

2015/3–4



- A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia Minőségügyi Világfórumának programja
- Az ISO 9000 Fórum XXII. Nemzeti Konferenciájának programja
- A minőségmenedzsment jövője
- A minőségügyi vezetők jelenlegi és jövőbeni feladatai
- Minőségmenedzsment Paradigma az Európai Unióban
- Fókuszban a kockázat az ISO 9001:2015 szabványtervezetben
- Modell informatikai projektek összehangolásához

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 esetleírások 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 szövegben belül:

- A szövegben 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

Szerkesztőségi cikk	123
---------------------	-----

A MINŐSÉGMEENEDZSMENT MÚLTJA, JELENE ÉS JÖVŐJE

Minőségmenedzsment egykor, ma és a jövőben	124
Dr. Sandholm, Lennart	
Van-e szerepe a jövőben a minőségügyi menedzsmentnek?	132
Tito Conti, Yoshio Kondo és Gregory H. Watson	
Minőségmenedzsment: A jelenlegi problémák és a jövőbeli irányzatok	138
Dedhia, Navin	
Milyen képességekre lesz szüksége a jövő minőségügyi szakembereinek?	146
Kimberlin, Cecilia L.	
A minőségügyi vezetők jelenlegi és jövőbeni feladatai	151
Dr. Topár József	
Minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében: Lehetőségek és gondok	161
Barsalou, Matthew	
A munkavállalás minőségügyi területen széles körű ismereteket igényel	169
De Sena Portugal Dias, Alcina Augusta	
Gondolatok a Minőségmenedzsment Paradigma jövőjéről az Európai Unióban	173
Weeden, Marcia M.	
Minőségügyi miniszter az Egyesült Államokban?	179

MINŐSÉGÜGYI TRENDK, RENDSZEREK, MÓDSZEREK ÉS MINŐSÉGTECHNIKÁK

Palmes, Paul	
Megújult szemlélet az ISO 9001:2015 szabványtervezetben	182
Sandford Liebesman	
Fókuszban a kockázat	188
Faigl Zsófia és Szabó Imre	
Modell informatikai projektek összehangolásához, követéséhez	199
Brandt, Randall D.	
Mennyire tud odafigyelni Ön a vevő hangjára?	205
Bailey, Bill D. and Alter, Howard	
Use Lean and Quality Tools to Strengthen Global Supply Chain Performance	213
Globális Innovációs Index, 2014 (Dr. Molnár Pál)	220

BESZÁMOLÓK

„Két lábbal a Földön – avagy minőségirányítás a szállodaiparban” szaktanácsadói rendezvény (Várkonyi Gábor)	223
„A megbízhatóság és minőség élő klasszikusai” – Rózsa András (Várkonyi Gábor)	224

EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) Minőségügyi Világfóruma 2015. október 26–27-én Budapesten	226
„Minőség-Innováció 2015” pályázati ismertető	231
Az ISO 9000 Fórum Egyesület XXII. Nemzeti Konferenciájának programja	232
Az EOQ MNB jogi tagjainak bemutatkozása: Bemutakozik a HAJDU Autotechnika Zrt.	236
Új vagy meghosszabbított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek	238
A Magyar Minőség folyóirat 2015. évi 01., 02., 03. és 04. számának tartalomjegyzéke	239

CONTENT

Editorial	123
-----------	-----

PAST, PRESENT AND FUTURE OF QUALITY MANAGEMENT

Quality Management: Then, Now and Toward the Future	124
Dr. Lennart Sandholm	
Has a Role the Quality Manager in the Future?	132
Tito Conti, Yoshio Kondo és Gregory H. Watson	
Quality Management: Current Issues and Future Trends	138
Navin Dedhia	
Future Skills for Quality Professionals	146
Cecilia L. Kimberlin	
Tasks of Quality Leaders at Present and in the Future	151
Dr. József Topár	
Role of Quality Management Systems in the Functioning of Organizations: Possibilities and Problems	161
Matthew Barsalou	
Well Rounded – Broader knowledge needed to be employable in quality field	169
Alcina A. De Sena Portugal Dias	
A Reflection on the Future of the Quality Management Paradigm in the EU	173
Marcia M. Weeden	
U.S. Secretary of Quality?	179

QUALITY TRENDS, SYSTEMS, METHODS AND QUALITY TECHNIQUES

Paul Palmes	
New Look of the ISO 9001:2015 Draft Standard	182
Sandford Liebesman	
Brought Into Focus	188
Zsófia Faigl and Imre Szabó	
A Model for Synchronizing and Monitoring of IT Projects	199
D. Randall Brandt	
How well are you Capturing the Voice of the Customer?	205
Bailey, Bill D. and Alter, Howard	
Use Lean and Quality Tools to Strengthen Global Supply Chain Performance	213
Global Innovation Index, 2014 (Dr. Pál Molnár)	220

REPORTS

“Two Feet on the Ground – or Quality Management in the Hotel Trade” Section Event (Gábor Várkonyi)	223
„Living Representatives of Quality and Dependability – András Rózsa (Gábor Várkonyi)	224

NEWS OF HNC FOR EOQ

World Quality Forum of the International Academy for Quality (IAQ) in Budapest on October 26–27. 2015	226
“Quality Innovation 2015” Competition Tender	231
Program of the 22nd National Conference of the ISO 9000 Forum Society	232
Corporate Members of the HNC for EOQ:	
HAJDU Vehicle Techniques and Innovation Center	236
EOQ MNB Certificate Holders with New or Prolonged Certificate Validity	238
Contents of the Hungarian Quality No 01, 02, 03 and 04 of 2015	239

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB)
tudományos minőségügyi szakfolyóirata
Kiadja az EOQ MNB
A kiadásért felel: Dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

A folyóirat kiadását a következő cégek és szervezetek támogatják:

Platina fokozatú támogató:

„HÓDAGRO” Zrt. • WESSLING Hungary Kft.

Arany fokozatú támogató:

Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.

Ezüst fokozatú támogató:

Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. • PICK Szeged Zrt.

Bronz fokozatú támogató:

B. Braun Medical Hungary Kft. • Béres Gyógyszergyár Zrt. • Columbian Tiszai Koromgyártó Kft. • Continental Automotive 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. • Opel Szentgotthárd Kft. • ÓAM Ózdi Acélművek Kft. • Pinguin Foods Hungary Kft. • Rail Cargo Hungaria Zrt.
REDEL Elektronika Kft. • ROTO ELZETT CERTA Kft. • SÁG-Építő Zrt. • Schneider Electric Hungária Vill. Zrt. • SGS Hungária Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő • TUTTI Élelmiszeripari Kft • VAMAV Vasúti Berendezések Kft. • VIDEOTON Elektro-Plast Kft.

Szerkesztőbizottság:

Dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke

Dr. Anwar Mustafa, Földesi Tamás, Haiman Péterné, Kálmán Albert, Meleg András,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, Dr. Szintay István, 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)

fűzetenként 60 oldalon, vagy összevont fűzetként 120 oldalon.

Előfizetési díj egy évre 2015-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
szemléli a megújult

OBSERVER

www.observer.hu

1139 Budapest, Frangepán utca 7.

Tel.: 303-4738 • Fax: 303-4744

E-mail: ugyfelkapcsolat@observer.hu

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>



Kedves Olvasó!

Az üzleti világ állandó változásban van. Ennek megfelelően a minőségmenedzsmentnek és a minőségügyi szakértőknek is folyamatos alkalmazkodásra van szükségük. Ha ezt elmulasztják, akkor jelentős presztízs- és kompetenciavesztéssel kell szembenézniük. A minőségmenedzsment szerepével kapcsolatban el kell döntenie, hogy az megőrző, változ(tat)ó, alárendelő vagy vezető jellegű legyen. A minőségügyi szakértőknek tisztában kell lenniük a minőségellenőrzéstől a szervezeti fejlesztésig terjedő teljes tevékenységskálával. Akárhogyan is közelítjük a témát,

minden a szervezet fenntartható siker(esség)éről szól. Bármit is hoz a jövő, egy dolog minden valószínűség szerint változatlan marad: a minőségmenedzsment terén tevékenykedő szakemberek szakmai elkötelezettsége és büszkesége, valamint az a vágyuk, hogy hangot is adhassanak ennek az érzésüknek, alkothassanak és a megérdemelt elismerésben részesüljenek.

A bevezető mondatokból következik, hogy az e füzet számára választott nagyon aktuális „Minőségmenedzsment múltja, jelene és jövője” súlyponti témakörben különösen sok leközölhető anyag jött össze, különösen a külföldi szakértőktől. Ez is mutatja, hogy ez a téma sokakat foglalkoztat. Az összegyűjtött és lefordított kéziratok vagy a külföldön már megjelent publikációk túlnyomó többsége optimista hangvételű a minőségmenedzsment jövője szempontjából. Ugyanakkor akadnak pesszimista, kételkedő vélemények is, amelyek azonban legtöbbször „ébresztő” jellegűek és aktivitásnövelő hatást fejtenek ki. A figyelemfelkeltő magas színvonalú cikkek közül külön kiemelem az Amerikai Minőségügyi Szervezet jelenlegi elnökének, Cecilia Kimberlin dolgozatát. A szerző egy jelentős amerikai cég minőségügyi alelnökeként érzékelhetővé és egyúttal érthetővé teszi egy jól működő amerikai cég minőségügyi vezetője előtt álló, egyre bővülő feladatokat és a mind gyakrabban jelentkező kihívásokat. Ugyanakkor érdemes a többi cikket is tanulmányozni, melyek az amerikai és európai (benne a magyar) megközelítéseket ismertetik a minőségmenedzsment jövőbeni feladatainak megoldásához.

Korábbi jelzésemnek megfelelően 2 közlemény is foglalkozik a nagy érdeklődést kiváltó ISO 9001:2015 szabványtervezettel. Gyakorlati megoldásokhoz kíván útmutatót adni a magyar szerzőktől származó cikk az informatikai projektek összehangolását szolgáló modellről. Az angolul már megjelent dolgozat magyar nyelvű fordítása a vevő „hangja” felismerésének nehézségeire és annak megoldásaira rávilágító publikáció. Külön felhívom a figyelmet a „Globális Innovációs Index” 2014. évi alakulását bemutató rövid közleményre, mivel ezen a területen is szükség lenne a felzárkózásra, és amit segíthetnek a „Minőség-Innováció 2015” pályázati ismertetőben foglaltak.

Nem maradhat említés nélkül az a kiemelkedő jelentőségű esemény, hogy a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) 2015. október 26-27-én Budapesten rendezi meg első önálló Minőségügyi Világfórumát. Ennek kiemelkedő része lesz a japán Noriaki Kano professzor nyitó plenáris előadása a fejlett TQM helyéről és szerepéről a jövőben. Személy szerint is sokat várok az ún. IAQ Panelektől, amelyeken az akadémikusok rövid előadásban előterjesztik véleményüket az adott témáról, majd egymás között megvitatják gondolataikat. A Panelek résztvevői azután nyílt vitában választ adnak a résztvevők kérdéseire, felvetéseire. Remélem, hogy a hazai minőségügyi szervezetek tagjai nem hagyják kihasználatlanul a kedvezményes részvételi lehetőséget és számos – a minőségügy jövője iránt érdeklődő – vezetővel és szakemberrel találkozom majd az októberi rendezvényen.

Minőségmenedzsment egykor, ma és a jövőben

„Mi a minőségről, a fejlesztési eszközökről és arról akartunk beszélni, hogy mely programok működnek. Ő a menedzsmentről és a kultúraváltásról, illetve a rangidős vezetők vállalati jövőképéről akart beszélni nekünk.” – mondotta a Ford egyik vezetője 1990-ben a W. Edwards Deminggel folytatott konzultáció¹ kapcsán.

A minőség fogalma ma már sokkal többet jelent, mint valamely gyártmány épsége, integritása. A minőség egy filozófiává nőtte ki magát, ami a módszerek és gyakorlatok rendszerén kívül egyfajta folyamatos elkötelezettséget reprezentál az üzleti kiválóság iránt, amely magában foglal minden témát és elkötelez minden egyes személyt egy szervezeten belül. Ez a cikk leírja a minőségmenedzsment fejlődését, bemutat néhány szellemi vezetőt, akik hozzájárultak a minőség tudományához és gyakorlatához, emellett ismertet néhány, manapság alkalmazott vezető módszertant. Ugyancsak megvizsgál egyes félreértéseket és hibákat, amelyek a minőségügyi rendszer kudarcához vezethetnek; érinti továbbá a most kibontakozó trendeket is.

Az ellenőrzéstől a minőségszabályozásig és a teljes körű minőségmenedzsmentig

A különleges követelményeknek való megfelelést biztosítani hivatott ellenőrzés története egészen a középkorig nyúlik vissza. A kézműves céh például szabványokat állított össze saját termékeik megkülönböztetése és szakmájuk jó hírvének megőrzése érdekében. Az ellenőrzést a szakképzett mesteremberek végezték és a hibákat már a munkapadnál kijavították. Az alacsony volumenű gyártás első időszakában elegendőnek bizonyult a termékek informális ellenőrzése, illetve a munkások teljesítményének önkéntes és tetszőleges vizsgálata. Az ipari forradalom idején azonban – amikor a szervezetek nagysága és a termékek volumene soha nem látott méretűre duzzadt – már nyilvánvaló igény jelentkezett az egyre hatékonyabb minőség-ellenőrzés iránt.

A minőségkonceptió óriási lendületet kapott 1911-ben, amikor Frederick W. Taylor kiadta „A tudományos menedzsment alapelvei” című munkáját, a statisztikai teóriát használva felahhoz, hogy megfelelő keretet nyújtson a munkaerő termelékenységének javításához az ipari szervezeteknél. Taylor számos fontos fogalmat vezetett be, többek között:

- 1) **Funkcionális szakosodás:** a teljesítendő feladatok meghatározása és kiosztása standard feltételek mellett (maga az ellenőrzés is egy feladatot képvisel).
- 2) **Folyamatelemzés** az idő és a mozgulatok alapján a termelékenység növelése érdekében.

3) **Minőségellenőrzés** a végtermék ellenőrzése, mint elkülönített funkció; olyan egyének vezetik, akik közvetlenül nem vesznek részt a termelési folyamatban.

Taylor műve számos olyan mérnöki eszköz és a ciklusidő csökkentésére irányuló módszer előhírnökének tekinthető, amelyeket még napjainkban is használnak. Míg Taylor elsősorban a termelékenység növelésére koncentrált, az 1920-as években Dr. Walter Shewhart már inkább a folyamatban gyökerező, proaktív funkciónak tekintette a minőségszabályozást ahelyett, hogy csak a szigorúan vett reaktív intézkedések alapját látta volna az ellenőrzésben. A statisztikai elméletet alkalmazva a minőségmenedzsmentre, Shewhart kifejlesztette az első modern ellenőrző diagramot és bebizonyította, hogy a folyamat szórásának kiküszöbölése jó minőségű végtermékeket eredményez. Úttörő munkát végzett a Shewhart Tanulási és Javítási Ciklus kifejlesztésében is, amely négy olyan egymást követő lépésre épül, ami elvezet bennünket a minőségjavuláshoz: Tervezés, Cselekvés, Ellenőrzés és Beavatkozás (Deming később ezt PDCA ciklus néven vette át). Számos mai minőségmenedzsment módszertannak is Shewhart azon véleménye képezi a filozófiai alapját, miszerint állandóan értékelni kell a menedzsment gyakorlatokat, valamint a vezetésnek az új eszmék befogadására és a támogatást nélkülöző régiak negligálására irányuló készségét.

Bár Shewhart statisztikai kontroll alapú technikáit a Honvédelmi Minisztérium fegyverek gyártására alkalmazta a II. világháború alatt, az

amerikai magánszektorban dolgozó mérnökök csak lassan vették át ezt a módszert. *MacArthur* tábornok felkérte a rendszeres katonai tanácsadóként tevékenykedő *Shewhart*-ot, hogy a háború után működjenek közre a japán ipar újjáépítésében. *Shewhart* a *Western Electric* vállalatnál dolgozó saját protezsztáit, *W. Edwards Deminget* és *Joseph Jurant* ajánlotta erre a feladatra.

Dr. W. Edwards Deming elsősorban a vezetés szerepének fontosságát hangsúlyozta a minőség területén egyéni és vállalati szinten egyaránt. *Deming* véleménye szerint a minőségi problémák 80-90%-a a vezetés kontrollja alá esik, kiemelve az egész szervezetre kiterjedő kultúraváltás, illetve a dolgozók és a vezetők közötti együttműködés jelentőségét a magas minőségi színvonal megvalósításában. *Deming* PDCA ciklus néven segítette népszerűsíteni *Shewhart* tanulási és javítási ciklusát, mint a végrehajtás előtti előzetes tesztelés és tökéletesítés, valamint a folyamatos javítás módszertanát. A vevői követelmény és a folyamatteljesítmény közötti különbség csökkentésének vágyától hajtva *Deming* számos elméletet fejlesztett ki, köztük a „Mély Tudás Rendszerét”, illetve az optimalizálás, a szórás, az ismeret és a pszichológia teóriáját. Ide tartozik továbbá a vezetés „Hét Halálos Betegsége”, amelyek hozzájárulnak a minőségügyi válságok kialakulásához, valamint az ezen hibák kiküszöbölésére és a szervezetek felvirágoztatására vonatkozó Tizennégy Pont, amely teljes körű vezetési filozófiaként fogható fel, amellet bármilyen méretű és típusú szervezetre alkalmazható.

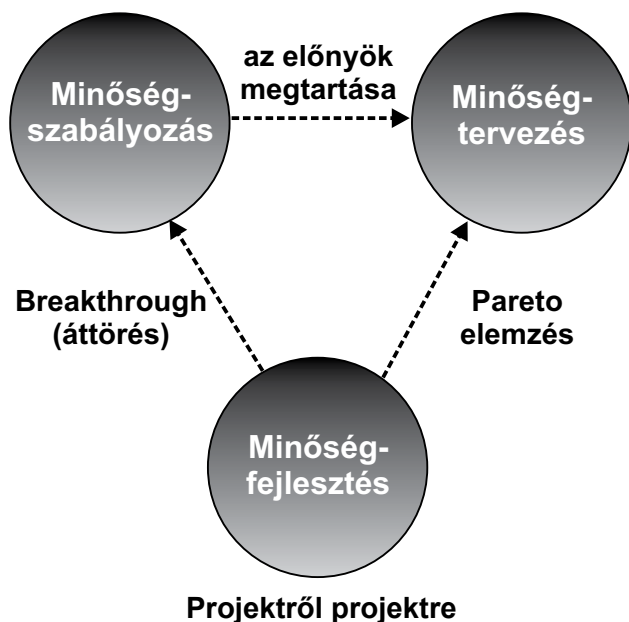
Deming tizennégy minőségpontja

1. A szándék állandóságának megteremtése a termék és a szolgáltatás folyamatos fejlesztéséhez.
2. Az új filozófia elfogadása. Nem tudunk létezni tovább a késések, a hibák és a nem kielégítő szaktudás általánosan elfogadott szintjén.
3. A tömeges ellenőrzéstől való függőség megszüntetése helyett statisztikai bizonyítékokkal kell alátámasztani a minőség beépülését.
4. Az üzleti életben véget kell vetni az ár alapján kialakult megítélés gyakorlatának.
5. Problémakeresés; a vezetés feladata annak biztosítása, hogy ez a munka mindig a rendszer keretében folyjék.

6. Modern módszertani továbbképzés a munkahelyen.
7. A termelésben dolgozók felügyelete modern módszerekkel. A számok helyett a minőséget kell állítani a vezetői felelősség középpontjába.
8. A félelem megszüntetése, hogy mindenki hatékonyan dolgozhasson a vállalatért.
9. A részlegek közötti korlátok lebontása.
10. A munkások felé kommunikált olyan számszerű célok, posztterek és jelszavak elhagyása, amelyekkel a termelékenységi magasabb színvonalának elérését sürgetik anélkül azonban, hogy új módszereket is biztosítanának ahhoz.
11. Azon munkanormák kiiktatása, amelyek csak számszerű kvótákat írnak elő.
12. Azon akadályok eltávolítása, amelyek az órabérben dolgozókat megfosztják attól a joguktól, hogy büszké lehessenek a munkájukra.
13. Erőteljes oktatási és továbbképzési program kidolgozása.
14. Olyan struktúra kialakítása a legfelső vezetésben, amely mindenkit minden nap az előző feladatok irányába hajt előre.

A Toyotán kívül *Deming* elvei hozzájárultak többek között olyan jól ismert szervezetek globális sikeréhez, mint a *Proctor & Gamble*, a *Ritz Carlton* és a *Harley-Davidson*.

Shewhart és *Deming* munkatársa, *Dr. Joseph Juran* nagymértékben hozzájárult a japán minőségmozgalom fejlődéséhez és kulcsfigurája volt az amerikai minőségmenedzsment fejlődésének is. A legfontosabb folyamatok azonosításához megalkotta a „Pareto elvet”, és ő az, aki megírta a minőségmenedzsment első kézikönyvét („A minőség szabályozás kézikönyve”). A soron következő lépések jelentőségét körvonalazva az áttörések (breakthrough) elérésében, *Juran* „Menedzseri Breakthrough” című könyve alapját képezi a *Lean*, a *Hat Sigma* és más fontos minőségügyi kezdeményezéseknek. A minőséget *Juran* hangsúlyozottan a vevő szempontjából közelíti meg. Nála a minőség elért színvonala arányban áll azon tulajdonságokkal, amelyek képesek kielégíteni a vevők igényeit, különösen a dizájn, a rendelkezésre állás, a biztonság, a kényelem és a használat terén. *Juran* nem kimondottan csak a végső felhasználóra koncentrált: úgy vélekedett, hogy a láncon belül elhelyez-



1. ábra. A Minőség Trilógia

kedő valamennyi személy – a belső „vevőtől” a végfelhasználóig – egyrészt szállító, másrészt vevő. Juran számos minőségügyi teóriát dolgozott ki, ezek közül kettő kiemelkedően hozzájárul a hagyományos értelemben vett minőségügyi rendszer megalapozásához és a stratégiai minőségmenedzsment támogatásához. A Minőség Trilógia a minőségtervezés, a minőségszabályozás és a minőségfejlesztés menedzseléséről szól. Másik műve „A minőség tervezésének térképe”, amelyhez Juran nyolc mérföldkövet azonosított:

- A vevők (ügyfelek) körének meghatározása.
- A vevők (ügyfelek) igényeinek meghatározása.
- Olyan termék kifejlesztése, amely ezeknek az igényeknek megfelel.
- A termékjellemzők optimalizálása oly módon, hogy azok egyaránt kielégítsék a gyártó és a vevők igényeit.
- Olyan folyamat kialakítása, amely képes az adott termék gyártására.
- A folyamat optimalizálása.
- Annak bizonyítása, hogy a folyamat a műveleti feltételek mellett valóban képes a termék előállítására.
- A folyamat megvalósítása a gyakorlatban.

Az 1950-es és 60-as években a japánok nem csak szívükbe vették az említett nyugati minőségi „guruk” tanítását, de tovább is fejlesztve azt, tartósan fennmaradó új koncepciókat alkottak. Az eredendően a japán ipar által kifej-

lesztett és alkalmazott „Kaizen” a minőségmenedzsment általános alapelvevé vált, különösen a TQM és a karcsúsított gyártás módszerei között találva meg a maga helyét. A Kaizen csapatok azért elemzik a rendszereket, hogy megtalálják a folyamatos fejlesztés lehetőségeit. Maga a Kaizen azonban több ennél: egy olyan *filozófia*, ami beágyazódik a szervezet értékei közé. Ilyen vonatkozásban a Kaizent inkább „megélik”, mintsem előírják azt. Legfontosabb alapelvei a következők:

- A „**minden**” kulcsszónak számít a Kaizenben. Minden tekintetben javítani és fejleszteni kell mindent, vagyis amit mindenki csinál minden nap minden percében, a szervezet minden részlegében.
- Sokkal inkább evolúció (fejlődés), mintsem revolúció (forradalom). Ha 100 különféle dologban elérünk 1-1% javulást, az sokkal hatékonyabb és fenntarthatóbb, amellyel kevésbé okoz törést, mintha egyetlen dolgot megjavítanánk 100%-osan akkor, ha az már kritikus hibaforrássá válik.
- Aki bármilyen folyamatban vagy tevékenységben részt vesz – még ha nyilvánvalóan nem is tölt be nagyon fontos szerepet, de értékelhető tudással rendelkezik – részt kell vennie a dolgozói kollektíva vagy a Kaizen csoport munkájában.
- Mindenkitől elvárható, hogy saját munkaterületén tanúsítson aktív részvételt, elemezzen, adjon visszajelzést és tegyen ajánlásokat a javításra. A vezetés segítse elő ezt a fajta felhatalmazást.
- A folyamatos továbbképzés és az információval való ellátás mellett minden munkatársat be kell vonni a vállalat életébe és működtetésébe, elősegítve ezáltal az emberek kötődését, érdeklődésének felkeltését és a munkájukkal való megelégedettséget.

Az 1970-es években az amerikai ipari vezetők kénytelen-kelletlen szembe találták magukat a japán sikerekkel. Különösen az autógyártás és az elektronika területén a japán termékek kezdtek átvenni az amerikai piaci részesedést, mivel a japánok jobb minőségű termékeket kínáltak alacsonyabb áron. A gazdasági krízishelyzetre adott válaszként az amerikai vállalatok csatlakoztak a minőségi mozgalomhoz, új teóriákkal és módszerekkel gazdagítva azt. A „Teljes körű mi-

nősszabályozás” című könyvével *Armand V. Feigenbaum* hozzájárult a minőségmenedzsment elméleti megalapozásához és gyakorlati alkalmazásához. A **Teljes körű Minőségmenedzsment** értelmi kezdeményezőjeként *Feigenbaum* a minőség rendszerszerű megközelítését szorgalmazta a minőségköltségekre helyezve a hangsúlyt, amelyeket három kategóriába sorolt, úgymint: megelőzési, értékelési és hibaköltségek. A 70-es évek végén és az 1980-as években egy új minőségügyi vezető tűnt fel *Philip B. Crosby* személyében, aki olyan alapvető fogalmakat alkotott, mint például „A minőség ingyen van” és „Zéró defekt”. A minőségjavítás folyamatát *Crosby* a „minőség négy abszolútumára” alapozta:

- A minőség nem más, mint a követelményeknek való megfelelés.
- A minőség rendszere a megelőzés.
- A teljesítménynormát a zéró defekt képezi.
- A minőség mércéje a nemmegfelelőség ára.

1950-es évek eleje

Deming és *Juran* amerikai guruk elvitték a minőség üzenetét Japánba.



1950-es évek vége

Az amerikai lecke alapján a japánok új koncepciókat fejlesztettek ki.



1970-es és 1980-as évek

A nyugati üzleti világ követi a japán ipari sikereket (pl. Toyota) példáját, miközben új minőségügyi vezetők tűnnek fel.

2. ábra: A minőségügy rövid fejlődéstörténete

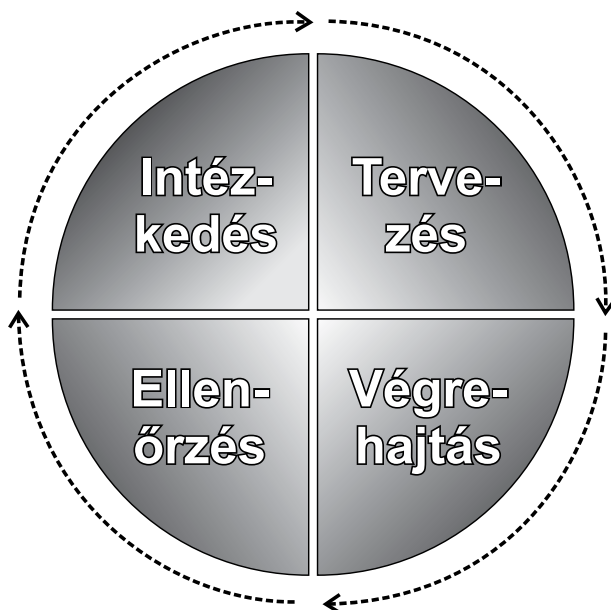
Módszertan: A minőség megvalósítása

Akármennyi közös vonás található is a „minőségi guruk” filozófiáiban, fontos megérteni, hogy léteznek ellentmondások is. Ennek eredményeként SOKFÉLE minőségjavítási módszer van használatban manapság, amelyek kiterjednek a termék-, a folyamat- és/vagy a humán alapú fejlesztésekre. Néhány példa:

- **ISO** – Használati útmutató a folyamatjavításhoz és a folyamatképeség meghatározásához.
- **QFD** – A minőségfunkció lebontása, amit neveznek „Minőség Háza” megközelítésnek is. A termék vagy szolgáltatás tervezése

vagy újratervezése során a vevő akaratára és igényeire koncentrál.

- **Kaizen** – Japán szó a javításra; a megfelelő szakkifejezés a „folyamatos javítás”.
- **Zéró Defekt program** – A japán NEC Vállalat szóalkotása, amellyel a Hat Szigma egyik alapja.
- **Hat Szigma** – Átfogó keretbe integrálja a különböző minőségügyi módszereket, mint például: statisztikai folyamatszabályozás, kísérlettervezés, illetve a hibamód és hatás-elemzés (FMEA).
- **PDCA** – Shewhart/Deming ciklus, úgymint: tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, intézkedés (beavatkozás). Ebből került leszármaztatásra a Hat Szigma DMAIC módszere (meghatároz, mér, elemez, javít, ellenőriz).



Tervezd meg, ami szükséges

Hajtsd végre

Avatkozz be a problémák helyesbítése vagy a teljesítmény javítása érdekében

az új ismeretek fényében
ismételd meg az 1-4. lépést

3. ábra: A PDCA ciklus

- **Taguchi-féle módszerek** – Statisztikai alapú módszerek, például robusztus minőség, a minőségveszteség függvénye és a célmeghatározás.
- A Toyota Termelési Rendszer – Nyugaton „**Karcsúsított (Lean) Termelés**” néven született újjá.

- **TQM** – A Teljes körű Minőségmenedzsment a minőségi tudatosság minden szervezeti folyamatba való beépítésének stratégiája. Először Japánban alkalmazták a Deming Díjnál, azután az Egyesült Államokban a **Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíjnál**, majd az Európai Minőségirányítási Alapítvány által kialakított díjnál (mindegyik díjnak megvan a maga különlegessége).
- **BPR** – Az üzleti folyamat újjáalakítása, a 'tisztá lappal' történő, az eddigi gyakorlatokon túllépő javításokra irányuló menedzsment megközelítés.

A fentiek közül több módszer is alapvető minőségügyi rendszerré nőtte ki magát, mivel – az egész üzletmenetet lefedvén – egyre szélesebb körben alkalmazzák azokat. Emellett azonban a szervezetek gyakran keverik egymással a különféle minőség filozófiákat és megvalósítási módszereket, hogy a lehető legkedvezőbb módon párosítsák össze az üzleti célokat és a stratégiákat.

ISO: 1947-től kezdődően a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet irányítási és vezetési szabványokat dolgoz ki az üzleti élet, a kormányzás és a társadalom számára. Ezek a szabványok a környezet menedzsmenttől egészen a kockázat- és minőségmenedzsment üzleti alkalmazásáig terjednek. Az ISO 9000-es sorozat szabványai speciálisan a minőségirányításra és a minőségbiztosításra koncentrálnak; kidolgozásukkal hozzá akarták segíteni a vállalatokat a vevői elégedettség eléréséhez, a folyamatos javításhoz és a törvényi követelmények teljesítéséhez, valamint a hatékony minőségi rendszer fenntartásához szükséges elemek megfelelő dokumentálásához. A szabványsorozat tagjai jelenleg: ISO 9000:2005 (definíciók), ISO 9001:2008 (követelmények), és ISO 9004:2009 (folyamatos javítás). Ezek a szabványok azon a közismert nyolc minőségirányítási alapelven nyugszanak, amelyeket a vezetés a szervezeti javítás érdekében alkalmazhat:

- Vevőközpontúság.
- Vezetés.
- Az emberek bevonása.
- Folyamatszerű megközelítés.
- Az irányítás (menedzsment) rendszerszerű megközelítése.
- Folyamatos javítás.
- Tényeken alapuló döntéshozatal.
- Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok.

A 2000. évi nagy átdolgozást követően az üzleti folyamatok állnak az új szabványok közepontjában, kihangsúlyozva a javítást és a vevők igényeinek teljesítését. Amellett, hogy bármilyen típusú szervezetre alkalmazható, az ISO 9001 egyedülálló abban a tekintetben is, hogy nem csak meghatározza a minőségmenedzsment rendszer (QMS) követelményeit, hanem eszközöket és filozófiai alapokat is biztosít. Míg néhány megközelítés magatartásbeli és szemléleti tényezőkön alapul, az ISO 9001 azáltal biztosít keretet a helyes hozzáállás (attitűd) intézményesítéséhez, hogy politikákkal, eljárásokkal, dokumentációval, forrásokkal és struktúrával támogatja azt. Az ISO 9001 alapú QMS kiépítésének előnyei:

- A folyamatok dokumentálása rákényszeríti a szervezetet annak az előtérbe helyezésére, hogyan is vezetik az üzletet.
- A dokumentált folyamatok lehetővé teszik az ismétlést, redukálják a szórást, javítják a hatékonyságot és csökkentik a költségeket.
- Helyesbítő és megelőző (preventív) intézkedéseket fejlesztenek ki, amellett állandó-sulnak az egész vállalatra kiterjedő megoldások.
- Javul a munkavállalói morál, mivel az embereket felhatalmazza arra, hogy ellenőrzést gyakoroljanak saját munkájuk felett.
- Növekszik a vevői elégedettség és hűség, mert a vállalat nem annyira reaktív, mint sokkal inkább proaktív megoldásokkal szolgál.
- A folyamatos javítás eredményeképpen jobb termékek és szolgáltatások jönnek létre.
- A termelékenység javulása és az újramegmunkálás költségeinek csökkenése nyomán nő a profit.
- A javuló belső és külső kommunikáció lehetővé teszi a munkatársak, a vevők (ügyfelek) és a szolgáltatók hangjának meghallását.
- A harmadik fél mint auditor által végzett ellenőrzés növeli a hitelességet a vevők, a szállítók és a versenytársak szemében.

Másfelől azonban kritika éri az ISO 9001 alapú minőségmenedzsment rendszereket a regisztrálásukhoz és a fenntartásukhoz szükséges pénz, idő és adminisztráció miatt. További észrevétel, hogy az ISO 9001 szerinti tanúsítás nem nyújt

garanciát a termék vagy a szolgáltatás minőségére, különösen olyan esetekben, amikor a jó minőség elérése helyett a tanúsítvány megszerzésére koncentrálnak.

Hat Szigma: Ezt a módszert a Motorola fejlesztette ki 1986-ban attól a céltól vezéreltetve, hogy a selejtarány csökkentésével javítsák az üzleti folyamatot. Az eltelt idő alatt a Hat Szigma széles körben használt szervezeti megközelítéssé nőtte ki magát, amely – a problémamegoldás segítségével – a szórás csökkentésére és a kimenetek javítására helyezi a hangsúlyt. A Hat Szigma gyakorlati alkalmazói a DMAIC módszert (határozd meg [a problémát], mérd, elemezz, javíts, ellenőrizd) használják. A Hat Sigmát a következők különböztetik meg a korábban alkalmazott minőségügyi kezdeményezésektől:

- Mérhetővé válik a projektből származó pénzügyi megtérülés.
- Jobban előtérbe kerül a vezetés egyértelmű irányító és támogató szerepe.
- A Hat Szigma folyamat megvalósításához a „Bajnokok” egész hierarchiája (Feketeövesek, Zöldövesek stb.) áll rendelkezésre.
- A döntéshozatal nem feltételezéseken, hanem ellenőrizhető adatokon alapul.

A Hat Szigma számos, széles körben alkalmazott menedzsment eszközt használ, például okáért kísérlettervezést, Pareto-diagramot, χ^2 próbát, költség-hozam vizsgálatot, ok-okozati és regressziós elemzést, továbbá másokat is. Ez a megközelítés ugyan jelentős eredményeket produkált számos szervezetnél, mégis sok kritika éri az olyan potenciális negatív hatások miatt, mint a vevő figyelmen kívül hatása, a kreativitás elfojtása, különösen a kutatás területén, valamint ráerőszakolás az olyan szakemberekre, akik helytelenül alkalmazzák a módszert.

Karcsúsított gyártás (vagy más szóval 'lean gondolkodásmód'): A Toyota fejlesztette ki és terjesztette el a saját sikereire hivatkozva ezt a módszert, ami a hulladékok csökkentése érdekében a munkafolyamat tökéletesítését helyezi előtérbe, ezáltal javítva az üzleti teljesítményt. Az olyan irányelvek és/vagy alkalmazások, mint az értékáramlás azonosítása és a sok apró fejlesztés végrehajtása pozitív, egységes kimenetekhez vezet, lehetővé téve a készletek csökkentését és a folyamat teljesítmény javulását. Ezt a módszert azonban néha kritika is éri a vevői perspektíva

elhanyagolása, illetve a statisztikai és a rendszerelemzés által nyújtott lehetőségek nem kellő kihasználása miatt.

A Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj (MBNQA) egy üzleti kiválósági modell, amely a TQM alapelvekből bontakozott ki (miközben maga a 'TQM' név beszennyeződött a túl gyakori és sokszor helytelen használatból). Az MBNQA-t a Kongresszus alapította 1987-ben, hogy az Egyesült Államok versenyképességének fokozása érdekében növelje a tudatosság és a minőségmenedzsment alapelvek elfogadottságának szintjét. A sikeres minőségmenedzsment rendszert alkalmazó vállalatok elismerése mellett az „üzleti kiválósági modell” gyakorlati eszközöket nyújt a célok kitűzéséhez és méréséhez. A győztesek – akiknek köre a gyártó és szolgáltató vállalatoktól egészen az oktatásig, az egészségügyig és a nonprofit szféráig terjed – kiválasztásának alapját a Baldrige Teljesítmény Kiválósági Kritériumok képezik, amelyek az alábbiakat foglalják magukban:

- Felső vezetés és a kollektíva irányítása.
- Stratégiai tervezés és annak gyakorlati megvalósítása.
- Vevői és piac központúság – erős és tartós kapcsolatok kiépítése az érdekelt felekkel.
- Mérés, elemzés és tudásmenedzsment a legfontosabb folyamatok támogatására.
- Koncentráció a humán erőforrásra a munkaerő bevonása és felhatalmazása révén.
- Folyamatmenedzsment, folyamat tervezés és fejlesztés.
- A szervezeti teljesítmény eredményeinek bemutatása néhány kulcsfontosságú mérőszám segítségével.

Kulcs a sikerhez

A minőségügyi rendszerek (QMS) legnagyobb értékét (a beinvestált erőfeszítések megtérülését) akkor lehet elérni, ha a fejlesztés alatt álló folyamatok párhuzamba kerülnek a vállalkozás stratégiai és pénzügyi terveivel. A testreszabott módszer(ek) kiválasztásakor és megvalósításakor a vállalati erősségek kiaknázása mellett a gyengeségekre kell helyezni a hangsúlyt. A siker másik fontos kulcsfontozója a minőségmenedzsment rendszer kialakításának ösztönzése. Nagyon gyakran előfordul, hogy a vezetés elvárásai nem állnak arányban az adott kezdemé-

nyezéshez hozzárendelt erőforrások nagyságával. A QualityGurus.com megkérdezte a minőségügyi szakembereket, hogy általában miért szoktak megbukni a QMS kezdeményezések. Az okok többek között az alábbiakra vezethetők vissza:

A jövőkép (vízió) hiánya

- Tisztázatlan üzleti célok.
- Nem tartják sürgetőnek a növekedést.
- Nem értelmezik megfelelően a vevőket és a versenyt.

Hiányzik a vezetés támogatása

- Nincs megértés és érdeklődés a szervezeten belül a minőségi koncepciók iránt.
- A legfelső vezetés részéről hiányzik az érdeklődés, illetve az elkötelezettség.
- Gyenge vezetés és irányítás.
- A megfelelő erőforrások hibás allokációja.

Helytelen időzítés

- A megfelelő minőségi kultúra kiépítése nélkül akarnak QMS-t kialakítani.

Helytelen megközelítés

- Nem igazán értik a vevői igényeket.
- Hiányoznak a felülvizsgálati és az elismerési mechanizmusok.
- Nem határoznak meg olyan feladatokat, amelyek stratégiaileg összekapcsolják a QMS-t az üzleti célokkal.
- A fejlesztési team nem részesül kellő oktatásban.
- Nem egészen elkötelezettek a QMS-ben érdekelt felek (munkavállalók, vevők, szállítók).

A minőségmenedzsment jövője

W. Edwards Deming javaslata szerint egy szervezet minőség iránti elkötelezettségét az üzleti szférában való megmaradás szándékával lehet lemérni. Tekintettel arra, hogy ma az ipar a globális gazdaság ádáz versenyével találja magát szemben, Deming mondása most igazabb, mint bármikor ezelőtt. Az ISO korszerűsítésekkel foglalkozó 2010. évi Globális Fórumon új kategóriákat vezettek be: egyrészt a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság szabványait, másrészt megerősített ágazati szabványokat a helyi önkormányzatok, az autógyártás, a gáz- és az olajipar, valamint az oktatás számára. Azáltal,

hogy az egészségügyi ellátás reformja felhívást tett közzé a szolgáltatások összekapcsolására, az ellátás (gondoskodás) számon kérhetővé tételére és a teljesítményarányos fizetésekre, a minőségmenedzsment egyre gyorsabban beépül a szolgáltató szervezetek kultúrájába is, méghozzá ugyanolyan vehemenciával, mint ahogyan annak idején a termelésben és a gyártásban megjelent. Mi több: az egészségügyi ágazat igényei felgyorsítják az integrált minőségmenedzsment rendszerek (IMS) növekedését is annak érdekében, hogy kialakítható legyen a megfelelő egyensúly a minőség, a kockázat, a környezeti és a társadalmi felelősségvállalás, illetve a hatékonysági követelmények között. A technológia villámgyorsan megváltoztatja a termékeket, a szolgáltatásokat és a szállítási módszereket; mindez még több alkalmazkodóképességet és agilitást követel a nagy szervezetek részéről.

A jövőbe tekintő minőségmenedzsment nagy részt azzal a kihívással állnak szemben, hogyan egyeztessék össze a változások szükségességét az állandóság követelményével. Manapság nagy figyelmet szentelnek ugyan a minimális követelményeknek, de a minőség nagy hatással van a legfelső körökre is. Itt egyfajta rugalmasságról van szó az elismerések, továbbá a vevői elvárásokra és igényekre adandó válaszok iránt. Továbbá azok *előrejelzésének* képessége is szóba kerül, ami a megelégedettség és a vevői elkötelezettség (lojalitás) hajtómotorja lehet. Az ilyen szemlélet képes szilárdan megalapozni a jövőt azokkal a koncepciókkal, amelyeket az első minőségügyi vezetők már több mint 60 évvel ezelőtt tanítottak nekünk.

„A változás és az innováció legalább annyira hozzátartozik a minőséghez és annak menedzseléséhez, mint az előállított termékekhez, a folyamatokhoz és az átadott szolgáltatásokhoz.”

A.V. Feigenbaum²

Lábjegyzetek

¹Swift, J. A., Vincent K. Omachonu, and Joel E. Ross. „Strategic Quality Planning.” [Stratégiai minőségtervezés]. *Principles of Total Quality*. 2nd ed. Boca Raton, Fla.: St. Lucie Press, 1998. 59.

²„No Boundaries: ASQ's Future of Quality Study.” [Nincsenek határok: ASQ jövőtanulmány]. ASQ Minnesota. N.p., n.d. Web. 17 Apr. 2011.

<www.mnasq.org/files/presentations/2010_noboundaries.pdf>.

Referenciák

- „ASQ: Learn About Quality: History of Quality.” [ASQ: Tanuljunk a minőségről – A minőség története]. ASQ: *The Global Voice of Quality*. N.p., n.d. Web. 18 Jan. 2011.
<<http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/total-quality.html>>
- „About: Walter A. Shewhart.” ASQ: *The Global Voice of Quality*. N.p., n.d. Web. 4 Feb. 2011. <http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html>
- „Benefits of ISO 9001 Certification.” [Az ISO 9001 szerinti tanúsítás előnyei]. *QualityGurus.com*. N.p., n.d. Web. 5 Apr. 2011. <www.qualitygurus.com/download/ISO9001BenefitsOfISO9001Certification.pdf>
- Corrie, Charles. „Integrated Management System Standards and the Future.” [Az Integrált Menedzsment Rendszer szabványai és a jövő]. *II Global Forum on ISO Updates 2010*. GS Progress Inc., 1 Sept. 2010. Web. 2 Apr. 2011.
<www.gsprogress.us/Resources/IIGlobalForum2010presentations/Charles_Corrie_Integrated_MS_and_the_Future.pdf>
- DTI Resources. „The Original Quality Gurus.” [Az eredeti minőség guruk]. *From Quality to Excellence*. DTI Dept of Trade and Industry, n.d. Web. 11 Feb. 2011. <www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf>
- DTI Resources. „The Evolution of Quality.” [A minőség evolúciója]. *From Quality to Excellence*. DTI Dept of Trade and Industry, n.d. Web. 10 Feb. 2011. <www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_history.pdf>
- „Frederick Taylor & Scientific Management.” [Frederick Taylor és a tudományos menedzsment]. *NetMBA Business Knowledge Center*. N.p., n.d. Web. 2 Feb. 2011. <<http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>>
- „iSixSigma.” *iSixSigma*. N.p., n.d. Web. 12 Feb. 2011. <<http://www.isixsigma.com>>
- „ISO - The ISO Story.” [Az ISO sztori]. *ISO - International Organization for Standardization*. N.p., n.d. Web. 18 Apr. 2011. <http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story.htm>
- „Juran | About Juran | Dr. Juran Life and Times.” [Juran élete és kora]. *Juran | The Source for Quality | Superior Quality, Sustainable Results*. N.p., n.d. Web. 2 Mar. 2011. <http://www.juran.com/about_juran_institute_drjuran_life_and_times.html>
- „Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) - ASQ.” [A Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj (MBNQA)]. ASQ: *The Global Voice of Quality*. N.p., n.d. Web. 18 Feb. 2011. <<http://www.asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>>
- Moyers, Hal, James G. Shaw, and Wayne New. „Choosing A Quality / Performance Improvement Methodology.” [A minőség-, illetve teljesítményjavító módszer kiválasztása]. *Shaw Resources Customer-Inspired Management Systems*. N.p., n.d. Web. 18 Mar. 2011. <http://www.shawresources.com/artchoosin_gqualityimprovementmethod.html>
- Phillips, Theresa. „Reasons for ISO QMS Certification - Benefits of QMS - Quality Management Systems.” [Miért éri meg az ISO QMS tanúsítás – A QMS előnyei – Minőségmenedzsment rendszerek]. *Biotech - Biomedical*. About.com, n.d. Web. 2 Apr. 2011. <<http://biotech.about.com/od/isocertification/tp/ISOQMS.htm>>
- „Quality Function Deployment: What, Why and How.” [A minőségfunkció lebontása: Mit, miért és hogyan]. *New Product Development Solutions*. N.p., n.d. Web. 18 Oct. 2010. <<http://www.npd-solutions.com/whyqfd.html>>
- „Statistical Process Control, The Alpha and Omega of Six Sigma Part 1: The Origin Story by Rip Stauffer.” [Statisztikai folyamatszabályozás (SPC), a Hat Szigma alfája és omegája, 1. rész]. *BPM, Lean Six Sigma & Continuous Process Improvement | Process Excellence Network*. N.p., n.d. Web. 17 Feb. 2011. <<http://www.sixsigmaiq.com/article.cfm?externalid=985>>
- „The Evolution of Quality Management”. [A minőségmenedzsment evolúciója]. *MIT Sloan Management Review - The New Business of Innovation*. N.p., 31 May 2010. Web. 9 June 2010. <<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2002/fall/4418-3/theevolution-of-quality-management/>>
- „Total Quality Management History of TQM and Business Excellence BPIR.com.” [BPIR = az üzleti teljesítmény javításának forrásai (Business Performance Improvement Resource)]. *Benchmarking for best practice - BPIR.com*. N.p., n.d. Web. 15 Mar. 2011. <<http://www.bpir.com/total-quality-management-history-of-tqmand-business-excellence-bpir.com/menu-id-69.html>>
- „What are the benefits of Kaizen? - Introduction to Kaizen.” [Bevezetés a Kaizenhez: Melyek a Kaizen előnyei?]. *Graphic Products - The Leader in Industrial Sign and Label Printers for creating Pipe Markers, Arc Flash labels, Safety Signs and more!*. N.p., n.d. Web. 18 Oct. 2010. <<http://www.graphicproducts.com/tutorials/kaizen/index.php>>
- „What is quality?” [Mi a minőség?]. *Quality Management | Quality Training | Quality Assurance - Chartered Quality Institute*. N.p., n.d. Web. 4 Apr. 2011. <<http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/What-is-quality/>>

Quality Management: Then, Now and Toward the Future. PP&S White Paper

Fordította: Várkonyi Gábor

DR. LENNART SANDHOLM, Svédország, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia tiszteletbeli tagja

Van-e szerepe a jövőben a minőségügyi menedzsernek?

1. A minőségügyi szakemberek és intézetek „aranykorának” előretörése

A minőségirányítás módszere nagyrészt a múlt században terjedt el. Ez az iparágazatok és szolgáltatási ágak rohamos fejlődésnek tulajdonítható. A minőség menedzselése a kizárólag ellenőrzéssel foglalkozó 1920-as évekbeli módszerektől indult el és egyre jobban átalakult napjainkban az egész vállalatra kiterjedő kérdéseket is megoldó olyan eljárássá, amely hatással van a vállalati teljesítményre [1]. Az 1980-as évek első felében a vállalati felső vezetők is egyre jobban kezdtek érdeklődni a minőség iránt. Ennek a növekvő érdeklődésnek az volt az oka, hogy sokuk számára nyilvánvalóvá vált, hogy a minőségnek növekvő befolyása lesz a vállalat jövőjére és fejlődésére. Ezt a felismerést előmozdította az egyre erősödő minőségbeli verseny, amely mindenek előtt Japánból indult el [2], és a vevők által támasztott – egyre szigorúbbá váló – minőség-követelmények. A növekvő érdeklődés elindította a minőségügyi szakemberek „aranykorát”.

Mit ajánlottak a szakemberek? A válasz speciális módszerek alkalmazása volt. A módszerekre összpontosítottak és nem az elérendő eredményekre. Néhány módszer „napi divattá” vált. A divatos módszerek alkalmazása területén gyakorlatilag robbanásszerű fejlődés következett be az 1980-as években, amikor sok nyugati vállalat számára nyilvánvalóvá vált, hogy a japán vállalatok kiszoríthatják őket az üzleti versenyből [3]. A vállalatok belátták, hogy tenniük kell valamit, és készek voltak bármit megpróbálni.

Néhány módszer Japán hatásra vált divatosá a nyugati országokban, például ilyen volt a minőségi körök, az SPC, a QFD, a hét minőség-szabályozási eszköz. Más divatok is jöttek, de nem Japánból, így például az ISO 9000, a TQM, a benchmarking, a BPR, a BSC stb. Néhány azóta elhalványult, néhány nem.

Sok ember számára a „divatok” olyanok voltak mint a vallások, amelyek nem kritizálhatók.

Támogatóik pedig olyanok voltak, mint a vallásos fundamentalisták.

A jelen cikk szerzője néhányszor tapasztalta ezt a fundamentalizmust, amikor kritizálta ezeknek a „divatoknak” az alkalmazását. Ilyen eset volt például a Quality Progress folyóiratban megjelent közleményének következménye [4]. A cikk azt bírálta, hogy egyes országokban akkor a minőség-köröket tekintették kizárólag a minőségfejlesztés eszközének. A szerkesztő szerkesztőségi véleményt fűzött a cikkhez, amely azt fejezte ki, hogy ez a szerző magánvéleménye és nem szükségképpen az ASQC és a Quality Progress véleménye. Ebben az időben még egy szakcikkből sem volt időszerű a minőség-köröket bírálni.

A minőségügyi szakemberek, a minőséggel foglalkozó szervezetek (nemzeti minőségügyi társaságok, szabványügyi testületek, minőségdíjjal foglalkozó szervezetek, minőségügyi tanácsadó vállalatok stb.) „aranykort” láthattak maguk előtt. Szolgáltatásaikat keresték. Működésük nagyon sikeresnek látszott.

2. Most az „aranykor” hanyatlását láthatjuk?

Semmi bajunk sincs a „napi divatokkal”. A hiba azok megvalósításában rejlik. A nyugati országokban gyakran használták ezeket a fejlesztést szolgáló egyedüli módszerként és eszközként, amelyeket alkalmazva csak csekély eredményeket értek el. Ezeket akkor kellene használni, ha elemzők kimutatják, hogy ezek a módszerek alkalmasak a speciális problémák megszüntetésére vagy jobban megfelelnek a vevők igényeinek. Ugyanez vonatkozik a minőségügyi szakterület további módszereire és eszközeire, bár azok lehet, hogy nagyobb részt képeznek az eredmények elérésében.

Nyilvánvaló, hogy a minőség iránti érdeklődés gyengül [5]. Ennek a kedvezőtlen fejleménynek világos jele az, hogy sok országban csökken a minőségügyi szemináriumokon, tanfolyamo-

kon, konferenciákon és kongresszusokon résztvevők száma. A minőségügyi szervezetek taglétszáma is csökken. Ezeknek a szervezeteknek némelyike válságban van.

3. A minőségügyi szervezeti egységek (funkciók) hibáztak

A csökkent érdeklődés annak tulajdonítható, hogy a minőségügyi intézkedések sok esetben csekély eredménnyel jártak. Ennek következtében sok vállalati vezető elvesztette hitét abban, amit a minőségügyi szakemberek el tudnak érni. Ez eredményezte, hogy a minőségügyi osztályok létszámát csökkentették, sőt el is távolították az osztályt a szervezetből. Az ügyvezető egyes esetekben eredményeket akart, de a minőségügyi részleg elmulasztotta ezeknek az eredményeknek a szállítását.

A minőségügyi szakemberek gyakran bírálják a vezetőket, mondván azt, hogy a minőségben való érdekeltség hiányzik a szervezet felső vezetőiből. A szerző tapasztalata az, hogy a vezetők érdekeltek a minőségben, azonban a minőségügyi szakemberek nem helyesen közelítik meg a problémát. Ahelyett, hogy az üzleti eredményekre összpontosítanak, a minőségügyi szakértők arra korlátozzák magukat, hogy különböző módszereket javasoljanak, és azt is filozofikus módon tegyék.

A vezetésről írt [6] tanulmány azt tárgyalta, hogy miért nem értek el többet a minőség területén a vállalatok. Ebben a cikkben J. M. Juranra hivatkoztak. Juran érvei a következők voltak:

- A vezetők kételkednek; sok esetben megpróbálták „megcsinálni” a minőséget, és ez nem sikerült.
- Megtanulták, hogy ne bízzanak a minőség külső és belső védelmezőiben.
- A vezetők azt képviselik, hogy „A mi üzletünk más.”
- Sok vezető azt hiszi, hogy az ISO 9001 szerinti tanúsítás meg fogja oldani az összes minőséggel kapcsolatos problémát.
- A változó minőségfogalmak és -programok zavart keltenek és azt a hiedelmet alakítják ki, hogy a jobb minőség többbe kerül.
- Sok vezető azt feltételezi, hogy szervezetét elvezetheti a minőségközpontú irányításig, anélkül, hogy személyesen és elmélyülten részt venne ebben.

A fenti pontokban vázolt helyzet kialakulásáért vállalt felelősséget legalábbis részben a minőségügyi szakemberekre lehet hárítani.

A minőségügyi részleg sikertelensége csak megerősíti azt a véleményt, hogy nincs szükség minőségügyi menedzserre a szervezetben. A szervezetben minden személynek felelősséget kell vállalnia a minőségért és ezért nyilvánvaló, hogy a minőségügyi menedzser feleslegessé válhat. Továbbá azt is mondják, hogy a minőségügyi részleg azért dolgozik, hogy megszüntesse magát.

4. A minőségmenedzsment és a pénzügyi menedzsment összehasonlítása

A másik figyelembe veendő irányítás a pénzügyi menedzsment, ami sok hasonlóságot mutat a minőségmenedzsmenttel. Az összes dolgozó kisebb-nagyobb mértékben hatással van a vállalat pénzügyi teljesítményével. Ugyanez igaz a minőség területén is. Ha jó pénzügyi eredményt kell elérni, akkor lényeges, hogy az egész vállalat koordinálását és szabályozását a pénzügyi szempontokra összpontosítsuk. Ugyanez vonatkozik a minőségre is.

A felső vezetők számára magától értetődő, hogy világos és célra összpontosult irányítást kell végezniük a pénzügyi területen. Ez a vezetés arra összpontosít, hogy a kívánt eredményeket monetáris feltételek teljesítésével éri el. A vezetőség döntése alapján a vállalatnak pénzügyi osztálya van, amelyet a pénzügyi menedzser vezet. Ezt a struktúrát természetesnek tekintik a középmezőnyű és a nagyvállalatoknál. A világos és célorientált vezetés mit követel meg a felső vezetőktől, ha a minőségről van szó? Lehet, hogy ez esetben nem látják a minőségirányítást éppen olyan nyilvánvalónak.

Ahogy a felső vezető a pénzügyi terület számára megköveteli az alkalmazottak támogatását, látnia kell, hogy a vezetés feladata a minőség területén is megkövetelni a szakemberek támogatását. Ez az a terület, ahol a minőségügyi menedzsernek és a minőségügyi osztálynak fontos szerepe van. Annak a ténynek a felismerése, hogy minden vállalathoz tartozó személy felelős a vállalat pénzügyi eredményéért, semmiképpen nem jelenti azt, hogy nincs szükség pénzügyi menedzserre vagy pénzügyi osztályra.

5. A minőségügy területén elvégzendő feladatok

A sikeres vállalatoknak két jellemzőjük van: a menedzsment minősége és a menedzsment értéke [7]. A menedzsment minősége kiterjed a vevői értékkel, a működési költséggel, az összes erőforrás felhasználásával és a jobb teljesítményt eredményező vállalati kultúra kialakításával kapcsolatos vezetési feladatok ellátására. A menedzsment értéke (tőkéje) magában foglalja a vállalat összes erőforrásának felhasználását a növekedés és a nyereség elérése érdekében. Ez a két szempont széleskörűen kapcsolódik a vállalat minőségközpontú szemléletéhez.

Sok minőségügyi vonatkozású feladatot kell elvégezni. A következőkben felsorolandó területek azok, ahol ilyen feladatok vannak. A feladatokkal valakit meg kell bízni. Ez a valaki lehet a minőségügyi menedzser. Ez szükségképpen nem jelenti azt, hogy kell lennie egy minőségügyi osztálynak, amely felelős ezekért a feladatokért. A feladatokkal megbízható egy olyan osztály is, amely a vállalat általános üzleti teljesítményével kapcsolatos ügyekkel foglalkozik, amelyek tartalmazhatják a pénzügyi, minőségügyi, etikai, környezeti és más feladatokat. Léteznek már olyan szervezetek, amelyeknél a pénzügyi és minőségügyi osztályt már egyesítették. A jövőben valószínűleg több ilyen vállalati felállással fogunk találkozni. Ez annak a következménye, hogy a hagyományos minőségügyi osztály elmulasztotta a vállalati eredmények jól látható szolgálatát.

5.1 Átvétel és igazolás

A minőségügyi szakterület fejlődése során volt egy időszak, amikor a gyártott termékek átvételére (elfogadására) vonatkozó kérdések rendszerint az ellenőrző osztály felelősségi körébe tartoztak, amelyet a minőségszabályozási menedzser vagy a vezető ellenőr irányított. Sok vállalat megszüntette az ilyen típusú szervezeti egységet. Ezt a felelősségi területet áthelyezte a megfelelő gyártóüzembe, amely logikus fejlődés volt. Több esetben azonban megtartották a hagyományos szervezeti egységet és ekkor rendszerint a minőségszabályozási menedzser vagy a vezető ellenőr címet minőségügyi menedzserre (minőségirányítási menedzserre) változtatták meg.

A minőségügyi menedzser ebben a hagyományos szervezeti formában az ellenőrzésre vonatkozó tevékenységekért felelős, mint például a bejövő ellenőrzésért, a gyártásközi ellenőrzésért, a végellenőrzésért és az ellenőrzés tervezésért. Ez a munka tartalmazhatja az új termékek (beleértve a szoftvert is) igazolási és érvényesítési feladatait is.

Ennek a területnek a feladatait át kellene ruházni a közvetlenül felelős részlegekre, amelyek jelenthetik a gyártást, a termékfejlesztést és tervezést, valamint a szoftverfejlesztést is. A minőségügyi menedzsment nem lenne szabad bevonni ezeknek a feladatoknak a közvetlen ellátásába.

5.2 Ellenőrzés és nyomkövetés

Ezen a területen a minőségügyi menedzser feladatköre hasonló a számviteli ellenőr feladatához. Ez az ellenőrzés biztosítja azt, hogy a feladatokat a kívánt módon végezzék el és a meghatározott célokat elérjék.

A minőségügyi menedzser feladatai közé tartozik olyan tájékoztató elkészítése is, amely a minőség területén juttatja kifejezésre az eredményeket, egyben ellátja a menedzsmentet és a többi érdekelt felet azokkal az információkkal, amelyeket azok igényelnek. Ez a munka kiterjed a vevői elégedettségre, a keletkező hibákra és meghibásodásokra, a rossz minőség költségeire, a folyamat kihozatalra, a minőségügyi auditokra vonatkozó információk visszacsatolási rendszerének kialakítására, bevezetésére és fenntartására.

Ez a feladatkör felelős a minőségügyi auditokért. Ez kiterjedhet a rendszer-, a folyamat- és a termékauditokra. Az ISO 9001 szerinti tanúsítvánnyal rendelkező vállalatoknál a minőségmenedzser felelőssége kiterjed a szabvány által megkövetelt belső- és külső auditokra.

5.3 Fejlesztési projektek vezetése

A fejlesztési tevékenységeket rendezett módon kell elvégezni, mivel ezek kiterjednek az átadott termékekre és szolgáltatásokra, valamint arra is, hogy milyen módon végzik el a műveleteket. A cél az, hogy eredményesebben elégtítsék ki a vevők követelményeit, valamint megszüntessék a hibákat és a meghibásodásokat is. Külön figyelmet kell fordítani a krónikus hibákra (problémákra).

A minőségügyi menedzsmentnek fontos szerepe van a fejlesztési folyamatban. Elsősorban ez

a szerep a fejlesztési tevékenységek rendjének kialakítására, valamint a szükséges eljárásokra és a felelősségi körökre szolgál. A minőségügyi menedzser ezt követően mozgatja az aktuális fejlesztési folyamatot, amely azt jelenti, hogy biztosítja a minőséghelyzetre vonatkozó információk rendelkezésre állását, elemzések alapján meghatározza és rangsorolja a fejlesztési projekteket, biztosítja a fejlesztési projektek megindítását és befejezését is. A minőségügyi menedzser felelős azért is, hogy az elért fejlesztésekre vonatkozó információk a szervezeten belül figyelmet keltsenek.

A Hat Sigma eljárás szerinti fejlesztési tevékenység az érdeklődés középpontjába került. Egyre több vállalat alkalmazza fejlesztési stratégiaként a Hat Sigmát. Ezeknél a vállalatoknál kulcsfontosságú szerepe van a minőségügyi menedzsernek. Ez lehet a Feketeöves Mester vagy a Hat Sigma Igazgató szerepköre.

5.4 Elősegítés (figyelemfelkeltés)

Sok vállalat esetében, ha jelentős fejlesztéseket akarnak elérni, szükség lesz arra, hogy belső munkakultúrájukban jobban összpontosítsanak a minőségre. Ez megköveteli a magatartásbeli változásokat, továbbá új ismereteket, szakképzettségeket kell megkövetelni. A vállalatban belül mindenkinek részt kell vennie ebben a folyamatban.

Az ilyen jellegű folyamatbeli változásokat a minőségügyi menedzsernek kell kezdeményeznie és irányítania. Ez mindenekelőtt azt jelenti, hogy a szervezet minden tagja számára minőségügyi-tréninget kell megszervezni és megtartani. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a minőségügyi menedzsernek magának kell instruktornak lennie, de tudnia kell, hogy a tréninget meg kell szervezni és meg kell tartani úgy, hogy jelentős hatása legyen a műveletekre. Nem szabad, hogy a minőségügyi tréning egyben a tevékenység végét is jelentse.

A minőségügyi menedzser többféleképpen fejtheti ki erőfeszítéseit. Egyik ilyen mód, hogy a lelkesítés az ösztönzés kiindulási forrásaként szerepeljen, nem csak a naponkénti munkában, hanem sok más esetben is.

5.5 Az információ forrása

Ahhoz, hogy a vállalat sikeres legyen – különösen a jövőben – szükséges lépést tartani azokkal a szakmai fejlesztésekkel, amelyek a

siker érdekében fontos helyeken meg is valósuljanak a gyakorlatban. Ilyen nagy fejlesztési terület a minőség területe. A minőségügyi menedzsernek követnie kell mind nemzeti, mind nemzetközi szinten a minőség fejlesztését, és az összegyűjtött információkat fel kell használnia az összehasonlító elemzésekre (benchmarkingra). Azokat az intézkedéseket (lépéseket), amelyek erre alkalmasnak látszanak, a felső vezetés részére kell javasolni megvalósításra.

A minőségügyi menedzser a szervezeten belül a minőség szakterületére vonatkozó legújabb információkat szolgáltató forrás legyen.

5.6 Stratégiai vállalat-fejlesztés

A minőség stratégiai fontosságú minden vállalat részére. Ez azt jelenti, hogy a vállalatot folyamatosan úgy fejlesztik, hogy közben a minőségre összpontosítsanak, amelyre stratégiai tervet kell kidolgozni. Ez a terv összekapcsolja a különböző fogalmakat, eljárásokat és módszereket úgy, hogy a vállalat kiváló eredményeket érjen el.

A minőségügyi menedzser fontos szerepet játszik a vállalat fejlesztésében azáltal, hogy ötletekkel látja el a felső vezetőséget és megoldásokat is nyújt azokra a feladatokra, hogy miként lehet a vállalatot fejleszteni a minőség középpontba helyezésével. A feladatai azt is tartalmazzák, hogy a vezetés számára előkészítse a stratégiai döntésekhez szükséges alapvető tényeket és támogassa a vezetőséget a stratégiai tervezésben.

A sikeresen fejlesztendő vállalat számára lényeges, hogy a minőségügyi menedzser megfelelő képesítéssel rendelkezzen a minőség szakterületén. Képesnek kell lennie annak megfogalmazására, hogy a vállalatnak mit kell tennie a tervezett kiváló eredmények elérése érdekében.

5.7. Koordinálás és irányítás

Az összes minőségre hatással lévő tevékenységet össze kell hangolni. Az is fontos, hogy legyen minőségközpontú vezetési gyakorlat. Ilyen koordinálás és vezetés nélkül komoly kockázata van annak, hogy a vállalati műveleteket túlzott mértékben racionalizálják, majd rosszul átgondolt tevékenységeket végeztenek el.

A minőségügyi menedzser támogatja a felső vezetőséget azokon a területeken, amelyeken intézkedéseket kell hozni annak biztosítására, hogy a műveleteket tervezetten és rendszere-

zetten végezzék el. Ez kiterjed annak biztosítására is, hogy a tevékenység folyamatközpontú legyen, valamint tartalmazza a minőségpolitikához, a minőségcélokhoz, a minőségirányítási rendszerhez és a minőségügy szervezéséhez kapcsolódó kérdések vizsgálatát is.

5.8. Kapcsolatok a vevőkkel és a beszállítókkal

A vevőkkel és beszállítókkal való szoros kapcsolatok kialakítása egyre általánosabbá válik. Ennek a vevőkkel és beszállítókkal kapcsolatos együttműködés fejlesztésének fontossága különösképpen hatással van a vállalat helyzetére és eredményeire. A kapcsolat fogalmát gyakran ebben az értelemben használják.

A minőségügyi menedzsernek fontos szerepe van a vevőkkel és a beszállítókkal való kapcsolatok kiépítésében, ha a minőséggel kapcsolatos kérdések kerülnek előtérbe.

5.9. Tanúsítás (tanúsítvány)

Azoknak a vállalatoknak esetében, amelyek célul tűzik ki minőségirányítási rendszerük ISO 9001 szerinti tanúsítását, illetve a tanúsítvány megszerzését, a minőségügyi menedzsernek több feladata van:

- Megmagyarázni, hogy a szabvány követelményei mit jelentenek a vállalat számára.
- Biztosítani, hogy a minőségirányítási rendszer úgy legyen felépítve, hogy az megfeleljen a vállalatnak.
- Koordinálni a szükséges eljárások kidolgozását.
- Biztosítani a minőségirányítási rendszer és a vonatkozó eljárások dokumentálását.
- Biztosítani a minőségügyi dokumentáció kiosztását az érdekelt felek számára.
- Irányítani az eljárások bevezetését.
- Kapcsolatot tartani a tanúsítási folyamat előtt és után a tanúsító szervezettel.

Ha a vállalat már megszerezte a tanúsítványt, a minőségügyi menedzsernek további feladatai vannak:

- Biztosítani, hogy a belső auditokat a szabvány követelményei szerint végezzék el.
- A vezetőség képviselőjeként tevékenykedni, ahogyan ezt a szabvány előírja, amely kiterjed arra, hogy hatásköre és felelősségi köre van annak biztosítására, hogy a szabvány követelményeit teljesítsék.
- Karbantartani a minőségirányítási rendszert és a vonatkozó eljárásokat.

- Biztosítani, hogy minden dokumentumot napra készen tartsanak.
- Biztosítani, hogy a dokumentációt szétosztják az érdekelt felek között.
- Kapcsolatot tartani a tanúsító testülettel.

5.10. Külső képviselet

A vállalatnak lehet, hogy képviseltetnie kell magát egyes területeken. Ez kiterjedhet a következő tevékenységekre: kereskedelmi szövetségek minőségügyi bizottságaiban való részvétel, a nemzeti minőségügyi programban való részvétel, a nemzeti szabványosításban végzett munka és más hasonló képviseleti tevékenység.

A minőségügyi menedzser a legalkalmasabb arra, hogy ezeken a minőségre vonatkozó területeken képviselje a vállalatot.

6. A minőségmenedzsment szakterület

Senki sem kérdőjelezi meg, hogy a pénzügyi menedzsment szakterület. A pénzügyi menedzser munkakört nem töltheti be olyan személy, akinek nincs közgazdasági vagy számviteli képesítése. A pénzügyi menedzserek általában négyéves egyetemi képzésben vesznek részt eredményesen szakterületükön belül. Ezen a területen a szakértelem kötelező.

Támasztanak-e ilyen követelményt a minőségmenedzser kinevezésekor? Aligha teszi ezt sok vállalat. Más minősítési tényezők kerülnek előtérbe. Lehet, hogy a szóba jövő személynek van tapasztalata a vállalati működés területén vagy jól ismert a szervezeten belül, mint olyan valaki, aki jól együttműködik a többiekkel megalapozott ítélőképességgel rendelkezik. Számos más ok is lehet, és sok ezek közül teljesen értelmes megfontoláson alapszik, de a kiválasztási mechanizmus, hogy egy személyt minőségmenedzser munkakörbe nevezzenek ki, ritka esetben alapszik azon, hogy milyen tudással rendelkezik a minőségmenedzsment területén. Ez a tény néha annak a nézetnek tudható be, hogy a minőségmenedzsment nem szakma (szakterület), és néha hiányoznak azok az emberek, akik megfelelő képesítéssel rendelkeznek ezen a területen.

Minőségügyi felső vezetők (főmunkatársak) felvétele nélkül, hogy megkövetelnék tőlük a szakmai tudást, kedvezőtlen következményekkel járhat a vállalat számára. A minőség azt jelenti – helyesebben mondva azt a kérdést jelenti –, hogy

miként fejlesszük a vállalatot. A stratégiák és módszerek helytelen megválasztása, a prioritások rossz rangsorolása és az elmulasztott lehetőségek nagyon súlyos következményekkel járhatnak. Ha kiválasztunk egy minőségmenedzsert anélkül, hogy tekintettel lennénk szakmai felkészültségére, éppen olyan súlyos tévedéssel járhat, mint egy pénzügyi menedzser kinevezése annak ellenőrzése nélkül, hogy a személynek van-e közgazdasági vagy pénzügyi végzettsége.

7. Következtetések

Sok olyan fontos minőségügyi vonatkozású feladat van, amelyet el kell végezni a szervezeten belül, hogy sikeressé tegyék a vállalatot. Ezeket a feladatokat világosan meg kell határozni és ki kell jelölni az ezekhez tartozó felelősségi kört is. A feladatok végrehajtásában fontos szerepe lehet a minőségmenedzsernek. Munkája elvégezhető a minőségügyi osztály keretében, de inkább egy olyan osztály keretében, amelynek szélesebb felelősségi köre (hatásköre) van a vállalat teljes üzleti teljesítményét átfogó területen, így például a pénzügyi, a minőségügyi, az eti-

kai, a környezeti kérdések területén. Ilyen szervezeti felépítés hozzájárulhat a minőségirányú tevékenység rangjának növeléséhez. Előfeltétel azonban az, hogy a feladattal megbízott menedzsernek legyen alapos ismerete az alkalmazható fogalmakról, módszerekről, eszközökről és legyen képes alkalmazni ezeket oly módon, hogy a vállalat számára kiváló üzleti eredményeket érjen el.

8. Irodalom

- [1] Sandholm, L.(2000), Total Quality Management. Studentlitteratur, Lund
- [2] Juran, J.M.(1981), Product Quality: A Prescription for the West, 25th EOQC Conference, Paris
- [3] Cole, R.E.(1999), Managing Quality Fads. New York: Oxford University Press
- [4] Sandholm, L.(1983), Japanese Quality Circles- A Remedy for the West's Quality Problems? Quality Progress, 16, pp 20-23
- [5] Sayle, A.J.,(2005), Opportunities Are Everywhere, Quality Progress, 38, pp 33-38
- [6] Phillips-Donaldson, D. (2002), On Leadership, Quality Progress, 35, pp 24-25
- [7] Feigenbaum, A.V., Feigenbaum, D.S.,(2003), The Power of Management Capital, McGraw-Hill

A CSR, illetve fenntarthatósági jelentések nemzetközi felmérése

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, illetve a fenntarthatóságról szóló jelentések készítése világszerte elterjedt. Erre a következtetésre jutott a KPMG 2013. évi felmérése, amely a következő címmel jelent meg: „Survey of Corporate Responsibility Reporting”.

A vállalatok a társadalmi felelősségvállalásról, illetve a fenntarthatóságról készített jelentésekkel (a továbbiakban: CSR-jelentés) tájékoztatják a közvéleményt elkötelezettségükről gazdasági, ökológiai és szociális értékeik iránt. A KPMG tanulmány egyértelműen jelzi, hogy ezek a témák a vállalati felelősség fókuszába kerültek. A felméréseket 41 ország legnagyobb éves forgalmat lebonyolító vállalatai által készített jelentések alapján végezték, ugyanis ezek 93%-a készít CSR-jelentést. A vállalatok 87%-a legalább egy ökológiai vagy társadalmi trendet azonosított, amely üzleti modelljét valamilyen mértékben befolyásolja. Ezek között leggyakrabban a következők szerepelnek: klímaváltozás, forráshiány és energia. A jelentések értékelése azt is felszínre hozta, hogy különösen a nagyvállalatok üzletpolitikájukra vonatkozóan több esélyt, mint kockázatot látnak akkor, ha a fenntarthatóságot szem előtt tartják.

A 2011. évi felméréssel összehasonlítva az a feltűnő, hogy az ázsiai és csendes-óceáni térség országai számarányban és kvalitatív vonatkozásban is felzárkóztak. Az elmúlt 2 évben azon térségbeli vállalatok részaránya, melyek CSR-jelentést készítenek 49%-ról 71%-ra emelkedett, ami megközelíti az európai szintet.

2013-ban első alkalommal került sor a CSR-jelentések minőségének értékelésére is. Ebben a vonatkozásban az európai vállalatok jelentései voltak meggyőzőek. Az első 3 helyet Olaszország, Spanyolország és Nagy-Britannia foglalta el.

Az a kérdés az utóbbi időben nem merült fel, hogy a vállalat készítsen-e jelentést a fenntarthatóságról. A döntő kérdések arra irányulnak, hogy mit tartalmazzon a jelentés és hogyan célszerű a jelentést elkészíteni. A vállalatok számára először is arról van szó, hogy tudják azonosítani azokat a környezeti és szociális aspektusokat, amelyek mind saját meggyőződésük, mind az érdekelt felek számára lényegesek. Ezután ezeket az üzleti stratégiában kell nevesíteni, hogy a kockázatokat kezelni és az esélyekkel élni lehessen annak érdekében, hogy a vállalat értéke fenntarthatóan növekedjen. A felmérés valamennyi eredménye térítésmentesen letölthető a www.kpmg.de honlapon.

Dr. Molnár Pál

TITO CONTI, Olaszország, **YOSHIO KONDO**, Japán és **GREGORY H. WATSON**, USA/Finnország, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia tiszteletbeli tagjai

Minőségmenedzsment: A jelenlegi problémák és a jövőbeli irányzatok

Az emberiség, a homo sapiens az egész élővilágban egyedülálló genetikai adottságokkal rendelkezik. Mint gondolkodó lények, megtanultuk a tudás megőrzését a feljegyzett kommunikációk segítségével és annak átadását a jövő nemzedékek számára. Ezáltal az emberiség képessé vált a folyamatos tanulásra az egyéneken és a szervezeteken keresztül egyaránt. A tanulás egy adaptív és együttműködésen alapuló (kollaboratív) folyamat, melynek révén nem csak saját, hanem mások sikereiből és kudarcából is gyűjtünk tapasztalatokat – így egyre alaposabban irányítjuk a jövőnket és nem ismétljük meg a történelem nagy katasztrófáit. Ha léteznek tanulási sémák, fontos dolog megérteni ezek létrejöttét és azt, hogy mit tartalmaznak – egy analitikusan gondolkodó személy számára ugyanis az ilyen sémák képesek azonosítani a folyamatok kudarcba fulladásának lehetséges alapvető okait.

Amikor egy üzleti vagy egy munkafolyamat állandóan változik, azért van szükség az adaptív tanulás képességére, hogy felismerjük az adott folyamatot magában foglaló teljes rendszer értelmét, ahogyan az átalakulás folyamatosan végbemegy – ezáltal megérthetjük a változásnak a rendszerre, mint egészre gyakorolt potenciális hatását. Ez az a probléma, amivel az üzleti életben találjuk szembe magunkat: egy állandóan változó környezetben meg kell ismerni a fennálló folyamatokat, hogy azután alkalmazni lehessen azokat a kívánatos üzleti stratégiához oly módon, hogy biztosítva legyen az előre haladás a megválasztott teljesítmény célok irányába.

A részecskéken („atomok”) alapuló értékajánlat világában az érték a termékek fizikai jellegeből következik; ezzel szemben a „bájtokon” alapuló világban az érték az olyan termékeket támogató szolgáltatások vagy szoftverek funkciójából származik, amely termékek – mint a tömegtermelési folyamatok produktumai – sokkal általánosabbak, de egyidejűleg megvalósítható az egyéni testre szabás is. Észre kell venni, hogy

a világ ebbe az irányba tart, ami jól megfigyelhető a mobiltelefonok példáján; itt ugyanis a megvásárlást követően az egyéni kívánságok és a felhasználó által programozható opciók együttesen lehetővé teszik a maroktelefonok egyedi testre szabását. De hogyan kerül az érték átadásra a jövőben, ahogy egyre többet tudunk a minőségről? Elérkezünk-e ahhoz a bizonyos ponthoz, amikor a vevői igények ismerete olyan teljességre tesz szert, hogy mindig korrekt betekintéssel rendelkezünk a vevői elvárásokba, így az érték már eleve adotttnak lesz vehető? Lehetségesse válik a munka olyan makulátlanul tökéletes elvégzése, hogy a vevő minden időben megkapja majd az egyéni kívánságainak megfelelő értéket? Ez a két feltétel definiálja a minőség egy utópisztikus állapotát, amihez most potenciálisan közelebb állunk, mint a múltban bármikor.

Mivel az emberiség képes a tanulásra, a tudás megőrzésére és kommunikálására is, fel kell tennünk magunknak a következő kérdéseket: Ismerve a múlt században kialakult minőségügyi perspektívákat, milyen fejlődésre számíthatunk a jövőben? Nekünk, a minőségügyi szakértők mostani generációjának milyen kötelezettségeink vannak a jelen tudásanyag jövőbeli megőrzését illetően oly módon, hogy annak mondanivalója és lényege a lehető legfélreérthetlenebbül átadható legyen? Ez a fejezet némi betekintést enged a fenti kérdésekbe, miközben jól szemügyre veszi a minőségügy jelenlegi helyzetét, de részletezi azt is, hogy a mi nézőpontunkból milyen fejlődés várható.

A minőségügy egész története során valamiféle dialektikus vita folyt a minőség elemző (analitikus) és humán dimenzióinak relatív jelentőségéről. Ezen perspektívák kívánatos szintézisét az analitikailag megalapozott „rendszerszerű és statisztikai/mérnöki megközelítés”, illetve a pszichológiailag megalapozott „emberi kapcsolatok” típusú megközelítés meghatározott, végérvényes kombinációjában vélték megtalálni. Egy dolog biztos: a tézis és az antitézis még mindig nem lett integrálva ebbe a régóta várt szín-

tézisbe. Mennyire vagyunk mi felkészültek egy ilyen integrált minőségmenedzsment rendszerre? Hogy ezt megérthessük, először áttekintjük a minőségügy jelenlegi helyzetét, majd ezt követően rátérünk azoknak a jövőbeli trendeknek a vizsgálatára, amelyek befolyásolhatják az említett integrált rendszert.

A minőségügy jelenlegi helyzete

Jelen cikk célja a minőségügy jelenlegi helyzetének definiálása. Ide tartoznak azok az összefüggések, amelyeken belül a minőség létezik; valamint azok a koncepciók és alapelvek, amelyek meghatározzák egy progresszív minőségmenedzsment rendszer kereteit. Ide sorolhatók továbbá azok a módszerek, eszközök és technikák, amelyek javítják és előmozdítják egy minőségmenedzsment rendszer teljesítményét.

A jövőt szolgáló tanulás előmozdítása

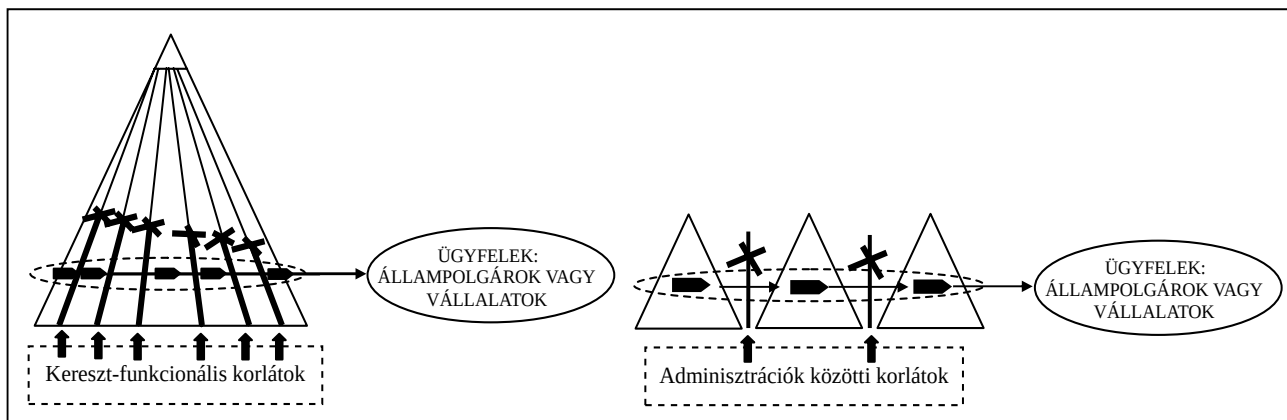
Hol is áll a minőségügy manapság? Amint ez kifejtésre kerül: A minőség egyre inkább egy integrált rendszerré válik, ahol a legjobb megközelítések olyan minőségügyi rendszerekké egyesülnek, amelyek nem csupán egyetlen funkciót ölelnek fel, hanem az egész üzleti életet. Ugyanis a menedzsment team az egészre vonatkozó, működő filozófiát és szervezeti kultúrát dolgoz ki, ami saját munkamódszerének a lényegi dimenzióját képezi. Az ismeretanyag és az eszköztárak egységesítése csak a kezdeti lépést jelenti az említett integráció megvalósulásának útján. A következő lépés lehet a testre szabott üzleti modellek kifejlesztése olyan minőségügyi rendszermodellek alapján, mint az üzleti kiválóság és az ISO 9001. Az üzleti rendszerek eredő integrációja a szervezet humán kulturális dimenziója körül koncentrálnak, és a szervezet saját kritikus üzleti folyamatainak folyamat modelljén alapul. Mindeközben az ellenőrző pontokon végzett mérések segítségével kapcsolatot teremt a balanced scorecard [kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer] mérőszámai, illetve azoknak a befolyásolható működési feltételeknek az indikátorai között, amelyek az üzleti értéklánc kívánatos kimeneteinek biztosításához szükséges rutin teljesítmény hajtómotorjai.

Az üzleti rendszer ilyesfajta integrációját nem egy vállalati erőforrás tervező program

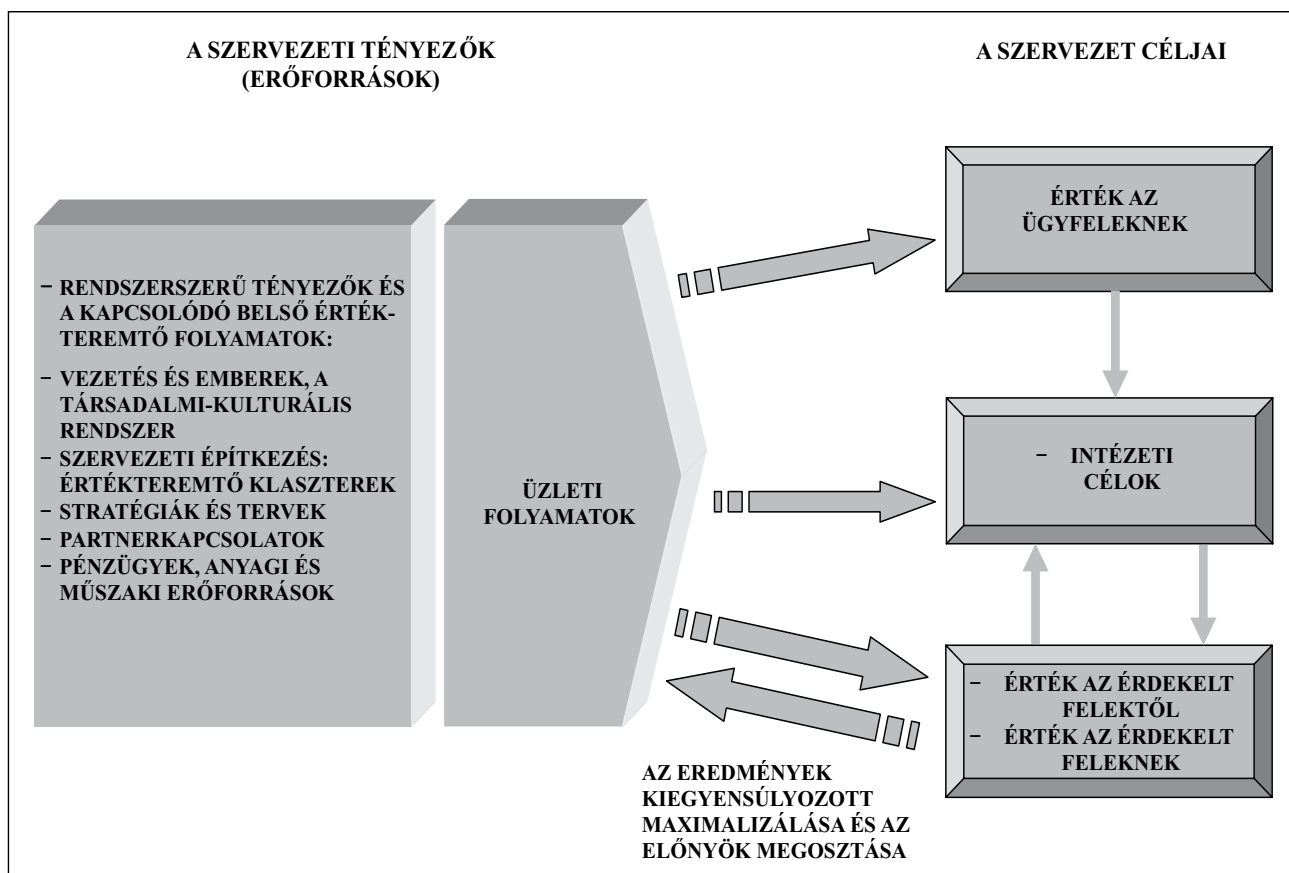
(Enterprise Resource Program, ERP) viszi előre, mert az a vezetés által meghatározott és kívánt üzletvitel (folyamat definíciók, mérési rendszerek, humán erőforrás gazdálkodás) megválasztását fogja reprezentálni és csak azután válik az ERP részévé. Míg az ERP rendszerek jelenleg képesek biztosítani a vállalati működés állandóságát, az operatív problémákra nyújtott általános megoldások már nem biztos, hogy valóban versenyelőnyt jelentenek, ha valamennyi versenytárs is ugyanazt a folyamatot alkalmazza. Versenyelőny abból származhat, ha a szervezet a versenytől különböző, ám az elvárt vevői reakciók realitásaival mégis összhangban álló irányt választ, s azután minden energiáját és szellemi tőkéjét arra koncentrálja, hogy az adott választás jól működjék.

A technikai lehetőségek növekedésével párhuzamosan a vevők már közvetlenül is képesek elérni a verseny szereplőit egy adott piacon. Ezzel együtt folyamatosan növekvő dimenziót képez a szolgáltatások minősége. Végző soron minden szervezet szolgáltatást végez és minden vevői kapcsolat személyes figyelmet igényel. A jövő üzleti vezetőinek meg kell tanulniuk, hogy az ügyfélkapcsolatok tervezése (Customer Relationship Planning, CRP) többet jelent egy olyan szoftver csomagnál, amely képes azonosítani a vevőket és meghatározni azok vásárlási sémáit. Hasonlóképpen a vevői elégedettség mérése is többet jelent azoknál a felméréseknél, amelyek a néhány kérdésre adott átlagos választ hivatottak meghatározni. Minden egyes vevőt sajátos igényekkel rendelkező önálló individuumnak kell tekinteni és igényeit kielégíteni, majd ezt követően jöhet annak az értékelése, hogy az említett vevők valóban azt a szolgáltatási színvonalat érzékelik-e, amelyre vágytak. Csakis a vevőközpontú technológia lehet a jelen évszázadban a fenntartható versenyképesség igazi hajtómotorja.

Mivel a műszaki fejlődés korában élünk és a technológiák egyre inkább integrálódnak, lehetséges immár a szükséges tudásanyag elektronikus úton történő eljuttatása az azt igénylő munkaterületekre. A technológia már a közeli jövőben elő fogja mozdítani a minőséget azáltal, hogy éppen a szükséges időpontban juttatja el a dolgozókhoz a lehetséges megoldásokat, amellet előre jelzi a problémákat is a vevők által jelentősen érzékelhető kimenetet szolgáltató va-



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



2. ábra. A szervezeti kiválóság egy fogalmi modellje

lamennyi folyamat teljesítmény paramétereinek intelligens nyomon követésével. A vázolt integráció megvalósítása érdekében a szervezeteknek ki kell használniuk a tudás alapú tanulás által nyújtott lehetőségeket.

Ahhoz, hogy a minőség valóban a szervezetek fundamentumává váljék, asszimilálni kell azt az egész üzleti rendszerbe, de legfőképpen a legfelső vezetés által irányított menedzsment folyamatba. Az állandó tanulást a jövőbeli szervezetek alapvető értékévé kell tenni. A vezetőknek olyan környezetet kell kreálniuk, ahol mindenki tanuló és tanár is egy személyben, illetve ahol mindenki felelősséget vállal azon munkatársak mentorálásáért, akik ezt igénylik. Ilyen proaktív, emberközpontú üzleti környezet csakis ott fejleszthető ki, ahol a minőség „kemény”, analitikai és „lágú”, pszichológiai dimenzióinak találkozása egységes megközelítést biztosít az eredményeknek az embereken keresztül történő menedzseléséhez. Hogyan fogja a jövő megteremteni a vázolt integráció lehetőségét?

A minőség jövőbeli trendjei

A jövő egyik-másik fejlődést meghatározó tényezője már most kezd kirajzolódni a piacon. Az újfajta tanuló társadalom talán egyik legnagyobb erőforrása lesz a személyi számítógépek és a telekommunikáció műszaki konvergenciája, ami lehetővé teszi a drótnélküli összeköttetést és a hozzáférést az informatika által felkínált tudáshoz és tartalmakhoz. Ez a konvergencia már a jelenlegi műszaki környezetben is tény. A mobiltelefonok már most személyi adatszolgáltatóként működnek, amellyel képesek e-mail küldésére, valamint fényképek fogadására és továbbítására. A személyi számítógépek a nagyon megbízható sztereo rendszerekéhez hasonló akusztikával képesek leltölteni és lejátszani zenét vagy filmeket, amellyel a számítógépes játékok is rendkívül életszerűek. A következő lépés lehet e két eltérő, egymással mégis kapcsolatban álló műszaki irány integrálása és feltöltése a produktív munkához szükséges tartalommal. Ez az irányzat már világosan látható, de a konvergencia megvalósításának időintervalluma még bizonytalan.

Amikor az említett technológiák konvergenciája megvalósul, akkor a minőségjavítás különböző dimenziói is egyesíthetők lesznek. Van egyrészt az innováció, ami az értéktadás régi

módszereinek kreatív lebontásából ered, amit egyrészt a vevők igazi igényeiről szerzett ismereteink, másrészt a piaci ígéretek megszövegezésének képessége tesz lehetővé; másrészt van a mindennapi, operatív minőség, ami a szervezetek által a vevőik felé tett ígéretek teljesítésének konzisztenciája (állandóság, következetesség) révén nyilvánul meg. E két nagy tényezőnek a humán dimenzióval történő egyesítése biztosítja azt, hogy valóban kibontakozhassanak a szervezeteknek a technológiából, az innovációból és az operatív minőségből eredő lehetőségei és hatalma. Amikor a minőség említett dimenziói egymással karöltve fogják ösztönözni a szervezet teljesítményét, akkor egyszersmind ezek határozzák majd meg a jövő új értéktadási ajánlatait és vállalkozását.

A műszaki fejlődés katalizáló hatásától ösztönözve a szervezetek idővel képessé válnak olyan új irányok és rendelkezések befogadására, amelyek kihívást jelentenek a mai üzleti célok horizontján. A vezetés számára jelent majd nagy kihívást az olyan jelentőségteljes innováció ösztönzése, ami képes különbséget tenni a vevői célközönség egyes szegmensei között. Más szavakkal: a vezetőknek ki kell találniuk, mit fog preferálni a jövő piaca. Ha ezt már tudják, akkor pontosan definiálni kell, hogy konkrétan az ő szervezetük milyen egyedi értékajánlattal vagy ígérettel tud megjelenni a piacon. A működéssel kapcsolatos kihívás ugyanakkor alapvetően nem változik. Ha ugyanis a menedzsment egy új termék vagy egy speciális szolgáltatás formájában egyszer már piaci ígéretet tett, akkor gondoskodnia kell róla, hogy rendelkezzen azokkal a folyamatokkal, amelyek állandóan biztosítják a vevők felé tett ígéretek teljesítését. Háttér kihívásként jelentkezik az üzleti vezetők számára, hogy embereik kapacitását olyan kooperációs erőfeszítések érdekében mozgósítsák, amelyek előmozdítják a jövőképet (vízió) megosztását.

A szervezetek hasonlítanak a gyenge hordókhöz, amelyekben kétféle, erősen habzó bor van: a gyors műszaki fejlődés és a társadalmi fejlődés. A szervezeteknek nagy szükségük van még a hordókkal kapcsolatos technológiák fejlődésére, hogy saját növekedésüket is megalapozhassák. Egyszerűbb szavakkal: a szervezeteknek meg kell erősödniük ahhoz, hogy képessé váljanak a folyamatosan jelentkező és féktelen, tur-

bulens technikai és társadalmi változások kezelésére. Nagyon sok, a minőség élharcosának gondolt vállalat visszacsúszott a szokásos üzletvitelre. Általánosságban véve ez nem a technológia miatt következett be, hanem azért, mert a minőséget valójában nem integrálták bele az üzletbe.

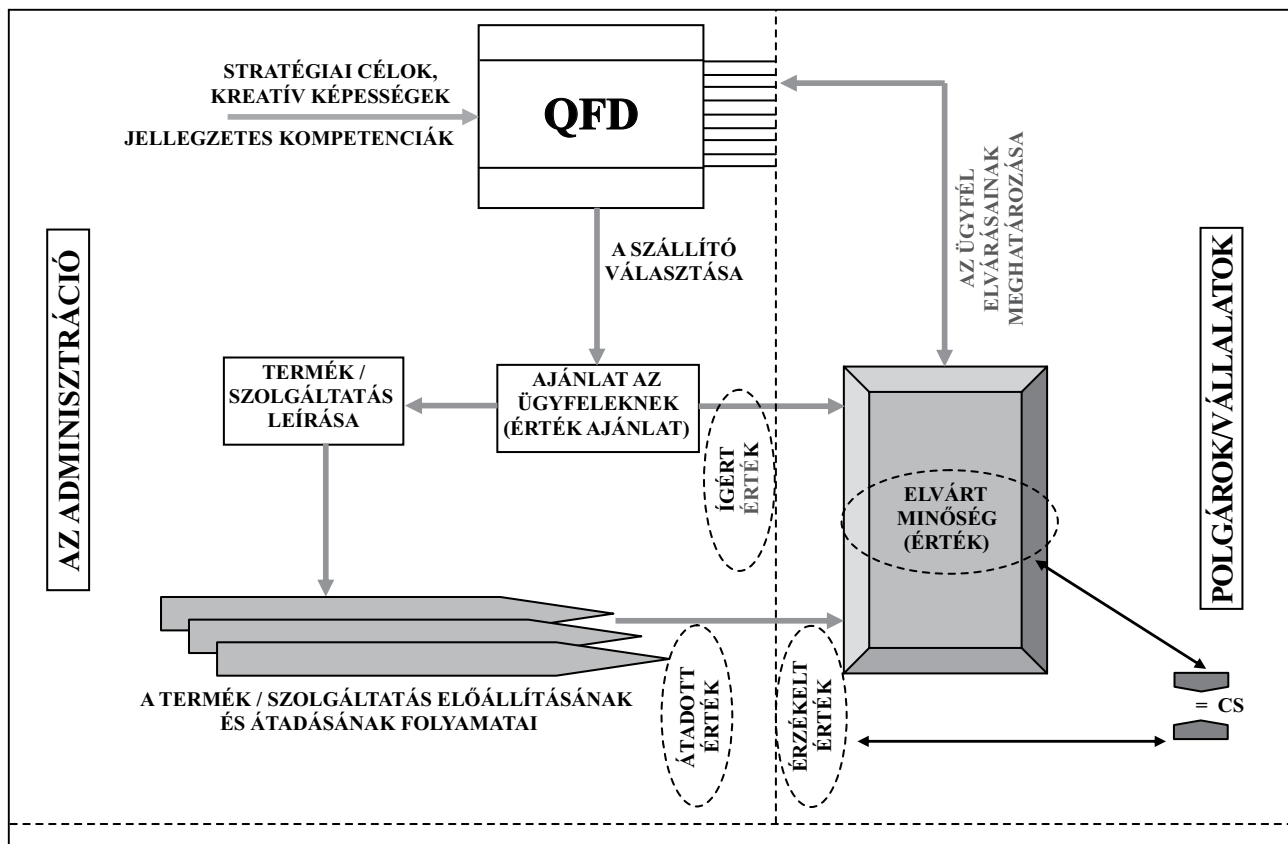
Kétség nem férhet hozzá, hogy ha egy szervezetnél a kultúra követi a közös jövőképet – alapvetően azt az irányt, ami mentén a szervezet tagjait vezetik – és a megosztott értékek következetes azonosítását, az előnyös lehet egy olyan megközelítés szempontjából, ami megkönnyíti mindenki napi munkáját. Ez egy másik példa arra, hogyan válik a minőségi kultúra – mint bármely más kulturális koncepció – megkülönböztető tényezővé a jövőben. Nem egyforma módon fog azonban elterjedni a világon ... egyes területek fogékonyabbak lesznek a kulturális tényezőkre, amelyek előmozdítják a minőségi eredmények elérését. Időben a környezet is változni fog előre meg nem jósolható ciklusokban, mint ahogyan minden más kulturális szezon is.

Egy dolgot azonban biztosan tudunk: a jövő nem lesz lomha vagy tunya járású, hanem gyorsan változó és komplex, mivel olyan alternatív technológiai megoldások és alkalmazások jelennek meg a piacon, amelyek erősen eltérnek a hagyományos tudásalaptól. Ez azt jelenti, hogy gyors választásokat kell majd eszközölni a különböző jellegű kockázatokkal szemben – és itt nem csupán a pénzügyi kockázatokról van szó, mert ide tartozik a működési kockázat, a piaci kockázat és a technológiai kockázat is. A siker és a kudarc egymással szorosan összefüggő lehetőségei komplex hálózatot alkotnak, melynek menedzselése nagy teher lesz az üzleti vezetők vállán. A környezet komplexitása arra fogja kényszeríteni a vezetőket, hogy olyan új és éppen kialakulásban levő kérdésekkel foglalkozzanak, mint például a kormányzás minősége vagy a szervezeti változások állandóan tökéletesedő menedzselése. Úgy tűnik, hogy bár a szervezetek nagy jártasságra tettek szert az általuk kívánatosnak vélt változások meghatározását illetően, de megbuknak a kivitelezés során. Csak az olyan szervezeti akciók lehetnek a kiválóság hordozói a jövőben, amelyek egyidejűleg célozzák meg a minőség összes említett dimenzióját. A jövő menedzserének a „változások mesterévé” kell válnia, amint azt

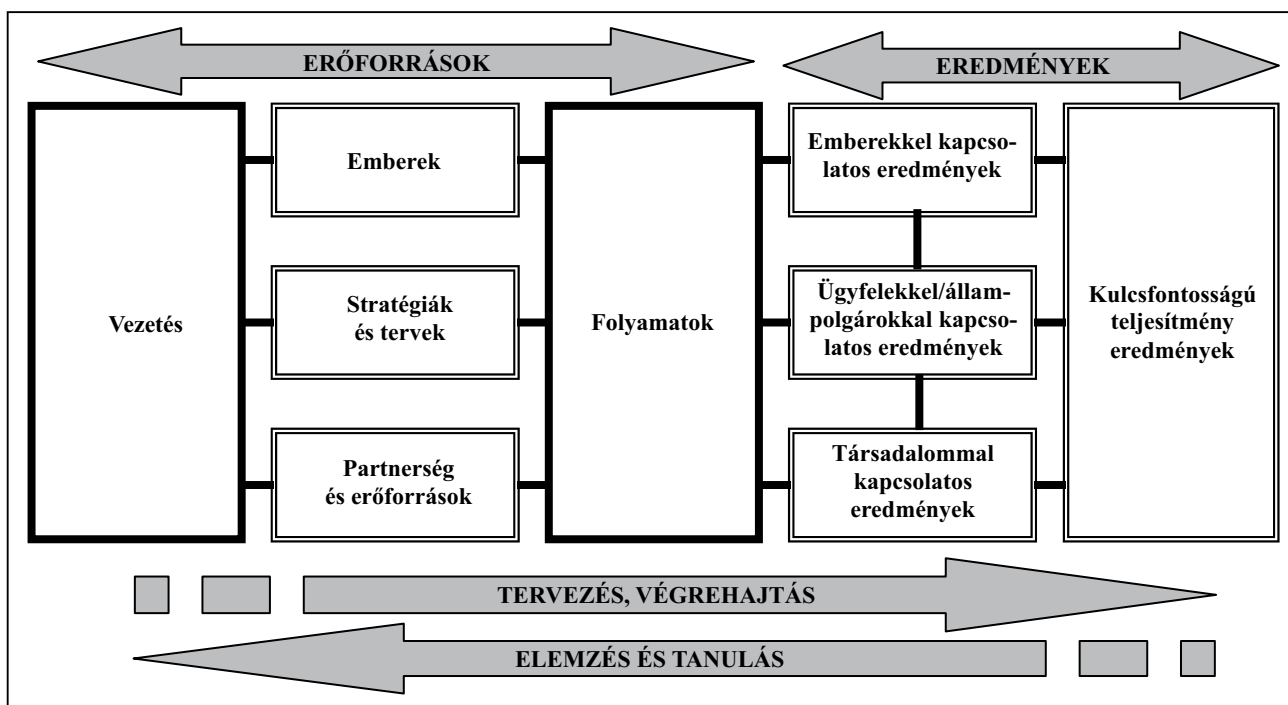
Rosabeth Moss Kanter leírta 1983-ban ugyanezt a címet viselő könyvében. A jövő minőségügyi szakemberei előtt álló kihívás talán éppen az lesz, hogyan váljanak „szakmai változás menedzseré”, túlnőve a szimpla minőségmenedzser funkción!

Nem a technológia jelenti a jövő változásainak egyetlen hajtóerejét. Egy másik ösztönző a pénzügyekre helyezett egyre nagyobb hangsúly a szervezeti teljesítmény jelentésének értelmezésében. Sehol sem nyilvánvalóbb ez, mint a General Electric Hat Szigma kezdeményezésénél. Amint a minőség, mint menedzsment koncepció egyre inkább a pénzügyek nyelvén nyer kifejezést. Vegyük észre, hogy a „gyenge minőség költsége” még mindig a minőség nyelvét képezi, mivel a legtöbb pénzügyi menedzsment rendszer nem ismeri el azt egy sokatmondó, értelmes tényezőként. Ugyanakkor parancsoló szükségsszerűséggé válik a minőségügyi szakemberek számára az ilyen jellegű tudásanyag elsajátítása még akkor is, ha a mai üzleti szakemberek a minőségügyi ismeretanyagot a Hat Szigma kezdeményezésekben való saját részvételükön keresztül tanulják és teszik magukévá.

A minőségkultúra számos olyan kulcstényezőt foglal magában, amely egyre inkább különbözni fog az egyes vállalatok szerint. Az egyik ilyen kulcstényező a hosszútávú (5-10 éves) jövőképekhez kapcsolódó érték. Tekintettel arra, hogy egy állandóan változó, instabil környezetben élünk, egyes megfigyelők véleménye szerint nincs is sok értelme hosszú távokról beszélni. Ez igaz lehet a termékek és a szolgáltatások vonatkozásában, de minden bizonnyal nem állja meg a helyét a nem kézzel fogható, elvont kritikus sikertényezőkre vonatkozóan, amelyeknek időre van szükségük a kifejlődéshez és nagyon rövid idő alatt el is tűnhetnek. Az első ilyen tényezőt a szervezet saját megkülönböztető értékei képezik, amelyek a munkatársakban élnek tovább és amelyek alapot nyújtanak az összetartozás, illetve a munkacsapathoz való tartozás érzéséhez, különösen nagyobb kihívások idején. Ezen értékek elültetéséhez erős vezetésre van szükség, de ha már egyszer sikerült beépíteni azokat a szervezet életébe, akkor a munkatársak hatalmas mértékben építik tovább őket kvalitatív és kvantitatív szempontból egyaránt. Rengeteg példát láthatunk a nagyvilágban olyan vállalatokra, amelyek nem



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



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

csak a szigorú versenykihívások lereagálását menedzselik, hanem egyszersmind felhasználják az alkalmat a nagymértékű megújulásra. A mélyen megosztott értékek még a nagyvállalatoknál is képesek megsokszorozni az eredmények elérésének képességét.

A jövő változásainak a következő nagy katalizátora lehet a szervezetek környezeti és társadalmi felelősségvállalásának összekapcsolása. A szervezetek három különböző dimenzióban alkotnak értéket: a piacok és a vevők, a részvényesek és a befektetők, valamint a társadalom számára. Ez utóbbi területen nem állnak rendelkezésre valódi mérési rendszerek, amelyek valamiféle átfogó és kiegyensúlyozott pontrendszert („balanced scorecard”) állapítanak meg a teljesítmény értékelésére. Sok kisebb mutatószámot használnak annak meghatározására, hogy egy szervezet teljesíti-e a munkavállalókkal, a közösségekkel, a kormánnyal és általában véve az egész társadalommal (beleértve a jövő generációkat is) szemben fennálló kötelezettségeit. Lesz-e valamikor külön mérőszám a cégek társadalmi értelemben vett hozzáadott értékének jellemzésére, hasonlóan a piaci hozzáadott értékhez (market value-added, MVA) vagy más néven márkaértékhez, a gazdasági hozzáadott értékhez (economic value-added, EVA), illetve a részvényes hozzáadott értékhez?

A vezetők csak akkor lehetnek a minőség hiteles bajnokai, ha az „alapszint” fogalmát kiterjesztik a pénzügyi eredmények mellett az emberekkel és a társadalommal kapcsolatos eredmények figyelésére is. Sok amerikai vállalat majdnem kizárólag csak a részvényes értékekre koncentrál, ami nagy akadály lehet a fenntartható kiválóság felé vezető úton. Ezzel szemben számos európai ország nem annyira a részvényesekre, mint inkább az érdekelt felekkel kapcsolatos értékre helyezi a hangsúlyt, ami szintén a kiválóság kerékkötője lehet. A „társadalom” mint érdekelt fél különösen felértékelődhet és fontossá válhat minden olyan esetben, amikor az egész emberiség érdeke a tét egy globális világban. Nem csak a környezet és a társadalom iránti felelősségvállalásról van itt szó, de ide tartoznak a nemzetközi kapcsolatok és a biogenetika is. Ezen változások kezelése egyre inkább a minőséggel összefüggő kérdéssé növi ki magát. A minőség olyan szerepet

feltételez, ami képes megóvni az emberiséget a környezet káros és bomlasztó változásainak kockázatától.

Minden minőségi tevékenység, továbbá a versenyképesség fenntartásának végső célja a vevői megelégedettség biztosítása. Amikor az érdekelt felek elégedettségéről van szó, különbséget kell tennünk e kétféle megelégedettség között. Az érdekelt felek szempontjából vett érték megfelelőség, engedelmesség vagy fegyelem alapú, miközben a szervezetek belső, lényegi jellemzőit veszi elsősorban figyelembe, mint például a kreativitás a társadalom által kivetett restriktív, megszorító feltételek közepette. A vevői elégedettség ugyanakkor kívülről jövő tényezőkön nyugszik és lévén a munka célja, eredmények elérésére törekszik. A közeli jövőben gyors növekedésnek néz elébe az érdekelt felek megelégedettségének fontossága; hangsúlyoznunk kell ugyanakkor, hogy nonszensz az érdekelt felek megelégedettségének kivívása anélkül, ha nem sikerül előtte megvalósítanunk a vevői elégedettséget.

Az üzleti kiválóság és az ISO 9000 szerinti megközelítés egyaránt minőségi modelleket alkalmaz az olyan minőségügyi rendszer meghatározásához, ami jelzi az alternatív megvalósítási lehetőségek közötti különbségeket. Bár az említett modellek mindig csak a valóság egyszerűsített leképezései, mégis hasznosak lehetnek a szervezet üzleti környezetének megértéséhez és értelmezéséhez. Rendelkezünk fizikai, közgazdasági, társadalmi és szervezeti modellekkel, de léteznek modellek a szervezeti teljesítmény fejlesztésére is; a megfelelő modell megválasztása már most a szervezet céljától függ. Azok a szervezetek tesznek szert versenyelőnyre, amelyek megfelelő kulturális háttérrel rendelkeznek ahhoz, hogy a kellő időben éppen a kellő modellt választhassák ki; általában megbűnhődnek viszont azok a szervezetek, amelyek dogmaként értelmezik a modelleket. Nincs olyan modell, ami ideális, méretre szabott megoldást nyújtana minden problémára. Éppen ellenkezőleg: a legutóbbi szervezeti teóriák azt az eshetőségi szemléletet támasztják alá, miszerint az üzleti modelleket hozzá kell igazítani az adott szervezethez. A hasznos üzleti modellek a valódi szervezet egyszerűsített leképezései, melynek segítségével a munkavállalók felhasználhatják a minőség-

ügyi eszközöket a változások érdekében. Ezek a modellek azt a célt szolgálják, hogy jobban megismerjük a szervezeti okok és hatások összefüggéseit a vevők, az érdekelt felek és maga a vállalat szempontjából. A modellek lehetővé teszik a megfigyelések empirikus szintről tudományos szintre emelését, ami egyszersmind a személyes véleményt a megosztott perspektíva szintjére emeli. Ily módon a modellek alapjául szolgálnak az olyan elvont tartalmak kommunikálásához, mint a szervezetek működőképességének javítása. A minőségi modellek hozzájárulnak továbbá a következő menedzser generáció szerepének, felelősségének és akcióinak tisztázásához.

Akárhogyan is valósul meg az itt felvázolt jövő, állandóan szükség lesz a szakemberekre a minőségügy területén! Úgy néz ki, hogy a jövő minőségügyi szakemberei számára két speciális irány áll nyitva. Egyik a műszaki területen, különös hangsúllyal a statisztikai jellegű mérnöki tudományokra és technológiákra épül, a másik irányzat inkább projektmenedzsment megközelítést jelent a szervezeti változások kezelésére az üzleti folyamatokban.

Záró megjegyzések

Mi lesz a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) szerepe a jövő minőségügy alakításában és meghatározásában? Az IAQ legutóbb egy projektet indított a kormányzás minőségének vizsgálatára, amellett dolgozik egy olyan új működési definíció kialakításán, ami univerzális jelentést hordoz a világ valamennyi üzleti kultúrája számára. Ami az új minőségügyi témákat, illetve az aggodalomra okot adó, újonnan felbukkanó kérdéseket illeti, az Akadémia rendületlenül folytatja a fejlesztést, az észrevételezést és a publikálást annak biztosítására, hogy a leginkább hasznos koncepciók, módszerek és eljárások túléljék a szigorú értékelő teszteket és a „minőség legjobbját” megőrződjék a jövő generációk számára.

Fordította: Várkonyi Gábor

Tito Conti, Yoshio Kondo és Gregory H. Watson: Quality Management: Current Issues and Future Trends. In: Quality into the 21st century: perspectives on quality and competitiveness for sustained performance / International Academy for Quality; Tito Conti, Yoshio Kondo, and Gregory H. Watson, editors; 237-244. oldal

Az egyéni karrier pontos megtervezése

A személyes előmenetelre is jól alkalmazható Stephen Covey szállóigévé lett híres mondanása: „Ha egy embernek halat adsz, lesz egész nap mit ennie. Ha viszont azt akarod, hogy ez az ember egész életében jóllakjék, tanítsd meg őt halászni!” A hagyományos ok-okozati diagramokat széles körben használják ma már a problémamegoldásra, de miért ne lehetne alkalmazni valami hasonló módszert az egyéni karrier megtervezésére is? Ahhoz, hogy a személyes elvárások teljesüljenek, itt is azonosítani kell először a karrier alakulására ható legfontosabb tényezőket. Az Ishikawa vagy halszálla diagram új változataként a szerző kidolgozta az ún. karrier kiválósági diagramot (Career Excellence Diagram, CED). Mint ismeretes, a hagyományos ok-okozati diagram célja a problémák megoldása, kiindulási feltételei (a lehetséges okok) pedig a következők: emberek, folyamatok, anyagok, gépek, mérések és a környezet. Alakítsuk át most ezt a hagyományos struktúrát úgy, hogy a hal fejében a karrier kiválósága szerepeljen elérendő célként. Ehhez a feltételrendszer is némi módosításra szorul, mivel nem gyártási folyamatról van szó: az „anyagok” helyett bejönnek a „források”, a „gépek” helyett pedig a „technológia”. Aki például irodalmi tevékenységre akarja adni a fejét, annak ugyanis nem annyira kézzel fogható anyagokra van szüksége, hanem sokkal inkább pénzre egy magánkiadás sajtó alá rendezéséhez. Új feltételként szerepelhet itt az információ is, amely elengedhetetlenül szükséges a személyiség átalakításához és a karrierépítéshez. Ebből adódik, hogy itt gépek helyett inkább információtechnológiára (IT), szoftverekre és más hasonló termékekre van szükség. Az előmenetel mérése történhet az első eredmények eléréséhez szükséges idővel. A CED megrajzolásához, majd további lobontásához különféle speciális szoftverek is rendelkezésre állnak, mint például a Microsoft's Visio. Problémát jelenthet a végső cél pontos meghatározása a fiataloknál, akik többnyire még csak rövidtávú taktikai jövőképpel rendelkeznek.

Kimball Bullington: Learning to fish. Quality Progress, July 2012, pp. 16-21



VG

NAVIN S. DEDHIA, USA, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia tagja

Milyen képességekre lesz szüksége a jövő minőségügyi szakembereinek?

Bármit is hoz a jövő, egy dolog minden valószínűség szerint változatlan marad: a minőségügyben dolgozó emberek szakmai büszkesége és az a vágyuk, hogy hangot is adhassanak ennek az érzésüknek. A minőségügyi szakemberek szerepe megváltozott az évek során. Mivel a szükséges szakmai követelmények állandóan változnak, a jövőbeli sikerek érdekében folyamatosan tovább kell fejleszteni a minőségügyi szakemberek képességeit. A globalizáció nyomása, a gyors és kaotikus gazdasági változások, a technika exponenciális fejlődése, illetve legalább négy generáció egyidejű jelenléte négyféle eltérő munkastílussal és filozófiával, mindez egyedülálló szakmai jártasságot követel. A jelenlegi környezetben a teammunka egyre inkább előtérbe kerül az egyéni teljesítménnyel szemben. A minőségügyi szakemberek munkájára azonban nagy szükség van. A mai kor következményeit a múlt cselekedetei határozzák meg. Ahhoz, hogy az új kihívásokkal sikeresen felvehessék a harcot, a minőségügyi szakembereknek teljesen új jártasságokat kell elsajátítaniuk. Csak akkor lehetnek ugyanis hasznosak saját szervezetük számára, ha az eltérő helyzetekben különféle képességeket tudnak felmutatni.

A jövő mindig bizonytalan és ismeretlen. Senki sem rendelkezik olyan csodálatos kristálygömbbel, ami képes lenne megjósolni a jövőt. A világ gyors fejlődése következtében lassan félre kell söpörni olyan életszemléleteket, amikre eddig bizton számíthattunk. A technika fejlődésével párhuzamosan jelentkező üzletviteli és életmódbeli változások csökkentették vagy esetenként teljesen meg is szüntették a gépirás, a folyó kézírás, a kisgazdaságok, a nagycsaládok és a nyomtatott média jelentőségét. Mi a jelenben élünk, emlékezünk a múltra és aggódunk a jövő miatt.

Sokan úgy vélekednek, hogy a minőség nem revolúciós, hanem evolúciós úton fejlődött az olyan nagy úttörők által lerakott alapokra építkezve, mint *Philip B. Crosby*, *W. Edwards Deming*, *Armand W. Feigenbaum*, *Kaoru Ishikawa*, *Joseph M.*

Juran, *Walter A. Shewhart* és *Genichi Taguchi*. A jelenkori minőség egyrészt az új koncepciók és eszközök hozzáadásával, másrészt pedig a minőségnek a kialakult helyzetekhez, szervezetekhez és az adott üzleti környezethez való hozzáigazításával bontakozott ki.

A hagyományos minőségügyi szakember az az ellenőr vagy felügyelő volt, aki figyelemmel kísérte a terméket a gyártási folyamat különböző szakaszaiban, illetve a kiszállítás vagy átadás előtt ellenőrizte az alkatrész vagy a késztermék minőségét. A hagyományos minőségügyi szakember fogalmába beletartoztak a menedzserek is, akik felügyelték az ellenőrző és a kontroll funkciót. A minőség az ellenőrzésből, a mérésből és a tesztvizsgálatokból alakult ki. Az orvostudományhoz, a számvitelhez és a mérnöki tudományokhoz hasonlóan a minőségügy is elismert szakmává nőtte ki magát.

Kik a szakemberek?

Azok a személyek, akik:

- olyan jól ismerik saját választott szakterületüket, hogy tudják, mely szabályokat lehet áthágni mikor és milyen körülmények között, és ez mit von maga után;
- ismerik szakterületük erősségeit és korlátaikat, tisztelgetben tartva azokat;
- olyan kiváló szakmai teljesítményt nyújtanak, hogy mások – standard gyanánt – ahhoz mérik a saját munkájuk eredményét, s mivel a szakemberek magas követelményszintet támasztanak magukkal szemben, nincs szükségük senkire, aki a hátuk mögött áll és ellenőrzi a tevékenységüket, ezáltal ők a legszigorúbb kritikusai önmaguknak és gyakran még akkor is hibát találnak a saját munkájukban, amikor mások hibátlanak gondolják azt;
- soha nem hagyják abba a tanulást és soha nem mondanak le egyetlen lehetőségről sem annak érdekében, hogy még tovább szélesítsék tudásukat, mivel ha nincs a közelben

senki, akitől tanulhatnának, megtalálják az önképzés lehetőségeit és megismerkednek más szakmákkal is, hogy továbbfejlessék saját szakterületüket.

- másokat is tanítanak, mivel
 - o eléggé jók a saját szakmájukban ahhoz, hogy megosszák ismereteiket;
 - o olyan emberek, akiktől mások tanulni akarnak;
 - o eléggé ismerik a saját szakmájukat ahhoz, hogy ne féljenek a konkurenciától, amit a tanítás révén maguk támaszthatnak maguknak;
- tisztában vannak saját értékeikkel.

A belső és a külső vevők igényeinek kielégítése a minőségügyi szakemberek különböző munkaköröket töltenek be, így lehetnek: minőségügyi mérnökök, folyamat minőségügyi mérnökök, beszerzési minőségügyi mérnökök, minőségügyi menedzserek, megbízhatósági mérnökök, minőségügyi auditorok, a legjobb gyakorlatok koordinátorai, kiválósági menedzserek vagy mások. A minőségügyi szakemberek egy személyben ügyvédek, szószólók, partnerek, együttműködő munkatársak, közreműködők, felülvizsgálók, tanácsadók, az előírások betartásának kikényszerítői, házörzők, adatgyűjtők és elemzők.

Hajtóerők, kihívások és irányzatok

A minőségügyi szakemberek szerepét nagyban befolyásolják olyan tényezők, mint a változó üzleti környezet, az új gazdaság, az innováció, a műszaki fejlődés, a globális akvizíció és az egyesülések, az előregedő népesség, a tudás alapú gazdaság, az e-kereskedelem és a változások gyorsuló üteme. Az üzleti élet egyre inkább vevő érzékeny és a piac által motiválttá válik. A minőségügy jövőjét és a szakmai követelmények alakulását leginkább befolyásoló változási tényezők az alábbiak:

- A globalizáció magával hozza a globális felelősségvállalást.
- Növekvő fogyasztói tudatosság.
- A munkaerő sokszínűsége.
- Műszaki fejlődés.
- Környezeti aggályok.
- Információs forradalom.
- Kulturális különbségek.
- A minőségi gyakorlatok változásai.

- Az üzlet komplexitása.

Az ellenőrzési funkció nagyrészt beintegrálódott a termelést végző dolgozók munkaköri kötelességei közé. A minőségügyi szempontok beépülése a termelés előkészítését megtestesítő tervezési és dizájn funkciókba, továbbá a vevői visszajelzések adatainak felhasználása a stratégiai üzletfejlesztési folyamatokban ugyancsak hatást gyakorol a minőségügyi szakemberek szerepére.

A modern minőségügyi filozófia kezdetei visszanyúlnak az 1930-as és az 1940-es évekig. Egyre inkább felismerik a minőség jelentőségét minden téren és minden törekvésben. A minőségügy legújabb súlyponti területei már túlmutatnak a termelésen és a gyárakon. A minőség egyaránt fontos a gyártásban, a szolgáltatásban, az egészségügyben, az oktatásban, a kiszervezésben és a szerződések megkötésénél.

A jövőbeli szaktudás kialakítása

A tanulás nem fejeződik be az iskolák elvégzésekor. Minden életpálya modell megköveteli a továbbjutáshoz az élethosszig tartó tanulást. A szakértelem egy tanult képesség egy bizonyos feladat elvégzésére az előre meghatározott eredmények eléréséhez, legtöbbször adott idő- és ráfordítás kereteken belül. Más szavakkal: a szakértelem az egy személy által birtokolt képességek összessége. A „kemény” szaktudás az egy bizonyos feladatra vagy helyzetre vonatkozó, könnyen számszerűsíthető ismeretanyagot jelenti; ezzel szemben a „puha” szaktudás a személyiségről szól.

Sok minőségügyi szakember nem realizálja saját – sokszor igen jelentős – hozzájárulását a szervezet alapszintjének emeléséhez: azt, hogyan válnak pénzzé mindennapi cselekedeteik és szaktudásuk. A „kemény” és a „puha” szakismeretek tökéletes egysége magában foglalja a technikai jártasságot és az olyan szerzett képességeket, mint például az empátia, az intuíció és az emberekkel való kommunikáció. Milyen tudásra, szakmai ismeretekre és egyéb képességekre van szükség a különböző munkakörök betöltéséhez és a feladatok megoldásához? Néhány, a továbblépéshez nélkülözhetetlen képesség:

- A közgazdaságtan alkalmazása a minőségre.
- Az eszközök, a módszerek és a technikák felhasználása innovatív módon.

- A szaktudás egyeztetése a konkrét munkaköri felelősségekkel, vagyis a megfelelő ismeretek, jártasság és tapasztalat megszerzése.
- Alkalmazkodás a fejlődő és változó munkakörnyezethez.
- A projektmenedzsment ismeretek alkalmazása.
- A figyelem összpontosításának képessége a kulcsfontosságú kritikus helyzetekre.
- A kihívások elfogadásának képessége.
- A hatékony szóbeli és írott kommunikáció ismeretének demonstrálása.

Saját karrierjük érdekében a tapasztalt szakembereknek előzetes lépéseket kell tenniük. Fejlett kritikai gondolkodásuk felhasználásával tudatában kell lenniük saját végső céljuknak, nevezetesen: a „puha” szaktudás olyan mesteri fokra való felfejlesztése, amely kényelmes munkavégzést biztosít számukra az egyre heterogénebb munkatársakkal. A minőség guruk tanításának felhasználása segít a karrier útjának egyengetésében. Az említett guruk a következő alapelvekre tanítottak:

- *Shewhart*: mintavétel és kontroll diagramok.
- *Fredrick W. Taylor*: a tudomány alkalmazása a komplex emberi magatartásra.
- *Deming*: munkaügyi rendszerek és szórás kezelése.
- *Juran*: a tervezés, a szabályozás és a javítás trilógiája.
- *Feigenbaum*: teljes körű minőségsszabályozás.
- *Ishikawa*: az egész szervezetre kiterjedő minőségsszabályozás és minőségi körök.
- *Crosby*: zéró defektus.
- *Taguchi*: folyamattervezés és a minőség veszteségfüggvénye.

A műszaki-technikai ismeretek mellett a minőségügyi szakembereknek a következő, nem technikai jellegű jártasságokat is mesterfokra kell fejleszteniük:

- Annak ismerete, hogy hol kell meghatározni a szükségleteket és hogyan használható fel a megszerzett információ.
- A türelem gyakorlása mellett lépést tartani a fejlődéssel, továbbá szüntelen tanulási és teljesítési vágy.
- A tanulás mellett azonban felejtésre is szükség van: szakítani kell a kevésbé hatékony szokásokkal, előírásokkal és gyakorlatok-

kal ahhoz, hogy magunkévá tehessük az újakat.

- Elsajátítandó a munkatársak vezetésének és mentorálásának művészete.
- A rendszerek és a globális gondolkodás alkalmazása.
- A proaktív megközelítés képességének elsajátítása.
- Hangsúly az értékteremtő tevékenységeken.

A minőségügyi szakember kötelességei:

- Az interdiszciplináris háttér művelése.
- Kölcsönhatások a javítás, nem pedig a bizonygatás érdekében.
- Tényeken alapuló döntéshozatal.
- Képesség a kockázat azonosítására, enyhítésére és menedzselésére.
- Legyen járatos a stratégiákban, a megközelítésekben, a megoldásokban és az innováció fejlesztésében.
- A vezetői szerep elfogadása a munkában, az önkéntes szervezetekben és a szakmai társaságokban.
- Tudni kell nemet mondani. Ne terheljük túl magunkat!
- Az együttműködésen alapuló kooperatív szellem kialakítása.
- A lehetőségek keresése nyitott szemekkel és fülekkel.
- Egyensúly megteremtése saját életünk szakmai, személyes, családi, társadalmi, állampolgári és spirituális szempontjai között.

A jövőtanulmányok kimutatták, hogy az előttünk álló évtizedekben a minőségügyi szakembereknek tovább kell fejleszteniük a menedzseri képességeiket, növelve egyidejűleg technikai tudásuk mélységeit is.

A minőségügyi szakemberek karrierépítésének jövőbeli sikerei feltételezik a tudásanyag és a kompetenciák mesterfokra fejlesztését, továbbá olyan kiegészítő szakmai jártasságok megszerzését, mint például a teammunka előmozdítása, a projektmenedzsment, a prezentálás képessége és a mentori tevékenység. A minőségügyi szakemberek saját szakmai jártasságuk mértéke és a megszerzett szakmai tapasztalataik alapján adhatják el magukat a munkaerő piacon.

Néhány példa a jövőbeli szakemberekkel szemben támasztott követelményekre:

- **Értelmezés képessége:** a gépesítés és az automatizálás előre haladásával növekszik

az igény az intelligens értelmezések és a lényeg helyes meglátása iránt.

- **Szociális képességek:** szoros és közvetlen kapcsolatok kiépítése másokkal a kíváncsi reakciók és kölcsönhatások ösztönzése érdekében.
- **Újszerű és adaptív gondolkodás:** problémamegoldó képesség, kötetlen gondolkodás és testreszabott megoldások keresése.
- **Multikulturális kompetencia:** egy globális világban a különböző kulturális körülmények között való munkavégzés képessége hozzásegít a kiemelkedéshez.
- **Szoftverszerű gondolkodás:** a jó elemző készség lehetővé teszi az adatok sokaságának lefordítását az absztrakt koncepciók szintjére, elősegítve ezáltal a tényeken és adatokon nyugvó okfejtéseket és érveléseket.
- **Az új média kezelése és ismerete:** mivel a mindennapi életet át- meg átszövik a mindig új arcot öltő média és egyéb platformok, elengedhetetlenné válik azok aktív felhasználása a kapcsolat- és a hálózatépítésben, illetve az új közönség megszerzésében.
- **Felülemelkedés a diszciplináris határon:** a sokrétű problémák megértése és a megoldás szélesebb alapokra helyezése megköveteli a széles körű együttműködést.
- **Előre eltervezett gondolkodás:** minthogy a jövőben a munkahelyek és a munkahelyi környezetek egyre inkább egyénekre szabottak lesznek, olyan feladatokat és munkafolyamatokat kell kialakítani, amelyek lehetővé teszik a kívánt személyes eredmények elérését.
- **Szelektív számítástechnikai képesség:** az információ bőséggel küszködő világnak olyan szakemberekre van szüksége, akik – a kívánt betekintés elérése érdekében – képesek megfelelően alkalmazni az eszközöket és a technikákat az adatok megosztásához és szűréséhez.
- **Virtuális együttműködés:** a teammunka megszervezésével szemben nagy kihívást támaszt a távoli teamekkel való kommunikáció fenntartása és azok irányítása; ehhez olyan új vezetési stílusokra van szükség, amelyeket nem is annyira nehéz megtanulni.

A tanulás forrásai

Az oktatás eredménye akkor is megmarad, amikor valaki már mindent elfelejt, amit az iskolában tanult. „Az oktatásnak nincs telítettségi pontja”, mondta *Thomas J. Watson*, az IBM korábbi elnöke.

A tanulás módszerei közé tartoznak az alábbiak:

- Egyéni olvasás és önképzés.
- Tantermi szervezett oktatás.
- Eseti tréning.
- Részvétel hagyományos és web konferenciákon, szemináriumokon és műhelyeken.
- Szaktanács vagy irányítás kérése a tapasztalt vezetőktől vagy mentoroktól.
- Egyéni tanulási programok.
- Szakmai társaságok által szervezett tanfolyamok látogatása.
- Tanúsítási program.
- A szervezet által szponzorált oktatási programok.

A jövőben a minőség hozzásegít bennünket annak megértéséhez, hogy mely termékek a leginkább alkalmasak az emberi és a társadalmi használatra, illetve a Föld bolygó szempontjából. A fókuszpont a humán életminőségre esik. Az embernek néha kompromisszumot kell kötnie a múlttal és a jellel ahhoz, hogy a jövő ne állandó csatározással teljen. Nem az a cél, hogy előre lássuk a jövőt, hanem az, hogy megjavítsuk azt.

Henry Ford ezt mondta: „Aki abbahagyja a tanulást, az öreg – függetlenül attól, hogy 20 vagy 80 éves-e. Mindenki, aki tanul, fiatal. A legnagyobb dolog az életben, ha meg tudunk maradni fiatalnak.”

A jövő megtervezéséhez a szakembereknek a formális képzettség mellett számba kell venniük minden, a munkájukkal kapcsolatos oktatást, tapasztalatot, ismeretet és jártasságot. Bár a „kemény” szaktudást általában fontosnak tartják, a szakemberek gyakran figyelmen kívül hagyják a „puha” ismereteket, amelyek pedig folyamatos tanulási lehetőséget nyújtanak.

A „puha” ismeretek egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert, ahogy a feladatok és a szerepek egyre inkább multidiszciplináris jelleget öltenek és a munkaköri leírások háttérbe szorulnak. A globálisan kapcsolódó világban igazi tőkévé válik az a képesség, ha valaki gyökeresen eltérő kulturális viszonyok között is képes dolgozni. A jó elemző képesség hozzásegít bennünket

absztrakt koncepciók kidolgozásához az adatok beláthatatlan tömegéből, hozzájárulva ezáltal a tényeken alapuló okfejtésekhez. A mindennapi élet telítődik az új média típusokkal és platformokkal. Óriási jelentőségre tesz szert a kapcsolatteremtés képessége és a közönség megnyerése a különböző kiterjedt hálózatokon keresztül. A rendkívül széleskörű kooperáció alkalmassá válik az egyre nagyobb közösség megszólítására és a komplex problémák megoldására.

Minthogy a jövőben a munkahelyek és a környezetek egyre inkább a megcélzott belső és külső vevők érdekei szerint egyedileg kerülnek kialakításra, felmerül az igény a kíváncsok, személyre szabott kimeneteket szolgáló feladatok és munkafolyamatok reprezentálása és kifejlesztése iránt. Egy információban gazdag világnak olyan szakemberekre van szüksége, akik képesek felhasználni a rendelkezésre álló eszközöket és technikákat az adatok terjesztésére és szűrésére, hogy megfelelő betekintést nyerjenek. A távolban levő csapatok irányítása új menedzsment stílusok kialakítását teszi szükségessé, amellyel új kihívások elé állítja magát a teammunkát is.

Gandhi mondása: „Élj úgy, mintha holnap már meghalnál. Tanulj úgy, mintha örökké élnél.”

A szerző megjegyzése: Ezen cikk alapja egy előadás, amely 2014. március 8-án hangzott el a Nemzeti Minőségmenedzsment Központ főhadszállásán (Vikhroli, Mumbai, India) megrendezett konferencia alkalmával.



NAVIN S. DEDHIA részt vett a Hitachi Global Storage Technologies és az IBM helyszíni minőségügyi programjában (San Jose, Kalifornia illetve Fishkill, New York). Elektromérnöki master fokozatot szerzett a Tennessee Műszaki Egyetemen (Cookeville) és Master of Business Administration (MBA) fokozatot a Golden Gate Egyetemen (San Francisco). A következő tanúsításokkal rendelkezik: megbízhatósági mérnök, minőségügyi mérnök, minőségügyi menedzser és „minőségügyi rendszerek” vezető auditor. ASQ tag, betöltötte az ASQ nemzeti igazgató tisztségét. Kitüntetései: Lancaster Award, Distinguished Service Medal, valamint a Felügyeleti Osztály Harry Lessig Medalja. A KOJAIN volt elnöke, az International Chapter korábbi elnöke és megbízottja, amellyel a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia tagja.

Navin S. Dedhia: Future Skills for Quality Professionals. Gazeta Global, Volume 36, Issue 2, Summer/Fall 2014

Fordította: Várkonyi Gábor

Milyen legyen az ideális szervezet a 21. században

Trivandrum városában (Kerala Állam) 2014. május 23-24. között került sor a Teljes körű Minőség és Vezetés 24. Világkongresszusára, amelyen a vállalati igazgatók mellett részt vettek a politikai döntéshozók, az akadémikusok és a rangidős szakemberek is, és megvitatták egymással a 2014. évi fő témakört, ami így hangzik: A 21. század minőségi szervezeteinek felépítése.

Itt mindjárt felmerül a kérdés, hogy milyen is legyen a 'minőségi szervezet', illetve hogy miben különbözik az mondjuk a magas teljesítmény színvonalat nyújtó szervezetektől. A kérdés megválaszolása annál nehezebb, mivel a minőség javítása vagy a kiválóság elérése általában számos tevékenység folytatásának indoka lehet. A vezetésnek azonban sokféle szempontot és részérdeket is figyelembe kell vennie a döntéshez; az egészséges szkepticizmus és a csoportban való gondolkodás mellett a vezető legyen mindenekelőtt nyitott az új eszmék befogadására és az egész ellátási lánc minőségének alapos megfontolására. Az új minőségi szervezet kiépítése bizony nagy felelősséggel jár: a megvalósítható változatok (opciók) kidolgozása megkövetelheti az eddig jól működő minőségi vonatkozások felülvizsgálatát és esetleg újakkal való helyettesítést. Nem szabad azonban megengedni, hogy egyes szervezeti aggályok és a terjedelmes bürokrácia befelé fordulást okozzon vagy a remélt siker érdekében háttérbe szorítsa a vevők primátusát. A helyes döntések meghozatalához a vezetőknek sokszor vissza kell nyúlniuk a legalapvetőbb kérdésekre, mint például: valóban nyújt-e valamilyen hozzáadott értéket a szervezet eddig alkalmazott üzleti kiválósági modellje, vagy az csupán időfecsérlés? Ha túl sok az új kezdeményezés, akkor valószínűleg nem is beszélhetünk koncentrációról, azaz hiányzik a fókuszpont. Hasonlóképpen: ha minden téren a kiválóságra törekednek, akkor elérhetetlen célt tűznek maguk elé, az általában megvalósíthatatlan és nem egyeztethető össze a fenntarthatóság követelményével sem.

A bevezetőben említett nemzetközi konferencia résztvevői áttekintették a sikeres változáshoz és átalakuláshoz szükséges vállalatvezetés jellegével és minőségével összefüggő kérdéseket. Az új típusú vezetés képes átváltani a tervezésről és a stratégia kialakításáról az intelligens irányításra és végrehajtásra, továbbá a fölülről lefelé haladó menedzsmentről és motiválásról a támogatásra és segítségnyújtásra, ezáltal biztosítva a szervezetek versenyképességének fenntartását a gyorsan változó követelmények között.

Prof. Colin Coulson-Thomas: Building Quality – Organization in the 21st Century. Quality Times, April 2014, 12-17. oldal

VG

CECILIA L. KIMBERLIN, az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) soros elnöke, USA

Minőségügyi vezetők jelenlegi és jövőbeni feladatai

Igen sok könyvet és szacikket írtak már a minőség és a vezetés témakörében, amelyek különböző megközelítésekből különféle eszközöket és technikákat sorakoztatnak fel, érintve a szükséges szakmai ismereteket is. Az említett két terület nagymértékben összecseng. Sok tekintélyes minőségügyi guru (*J. Edwards Deming, J.M. Juran, Philip Crosby* és mások) hangsúlyozta a vezetők fontos szerepét egy olyan környezet megteremtésében, amely támogatja a minőséget, amellet olyan gondolkodásmódot és magatartást vár el a szervezet tagjaitól, amely optimális folyamatokkal biztosítja a minőségi eredmény elérését.

Jómagam – mint az ASQ Igazgatótanácsának soros elnöke és mint olyan valaki, aki évek hosszú sora óta foglalkozik a minőségügyi vezetéssel – azon a véleményen vagyok, hogy valamiféle fordulóponthoz érkeztünk a minőségügy és a vezetés mezsgyéjén, ha még jobban integrálni akarjuk azokat. Amint *Malcolm Gladwell* írja „Fordulópont: Hogyan képesek a kis dolgok nagy különbséget előidézni” (Little Brown, 2000) című könyvében: „a fordulópont a kritikus tömeg, a küszöb, a forráspont”. A globális minőségügyi közösséget tekintve mi most csakugyan elértük a fordulópontot? Még mindig csak valahol a háttérben tapogatózunk, valamiféle kisegítő funkcióként arra várva, hogy hívjanak bennünket vagy már készen vagyunk arra, hogy felálljunk és kiálljunk és átvezessük a minőséget a jövőbe?

Gladwell hangsúlyozza az emberek bevonásának szükségességét, különös tekintettel azokra, akiket tehetséggel, képességekkel és rátermettséggel áldott meg a sors, mert ők tudnak túllépni a fordulóponton és széleskörű változásokat előidézni. Mi, a minőség iránt elkötelezett emberek állandóan továbbfejlesztjük magunkat arra törekedve, hogy ilyen különleges „ajándékokra” és képességekre tegyünk szert; amellet erős vágyat érzünk, hogy ezen képességeinket másokkal is megoszthassuk, továbbá a vevőink, a szervezeteink és a közösségeink javára a legszélesebb körben kamatoztathassuk azokat. Úgy vélem, hogy a minőségügyi vezetés új kor-

szakának küszöbére érkeztünk. Mint eddig is, a minőségügyi szakemberek ezentúl is a magasabb szintű teljesítmény katalizátorai lesznek saját szervezeti egységeikben az egész világon. Izgalmas lehetőség ez mindannyiunk számára! Hogyan gyorsíthatjuk fel e vízió valóra váltását és az új minőségfejlesztési korszak beköszöntét a Földön? Alapvető fontossággal bír a minőségügyi szaktudás és a vezetésre való ráhangoltság kombinációja. E cikk témája: mi várható el a vezető pozícióban levő minőségügyi szakembertől a tapasztalatok és a pozíciók bármely, illetve valamennyi szintjén és fordítva: mi várható el a szervezeti vezetőktől üzleti és társadalmi vonatkozásban ahhoz, hogy sikerüljön átsegíteni a minőséget az aktuális fordulópontunkon.

Kezdjük a minőségügyi szakemberekkel: tartasuk magunk elé a tükröt és végezzünk önvizsgálatot. A vezetővé válás lehetősége ott lappang minden minőségügyi szakemberben és csak arra vár, hogy végre már megmutathassa magát.

Miért van az, hogy a nagy haladás ellenére még mindig maradt munka, hogy jobban integrálhassuk a minőséget a saját szervezeti stratégiáinkba és gyakorlatainkba, méghozzá fenntartható módon? És miért van még mindig szükségük arra a minőségügyi szakembereknek, hogy úgy csikarják ki maguknak a szólás jogát a vezetői asztalnál, ha el akarják érni a szükséges ráhatást a jobb teljesítményt biztosító stratégia kialakításához, illetve a kívánt eredmények elérésén túl azok túlszárnyalásához?

Sokan vagyunk minőségügyi szakemberek szerte a nagyvilágon, akiknek szenvedélyünk a minőség és a folyamatos javítás, akik elkötelezték magunkat a minőség ügye iránt, bármit teszünk is. Megtanulunk mindent, amit csak lehet a jól bevált módszertanokról és eszközökről, amelyek hozzásegíthetnek bennünket a minőségi célok eléréséhez. Keményen dolgozunk a tanúsítványok megszerzésén a minőségügy különböző területein és meg is tartjuk ezeket a bizonyítványokat a tanulmányok és az alkalmazások állandó folytatásán keresztül. Nagyon sokan jó hasznát vesszük a tekintélyes és elismert ASQ tanúsítványoknak, amelyek különböző karrier

szintekre és minőségügyi területekre vonatkoznak. Úgy találjuk, hogy a minőségügyi szakemberek a folyamatos javításra törekednek az élet szinte minden területén. Munkánk nagyarányú kiterjedtségét mi sem bizonyítja jobban, mint az ASQ 22 divíziója, amelyek felölelik a minőségügy szakterületeit: Minőségmenedzsment; Minőségügyi audit; Ellátási lánc; Lean Hat Sigma; a különféle technológiákat (pl. Biotechnológia, Szoftverek); valamint iparágakat és szakmákat (pl. Egészségügy, Gépjárműipar, Oktatás, Repülés és Űrkutatás).

Az ASQ és más szervek által vezetett felmérések és egyéb tanulmányok világosan mutatják, hogy az ilyen elköteleződés, illetve a szakmai tudás és jártasság szüntelen fejlesztésére irányuló törekvés jól kifizetődik a karrierépítésben a minőségügy területén is. Másokhoz hasonlóan magam is sokat profitáltam az ASQ által biztosított olyan karrierépítési lehetőségekből és szakmai támogatásból, mint például az oktatások és továbbképzések, a tanúsítványok, valamint a kapcsolatépítés minőségügyi szakemberekkel számos iparágban és vállalatnál. Több mint két évtizedes tagsági viszonyom feljogosít arra, hogy hálás legyek az ASQ-nak saját szakmai fejlődésemért: a belépéskori kezdeti szintről sikerült eljutnom a végrehajtás szintjére, jelenleg ugyanis egy vállalat alelnöki tisztét töltöm be. Hasonlóan a minőségorientált társadalmak más szakembereihez – legyenek akár az ASQ, akár más minőségügyi szervezet tagjai szerte a nagyvilágon – az én tapasztalataim középpontjában is a minőségügyi eszközök, módszerek és legjobb gyakorlatok szüntelen tanulmányozása áll. Kevesebb lehetőségem volt a stratégiai munkába való bekapcsolódásra; részt vehettem azonban az ASQ „A minőség jövője” című Delphi kutatási tanulmányainak összeállításában, amire néhány évenként kerül sor.

A saját karrierjük útját egyengető minőségügyi szakemberek egyik leggyakrabban kifejezésre juttatott igénye a további fejlődés – és itt nem csupán a minőségfejlesztéssel kapcsolatos megközelítésekről, eszközökről és módszertanokról van szó, hanem a vezetési készségek megszerzésének támogatásáról is. Sokszor megkérdezik, hogyan gyakorolhatnának még nagyobb befolyást a főnökeikre és a menedzserekre. Frusztrációra és kiábrándultságra adhat okot, ha a minőségügyi szakemberek tisztában

vannak a továbbfejlesztés lehetőségeivel, de képtelenek támogatást és beleegyezést szerezni a szervezet vezetői részéről azok kiaknázásához. A legtöbb minőségügyi szakember az operatív területeken dolgozik, ahol óriási lehetőségek nyílnak a pozitív irányú beavatkozásra. Ők azonban ennél többre vágnak: szeretnének bekapcsolódni a jövőkép alakításának átfogó stratégiai folyamatába, különös tekintettel a jövőkép megvalósításának módjára, ami biztosítja a szervezet jövőbeli sikereit. Nem elégednek meg a támogató szereppel, mert jól ismerik saját magukat és a minőségügyi funkció adta lehetőségeket. Tisztában vannak azzal, hogy milyen értéket biztosít a minőség a vevők számára, a minőség által játszott szereppel a szervezeti hatékonyság és hatásosság elérésében, illetve a minőség fontosságával a márka hitelességének és értékének biztosításában. Ma, a társadalmi média állandó nyilvánosságának és átláthatóságának idején nyilvánvalóbb, mint korábban bármikor, hogy a minőség hiánya erodálja a piaci bizalmat és elhomályosítja a jó hírnevet.

Szembesülnünk kell azzal, hogy sokan közülünk – akik most minőségirányítási funkciót töltünk be – műszaki háttérrel rendelkezünk olyan „kemény” tudományterületekről, mint a mérnökség, a biológia, a matematika és a statisztika. Sikerült karriert építenünk a projektmenedzsment terén meglevő jártasságunk és a minőségfejlesztési módszerek kombinált ismeretéből. Rá kell azonban döbbernünk, hogy alábecsültük az üzleti és a vezetési ismeretek elsajátításának szükségességét a nagyobb ráhatás megszerzésének érdekében. Ez különösen nyilvánvalóvá válik akkor, ha a minőségügyi szakemberek elérnek egy bizonyos szintet a karrierjükben, ahol – bár minőségügyi erőfeszítéseiket tekintve továbbra is hatásosak maradnak – már nyugvópontra jut és stagnál a legfelső vezetésre és a szervezet jövőbeli útirányaira gyakorolt befolyásuk. Gyakran megbillen erőfeszítéseink egyensúlya, amikor a problémamegoldás reaktív oldala kerül előtérbe oly módon, hogy nincs lehetőségünk rávenni a szervezetet arra, hogy inkább a problémák megelőzésének proaktív oldalára koncentráljon. Vélt vagy valós korlátokba ütközünk, ha megpróbáljuk szélesebb körben és stratégiai szempontból befolyásolni saját szervezetünket. Nem akarunk csupán a minőségügy alkalmi inasai lenni: a napi problémák megold-

dása mellett szeretnénk megelőzni az újak felmerülését is. Integrált részeivé kívánunk válni a szervezet azon víziójának, hogyan szolgáljuk ki még jobban a vevőinket és saját munkatársainkat, akik azután a legszélesebb értelemben vett érdekelt feleket szolgálják majd.

Mit tehetünk tehát annak érdekében, hogy a jövőben minőségügyi vezetőkkel váljunk, és mint ilyen, nagyobb szerepet vállaljunk a minőség missziójában? Van néhány alapvető dolog, ami talán sokkal nagyobb figyelmet érdemel a minőségügyi szakemberek részéről, mint amennyit jelenleg rájuk fordítanak. Ugyanannyi figyelmet kell szentelnünk a vezetői rátermettséget az üzleti és szervezeti éleslátással összekötő területekre, mint arra, hogy mestereivé váljunk a minőségügyi eszközöknek és hozzáállásoknak.

Példa gyanánt álljon itt néhány elképzelés:

1. Hogyan tudjuk jobban megérteni és továbbfejleszteni azt a képességünket, hogy valóban inspirálni tudjunk másokat? Mindenképpen el kell érni a minőség integrálását minden cselekedetünkbe, mert ez lelkesítő dolog; de melyek azok a vezetői képességek és jellemzők, amelyek segítségével még hatékonyabban befolyásolhatunk másokat?
2. Üzleti vagy szervezeti éleslátásunk vajon eléri vagy talán felül is múlja a minőségügyi szaktudásunkat? Csak akkor fognak bennünket igazi partnernek tekinteni, ha tisztában vagyunk az üzleti alapismeretekkel. Csak a minőségügyi zsargont beszéljük vagy képesek vagyunk az üzleti vezetők nyelvén kommunikálni (P&L, ROI, ROA stb.)? Ismerjük mi ezeket a kifejezéseket? Tisztában vagyunk-e a piaci dinamikákkal és kihívásokkal, továbbá a saját üzleti életünk előmozdító és gátló tényezőivel?
3. Képesek vagyunk-e hadrendbe állítani a minőséget és transzformálni azt olyan üzleti és/vagy társadalmi eredményekké, amelyek nem csak a jelenlegi, hanem a jövőbeli vevőink szemében is erősítik a márkaértéket? Ezzel ugyanis hosszú távra biztosíthatjuk az elvárt üzleti eredményeket.
4. Minőségügyi tudásunk és jártasságunk szintje mérhető és összehasonlítható, de mit mondhatunk a vezetési képességeink „minőségéről”? Vajon a vezetőink és a menedzsereink ugyanannyira értékelik a vezetői képességeinket, mint technikai tudásunkat és minőségügyi jártasságunkat?

A minőségügyi szakemberek egyre inkább tudatára ébrednek annak, hogy vezetők lehetnek és kell is, hogy azok legyenek minden szinten. A vezetés fejlesztése a mi felelősségünk. Csodálatos dolog, ha a szervezet azzal keres meg Téged, hogy vegyél részt a vezetés fejlesztését célzó programban; a kezdő lépést azonban Neked kell megtenned, nem csupán várni arra, hogy majd csak szól valaki. Készen állunk arra, hogy a saját jelenlegi pozíciónkból kiindulva igazi vezetőkkel váljunk, illetve hogy a minőségi utazás során további fejlődést érzünk el.

A Deming-féle klasszikus PDCA ciklus (tervezés, cselekvés, ellenőrzés és intézkedés) – amit műszaki problémák megoldására és folyamatjavításra használnak, hasonló módon alkalmazható humán szinten is, mint Személyes PDCA. Habár – természetesen – mi magunk vagyunk felelősek saját fejlődésünk előmozdításáért, az mégsem lehet sikeres egy vákuumban. Az egyes személyek vezetési készsége leginkább az adott szervezet kultúrájával és stratégiai céljaival összhangban fejleszthető. Ez egyszerűen annyit jelent, hogy az önfejlesztés területeit prioritásos alapon összhangba kell hozni azokkal a magatartásformákkal és szakmai követelményekkel, amelyeket a mi szervezeteink a legtöbbre értékelnek. Először reálisan meg kell vizsgálni a jelenlegi vezetési adottságaink szintjét, majd ezután vállalkozhatunk egy „személyes vezetési minőségjavítási terv” összeállítására és végigvitelére. Hogyan fogjunk hozzá? Sok munkába kerül, de van néhány általános lépés, például:

- A jelenlegi vezetői készségről kapott teljes körű visszajelzések segítenek az erősségek és a hiányosságok azonosításában.
- A visszajelzések minél több mentortól érkezzenek.
- A vezetők javaslatainak meghallgatása az együttműködésre és a partnerség kialakítására vonatkozóan.
- Oktatási lehetőségek igénybe vétele azokon a területeken, ahol különösen nagy hiányosságok mutatkozhatnak, mint például a prezentációs, a kommunikációs és a tárgyalási készségek vagy az üzleti folyamatok területén.

Elismerést és dicséretet érdemelsz, ha már ilyen irányú erőfeszítésekre vállalkoztál és ha elfogadod, hogy a vezetési készség fejlesztése a Te saját felelősséged. Akkor már sikerült ugyan-

is helyére tenned saját vezetési képességeid fontosságát. Realizáltad azt is, hogy a vezetés képessége nem csupán egy szakterület a minőségügyi tudásanyagban belül.

Számos módja létezik annak, hogy jobban megérthessük az üzleti életet általában, különös tekintettel a saját üzleti folyamatokra. Ide tartoznak a tanfolyamok és más továbbképzések, valamint a szakcikkek és a vállalati információ tanulmányozása. Nem csak a saját szervezetünk, hanem a versenytársak éves jelentéseit is célszerű átolvasni. Ezáltal ugyanis összehasonlíthatjuk és szembe állíthatjuk egymással a vállalati siker szempontjából kritikus tényezőket, továbbá azonosíthatjuk a korlátokat és a kockázatokat is.

A legtöbb szervezet kulcsfontosságú sikertényezőnek tartja a minőséget a kívánt eredmények elérése szempontjából. Különösen nyilvánvalóvá válik ez akkor, ha a vevők új termékek, új jellemzők és jobb szolgáltatások iránti igényeiről olvasunk. A média segítségével ma már nagyon gyorsan tájékozódhatunk arról, hogy a megbízható termékek és szolgáltatások milyen erőteljesen segítik elő a piaci növekedést, illetve ellenkező esetben csökkentik a profitot, valamint a részvények és a márkák értékét. A globális üzleti közösségen belül csak növekszik az ellátási láncok, a tervezés (dizájn), a gyártási ingadozások és ezáltal a minőség jelentősége. A nem teljesített minőségi kihívások kockázatot jelentenek a jövőbeli üzleti eredmények alakulása szempontjából, amellyel kritikus tényezőként funkcionálhatnak sok szervezet növekedését és fenntarthatóságát illetően.

Az a nagy kihívás áll előttünk, mint minőségügyi vezetők előtt, hogy egyesítsük és összehangoljuk, illetve egyetlen kultúrába foglaljuk az üzleti élet és a szervezetek, valamint a minőség gondolkodásmódját és eltérő nyelveit. Egyesítenünk kell az elvárt szervezeti célokat a minőséggel, a nagy Q-val, kiindulva a vevői igényekből, a tervezésből és a fejlesztésből, a termelésből, az elosztásból és a szolgáltatásból. Nem nehéz megértenünk, hogy mindez szorosan összefügg a minőséggel.

Hogyan válhatunk olyan üzleti partnerekké, akikben megbíznak és hogyan dolgozzunk együtt a felső vezetéssel annak érdekében, hogy előre látható és megbízható megoldásokat találjunk az említett üzleti kihívásokra? Hogyan fejlesszük a minőséget és a megbízhatóságot a

célok vezérelte tervezés útján? Hogyan előzzük meg a minőségi problémák előfordulását, illetve az ellátó és a termelési lánc folyamatosságának megszakadását? Milyen jelzéseket dolgozzunk ki végül, amelyek jó előre figyelmeztetnek a problémák és a hiányosságok valószínű felmerülésére, hogy még idejében megtehessek a szükséges intézkedéseket? Az a legizgalmasabb ebben az egészben, hogy „fordulópont-hoz” érkezünk a vevők kiszolgálása, a minőség és a gyárthatóság tervezése, az ellátási lánc minősége, a termelési kiválóság stb. tekintetében – és mindezen, stratégiai szempontból kritikus területek a minőségről szólnak. Tisztában vagyunk azzal, hogy a minőség pozitív irányban befolyásolja a szervezeti eredményeket és mindent meg is teszünk ennek érdekében. De mit kellene tennünk még, hogy a lehető legnagyobb hatást gyakorolhassuk jelenünkre és jövőnkre?

Feltételezve, hogy mesterei tökélyre tettünk szert a minőségügyi megközelítések és eszközök ismeretében, amellyel középpontba állítottuk üzleti nyelvezetünk és élelátásunk csiszolását is, most már a befolyásolási képességeink erősítésére kell helyezni a hangsúlyt, hogy hatással lehessünk saját szervezetünkre és annak vezetőire.

Ezzel kapcsolatban álljon itt egy idézet a vezetésről és a befolyásról, amelyet *Dwight Eisenhowernek*, az Egyesült Államok egykori elnökének tulajdonítanak:

„A vezetés annak művészete, hogy amit akarunk, azt valaki mással csináltassuk meg, mégpedig úgy, hogy ő maga *akarja* azt megcsinálni...”

A vezetés nem egyenlő a paranccsal és az ellenőrzéssel, hanem inkább befolyásolás kérdése.

„Hogyan gyakoroljunk ráhatást, amikor nem rendelkezünk jogkörrel” című cikkében *Harold Sharlatt* ezt írta 2011. január 3-án a *Forbes* üzleti magazinban:

„...a befolyásolás és a ráhatás alapvető vezetési eszköz. A befolyásolás egyszerűen szólva az a hatalom és képesség, hogy személyes hatást gyakorolunk

mások cselekedeteire, döntéseire, véleményére vagy gondolkodására. Egy bizonyos szinten az engedékenységről vagy egyetértésről van itt szó, amikor sikerül rávenni valakit, hogy azt csinálja, amit Te akarsz tőle. De mások részéről gyakran valódi elkötelezettségre van szükség a legfontosabb célok és feladatok teljesítését illetően. Igaz elkötelezettségről akkor beszélhetünk, ha sikerült rávenned az embereket arra, hogy elfogadjanak és teljes szívvel támogassanak Téged, illetve feladataid vagy terveid megvalósulását.”

David Baldwin és Curt Grayson (Kreatív Vezetési Központ) arra a megállapításra jutott, hogy háromféle befolyásolási taktika létezik: logikai, emocionális és kooperatív megközelítés, illetve ezek kombinációja. Hozzá kell azonban tennünk, hogy nem kizárólag a saját megoldásunk lehet egyedül üdvözítő, amiről egyszerűen meg kell győzni a többieket. A szélesebb értelemben vett küldetés és jövőkép alapos ismerete mellett meg kell értenünk másokat is. Mit akarnak mások és miért? Mire van szükségük és miért olyan fontos az? Hogyan működhetünk együtt velük, hogy a minőséget a sikerstratégia részeként ténylegesen integrálhassuk a jövőképbe? Amilyen mértékben egyre jobban tudatosul az emberekben az, hogy miképpen befolyásolja a minőség a kívánt eredményeket, munkatársaink annál inkább üdvözölnek és igazi stratégiai partnerekként fognak kezelni bennünket a küldetés, a jövőkép és a stratégiai célok formálása tekintetében.

A minőségügyi szakemberek gyakran abban a hitben ringatják magukat, hogy egyszerűen azért bírnak nagyobb befolyással, mert ők műszaki szakértők, bizonyítvánnyal és más papírokkal rendelkeznek, ők ismerik legjobban a dolgokat, ezért az embereknek hallgatniuk kell rájuk. Valóban, a bizonyított kompetenciánk nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy az emberek hajlandók meghallgatni az ajánlásainkat. De az, hogy figyelnek ránk, még nem azt jelenti,

hogy valóban hatással vagyunk a gondolkodásukra és a cselekedeteikre. Néha nem fordítunk kellő figyelmet a bizalomépítő kapcsolatokra. Azt hisszük, hogy csak azért, mert bizonyos dolgokban szakértők vagyunk, már megérdemeljük a bizalmat. A bizalom nem csak arról szól, hogy mit tudunk, hanem az is ide tartozik, hogy kik vagyunk és mások hogyan érzékelnek bennünket. A bizalom alappillére a hitelesség, a kompetencia, a következetesség és a jellem kombinációja képezi. A bizalmat hosszú időn keresztül építjük, de pillanatok alatt is el lehet azt veszíteni. A bizalom akkor nő, ha az egyéni képességeket ötvözzük a megosztott tudatossággal, a tanulással, a tapasztalatokkal és a perspektívákkal. A bizalom erősödik, amikor mindenki jól tudja, hogy a saját anyagi érdekeltisége összefügg mások jólétével, illetve – ami még fontosabb – hogy hosszú távon mindenki ugyanazon célok elérése érdekében dolgozik. A bizalmat a becsületesség, a nyíltság, az átláthatóság, a következetesség és a kötelességek teljesítése tarthatja fenn.

Vezetőink részéről nem elég, ha csak abban bíznak, hogy mi – a minőségügyi szakemberek – rendelkezünk a szükséges ismeretekkel és tapasztalatokkal. Éppen ezért helyeztek bennünket abba a minőségügyi pozícióba, ahonnan startolhatunk. Ezen túlmenően a vezetőinknek bízniuk kell a mi üzleti tudásunkban és jártaságunkban, de abban is, hogy képesek vagyunk magunkévá tenni a szervezetet, illetve annak kultúráját és stratégiai céljait. El kell hinnünk, hogy képesek vagyunk vezetőkké válni a stratégiaépítésben és annak lebontásában is, mint-hogy ez a két dolog feltételezi egymást. Jó példa erre, amikor a középszintű minőségügyi menedzserek képesek hozzákapcsolni saját vezetői szerepüket a vállalati célokhoz, más funkciókban (pl. kutatás-fejlesztés, ellátási lánc vagy termelés) is együtt tudnak működni a főnökeikkel, akcióterveket hajtanak végre az elvárható eredmények érdekében, illetve ha olyan irányban befolyásolják a javítást célzó erőfeszítések megkezdését és végrehajtását, ami elősegíti a várakozások túlteljesítését. Ezekben az esetekben nagyon valószínű, hogy az ilyen minőségügyi vezetők szélesebb értelemben vett irányító szerephez és felelősségi körhöz jutnak a vállalatban belül és felkérjük őket arra is, hogy üzleti éleslátásuk, vezetői képességeik és minőségügyi

szaktudásuk megosztásával járuljanak hozzá a többi vezető munkatárs továbbfejlődéséhez. Mi gátol bennünket abban, hogy már ma ilyen minőségügyi vezetőkké váljunk?

Fordítsuk most a figyelmünket a szervezeti/üzleti vezetőinkre. Minden vezető – akár a társadalomban, akár bármilyen szervezetnél, tekintet nélkül az irányítás szintjére, a funkcióikra vagy a háttérükre, akár középszintű vezető, akár vezérigazgató vagy CEO – kiaknázatlan minőségügyi vezetői potenciállal rendelkezik a kiválóság, illetve a fenntartható eredmények elérése szempontjából.

„A minőségügyi vezetésről” című, 1969-ben megjelent könyvében *Juran* felvetett néhány olyan kérdést, ami a mai vezetők számára is időszerű:

„Milyen szerepet játszik a minőség az én vállalatom sikereiben? Nekem, mint menedzsernek mit kell másképpen csinálnom?”

Deming az írásaiban és a beszédeiben a következőket javasolta:

„Ha valóban minőséget akarnak, annak a vezető testületek háza tájáról kell kiindulnia.”
(„Vezetési alapelvek a Minőség Atyjától”; szerkesztette: *J.N. Orsini*, 2013).

A „Minőségkultúra: Gyorsuló növekedés és teljesítmény a vállalatnál” című, az ASQ által szponzorált, 2014 második félévében megjelenő *Forbes* jelentés több mint 2000 vezető és minőségügyi szakember válaszait elemzi. Vezető vállalatokat és szakértőket interjúvoltak meg, hogy globális és releváns, illetve az eltérő nagyságú és különböző iparágakba tartozó szervezetek által is alkalmazható betekintéshez jussanak. A jelentés alapját azok a tényezők képezték, amelyek a minőséget definiálják a szervezeteknél. Ezek a következők: szervezeti struktúra, támogatási elemek, a minőségfunkció működése, a változások elindításához használt minőségi mérőszámok – olyan tényezők tehát, amelyek a szervezet minden szintjén hatást gyakorolnak a döntéshozatali folyamatra és arra, hogyan árad szét a minőség a szervezet minden pontjára.

A vezetőktől elvárható, hogy világos jövőképet (vízió) dolgozzanak ki és kommunikálják is

azt. Ha a jövőképen belül a minőség megfelelő módon kifejtésre kerül, akkor már előre lehet borítékolni az eredményeket – magasabb szintű minőségkultúra jöhet létre. Hogyan osztályozzák tehát magukat a mostani vezetők és minőségügyi szakemberek? A kutatási eredmények szerint a vezetők 60%-a világosnak és egyértelműnek tartja a saját minőségügyi jövőképét. Mindössze 32%-uk véli úgy, hogy a minőségügyi nyilatkozat ellenállhatatlan és kényszerítő erejű. Összehasonlításképpen: azoknál, akik a saját minőségügyi programjaikat „világklasszisnak” tartják, a vezetők 82%-a nyilatkozott úgy, hogy egyértelműen részletezett minőségügyi jövőképpel rendelkezik. Ezen csoport esetében felmerül a kérdés: vajon a vezetők világosan kidolgozott minőségügyi jövőképe tükröződött-e vissza abban, hogy „világklasszisnak” tartották magukat, vagy pedig a „világklasszissá” válás stratégiai célja vezetett annak megértéséhez, hogy a minőség mindig a legfelső szinten veszi a kezdetét?

A „szervezeti értékek” minden szinten hozzásegítik az egyéneket ahhoz, hogy jobban teljesítsenek és felelősségteljesebb döntéseket hozzanak a minőséggel összefüggő kérdésekben. A válaszadók 62%-a mondta azt, hogy a vezetésük egyértelműen támogatta a minőségügyi jövőképet és a szervezeti értékeket; ez az arány 80%-ra ugrott azok körében, akik a minőség keresése tekintetében világklasszis szervezetnek tekintették magukat. Ez arra enged következtetni, hogy a menedzsmentek durván 20-40%-a nem támogatja a minőségügyi értékeket és víziót. Képzeljük csak el, mi történik azokkal a szervezetekkel, amelyek 100%-ban elkötelezték és támogatják a minőségügyi jövőképet és értékeket – a vezetés részéről itt egy elszalasztott lehetőség lapang a legjobb szervezeti címre való törekvés szempontjából.

A jelentés utal arra is, hogy mennyire vannak tisztában a vezetők a következőkkel: a minőség iránti vevői igény nem csupán az adott termékek és szolgáltatások tekintetében jelentkezik, hanem át meg átszövi az ügyfélkapcsolatok minden vonatkozását (pl. logisztika, pénzügyek, vevőszolgálat). Arra a kérdésre válaszolva, hogy: „Mi hajtja az Önök vállalatát a minőség felé?”, a vezetők válaszai arra engedtek következtetni, hogy tudatában vannak a minőség versenyelőny voltának. Ilyen észrevételek születtek:

- A minőség iránti vevői igények;
- A minőség a hajtómotorja a hatásosságnak és a jövedelmezőségnek;
- A termék-, illetve a szolgáltatásminőség különbözteti meg egymástól a versenytársakat;
- A versenytársak is állandóan emelik a szintet;
- A kiváló minőség a versenytársak közé való belépés gátja;
- A minőség vezetői alapérték;
- A társadalmi felelősségvállalás figyelembe vétele.

Összefoglalva: az ASQ/Forbes jelentés alátámasztja azt a megállapítást, miszerint a minőségi kultúra megteremtéséhez a szervezeteknek fokozott figyelmet kell fordítaniuk saját jövőkéjükre, értékeikre és vezetésükre. A kultúrát a vezetők hozzák létre, és ők adják meg a szervezeti értékek alaphangját is. Ha a minőségi kultúra már létrejött és a minőség egyértelműen bekerült a jövőképbe, akkor elvárhatjuk a kiváló teljesítményt az egész szervezetben, a stratégiai célok valóra váltásának folyamatában.

Mivel a minőségügyi és az üzleti vezetők között az együttműködés számtalan formája alakul ki az évek során, felmerül a kérdés: mi áll az útjában annak, hogy a minőség az eddigieknél is kifejezettebben érvényesüljön a stratégiai szervezeti célok és a parancsoló szükségességek között. Bár a vizsgálat résztvevői különböző iparágakat képviseltek, érdekes módon hasonló javaslatok kerültek előtérbe. Ilyen visszatérő javaslat volt például a mielőbbi tanulás szükségessége: az üzleti vezetőknek már a karrierépítés során tisztába kell jönniük a minőség fontosságával és tapasztalatokat is kell gyűjteniük ezen a téren. Arra a megállapításra jutottunk, hogy az üzleti iskolák tudományos tananyagai és az esettanulmányok, valamint a teljesítmény kiválóság elérését célzó legjobb jelenlegi gyakorlatok elemzése lehetővé teszi a minőség integráló szerepének jobb megértését. A válaszadók arra is javaslatot tettek, hogy a minőségügyi vezetők az eddigieknél is határozottabban törekedjenek a háttérben meghúzódó és szerepet játszó té-

nyezők megismertetésére, továbbá hívják fel a figyelmet a minőség fontosságára a pozitív és a negatív eredmények vonatkozásában egyaránt.

Az angliai Hiteles Minőségügyi Intézet (Chartered Quality Institute, CQI) 2012-ben kiadott egy jelentést, amely egy 1991 vállalatból álló, a világ minden tájáról származó minta alapján azt vizsgálta, hogy azok milyen hányadánál küld a minőségmenedzsment vezetése rendszeresen közvetlen jelentést a CEO számára. Néhány adat: Németország 93,7%, India 83,5%, Spanyolország 82,8%, Franciaország 73,4%, Oroszország 76,3%, Kína 72,4%, Brazília 71,1%, Egyesült Államok 68,2% és Egyesült Királyság 67,1%. A világátlag 74,9% volt. Az ugyan vitatható, hogy a minőségügyi menedzsmenttől kapott rendszeres tájékoztatás valóban hatékony mérőszáma az üzleti kiválóság előre jelzésének, azt azonban minden további nélkül el tudjuk képzelni, hogy az érintett CEO-k legtöbbször – ha ugyan nem mindegyik – ugyancsak közvetlen jelentéseket kap a pénzügyek, a kereskedelem és a marketing, valamint a termékfejlesztés és a K+F részéről. Ők ugyanis tisztában vannak azzal, hogy az említett kritikus területek integráns szerepet játszanak az üzleti siker szempontjából. Más kérdés, hogy a minőségügyi vezető szava és a felső vezetés többi tagjának szava egyenlő súllyal esik-e latba. Az is alapos megfontolást igényel, hogy a CEO ugyanolyan mértékben elkötelezi-e magát és folytat párbeszédet a minőségről, mint amilyen mértékben a körülvevő új piacokkal és új termékekkel, a bevételek és a veszteségek (Profit & Loss statement, P&L) kimutatásával, valamint a részvény- és a márkaérték építésével kapcsolatban teszi azt.

A McKinsey 2012-ben kiadta a „Miért kell a minőségnek mindig a CEO napirendjén szerepelnie: Az üzleti oldal” című jelentést az orvosi műszergyártás területéről, amelyet T. Fuhr, K. George és J. Pai állított össze. A szerzők rámutattak, hogy a minőség életbevágóan fontos összetevője a jövedelmezőségnek az orvosi műszergyártásban, és a minőség megvalósítása érdekében keresztfunkcionális összehangolásra van szükség. Arra a következtetésre jutottak, hogy a legfelső vezetés feladata egy erős és elkötelezett minőségügyi team kiépítése, amely nem csak a minőségügyi részleget, hanem a többi osztályt is ellátja a szükséges irányítással és támogatással. A siker érdekében a vezetőknek oly módon kell

a kívánatos üzleti minőségfejlesztést kommunikálniuk, hogy az valóban megragadja az emberek fantáziáját. Az idézett jelentés megerősíti azt, amire *Deming* már évekkel ezelőtt rámutatott: a legfelső vezetésnek egyértelmű üzeneteket és irányítást kell biztosítani az egyes szervezeti egységek vezetősége felé, mert a minőségi változások csak így integrálhatók az egész szervezetbe. A McKinsey jelentés megállapítja:

„A legfelső vezetésnek mindenekelőtt olyan impozáns és készített erejű üzleti környezetet kell létrehozni, amely világosan megjeleníti a vállalat legfőbb céljait.”

Ehhez én még azt tenném hozzá, hogy a kultúra és a személyes beállítottság mellett a legfelső vezetés jövőképe is egyértelműen tükröznie kell azt, hogy a minőség alapvető fontosságú a szervezet hosszútávú sikerei szempontjából.

Ha a minőség a csúcsokról indul ki, akkor vízszintesen magába olvasztja az összes szintet és funkciót. A minőségügyi szakemberek meg-

értik, hogy funkcionális határok nem korlátozhatják a minőséget, mert az áthat minden, a szervezeti sikerhez szükséges funkciót. Ki kell nyitni szemünket és elménket az új lehetőségek és az új igények befogadásához. Amilyen mértékben a minőségügyi szakemberek újradefiniálják a mi szerepünket és mi is jobban megértjük saját feladatunkat és partnerségünket a stratégia kidolgozásában és annak aprópénzre váltásában, illetve az üzleti teljesítmény javításában betöltött katalizátori és gyorsító funkcionkat, annál inkább meghallják majd és keresni fogják a mi véleményünket. Az elmúlt 20 évhez hasonlóan tovább folytatódik majd a minőségügyi közönség virágzása. Mi, vezetők, együtt elérjük a kiválóságot a minőségfejlődés új korszakában; ha valóban minőséget szolgáltatunk, akkor üzleti szempontból túl fogunk jutni a „fordulóponton” nem csak a saját szervezetünk, hanem az egész társadalom javára.

Fordította: Várkonyi Gábor

Cecilia L. Kimberlin: Quality Leaders

Best Home, Ano 10 – 42ª edição – Agosto, Setembro e Outubro 2014, 34-39

Minőségmenedzsment és Controlling együtt?

Közel múltban végzett németországi felmérés szerint a vállalkozások egyre többet áldoznak a minőségfejlesztésre, legalábbis a 4 évvel ezelőtti felmérés eredményeihez képest. A vállalkozások több mint 20%-a jelentősen emelni kívánja a minőségmenedzsmentre fordított kiadásait. Ugyanakkor a már 2 évvel ezelőtt megmutató gyenge kapcsolat a minőségmenedzsment és controlling között talán tovább gyengült. A megkérdezett vállalkozások kétharmadánál szinte semmi kapcsolat nem fedezhető fel közöttük. Évente egy alkalommal azonban valamilyen szinten mégis kialakul valamilyen kapcsolódás. A minőségügyi vezetők személyes érdekeltisége a controlling iránt azonban növekvőben van. Ennek tudható be az az erősödő trend, hogy a minőségmenedzsmentet és a controllingot egyre több vállalkozás esetében távolról össze kívánják vonni.

A felmérés részeredményei a következők szerint foglalhatók össze:

1. Mekkora költségcsökkentést tervez ebben az évben a minőségmenedzsment terén?

Jelentőset	7%	Semmit	43%
Közepeset	32%	Növelést	18%

2. Milyen közel van szervezeten belül egymáshoz a minőségmenedzsment és a controlling a vállalkozásnál?

Nagyon	7%
Kis mértékben	32%
Egyáltalán nem	61%

3. Hány ülésen egyeztetett a minőségmenedzsment és a controlling közös akciókat az elmúlt 12 hónapban?

Egyen sem	46%
Egy vagy két ülésen	36%
Három vagy több ülésen	18%

4. Mint minőségirányítási vezető érdekelt a minőségmenedzsment és a controlling szoros együttműködésében vállalatánál?

Igen, feltétlenül	72%
Inkább nem	21%
Egyáltalán nem	7%

Forrás: „Qualität und Zuverlässigkeit” 2015/3. füzet

MP

DR. TOPÁR JÓZSEF, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

A minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében: Lehetőségek és gondok¹

A cikk a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának tapasztalatait és a szervezetek működés fejlesztésében betöltött lehetőségeit tekinti át. Megállapítja, hogy a formalizált minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásánál a generálisan alkalmazható rendszer előírások (ISO 9001) szerepét mindinkább átveszik a szektorspecifikus előírások alapján kialakított rendszerek. Felhívja a figyelmet a minőségmenedzsment rendszerek kialakításának és tanúsításának vitatott kérdéseire. Elemzi a vezetők szerepét és felelősségét a minőségrendszerek hatékony működtetésében.

1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a minőségmenedzsment rendszerek kialakítása és működtetése a termelő és szolgáltató szervezetek életében alapvető elemként jelent meg. Ez együtt járt azzal, hogy a minőség a társadalom és a gazdaság minden egyes elemét az egyéntől a termelő és szolgáltató vállalkozásokon keresztül a közszolgáltatásokig áthatja. A minőség nem csupán termék vagy szolgáltatás jellemzőként jelenik meg, hanem viselkedés mód, a szervezeti és társadalmi kultúra elválaszthatatlan eleme.

A cikkben a minőség és a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának egyes lehetőségeiről és gondjairól kívánunk átfogó képet adni. Elemzésünkben támaszkodunk a BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékén az elmúlt több mint három évtizedben kialakult, a minőség és megbízhatóság témaköreivel foglalkozó szakmai műhelyben szerzett tapasztalatokra. Szerénytelenség nélkül állíthatjuk, hogy tanszékünk a minőségmenedzsment oktatásának és kutatásának elismert zászlóshajója Magyarországon. Az oktatás és kutatás színvonalát jelentős mértékben meghatározzák azok a tapasztalatok, amelyeket a különböző vállalati, intézményi és egyes ágazatok minőségmenedzsment rendszereinek fejlesztése során szereztünk.

Ez is célunk, hogy a minőséggel és a minőségmenedzsment rendszerekkel kapcsolatos, gyakran félreértésekre is alkalmat adó értékrend válságban segítsük a valós értékek és a hamis, látszatmegoldások értékelésében némi eligazodást adni.

2. Minőségmenedzsment rendszerek fontosabb jellemzői

Napjainkban a vállalatok és az intézmények minőségmenedzsment rendszereiket különböző szabványokban vagy előírásokban megfogalmazott követelmények alapján alakítják ki. Ezeket tekintjük formalizált minőségmenedzsment rendszereknek. E rendszerek a szervezeti működés „alrendszereként” szolgálják a minőségmenedzsment célok megvalósítását. Céljuk olyan szabályrendszer létrehozása, amely biztosítja a működés különböző területeinek összehangolását abból a célból, hogy a vevő, a partner azt kapja az adott vállalkozástól, szervezettől, ami a kimondott vagy látens igényeinek megfelel, azaz minőséget.

Más elfogadott terminológiával e rendszereket minőségbiztosítási, minőségügyi, minőségirányítási rendszereknek nevezzük.

Ugyanakkor vezetési rendszerüket a minőségcentrikus vezetési filozófiáknak megfelelően alakítják és működtetik. Így a minőségmenedzs-

¹ A cikk szerző azonos címmel a Magyar Minőség XXIII. évf. 3. számában a 11-19. oldalakon megjelent tanulmányának kiegészített, átdolgozott változata

ment szempontok és módszerek a vezetési rendszer szerves részeként jelennek meg. Itt elsősorban a Total Quality Management vezetési filozófiát és ennek alapelveit matematikai statisztikai elemekkel kiegészítő Six Sigmát említhetjük. Ezekben az esetekben a minőség a vezetés szintjén jelenik meg és a „minőségi vezetés” biztosítja azt a vezetési és szervezeti kultúrát, amely az előzőekben említett alrendszer formális működését szükségtelenné teszi.

Ezen filozófiákra alapuló esetenként más-más néven emlegetett vezetési rendszerekkel elsősorban a nagy multinacionális szervezetek saját rendszereként a hatékony szervezeti működés érdekében kerülnek megfogalmazásra. Utóbbi években gyakran e vezetési filozófiák összekapcsolódnak a Lean menedzsment eszköztárának használatával is.

Megállapítható, hogy a formalizált minőségmenedzsment rendszer előírások fejlődése során az újabb előírás (szabvány, követelmény) változatok megjelenésénél egyértelműen látható a TQM vezetési filozófia elemeinek megjelenése és erősödése. Ez igaz az ISO 9000-es szabványrendszer szabványaira és a szektor specifikus rendszerek szabványaira és előírásaira is [3].

A minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának közvetlen célja:

- Az értékesítés növelése: a piaci pozíciók megerősítése, a vevői/partneri elégedettség növelése, a régi vevők megtartása, új vevők megszerzése.
- Hatékony működés, költség megtakarítás: a folyamatok tartalékainak feltárása, a termelékenység növelése, a nem megfelelő minőség miatt keletkező költségek csökkentése.

A globalizáció és a gazdasági válság következtében a vállalatok, vállalkozások közötti verseny jelentősen felerősödött. A vállalkozások versenyképessége a piacgazdaságban működő vállalkozások azon képessége, hogy egyre jövedelmezőbb kínálattal szolgálják ki a fizetőképes keresletet. A változások kezelésében, a piaci viszonyok megfelelő követésében jelentős szerepet játszanak a minőségmenedzsment rendszerek.

A vállalatok folyamatainak azonosítása és standardizálása megkönnyíti az üzleti folyamatokkal kapcsolatos kommunikációt, lehetővé

teszi a különböző vállalatok folyamatai és ezek eredményei közötti együttműködést. Ezért is kap jelentős szerepet napjainkban a folyamatmenedzsment elemek a működés fejlesztésében. A képességek külső piaca arra készteti majd a vállalatokat, hogy feltegyék a kérdést: melyek a szervezet tényleges alapfolyamatai?

A folyamatok standardizálása és áruvá válása a stratégia területén is változásokat igényel majd - állapítja meg Davenport. A vállalkozások vezetőinek a stratégia megfogalmazásában, a versenyképesség megítélésében a standardok alkalmazása nyomán kialakult új helyzetben van jelentős szerepe. A meghatározott és a vállalkozás működése szempontjából besorolt standardizált folyamatok lehetőséget nyújtanak más vállalkozásokkal való együttműködésre (akár a versenytársakkal is), a megosztott folyamatok gazdaságosabb működést tesznek lehetővé. A vezetésnek dönteni szükséges abban, hogy mely folyamatok eredményeznek hatékony, gazdaságos működést [5].

Sok vita folyik arról, hogy a mai vállalkozások életében a „minőség menedzsmentjéről” vagy a „menedzsment-minőség menedzsmentjéről” szemléletet szükséges követni [6].

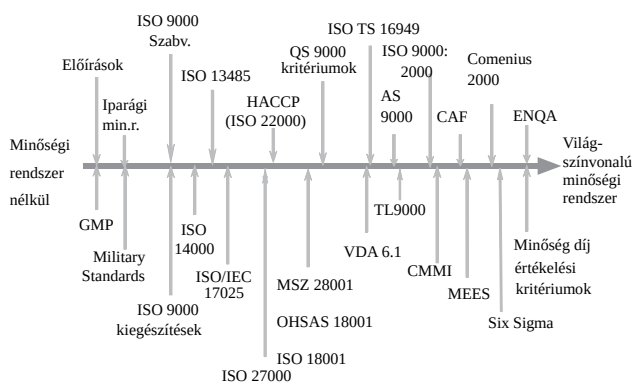
A 2011-ben Budapesten tartott EOQ 55. Kongresszusán hangsúlyosan megfogalmazták, hogy eldőlt Kano előbb idézett felvetésével kapcsolatos vita. Ma már nem kérdés, hogy a vezetés (menedzsment) minősége a meghatározó. Ha a minőségmenedzsment ma megfogalmazott célkitűzéseit teljesíteni kívánjuk, akkor ezeket integrálnunk kell a szervezetek vezetési rendszerébe. Ennek megvalósítása csak TQM harmadik alapelveinek kiteljesedésével lehetséges, amely a munkatársak bevonását és felhatalmazását tartalmazza. Ehhez szükséges folyamatos oktatás, képzés, motiválás és ennek nyomán a szervezeti kultúra változtatása juttathatja el a vállalkozásokat ahhoz a vezetési filozófiához, amely a hosszú távú sikeres működés záloga lehet [7].

Egyetértve Kano felvetésével, még szélsőségesebben fogalmaznánk: a minőségmenedzsment rendszereknek, - amelyek vállalati alrendszerként működnek - olyan irányba fognak fejlődni, hogy teljes mértékben beépülnek az adott vállalkozás vezetési rendszerébe. Ezzel megszűnik a minőségmenedzsment rendszerek külön, alrendszerként történő kezelése. Természetesen a vezetési rendszer működése szerves része-

ként megmaradnak és dinamikusan fejlődnek a hagyományosan ma minőségmenedzsment diszciplínához tartozó technikák és módszerek. A szervezet bármely szintjén dolgozó vezető szemléletének és munkatársaival való együttműködésének változnia kell a TQM vezetési filozófia elveinek megfelelően. Ez teszi lehetővé a stratégia folyamatos alakítását oly módon, hogy biztosíthassuk a szervezet állandó versenyképes pozícióját.

3. Minőségmenedzsment rendszerek a termelő és szolgáltató szektorokban

A következőkben a minőségmenedzsment rendszerek közül elsősorban a formalizált rendszereket, – amelyeket gyakran minőségügyi vagy más szóhasználatnál a minőségbiztosítási rendszereknek nevezünk – tekintjük át. Utóbbi évben, az új ISO 9000:2000 szabványrendszer kiadása kapcsán e rendszereket – véleményem szerint helytelenül – minőségirányítási rendszereknek is nevezik. A formalizált minőségmenedzsment rendszerek gyakorlatában az ISO 9000-es rendszerektől független vagy egyes esetekben e rendszerek alapjaira épülő minőségmenedzsment rendszerek is léteznek. A következő ábrán a minőségi rendszerek kialakulását, fejlődését mutatjuk be, a teljesség igénye nélkül. Röviden, szinte csak jelzés szerűen áttekintjük a különböző szabványokat, előírásokat és kritériumokat a „nem létező” és a „világszínvonalú” minőségmenedzsment rendszerek között. Egyes termelő vagy szolgáltató szektorra vonatkozóan az itt említett szabványon/előíráson kívül még sok más szabályozás is létezik – gondoljunk például a gyógyszeripar, a repülés vagy az informatikai fejlesztés területére – de most nem kívánunk a teljességre törekedni.



1. ábra: Minőségmenedzsment rendszerek fejlődése

Az 1. ábra alapján a következő trendeket figyelhetjük meg a formalizált minőségmenedzsment rendszerek (minőségbiztosítási, minőségügyi rendszerek) alkalmazásában és fejlődésében:

- A rendszerek alkalmazása a vállalati, majd nagy vállalatcsoportokhoz köthető (pl. autóipar) specifikus rendszerekkel indult, majd kialakult a bármely intézményre, vállalkozásra alkalmazható rendszer előírás (ISO 9000). Ezt követően a szektor sajátosságait figyelembe vevő rendszer előírások kapnak szerepet. Az autóiparban a QS 9000, VDA 6.1, ISO/TS 16949, a távközlésben a TS 9000, a gyógyszeriparban a GMP és kapcsolódó előírásai, az élelmiszeriparban a HACCP és később az ISO 22000, az egészségügyi/orvostechikai eszközök gyártásánál az ISO 13485, a szoftverfejlesztésben a CMMI... És még hosszasan sorolhatnánk a különböző szektorspecifikus minőségmenedzsment rendszerekre vonatkozó különböző előírásokat, szabványokat.
- Erőteljes fejlődés tapasztalható a 2000-es évek elejétől a különböző szolgáltató szektorokra jellemző minőségmenedzsment rendszer előírások kialakulásában és alkalmazásában. Amikor megjelenik a „piac” a szolgáltatások területén is, ennek természetes következményeként igényli minőségmenedzsment alrendszerek alkalmazását. Az egészségügyben a standardok (MEES), a közigazgatásban a CAF, a közoktatásban a Comenius 2000, a felsőoktatásban az ENQA standardok és irányelvek.
- A fejlődés egyik fontos állomásaként már az elmúlt évtizedekben is megjelennek az integrált menedzsment (al)rendszerek. Ebben az esetben az alkalmazó szervezetek a vállalati működés szempontjából lényeges menedzsment alrendszer: minőség (ISO 9000), környezet (ISO 14000), egészség-biztonság (ISO 18001), információ-biztonság (ISO 27000), társadalmi felelősségvállalás, vagy a legutóbb megjelent energia-menedzsment rendszer előírásainak szinergiáit is kihasználva a szabályozásokat, előírásokat egységes integrált rendszer formájában fogalmazzák meg és működtetik. Ezen alrendszerek többségével kapcsolatosan az általános követelményeket és elveket a különböző nemzetközi (ISO) szabványokban is megfogalmazták.

- A fejlődés következő szakaszában a rendszerek szakmaspecifikus irányba fejlődnek úgy, hogy erőteljesen érzékelhetők az előírásokban, követelményekben a TQM vezetési filozófia irányába történő elmozdulás. Ez különben jellemzi az ISO 9000-es szabványrendszer előírásait is. A 2000-ben kiadott, az előzőektől alapvetően eltérő elveket és struktúrát képviselő szabványok első tapasztalatok alapján történő „ráncfelvarrása” 2005-2009 között megtörtént. Ez is erősítette a TQM szemlélet beépülését a szabványok előírásai közé.
- A rendszerfejlesztésben, az alkalmazó szervezetek munkájának elemzésére és értékelésére megjelennek a TQM vezetési filozófia értékeit tartalmazó minőségdíj modellek, amelyek a szervezeti önértékelés módszertanát helyezik előtérbe. (EFQM, CAF....) A szervezetek működés fejlesztésének támogatására nyújtanak egy jól használható eszközrendszert.

A kiválasztott adott szervezetben, intézményben alkalmazott rendszerelőírások mellett hasznos lehet más rendszerek megközelítéseit is ismerni és egyes elemeit, módszereit felhasználni a szervezet minőségmenedzsment rendszerének fejlesztéséhez. Ugyanakkor hosszabb távon nem célszerű egyidejűleg két-három minőségmenedzsment előírás egyidejű alkalmazásával működtetni a vállalatok és intézmények minőségmenedzsment rendszerét. Ma még gyakori, hogy az általános ISO 9001 mellé szektorspecifikus rendszer előírásokat is alkalmaznak szervezetek. Meggyőződésem szerint a piaci igények döntik el, hogy mely szektorspecifikus elemek alkalmazása indokolt. Az a véleményem, hogy a ISO 9001 szerinti tanúsított rendszerek szerepe a jövőben háttérbe fog szorulni és jelentősen nagyobb szerepet kapnak az adott szektorra alkalmas rendszerek.

Az utóbbi években a hagyományos minőségmenedzsment szempontok folyamatosan kiegészülnek a kockázatok értékelésének módszereivel, a matematikai statisztika eszköztárnak alkalmazásával és a fejlesztésben a kutatás+fejlesztés+innováció elemeinek beépülésével is. Egyes feladatok megoldásánál előtérbe kerül a projektekben történő működés, amely a projektmenedzsment és a minőségmenedzsment egyidejű alkalmazását, illetve a projektszemlélethez

igazodó minőségmenedzsment elemek fejlesztését igénylik.

Az elmúlt évtizedekben újabb és újabb, döntően a minőségmenedzsmenthez kapcsolódó menedzsment fogalmakkal, eszközökkel ismerkedhettünk meg, pl: TQM, BPR, Hat Sigma, DMAIC, 5S, Kaisen, Lean Menedzsment, BSC stb. Ezek közül több a már elterjedt, meglévő módszerek, elvek új elnevezését, jobb esetben új kombinációit jelentik. Az a fontos, hogy ne az új, esetenként divatos elnevezésekre, hanem a tartalmi fejlesztésekre koncentráljunk. Nem az a kérdés, hogy milyen módon tartsuk fenn a jelenlegi helyzetet, hanem az, hogy biztosítsuk a reális növekedést. Ez a vezetők és a minőségmenedzsment szakemberek felelőssége [6].

Természetes, hogy ezek az állandó változások segítik azt a folyamatot, amely a menedzsment minősége irányába tolja el a szervezetek vezetési rendszerét. Meggyőződésem szerint téves az az álláspont, amely a TQM vezetési filozófia megvalósítása alatt csupán a különböző alrendszerek integrálását érti. A „vezetés minősége” szemlélet egy átfogó szervezeti kultúra változást jelent, amely a szervezet minden vezetési szintjét és minden munkatársát érinti. Ez teszi lehetővé a stratégia folyamatos alakítását oly módon, hogy biztosíthassuk a szervezet állandó versenyképes pozícióját [3].

4. Vezetői szerepek – minőségmenedzsment rendszerek

Tenner – DeToro könyvükben, amikor a vezetői szerepét tárgyalják, nem véletlenül kezdik Dr. J. M. Juran, az egyik kiemelkedő minőséggel foglalkozó szakember, elismert TQM guru által megfogalmazottal:

„...tudomásunk szerint minden sikeres minőségi forradalom a felső menedzsment részvételével történt. Egyetlen kivételt sem ismerünk” [2].

Az idézett mondatban menedzsment kifejezést olvashatunk, de a TQM szemlélet felveti a vezetői és a menedzseri szerepkörök megkülönböztetését, szétválasztását.

A menedzser és a vezető szerepe közötti különbséget tisztázza a következő táblázat. A TQM bevezetése során az eredmények elérését szolgáló menedzselés éppúgy fontos elem, mint a rendszerek megjavításán fáradozó vezető. De a tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás és

ellenőrzés régebbi szerepkörei egyre kisebb jelentőségűek lesznek. Helyükben vezetőket kell találnunk, akiknek látomásai vannak, felsorakoztatnak, hatáskörrel ruháznak fel, betanítanak és törődnek munkatársaikkal.

1. táblázat: Vezetői és menedzseri szerepek

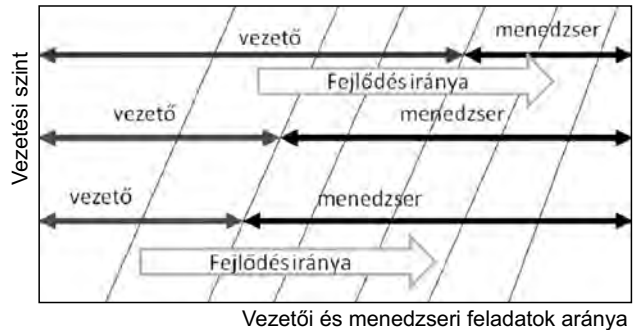
VEZETŐI - MENEDZSERI SZEREPKÖR	
MENEDZSELÉS	VEZETÉS
TERVEZÉS	LÁTOMÁS
SZERVEZÉS	IGAZODÁS
IRÁNYÍTÁS	NAGYOBB HATÁSKÖRREL VALÓ FELRUHÁZÁS
ÖSSZEHANGOLÁS	BETANÍTÁS
ELLENŐRZÉS	TÖRŐDÉS
EREDMÉNYEK ELÉRÉSE	A RENDSZEREK JAVÍTÁSA

A vezető, a vezetés és a menedzsment, továbbá a menedzselés kifejezések használata a nemzetközi és a hazai szakirodalomban, de még a napi használatban is igen gyakran keveredik, ezáltal zavart okoz. Sok szakember hosszan vitatkozik azon, hogy melyik az átfogóbb, a másik elemet is integráló kifejezés. Egy időben úgy tűnt, hogy a menedzsment egyik funkciójaként tekintünk a vezetésre, majd a nemzetközi és a hazai szakirodalomban is egyre gyakrabban különbséget tesznek a management és a leadership fogalmak között [1].

Meggyőződésünk szerint a feladatok és funkciók közötti különbséget jól mutatja, ha úgy fogalmazunk: a vezetőnek követői vannak, a menedzsernek pedig beosztottjai. W. Bennis a különbséget úgy jellemzi: „Vezetők azok, akik a megfelelő dolgot csinálják; a menedzserek azok, akik megfelelően csinálják a dolgokat...” [2].

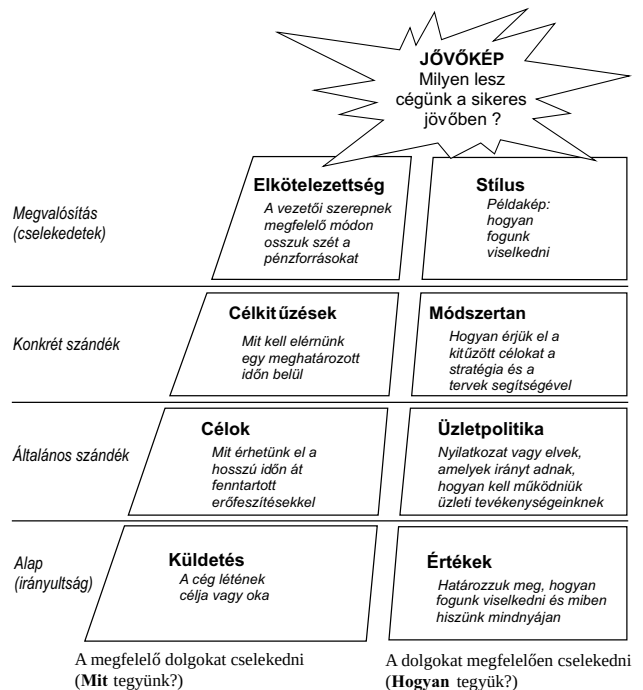
Ha a vezetés különböző szintjeit vizsgáljuk, akkor a vezetési és menedzseri elemek a mai vállalati működés minden szintjén megjelennek. A minőség iránt elkötelezett felső vezetők munkájában (jó esetben) dominálnak a vezetői elemek, míg a közvetlen vezetői feladatokat ellátók esetében a menedzseri elemek vannak jórészt többségben. A minőség (TQM) iránt elkötelezett, ebben érdekelt szervezetnél a vezetés

minden szintjén eltolódást fogunk tapasztalni a vezetői elemek javára. Egy felső vezető munkájában szinte csak a vezetői elemek maradnak meg (2. ábra).



2. ábra: Vezetői és menedzseri feladatok aránya és változása a különböző vezetési szinteken

A vezetői munka alapját, döntéseik helyes irányát képezik azok a kérdések, amelyekre a vezetők csapatának előkészítő munkáját követően a munkatársak széles körének véleményét megismerve egyértelmű választ szükséges adni minden szervezetben (3. ábra). A vezetők fele-



Forrás: Tenner-DeToro, 2005

3. ábra: Vezetői szerepkörök

lőssége, hogy a következő hat alapvető kérdés tisztázásra kerüljön:

- Miért létezőnk; mi a célunk? (Küldetés)
- Milyenek leszünk a jövőben? Mivé akarunk válni? (Látomás)

- Miben hiszünk, és mi az, aminek betartását mindenkitől elvárjuk? (*Értékek, etikai normák*)
- Milyen irányelveket tudunk nyújtani a szervezetünkben dolgozó egyéneknek abban, hogy mily módon nyújtsák a termékeket és szolgáltatásokat vevőinknek? (*Üzletpolitika*)
- Melyek azok a hosszú és rövid távú eredmények, amelyek képessé tesznek majd minket arra, hogy beteljesítsük küldetésünket és valóra váltsuk látomásunkat? (*Célok és célkitűzések*)
- Hogyan fogunk haladni látomásunk felé és beteljesíteni céljainkat és célkitűzéseinket? (*Módszertan*)

A vezetői szerepkör megfelelő betöltésének alapját az első három kérdésre adott válaszok képezik. A küldetés meghatározza, hogy miért létezik a szervezet. A látomás megmutatja, hova akar eljutni a szervezet a következő évek céltudatos tevékenységével, az alapvető értékek, etikai normák pedig rögzítik hogyan kívánunk cselekedni, mi az amit helyes magatartásnak tartunk és mely viselkedést utasítunk el. A fennmaradó három kérdésre adott válaszok szolgáltatják a részleteket és ráépülnek ezekre az alapokra [2].

Ezek a kérdések első olvasásra ugyan egyszerűek és kézenfekvőek, valójában pedig rendkívül bonyolultak, nehéz a megválaszolásuk. Ha jó és használható válaszokat akarunk kapni, akkor nem szabad e kérdések megvitatásától sajnálni az időt. Napjaink gyorsan változó világa, a technológiák dinamikus fejlődése, a vevői igények differenciálódása és folyamatos változása még nehezebbé teszi a helyes válaszok megtalálását. Ezekhez még hozzájárul a globális és a lokális szempontok figyelembe vétele a multinacionális vállalatok életében. Itt kívánjuk megjegyezni azt is, hogy e válaszok keresése nem csak a vállalatok szintjén indokolt. A tagvállalatok, a különböző szervezeti egységek saját feltételrendszerük és tevékenységük ismeretében, illeszkedve a felsőbb szinten megfogalmazott célrendszerhez kell, hogy megadják saját válaszaikat a fenti kérdések többségére. Természetesen lehetnek részben közös elemek, de a vezető munkáját, együttműködését a munkatársakkal akkor segítjük, ha rendelkezésünkre állnak az adott szervezetre, szervezeti egységre vonatkozó előbb említett válaszok. Hazai vállalatainknál

gyakran találkozhatunk azzal, hogy a deklarált misszió (küldetés), vízió (jövőkép) nem más, mint az anyavállalat, a „központ” által megfogalmazottak magyarra fordítása. Ez nem segíti megfelelően a helyi vállalkozás vezetésének és munkatársainak munkáját, hiszen a működés „perem-feltételei” sok esetben jelentős eltéréseket mutatnak.

Ha e kérdések bármelyikére elmarad a válasz, az képtelenné teszi az adott szervezetet a vevői követelmények megértésére és kielégítésére, képtelenné teszi arra, hogy hatásosan és hatékonyan ossza szét pénzforrásait, s végül képtelenné arra, hogy tőkét kovácsoljon dolgozóinak tehetségéből.

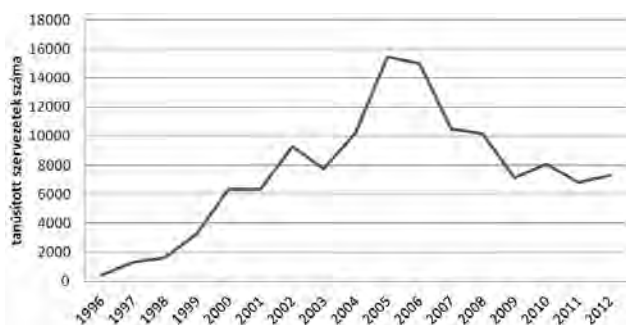
5. A minőségmenedzsment rendszerek és a tanúsítások szerepének változása

A hazai helyzetet elemezve a vállalatok között a minőségmenedzsment rendszerek szerepének értékelése igen különböző. A kiélezett piaci viszonyok az esetek egy jelentős részében megkövetelik a tanúsított minőségmenedzsment rendszerek meglétét. E rendszerek között ugyanakkor nagyon sokszor találkozunk látszatrendszerekkel, amelyek nem integrálódtak az adott vállalat vezetési rendszerébe, egyes rendszerelemeket, esetenként az egész rendszert csupán formálisan működtetik. Lényegét tekintve a formalizált minőségmenedzsment rendszer megközelítésből visszatértünk a minőség szabályozási szemléletű minőségrendszerhez, de alaptalanul beszélünk minőségbiztosítási vagy minőségirányítási rendszerről.

Itt kívánom megjegyezni, hogy a „minőségirányítási” kifejezés meggyőződéseim szerint egy hibás fordítás szüleménye, amely messze nem azt az üzenetet hordozza, amely e rendszerek lényegének tekinthető. Ez a megnevezés az ISO 9000-es szabványrendszer 2000 évi kiadásának magyar nyelvű változatával került be a köztudatba. Sajnálatos, hogy ettől kezdve a magyar szabványok és e szabványok alapján menedzsmentrendszereket alkalmazó szervezeteknél is a menedzsmentrendszereket (minőség, környezet, információ-biztonság, élelmiszer-biztonság, energia...) irányítási rendszereknek nevezik. Nagy örömmel olvastam e lap 2014/2 számában, hogy az MSZT hibás terminológiája helyett energiamenedzsment rendszer (EMR) és nem (EIR!!)

kiépítésének kérdéseiről olvashattunk (Molnár, 2014). Bízom abban, hogy előbb-utóbb a szabványok magyar kiadását gondozó MSZT is belátja tévedését és az érintett szabványok új változatainak kiadásánál visszatér az érintett alrendszerek szerepét, feladatait is jobban kifejező menedzsmentrendszer megnevezés használatához.

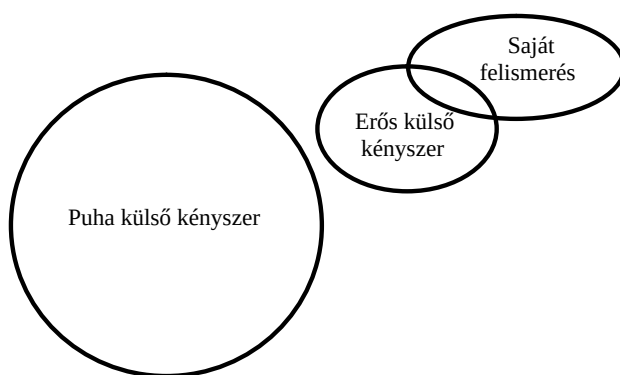
Magyarországon is az ISO 9001 szabvány szerint bevezetett és tanúsított minőségmenedzsment rendszerek robbanásszerű alkalmazásának lehetünk tanúi az 1990-es évek közepétől kb. 10 éves periódusban. A piaci igények indokolt vagy indokolatlan megjelenése mellett divat lett ISO 9001-es rendszert bevezetni és tanúsíttatni. A 2000-es évek közepétől változik a trend és a tanúsított szervezetek száma jelentős mértékben csökken.



Forrás: The ISO Survey 2012

4. ábra: ISO 9001 szerint tanúsított szervezetek számának változása Magyarországon

A szervezetek formalizált, tanúsított minőségmenedzsment rendszerekhez való viszonyát, a rendszer kialakításának és fejlesztésének indítékát Tunkli [11] három csoportba sorolja: puha külső kényszer, erős külső kényszer és saját felismerés. A puha kényszer miatt kialakított minőségmenedzsment rendszerekhez való viszonyra jellemző a „papír legyen” minél olcsóbban és minél kisebb befektetéssel. Az erős külső kényszer elsősorban az egyes szektorok beszállítói piacára jellemző: autóipar, élelmiszer-ipar informatika. Itt az alkalmazó szervezet, sok esetben a megrendelőjével együtt érdekelt a belső működés fejlesztésében. Itt a minőségmenedzsment rendszer működésétől elsődleges elvárás a szakmai hozzáadott érték megjelenése. A harmadik csoportba tartoznak azok a vállalkozások, amelyeknél a vezetés, a tulajdonos(ok) felismerése alapján a kialakított rendszert a hatékony működést támogató vezetési rendszer szerves részének tekintik.



Forrás: Tunkli, 2013

5. ábra: Tanúsított szervezetek csoportosítása

A minőségmenedzsment rendszerek és a tanúsítások értékvesztéséhez hozzájárult a tanácsadói és a tanúsítói terület felhígulása is. Ezen a területen is megjelenő kiélezett piaci viszonyok az érdemi rendszerek kialakítása és fejlesztése helyett nagyon gyakran a vevő, a piac megtartása miatt szakmailag alig indokolható engedményekre, hibás megoldásokra ösztönzik az e feladatokkal foglalkozó vállalkozásokat.

Sok esetben a formális rendszerek működtetését támogatják azok a szabályzók, amelyek nem a termék vagy szolgáltatás vevő által megfogalmazott minőségi elvárásaiból indulnak ki, hanem jogszabályi előírásnak vagy piaci diszkrimináció feltételeinek kívánnak megfelelni minőségmenedzsment rendszerük kialakításával és bevezetésével. Részben ekkor jönnek létre a lényegét tekintve „papíron működő” rendszerek. Kialakul egy „játzsma” a minőségmenedzsment piac szereplői között:

- az érintett vállalkozás tanúsítványt kíván szerezni minimális befektetéssel;
- a tanácsadó piacot és bevételt kíván szerezni minél kisebb ráfordítással;
- a tanúsító a partnerek számának folyamatos növelésében érdekelt, hiszen ez hoz bevételt.

A fentiek miatt sem támogatom azt a gyakran megfogalmazott javaslatot, hogy legyenek a 90-es évekhez hasonlóan állami vagy EU-s források a minőségmenedzsment rendszerek kialakításának és tanúsításának, illetve fejlesztésének támogatására. Ha a szűkös források egyes szektorokban indokolttá teszik a támogatást, ebben az esetben is igényeljen visszatérítést vagy jelentős önrészt a pályázat kiírója. A piaci viszonyok döntsék el, hogy mikor éri meg az adott

vállalkozásnak vagy szervezetnek a minőségmenedzsment rendszert kialakítani, tanúsítani illetve fejleszteni.

A „papíron működő” minőségmenedzsment rendszerek létrehozásának van egy hosszútávra ható kára is. A minőségkultúra és a minőség iránti elkötelezettség szerepét teszik komolytanná. Az ilyen rendszerben dolgozó vezetők, középvezetők és munkatársak sajnos sok esetben megjegyzik: „nem érdemes a minőséggel, a minőségmenedzsment módszerekkel foglalkozni...” és hosszan sorolják a példákat, hogy ugyan a cég gyártócsarnokában, honlapján, irodáiban ott függ a tanúsító okirat, de azért különösebb erőfeszítéseket nem szükséges tenni.

Minőségmenedzsment ismereteim alapján (bizonyára hiányosak) érthetetlen számomra, hogy miért dönt egy vállalat vagy intézmény azonos tevékenységi területre kiterjedő két tanúsított formalizált minőségmenedzsment rendszer mellett. A színvonalas szektorspecifikus rendszer szükségtelenné teszi a piac által nem igényelt rendszer működtetését és tanúsítását. Akkor, amikor az ISO/TS 16949 előírásai integrálják az ISO 9001 előírásait, teljesen indokolatlan mindkét tanúsítás megszerzésére törekedni. De hasonló a helyzet az élelmiszeriparban (ISO 22000), az egészségügyben (MEES). Ez utóbbiról jut eszembe, hogy a tényleges „vevők”, a betegek egészen biztos, hogy nem az alapján választanak intézményt, hogy van-e ISO 9001 szerint tanúsított minőségmenedzsment rendszere. A színvonalas minőségorientált működés feltételeit sokkal jobban szolgálják a MEES előírásai, mint az ISO 9000-es szabványrendszer szemlélete és követelményei. Ugyanez igaz a felsőoktatásra: napjainkban, amikor a fiatalok a felvételi kérdéseit mérlegelik, nem szempont a tanúsítás megléte az megcélzott intézmény kiválasztásakor.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az érdemi minőségmenedzsment rendszerek kialakítása és bevezetése a minőségfejlesztés egy jól megtérülő beruházás lehet. A fejlesztésre fordított összeg akár egy-két év alatt is megtérül, ha az adott szervezetnek megfelelő rendszert választunk és az adott piaci igényekhez, továbbá szervezeti kultúrához illeszkedő fejlesztési fókuszot határozzunk meg. Természetesen a fejlesztés súlypontja összhangba kell, hogy álljon a vállalat/intézmény stratégiai célkitűzéseivel. Egy-

ben a TQM alapelveinek megfelelően igényli az elsőszámú vezető és a vezetés minden tagjának minőség iránti elkötelezettségét. Ez az igényes megrendelő megjelenését eredményezi, mind a tanácsadói, mind a tanúsítói piacon. E folyamatban kifejezetten káros, ha egyes konkrét minőségmenedzsment rendszerek létesítését és működtetését jogszabályokban írjuk elő. Erre vonatkozóan szomorú példa volt számomra a HACCP rendszer jogszabályban történő előírása a vendéglátásban működő vállalkozások számára. Tömegesen születtek az adott vállalkozás működési sajátosságait figyelmen kívül hagyó „látszat rendszerek”. A különben nagyon helyes cél eléréséhez választottunk helytelen utat. Egyedül a társadalmi szolgáltatások esetén tartom indokoltnak, hogy az adott területen külső minőségbiztosítási rendszer szabja meg a szolgáltatásokkal kapcsolatos „minimum követelményeket”.

Érdemes elgondolkodni azon is, hogy a harmadik fél általi tanúsítás jelezheti a minőség elavult, kontroll jellegű megközelítését. Egyes esetekben a szervezet minőség iránt nem igazán elkötelezett gyenge vezetésének lehetőséget ad arra, hogy a minőséggel kapcsolatos folyamatos felelősségvállalás helyett ezt a feladatot és felelősséget a minőségmenedzsment szervezetre és a tanúsítókra [4] áthárítsák.

Hosszú távon a tanúsító szervezetek minőségmenedzsment rendszereinek fejlesztésével és – a piac oldaláról – a tanúsítványok tényleges értékeinek figyelembevételével kell változtatni a jelenlegi helyzeten. A tanúsító szervezetek akkreditálását végző Nemzeti Akkreditálási Testület (NAT) működtetett külső minőségmenedzsment rendszer előírásainak szigorú, következetes számonkérése „hatósági” oldalról is segítheti a tanúsítványok valós értékeinek megővését.

A tanúsítványok valós értékeivel kapcsolatban teljes mértékben egyetérték Tunkli [11] véleményével, hogy „szakmai nonszensz” az akár egyszemélyes mikro-vállalkozások tanúsítása. Szerintem azon esetekben ahol a vállalkozás működése nem szervezetszerű, ott a minőségmenedzsment rendszer sem működhet rendszerként és ennek megfelelően nem is tanúsítható. A NAT helyében visszavonnám azoktól a tanúsító szervezetektől az akkreditációs oklevelet, amelyek egyszemélyes vállalkozásokat tanúsíta-

nak. De hasonló módon „büntetném” azon vállalkozásokat, amelyek tanúsítványt követelnek azoktól a beszállítóiktól ahol ennek semmiféle „minőség-szakmai” alapja, értelme nincs.

Itt kívánom megjegyezni, hogy az utóbbi években divattá vált a Lean menedzsment. Bár megértem a tanácsadói piac üzleti érdekeit, amelyek jelentős része ma mindent „Lean” címkével kíván „eladni”, e jelenséggel nem értek egyet. Fontos lenne, ha a megrendelő piac tisztán látna abban, hogy az ebben a megközelítésben alkalmazott eszközök döntő többsége a minőségmenedzsment területén alakult ki és ennek eszköztárához tartozik. Lényegében az esetek döntő többségében a minőség- és folyamatfejlesztés áll a projekt fókuszában. Ha a Lean és a TQM alapelveit összevetjük, akkor a deklarált alapelvek között azonos a folyamatmenedzsment és a munkatársak bevonása és felhatalmazása. A vevő/partner központú működés megvalósítása a TQM-ben direkt módon, a Lean menedzsmentben áttételesen jelenik meg. Természetesen mindkét filozófia végső célja a hatékony működés megvalósításán keresztül a vállalkozás piaci pozíciójának erősítése. Természetes, hogy az adott szervezet jelenlegi helyzete és célkitűzései határozzák meg, hogy a fejlesztéshez milyen filozófiát választ és ehhez kapcsolódóan mely eszköztár alkalmazása indokolt. Ehhez is szükséges a vezetők (minőség)menedzsment ismereteinek folyamatos frissítése.

Az értékes partneri kapcsolatokban nem a tanúsítvány megléte, hanem a megfelelő minőségi termékhez vagy szolgáltatáshoz való hozzájárulás alapján fogják értékelni a vállalkozások munkáját. Ebben a minőségmenedzsment piac minden résztvevőjének jelentős feladatai vannak. Az utóbbi évtizedben erősödött a közös érdekek felismerése, amely a vállalatok közötti közös minőségfejlesztési projektek megvalósítását, egymás folyamatainak összehangolását és sok esetben a valós információk megosztását is eredményezték. Ez minden oldalról más hozzáállást, gondolkodásmódot, azaz lényegében a szervezeti kultúra fejlesztését is igényeli.

A minőségkultúrát megfelelően magalapozó szervezetek működés- és egyben minőségfejlesztési folyamatainak a hajtóereje a szervezeti önértékelés lehet. Az erősségek és a fejlesztendő területek azonosítása és stratégiai szintű megoldása szolgálja annak a szemléletnek az erősíté-

sét, amely elvezet a megfelelő minőségkultúra megteremtéséhez. Ehhez természetesen a szervezeti önértékelés megfelelő helyének és helyesen alkalmazott módszereinek kialakítása sem egyszerű feladat. Alapja a TQM vezetési filozófia megteremtése, amiről gyakran megfélemlítünk. Ezen a területen is „kísértenek” sajnos a formális megoldások.

6. Összefoglalás

A minőségmenedzsment rendszerek napjainkban a termelő és szolgáltató vállalkozások versenyképessége szempontjából nélkülözhetetlen elemként jelennek meg a szervezetek működésében. Megállapíthatjuk, hogy e rendszerek kialakításakor alkalmazott szabványok és előírások az általános, bármely szervezetre alkalmas követelmények megfogalmazásától a szektor jellemzőit figyelembe vevő sektorspecifikus előírások felé tolódnak el.

A formalizált minőségmenedzsment rendszerek előírásai és „szellemisége” folyamatosan a TQM vezetési filozófia elveinek beépülésével kerülnek kiadásra. Ennek is az egyik következménye, hogy a „minőség menedzsmentje” szemléletből haladunk a „menedzsment minősége” irányába. Ugyanakkor a vezetői elkötelezettség növelése, a minőségmenedzsment rendszer elemeinek beépülése a szervezet vezetési rendszerébe még jelentős fejlesztési „lehetőséget” jelent a vállalatunk, intézményeink számára.

A minőségmenedzsment rendszerek kiválasztásakor és a rendszer kialakításakor hangsúlyosan figyelembe kell venni az adott vállalat vagy intézmény szervezeti kultúráját. Csak e szempontok érvényesülése jelent sikeres, a vezetők és a munkatársak elkötelezettségét biztosító hatékony működést.

Az utóbbi években sajnálatos módon erősödve jelentkezik a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának és tanúsításának leértékelődése. A rendszer alkalmazói mellett a tanácsadók és tanúsítók hamis érdekeltségi rendszere mind gyakoribbá teszi a „kirakat” rendszerek működtetését és tanúsítását. Ez gyakran a már kialakított minőségkultúra rombolását is jelenti egyes vállalkozásoknál. Érdekünk, hogy a valós értékeket hordozó, a vezetési rendszer szerves elemeként működő minőségmenedzsment rendszereket fejlesszünk és működtessünk, mert csak

ez támogatja a folyamatos versenyképes helyzet megteremtését.

Szerző tudatában van annak, hogy a hazai helyzetről leírtak bizonyára egyes minőségmenedzsment iránt elkötelezett olvasóban esetenként vitát váltanak ki, felháborodást keltenek. De vegyük tudomásul, hogy előre csak akkor fogunk lépni, ha a rövid távú piaci érdekeink ellenében is a szakmailag megalapozott rendszerekben gondolkodunk, a szervezetek és munkatársaik minőségkultúrájának fejlesztését tartjuk szem előtt. Ehhez a hamis értékrend felszámolása, a minőségügyi szakma megújítása, tisztítása és a vezetői elkötelezettség megteremtése nélkülözhetetlen.

Felhasznált szakirodalom

Könyvek:

1. Dobák, M.(2008): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest
2. Tenner, A.R. -De Toro, I.J.: Telje körü minőségmenedzsment TQM, 4. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005
3. Topár, J. (2012). Minőségmenedzsment trendek a termelő- és szolgáltató szektorokban

In. Topár J (szerk.) A műszaki menedzsment aktuális kérdései, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2012 87-104 old.

Folyóiratcikkek:

4. Anttila, J. (2008). A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségig
Minőség és Megbízhatóság (1) 14-26 old.
5. Davenport, T.H. (2005). A folyamatok áruvá válása. Harvard Business Manager, október, 6-14 old.
6. Kano, N. (2007). A minőség evolúciója – a fenntartható növekedés felé vezető út.
Minőség és Megbízhatóság, (1), 32-42 old.
7. Molnár, P. (2011). Az EOQ 55. Kongresszusa Budapesten
Minőség és Megbízhatóság (4), 184-205 old.
8. Molnár, P. (2014): A tanúsítható energiamenedzsment rendszer (EMR) kiépítése, Minőség és Megbízhatóság (2), pp 104-107 szerkesztett fordítás a Qualität und Zuverlässigkeit, 58 (2013) 5, 26-31 oldalon megjelent cikk alapján
9. The ISO Survey 2012
10. Topár, J. (2014): A minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében (lehetőségek és gondok), Magyar Minőség XXIII. (3) 11-19 old.
11. Tunkli, G. (2013): Tisztulás. Merre tart az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszerek tanúsítása Magyarországon? Magyar Minőség XXII. 43- 48 old.

A szerző elérhetősége: topar@mvt.bme.hu

Minőségmenedzsment a beszállítói kockázat csökkentésére

A cégek jelentősen javítani tudják versenyképességüket, amennyiben – beszállítóik stabilizálásán keresztül – a beszállítói kockázatukat csökkentik. Az utóbbi években különösen az autópárban növekedett a beszállítói függőség. A tanulmányban a következő beszállítói kockázatokat vették figyelembe: Kiesési kockázat; ellátási kockázat (időben, helyben, mennyiségben); minőségi kockázat; árkockázat; jogi kockázat (pl. jogszabályok megsértése); fenntarthatósági kockázat (ökológiai, etikai vagy társadalmi normák megsértése). A tanulmány legfontosabb eredménye az volt, hogy a megkérdezett cégek több mint 80%-ánál az ellátási és minőségi kockázatok játsszák a központi szerepet. Mivel 85%-uk azt válaszolta, hogy a kockázatmenedzsmentet bővíteni és erősíteni kívánja, egyértelműen a beszerzés és a minőségmenedzsment között szoros együttműködést kell kiépíteni.

A beszállítói kockázatok csökkentésére a cégek különböző aktivitással reagálnak:

- Beszállítók rendszeres értékelése kockázatpotenciáljuk alapján: 60%
- Hosszútávú szerződések az ár és a minőség biztosítására: 58%
- Fejlesztési programok a beszállítók számára: 56%
- Beszállítói piacok felmérése és értékelése kockázatpotenciál szempontjából: 50%
- Rendszeres kockategyeztetés más részlegekkel (pl. gyártás): 48%
- Valamennyi kritikus, illetve stratégiai beszállításokra duális megoldás keresése: 42%

A beszállítói értékelések és korai felismerési eljárások jelentősen hozzájárulnak a kockázatok csökkentéséhez, melyeket a megkérdezett cégek a következő arányban alkalmaztak:

- Ellátási szűk keresztmetszetek csökkentése
 - Korai felismerési eljárásokkal: 91%
 - Rendszeres beszállítói értékelésekkel: 84%
 - Korai felismerési eljárások nélkül: 71%
 - Rendszeres beszállítói értékelések nélkül: 57%
- A termék- és szervizminőség javítása: 64%
- Minőségi ingadozások csökkentése: 64%
- A beszállítói kiesések redukálása: 73%
- A Total Cost of Ownership (TCO) csökkentése: 36%

Thibault Pucken und Pieter Niehues: Einkauf und QM gegen Beschaffungsrisiken. QZ 59 (2014) 1, 28-31

MP

MATTHEW BARSALOU, BorgWarner Turbo Systems Engineering GmbH,
Kirchheimbolanden, Németország

A munkavállalás minőségügyi területen széles körű ismereteket igényel

A „RENAISSANCE EMBER” kifejezést olyan személyre alkalmazzák, „aki alapos szakmai jártasságot szerzett 1-nél több területen” [1]. Ugyanez a fogalom vonatkozik a minőségügyi szakemberre is, akinek nem csupán a saját szakterületén kell mesternek lennie, de jól kell értenie a munkáltató szervezet műszaki és üzleti vonatkozásait is.

A bölcsészettudomány azonban ismer egy másik, a Renaissance emberhez hasonló fogalmat is, ez pedig „a hét szabad művészet”. A művészeteket három tríviumra: logika, nyelvtan és retorika, illetve négy quadríviumra szokás felosztani, ezek: aritmetika, zene, geometria és csillagászat [2]. A minőségügyi mérnöknek ugyan kötelességei teljesítése során nem feltétlenül kell értenie a zenéhez vagy a csillagászatához, de széles háttérrel kell rendelkeznie, amire az iskolai oktatás, a továbbképzések és a tapasztalatok, illetve a három kombinációja révén tehet szert.

A modern, globálissá vált iparban a változás üteme egyre gyorsul és még mindig érezhetők a 2008. évi nagy recesszió hatásai. Az összezsugorodó szervezetek növelik dolgozóik felelősségét. Ebből adódóan a minőségügyi szakember szerszámosládájának is gyarapodnia kell, mert különben nem tarthat lépést az említett változásokkal. Az elmúlt néhány évtizedben a minőségügyi szakembereknek meg kellett ismerkedniük többek között a Lean Hat Sigma fogalmával és a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) szabványai szerinti tanúsítással. Most azonban még több új ismeretet kell elsajátítaniuk még rövidebb idő alatt.

A megnövekedett mai feladatokat kevesebb emberrel kell végrehajtani, mint a múltban. Ez nem csak a szervezetek versenyképességére van kihatással a globális piacon, hanem a minőségügyi szakemberek versenyképességére is, amikor állást keresnek. Hiába volt valaki nagyon alkalmas munkaerő a múltban, ha azonban nem képes a fejlődésre, akkor nagyon hamar lema-

rad. Márpedig ez kockázatos helyzetet teremt a bizonytalan gazdasági viszonyok közepette.

A hét minőségügyi művészet

A minőségstudomány már rendelkezik egy ismeretanyaggal (BoK), amit minden minőségügyi mérnöknek tudnia kell [3], de ez önmagában véve még nem elég a megfelelő munkavégzéshez. Előfordulhat, hogy egy sikeres minőségügyi mérnök mesteri fokon elsajátítja a szakmai BoK-t, mégsem képes megérteni az üzleti kérdéseket, illetve a szervezet termékeit és szolgáltatásait.

A bölcsészettudományhoz hasonlóan itt is létezik hét olyan terület, ahol – véleményem szerint – a minőségügyi szakembereknek jól tájékozottnak kell lenniük. Amint az 1. táblázat mutatja, az itteni hét diszciplína is felosztható egy tríviumra – ami az alapvető ismeretanyagot foglalja magában – és egy quadríviumra, amely a *W. Edwards Deming* által rendszerezett elmélyült tudásanyagot tartalmazza [4]. Van ugyan bizonyos átfedés a hét minőségügyi művészet és a minőségügyi mérnök ismeretanyaga (BoK) között, de ez a hét minőségügyi művészet nem helyettesítheti, inkább kiegészíti azt.

1. A minőségügyi gyakorló szakembernek tisztában kell lennie az ügyvitel alapjaival. Olyan területek tartoznak ide, mint például valamely eszköz vagy felszerelés megvásárlásának gyakorlati vonzatai, a könyvvitel és az elszámolás, illetve a beszerzési döntések meghozatalának képessége. Ez nem jelenti azt, hogy minden minőségügyi mérnök vagy minőségügyi menedzser legyen egyszersmind könyvelő is és értsen a kettős könyvvitelhez, de legyen képes eligazodni a számviteli rendszeren belül. Ismernie kell a számviteli osztályokat és azt a módot is, ahogyan a szervezet könyvvitele illeszkedik az egész vállalat erőforrás tervezésébe.

1. táblázat: A hét minőségügyi művészet

Trívium: az alapok			Quadrívium: Deming mélyreható tudás rendszere			
Üzlet	Ipar	Minőségügyi eszközök	A rendszer helyes megítélése	Tudás-elmélet	A variáció ismerete	Lélektan (pszichológia)
A finanszírozás eszközei	Anyagok	A hét minőségügyi (Q) eszköz	Folyamatok	Ismeretelmélet (episztemológia)	Statisztika	Motiváció
Könyvvitel	Gyártási módszerek	APQP	Rendszer-elemek	Tudományos módszer	SPC	Vezetés
Gyártási vagy beszerzési döntések	Logisztika	Kontroll tervek	Az érdekelt felek azonosítása	Döntés-hozatal az ismeretek alapján	MSA	
Minőség-költségek	Szolgáltatások				A közös okra visszavezethető szórás	
					A speciális okra visszavezethető szórás	

APQP = Fejlett termékminőség tervezése MSA = Mérérendszerek elemzése SPC = Statisztikai folyamatszabályozás

Egyszer egy minőségügyi menedzsert például külföldi útra küldtek, hogy tartsa szemmel azokat a munkásokat, akiket egy szerelvény öntött alkatrészeinek ellenőrzésével és esetleges újra megmunkálásával bíztak meg. A minőségügyi menedzser egy gyors ceruzás kalkuláció elvégzése után rájött, hogy a külföldi utazás és a felügyelet költségei annyi pénzt tesznek ki, amennyibe az új szerelvények gyártása kerül. A vezetés azonban ragaszkodott hozzá, hogy az alkatrészeket lehetőség szerint meg kell menteni. Mivel a végén egyetlen alkatrészt sem sikerült megmenteni, azok egytől egyig selejtezésre kerültek a pótlásukra szánt alkatrészekkel együtt. Csak egy kicsit több üzleti hozzáértés megelőzhette volna az idő és a pénz elherdálását.

2. A minőségügyi szakembernek értenie kell saját ipari szakterületéhez. Az éttermi szolgáltatás javításával megbízott minőségügyi menedzsernek konyítania kell valamennyit az éttermekhez, az ételek elkészítéséhez, a rendelések felvételéhez és ahhoz, hogy a vendégek kellemes élményeket szerezzenek. A gyártóüzemben dolgozó minőségügyi menedzsernek viszont tudnia kell, hogyan állítják elő az egyes részelemeket és a felhasználásra kerülő anyagokat. Ez persze nem jelenti azt, hogy a gépgyárban dolgozó minőségügyi mérnök maga is fémmunkás vagy gépész legyen, de ismerje a fémmegmunkálás bizonyos alapelveit, illetve a szükséges anyagok sajátosságait. Mindez különösen fontos az egyes iparágak közötti kapcsolódáskor – a gépjármű-

ipar ISO/TS 16949:2009 szabványa például nem azonos a repülőgépipar AS9100 minőségmenedzsment szabványával.

3. A minőségügyi gyakorló szakembernek mesterfokon kell bánnia a minőségügyi eszközökkel. Ide tartozik Kaoru Ishikawa hét minőségügyi alapeszköze, úgymint: Ishikawa diagramok, Pareto ábra, szórásdiagramok, ellenőrző kártyák, kontroll diagramok, hisztogramok és az adatok osztályozása (sztratifikáció) [5]. Ezek az eszközök a gyártásban és a szolgáltatások területén egyaránt alkalmazhatók.

Léteznek sokkal komplikáltabb eszközök és módszerek is, amelyeket szintén ismerni kell, például: Hibamód és Hatás Elemzés (FMEA), illetve az egyre fejlettebb terméktulajdonságok megtervezése a gépjárműiparban. A gyógyszergyártás vagy az orvosi készülékek előállítása terén dolgozóknak ismerniük kell a Jó Gyártási Gyakorlatokat (GMP). Ugyancsak szükség van a kontroll tervek értelmezésére és a minőségmenedzsment rendszerekkel kapcsolatos ismeretekre.

Sokféle minőségügyi eszköz és módszer megértése szükséges ahhoz, hogy a minőségügyi szakember teljesíteni tudja a kötelességét és egyáltalán, hogy megőrizhesse az állását. Egy túlspecializált minőségügyi menedzsernek nehézséget okozhat, ha hirtelen új munkáltatót kell keresnie.

Van még egy terület, amit a minőségügyi szakembereknek ismerniük kell, ez pedig Deming mélyreható tudási rendszere. Ez képezi a hét mi-

nőségügyi művészet quadríviumát. Az „Új Közgazdaságtan” című művében *Deming* a mélyreható tudási rendszeren belül négy szegmenst különböztet meg: a rendszer helyes megítélése, a variáció ismerete, a tudáselmélet és a lélektan (pszichológia) [6].

Van bizonyos átfedés a trívium és a minőségügyi mérnök ismeretanyaga (BoK) között. A statisztikai folyamatszabályozás (SPC) például a BoK részét képezi, de része a minőségügyi alapismereteknek is. Valójában nem az a fontos, hogy melyik kategóriába soroljuk be ezt az ismeretet; az számít, mennyire értik és hogyan alkalmazzák azt.

4. Deming mélyreható tudási rendszerének első eleme a rendszer helyes megítélése. Ez kritikus fontosságú ismeret azok számára, akik megkísérelnek feljavítani egy gyártási folyamatot, vagy akik munkautasítást készítenek valamely szolgáltatás nyújtásához. A rendszer minden egyes elemét külön kell azonosítani és megérteni. Egy szükségtelennek vélt lépés eltávolítása a folyamatból katasztrofális következményekkel járhat, ha az a lépés mégis kritikus fontosságú volt. A folyamat megváltoztatása előtt azonosítani kell a folyamatgazdákat, megértve szükségleteiket.

Egy folyamat a formális utasításban leírtaknál több is lehet. Egy termelő vállalatnál a vevői rendelés átvétele képezheti a folyamat kiindulópontját, a befejezést pedig a kiszámlázott ár beérkezése jelzi, miután a vevő átvette a terméket. Egy ilyen folyamat évekig is tarthat, ha például érvényes szerződések vannak egy gép karbantartására. Egy minőségügyi menedzser az új munkahelyén nem biztos, hogy mesterszinten ismer minden folyamatot az új munkáltatójánál, de hamar meg kell értenie, hogy mi képez egy folyamatot és hogyan lehet azokat elemezni.

5. A tudáselmélet felfogható, mint episztemológia: a minőségügyi mérnöknek azonban nem kell éveket eltöltenie a filozófia tanulmányozásával. A tudományos módszer ismerete azonban szükséges. Természetesen nem fizikai kísérletek elvégzéséről van itt szó, de a minőségügyi szakembernek képesnek kell lennie az adatok értelmezésére és hipotézisek felállítására. Mivel a döntések alapját az adatok képezik, a minőségügyi mérnöknek a kísérletezés mellett érteni kell az adatok értékeléséhez is.

Egy gyártózúzemben például egy hosszútávú

tanulmány keretében a fém alkatrészeket rozsdagátlót tartalmazó oldattal kezelték. Sajnos a rozsdagátló mennyisége az oldatban naponta változott, és mivel e változó alakulása nem volt kontroll alatt, az használhatatlanná tette az eredményeket. A kísérlet megfelelő lefolytatásának ismerete lehetővé tette volna az ilyen forrásigényes hiba elkerülését.

6. A variáció ismerete szintén alapvető fontossággal bír. Olyan statisztikai ismeretekről van itt szó, mint például az SPC és a mérőrendszer elemzés használata. Ez többet jelent a statisztikai számítások egyszerű elvégzésénél. Előfordul, hogy az alkatrészekből vett minta ellenőrzése rendben találja a szükséges paramétereket. A minőségügyi mérnöknek azonban azt is tudniuk kell, mit mond nekünk egy folyamat szórása. Ha mondjuk öt alkatrész megfelel a műszaki előírásoknak de nagy a szórás, akkor ez arra utalhat, hogy a folyamatban hamarosan olyan hibás alkatrészek fognak keletkezni, amelyek az összeszereléskor problémákat okoznak majd.

Ezt egy autógyáros fedezte fel, aki arra volt kíváncsi, hogy a Japánban beépített, azonos műszaki paraméterekkel rendelkező transzmissziók (erőátvitel) miért nyújtottak mégis jobb teljesítményt. Kiderült, hogy a gyártó transzmissziói megfeleltek ugyan a műszaki előírásoknak, de paramétereik messze meghaladták a tűréshatárt. A többi bemutatott transzmisszió szórása kisebb volt, mivel azokat a nominális értéknek megfelelően gyártották le [7].

A következmények megértése és a tanulságok levonása nem elegendő. A minőségügyi szakembernek a gépkezelők és a vezetés felé is továbbítania kell a szórás alakulásából levont következtetéseket, mégpedig oly módon, hogy meggyőzze őket a beavatkozás szükségességéről. Ehhez bizonyos vezetési és motivációs ismeretekre is szükség van.

7. A motiváláson és az irányításon túlmenően a minőségügyi szakemberek legyenek képesek a teamek működtetésére is. Ezt a feladatot megkönnyíti a pszichológia ismerete. „A pszichológia tudománya hozzásegít bennünket ahhoz, hogy jobban megértsük az embereket, a kölcsönhatásokat az emberek és a körülmények, a vevő és a szállító, a tanár és a diák, valamint a menedzser és az emberei, illetve bármely menedzsment rendszer között”, írta *Deming* [8].

Renaissance férfiak és nők az iparban

Nem várható el, hogy a minőségügyi vezető képes legyen szakmai jártasságra szert tenni mind a hét minőségügyi művészetben. Ha azonban egy minőségügyi szakember sikeres óhajt lenni, akkor bizonyos ismerettel rendelkeznie kell valamennyi említett területen. Dr. Joseph M. Juran figyelmeztetése szerint „minőségügyi védőgátak mögött élünk” [9], ami azt jelenti, hogy a vezetői elvárások, illetve a termékek és a folyamatok bonyolultsága időről időre nő. Hasonlóképpen növekednie kell a minőségügyi szakember tudásszintjének is: munkájuk elvégzéséhez bizonyos mértékben érteniük kell a hét minőségügyi művészetet. Ehhez a témák széleskörű ismerete szükségeltetik. Mint Robert A. Heinlein mondotta egyszer: „A specializáció rovaroknak való” [10].

Referenciák

1. Dictionary.com, “Renaissance man,” [Reneszánsz ember], <http://dictionary.reference.com/browse/renaissance%20man>
2. Sister Miriam Joseph and Marguerite McGlinn, *The Trivium: The Liberal Arts of Logic, Grammar and Rhetoric*, [A Trívium: A logika, a nyelvtan és a retorika szabad művészete], Paul Dry Books Inc., 2002
3. ASQ, “Body of Knowledge—Quality Engineer Certification—CQE,” [Ismereti törzssanyag – a minőségügyi mérnök tanúsítása (CQE)], <http://cert.asq.org/certification/control/quality-engineer/bok>

4. W. Edwards Deming, *The New Economics*, [Az új közgazdaságtan], second edition, MIT Press, 1994
5. Kaoru Ishikawa, *Guide to Quality Control*, [Minőségsszabályozási útmutató], second edition, Asian Productivity Organization, 1991
6. Deming, *The New Economics*, see reference 4
7. Genichi Taguchi and Don Clausing, “Robust Quality,” [Robusztus minőség], *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp. 65-75
8. Deming, *The New Economics*, see reference 4
9. Joseph M. Juran, *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*, [A minőség építőművésze: Dr. Joseph M. Juran önéletrajza], McGraw Hill, 2004
10. Robert A. Heinlein and D.F. Vassallo (illustrator), *The Notebooks of Lazarus Long*, [Long Lázár jegyzetei], Pomegranate, 1995



MATTHEW BARSALOU minőségügyi szakértő, BorgWarner Turbo Systems Engineering GmbH, Kirchheimbolanden, Németország. Üzletvezetésből és mérnöki tudományokból Mester fokozatot szerzett a Wilhembüchner Főiskolán (Darmstadt, Németország). Az ASQ szenior tagja, ASQ tanúsítóval rendelkező minőségügyi mérnök, Hat Sigma Feketeöves. Matthew Barsalou a Quality Progress műszaki lektora, a Statistics Digest szerkesztője és az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) németországi megbízottja.

Fordította: Várkonyi Gábor

Matthew Barsalou: Well Rounded – Broader knowledge needed to be employable in quality field. Quality Progress, February 2015, 10-12

Mi következik a minőség után?

Természetesen még jobb és több minőség. Vagy van más alternatíva?

A minőséget állandó jelleggel magas szinten kell tartani, és lehetőség szerint folyamatosan javítani kell. A versenytársak ugyanis nem alszanak. A minőség egyértelműen a piaci részesedés első számú meghatározója.

Az is általános igazsággént fogadható el, hogy a minőség döntő mértékben a menedzsment minőségének tükröke. A minőségmenedzsment tehát mindenekelőtt a menedzsment minősége, hogy mennyire képes a munkatársak munkájának minőségére pozitív hatást gyakorolni.

Azok a vezetők, akik a munkatársakkal való találkozást keresik, sikeresebbek azokkal szemben, akik kerülnek az ilyen találkozókat. Ezekről a találkozóktól minden esetben minőségjavulás várható el, amely nem csak a hibamentességre való törekvésben, hanem az innovációban mutatkozik meg. Olyan munkaviszonyokra van szükség, amelyek a kreativitásra kedvező hatással vannak. Szorosan ehhez tartozik az egyedi teljesítmények elismerése. Az ötletek realizálására elsősorban akkor kerül sor, ha a munkatársak saját munkájukat és környezetük munkáját – beleértve a vezetés tevékenységét – kedvezően ítélik meg.

Egy ország sikere polgárai teljesítményének eredménye. Az elkötelezettség, amivel az innováció és a minőség összekapcsolódik, a sikeres jövő garanciája.

A „Qualität und Zuverlässigkeit” 59(2013)1 szerkesztőségi cikke alapján

MP

ALCINA AUGUSTA DE SENA PORTUGAL DIAS¹ kutató, Portugália

Gondolatok a Minőségmenedzsment Paradigma jövőjéről az Európai Unióban

Az elmúlt években a Minőségmenedzsment Paradigma sikeresen gyökeret vert az Európai Unió üzleti környezetében. Mivel a minőségmenedzsment többváltozós természetére jellemző, hogy egyaránt integrál magában elemeket a közgazdaságtantól és a menedzsmenttől kezdve egészen a mérnöki tudományokig bezáróan, nyugodtan nevezhetjük azt egy globális, állandó forrásban és pezsgésben leledző tudásanyag-nak. Ez a teoretikus dolgozat egy különböző gondolatrendszerekből összeválogatott (eklektikus) kísérlet a Minőségmenedzsment Paradigma evolúciójának elemzésére. Még pontosabban: a cikk a Menedzsment Paradigma evolúciójával és változásával foglalkozik a jelenlegi, illetve a jövőben elvárható üzleti környezetek tükrében.

1. Bevezetés

A Minőségmenedzsment Paradigma sikeresen gyökeret vert az Európai Unió üzleti környezetében (Dale, 2007; Camisón *et al.*, 2006). Barker (1992) szerint a paradigma fogalma a következőképpen határozható meg: „írott vagy íratlan szabályok és rendelkezések összessége kettős céllal: (1) a határok kijelölése vagy meghatározása, illetve (2) szabályozás vagy viselkedés a határokon belül a siker érdekében” (Barker, 1992). A hagyományos menedzsmentben rendszerint létezik az alapelvek, a koncepciók és a filozófiák egyfajta rendszere, amely szabályozza az üzletmenetet (például: Etikai Kódex olyan szakterületeken, mint az orvosok, az auditorok vagy a jogászok).

A paradigma koncepció alapján – és rávetítve azt egy minőségmenedzsment rendszerre – néhány idézetet és ajánlást kell figyelembe vennünk. Mindenek előtt a javak és a szolgáltatások minősége mindig is társadalmi probléma volt. Dooley (1994) úgy tekintett a minőség diszciplínájának evolúciójára, mint a paradigma fejlődésének egy modellje. Narratív megközelítést alkalmazva Dooley három korszakot különböztetett meg a diszciplína evolúcióján belül:

1. A „caveat emptor”² preindusztriális paradigmája. A kézműves mesterek jó hírnevét a termék minőségi jellemzői alapozták meg. A fogyasztói érdekek védelmére védjegyeket és céheket hoztak létre, illetve büntető intézkedéseket foganatosítottak.
2. A minőségsszabályozás ipari paradigmája. Az ipari forradalom (18/19. század) fokozta a termékek és a folyamatok komplexitását, miközben soha nem látott magasságokba emelkedett a termelés volumene. Megszületett a minőségsszabályozás új minőségi paradigmája, kibontakoztatva a változások szélesebb skáláját. Abban az időben a tudományos menedzsment teóriája volt divatban. Következésképpen fejlődésnek indult az alapvető minőségügyi gyakorlatok kialakulása. Közzismertté váltak olyan gyakorlatok, mint a mintavételes ellenőrzés, a statisztikai módszerek alkalmazása, illetve a szabványosítási technikák, amely eszközök azóta is használatban vannak. A huszadik században úgy hivatkoztak ezekre, mint minőségsszabályozási technikák. A huszadik század végére kibontakozó globális verseny arra kényszerítette a szervezeteket, hogy a klasszikus minőségsszabályozás mellett hasonló intenzitással foglalkozzanak a teljesítmény perspektívájából vett minőség javításával is.

¹ GIC 10/89, GIC 07/86, UFI 11/05 és az Europagune Kutatócsoport (ezeket a kutatócsoportokat a Baszk Autonóm Kormány hívta életre). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugália

² Latin kifejezés, ami annyit tesz: „A vevő legyen óvatos”.

3. A posztindusztriális Teljes körű Minőségmenedzsment paradigma. A TQM új szintre emelte a minőségügyi alapelvekkel kapcsolatos tudatosságot és gyakorlatot, amellel olyan eseményekre és tényezőkre helyezte a hangsúlyt, mint a szervezeti tanulás és a részvételen alapuló vezetés. A minőségszabályozás és a TQM paradigmája ugyanakkor egyfajta hiánypótló válaszként is felfogható a megelőző paradigmában szereplő, előre nem látható helyi környezeti eshetőségekre (Dooley, 1994). Itt egy szabványhoz társuló olyan újszerű menedzsment ismeretről van szó, amely nem képvisel valamiféle standardizált tudást.

2. A TQM paradigmája

A TQM elvek széleskörű elfogadását az Európai Unióban számos különböző környezeti változás előzte meg. Ahogyan fejlődtek ezek az elvek, úgy bontakoztak ki egyre újabb eszközök, technikák és módszertanok. A mind intenzívebbé váló globális verseny technikai és politikai változásokat hozott magával. Mindez érzékenyen érintette a szervezeteket és azok versenyképességének alakulását. A minőségügyi szakemberek már régóta hangsúlyozzák a termékek kiválóságának fontosságát: „A kiemelkedő termékminőség képezi a mai nemzetek folyamatos gazdasági egészségének kulcsát.” (Feigenbaum, 1966, p. 81). Ennek ellenére bizonyos időbe telt, míg maradéktalanul felismerték a minőség stratégiai fontosságát a siker megszilárdításában.

Újabban nagy súlyt fektetnek a versenytársak teljesítményének benchmarkingjára, a vevői elégedettségre, valamint az új termékek kifejlesztésére. A stratégiai minőségmenedzsment előtérbe helyezése általában véve új kihívások elé állította a szervezeteket a piackutatás, a benchmarking, az egész életciklussal kapcsolatos költségkalkuláció, továbbá a vevői elégedettség mérése szempontjából (Garvin, 1988). Az 1980-as és az 1990-es években a vállalatvezetés egyre erősebben kezdte magáénak érezni a minőség ügyét. A Ford Q101 program nyomán ugyancsak a szervezeti minőségi gyakorlatok váltak a szállítói tanúsítás benchmark követelményévé (Dooley, 1994). Abban az időben az Európai Gazdasági Közösség nemzeti szinten szervezeti

minőségügyi rendszerszabványokat dolgozott ki, amelyek alapfeltételét képezték az egyes cégek bejutásának az EGK piacaira. Marquardt, et al. megállapítása szerint (1991, p. 25): „Az ISO 9000 sorozat átfogó minőségmenedzsment koncepciókat és útmutatót tartalmaz ... Az ISO 9000 sorozat éppen időben jelent meg a minőségügyi szabványosítás iránt megnyilvánuló növekvő nemzetközi igény kielégítéséhez, valamint a harmadik fél általi minőségügyi rendszertanúsítások sémáinak széleskörű elfogadásához.”

A TQM paradigmával összefüggésben rendkívül sok változás történt a minőségügyi gyakorlatban, amelyeket az 1. táblázat foglal össze.

1. táblázat: A TQM paradigma
(a TQM előtti, illetve az azutáni helyzet)

A TQM előtt	A TQM után
A (minőségügyi) részleg felelőssége, a legfelső vezetés támogatásával.	Mindenki, de különösen a vezetés (menedzsment) felelőssége.
Másoktól különböző termék.	Versenyképes termék.
A fizikai termékek minősége.	A fizikai termékek mellett az egészségügyi, a K+F és az oktatási termékek minősége is.
Hibaelemzés.	Benchmarking és a legjobb gyakorlatok terjesztése.
A termelési vonalra koncentrált minőség.	Az egész végrehajtási (adminisztratív) vonal felügyelete.
A nemmegfelelőségek kezelése – korrekciós intézkedések.	A folyamatos javítás módszerei.
Megbízható termék.	A vevői elégedettség primátusa következtében a vezetői teljesítmény értékeléséhez társul a KPI (Kulcsteljesítmény mutatók).

Forrás: saját és átvéve Dooleytól (1994).

A minőség már nem korlátozódik többé a minőségügyi részlegre, hanem mindenki, de elsősorban a vezetés felelőssége; a termékminőség már nem csupán a megkülönböztetést szolgálja, hanem versenyelőnyt képez (Porter, 1987). A minőség fontossága kiterjed a fizikai termékeken túlmenően a szolgáltatásokra, az információra, az egészségügyre, az oktatásra, a kormány-

zásra és a vallásra. A gyakorlat homlokterébe kerültek a tanulás, a szakképzés, az oktatás és az önmenedzselés kérdései. A benchmarking és a „legjobb gyakorlatok” elsajátítása egyéb módszereinek használata széles körben elterjedt. A szervezetek definiálják az egész végrehajtási (adminisztratív) vonal felügyeletét a minőség érdekében és módszereket fejlesztettek ki a minőségi folyamat állandó javításához, felismerve az összes tevékenység vevői elvárásokra való fókuszálásának jelentőségét. Az egyes szervezetek kulcs teljesítmény mutatókat (KPI) dolgoznak ki a vezetői teljesítmény értékeléséhez a cégnél.

3. A TQM paradigma jövője

A paradigmák fejlődéséről szóló Kuhn-féle modell³ alapján arra lehet számítani, hogy ha a jelenlegi TQM minőségügyi paradigma továbbra is fennmarad, akkor a környezeti összefüggések (kontextusok) szerint még inkább specifikus elméletek és modellek kifejlesztése várható a jelenlegi, inkább általános tudásbázis finomítására. Ennek a folyamatnak már most is számos téren tanúi lehetünk, mivel úgy tűnik, hogy bizonyos TQM tevékenységek hatékonysága az adott szervezet környezetétől is függhet. Az Ernst & Young által 1992-ben világszerte több mint 500 vállalat bevonásával elkészített nemzetközi minőségügyi tanulmány azt mutatja, hogy bizonyos TQM gyakorlatok érvényessége többé-kevésbé különböző tényezőktől függ (2. táblázat).

2. táblázat: A minőségi teljesítmény szintje és a TQM gyakorlatok megállapítása

A minőségi teljesítmény szintje	Jobb teljesítmény
Alacsony szintű minőségi teljesítmény	Középpontban a csapatok, a vevői kapcsolatok, a felhatalmazás, a folyamatok egyszerűsítése, a formatervezés (dizájn) minősége és az ellenőrzés

³ Kuhn szerint: „Paradigma az, amelyet valamely tudományos közösség tagjai – de csak ők – megosztanak.” A „rendes” tudósoktól eltérően Kuhn azt tartotta, hogy „a humán tárgyak (bölcsészettudomány) művelője folyton ilyen problémák számos, egymással versenyző és egymással összemérhetetlen megoldásaival találja szemben magát, amely megoldásokat végezetül saját magára nézve kell megvizsgálnia.” (A tudományos forradalmak struktúrája).

A minőségi teljesítmény szintje	Jobb teljesítmény
Közepesen teljesítők	Középpontban a széleskörű folyamatjavítás, az oktatás és a képzés, a szállítók bevonása, a metrika, az új termékek megtervezése, valamint a minőségi szemlélet
Magasan teljesítők	Középpontban a vezetés, a benchmarking, a munkatársak teljes bevonása, a stratégiai minőség, az innováció és a hiányzó termékek, valamint a szembevető minőségügyi jövőkép

Forrás: saját és átvéve Dooley-től (1994)

Alacsony szintű minőségi teljesítmény esetén a csapatok, a vevői kapcsolatok, a felhatalmazás, a folyamatok egyszerűsítése, a formatervezés (dizájn) minősége és az ellenőrzés középpontba állítása jobb eredményeket hoz. Közepes minőségi teljesítmény esetén a széles körű folyamatjavítás, az oktatás és a képzés, a szállítók bevonása, a metrika, az új termékek megtervezése, valamint a minőségi szemlélet bizonyult a legjobb megközelítésnek. Végül a magas teljesítmény esetén a vezetés, a benchmarking, a munkatársak teljes bevonása, a stratégiai minőség, az innováció és a hiányzó termékek, valamint a szembevető minőségügyi jövőkép jelentette a legjobb fókuszpontot.

A fenti javaslat azt látszik igazolni, hogy a jellegük szerint inkább mechanisztikus és determinista, holisztikus TQM mechanizmusok nem igazán alkalmazhatók olyan környezetben, ahol követelmény a magas szintű rugalmasság és alkalmazkodóképesség. Ezt a megállapítást támasztják alá az ún. bonyolultság elmélet (complexity theory) legújabb eredményei is (Dooley, Johnson és Bush, 1995). Kauffman (1995) munkája arra enged következtetni, hogy a szervezetek optimalizálását leginkább a félig autonóm, egymáshoz csak lazán kapcsolódó „foltok” optimalizálásán keresztül lehet elérni. Kauffman javasolja azt is, hogy a vevőre oda kell figyelni a legtöbb időben, de azért nem mindenkor! Hasonló nézeteiknek adnak hangot az innováció tudósai is (Christensen, 1997).

Kauffman „göröngyös útról” szóló evolúciós modellje azt sugallja, hogy nem könnyű optimalizálni az olyan folyamatot, ahol a kapcsolódó

változók között komplex interakció áll fenn. Ennek alapján az egyik jövődőlés: *a TQM-el összefüggő modellek és teóriák egyre inkább környezet-specifikussá válnak*. Menedzsment szakkifejezésekkel élve ez azt jelenti, hogy egyre nagyobb figyelmet fordítanak a véletlen és a konfigurációs teóriákra (Doty, Glick, és Huber, 1993).

Amint a TQM koncepciókat és gyakorlatokat egyre mélyebben beépítik a szokásos szervezeti gyakorlatba, a minőségfunkció „szétszórta” válhat. Így logikus következtetés, hogy *a minőség diszciplínája halálra van ítélve*. Juran 1995-ben vitatta ezt az elképzelést mondván, hogy a minőségügyi szakma kiiktatása ugyanolyan abszurd elképzelés, mintha a könyvelőktől, a revizoroktól, a minőségügyi szakemberektől vagy más szakértőktől akarnának megválni.

A minőségügyi diszciplína jövőbeli fejlődésének és hatásköre bővülésének további lehetőséget adhat a jelenlegi TQM paradigmán belül az, ha *a vállalatot és/vagy a közösséget helyezi a középpontba*. Akár a tudományos világ, akár az ipari gyakorlat trendjeit tekintjük az elmúlt évszázadban, az jól látható, hogy az érdekeltek folyamatosan erőfeszítéseket tesznek. A vállalatok környezetében nagyon fontos tényező a közösség. A „zöld” gyártásra irányuló erőfeszítések, valamint az ISO 14000 szabvány részét képezi a cégek társadalmi felelősségvállalásának. Erre vezethető vissza, hogy számos, az ISO 14000 szerinti környezetközpontú irányítási programokba bevont minőségügyi szakember az ISO 9000 szerinti minőségi gyakorlatok következményeként éli meg az ilyen jellegű tevékenységet.

Ezután következik nyilvánvalóan a vállalati hatáskör. Ez a trend máris megmutatkozik a Vállalati Erőforrás Tervezés (ERP) és az ellátási lánc menedzsment iránti, megnövekedett érdeklődésben. Várható tehát a közeli jövőben, hogy egyre nagyobb erőt koncentrálnak a vállalati minőség javítására. Éppen ez jelentheti majd a minőségügyi diszciplína következő paradigmáját, előrevetítve azt is, hogy az alkalmazásra kerülő módszerek és teóriák lényegesen különbözni fognak a jelenlegiektől.

Mindezeket szem előtt tartva minden valószínűség szerint számos egyéb változás és javulás is be fog következni a TQM gyakorlati alkalmazása terén az Európai Unióban:

- Az automatizálás, a visszacsatolások kontrollja és az automatizált körmeghatározás

(diagnózis) fejlődésével csökken az igény a klasszikus, humán központú statisztikai folyamatszabályozás (SPC) iránt.

- A „tudásmenedzsment” rendszerek iránti növekvő érdeklődés attól függ, hogy az információs technológia milyen hatékonysággal képes térben és időben megosztani az ismereteket (Dooley, Skilton, és Anderson, 1998). Nem csak határozott (explicit) és megosztott források létezhetnek azonban, hanem imitált források is. Mivel a cég végső értéke attól a tudástól függ, amit nem lehet imitálni, joggal feltételezhető, hogy – szemben az explicit tudással – felértékelődik a hallgatólagos és passzív, nem könnyen imitálható tudás jelentősége. Mindezek alapján arra számíthatunk, hogy a minőségügyi rendszerek fokozott mértékben koncentrálnak majd a hallgatólagos, passzív tudásra.
- A TQM általában nem az egyes vevőkre fókuszál, hanem a vevői szegmensekre vagy csoportokra. A „személyre szóló” marketing növekedése, a termelés és a logisztika nagyobb rugalmassága, a termék halasztása (elnapolása), valamint az e-kereskedelem egyaránt a tömeges testre szabás céljait támogatja, ami lehetővé teszi a vevők egyedi igényeinek kielégítését. A minőségügyi rendszereknek egyre inkább az egyéni vevői követelmények menedzselését kell a középpontba állítaniuk.
- Az egyes piaci szegmensekben tapasztalható állandó minőségjavulás egyre nehezebbé teszi a cégek számára, hogy új értéket hozzanak létre a termékeikkel. Nagy érdeklődés mutatkozik a minőségügyi koncepciók olyan „speciális” folyamatokra való alkalmazása iránt, mint például az új termékek kifejlesztése, az ellátási lánc menedzsment vagy az információs rendszerek. Ezt a tendenciát követően minden valószínűség szerint megnövekszik majd az érdeklődés az új folyamatok és szolgáltatások kifejlesztése iránt. Valószínűleg a kormányzás és az oktatás területén eszközölt minőségügyi erőfeszítések fogják képezni a minőségfejlesztési törekvések új útjait.
- Nem a vezetés, a termék, a folyamat vagy a szolgáltatás minősége lesz a legfontosabb téma a jövőben, hanem egyre inkább az információ minősége kerül előtérbe.

- Talán éppen ez az utolsó pont érdemli a legnagyobb figyelmet abban a tekintetben, hogy mi lehet a minőség diszciplínájának legfontosabb változási iránya. Az új paradigma felé az Internet fogja biztosítani az ugrást, mivel az egy rendkívül kemény és nehéz területét képezi a minőségnek, lévén közvetlen befolyása van a jelenlegi üzleti világra. Az Internetes szolgáltatás minősége kiterjed a felhasználóra is: a teljes minőségügyi csomagba beletartozik a fizikai hálózat, az annak csomópontjaihoz csatlakozó készülékek, valamint az információs és a számítástechnikai eszközöket felhasználó ügyfelek (Baumann *et al.*, 1999). Az Internetes szolgáltatások minősége jól példázza az új minőségügyi paradigma felé vezető reális változás irányát.

A 3. táblázat összevont formában mutatja az előzőekben említett fontos gondolatokat, amelyek alapját képezhetik a Minőségügyi Paradigma megújulásának.

3. táblázat: Az új TQM paradigma

Új TQM paradigma
<i>nagyobb hangsúly esik a véletlen eseményekre és a konfigurációs teóriákra</i>
<i>középpontban a vállalat és az érdekelt felek</i>
<i>visszaszorul az SPC (statisztikai folyamatszabályozás) az automatizálás terjedése által</i>
<i>minőségügyi rendszerek: fókuszban a tudásmenedzsment</i>
<i>az egyéni vezetői elvárások teljesítése</i>
<i>új folyamatok és szolgáltatások kifejlesztése</i>
<i>az információ minősége</i>

4. Összefoglalás és következtetések

Az ellátási és az elosztási láncok komplexitásának növekedésével az Európai Unión belül és mindenütt a világon, az üzleti világ egyre kevésbé mutatja egy szervezett hierarchia képét, mind jobban hasonlítva egy adaptív rendszerhez (Dooley, Johnson, és Bush, 1995; Choi és Dooley, 2000). Ezek az okok teszik sürgetővé a változást. Az előre jelezhetőségen, a kontrollon és a linearitáson alapuló TQM paradigmák már

nem tűnnek kielégítőnek, de lehet, hogy valóban nem felelnek meg többé a kor követelményeinek. Az említett kihívások következtében a meglevő TQM paradigmát hozzá kell igazítani az eltérő piaci környezethez és egy új paradigma van kibontakozóban.

Heras *et al.* (2008) szerint azon legfőbb kihívások egyike, amelyekkel a Minőségmenedzsment Paradigma ma az Európai Unióban általánosságban véve, illetve Spanyolországban különösen szembe találja magát, az a következő kérdés: képes-e túlélni a múltó trendeket és biztosítani az eredeti hosszútávú kontinuitást. A Minőségmenedzsment Paradigma evolúciójának ezen túlmenően is megvannak a maga kockázatai. A Paradigma esetleges változásai hatással lehetnek az üzleti menedzsment és a versenyképesség elősegítésének javítására használt eszközökre is. Valóban: amint arra Heras-Saizarbitoria 2011-ben rámutatott, a Minőségmenedzsment Paradigma számos szereplője már minden jel szerint túltelítettnek tartja azt és inkább az új Innovációs Paradigmát favorizálja. Heras *et al.* 2008-ban így nyomatékosította a megújulás szükségességét: az új menedzsment paradigmák iránti igény egyrészt azért merül fel, mert azok olyan részleteket állítanak a figyelem középpontjába, amelyek felett a régiek elsiklanak. Másrészt még bizonyos pszichológiai igény is mutatkozik az elvi és a fogalmi megújulás iránt, ami lehetővé teszi egyszersmind a valami új dolog iránt való elköteleződést a motiváció megújításán keresztül.

Az új Innovációs Paradigma kapcsán néhány szempontra feltétlenül fel kell hívni a figyelmet. Az új termékek vagy szolgáltatások, és az új folyamatok hagyományos tartalma mellett ez az új paradigma az innovatív szervezeteket támogatja. Ez az innováció azokon a menedzsment modelleken alapul, amelyek képesek a kreativitást elősegítő környezetet generálni, miközben – és ezzel egyidejűleg – olyan dinamikus, gondolatébresztő rendszereket alakítanak ki, amelyek alkalmasak az elgondolások új termékekké és szolgáltatásokká való transzformálására, mégpedig a lehető leghatékonyabb módon. Heras *et al.* (2008) szerint ezek a koncepciók teljes mértékben kompatibilisek a Minőségmenedzsment Paradigma koncepcióival.

Éppen ezért Heras *et al.* (2008) rámutatott

néhány izgalmas tényre és bizonyos fejlődési irányok veszélyeire, mint például: egy új menedzsment paradigma létrehozása, illetve annak támogatása és megerősítése a korábbi paradigmával szemben. Még tovább fokozva: veszélyes lehet az olyan új paradigma, ami az elődje aktuális elpusztításán vagy megsemmisítésén alapul. A pozitív irányú fejlődés sokkal gyümölcsözőbb és kevésbé frusztráló lehet különösen akkor, ha az újfajta jövőkép a múltból megörökölt tudásbázis talaján jön létre, illetve lép tovább.

5. Referenciák

- BARKER, J. A. (1992): Future Edge: Discovering the New Paradigms of Success. [A jövő frontvonala: A siker új paradigmáinak felfedezése]. New York: William Morrow, 1992
- BAUMANN, W.; BHATTACHARYA, S.; CAPONE, J.; DOOLEY, K.; FRITSCH, L. and PALANGALA, S. (1999): The network maturity model for internet development. [A hálózat érettségi modell alkalmazása az Internet fejlesztésében]. IEEE Computer, October, pp 117-118
- BROWN, A. and WILKINSON, A. (2007): Managing Human Resources for Quality Improvement, [A humán erőforrás menedzselése a minőségfejlesztés érdekében], in Dale, B (ed), Managing Quality, 5th edition, Oxford: Blackwell
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. and GONZÁLEZ, T. (2006): Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, [Minőségmenedzsment: Konceptiók, fókuszok, modellek és rendszerek], Pearson Educación, Madrid
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. and MERINO, J. (2005): Calidad Práctica, [Gyakorlati minőség], Prentice Hall-Financial Times, Madrid
- CHOI, T. and EBOCH, K. (1998): The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance and customer satisfaction, [A TQM paradoxon: A TQM gyakorlatok, az üzemi teljesítmény és a vevői elégedettség közötti kapcsolat], Journal of Operations Management, 17, pp. 59-75
- CHRISTENSEN, C. (1997): The innovator's dilemma. [Az innovátor dilemmája]. Boston: Harvard Business School Press
- CLARK, T. (2004): "Strategy viewed from a management fashion perspective", [Stratégia a menedzsment perspektívájából], European Management Review, vol. 1, n°1, págs. 105-111
- DALE, B. (2007): Managing quality, [A minőség menedzselése], Blackwell publishing, Reino Unido

- DOOLEY, K. (1994): Paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline. [Minőség paradigmák: Evolúció és revolúció a diszciplína történetében]. Advances in the Management of Organizational Quality. 5, JAI Press: 1-28
- DOOLEY, K.; JOHNSON, T. and D. BUSH (1995): TQM, Chaos, and Complexity. [TQM, káosz és komplexitás].
- DOOLEY, K.; SKILTON, P. and J. ANDERSON (1998): Process knowledge bases: Facilitating reasoning through cause and effect thinking. [Folyamati tudásbázisok: Az ésszerűség előmozdítása az „ok-hatás” típusú gondolkodás segítségével]. Human Systems Management, 17(4), pp 281-298
- DOTY, D.; GLICK, W. and HUBER, G. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. [Illeszkedés, véglegesség és szervezeti hatékonyság: Két konfigurációs teória próbája]. Academy of Management Journal, 36, pp. 1196-1250
- FEIGENBAUM, A. (1991): Total Quality Control. [Teljeskörű minőség szabályozás]. New York: McGraw Hill, Book Company
- GARVIN, D. (1988): Managing quality. [A minőség menedzselése]. NY: MacMillan
- HERAS, I. (DIR.); ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M. and MARTIARENA, A. (2008): Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV, [A minőség és a vállalati versenyképesség menedzselése a tőke kockázat szempontjából], Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao
- HERAS, I. (2011): "Internalization of ISO 9000: an exploratory study", [Az ISO 9000 internalizálása: Felháró jellegű tanulmány], Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 Iss: 8, pp. 1214-1237
- JURAN, J.M. (1989): Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook. [Juran a minőségügy irányításáról: Gyakorlati Kézikönyv]. New York, Free Press
- KAUFFMAN, S. (1995): At home in the universe. [Ottthon az univerzumban]. Oxford University, Oxford
- PORTER, M. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy, [A versenyelőnytől a vállalati stratégiáig], Harvard Business Review, May/June, pp. 43-59

Fordította: Várkonyi Gábor

Eredetecím:

ALCINA AUGUSTA DE SENA PORTUGAL DIAS: A REFLECTION ON THE FUTURE OF THE QUALITY MANAGEMENT PARADIGM IN THE EU

Megjelent:

Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 18, diciembre 2011, pp. 67-76

MARCIA M. WEEDEN, Quality Excellence Service, USA

Minőségügyi miniszter az Egyesült Államokban?

NEM TAGADHATÓ, hogy *Barack Obama* elnök és a Kongresszus elfogadottsága továbbra is alacsony szinten áll. Mi okozza ezt az elégedetlenséget? A válasz attól függ, hogy kit kérdezzünk meg, ki teszi fel a kérdést, illetve hogy mit akar mindkét fél elérni.

Tisztában vagyunk azzal, hogy az Egyesült Államok kormányát két politikai erő túlsúlya jellemzi: a demokratáké és a republikánusoké. Innen ered az a vélemény, miszerint a szövetségi kormány működése mindössze kétféleképpen közelíthető meg: vagy az A, vagy pedig a B terv oldaláról. Az egyik terv lényege a szolgáltatások és az adók csökkentése, a másik viszont a szolgáltatások fenntartása mellett emelné az adókat bizonyos területeken. Mindkét tervnek vannak szószólói és ellenzői. Teljesen mindegy, hogy melyik változatot nevezzük A tervnek és melyiket B tervnek.

Annak ellenére, hogy a tisztségviselőket jelenleg a Kongresszusban és a Fehér Házban választják, illetve sokan bíznak abban, hogy ezek az emberek az ő érdekükben fognak tevékenykedni, a legtöbb amerikai mégis úgy érzi, hogy ma már nincs képviselőjük.

2011 augusztusában a Kongresszus elfogadottsági aránya 13% volt, ugyanakkor a megkérdezettek 84%-a rosszallásának adott hangot. Ez az eredmény újból megerősítette a 2010 decemberében mért, minden idők legalacsonyabb elfogadottságát [1]. 2014 júliusában egy Gallup közvéleménykutatás megállapítása szerint a regisztrált szavazók rekord alacsony szintje, azaz mindössze 15%-uk nyilatkozott úgy, hogy a Kongresszus megérdemli az újraválasztást [2].

Kifinomult minőségügyi hallás

A minőségügyi szakember számára – aki odafigyel a viták és a megbeszélések számos résztvevőjének hangjára – úgy tűnik, hogy egyesek nagyobb hangerővel juttatják kifejezésre elégedetlenségüket, mint mások.

A kezdők részéről számos vélemény hangzik el arról, hogy mi volt rossz, és ki a felelős.

Amikor az eredendő okok elemzésére kérik fel a minőségügyi szakembereket, elkerülhetetlenül mindig jön a szemrehányás és a vád. Azt szinte garantálni lehet, hogy a vétkes személyek, funkciók vagy részlegek soha nem közvetlenül a panaszosok területén találhatók, hanem mindig máshol hibázott valaki, vagy történt „baleset”. Nem különbözik ettől a kormányral szemben fennálló, már idézett elégedetlenség sem.

A minőségügyi szakemberek azonban túljutnak a tűzoltás szintjén. A javítás szakavatott kutatói összegyűjtenek minden információt, mert jól tudják, hogy bárhol rábukkanhatnak az igazság magvára.

Erőfeszítések szövetségi szinten

Talán megfeledezett a szövetségi kormány a minőségről és a javításról? Minden bizonnyal nem. A végrehajtó hatalmi ág már régóta élesen érdeklődik a minőséggel együtt járó és a költségek terén megmutatkozó előnyök iránt.

Az USA Nemzetvédelmi Minisztériuma (Department of Defense, DOD) hosszabb idő óta a minőség hajtómotorjaként funkcionál. Éppen a DOD minőségi gyártás iránti igénye hozta a tárcához a II. Világháború alatt *W. Edwards Deminget* és *Joseph M. Jurant*. *Deming* és *Juran* a gyártási célokra kifejlesztették a statisztikai minőségszabályozást, amellel javították a katonai célokra gyártott termékek megbízhatóságát és pontosságát.

Az 1980-as évek elejétől a NASA kezdte megszigorítani a minőségi követelményeket. Példáját hamarosan más kormánysszervezetek is követték, így például a különféle katonai installációk, a Nemzeti Adóhivatal, valamint az Egyesült Államok postaszolgálat. 1988-ban *Frank Carlucci* védelmi miniszter minden védelmi ügynökségtől megkövetelte a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) alkalmazását. 1988 júniusában létrejött a Szövetségi Minőségügyi Intézet, hogy oktassa és támogassa a TQM megvalósítását az említett védelmi ügynökségeknél [3].

1987-ben a Kongresszus létrehozta a Baldrige Teljesítmény Kiválósági Programot. 1988-ban megalapították az Elnöki Minőségdíjat a menedzsment kiválóságának elismerésére a végrehajtási ágazatban működő szervezeteknél.

1993-ban a Kongresszus elfogadta a Kormányzati Teljesítmény és Eredmény Törvényt, amely saját küldetésük meghatározására és teljesítményük értékelésére kötelezte a szövetségi hivatalokat. 2011. január 4-én *Obama* aláírta a 2010. évi, az 1993-as törvényt részlegesen módosító Kormányzati Teljesítmény és Eredmény Modernizálási Törvényt, amely megköveteli a menedzsment célok és a fejlesztési tervek belefoglalását az említett szövetségi hivatalok teljesítmény értékelési folyamataiba.

Al Gore alelnök *Juran* Kézikönyvének ötödik kiadását kibővítette a 31. fejezettel, címe: „Kormányzati szolgáltatások – a szövetségi kormányzás újra feltalálása” (4). Sok szóbeszéd született arról, hogyan volt képes egyenesbe hozni a *Clinton* adminisztráció az USA költségvetését. Vajon hányan vannak tudatában annak, hogy a minőségügyi eszközök milyen nagy szerepet játszottak ebben a teljesítményben?

Ha mármost mindez igaz, miért vagyunk kénytelenek mégis olyan válságokkal szembenézni, mint a Veteránok Egészségügyi Felügyelete, amikor a bürokraták meghamisították az adatokat és a veteránokat évekig semmibe vették?

El tudjuk képzelni a jelenlegi politikusainkat, amint gyárakat vagy szolgáltató létesítményeket üzemeltetnek? Elhihető vajon, hogy tisztában vannak azokkal az erőfeszítésekkel, amelyeket a széles körű, átfogó igények, a kudarcok, az erkölcsi avulás, a megfelelés vagy az alacsony hatékonyság leküzdése érdekében tesznek? Hogy mindez nem az ő dolguk? Csak akkor, ha a problémákat besöprik a szőnyeg alá és semmiféle befektetést sem eszközölnek a javítás érdekében.

Amikor a minőségügyi mozgalom kezdett kibontakozni az 1970-es és az 1980-as években, eleinte a rendszereken volt a hangsúly; később viszont fokozatosan előtérbe kerültek a projektek, mert így könnyebb volt rövid időn belül demonstrálni a nagy minőségi javulást és a lenyűgöző megtakarításokat. A projektek ugyan logikus módját képezték a minőség bevezetésének. Csakhogy sikerült a fürdővízzel együtt a gyereket is kiöntenünk a rendszerek félreállítá-

sával egy meg nem határozott távoli időpontig, ami még mindig nem akar eljönni.

Még nem nagyon látjuk, hogy a legfelső vezetők többsége oly módon alkalmazná a teljes körű minőséget, ahogyan azt *Deming*, *Juran* és *Philip B. Crosby* vizionálta. Még nem igazán tudatosult, hogy a jól elvégzett minőség büszkeséghez, tisztelethez, profithoz, innovációhoz és vevői elégedettséghez vezet. Semmibe vesszük a minőséget – veszünk.

Az információ és tudáscsere szükségessége

Az Amerikai Forradalom idején értelmes dolog volt külön államokat alapítani új kormányokkal, amelyeket egy távolban levő kormányzati szerv fogott össze a közös érdekében. A szegényes utazási és kommunikációs lehetőségek következtében ezek az államok csak lazán kapcsolódtak egymáshoz és anélkül is működtek, hogy túl sok figyelmet szenteltek volna egymásnak.

Az egyes államok abban a pozícióban voltak, hogy gyorsan tudtak reagálni és jobban ismerték saját polgáraikat, gazdaságukat és földrajzi helyzetüket, mint egy távoli városban dolgozó emberek. Sokan meg sem merték megkockáztatni, hogy néhány mérföldnél messzebb távolodjanak el attól a helytől, ahol születtek. Az ipari forradalomra csak évtizedekkel később került sor.

Ma az emberek az egyik parton reggeliznek és a vacsorát már a másik parton fogyasztják el. Pillanatokon belül megtudjuk, mi történik máshol a nagyvilágban. Ha valaki bejelenti valamilyen igényét, annak jogossága órák alatt ellenőrizhető és milliók szerezhetnek tudomást róla. A mi szövetségi intézményeink azért növekedhettek meg méreteiket és fontosságukat tekintve olyan nagyra, mert bizonyos okokból kifolyólag az államok határainak eszük ágában sincs eltűnni.

Igenis, mi jobban tudjuk

Az elavult, hatástalan A és B tervekkel szemben a minőségügyi szakemberek egy minden elfoglaltságtól mentes C tervvariánssal állnak elő. Kamatotztatni kell a szakértelmünket! A kormányzatot olyan küzdőtérként foghatjuk fel, ahol teljesen új területeket kreálhatunk magunknak.

Akármi történik helyi, állami, nemzeti vagy globális szinten, ahol könnyen észrevehetjük a minőségi kérdéseket, szót emelhetünk a minőség érdekében. Másokat is tájékoztathatunk arról, hogy létezik egy C terv. Beszélj, írd és vállalkozz önként! Ha változtatni akarunk az emberek gondolkodásmódján, mutassuk meg nekik, hogy mi hogyan gondolkodunk.

A minőségügyi szakemberek elegendő jártassággal rendelkeznek ahhoz, hogy összegyűjtsék a vevők igényeit és elvárásait, dokumentálják és javítsák a folyamatok lefutását, azonosítsák a hiányosságokat, kialakítsák a minőségügyi felelősséget és biztosítsák annak fennmaradását, illetve hogy megtalálják a rendszerek és a feladatok optimalizálásának módját.

Tudjuk, hogyan kell kockázatbecslést végezni, értelmes munkautasításokat előírni, hatékony kontroll lehetőségeket kiagyalni, megelőzni a tévedéseket és biztosítani azt, hogy a politikákat valóban mindenki megértse. Tisztában vagyunk a konfiguráció menedzsmenttel és azzal is, hogyan kell helyesen működő számítógépes rendszereket kialakítani.

A korrekciós és a megelőző akciók a hibára irányulnak, nem pedig arra a személyre, aki hibázott. A javítási lehetőségek alapját a rendszer és az egyes részek vizsgálata képezi, más szavakkal a „halszálla” diagram elemei: az emberek, a gépek, a módszerek, az anyagok, a mérések és a környezet.

Figyelembe véve, hogy sok munkát kiszervezték a tengerentúlra és hogy következképpen magas a munkanélküliségi arány az Egyesült Államokban, nem volna-e hasznos a munkanélküli, magasan képzett szakemberek (beleértve a minőségügyi szakembereket is) foglalkoztatása a kormányzati rendszerek, folyamatok, módszerek és eljárások optimalizálásának területén a költségek csökkentése, a nagyobb hatékonyság, a precizitás, a megbízhatóság és a jobb szolgáltatások érdekében?

Mi otthon vagyunk a dizájnban és a tervezésben. Ha munkahelyeket akarunk teremteni az amerikaiak számára, miért ne használjuk fel ehhez a rendelkezésünkre álló szaktudást és miért ne vessük latba saját ismereteinket a nem optimalisan működő dolgok jobbá tételére?

A minőségügyi szakemberek tisztában vannak a gyenge minőség költségeivel. Ezen túlmenően azonban azt is tudják, hogyan lehet meghatározni és értékelni ezeket a költségeket, hogy

megtanítsunk rá másokat is. Tudjuk, hogyan lehet gyümölcsözővé tenni a küzdelmet és hogyan lehet a kudarcokat sikerre változtatni.

A minőségügyi guruk nagyon jól tudták, hogy a minőség nem kerül többbe, éppen ellenkezőleg: pénzt, erőforrásokat és embereket szabadít fel az innováció számára. A minőség generálja a profitot. A kormány modernizációs és fejlesztési törekvéseit tekintve mi lehetünk az élcsapat.

Tudjuk, mit kell tenni a bizalom menedzselése és növelése érdekében. Tudjuk, hogyan lehet elérni a megbízhatóságot. Tudjuk, miként tehetjük boldoggá a vevőket.

Amit nem tudunk: Miért nincs az Egyesült Államoknak egy minőségügyi minisztere?

Referenciák

1. Jeffrey M. Jones, "Congressional Approval Ties Historic Low at 13%," [Történelmi alacsony szinten áll a Kongresszus elfogadottsága: 13%], Gallup.com, Aug. 16, 2011, www.gallup.com/poll/149009/congressional-job-approval-ties-historic-low.aspx
2. Andrew Dugan, "Congressional Approval Languishes at Low Level," [Alacsony színvonalon stagnál a Kongresszus elfogadottsága], Gallup.com, July 15, 2014, www.gallup.com/poll/172859/congressional-approval-rating-languishes-low-level.aspx
3. Ned Hamson, "The FQI Story: The Champion and Caretaker of Quality in the Federal Sector," [Az FQI sztori: A minőség bajnoka és gondnoka a szövetségi szektorban], Journal for Quality and Participation, July/August 1990
4. Albert Gore, "Government Services: Reinvention of the Federal Government," [„Kormányzati szolgáltatások – a szövetségi kormányzás újra feltalálása”], which appeared in Juran's Quality Handbook, fifth edition, McGraw-Hill, 1999



MARCIA M. WEEDEN a Minőségi Kiválósági Szolgáltatások tulajdonosa (Barrington, Rhode Island). ASQ tag. A Rhode Island Egyetemen (Kingston) mesteri fokozatot szerzett textil- és ruhatervezés területén. Szakterülete: minőségbiztosítás és felnőttoktatás. Minőségügyi mérnöki és technikai ASQ tanúsítóánnyal rendelkezik. Gyakran tart előadásokat az ASQ szakosztályi értekezleteken.

Fordította: Várkonyi Gábor

Eredeti cím:

Marcia M. Weeden: U.S. Secretary of Quality?

Megjelent: Quality Progress, December 2014, pp. 10-11

¹ FQI (Federal Quality Institute): Szövetségi Minőségügyi Intézet

Megújult szemlélet az ISO 9001:2015 szabványtervezetben

VAN NÉHÁNY ALAPFOGALOM, amelyet az ISO 9001 szabvány bármely új vagy már tapasztalt, viharezett felhasználója szeretne meggondolás tárgyává tenni, ahogy közeledik elfogadása, megjelenése.

Az alábbiakban következnek 15 elgondolás, koncepció és egyéb téma felsorolása, amelyek egyrészt szükségessé tették az átdolgozást, másrészt a legfontosabb változások előidézői az ISO 9001:2015-ös változatban.

1. Periodikus felülvizsgálat

Az ISO 9001 szabvány először 1987-ben került kiadásra. A periodikus felülvizsgálat benne foglaltatik minden, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kidolgozott irányítási rendszerszabványban és előírja, hogy a tagszervezetek (az egyes országok bizottságai) minden öt évben felülvizsgálják az adott szabvány helytállóságát, illetve relevanciáját.

A következő opciók lehetségesek: a szabvány változtatás nélküli kiadása, a felülvizsgálat, valamint a kiadás leállítása. A nyilvánvaló előnyt a relevancia biztosítása jelenti, ami az ISO 9001 esetében rendkívüli jelentőséggel bír. Mivel 1 milliónál is több regisztrált felhasználó létezik, elsődleges fontosságú a szabvány tartalmának továbbfejlesztése, figyelembe véve a nemzetközi kereskedelemben jelentkező trendeket és a modern üzleti szféra működését.

Kitűnő példa erre az „elektronikus váltás”. Az ISO 9001 első kiadásának idején, 1987-ben a számítástechnika még relatíve gyerekcipőben járt, összehasonlítva a személyi számítógépek iránt a mai korunkban megnyilvánuló nagy bizalommal és azok szinte kizárólagos használatával az adatok és a feljegyzések kezelését illetően. Egeszen az ISO 9001:2015, illetve az ISO 9000:2015-ös kapcsolódó referencia szabvány kiadásáig a dokumentumok és a feljegyzések általában – a hagyományoknak megfelelően – papíron („hard copy”) álltak rendelkezésre.

Az átdolgozott ISO 9001 szabvány a „dokumentált információ kontrollja” elnevezésű, most mindent magában foglaló kifejezés értelmében fog hivatkozni a formátumra (nyelv, szoftver változat, grafika és média – tekintet nélkül arra, hogy papírról vagy elektronikus eszközről van-e szó). Elmúlt az idejük a dokumentumokra és a feljegyzésekre vonatkozó külön hivatkozásoknak és szakaszoknak.

A periodikus felülvizsgálat felhívta a figyelmet arra a szolgáltató iparágak által már régóta hangoztatott hiányosságra is, miszerint a szabvány leginkább csak a termelő szervezetekre vonatkozik. Az eredmény: az ISO 9001:2015 nem használja többé a „termék” szót, hanem helyette kizárólag „termékekről és szolgáltatásokról” beszél az egész dokumentumban. Ez egy nagyon jelentős változtatás, ami alapján orvosol egy régi félreértést.



1. ábra: Az ISO 9001:2015 szabvány időbeli ütemezése

Látogassa meg az ASQ Szabvány Központjának honlapját (<http://asq.org/standards-iso-9001-2015.html>), ahol még több információt talál az ISO 9001:2015 kifejlesztéséről, amellyel linkek is rendelkezésre állnak a folyamatban levő átdolgozással kapcsolatos cikkekhez, könyvekhez, videókhoz és más forrásokhoz.

Az ISO 9000 szabvány kifejlesztéséért és karbantartásáért felelős 1. Albizottság (SC1), illetve a 2. Albizottság (SC2) képviselői együtt dolgoztak az ISO 9001 írását végző 24. Munkacsoporttal (WG) annak érdekében, hogy tisztázzák és kiterjesszék a szabvány hatályát a szolgáltatásokra, a szoftvekre és más termékekre is. Ez olyan fontos változás, amelynek elfogadásával szemben a felhasználók részéről is nagy várakozás tapasztalható.

2. A felhasználók megkérdezése

Az ISO 9001:2015 változásait felfoghatjuk úgy is, mint a felhasználói bázis felmérésére, illetve a javítandó területek meghatározására irányuló további ISO követelmények „mellékterméke”. A sok ezer válaszból leszűrhető eredmények összegyűjtése éveket vesz igénybe – lehet, hogy Ön is a válaszadók közé tartozik. Eredmény gyanánt egy sor ajánlás született, amelyek megtalálták a maguk útját a szabványírást végző munkacsoport felé.

Az időbeli visszatekintés azt mutatja, hogy az ISO 9001:2008 kiadása valamivel többet jelentett, mint a 2000. évi verzióban eszközölt nagyobb változtatások egyes elemeinek tisztázása; a tartalom ugyanis legnagyobb mértékben az előzetes felhasználói megkérdezésen alapult. A legkevesebb az, hogy a 2015. évi kiadás messze túlmutasson néhány személy egyéni elképzelésén. Ehelyett a tényleges felhasználók és alkalmazók gondolatain és válaszain kell annak alapulnia.

3. Ágazatspecifikus input

A 2015. évi felülvizsgálat további lényeges inputja azoktól a csoportoktól érkezett, amelyek alapként használják fel az ISO 9001 szabványt saját szabványaik kidolgozásához, például a távközlési TL 9000 szabvány, az AS 9100 repülőgépipari szabvány, vagy az orvostechikai eszközök ISO 13485 szabványa. Nemcsak az említett, hanem más szabványok képviselői is rendszeresen részt vettek a tervezést végző albizottságok munkájában, ellátva őket észrevételeikkel az ISO 9001 egész életciklusa alatt.

A „kockázat alapú megközelítés” koncepciójának belefoglalását a 2015-ös verzióba gyak-

ran az utóbbi években oly sokszor hangoztatott ágazatspecifikus észrevételeknek tulajdonítják. A fent említett szektorspecifikus szabványok alkalmazói nagyfokú érdeklődést mutatnak az ISO 9001 bármilyen átdolgozása iránt egyszerűen abból az okból kifolyólag, hogy ha az alap változik, akkor saját egyedi szabványaikat is hozzá kell ahhoz igazítaniuk (módosítani, esetleg teljesen feladni).

Néhány ágazatspecifikus érdekcsoport részéről különösen erősen ellenzik azt, amit „legmagasabb szintű struktúrának” nevezünk.

4. Legmagasabb szintű struktúra

A Műszaki Menedzsment Tanács (Technical Management Board, TMB) – amely az ISO Központi és Közös Műszaki Koordinációs Csoportján (Joint Technical Coordination Group, JTCG) belül működik – döntést hozott arról, hogy minden irányítási (menedzsment) rendszerszabványnak egy új formátumot kell követnie, amit az Annex SL (korábban Guide 83) határoz meg. Ez az egységes új formátum – amelyet „legmagasabb szintű struktúrának” („high-level structure”) nevezünk – számos új elemet, illetve szakaszt tartalmaz, ezért a szabvány alkalmazóira jelentős hatást fog gyakorolni.

Először sokan megkérdőjelezték ezt a „parancsot”, illetve azt tervezték, hogy esetleg kérelmezik az eltérés engedélyezését az újfajta megközelítéstől. Egyidejűleg kétféle irányban kívántak lépni: egyesek folyamodvány benyújtását tervezték a „legmagasabb szintű struktúra” hatálya alóli felmentés kérelmezésére, míg mások a 2008. évi tartalom átrendezését és újjászervezését akarták elérni az újonnan meghatározott szakaszos struktúrán belül.

Az ISO/DIS 9001:2015 egyértelműen eldönti a vitát, elhelyezve az ISO 9001-et az irányítási rendszerszabványok egységessé és konzisztenssé vált családjában. Igen sok észrevétel érkezett, melyek között kétségtelenül szép számmal vannak olyanok, amelyek megkérdőjelezzik a „legmagasabb szintű struktúra” használatát. Az ISO/DIS 9001:2015 A Melléklet 1. szakaszának végérvényes megszövegezése azonban világossá teszi, hogy a teljes dokumentáció átszerkesztése nem követelmény:

- A jelen nemzetközi szabvány szakasz struktúrája és terminológiájának egy része – összehasonlítva az ISO 9001:2008 verzióval – megváltozott, hogy ezáltal biztosított legyen a jobb összhang más irányítási rendszerszabványokkal.
- A struktúra és a terminológia ebből következő változásait nem szükséges figyelembe venni a szervezetek minőségmenedzsment rendszereinek (Quality Management System, QMS) dokumentációjában.
- A szakaszstruktúra nem annyira modellt akar felkínálni a szervezetek politikájának, céljainak és folyamatainak dokumentálásához, hanem sokkal inkább a követelményrendszer koherens, következetes prezentálására tervezték azt. Nem előírás, hogy a szervezetek QMS dokumentációjának struktúrája tükörképe legyen a nemzetközi szabvány szerkezetének.

5. Légy óvatos!

Az ISO 9001 szabvány strukturális komponenseinek utolsó felülvizsgálata az ISO 9001:2000 kiadásával történt meg, amit a szaktanácsadók és a konzultánsok ajánlatainak, cikkeinek, könyveinek és előadásainak áradata előzött meg, illetve követett. A WG24 tagjai folyamatosan végzik egy felhasználói kézikönyv kidolgozását, ami a tervek szerint az ISO 9001:2015 szabvány megjelenésekor már azzal együtt megvásárolható lesz. Ha bárkinek pótlólagos információra van szüksége, ebben a kiadványban minden valószínűség szerint megtalálja azt.

A haladás élvonalába tartozó szervezetek többsége bizonyosan viszonylag egyszerűnek tartja a változtatásokat és a kiegészítéseket. De a 2015. évi verzió néhány komponense zavaró lehet. Mindig vannak kérdések, ezért számítani lehet az oktatási és továbbképzési ajánlatok özönére, amellelt a regisztráló és a tanúsító szervezetek által készségesen nyújtott segítség is alkalmas a legtöbb kérdés megválaszolására.

Tartsuk szem előtt, hogy az illetékes tanúsító szervezet többet képes nyújtani, mint más szervezetek egyszeri, alkalmi látogatásai. A proaktív tanúsítók minden bizonnyal kifejlesztenek majd egy reális munkatervet ahhoz, hogy

a megadott 3 éves időintervallumon belül átvezessék ügyfeleiket a 2015. évi változásokon. Bármikor megkérdezhetjük az auditorunkat arról, hogy milyen változások várhatók és mikor kell azokat végrehajtani. Az aktuális konzultáción túlmenően a legtöbb auditor boldogan segít majd.

6. Van idő 2018-ig

A szervezeti rendszer átalakítását saját ütemezés szerint tervezzük meg, mivel erre ráérünk egészen 2018-ig. Még egyszer hangsúlyozzuk, hogy megéri együtt dolgozni a tanúsító szervezet bármelyik tanácsadójával, annak útmutatásai szerint. Kérd ki a véleményét azoknak is, akik előtted járnak, de csak óvatosan haladj előre. Emlékezzünk csak vissza a 2000. évi átdolgozásra: a legtöbb tanúsított szervezet megvárta az átállással kapcsolatos munkájával a legutolsó hónapokat, ami végső soron egy lidércnyomásos időbeli ütemezésben öltött testet.

„A tervezés elmulasztása egyenlő a kudarc megtervezésével” – ez a közmondás teljes mértékben igaz, ha a szervezetnek az ISO 9001:2015 szabványra adott válaszával állítjuk párhuzamba. Egyes szervezeteknél nem lesz több feladat, mint hozzáilleszteni egy teljesen felesleges egyenértékűségi (ekvivalencia) mátrixot a minőségügyi kézikönyvükhöz, amellelt írni pár szót a hozzáadott szakaszokról. Az ilyen szervezetek mindig a lehető legkevesebb befektetésre törekednek, és ezért az elvárható eredmény is minimális lesz.

Ha viszont valóban fel akarunk javítani egy szervezetet a 2015. évi átdolgozás alapján, akkor annak eredményes teljesítéséhez sok időre és munkára lesz szükség. Erősen ajánlott a megvalósítási tervek elkészítése és a célok kitűzése a projektmenedzsment eszköztár felhasználásával. Egyszerűen nincs alternatívája a szabványban foglaltak jól előkészített és megtervezett megvalósításának. A nagyszámú, egymással kölcsönösen összefüggő követelményt nagy gonddal kell átültetni a gyakorlatba, különös tekintettel a megfelelő sorrendre: a kölcsönös megerősítés és az eredmény elérése érdekében minden lépést következetesen kell végrehajtani egymást követően vagy egymással párhuzamosan. Csak az egész ne tartson túl sokáig!

7. Szervezeti összefüggések, környezet

Az üzletvitel szempontjából központi jelentőségű a szervezet és a kapcsolódó környezeti összefüggések, illetve az érdekelt felek elvárásainak megismerése. Az átdolgozott szabvány 4.1 szakasza elvárja a szervezettől „azon külső és belső témák meghatározását, amelyek hatással vannak az adott szervezet céljára és stratégiai irányaira”.

Amennyiben ezek már ismertek, a szervezetnek gondoskodnia kell az említett külső és belső tényezők folyamatos megfigyeléséről (monitoring). A QMS-től várt eredmények elérése érdekében a szakasz a továbbiakban előírja a szervezet ezzel kapcsolatos képességeinek értékelését. A legalkalmasabb eszköz erre az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek egyidejű vizsgálatát biztosító SWOT elemzés. Egy másik eszköz, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer (balanced scorecard) ugyancsak alkalmas lehet a 4.1 szakasz előírásainak való megfelelés bizonyítására. Az említett két eszköz egyaránt az üzletvitel terméke, nem szükségszerűen minőségmenedzsment eszközről van tehát szó.

Nagyon helyénvaló az „üzletszerű gondolkodás” hozzáadása a szabványhoz, ami egy régi hiányosságot szüntet meg: eszerint az ISO 9001 szabvány nem emlékeztet olyan üzleti rendszerre, amelynek egyik kimenete a minőség.

8. Működés irányítás (vezetés)

A műszaki irányítás és az üzleti rendszer iránti elkötelezettség ugyancsak alaposan le van írva az 5.1.1 – „*Működés irányítás és elkötelezettség a minőségmenedzsment rendszer iránt*” című pontban, ahol olyan elemek hozzáadásával folytatódik a szakma (üzlet) és a minőség egyesítésének folyamata, mint például: „annak biztosítása, hogy a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározásra kerüljenek a minőségirányítási rendszer (QMS) számára, illetve hogy azok összhangban legyenek a szervezet környezeti összefüggéseivel és annak stratégiai irányával”.

Ha ez még mindig nem lenne egyértelmű felhívás a szakmai és a minőségügyi rendszerek egyesítésére, a következő megállapítás semmi kétséget sem hagyva, harsonaként zúgja a fü-

lünkbe, hogy szakítani kell a minőségmenedzsment olyan típusú megjelenítésével, ami valamilyen elkülönül az üzleti-szakmai menedzsmenttől: „a minőségirányítási rendszerkövetelmények integrálásának biztosítása a szervezet üzleti gyakorlatába”.

9. A QMS tervezése

A legnagyobb viták tárgyát talán a 6.1 szakasz hozzáadása képezi: „a kockázatok és a lehetőségek aktív kezelése”. Ez a bekezdés ötvözi magában a korábbi 4.1 és 4.2 elemeket, tudomásul véve a szervezet tágabb környezetét és annak összefüggéseit, valamint az érdekelt felek igényeit és elvárásait, követelményként írva elő, hogy az említett témák elemzése kockázat alapú, végrehajtható tervekben és célokban öltözzön testet.

A 6.1.2 pontot kísérő megjegyzés kitűnő útmutatást nyújt erre vonatkozóan: „A kockázatok és a lehetőségek kezelésére szolgáló opciók közé tartozhat a kockázat elkerülése, a kockázat felvállalása valamely lehetőség kihasználása érdekében, a kockázat forrásának kiküszöbölése, az előfordulási valószínűség vagy a következmények megváltoztatása, továbbá a kockázat megszüntése vagy megtartása információn alapuló döntés segítségével.”

Az ISO 9001:2015 szabványban nem esik szó megelőző (preventív) akciókról, hanem azt a „kockázat alapú megközelítés” megfogalmazás juttatja kifejezésre. A 6.1.1. és a 6.1.2 pontok egyébként folytatják az üzlet és a minőségügyi rendszer korlátozás nélküli tervezésének és menedzselésének kérdését. A kockázat alapú megközelítés az ISO 9001:2015 szabvány alapelvét képezi: A kihívások ismeretében dolgozzunk ki megfelelő terveket és monitoring módszereket a téttenség kockázatának enyhítésére ezeken a meghatározott területeken.

10. Szervezeti tudás

A 7.1.6 pont jelentőségteljesen bevezeti a tudásmenedzsment fogalmát a következő előírással: „a szervezet köteles pontosan meghatározni a saját folyamatai működtetéséhez, illetve a termékei és szolgáltatásai megfelelőségének biztosításához szükséges tudásanyagot”. Itt arról van

szó, hogy a tudás – mit, hogyan, mikor és gyakran az is, hogy miért – elengedhetetlenül szükséges a konzisztens és az előírásoknak megfelelő termékek előállításához.

Továbbmenve: a kívánt eredmény érdekében a megfelelő emberek számára hozzáférést kell biztosítani ehhez a tudásanyaghoz. A tudásmenedzsment az adott szervezeti sajátosságoknak megfelelő, egyedi elemzést és tervezést tesz szükségessé annak érdekében, hogy megfelelő egyensúly alakuljon ki a segédeszközöket (pl. munkautasítások) többé nem igénylő kompetens személyek, illetve azon dolgozók között, akik ezt igénylik.

11. Alkalmazhatóság

A QMS alkalmazási területét meghatározó 4.3 szakaszban (ISO/DIS 9001:2015) nem találunk többé semmilyen utalást a „kizárásokra”. A jövőben magának a szervezetnek kell eldöntenie, hogy mely elemeket nem kívánja alkalmazni.

Olyan követelmény azonban nem hagyható figyelmen kívül, ami a normál működésre vonatkozik. A szöveg a továbbiakban így szól: „Amennyiben a jelen nemzetközi szabvány bármely rendelkezései nem alkalmazhatók, az nem befolyásolhatja a szervezet azon képességét vagy felelősségét, miszerint biztosítani kell a termékek és szolgáltatások megfelelőségét.” Még egyszer: az alkalmazhatóság kérdése ahhoz kapcsolódik, hogy a szervezet képes-e konzisztens, megfelelő termékek előállítására.

12. C Melléklet

A minőségmenedzsment szabványok ISO 10000 portfóliójához való formális bevezetést a C Melléklet valósítja meg, amely az ISO 9001 csodálatos kiegészítése. Az ISO 176-os Műszaki Bizottság keretén belül két albizottság (SC) működik. Az ISO 9000 az SC1, az ISO 9001 és az ISO 9004 pedig az SC2 felelősségi körébe tartozik; a 3. Albizottságot pedig talán úgy jellemezhetjük a legjobban, hogy minden más annak a felelőssége.

Az SC 3 irányelveket és más útmutatókat készít, amelyek a világon mindenütt nagyszerűen alkalmazhatók a minőségirányítási rendszerekre. Az SC 3 ISO 10000-es dokumentum csomag-

ja elsősorban azok számára lehet igen hasznos, akik szeretnék továbbfejleszteni a szervezetüket bármely kritikus diszciplína következő szintjére. A C Mellékletben az ISO/DIS 9001:2015 egyértelmű áttekintést és kapcsolódást nyújt számos útmutató dokumentumhoz az említettek közül.

13. A Melléklet

Az új struktúrát, terminológiát és koncepciókat tisztázó A Melléklet ugyancsak fontos és informatív kiegészítés az ISO 9001 szabványhoz. Számos, ebben a cikkben érintett kérdés kitűnő nyelvezettel, tömören és részletesen ki van fejtve a mellékletben.

A „külsőleg biztosított termékek és szolgáltatások” fogalmát például így magyarázza az A8 szakasz: „Tekintet nélkül arra, hogy a szervezet kiszervezés útján vagy bármely egyéb módon eszközöl beszerzést egy szállítótól, köteles kockázat alapú megközelítést alkalmazni minden egyes külső szállító, illetve külsőleg biztosított termék és szolgáltatás megfelelő kontrolljának kialakításához.”

Az ISO 9001 szabvány korábbi kiadásaiban mindig problematikusnak bizonyult a kiszervezés egész témaköre, különösen az ahhoz kapcsolódó kérdésfelvetés, hogy mely termékek vagy szolgáltatások minősülnek külső forrásból származónak, illetve melyek nem. A fenti magyarázat értelmében és tekintet nélkül arra, hogy mi származik külső forrásból (kiszervezésből) és mi nem, a szervezeteknek kockázat alapú megközelítést kell alkalmazniuk. Ez egy könnyen érthető és öröndetes előírás, amellel természetesen szoros kapcsolatban áll a kockázat alapú megközelítés korábban már említett elvével.

14. Minőségmenedzsment alapelvek

A korábbi nyolc helyett most csak hét minőségmenedzsment alapelv van. Igen kevés olyan ISO 9001 felhasználó volt, aki valóban a minőségmenedzsment rendszere alapjává tette ezeket az alapelveket. Most itt az alkalom, hogy a frissített és átdolgozott hét alapelv segítségével fontos változtatásokat hajtsunk végre az egész szervezetben.

A bevezetés megállapítja: „A minőségmenedzsment rendszerszabványok ezen a hét minőségmenedzsment alapelven alapulnak” ugyanúgy, ahogyan az egyes szervezetek kül-

detési (missziós) nyilatkozata keretét ad a tevékenységhez és a vitákhoz. Ezek az alapelvek ugyanolyan viszonyítási pontok, mint a jelzőtűz a viharos éjszakában; de nevezhetjük őket állandó figyelemfelhívó pontoknak is, amelyek mutatják az irányt a helyes és tisztességes dolgok felé, a jóakarat és a jó üzleti kapcsolatok előmozdításához.

15. Az ISO 9000:2015

A DIS/ISO 9001:2015 még nem normatív referencia gyanánt idézi az ISO 9000 szabványt, de annak végső nemzetközi szabványtervezetként (FDIS) való kiadását követően már ez lesz a helyzet. A DIS/ISO 9001:2015 3. szakasza jelenleg a szakkifejezések és azok definíciójának hatalmas gyűjteményét tartalmazza, ami kényelmesebbé teszi az írással foglalkozó csoport munkáját.

A legtöbb definíció azonban szó szerint az ISO 9000 szabványból lett átvéve. Amint a FDIS szabvány megjelenésével az átdolgozás nagyobb része befejezést nyer, a 2. szakaszt még egyszer átdolgozzák, normatív referenciaként idézve az ISO 9000 szabványt.

Az ISO/Nemzetközi Elektrotechnikai Bizottság (IEC) Direktívák második rész 6.2.2 pontjában foglalt megállapítás szerint a normatív referenciák „nélkülözhetetlenek a dokumentum alkalmazásához”. Ennélfogva a normatív referencia több, mint egy alkalmi hivatkozás egy másik dokumentumra, amely segítséget adhat. Nincs kétség afelől, hogy az ISO 9001 és az ISO 9000 szabványt legtöbbször együttesen fogják megvásárolni.

Haladás előre

Az ISO 9001:2015 változtatásai jó alkalmat teremtenek a szervezet azon területeinek ismételt megvizsgálására, amelyek a múltban nem nyújtottak jó teljesítményt. A szabvány várható változásainak előzetes ismerete lehetővé teszi a minőségügyi szakemberek számára, hogy élenjáró munkaeszközként használják azt fel saját szervezetük teljesítményének javításához.



PAUL PALMES a *Business Systems Architects Inc.* elnöke és főtanácsadója (Fargo, Észak Dakota és Prescott, Wisconsin). Az 1. Albizottsághoz (SC1) delegált amerikai küldöttség vezetője az Egyesült Államok 176-os Műszaki Bizottságban (TC) szolgáló teljesítő műszaki tanácsadó csoportján (technical advisory group, TAG) belül, amellelt a nemzetközi TC 176, SC1 elnöke; mint ilyen, felelősséget visel az ISO 9000 átdolgozásáért. 1996 óta részt vesz a 176-os Műszaki Bizottsághoz delegált amerikai tanácsadó csoport munkájában és a következő pozíciókat töltötte be: alelnök és tagsági elnök, U.S. TAG képviselő és nemzetközi TC 176 összekötő a Nemzetközi Akkreditációs Fórum (IAF) felé, az IAF ISO 9000 tanácsadó csoportjának társelnöke, továbbá az Audit Gyakorlatok Csoportjának, illetve az ANSI/ASQ Nemzeti Akkreditációs Testület Akkreditációs Tanácsának tagja. Vezető meghatalmazottként és munkacsoport titkárként képviselte az Amerikai Nemzeti Szabványügyi Intézetet (ANSI) a következő nemzetközi irányelv kidolgozásában: ISO 10014 – Minőségirányítási rendszerek: A pénzügyi és a gazdasági érték realizálása. Paul Palmes: A New Look. Quality Progress, September 2014, pp. 16-21

Fordította: *Várkonyi Gábor*



Műszer oldal – Minden ami műszer

<http://www.muszeroldal.hu>

Hírlevél: <http://www.muszeroldal.hu/infomail.php>

SANDFORD LIEBESMAN, a Sandford Minőségügyi Tanácsadó Iroda elnöke, USA

Fókuszban a kockázat

50 szóban vagy még rövidebben

- A „kockázat” szó most első ízben kerül beépítésre az ISO 9001 szabvány új verziójába.
- Ez megkövetelheti a szervezetektől, hogy kifinomult módszereket alkalmazzanak a kockázat azonosítására, menedzselésére és enyhítésére.
- Az olyan, kockázat alapú gondolkodásmód és eszközök felhasználása, mint például a kockázat elemzési és a kockázat kontroll mátrixok hozzájárulhatnak a szervezeti kockázatmenedzsment szemlélet megerősítéséhez.

A GLOBÁLIS GAZDASÁG sok olyan lehetőséget kínál fel a szervezetek számára, amelyek 10 évvel ezelőtt még nem is léteztek; ugyanakkor a változások következtében sokféle új kockázat is jelentkezik, többek között az internet és a nagymértékű kiszervezés olyan országokba, mint Kína és Mexikó.

Az említett változások kezeléséhez a szervezeteknek kockázat alapú gondolkodást kell alkalmazniuk, vagyis egy olyan megközelítést, amely eszközöket biztosít a kockázatok azonosításához, menedzseléséhez (kezeléséhez) és enyhítéséhez. Egy módszer a következőkből áll: a szervezet céljainak definiálása, a kockázati kategóriák meghatározása, a kockázatok azonosítása az egyes célok szerint, illetve megfelelő módszerek kidolgozása a kockázatok menedzseléséhez.

Ez a cikk a kockázat alapú gondolkodási módszer alapjait taglalja, de érdemes meglátogatni a www.qualityprogress.com webhelyet is, ahol az Online 1-7. ábrák olyan sablonokat tartalmaznak, amelyek kitöltése jó gyakorlatot ad a szervezet kockázat alapú hozzáállásának erősítéséhez. (Az említett Online táblázatok magyarra fordítva a cikk végén találhatók.)

A kockázat megjelenése az ISO/DIS 9001:2015 szabványtervezetben

A kockázat alapú gondolkodásnak számos olyan eleme megtalálható az ISO/DIS 9001:2015 nemzetközi szabványtervezetben, amely befolyást gyakorolhat az átdolgozott szabványnak való megfelelés biztosítását célzó szervezeti munkára [1]. A következőkben leírt szemelvények és összegzések hivatkozásokat tartalmaznak a kockázat fogalmának megjelenésére az ISO/DIS 9001:2015 tervezetben [2].

Definíció. Az ISO/DIS 9001:2015 úgy határozza meg a kockázatot, mint „a bizonytalanság hatása valamely elvárt eredményre”. A DIS (nemzetközi szabványtervezet) nem tartalmaz követelményeket a preventív tevékenységre vonatkozóan.

Folyamatszerű megközelítés. A DIS 4.4 szakaszában egy fontos elem kerül leírásra, nevezetesen a folyamatszerű megközelítés elve. Ez megköveteli, hogy a szervezet „határozza meg a minőségmenedzsment rendszer (QSM) működéséhez szükséges folyamatokat”, majd alkalmazza is azokat az egész szervezetben. Itt konkrétan a következőket kell meghatározni:

- Bemenetek (input), kimenetek (output) és erőforrások.
- Sorrend és kölcsönhatás (interakció).
- Hatékony működés.
- Felelősségi körök és javítási-fejlesztési lehetőségek.
- A kockázatok, valamint az azok kezeléséhez szükséges lehetőségek, alkalmak és akciók.

Vevőközpontúság. Az 5.1.2 pont kimondja: a legfelső vezetésnek „azáltal kell demonstrálnia az irányítást és a vevőközpontúság iránti elkötelezettségét, hogy biztosítja ... a termékeket, a szolgáltatásokat és a vevőközpontúság erősítésének képességét befolyásolni tudó kockázatok és lehetőségek meghatározását és kezelését”.

A kockázatok és a lehetőségek kezelése. A 6.1.1 és a 6.1.2 pont kimondja, hogy a szervezeteknek

„meg kell határozniuk azokat a kockázatokat és lehetőségeket”, amelyekkel foglalkozniuk kell annak érdekében, hogy a QSM képes legyen:

- „elérni a kívánt eredményeket;
- megelőzni vagy csökkenteni a nemkívánatos hatásokat;
- biztosítani a folyamatos fejlesztést.”

A kockázatok és a lehetőségek kezelésére irányuló cselekményeknek arányban kell állniuk az áruk és a szolgáltatások megfelelőségére, illetve a vevői elégedettségre gyakorolt potenciális hatással. A szervezetnek továbbá „tervszerű és szisztematikus módon” kell változtatásokat eszközölnie, azonosítva a kockázatokat és a lehetőségeket, áttekintve a változások lehetséges következményeit is. A kockázatkezelés opciói lehetnek az elkerülés, a forrás kiküszöbölése, a kockázat megosztása, valamint az arra irányuló döntéshozatal, hogy érdemes-e vállalni a kockázatot.

Az átadást (leszállítást) követő akciók. A 8.5.5 pont szerint amikor arra lehetőség nyílik, a szervezetnek meg kell határozni és teljesíteni kell az átadás utáni tevékenységekre vonatkozó követelményeket, az áruk és a szolgáltatások jellegének és tervezett élettartamának megfelelően, figyelembe véve a következőket:

- a termékekkel és a szolgáltatásokkal kapcsolatos kockázatok,
- használat és élettartam,
- fogyasztói visszajelzések,
- törvényi és jogszabályi előírások.

Vezetői felülvizsgálat. A 9.3 szakasz kimondja, hogy a szervezetnek alaposan meg kell fontolnia a kockázatok és a lehetőségek kezelését célzó cselekmények hatékonyságát (lásd még: 6.1 szakasz). A következők tartoznak ide:

- Annak meghatározása, hogy mit kell folyamatosan megfigyelnie (monitoring) és mérnie a szervezetnek a termékek és a szolgáltatások vonatkozó követelmények szerinti megfelelőségének demonstrálása céljából.
- A folyamatok teljesítményének értékelése (lásd még: 4.4 szakasz).
- A QMS megfelelőségének és hatékonyságának biztosítása.
- A vevői elégedettség értékelése.

Belső audit. A 9.2 szakasz szerint a szervezet köteles „megtervezni, létrehozni, működtetni

és fenntartani egy audit programot”, továbbá meghatározni „a gyakoriságot, a módszereket, a felelősségi köröket, a tervezési követelményeket és a jelentési kötelezettséget”. Az audit programnak figyelembe kell vennie a minőségcélokat, az érintett folyamatok fontosságát, a kapcsolódó kockázatokat, valamint az előző auditok eredményeit.

Kockázatalapú megközelítés. Az A Melléklet A4 szakaszában leírt kockázat alapú menedzsment megközelítés az alábbiakból tevődik össze:

- A szervezettől meg kell követelni a saját belső és külső környezetével összefüggő kérdések megértését.
- Szem előtt kell tartani, hogy minden menedzsment rendszer egyik legfontosabb célja a megelőző (preventív) funkció biztosítása.
- A kockázatok és a lehetőségek meghatározása.
- Az előzőekben meghatározott kockázatok és lehetőségek kezelése.

A kockázat alapú gondolkodásmód alkalmazása

A szervezeteket befolyásoló kockázatok négy fő típusa az alábbiak szerint jellemezhető:

1. **Szervezeti kockázat**, ami szervezeti (entitás) és tevékenységi szinten egyaránt előfordul.
2. **Stratégiai kockázat** akkor jelentkezik, ha valamely szervezet stratégiája vagy üzleti terve nem megfelelő.
3. A **megfelelőségi kockázat** fogalomkörébe tartozik a törvényi és a jogszabályi követelmények be nem tartása.
4. A **működési kockázatnak** hét alkategóriája van a szervezeti eljárásokra és akciókra vonatkozóan.

1. Szervezeti kockázat

Szervezeti szinten vannak külső és belső kockázatok. A külső tényezők közé tartozik a technológia, a verseny és a jogszabályi környezet. A belső tényezők között említendő a biztonság, az információs rendszerek, az elvezett szállítmányok és a beérkezés, a személyes kompetencia, valamint a felelősségi körök változásai.

A tevékenységi szintű kockázatok érinthe-

tik az egyes részlegeket vagy funkciókat; olyan dolgok tartoznak ide, mint például a rendszerbe be nem érkező információ vagy anyagok, az elvesztett beérkezési bizonylatok vagy szállítási feljegyzések, az elégtelen biztonsági kontroll, a nem megfelelő szakmunka és az alkalmazottak gondatlansága. Ha a szervezet több részén is előfordulnak a tevékenységi szintű kockázatok, akkor azok előbb-utóbb kihatással lesznek a szervezeti kockázatra is.

2. Stratégiai kockázat

A stratégiai kockázat olyan veszteség, ami származhat például egy sikertelen üzleti terv vagy stratégia követéséből. Ez pedig visszavezethető lehet a rossz üzleti-vállalati döntésekre, a döntések nem megfelelő végrehajtására, a források helytelen elosztására, illetve a környezet változásaira adott hibás válaszokra.

3. Megfelelőségi kockázat

A megfelelőségi kockázat a törvényi és a jogszabályi követelményekre vezethető vissza. A környezeti, az egészségügyi és a biztonsági követelmények meglehetősen nagy aggodalomra adhatnak okot a bírságok, a bezárások vagy a büntetőjogi eljárások kockázata miatt. Ugyanebbe a kategóriába tartozik a minőségi és a környezeti szabványoknak és előírásoknak való megfelelés kérdése is.

A környezeti kockázatok fogalomkörébe tartoznak a folyadékkiömlések, a gázok kibocsátása, valamint a szilárd hulladékok nem megfelelő elhelyezése. Ilyen kockázatokhoz a következő események vezethetnek:

- A belső beszerzési részleg lecserélése egy külső szállítóra.
- A fontos pozícióban levő környezeti menedzseri poszt megszüntetése.
- Az adatbiztonsági lap hiánya az új anyagokra.

4. Működési kockázat

A működési kockázatnak hét alkategóriája van:

1. A menedzsment rendszerek kockázata

A menedzsment rendszerek hatástalanságát okozhatják olyan tényezők, mint a stratégiák, a gyakorlatok és az eszközök, az adatfeldolgozás, a hívasközpontok (call centers), a szerződéskötésekkel kapcsolatos adminisztráció, valamint a tervezés és a fejlesztés hatékonysá-

gának hiánya. Igen nagy kockázatot jelenthet például egy nagymértékben kiszervezett ellátási lánc.

A további menedzsment rendszer kockázatok közé tartozik a bevételek helytelen felismerése, a biztonsági szabályok megsértése, illetve a környezeti követelményeknek és a Sarbanes-Oxley törvény (SOX) [3] előírásainak való megfelelés hiánya. Ezen hiányosságok bírságokat, bezárásokat vagy büntetőjogi eljárások megindítását vonhatják maguk után. Az ilyen jellegű kockázatok csökkentése érdekében a szervezet legfelső vezetésének és az igazgatótanácsnak jól meg kell értenie az irányítási (menedzsment) rendszert és fáradhatatlanul javítani kell annak hatékonyságát. Ha a következő tevékenységek hatástalanok maradnak, a menedzsment rendszer veszélynek van kitéve:

- HR (személyzeti) gyakorlatok.
- Menedzsment eszközök.
- Adatfeldolgozás.
- Marketing.
- A szerződések adminisztrációja.
- Vevőkkel folytatott kommunikáció.
- Tervezés (dizájn) és fejlesztés.

A legfelső vezetésnek és az igazgatótanácsnak tisztában kell lennie saját menedzsment rendszerükkel, hogy folyamatosan javíthassák annak hatékonyságát.

2. A vevői elégedettség kockázata

A vevői elégedettséget olyan tényezők befolyásolhatják, mint a vevőkkel folytatott kommunikáció, a szállítási problémák, a termék, annak kiszerelese és javítása, valamint a vevői visszacsatolásokra adott hiányos válaszok. Az ilyen jellegű kockázat csökkentése érdekében folyamatelemzést kell végezni a termék minőségére és a folyamatok megfigyelt jellemzőire vonatkozó adatok, illetve a szállítói minőség adatainak felhasználásával.

3. Az ellátási lánc kockázata

A beszerzési menedzsereknek gondoskodni kell a kiszervezett termékekre és szolgáltatásokra, az egyéni szállítókra, a határidős szállításokra, a készlet menedzsmentre és a dokumentációra. A kommunikáció alapfeltételét képezi a hatékony ellátási láncok működtetésének. Az ellátási láncsal kapcsolatos kockázatok menedzselésének mérőszámai közé tartoznak a határidők, a készletszintek és a készletezés költségei.

4. A bevételek felismerésének kockázata hatással van a profit alakulására

E kockázatok kezelése magában foglalja a termékek nyomon követését a vásárlástól kezdve a termelés egész folyamatán keresztül egészen az átadásig, illetve az esedékes kifizetésig vagy kinnlevőségig. A bevételek felismerésére hatással lehetnek a kifizetendő számlák, a kinnlevőségek és a követelések, az átadás előtt leszámlázott bevételek, a készpénz kifizetések, illetve az adatbázis és a táblázatkezelő szoftverek hibái, valamint a hiányos áralkuláció.

A minőségügyi menedzsernek oroszlánrésze van a jövedelem felismerési folyamat hatásossága kontrolljában. Olyan átfedések vannak a minőségügyi és a pénzügyi menedzsment rendszerek között, mint például a termékek realizálása, a költségek, az értékesítések, a számlák, a kifizetések, a készletek menedzselése és a szállítás vagy átadás. A szállítással kapcsolatos adatok közvetlen bemenetet képeznek a követelésekhez és a bevételek felismeréséhez. Az ilyen jellegű problémák számos szervezetnél nagy hatással vannak a fizetésekre, de a részvények árfolyamának csökkenését is eredményezhetik.

A bevételek helytelen felismerésével kapcsolatban fennáll az anyagi ferdtések vagy más téves állítások kockázata is. Az auditornak azokat a kontroll lehetőségeket is meg kell vizsgálnia, amelyek a bevételek megállapítási folyamatainak csalárdságait hivatottak leleplezni.

5. Az információ biztonsági kockázatok

Ide sorolhatók a következők: vírusok, nem biztonságos fájlok, pontatlan pénzügyi feljegyzések és jelentések, gyenge változáskontroll, hibák az információ visszakeresésben, az adatbázis-kezelők túlzott használata, a szerviz és a szaktanácsadók igénybe vétele, új technológiák bevezetése, ipari kémkedés és csalás.

Az ISO/IEC 27001:2005 – *Információtechnika – Biztonsági technikák – Információbiztonsági irányítási rendszerek – Követelmények* [4] szabvány előírásokat fogalmaz meg az információbiztonsági menedzsment megalapozásával, kivitelezésével, működtetésével, monitoringjával, felülvizsgálásával, fenntartásával és javításával kapcsolatban.

6. Logisztikai kockázatok

A mai szervezetek szempontjából a nemzetbiztonsági fenyegetések kockázata jelenti az egyik legnagyobb aggodalmat. A rejtett tömegpusztító fegyverek utáni kutatás lassítja a szállítási folyamatot. Külön megfontolás tárgyát képezi a konténerek átvilágítása, azonosítása és nyomon követése a származási országtól egészen a vásárló szervezetig. A logisztikai kockázatot befolyásolhatják a következő tényezők:

lítási folyamatot. Külön megfontolás tárgyát képezi a konténerek átvilágítása, azonosítása és nyomon követése a származási országtól egészen a vásárló szervezetig. A logisztikai kockázatot befolyásolhatják a következő tényezők:

- A nyersanyagok és a késztermékek szállítása.
- A szállítás során bekövetkezett sérülések és károk.
- Az időben történő átadás csúszását előidéző késések.
- A hiányos anyagkészleteket okozó késedelmek.
- A hazai nemzetbiztonsági előírások.

Új eszközöket kell kifejleszteni az átvilágításhoz és a nyomonkövetéshez oly módon, hogy ne szakadjon meg az ellátó vonal. A termék előállítás folyamatának befejezésével úrrá kell lenni az említett logisztikai kihívásokon ahhoz, hogy a vevő megkaphassa a terméket.

7. A természeti katasztrófák kockázata

Az elmúlt néhány évben számos természeti katasztrófa történt a nagyvilágban. Az üzlet folytonossága (business continuity, BC) megköveteli az információ biztonságos tárolását, továbbá a katasztrófatervek elkészítését.

Az információtechnika (IT) fontos szerepet játszik a BC folyamatában. Speciális információtechnikai eljárásokat kell kidolgozni annak érdekében, hogy a BC időszerűen és hatékonyan menjen a maga útján. A szervezet IT szakértői egyidejűleg vegyenek részt a BC fejlesztési team munkájában is.

Az információtechnikának gondoskodnia kell az információ biztonságos megőrzéséről és az adatok protektív tárolásáról, továbbá biztonságot és irányítási lehetőséget kell biztosítani mindenféle katasztrófa esetén. Ennek módja az információ rendszeres másolása, illetve a biztonsági tartalékok backup rendszerében való tárolása egy biztonságos helyen, ahol az őrzött adatok pontosságát rendszeresen lehet ellenőrizni.

Az ISO/IEC 27001 kontroll lehetőséget nyújt a BC menedzserek számára. Az üzleti folytonossági terv (BCP) összetevői a következők:

- Az üzleti kockázat és annak hatáselemzése.
- A katasztrófahelyzetre adandó első válaszintézkedések.
- Eljárások a vészhelyzetek kezelésére és a szervezeti működés helyreállítására.
- A többszintű képzetek tervei.
- A BCP aktualitása megőrzésének módjai.

A BCP alkalmazása periodikus időközönként történik. Néhány kérdés, amit a szervezetnek saját BCP-jével kapcsolatban fel kell tennie:

- Létezik írásos terv a megszakítatlan információs folyamatok biztosítására?
- Évente felülvizsgálják és kipróbálják a tervet? Mikor eszközölnék jelentős változtatásokat a számítógépes hardver és szoftver területén, illetve az alkalmazási rendszerekben?
- Ellenőrzik-e rendszeresen a biztonsági (pl. backup) eszközöket?
- Támogatják, illetve továbbfejlesztik-e rendszeres időközönként az alkalmazási programokat és adatokat, valamint az operációs rendszer szoftvereit?
- Megőrzik-e a terv másolatait, illetve a backup információt egy biztonságos helyen?

Kockázatelemzési módszerek

A kockázatelemzés azzal veszi kezdetét, hogy a szervezet meghatározza saját kockázati étvágát és kockázattoleranciáját, hogy a szervezet minden tagja magáévá tehesse a kockázati filozófiát. Ezt követően különféle eszközök állnak rendelkezésre a kockázati szintek megállapításához, valamint a már azonosított kockázatok kezeléséhez. A legcélravezetőbb eszközök egyike a szervezeti kontroll, amely különösen fontos a SOX szerinti megfelelés biztosításához. Ez a megfelelés magában foglalja a pénzügyi kontrollt a szervezeti és a tevékenységi szinteken egyaránt.

Kockázati étvág és kockázat tolerancia

A kockázati étvág azon kockázatok összessége, amelyeket a szervezet szélesebb szinten még hajlandó elfogadni. Ez egyfajta kompromisszum, illetve a kockázatvállalás „jutalma” az üzleti életben belül. Visszatérve a SOX szerinti megfeleléshez, a kockázati étvág megadja a legmagasabb szintű tónust. A Treadway Bizottság Támogató Szervezeteinek Bizottsága [5] szerint ez képezi a legfőbb megfontolást a kontroll környezet kialakításához. A kockázati étvág határain túlmenő kockázatbecslések preventív akciókat és azok végrehajtását eredményezik.

A kockázati étvág segítséget nyújt az erőforrások és a tőke szétosztásához a már azonosított kockázatok között. A kockázati étvág jobb megértése tehát lehetővé teszi a tőke hatékonyabb megosztását az egész szervezetben [6]. A kockázatviselés képessége a kapacitás függvénye. A kockázati étvággal összefüggő korlátok közé tartozik a szervezet hitelminősítés szerinti besorolásának fenntartását biztosító tőke iránti igény, valamint a tőkére vonatkozó jogszabályi előírások betartása.

Másfelől a kockázattolerancia a szervezet speciális célkitűzéseivel hozható összhangba. A kockázattolerancia nem más, mint az említett célokkal kapcsolatos variáció azon mértéke, amit a szervezet még hajlandó elfogadni. A kockázattolerancia egy szervezeten belül is változik.

Míg a kockázati étvág egy széles, az egész szervezetre kiterjedő koncepció, addig a kockázattolerancia szűkebb középponttal rendelkezik. Egy adott szervezeten belül a kockázattolerancia változhat a különböző szervezeti egységek szerint. Az egyedi kockázattoleranciák összege azonban nem haladhatja meg a legfelső vezetés és az igazgatótanács által előírt teljes kockázati étvág mértékét.

Felügyelet és ellenőrzés

A kockázatmenedzsment egyik fontos eszköze a szervezeti kontroll, különösen a SOX előírásoknak való megfelelés szempontjából. Az auditorok a megfelelési folyamat kulcsfontosságú részeként vizsgálják a kontroll lehetőségeket. A pénzügyi és a minőségügyi kontroll két szinten folyik: szervezeti és tevékenységi szinten. Ezzel szemben a minőségi kontroll „parancsok” formájában is megjelenik az ISO 9001 és az ISO 14001 szabványokban. Ezeket a parancs-szerű, kötelező előírásokat gyakran kísérik az adatszolgáltatásra vonatkozó követelmények. A folyamatok teljesítésére vonatkozó egyes előírások is kiterjednek az eredmények feljegyzésére, ami a fenyegető kockázatok azonosítása szempontjából lehet hasznos.

Néhány példa a szervezeti szintű kontrollra:

- Humánpolitika.
- Vezetési kódex.
- Kommunikációs stratégia.
- Számviteli politika.
- A vezetés által kialakított kockázatbecslési folyamat, szervezeti struktúra és a szerződések felülvizsgálata. Ez utóbbi szorosan

Míg a kockázati étvág egy széles, az egész szervezetre kiterjedő koncepció, addig a kockázattolerancia szűkebb középponttal rendelkezik.

összefügg az ISO/DIS 9001:2015 szabvány 8.2.3 pontjában – „A termékekre és a szolgáltatásokra vonatkozó követelmények felülvizsgálata” – előírt minőségi követelményekkel.

A tevékenységi szintű kontroll fogalomkörébe tartozik többek között a központi főkönyv egyeztetése a helyi könyvvittel, az adatok automatikus validálásával és a szerkesztés ellenőrzésének adataival. Ide tartozik még a bizalmas információhoz való hozzáférés korlátozása, a tranzakciók számozása még a belépés előtt, valamint a papír alapú információ felülvizsgálata és jóváhagyása a bemenetet megelőzően.

A minőségügyi kontroll tevékenységi szinten magában foglalja a termelés ellenőrzését (8.6.1 pont), a nemmegfelelő termékek és szolgáltatások korrekciójára vonatkozó dokumentált információt (8.8 szakasz), valamint a jelentős környezeti szempontok azonosítását (ISO 14001:2004, 4.3.1 pont).

Kockázat és preventív akció

A hatékony kockázatbecslési tevékenység fogalomkörébe tartozik:

- A szervezet mérhető céljainak definiálása.
- A célokkal való kompatibilitás biztosítása.
- A célok elérésével összefüggő kockázatok azonosítása.
- A kritikus kockázatok kiválasztása a kockázatelemzési mátrix segítségével.
- A kockázatmenedzsment eszköztárának felhasználása a kockázatok enyhítésére, például: célok, kockázat, kontroll és kiigazítási (ORCA) folyamat, az ISO 9001 szerinti javítási-fejlesztési folyamat, hibamód és hatáselemzés (FMEA), valamint a kockázatelemzési mátrix.

Kockázatelemzési mátrix

Kulcsfontosságú eszköznek minősül a kockázatelemzési mátrix. Minden egyes, már azonosított kockázatra meg kell becsülni a következményeket, illetve az adott kockázat előfordulásának valószínűségét. Ezek képezik a kockázatelemzési mátrix beviteli (input) oldalát (1. táblázat).

Miután sikerült megállapítani az egyes kockázatokra vonatkozó paramétereket, akciókat lehet foganatosítani a szélsőséges (extrém) és a rendkívül magas kockázatok kezelésére [7]. Az ISO/DIS 9001:2015 szabvány a következő eljárást írja elő:

- A nemmegfelelőség kontrolljára és korrekciójára irányuló tevékenység.
- Az okok kiküszöbölése szükségességének értékelése.
- A korrekciós lépések megvalósítása.
- A fenti akciók hatékonyságának vizsgálata.
- A QMS szükség szerinti módosítása.

ORCA

Greg Hutchins kockázati szakértő ajánlja az ORCA szervezeti kockázatbecslési módszerként való figyelembe vételét.

„Jól elfogadott és alkalmazott módszerről van szó, amely magában foglalja más típusú becslések olyan elemeit is, mint a folyamat, a belső kontroll és a rendszer auditok.”, írta. „Ezenkívül megfelelően illeszkedik a mai, a kockázatmenedzsmentet és a működési hatékonyságot középpontba állító szervezeti irányításhoz is” [8].

Az ORCA az alábbiakat követeli meg a szervezettől:

- A szervezeti célok egyértelmű kifejtése.
- A kockázatok azonosítása és felmérése az egész spektrumban.

1. táblázat: Kockázatelemzési mátrix

Következmények					
Valószínűség	Jelentéktelen	Kicsi	Mérsékelt	Nagy	Katasztrofális
Majdnem biztos	Mérsékelt	Magas	Magas	Extrém	Extrém
Valószínű	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas	Magas	Extrém
Lehetséges	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas	Extrém
Valószínűtlen	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas
Ritka	Alacsony	Alacsony	Mérsékelt	Mérsékelt	Mérsékelt

Forrás:

Ausztrál Kormány, Pénzügyminisztérium, „Qualitative Risk Analysis Matrix – Level of Risk”, [Minőségi kockázatelemzési mátrix – Kockázati szint], <http://bit.ly/1o9dRjj> (nagybetű-kisbetű érzékeny)
ioMosaic Corp., „Designing an Effective Risk Management Matrix”, [Hatékony kockázatmenedzsment mátrix készítése], www.iomosaic.com, 2002.

- A kiegyensúlyozott kontroll beépítése a szervezeti kockázatok menedzselésébe.
- A célok, a kockázatok és a kontroll lehetőségek egymáshoz igazítása az egész vállalatban belül.

A kockázatbecslés megtörténte után a legfelső és az operatív vezetés képessé válik különféle stratégiák kidolgozására a kockázatmenedzsmenthez, illetve az üzleti döntések végrehajtásához. A kockázatmenedzsment stratégiák közé tartozik az elkerülés, az enyhítés, az elfogadás (vállalás), a diverzifikáció (termékváltás) és a kontroll.

Javítási folyamat az ISO 9001 szerint

Az ISO/DIS 9001:2015 10.2 szakasza szerint egy szervezet azáltal javíthatja saját minőségirányítási rendszerét, ha választ ad a következőkre:

- az adatelemzés eredményei,
- változások a szervezet környezetében,
- a már meghatározott kockázat változásai (6.1 szakasz),
- új lehetőségek.

FMEA

Az FMEA módszer lehetővé teszi a kockázatok prioritási sorrendjének megállapítását, valamint a kockázat csökkentésére irányuló preventív lépések megtételét. Az FMEA felhasználható a termékek, illetve a folyamatok potenciális hibalehetőségeinek feltárására és segít a kockázatok csökkentéséhez vezető korrekciós tevékenység megválasztásában.

Az FMEA az adott rendszer részeinek leírásával veszi kezdetét, majd ezt követően meghatározásra kerülnek az egyes részek hibáinak következményei. Az egyes hibák súlyosságának, illetve az előfordulás valószínűségének értékelésére szolgál a kockázatelemzési mátrix. Ugyancsak meghatározásra kerül a kontroll azon képessége, hogy mennyire tudja felfedezni, észlelni a hiányosságokat.

Ezt követően különféle olyan akciókat határoznak meg, amelyek alkalmasak a hibák előfordulásának kiküszöbölésére vagy csökkentésére, illetve amelyek javítják a kockázatok észlelésének képességét. Végezetül az FMEA hozzájárul azon folyamatok és termékek megváltoztatásához, amelyek a potenciális hibák elhárítása szempontjából fontosak lehetnek.

Carl S. Carlson (ReliaSoft Corp.) leír egy 11 lépésű folyamatot, amely alkalmas a hatékony

FMEA eljárás kialakításához [9]. A szerző először a stratégiai és az erőforrás tervek kidolgozását taglalja, majd olyan generikus programokat ír le, amelyeket a dizájn vezetői felülvizsgálatok, a minőségügyi auditok, a szállítói FMEA-k, valamint az ajánlott tevékenységek kivitelezésének és nyomon követésének módszerei foglalnak magukban. A szerző szerint az utolsó lépések közé tartozik a szoftveres támogatás, az összekapcsolás más folyamatokkal, illetve a működés során előforduló hibák tesztelése és nyomon követése.

Kockázatkontroll mátrix

A kockázatkontroll mátrix egy bizonyos speciális folyamat kockázatának menedzselésére szolgál. Az ellenőrzések és a felügyelet célja a folyamat egyedi kockázatai jelenlegi helyzetének meghatározására irányul. A kockázatkontroll mátrix tájékoztatást nyújt a vezetés számára a kontroll felmérés naprakész eredményeiről.

A 2. táblázatban közölt példa bemutatja a számlakönyvek lezárási folyamatának elemzését [10].

A kockázatalapú szemléletmód elfogadása

Az ISO/DIS 9001:2015 erősen kockázatorientált. A kockázatalapú gondolkodás a szervezet mérhető céljainak meghatározásával veheti kezdetét. A kockázatok ugyanis olyan akadályok, amelyek hátráltatják a kitűzött célok elérésének folyamatát.

A következőket kockázati filozófia kidolgozása érdekében a szervezeteknek meg kell határozniuk a saját kockázati étvágyukat és kockázattoleranciájukat. Ezt követően kerülhet sor a kockázati szintek meghatározására oly módon, hogy a kockázatelemzési mátrix segítségével egymás mellé állítják az egyes események bekövetkezési valószínűségét és azok várható következményeit.

A SOX szerinti folyamatban a kontrollintézkedéseket egy fölülről lefelé haladó, kockázatalapú megközelítés segítségével kell kiválasztani, majd a hiányosságok és a valótlanságok feltárása érdekében le kell folytatni a vizsgálatot. A szabványalkotók eltökélt szándéka, hogy a napjainkban folyó revíziót követően az ISO 9001 és az ISO 14001 új verziói értékes eszközt adjanak a szervezetek kezébe saját kockázatmenedzsment stratégiáik továbbfejlesztéséhez.

2. táblázat: Kockázat kontroll mátrix

Folyamat		Kockázat száma	Kockázat	A kontroll célja	A kontroll száma	A kontroll leírása	Kontroll gazda	Folyamat leírása	Kontroll kategória	Kontroll típusa	Elsődleges/Másodlagos	Hetente kétszer	Nem megfelelő
A kulcsfolyamat száma	Könyvek lezárása	1	A pénzügyi kimutatások tartalmazhatnak tárgyi vagy lényegtelenebb tévedéseket vagy mulasztásokat.	A pénzügyi kimutatások ne tartalmazzanak tárgyi vagy lényegtelenebb tévedéseket vagy mulasztásokat.	1	A pénzügyi adatok verifikálásának egész zárt folyamatába különféle felülvizsgálati tevékenységek vannak beépítve, például: a pénzügyi osztály áttekintí a vállalatközi számla egyenlegeket az eltérések kiszűrésére, továbbá az árfolyamváltozások átvezetésének ellenőrzése, valamint az előző és a jelenlegi év akkumulált deficit egyenlegeinek felülvizsgálata.	J.H. Doe	A.2	Nyomozás	Kézikönyv	Másodlagos	Havonta	Megfelelő
		1.2			2	A főkönyvelő átvizsgál minden naplóbejegyzést.	J.H. Doe	A.3					

Folyamat: a számlakönyvek lezárása
Cél: a pénzügyi jelentések egységesítése
A pénzügyi jelentés alá tartozó valamennyi elemre kiterjed.

Referenciák és megjegyzések

1. Az ISO 9001:2008 szabvány nem is tartalmazta a „kockázat” szót, az ISO/DIS 9001:2015 viszont kiemelten foglalkozik a kockázatok összefüggéseivel.
2. International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 Draft International Standard – Quality management systems – Requirements*. [Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, ISO 9001:2015 Nemzetközi Szabvány Tervezet – Minőségirányítási rendszerek – Követelmények].
3. A SOX az Egyesült Államok szövetségi kormánya által létrehozott és életbe léptetett törvény, amely előírásokat határoz meg az amerikai állami vállalatok vezető testületeire és igazgatóságára, valamint az állami könyvelő cégekre; megkövetelve a legfelső vezetéstől a pénzügyi információ pontosságának tanúsítását. Ez a törvény megszigorította a tisztességtelen, csalárd pénzügyi tevékenység büntetési tételeit, megerősítette továbbá az igazgatótanácsok felügyeletét és a külső auditorok (könyvvizsgálók) függetlenségét, akik a szervezeti pénzügyi állítások pontosságát ellenőrzik. További információ: Wikipedia, „Sarbanes-Oxley Act,” http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes_Oxley_Act.
4. International Organization for Standardization and the International Electrotechnical Commission, *ISO/IEC 27001:2005, Information technology – security techniques – Information Security Management Systems – Requirements*. [Nemzetközi Szabványügyi Szervezet és Nemzetközi Elektrotechnikai Bizottság, ISO/IEC 27001:2005, Információtechnika – biztonsági technikák – Információbiztonsági irányítási rendszerek – Követelmények].
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework; Executive Summary Framework*, 2004. COSO is a joint initiative of five private-sector organizations designed to provide thought leadership through the development of frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence. [A Treadway Bizottság Támogató Szervezeteinek Bizottsága (COSO, Vállalati Kockázatmenedzsment – Integrált keret; Általános végrehajtási keret, 2004.] A COSO öt, magánszektorba tartozó szervezet arra irányuló közös kezdeményezése, hogy az említett keretek kialakításával útmutatást nyújtson a vállalati kockázatmenedzsmenthez, a belső kontrollhoz és a fondorlatok elrettentéséhez. További információ: www.coso.org.
6. Lloyd's, „Why Is Risk Appetite Important?” [Miért fontos a kockázati étvágy?]. www.lloyds.com.
7. International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 Draft International Standard – Clause 10.1*

– *Nonconformity and corrective action*. [10.1 szakasz: Nemmegfelelőség és korrekciós lépés].

8. Greg Hutchins, „Value-Added Auditing,” [Érték hozzáadó auditálás], *Quality Plus Engineering*, 2003, p. 62.
9. Carl S. Carlson, „FMEA Success Factors: An Effective FMEA Process,” [FMEA sikertényezők: a hatékony FMEA folyamat], *Reliability Edge*, Vol. 6, No. 1, 2005.
10. Protiviti Inc., „How to Standardize Documentation for Internal Controls,” [A belső ellenőrzések dokumentációjának szabványosítása], www.protiviti.com.

Bibliográfia

Green, Scott, *Manager's Guide to the Sarbanes-Oxley Act*, [Útmutató a Sarbanes-Oxley törvényhez, menedzserek számára], John Wiley & Sons Inc., 2004

Guide to Sarbanes-Oxley: IT Risks and Controls, [Útmutató a Sarbanes-Oxley törvényhez: IT kockázatok és kontroll], Protiviti, December 2003

Liebman, Sandford, „Quality in the Mix, Risk Watch,” [Minőség a felfordulásban, a kockázat figyelése], *Internal Auditor*, October 2005, pp. 73, 75 and 77

Liebman, Sandford, Paul Palmes and John Walz, „Use Management Tools to Mitigate Risk from SOX,” [A menedzsment eszközök alkalmazása a SOX törvényből eredő kockázatok enyhítésére], *Informed Outlook*, January 2004, pp. 13-22

U.S. Congress, H.R. 3763, the Sarbanes-Oxley Act of 2002, July 24, 2002, [A 2002. évi Sarbanes-Oxley törvény]

Welborn, Cliff, „Using FMEA to Assess Outsourcing Risk,” [Az FMEA alkalmazása a kiszervezés kockázatának értékelésére], *Quality Progress*, August 2007, pp. 17-21



SANDFORD LIEBESMAN a Sandford Minőségügyi Tanácsadó Iroda elnöke (Morristown, New Jersey), több mint 30 éves minőségügyi gyakorlatot szerzett a Bell Laboratóriumoknál, Lucent Technologies and Belicore (Telcordia). Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) tagja, az Elektronikai és Kommunikációs Divízió volt elnöke. Liebman 1984 óta tagja az ISO 176-os Műszaki Bizottsághoz delegált amerikai Technikai Tanácsadó Csoportnak. Az eltelt három év alatt Liebman a szabvány valamennyi verziójának kidolgozásában részt vett.

Sandford Liebman: Brought Into Focus. *Quality Progress*, September 2014, pp. 22-29

Fordította: Várkonyi Gábor

1. online táblázat: A nem hatékony irányítási rendszerek kockázata

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
Szegényes menedzsment gyakorlatok			
A humán erőforrások kezelésének nem kielégítő gyakorlata			
A hatékony menedzsment eszközök hiánya			
Adatfeldolgozási hibák			
Hatástalan hívásközpontok			
Gyenge marketing stratégiák			
Szerződések gyenge adminisztrációja			
A vevői kommunikáció kérdései			
Dizájn és fejlesztési problémák			

2. online táblázat: A vevői megelégedettség kockázata

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
Szegényes kommunikáció			
Átadási problémák			
Gyenge termékminőség			
Dizájn problémák			
Javítási problémák			

3. online táblázat: Az ellátási lánc kockázata

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
Gyenge termékminőség			
Szegényes kommunikáció			
A nagyszámú folyamat kiszervezéséből eredő problémák			
Nem hatékony szállító menedzsment			
Egyetlen szállító által okozott problémák			
Dizájn és dokumentációs hibák			
Túlkészletezés vagy elégtelen készletek			

4. online táblázat: A bevételek felismerésében rejlő kockázatok

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
A tartozásokkal kapcsolatos tévedések			
A követelésekkel kapcsolatos tévedések			
A leszállítás előtt feljegyzett bevételek			
A készpénzes rendelések hibái			
Adatbázis kezelési hibák			
Az árképzéssel kapcsolatos elavult vagy elégtelen információ			

5. online táblázat: Információbiztonsági kockázatok

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
Vírusok			
Nem biztonságos fájlok			
Pontatlan pénzügyi feljegyzések és jelentések			
A változások nem kielégítő átvezetése			
Információ visszakeresési hibák			
Az adatbázisok túlzott használata			
A szerződéses partnerek és a szaktanács- adók nem megfelelő nyomon követése			
Az új technológiák bevezetése			
Ipari kémkedés			
Csalás			

6. online táblázat: Logisztikai kockázatok

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
A nyersanyagok szállításával kapcsolatos problémák			
A késztermékek szállításával kapcsolatos problémák			
Sérülések a szállítás során			
A határidőre történő szállítást meghiúsító késedelmek			
A készletszint elégtelenségéhez vezető késedelmek			
A nemzetbiztonsági információs követelmények nem teljesítése			

7. online táblázat: A természeti katasztrófák kockázatai

Kockázat	Valószínűség (ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű vagy majdnem biztos)	Következmények (jelentéktelen, kicsi, mérsékelt, nagy vagy katasztrofális)	Kockázati szint (alacsony, mérsékelt, magas vagy extrém)
Hurrikánok			
Árvizek			
Tüzek			
Földrengés			
Szennyezések			
Járványok			
Egyéb, éspedig:			

FAIGL ZSÓFIA, Richter Gedeon NyRt.

SZABÓ IMRE, Log-Consult Kft.

Modell informatikai projektek összehangolásához, követéséhez

Napjainkban egyre inkább előtérbe kerülnek olyan számítógépesített rendszerek, melyek segítségével eljárásokat, ügyviteli folyamatokat támogatnak. Megfigyelhető, hogy az ezek bevezetésére irányuló informatikai projektek legtöbbször kicsúsznak a tervezett időkeretből. Ennek egyik oka lehet, hogy nem jól definiálják a projekt terjedelmét, így, az az idő előrehaladtával egyre nő, változik. A cikkben egy, a szerzők által kidolgozott modell kerül bemutatásra, amelyben elhelyezhetőek az egy-egy területen már működő, illetve bevezetés alatt lévő számítógépesített rendszerek, projektek. Térképhez hasonlóan a kitöltött modell segítséget nyújthat abban, hogy megmutassa az egyes területek / folyamatok informatikai háttérrel való támogatásának lefedettségét. A leírt modell a prioritások meghatározásához, vízió formálásához, alátámasztásához is segítséget nyújthat. A modellt a gyógyszeripari gyakorlatban alakítottuk ki, de az ügyvitel támogatás területén általánosítható.

Áttekintés

A gyógyszeriparban a minőségbiztosítási területet a legtöbb számítógépesített rendszerbevezetés érinti, így ezen a területen dolgozva lehetőség nyílik az informatikai projektekbe való betekintésre is. Emellett, az egyes területeken egy-egy megfelelően működő informatikai rendszer hiánya a minőségbiztosítási egységre is kihat (nehézkesebb munkavégzés, lassabb információ-áramlás).

A munkánk során vizsgált terület informatikai projektjei legtöbbször időben elcsúsznak a tervezett határidőhöz képest. Ennek gyakran az az oka, hogy nincs jól definiálva a projekt terjedelme, hatálya és célkitűzése. Ezért azt vizsgáltuk meg, hogy milyen módszerrel lehetne feltérképezni, hogy hol tartunk a számítógépesített rendszerek bevezetése terén, melyek a még lefedetlen területek, hogyan tudunk segítséget nyújtani a következő időszakban elindítandó projektek tervezéséhez. Mindenképpen szükséges egy áttekintést segítő felület ahhoz, hogy a projektek során bevezetendő rendszerek funkciói között ne legyen átfedés.

Egy olyan modellt állítottunk fel, amelybe az összes informatikai projekt, mint feladat elhelyezhető. Egy olyan keretrendszert alakítottunk ki, amely arra szolgál, hogy elkerülhető legyen a párhuzamos munkavégzés, illetve, hogy kidomborítsa a modellben elhelyezett elemek főbb tu-

lajdonságait, így az adott projekt célkitűzéseinek megfogalmazását is segítse. Ezzel elkerülhető, hogy a rosszul definiált terjedellel induló informatikai projektek egyre nagyobb feladattá növekedjenek, és végül olyan funkcionalitású rendszereket fejlesszen a vállalat, amelyre nincs szükség. Egy teljes mértékben kidolgozott táblázat segítségével jól körülhatárolhatók lesznek azok a területek, amelyeket informatikai szempontból fejleszteni szükséges, jól definiálhatók a következő időszakra tervezett súlypontok, és a bevezetendő rendszerek határai. A modellt térképként is használhatjuk, amelyen követni lehet a különböző területek (szervezetek, folyamatok) lefedettségét. A leírt modell a prioritások meghatározásához, a vízió formálásához, alátámasztásához is segítséget nyújthat, struktúrájánál fogva kiterjeszthető az egész vállalatra.

A megvalósítandó informatikai projektek esetében mindig mérlegelni kell az azok előkészítésébe, a projektfázisba és az éles indulás utáni támogatásba fektetett összes résztvevő idejét és munkabérét, valamint a fejlesztők/beszállítók, illetve termékük árát (pl. licenc, tanfolyamok, gépek, hálózat, utazás). A modell használatának haszna a fenti költségek csökkenésében mérhető.

Az anyaghoz csatolt táblázatok illusztrációként szolgálnak, a táblázatok adatokkal való feltöltését minden esetben a helyi specialitásoknak megfelelően kell végezni.

A modell

Célunk volt egy olyan objektumot találni, amely minden, a vizsgált szervezeti egységnél előforduló folyamat, illetve tevékenység kapcsán megfogható. Ez az objektum lesz a modell alapeleme. Miután a GMP szabályozás egyik kiemelkedő eleme a dokumentálás, azaz, egy gyógyszergyár folyamatai az alapos dokumentációra épülnek, a választás egyszerű volt. Dokumentum-oldalú megközelítést használhatunk, mert legtöbb esetben, a különböző folyamatok, illetve tevékenységek során dokumentumokat készítünk. Szintén alátámasztja a választást, hogy sok esetben találkozhatunk azzal a ténnyel is, hogy egyesek létrehoznak különböző dokumentumokat (pl. Excel fájlok, dokumentumok saját használatra, munkaszervezés könnyítés céljából) abban az esetben is, ha egy vagy több rendszer egyébként tartalmazza a számukra szükséges adatokat.

(Lehet, hogy más területen, illetve másik iparágban ettől eltérő objektumot célszerű választani).

Ha dokumentumokról van szó, érdemes megfontolni, hogy mit tekintünk dokumentumnak. Egy dokumentum ma már többféleképpen keletkezhet. Jelenleg azokat az információkat, amelyeket nem tudunk adatokkal leírni, dokumentumokba foglaljuk. Amennyiben kevés adatot (tulajdonságot) tudunk megadni egy dokumentum kapcsán, ez azt a veszélyt hordozza magában, hogy értelmezése szubjektív jellegű lesz, azaz embertől függ. Minél kevesebb dokumentummal dolgozunk és minél több attribútummal (tulajdonsággal), annál biztosabb, hogy mindenki egyformán értelmezi az adatokat és információkat. Ezért érdemes törekedni arra, hogy az adatokkal is leírható jellemzőket számszerűsítsük, illetve egy-egy dokumentum adott pillanatban a rendszerben lévő adatokból összeállt nyomtatvány legyen. Ez utóbbi eset megkönnyíti a rendszerek között kiépítendő kapcsolatokat is, miután a számítógépek az adatokat tudják értelmezni, azonosítani, még a beszkenelt vagy szöveges fájlokat kevésbé.

Az 1. táblázat (táblázat-részlet) a modell struktúráját, javasolt szerkezetét mutatja, amely a vállalatnál használt dokumentum-típusok feltérképezésére alkalmas. A táblázatnak (több dimenziós mátrixnak) csak egy részlete látható, azonban a logikája értelmezhető, bármely

dokumentum akár vállalat szinten is besorolható. A táblázat csak példákat tartalmaz, az egyes mezők tartalma természetesen részletesebben kifejtendő.

A táblázat **egyik dimenziója** az adott iparág tulajdonságaitól függ. A gyógyszeriparban, a vizsgált területen a következő szakmai bontás volt célszerű: vásárolt anyagok, sajátgyártású anyagok, környezet. Ezek a főbb címszavak a vízszintes sorokat fogják össze. Egy-egy tömb tovább bontható, pl. vásárolt anyagok esetében: vásárolt vegyianyagok, vásárolt csomagolóanyagok, vásárolt hatóanyagok stb. „Környezet” címszó alatt értjük többek közt az eszközökkel, ellátórendszerrel, eljárásokkal, személyzettel kapcsolatos dokumentumokat.

A **második dimenzió** (függőleges, szürke fejléces oszlopok) azt jelöli, hogy a vállalat fő folyamatának melyik fázisában született az adott dokumentum. Három esetet definiáltunk: tervezés/fejlesztés, ellenőrzés és elemzés.

1. A tervezés/fejlesztés folyamán a dokumentumok a „hogyan” kérdésre adják meg a választ, ezeket egyszer hozzák létre. Amíg jóvá nem hagyják őket, alverziók születnek. Ha újat kell írni, akkor az informatikai szempontból új dokumentumot jelent.
2. Az ellenőrzés során a napi rutinmunka kapcsán jönnek létre dokumentumok, gyógyszergyár esetében például sarzsónként. Legjobb példa erre a gyártás, a minőségellenőrzés és a minőségbiztosítás területe.
3. Az elemzések utólag készülnek, érinthetnek például több sarzsot, illetve sokszor időintervallumra vonatkoznak. Ezeket sokszor a vezető kérésére vagy a vezetők, illetve hatóságok tájékoztatása céljából hozzák létre.

Egy **harmadik dimenzió** is ábrázolható, amely azt mutatja meg, hogy mely szervezeti egység van kapcsolatban az adott dokumentummal. Így látható lesz, hogy az egyes dokumentumtípusok (objektumok) az életciklusuk különböző pontjaiban, melyik szervezeti egységet érintik. Ábrázolható, hogy melyik részleg kinek adja át az adott dokumentumokat, illetve egy adott dokumentumot melyik szervezet hoz létre (L), melyik dolgozik vele (módosítja, M), illetve melyik használja fel (H), jeleníti meg munkája kapcsán. Amennyiben egy ilyen térképünk van, egyértelműen következ-

tethető, hogy mely szervezeti egységnek, milyen főbb funkciókra lesz szüksége, illetve a felelősségi körök is jobban kidomborodnak.

Az 1. táblázatban X és Y nagyobb egységek, pl. Igazgatóság vagy Főosztály, míg az egyes sorokban, az alattuk lévő mezőben a konkrét Osztály vagy Munkacsoport nevét érdemes felvenni.

Az, hogy a modell felállításakor a gyógyszer-gyárban elvégzett tevékenységek kapcsán keletkező dokumentumokat vettük alapelemnek, nem jelenti azt, hogy informatikai szempontból minden esetben dokumentumkezelő rendszerekben kell gondolkodni. A vizsgált esetben elmondható, hogy kétféle „rendszerrel” beszélhetünk. Az egyik egy integrált vállalatirányítási információs rendszer, amely különböző tranzakcióival lefedi azt a területet, amelyet a gyógyszer-gyár a napi rutin során ellát. Ezek a logisztikai folyamatok közé sorolhatók, mint a gyártás, raktározás, vizsgálatok, azaz azok a tevékenységek, amelyek nagyrészt sarzshoz kapcsolódnak. Ezek a folyamatok a napi munka folyamán különböző bizonylatokat indukálnak, többek között ezek alapján fejleszthetők tovább egy integrált vállalatirányítási rendszer tranzakcióit. Az ide kapcsolódó dokumentumok láthatók a középső „Ellenőrzés” oszlopban.

A fejlesztés/tervezés folyamata inkább projekt típusú tevékenység, merev számítógépes rendszert (pl. ERP) nem szabad erre erőltetni. Ezen work-flow típusú tevékenységek főbb objektumai legtöbbször dokumentumok. Ezért, ebben az esetben dokumentumkezelő rendszerek bevezetésén érdemes gondolkodni.

Az elemzéseket legtöbbször utólag készítik, a rutin gyártás vagy a fejlesztés adatai alapján. Egy ilyen térkép készítése kapcsán érdemes átgondolni azt is, hogy milyen attribútumai (tulajdonságai) lehetnek az egyes oszlopokban elhelyezett dokumentumoknak:

- Amennyiben a dokumentum tárgya sarzs, úgy biztosan az „Ellenőrzés” oszlopban szerepel (abban az esetben is, ha az egy fejlesztési sarzs).
- Az „Időszak” attribútum az elemzés oszlopban lévő dokumentumoknál fontos.
- A „GMP azonosító” a fejlesztés oszlopban lévő dokumentumok mindegyikénél biztosan definiálandó és kötelező mező, ugyanúgy, mint a „GMP állapot” attribútum.

- A telephely általánosan értelmezhető, mint szervezeti, területi hatály.
- Vannak olyan dokumentumok, amelyeken nyomtatás után még dolgoznak. Ezek esetében megfontolandó, hogy vonalkóddal ellásuk-e és visszaskenneljük-e ezeket. (Lehet olyan eset is, amikor a felhasználó kinyomtat egy dokumentumot, aláír és/vagy pecséttel lát el, és nem biztos, hogy aláírás után szükség van a dokumentum elektronikus változatára.)
- Fontos, hogy a dokumentumok között jól definiálható kapcsolatok lehetnek. Ezek lényeges attribútumai a mátrixban megtalálható (főként fejlesztés rovatba írt) objektumoknak, mivel nem egyedi, független dokumentumokról van szó. Érdemes megnézni, hogy hogyan lehet ezeket a dokumentumokat hierarchiában kezelni, a jogosultsági szempontokat is figyelembe véve.

A mellékelt részleten (1. táblázat) különböző színekkel jelölhető, ha egy terület már le van fedve számítógépesített rendszerrel. Látható, hogy a nem színezett területekre érdemes koncentrálni. Ez egy térkép, amelyen az új elemek (objektumok) könnyen elhelyezhetők és egyszerűen eldönthető, hogy mely rendszerben kívánjuk azokat kezelni. Amennyiben egy-egy részterületre elindul egy projekt, a modell megfelelő része feltölthető adatokkal, illetve részletesebben is kidolgozható.

A modellhez tartozik egy másik táblázat is. A 2. táblázatban összefoglaltuk azokat a dokumentumokat, amelyek az 1. táblázat struktúrájába nem illeszkednek. A kivételt az olyan tevékenységek jelentik, amelyeket egy esemény vált ki. Ezért érdemes külön ábrázolni az eseménykezelés során létrehozott dokumentumokat. Ez esetben is több dimenzióban vehetők fel a következő főbb szempontok: eltéréstől vagy tervezett változtatásról van szó; milyen területen (pl. laboratórium, gyártás) történt az esemény; melyek az adott esemény által kiváltott tevékenységek dokumentumai. Ezeket 3 kategóriába soroltuk: az alapesemény bizonylata, a kiértékelés és a követő tevékenység.

A cikkhez kapcsolódó 2. táblázatot csak példákkal töltöttük fel. A végleges verzió az adott vállalat sajátosságainak megfelelően kidolgozandó. A színek a különböző, már meglévő rendszereket jelölhetik.

1. táblázat: Dokumentumok feltérképezése (Részlet)

		Tervezés / Fejlesztés		Ellenőrzés (minden eseményre pl.sarzs)		Elemzés (utólag)		Partner / külsős / egyéb		Partner / külsős / egyéb	
		X egység	Y egység	X egység	Y egység	X egység	Y egység	X egység	Y egység	X egység	Y egység
Vásárolt anyagok	csomagoló- anyag	Minő- ségbzt. (L)	Gyártó (L)		audit jelentések	Minő- ségbzt. (L)	Vizsgáló labor (L)	Raktár (L)	Minő- ségbzt. (L)	Társ- osztály (H)	
	csomagoló- anyag	Anali- tikai doku- menta- ciós egység (L)			vizsgálat dokumentuma, pl.: mintavételi utasítás mintacímke mintaátadó-átvevő lap vizsgálati és felszabadítási utasítás vizsgálati és felszabadítási jegy minősítő címke hibalapok letiltásról értesítések				Felső vezetők (H), Minő- ségbzt. (L)	Vezetők (H)	
	csomagoló- anyag	Minő- ségbzt. (L)	Vizsgáló labora- tóriu- mok (H)	Gyártó (L)					Sarzs eredmények dokumentumai (megfelelés, trend, deviació)		
	csomagoló- anyag				raktározási, szállítási bizonylatok						
	vegyszeranyag	Minőség- bzt. (L, M)	Gyártó (L)								
Saját gyártás											
háltanyag	gyártásvalidálási terv				gyártásvalidálási vizsgálatok		Vizsgáló laborató- riumok (L, M)		gyártásvalidálási jelentés		
lőse	Specifikáció (változtatási lap, justification)				laborfüzetek sarzslap (csatolmányokkal együtt)				Minőség- bzt. (L) Vezetők (H)		
lőse	Háttér dokumentumok (oldószermaradék, kromatogram, spektrum stb.)				külső labor vizsgálati jegyek						
lőse	vizsgálatcsökkentések										
lőse	stabilitási terv		Stab. do- kumenta- ciós csoport (L)		stabilitási vizsgálatok						
késztermék	törzskönyvi műbizonylat minta				Minőségi tanúsítvány (CoA), CoC	Bizonylat készítők (L), QP (M)					

Tervezés / Fejlesztés			Ellenőrzés (minden eseményre pl.sarzs)			Elemzés (utólag)			
	X egység	Y egység	Partner / külsős / egyéb	X egység	Y egység	Partner / külsős / egyéb	X egység	Y egység	Partner / külsős / egyéb
labor				Standard, reagens, mérőoldat nyilvántartás	Vizsgáló labor (L)				
eszköz (hw, sw)	validálási terv (vagy kvalifikálás) (szoftver, gyártás, tisztítás, berendezés, analitikai műszer)			Validálás (L)	Vizsgáló labor (L)	Üzemek (M)			
ember (oktatás)	oktatási terv			oktatás (jegyzőkönyv, vizsgalap)					
eljárás (SOP)	SOP			oktatások jegyzőkönyvei					
ellátó- rendszerek (víz, levegő)	kvalifikálási terv			kvalifikálás (higiénés monitor, bioburden)					

2. táblázat: Dokumentumok feltérképezése
(Eseménykezelés)

		Alap esemény bizonylata	Kiértékelés	Követő tevékenység
Eltérés keze- lés (CA/ PA)	Gyártás	eltérési jelentés	kockázat- elemzés, konzultáció, kivizsgálás	
	Labor (OOS)	jegyző- könyv	kockázat- elemzés, konzultáció, kivizsgálás	módszer- fejlesztés
	Audit (külső, belső)	audit riport	kockázat- elemzés, konzultáció, kivizsgálás	
	Rekla- máció	jegyző- könyv (vevői reklamá- ció, hamisítási jelentés)	kockázat- elemzés, konzultáció, kivizsgálás	
Válto- zás kezelés (CC)	Labor	változta- tási igény	konzultáció, bizottsági jegyzőkönyv	módszerfejl- esztés, specifikáció módosítás

Tapasztalataink alapján különleges szerepe van azoknak a részlegeknek, amelyek a „Tervezés/Fejlesztés” és az „Ellenőrzés” oszlopban lévő dokumentumok készítése kapcsán tartják egymással a kapcsolatot. Ezen részlegek dokumentumkezelésének megoldása elsődleges szerepet játszik.

A rendszerekről való döntéshez fontos még tudni, hogy a mátrixokban említett dokumentumokból éves szinten mennyi keletkezik, és jelenleg milyen mennyiség van belőlük. Ezek alapján dönthetünk arról, hogy hogyan, milyen eszközökkel érdemes ezeket informatikai szempontból kezelni.

A modell gyakorlati alkalmazása példákon keresztül

A következő példákat emeljük ki rendszer bevezetések kapcsán:

1. Egy meglévő dokumentumkezelő rendszer bővítése pl. minőségi előírásokkal (QTS). Ezen dokumentumok a „Fejlesztés/Tervezés”

oszlopba kerülnek. Ez esetben a dokumentumok tulajdonságai egyértelművé teszik a rendszer alapvető tulajdonságait, mivel a tervezési dokumentumok (módszerleírások, minőségi specifikációk stb.) készítésének menetét, illetve a dokumentumok életciklusát kell követni. A projekt során a mátrixban az ide vonatkozó mezők tartalma részletezhető.

2. LIMS (Laboratóriumi Információs Rendszer) bevezetése esetében a rendszer határai jól megfoghatók. Itt az „Ellenőrzés” oszlopba tartozó rendszerről van szó, beleértve a mintákat, az azokon végzett napi rutinvizsgálatokat és azok eredményének rögzítését támogató rendszert. Amennyiben a napi rutinelemzéseken túl egyéb elemzéseket is készítenek majd a rendszerrel, a hatály átnyúlik az „Elemzés” oszlopba.
3. Egy BI (Business Intelligence), azaz adattárház projekt az „Elemzés” oszlopba kerül, mivel lényege, hogy az egyes sarzsokhoz kapcsolódó, különböző rendszerekben meglévő adatokat utólag lehessen elemezni, vagy vezetői kérésre statisztikákat, kimutatásokat készíteni.

Összefoglalás, kitekintés

Egy új módszert alakítottunk ki, azaz egy modellt állítottunk fel, amellyel fel lehet térképezni azt, hogy hol tart a vizsgált szervezeti egység a számítógépesített rendszerek bevezetése terén, és melyek a még lefedetlen területek. A modell struktúrájánál fogva kiterjeszthető akár a teljes vállalatra is. Miután a gyógyszeriparban a GMP megköveteli a vállalatoktól az alkalmazott számítógépesített rendszerek nyilvántartását, érdemes a leltárból kiindulni és a felsorolt rendszereket feltérképezni, a modellben elhelyezni.

A modell felállításakor a különböző tevékenységek során készített dokumentumokat vettük alapul. Érdemes lehet a projekteket, rendszereket egy másik vetületben is vizsgálni, amely a munkafolyamatokat és azok hierarchiáját írja le. A dokumentum alapú és a munkafolyamat (üzleti folyamat) alapú megközelítések metszéspontja, hogy ki, hol, és miért foglalkozik, találkozik egy dokumentummal.

Rövidítések jegyzéke

- BI:** Business Intelligence (üzleti intelligencia)
- CA/PA:** Corrective Action, Preventive Action (javító és megelőző intézkedés)
- CC:** Change Control (eljárás változtatás)
- CoA:** Certificate of Analysis (minőségi tanúsítvány)
- CoC:** Certificate of Compliance (megfelelőségi nyilatkozat)
- CT:** Configuration Test (konfiguráció/telepítés tesztelés)
- ERP:** Enterprise Ressource Planning (integrált vállalatirányítási rendszer)
- FT:** Functional Test (funkcionális teszt)
- GMP:** Good Manufacturing Practice (Helyes Gyártási Gyakorlat)
- IQ:** Installation Qualification (telepítés minősítés)
- LIMS:** Laboratory Information Management System (laboratóriumi információs rendszer)
- OOS:** Out of Specification (határértéken kívül eső eredmény)
- OQ:** Operational Qualification (működés minősítés)
- PQ:** Performance Qualification (teljesítés minősítés)
- QTS:** Quality Test Specification (minőségi előírás)
- RT:** Requirement Test (teljesítés teszt, a követelmények teljesítése)
- SOP:** Standard Operating Procedure (eljárási utasítás)
- TSE:** Transmissible Spongiform Encephalopathy (fertőző szivacsos agyvelőbántalmak)

Szerzők neve, munkahelye és e-mail címe

Faigl Zsófia, Richter Gedeon NyRt.,
faigl@richter.hu

Szabó Imre, Log-Consult,
szaboimre@mail.datanet.hu

D. RANDALL BRANDT, alelnök, Maritz Research, USA

Mennyire tud odafigyelni Ön a vevő hangjára?

A LEGTÖBB SZERVEZET tisztában van „a vevő hangjának” (VOC = Voice Of the Customer) jelentőségével. Az 1980-as évek elejétől kezdve egészen napjainkig egyértelmű növekedést mutatnak a VOC meghallgatására, illetve a vevőkkel kapcsolatos tapasztalatok felhalmozására irányuló erőfeszítések.

Ma már a szervezetek százai rendszeresen végeznek felméréseket és fókuszcsoport vizsgálatokat, észrevételeket és panaszokat kérve vevőiktől, szorgalmasan fürkészsze a médiát, adatokat gyűjtve minden más forrásból is. Mindezt azért teszik, hogy betekintést nyerve vevőik gondolatvilágába, az így nyert tapasztalatok rangsorolásával és középpontba helyezésével dönthessenek a továbbfejlesztés lehetőségeiről.

A Temkin Group 2010. évi vizsgálata feltárta, hogy a vállalatok csaknem 60%-a rendelkezik formális helyi VOC programokkal [1] és legalább egy tanulmány utal arra, miszerint a vevői elégedettségrel kapcsolatos adatok gyűjtése „általában a legnagyobb tételt teszi ki a cégek piaci információszerzésre szánt költségvetésén belül” [2].

Mindenki egyetért azzal, hogy nem létezik egyetlen üdvöztető módszer a VOC adatok begyűjtésére, ami önmagában lehetővé tenné minden szükséges ismeret megszerzését a vevővel kapcsolatos tapasztalatok hatékony kezeléséhez. Amint arra *Leonard Berry* szolgáltatás marketing szakértő rámutat: „Fontos dolog sokféle megközelítést alkalmazni a vevő meghallgatására, mivel mindegyik módszernek megvannak a maga korlátai és erősségei is. Többféle megközelítés alkalmazása lehetővé teszi a cég számára, hogy élhessen az egyes módszerek erősségeivel és kompenzálja azok gyengeségeit” [3].

Hasonlóképpen fogalmazott *Lewis Carbone*, a vevői tapasztalatok dizájn szakértője: „Többféle perspektíva csökkentheti a kritikus megfigyelések elvesztésének kockázatát, következésképpen több lehetőséget nyújt a vevőkkel kapcsolatos tapasztalatok teljes mélységben és szélességben történő menedzseléséhez” [4 és 5].

Új lehetőségeket kínál, ha egy vállalat egy-nél több módszert használ a vevőire való oda-

figyeléshez és az új ismeretek megszerzéséhez ezen a téren. De itt nem csupán az alkalmazott módszerek sokféleségéről van szó. A hatékony VOC stratégia kialakításánál alapvető szempont a vevővel kapcsolatos adatok beszerzésére szolgáló egyes alternatív módszerek erősségeinek és gyengeségeinek gondos tanulmányozása továbbá annak megértése, mennyiben növelik azok a szervezetek képességét a különböző vezetési célok kezelésére.

Kulcskérdést jelent az alkalmazott módszerek számának és azok harmonizálásának helyes hozzáillesztése a menedzserek, a munkatársak és a partnerek információs és döntéseket megalapozó igényeihez. Szerencsére nagyon sok kutatás folyik arról, miképpen gyűjti a legtöbb szervezet a vevők véleményeit és a kapcsolódó tapasztalatokat. Az ilyen irányú kutatások segítségével lehetővé válik a legtöbb általánosan használt VOC módszer és adatforrás relatív erősségeinek és korlátainak megvilágítása, továbbá annak megállapítása is, hogy melyik megközelítés a legalkalmasabb egy-egy adott szervezet számára.

Kutatási fázis

Mennyire hatékonyak a vállalatok a VOC megszerzésében és felhasználásában? Milyen módszereket és forrásokat használnak erre a célra és melyekre figyelnek oda leginkább? Mely gyakorlatok erősítik vagy gyengítik az arra irányuló vezetői képességet, hogy a VOC forrásokból levonható következtetéseket hatékonyan használhassák fel a minőség és a vevői megelégedettség javítására?

Éppen az ilyen típusú kérdések vezették rá a Maritz Kutatóintézetet, hogy megkezdje „A VOC gyakorlatok és kihívások felmérése” című programját. A számos szervezetet és iparágat képviselő menedzserekkel folytatott feltáró jellegű kutatás eredményeként megszületett egy 33 kérdést tartalmazó lista. Ezek a témák ugyanis rendszeresen úgy jelentek meg, mint a menedzserek előtt álló kihívások, amikor megpróbálják értelmezni, elemezni, majd tevékenyen felhasználni a VOC alapú információt.

Ez a lista jó szolgálatot tett a felmérés tárgyköreinek összeállításához, amely ugyancsak tartalmazott kérdéseket a jelenleg alkalmazott speciális VOC módszerekre és adatforrásokra, továbbá a VOC integrálásának és a napi gyakorlatban való hasznosításának érzékelt szervezeti hatékonyságára vonatkozóan.

2010 negyedik félévében néhány kiválasztott jól gazdálkodó szervezet menedzsereit meghívták egy online felmérésre, ahol végül is 360 menedzser vett részt a következő iparágakból: gépjárműipar, elektromos háztartási készülékek, villany- és gázszolgáltatók, lakossági bankfiokok, egészségügy, szállodák és éttermek, információtechnika (IT), biztosítás, gyógyszeripar, szállítás és fuvarozás, telekommunikáció.

A megkérdezett menedzserek mintegy 88%-a a következő területekkel foglalkozott: marketing, piackutatás, ügyfélszolgálat, márkamenedzsment, stratégiai tervezés, értékesítés, üzletfejlesztés, új termékek kifejlesztése. A felmérés résztvevői valamennyien szoros kapcsolatban álltak saját szervezetük VOC módszereivel és adatbázisaival, vagy egyenesen a feladatkörükbe tartozott azok elsődleges menedzselése. A következő kérdésekre keresték a választ:

- Milyen módszereket használ a szervezet a VOC adatok megszerzésére?
- Hányféle ilyen módszert alkalmaznak?
- A legfelső vezetés melyik módszert kíséri a legnagyobb figyelemmel?

Tanulságok

A felmérés eredményei szerint a VOC meghallgatására és a vevői tapasztalatokkal kapcsolatos adatok gyűjtésére legáltalánosabban a következő módszereket alkalmazzák:

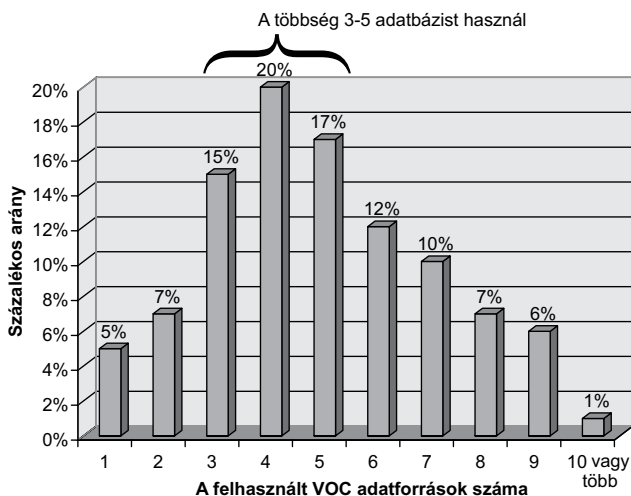
- Vevői és piaci felmérések.
- Fókuszcsoporthoz és mélyinterjúk.
- A fogyasztói szervezetektől kapott információk.
- Rejtett vásárlás.
- Egyedi vevői kommunikáció és a reklamációk begyűjtése elektronikus úton, illetve levelezés és a fogyasztói központok segítségével.
- Fogyasztói és társadalmi média.

Ez a jegyzék azonban semmi esetre sem tekinthető teljesnek. A vevők véleményének megismerésére szolgáló további eszközök lehetnek a

számveteli áttekintés, a vevői tanácsadói panelek, a hasznosíthatósági laboratóriumok, valamint az etnográfiai tanulmányok.

Azt is figyelembe kell venni, hogy az említett módszerek száma és egymással való kombinálása szervezetről szervezetre változik. Nem biztos, hogy mindegyik szervezet ugyanazokat a VOC adatforrásokat tekinti a leghitelesebbeknek és a legértékesebbeknek. Mégis leszűrhetők bizonyos általános törvényszerűségek és preferenciák a VOC adatok beszerzése terén.

Az eredmények azt mutatják, hogy kis híján valamennyi szervezet alkalmaz legalább egyféle módszert. Az 1. ábra szerint a cégek többsége (52%-a) 3-5 módszert használ a VOC adatok összegyűjtésére, további 22%-uk pedig nem kevesebb, mint 6-7 módszert alkalmaz. Mindössze 5% az arányuk az egyetlen VOC adatbázisra támaszkodóknak.

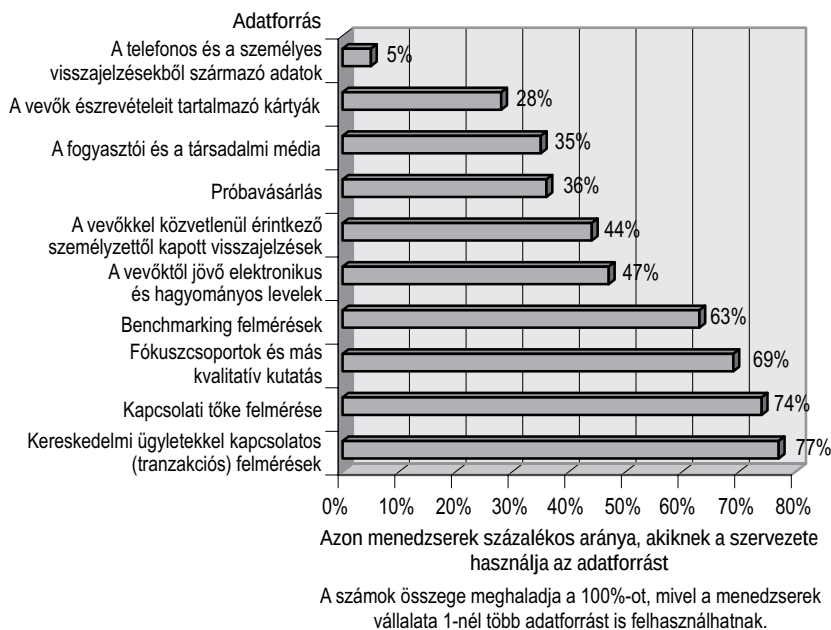


1. ábra: „A vevő hangja” (VOC) adatforrások

Ha az említett szervezetek által felhasznált speciális módszereket kívánjuk vizsgálni, a 2. ábra szerint a vevői és a piaci felméréseket, továbbá a fókuszcsoporthoz és más minőségügyi módszereket alkalmazzák a leggyakrabban a vevők hangjának (VOC) meghallgatására.

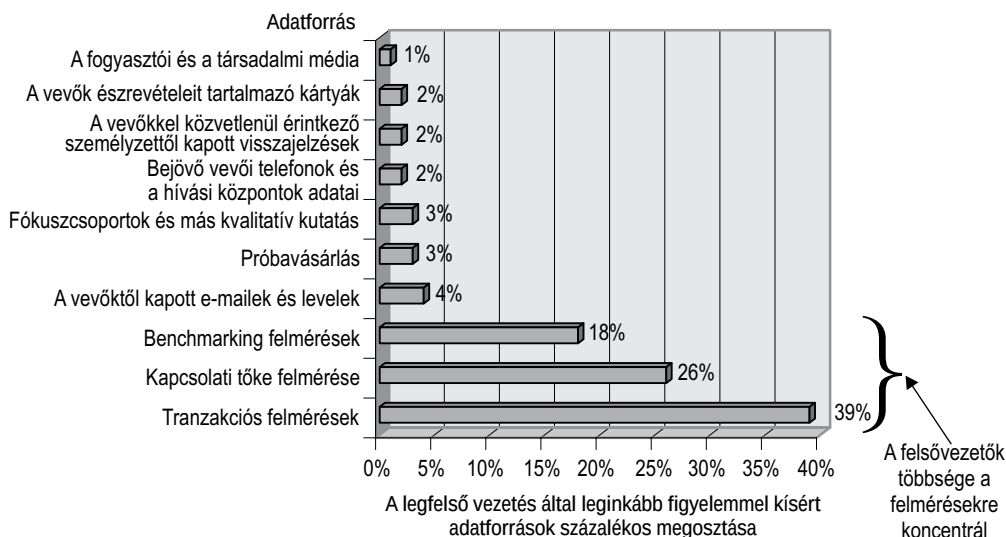
Ezeket követi a beérkező vevői kommunikáció, a vevőkkel közvetlenül érintkező személyzettől kapott visszajelzések, a próbavásárlás, a fogyasztói és a társadalmi média, valamint a vevők észrevételeit tartalmazó kártyák. A megkérdezett 360 menedzser között még kettő sem volt, aki a fentektől eltérő módszert alkalmazott volna.

Talán a következő volt a „legkörmönfontabb” kérdés, amit a menedzsereknek feltettek: „Az



2. ábra: „A vevő hangja” (VOC) adatforrások gyakorisága

Ön szervezete által használt adatforrások közül melyiket kíséri a legfelső vezetés a legnagyobb figyelemmel? Az eredmények azt mutatják, hogy a legfelső vezetők a szervezetek több mint 80%-ában vagy a tranzakciós és a kapcsolati, vagy a benchmarking felmérésekre fordítják a legnagyobb figyelmet (3. ábra). Egyetlen olyan más adatforrás sem volt, amely 4%-nál nagyobb arányban részesedett volna a menedzserek válaszaiból.



3. ábra: A legfelső vezetés által legintenzívebben figyelt adatforrások

A kapott eredmények világosan jelzik, hogy a legtöbb szervezet sokféle módszert használ a vevők hangjának meghallgatására, ami a piacku-

tatással együtt az alkalmazás és a menedzséri vizsgálatok elterjedtségének élvonalában áll.

Legalább még egy tanulmány létezik a közelmúltból, ami hasonló megállapításokat tartalmaz. A Hypatia Kutatóközpont egyik jelentése 2011-ben arra a kérdésre kereste a választ, hogy mely adatforrások tekinthetők a legértékesebbeknek. Kiderült, hogy a vevők elégedettségével és lojalitásával foglalkozó vizsgálatoknál kapott osztályzatok és szóbeli megjegyzések egyaránt támogatják ezt a rangsort, beleértve a vevőkkel folytatott elektronikus kommunikációt is [6].

Továbbra is megválaszolatlan marad azonban a kérdés, hogy a módszerek milyen kombinációja tekinthető optimálisnak a VOC adatok beszerzéséhez. Elegendőnek bizonyul vajon 3-5 módszer bármilyen keveréke, vagy pedig egyéb megfontolásokat is figyelembe kell venni a módszerek megválasztásánál és kombinálásánál?

A vizsgálat eredményei sajnos nem adnak választ erre a kérdésre. Ehhez minden egyes módszert külön-külön meg kell vizsgálni, meghatározva azok relatív erősségeit és korlátait abból

a szempontból, hogyan képesek kielégíteni a menedzserek a speciális információk és alkalmazások iránti igényeit a VOC adatok alapján.

Alternatív módszerek

Tágabb értelemben kétféle szempontból értékelhetjük ki az egyes alternatív megközelítések erősségeit és korlátait a VOC adatok megszerzését illetően:

1. Milyen informatív célra van szükség? Milyen oldalról kívánjuk megközelíteni a vár-

ható, illetve a tényleges vevői tapasztalatokat? Mennyiben alkalmasak az egyes módszerek erre az adott feladatra?

2. Milyen minőségű adatokra van szükségünk? Mekkora a hiba vagy az egyoldalúság valószínűsége az egyes VOC módszereknel?

A VOC módszerek és adatforrások relatív alkalmazhatósága aszerint változik, hogy milyen információs igények és célok merülnek fel. A legtöbb esetben egyetlen módszer vagy adatforrás választható ki egy-egy speciális vezetői kérdés megválaszolásához, míg a többi – gyakran a hibára vagy az elfogultságra való nagyobb hajlamuk miatt – csupán másodlagos, kiegészítő forrásnak tekintendő.

Minden, a VOC megfigyelésére és alkotó jellegű felhasználására irányuló, kiterjedt megközelítésnek biztosítania kell az összes fontos menedzseri kérdés és döntéshozatal támogatási igényét. Az egyes szervezetek más és más speciális tanulási és döntéshozatali igényekkel lépnek ugyan fel, mégis léteznek olyan, többé-kevésbé általános jellegű problémák, amelyek megoldását a vezetők a VOC és az ahhoz kapcsolódó, a vevőkre vonatkozó tapasztalatok alapján kísérlelhetik meg.

- Mit akarnak, kívánnak és várnak el a vevők? Melyek a vevőkkel kapcsolatban szerzett tapasztalatok legfontosabb elemei? Mit értékel saját tapasztalatai alapján elsősorban a vevő?
- Ezeknek az elvárásoknak és más elemeknek megfelelően tervezték-e a vevői ügyfélszolgálatot? Mennyiben állnak rendelkezésre az vevőkkel tervezett bánásmód megvalósításához szükséges specifikációk és más előírások?
- Következtesen teljesülnek-e a kívánt vevői reakciók elérésére betervezett specifikációk és más előírások? Milyen szervezeti politikák, gyakorlatok vagy egyéb paraméterek segítik elő, illetve gátolják az említett specifikációk és más előírások teljesítését?
- A vevők szempontjából nézve mennyire jó a márkatелjesítmény általában és különösen a vevői tapasztalatok kulcsfontosságú elemeivel összefüggésben?
- Mennyire fontosak a vevőkkel kapcsolatosan szerzett tapasztalatok egyes elemei? Melyek gyakorolják közülük a legnagyobb hatást a vevők saját márkatapsztalatainak

értékelésére, illetve – végső soron – a vevő vásárlási döntéseire és magatartására, ami a bevételek és más üzleti eredmények forrását jelenti?

- A vevői tapasztalatok mely elemei kapjanak prioritást az akciótervben és a fejlesztések megtervezésében? Ha a szervezeti lépések valóban meghozzák a kívánt hatást, mely területeken biztosítja a vevői tapasztalatok javulása a legnagyobb megtérülést pénzben, munkaerőben, időben és egyéb erőforrásokban?
- Megvizsgálva minden egyes korábbi, a vevőtől kiinduló akciót: mi az, amit a vevők szeretnek, illetve nem szeretnek saját márkatapsztalataik fényében? Mit várnak el, hogy a szervezet elkezdje, befejezze, vagy másképp csinálja?

A kérdések listája koránt sem teljes, de példát szolgáltat arra, milyen információt igényelnek általában a menedzserek. Leghelyesebb, ha minden egyes kérdés megválaszolásához egy speciális VOC adatforrás áll rendelkezésre. Még ennél is jobb, ha az elsődleges és a kiegészítő adatforrások speciális kombinációjával rendelkezünk.

Így például a vevői tapasztalatok legfontosabb elemeinek meghatározásához gyakran jó szolgálatot nyújthat a szóbeli válaszokkal kiegészített rangsorolás, ami feltételezi a jól megfogalmazott és szabadon megválaszolható kérdéseket. Ám ha a menedzsereknek még kifejezettebb részletekre van szükségük a vevők speciális preferenciái és nemtetszései, illetve az elégedetlenségük alapvető okai tekintetében, akkor valószínűleg nagyobb jelentőséggel bírnak a felmérések során szerzett észrevételek és szóbeli leírások, a vevőkkel lefolytatott mélyinterjúk, továbbá a vevői kommunikáció és a média.

Az 1. táblázat tartalmazza a VOC módszerek és a vevői tapasztalatokra vonatkozó tipikus menedzseri kérdések megválaszolásához kiválasztott adatforrások javasolt összekapcsolását. A legtöbb kérdés esetében a megjelölt első módszer vagy adatbázis a legmegfelelőbb, mégis erősen ajánlott többféle módszer és adatbázis használata az egyes kérdések megoldásához. Az említett források integrálása és háromszögelése sokszor biztosítja a konvergencia ismereteket és betekintést, megnövelve ezáltal a vezetők magabiztosságát abban, hogy sikerült valóban pontos választ adni a felmerült kérdésre.

1. táblázat: A vevői tapasztalatokkal kapcsolatos menedzseri kérdések megválaszolása

A legfontosabb megválaszolandó kérdések	VOC módszerek és adatforrások	Megjegyzés
Melyek a vevői tapasztalatok legfontosabb elemei? Mely dolgokat érzékelik és értékelik a vevők?	- Fókuszcsoportok és mélyinterjúk - Egyéni kommunikáció az ügyfelekkel - Fogyasztói vagy társadalmi média - Felmérések szóról szóra	A vevői tapasztalatok legfontosabb elemeinek feltérképezéséhez a fókuszcsoportokat és a mélyinterjúkat ki lehet egészíteni az egyéni kommunikációból, a fogyasztói vagy a társadalmi médiából, továbbá a felmérésekből származó adatokkal.
Hogy áll a szervezet a legfontosabb vevői elvárások és tapasztalatok egyes elemeire vonatkozó standardokkal és előírásokkal?	- A vevőkkel érintkező munkatársak megfigyelései - Egyéni kommunikáció a vevőkkel - Fogyasztói vagy társadalmi média - Felmérések szóról szóra	A vevőkkel érintkező munkatársak megfigyelései, kiegészítve a vevői tapasztalatok kulcsfontosságú elemeiről készült és rendszeres időközönként frissített jegyzékkel, alapot szolgáltatnak a vevői tapasztalatok megtervezéséhez, amihez olyan formális eszközök is felhasználhatók, mint például a minőségi funkció lebontása.
- Milyen mértékben teljesülnek a termék- és szolgáltatás minőségre, illetve a vevői tapasztalatra vonatkozó standardok és előírások? - Milyen politikák, gyakorlatok és más szervezeti jellemzők mozdítják elő vagy gátolják a szabványoknak és a műszaki előírásoknak megfelelő teljesítményt?	- Próbavásárlás - A vevőkkel érintkező munkatársak megfigyelései - Vevői és piaci felmérések - Egyéni kommunikáció a vevőkkel - Fogyasztói vagy társadalmi média	A próbavásárlás lehetővé teszi a cég számára a minőségbiztosítási auditok és a megfelelőségi vizsgálatok elvégzését a vevőhöz nagyon hasonló perspektívából. A vevőkkel érintkező munkatársak első kézből származó perspektívát nyújthatnak arról, hogy mi mozdítja elő és mi gátolja a terv szerinti ügyfél tapasztalatok kibontakozását.
Mennyire teljesülnek a reklámokban és más, a vevők felé irányuló külső kommunikációban tett ígérek és állítások?	- Próbavásárlás - A vevőkkel érintkező munkatársak megfigyelései - Vevői és piaci felmérések - Egyéni kommunikáció a vevőkkel - Fogyasztói vagy társadalmi média	A próbavásárlás és a vevőkkel közvetlenül érintkező munkatársak megfigyelései első kézből, a frontvonalról származó információt nyújtanak arról, hogyan egyezik meg a külső kommunikáció a termékekre és a szolgáltatásokra vonatkozó előírásokkal, illetve a szállítással/átadással. Mindezt megerősíthetik a közvetlenül a vevőktől jövő információk.
- Mennyire jó a márkateljesítmény általában véve, illetve a vevői tapasztalatok egyes kulcselemeivel való összehasonlításban? - Mennyire fontosak a vevői tapasztalatok egyes elemei? - A vevői tapasztalatok mely elemei kaphatnak prioritást az akciótervek elkészítésénél és a fejlesztésnél?	- Vevői és piaci felmérések - Felmérések szóról szóra - Egyéni kommunikáció a vevőkkel - Fogyasztói vagy társadalmi média - A vevőkkel érintkező munkatársak megfigyelései	Bármely módszert alkalmazva is a gondosan megtervezett és végrehajtott felmérések adják a leghasználhatóbb eredményeket, alapot nyújtva a vevői elégedettség és elégedetlenség számszerűsítéséhez. Az ilyen forrásokból származó adatok integrálása és háromszögelése hozzásegíti a menedzsereket a konvergens ismeretek és betekintés megszerzéséhez.
- Konkrétan mit szeretnek, és mit nem szeretnek a vevők? - Mit szeretnének a vevők, ha másként csinálnánk?	- Fókuszcsoportok és mélyinterjúk - Felmérések szóról szóra - Egyéni kommunikáció a vevőkkel - Fogyasztói vagy társadalmi média	A felméréendő terület mélyebb feltárására szolgáló, periodikus időközönként elvégzett fókuszcsoportok és/vagy mélyinterjúk további olyan részletekkel szolgálhatnak, amelyek előmozdíthatják az akciótervek elkészítését és azok gyakorlati végrehajtását.

2. táblázat: Az alternatív VOC módszerek és adatforrások áttekintése

Módszer vagy adatforrás	Fedettség	Megfigyelések száma	Megfigyelések függetlensége	Legfontosabb erősségek	Legfontosabb korlátok
Vevői és piaci felmérések	Tűrhető/jó	Tűrhető/jó	Jó	- Közvetlen VOC - Reprezentativitás és kiterjeszthe-tőség - Pontos választ nyújt speciális kér-desekre - A számszerű adatok felhasznál-hatók további elemzésre és mo-dellezésre, benchmarkingra és idősorok képzésére	- Költséges és időigényes lehet - Nem mindig fogyasztóbarát - Hiányzik a megfelelő részletesség az akciótervek elkészítéséhez és a végrehajtáshoz
A vevőkkel közvetlen kapcsolat-ban álló munkatár-sak megfi-gyelései	Gyenge/tűrhető	Gyenge/tűrhető	Tűrhető/jó	- Perspektíva a frontvonalból - Viszonylag könnyű megszerezni - Megerősítheti a közvetlen vevői visszajelzéseket - A vevőkkel közvetlen kapcsolat-ban álló munkatársaknak sokszor betekintésük van a vevők elége-detlenségének alapvető okaiba és a lehetséges megoldásokba	- Szűrés és válogatás lehetséges - Nem minden, a vevők számára fon-tos kérdés kerül felszínre a mun-katársak érdekeivel való ütközés miatt
Próbavásár-lás	Gyenge/tűrhető	Tűrhető/jó	Tűrhető/jó	- Minőségbiztosítási és megfele-lőségi adatokat szolgáltat a vevő oldaláról - Leméri a megfelelőséget a vevő tapasztalati előírások, illetve a márka ígéretek szempontjából - Felhasználható a munkatársak továbbképzése és a teljesítmény-fokozó kezdeményezések hatásá-nak értékelésére	- A vásárlók nem valódi ügyfelek - A próbavásárlásnál alkalmazott kritériumok csak olyan mértékben alkalmasak a vevői tapasztalatok menedzselésére, amennyire való-ban azt reprezentálják, hogy mire fordítanak gondot a vevők vélemé-nyére - Biztosítani kell az említett krité-riumok folyamatos naprakészen tartását
Beérkező ügyfél kom-munikáció	Gyenge/tűrhető	Tűrhető/jó	Jó	- Közvetlen VOC - Lehetőséget nyújt a vevők vissza-szerzésére - Számszerű adatokat nyújt a vevői problémákról - Ezek a kvantitatív adatok haszno-sak a benchmarking és az időbeli nyomon követés szempontjából - Gyakran ad megfelelő részlete-zettséget	- Az vevő reaktív kezdeményező-készséggel kell rendelkeznie ahhoz, hogy kapcsolatba lépjen a szerve-zettel - Általában túlreprezentálja a negatív tapasztalatokkal rendelkező vevő-ke-t, míg a többiek alulreprezen-tálja - A panaszok csak az érem egyik ol-dalát, az elégedetlenséget mutatják meg
Társadalmi és fogyasztói média	Gyenge/tűrhető	Tűrhető/jó	Gyenge/tűrhető	- Közvetlen VOC - Gyakran ad megfelelő részlete-zettséget - A párbeszéd során lehetőséget nyújt az ügyfelek visszaszerzésé-re és/vagy a beavatkozásra - A kvantitatív adatok hasznosak a benchmarking és az időbeli nyo-mon követés szempontjából	- A vevőnek reaktív kezdeménye-zőkészséggel kell rendelkeznie ah-hoz, hogy postai úton áttekintést és/vagy megjegyzéseket tegyen - Általában túlreprezentálja a negatív tapasztalatokkal rendelkező vevő-ke-t, míg a többiek alulreprezen-tálja - Az eredmények elfogultságot tükr-özhetnek, mivel a szemlék és a beküldött észrevételek nem függet-lenek egymástól
Fókuszcsoport	Gyenge	Gyenge	Gyenge/tűrhető	- Közvetlen VOC - Megfelelő részletességet biztosít az akciótervek elkészítéséhez és a végrehajtáshoz - Hatásos sztorikat és gazdag anek-dotákat nyújt	- Korlátozott általánosíthatóság - Nem elhanyagolható logisztikai és forrás igények - A fókuszcsoportok hajlamosak arra, hogy a nagyhangú résztvevők túlzott befolyásra tegyenek szert
Mélyinterjú	Gyenge	Gyenge/tűrhető	Jó	Lehetőséget ad a vevői tapaszta-latok tisztaságának és jobb meg-értésének teszteléséhez	

Az adatok minősége

A VOC adatforrások nem egyenértékűek, ha az adatok minőségéről van szó vagy arról, milyen mértékben nyújtanak az adatok pontos, reprezentatív és általánosítható képet egy adott vevő populáció (szegmens) vagy érdekeltségi kör tapasztalatairól. Legalább három tényezőt kell itt figyelembe venni:

1. Vevői lefedettség.
2. A megfigyelések, illetve az adatgyűjtő pontok száma.
3. A megfigyelések, illetve az adatgyűjtő pontok függetlensége.

A vevői lefedettség azt mutatja meg, milyen mértékben rekeszti ki a szóbanforgó VOC módszer vagy adatforrás egy bizonyos érintett vevő populáció egyes tagjait, illetve milyen mértékig reprezentál túl másokat.

A vevők részéről beérkező kommunikáció hajlamos például több panaszt és negatív észrevételt foglalni magában, mint gratulációt vagy pozitív megjegyzéseket. Ez alapján véve a negatív tapasztalatokkal rendelkező vevők túlreprezentáltságára utal az adott adatforráson belül, míg más vevők tapasztalatai alulreprezentáltak, ha nem éppen teljes mértékben hiányoznak!

A vevőktől bejövő kommunikációt jól példázzák a szervezet vagy egy harmadik fél, többnyire felügyeleti szerv felé irányított panaszok. Sajnos, a vevői panaszok irányába mutató súlyponteltolódás veszélye nem képes kiküszöbölni az ilyen jellegű adatok esetenkénti helytelen felhasználását.

Az Egyesült Államok Közlekedési Minisztériumának a késésekről és az elveszett poggyászokról vezetett statisztikáját például szinte rutinszerűen használják a belföldi légi fuvarozókkal kapcsolatos vevői elégedettség mérésére. Sokkal szerencsésebb dolog lenne a fuvarozóknak a vevői elégedetlenség szempontjából történő rangsorolására használni ezeket az adatokat, de még így is megkérdőjelezhető lenne azok reprezentativitása vagy általánosíthatósága.

Ez egyáltalán nem jelenti a beérkező vevői kommunikáció csekély értékét vagy egyenesen értéktelenségét, éppen ellenkezőleg! Azt viszont

igenis tudomásul kell venni, hogy ezek az adatok minden valószínűség szerint nem kezelhetők úgy, mint a vevők többsége tapasztalatainak reprezentánsai.

A megfigyelések, illetve az adatgyűjtő pontok számának alakulása szintén hatással lehet az adatok minőségére. A 10 vevő bevonásával lefolytatott fókuszcsoport nagyszerű lehetőséget nyújt a vevők történeteinek meghallgatására, illetve preferenciáinak és nemtetszésének részletezésére. Csakhogy az erősen megkérdőjelezhető, hogy ez a 10 vevő milyen mértékig reprezentálja a vevők túlnyomó többségének tapasztalatait.

Ezzel magyarázható, hogy a menedzserek gyakran más adatforrásokra – mint például a vevők nagy, reprezentatív csoportjai körében végzett felmérések – hagyatkoznak, ha olyan általánosítható adatokra van szükségük, amelyek relatíve kis hibaszázalékkal rendelkeznek.

Vegyük figyelembe, hogy a megfigyelések nagy száma sem garantálja az adatok integritását vagy általánosíthatóságát, mivel a vevőktől beérkező panaszok, illetve a fogyasztói média gyakran igen nagyszámú megfigyelést biztosít ugyan, de az önkiválasztással együttjáró elfogultság mégis megkérdőjelezi ezen adatok integritását.

A befolyás erőssége

A megfigyelések függetlensége nehezen megfogható, de jelentős hatást gyakorol a megfigyelésekre. Az elfogultság további forrását képezheti az is, hogy egy adott vevő mennyire ismeri más vevők érzeteit vagy véleményét.

Az olyan weboldalakon például, mint a *TripAdvisor* vagy az *Orbitz*, a vevők – saját véleményük elhelyezését megelőzően – el tudják olvasni mások észrevételeit és bejegyzéseit is. Ez a „kítetttség” ugyan nem jelenti feltétlenül a saját vélemény megváltozását, de a befolyásolás lehetőségét mégis figyelembe kell venni. Ennek megfelelően az internetes vevői tapasztalatokat másképpen kell kezelni, mintha az egyes emberek egymástól teljesen függetlenül mondanák el azokat. Ez oda vezethet, hogy a rangsorolások a ténylegesnél kedvezőbbek vagy kedvezőtlenebbek.

bek lehetnek, illetve hogy egyes vevői tapasztalatok túl nagy súllyal szerepelhetnek, mivel az új hozzászólók a weblapon már szereplő észrevételeket veszik alapul.

A 2. táblázat az adatminőség szempontjából értékeli az alternatív adatforrásokat és a módszereket. Külön-külön minden egyes forrásra és módszerre megállapításra kerül a vevői lefedettség, továbbá a megfigyelések száma és azok függetlensége. A táblázat ugyancsak bemutatja az egyes források vagy módszerek legfontosabb erősségeit és korlátait.

Megfelelő tervezést és kivitelezést feltételezve a vevő és a piaci felmérések jobban állnak az adatok minőségét tekintve, mint a többi módszer. Ennek alapján ajánlott a felmérésekkel kapott adatok elsődleges forrásként való felhasználása, ha ilyenek is rendelkezésre állnak a vezetői döntést támogató információk között.

A helyes megtervezésen és kivitelezésen van a hangsúly. Kétség sem férhet hozzá, hogy a felmérés során szerzett vélemények és egyéb kutatási eredmények nagymértékben elfogultak, tekintettel többek között a lefedettség hiányára, az önkiválasztásra, a nem megfelelő mintaméretre, a rosszul megszövegezett kérdésekre, a felmérés kiterjedésére és időtartamára.

Az 1. táblázat szerint más módszerek jobban hozzáilleszthetők számos vezetői problémához és információs igényhez, így adott esetben elsődleges adatforrásként kezelhetők. A kiegészítő adatforrások elemzése ezen túlmenően felhasználható az egyes elsődleges adatforrások alapján levont következtetések megerősítésére, illetve a konvergens információ és betekintés megszerzésére.

Nem létezik egyetlen válasz

Az még nem elegendő, ha egyszerűen többféle módszert használunk a VOC begyűjtésére. A Temkin Group megfogalmazása szerint: „Legtöbb vállalat rengeteg helyen figyeli a vevőit. Sajnos, csak ritkán kapcsolódnak össze a különböző megfigyelésekből származó információk. Az eredmény: a munkatársak egy-egy csoportja csak rész- képeket alkot a vevői tapasztalatokról” [7].

Nem csupán a sokféle módszer alkalmazása döntő fontosságú a vevő hangjának begyűjtése szempontjából, de azt is biztosítani kell, hogy a módszerek megválasztása az adott szervezet információs igényeivel és egyéb szükségleteivel összhangban történjék. Ezt úgy kell végrehajtani, hogy minimálisra csökkenjék a részrehajlás lehetősége, amelyet az egyes módszerek gyakorolhatnak a VOC kutatásokból levont következtetésekre.

Referenciák és jegyzetek

1. Bruce D. Temkin, „The Current State of Customer Experience”, [A vevői tapasztalatok jelenlegi helyzete], Temkin Group white paper, June 2010
2. Alan Wilson, „Attitudes Toward Customer Satisfaction Measurement in the Retail Sector”, [Hozzáállás a vevői elégedettség méréséhez a kiskereskedelmi szektorban], *International Journal of Market Research*, Vol. 44, No. 2, pp. 213-222
3. Leonard L. Berry, *On Great Service*, [A nagy szolgálatról], The Free Press, 1995, p. 33
4. Lewis P. Carbone, *Clued-In: How to Keep Customers Coming Back Again and Again*, [Jól tájékozottság: Hogyan lehet rábírní a vevőket arra, hogy újra meg újra visszatérjenek], FT Press, 2004, p.140
5. Several other authors recently have echoed the importance of using multiple listening posts as part of a next generation VOC process. For examples, see Andrew McInnes, „Executive Q&A: Voice of the Customer Programs”, [Gyakorlati kérdezz-felelek: A vevői programok hangja], Forrester Research Report, April 2011; and Bruce D. Temkin: „Voice of the Customer. The Next Generation”, [A vevő hangja. A következő generáció], Forrester Research Report, February 2009
6. Hypatia Research, „Operationalizing Voice of the Customer”, [A vevő hangjának operatívva tétele], 2011
7. Bruce D. Temkin, „Voice of the Customer. The Next Generation”, [A vevő hangja. A következő generáció], Forrester Research Report, February 2009, p. 9

Fordította: Várkonyi Gábor

A mű eredeti címe:

Hearing Aids by D. Randall Brandt
Quality Progress, October 2012, pp. 18-25

BILL D. BAILEY, coordinator of the master of science in quality assurance program, Southern Polytechnic State University, USA; and
HOWARD ALTER, Senior Manager, OFS Fitel LLC, USA

Use Lean and Quality Tools to Strengthen Global Supply Chain Performance

In 50 Words Or Less

- When a global telecommunications organization began outsourcing manufacturing operations, it added waste to its supply chain, resulting in suboptimized performance.
- The organization employed tools such as value stream mapping, the eight rights and a plan for every part to evaluate the system to identify and remove inefficiencies.

DURING THE PAST 20 to 30 years, there has been an accelerated effort to move product manufacturing to the lowest-cost location. In the case of complex products and supply chains, this can lead to suboptimization of the supply chain system. Suboptimization may occur when the pursuit of the lowest piece price actually adds cost to the system.

A systems approach to analyzing an entire supply chain to determine nonvalue-added activity – some of which is introduced through the pursuit of low-cost suppliers – can help to optimize and rationalize a supply chain and result in cost savings and efficiency improvements.

Consider a case study involving Company X, a global telecommunications organization. Four years after outsourcing 80% (by revenue) of its product manufacturing, the organization faced price pressure because its manufacturing costs were higher than those of the competition. Years before outsourcing, the organization had implemented quality circles and kaizen events with some success. Labor costs were still too high, however, especially when competitors outsourced their products to low-cost countries, undercutting the prices offered by Company X.

Soon after implementing its outsourcing ini-

tiatives, some of the suppliers to Company X began conducting kaizen events that generated some cost savings. One kaizen event reduced labor costs on one product line by 40% with a 0.5% improvement in throughput yield. Chasing cost savings this way, however, did not address the waste built into the supply chain system.

Pursuit of the lowest-cost supplier added complexity and global distance to the supply chain. The optimization of component costs suboptimized the system, adding waste in movement and excess handling, which compounded the effect of quality problems. Quality problems, such as spring-plating issues and shipping damage, added to supply chain waste. Patchcord (a length of cable) throughput yield was calculated to be only 88.7% by the supplier.

After some research, the organization decided to use the lean tool value stream mapping (VSM), along with the „eight rights” [1] and „seven supply chain wastes” [2] to better understand its complete supply chain and to help avoid suboptimization.

Lean in the supply chain

Lean manufacturing grew in popularity in the United States throughout the 1990s. By the mid-2000s, U.S. organizations were increasingly outsourcing their manufacturing base to Asia and other low-cost labor locations. During this time, American manufacturing organizations greatly increased their supply chain investments. Because improving service response times to customers is a cornerstone of lean, many organizations saw value in applying the method to the supply chain. [3]

Customer-supplier relationships related to Company X's case study are illustrated in Figure 1. The supplier is responsible for purchas-

ing components from the customer's list of approved suppliers and builds the product using the customer's processes, drawings and specifications. The supplier ships the completed product directly to the end user.

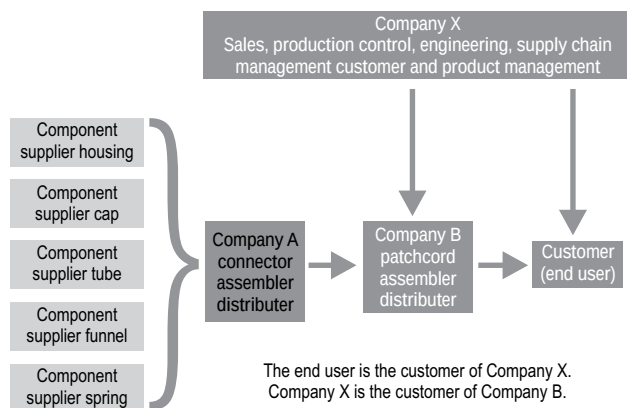


Figure 1. Touchless supply chain

Success in a lean supply chain depends on trust between supplier and customer. [4] Lean supply chain improvement project changes often result in smaller lot sizes and reduced inventories. These are important benefits, but there is cost involved in making these changes. If the supplier is expected to absorb the costs and the customer captures all of the gains, this may threaten the sustainability of the supplier-customer relationship and of the entire supply chain system. [5]

Lean thinking leads to an understanding that in a constantly changing environment, there is always room for improvement by evaluating all the steps and removing waste. [6] It is necessary that the entire supply chain be evaluated as a system from top to bottom. The overall objective is to remove waste and its resulting cost.

After an organization decides to apply lean to its supply chain management, it must recognize that all production process steps in an organization and its supply chain are inherently tied to the end customer. In this case, Company X managed the supply chain. Its product manager defined quality and delivery requirements and price points, and acted as a representative for the end user.

When evaluating a supply chain, remember that "the supply chain is not just the movement of products, but the linkage of steps required to provide value" for the end user. [7] Key consid-

erations include total cost impacts resiliency and opportunities to improve overall value for the final customer and shareholders of Company X.

Resiliency includes the mitigation of risk in the supply chain. Understanding cost impacts requires systems thinking and evaluation of the total cost of ownership, including logistics, export and customs, inventory carrying and supplier product costs. Table 1 shows a list of wastes typically found in any supply chain. [8] The list has been modified for this case study. These wastes generate significant costs in a supply chain and can be detected easily using a supply chain VSM.

Table 1. Supply chain wastes

Type of waste	Example	Measurement
System complexity	The use of multiple suppliers in multiple locations, and attendant inventory storage and transportation waste.	The cost of the system or the delays created by excess complexity.
Lead time	Generated by procurement when negotiating lead time with supplier or delays built into the transmit process.	Cost to the system for the delays and waste of excess inventory.
Transport	Wasted effort to ship product or wasted distance in the transportation process.	Dollars wanted in transport.
Space	The space needed to transport product on a trailer or store product in raw material inventory prior to use.	Can be measured in cubic feet of space or dollar value of that space.
Inventory	Inventory beyond what is needed to serve customers and satisfy the process.	Dollar value of excess inventory and the cost of maintaining it.
Human effort	Wasted movements and motion of a worker or workers, or losses due to accidents.	Wasted time and workers' compensation insurance costs.
Packaging	The costs associated with over or under packaging resulting in waste or product damage in transit.	Cost of repeat shipping and product replacement

Eight rights

To understand the supply chain, it is necessary to evaluate many characteristics of supplier performance. Specifically, eight characteristics of products and services in a lean environment –

known as the eight rights – must be evaluated and understood. [9] The eight rights include:

1. The right product.
2. The right quantity.
3. The right condition.
4. At the right place.
5. At the right time.
6. From the right source.
7. At the right price.
8. With the right service provided.

While there isn't a one-to-one relationship between the eight rights and the seven supply chain wastes, the supply chain wastes collectively can be seen as root causes of poor performance on the eight rights.

The most common tool used to address the eight rights is a plan for every part (PFEP). [10] PFEP is used in the planning for all new parts and suppliers. It is a holistic tool in which all supply chain performance characteristics of a purchased component are documented. A PFEP allows an organization to drill down into details of the supply chain and determine optimal methods to manage suppliers so complexity can be driven out.

The eight rights are a subset of a PFEP in that they allow for the measurement of critical performance parameters of purchased parts for every shipment received. Each right is measured by the percentage of successful executions. The "perfect execution score" is derived by multiplying together percentage (proportion) of successful executions for each of the eight rights.

The percentage calculated for perfect execution can be used as a simple overall combined measurement to monitor supplier performance and be used to determine receiving inspection metrics and supplier performance scores. Remember, though, that this doesn't necessarily estimate the percentage of parts that are perfect for all eight rights simultaneously because the eight rights aren't necessarily statistically independent of one another.

A PFEP is a living document and requires updating based on the perfect execution scores. Specific actions should be taken when a supplier's perfect execution score indicates an execution problem. Table 2 shows the perfect execution scores before (current state) and after (future state) improvement in this case study.

Table 2. Plan for every part performance

Current state				
	Connector	Spring	Connector	Connector assembly
Lead time	21 days	6 weeks	8 days	25 days
Average inventory	25 k	200 K	45 k	33 k
Batch size	5 k	300 K	5 k	5 k
MoQ	5 k	300 K	5 k	10 K
Perfect execution	99%	55%	98%	89%
Right quantity	100%	100%	100%	100%
Right product	100%	100%	100%	99%
Right place	100%	100%	100%	99%
Right time	100%	80%	98%	98%
Right quality	99%	95%	100%	98%
Right source	100%	100%	100%	99%
Right cost	100%	90%	100%	97%
Right service	100%	80%	100%	99%

Future state				
	Connector	Spring		Connector assembly
Lead time	21 days	2 weeks		8 days
Average inventory	25 k	100 K		10 k
Batch size	10 k	100 K		5 k
MoQ	10 k	300 K		5 K
Perfect execution	99%	~100%		95%
Right quantity	100%	100%		100%
Right product	100%	100%		100%
Right place	100%	100%		99%
Right time	100%	100%		98%
Right quality	99%	100%		99%
Right source	100%	100%		100%
Right cost	100%	100%		100%
Right service	100%	100%		99%

MoQ = minimum order quantity

Value stream mapping

VSM is used to evaluate the entire supply chain for opportunities to remove waste and cost and to mitigate risk. [11] A VSM is a visual map similar to a flowchart that shows the path and flow of physical products and electronic information in a supply chain – from raw material inception through delivery to the customer. A VSM consists of symbols that represent each step in the process, such as a storage point or transportation method. Transportation lines are detailed to show physical products and information.

The PFEP tool has been used in conjunction with VSM to create a comprehensive supply chain management evaluation tool. The PFEP tables (Table 2) provide measurements of supplier performance for the eight rights. When poor performance is identified, VSM is used to identify the seven wastes, which may be the cause of the poor supply chain performance.

Plan-do-check-act

The plan-do-check-act (PDCA) cycle also can be used in conjunction with PFEP and VSM to evaluate a supply chain and remove waste. The plan phase begins when the PFEP and current-state VSM are created by a cross-functional team representing all departments involved with supply chain management. If a perfect execution score does not exist, it can be established based on existing data, such as on-time delivery and receiving inspection metrics.

The team performs root cause analysis of suppliers that exhibit a poor perfect execution score and evaluates the VSM to identify potential wastes. Some areas in which waste might be found include:

- Distances between suppliers and customers, including international barriers.
- Modes of transportation.
- Warehousing needs.
- Inventory quantity and costs.
- Lead times.
- Container costs for overseas shipments.
- Special packaging needs.

In the do stage, the team selects improvements to be implemented based on estimated cost reductions (to be achieved by minimizing transportation) and risk. The team creates a future-state VSM based on the selected improvements.

The check phase includes a review of the plan and do phases. The cross-functional team evaluates each proposed change to verify potential cost savings and ensure changes will not adversely affect product and service quality, or add complexity or other wastes into the system.

The act phase is used to implement the selected changes and measure the results. These changes may initiate the qualification of new suppliers and would prompt communication of new requirements through the supply chain as needed. Data are typically gathered and used

to revise the eight rights, perfect execution and receiving inspection, and to verify supplier performance targets.

Company X case study

When Company X launched its improvement project to drive waste out of its global supply chain, it was operating a touchless supply chain. This is one approach to global sourcing and can be explained as: "Rather than actually touch the product, large brands will simply orchestrate all the moving parts that comprise their supply chain." [12]

A touchless supply chain was developed by Company X during a previous outsourcing effort. Company X handles information and manages its suppliers, but never takes possession of the product. Company X places an order with Company B. Company B extends the order to upstream suppliers (Company A) and also ships directly to the end user (Figure 2).

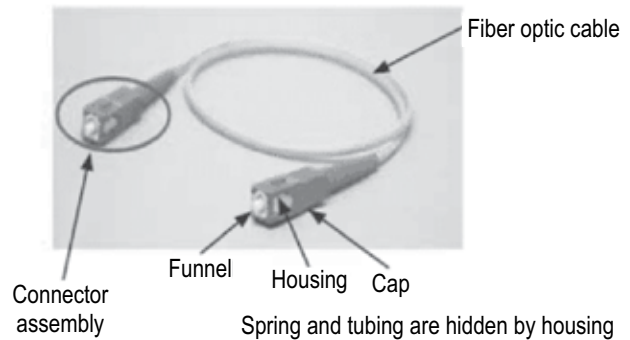


Figure 2. Patchcord assembly

The current-state VSM (Figure 3) shows the touchless supply chain for a connector assembly made up of a connector and a final assembly patchcord (depicted in the illustration). The patchcord is the finished product delivered to the end user. The current-state VSM (Figure 3) shows six major steps in the supply chain.

Step one is the connector assembly process performed in China by Company A. Company A used five local Chinese suppliers to provide the components for the connector assembly process. In step two, the assembled connector was shipped to the Company A distribution center in south central United States. The Company A distribution center then shipped the connector to the Company B distribution center in south

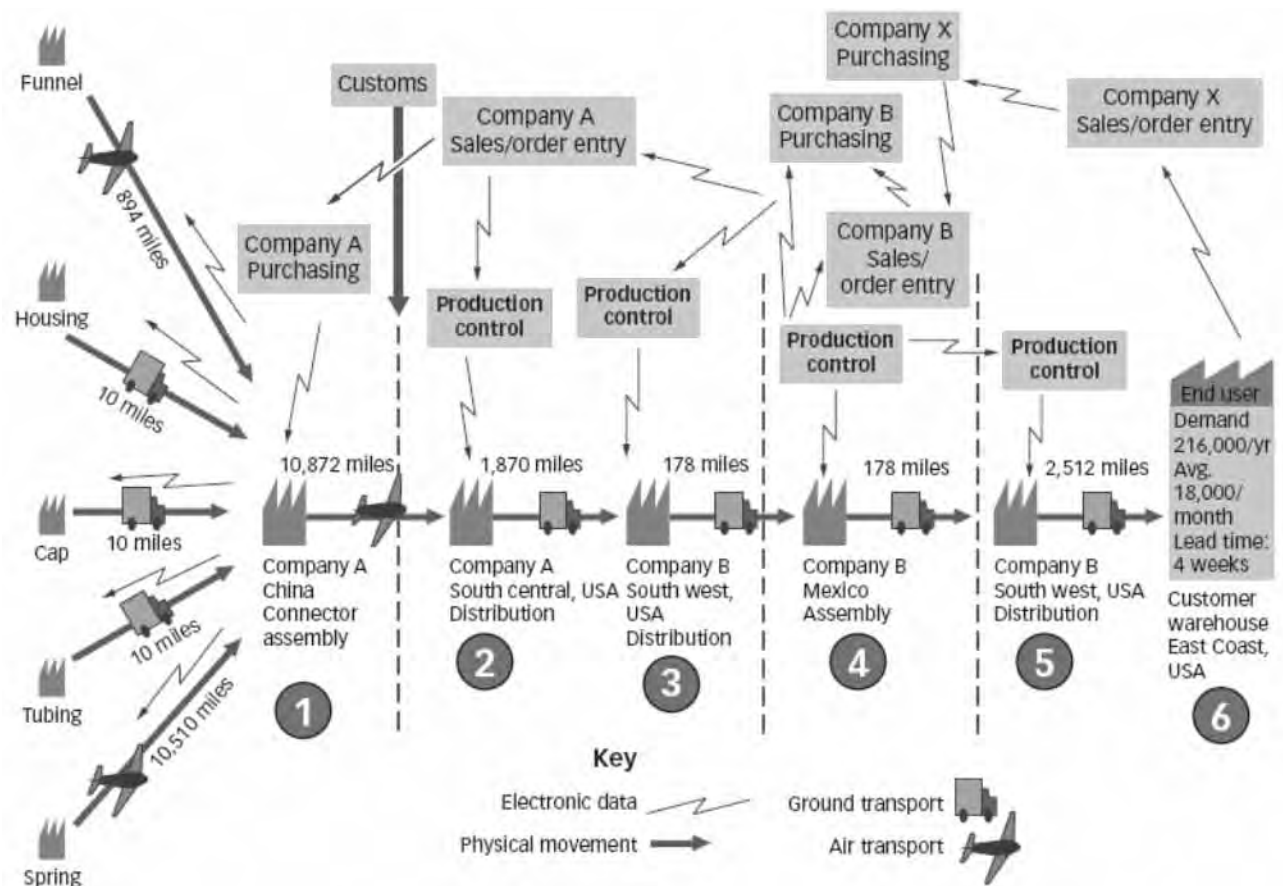


Figure 3. Current-state value stream map

west United States (step three), which sent it to a contract manufacturer in Mexico (step four) for final assembly into the patchcord.

After the finished product (the patchcord assembly) was assembled, it was shipped back to the Company B distribution center in south west United States (step five). In step six, the patchcord assembly was shipped to the end user's warehouse on the East Coast.

The current-state VSM (Figure 2) shows the flow of physical products and electronic data. The connector component suppliers are on the far left of the VSM, and the end user is on the far right. This arrangement reflects the flow of materials. The flow of information goes from the end user to Company X to Company B and back through the supply chain. The shipping distance in mileage is shown beneath the truck and airplane symbols. Note the map is not to scale.

Table 3 shows supply chain improvements identified through the VSM process. The new supply chain process contains only three major steps instead of six. The connector and patchcord assembly are performed in China by Com-

pany A (step one). Company A sends the patchcord assembly to its warehouse in south central United States (step two) and on to the end user on the East Coast (step three). The new process completely eliminates Company B and three of the six steps.

Table 3. Value stream map improvements

Improvement	Status	Benefits
Quality a new spring supplier that is in close proximity to the connector assembly plant.	Implemented	Saved 10,500 miles of freight (for each trip, every six weeks) for springs. Improved "perfect execution" score from 55% to nearly 100%.
Quality the connector assembly plant to assemble the final product patchcord assembly.	In process of being implemented	Saved an additional 3,628 miles of transport costs. Allowed the assemblies to be built using lower cost labor. Saved 10% on transportation costs. Saved on customs fees and delays into and out of Mexico. Saved on transactional fees and administrative fees by eliminating one supplier.

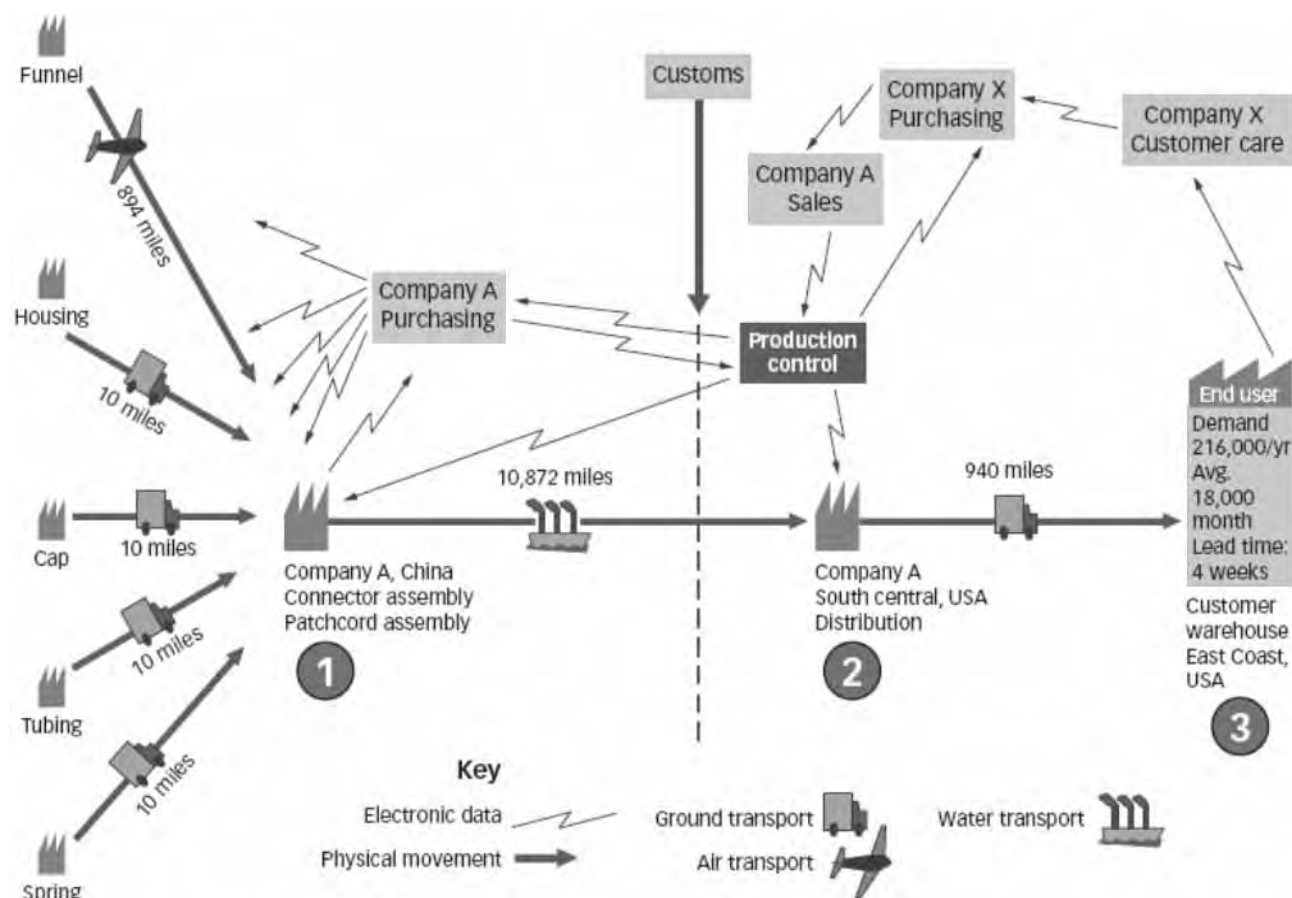


Figure 4. Future-state value stream map

Although sourcing the patchcord assembly to Company A may not have resulted in the lowest cost for that particular step, the reduction in complexity has resulted in significant improvements in the system. The future-state VSM (Figure 4) shows these improvements. The overall savings between the current and future VSMs are 14,298 miles annually.

The poor supply chain performance for the spring was a result of the compound effects of the lack of perfect performance on time, quality, cost and service. The perfect execution (Table 2) for the newly sourced spring improved from 55% in the current state to nearly 100% in the future state. The connector assembly improved from 89 to 95%. Total lead time was reduced from 96 to 43 days. Connector assembly quality increased from 98 to 99%, and performance on right cost improved from 97 to 100%. In addition, the 14,298 miles saved has an impact on the organization's overall carbon footprint.

Future improvements planned

Quality and delivery levels for Company X also can be improved through less product movement, and future improvements will include reduced inventory levels. A next step in lean implementation might be a kanban system to manage product flow. Kanban is a visual or automatic signal system that triggers replenishment of materials. [13] This will facilitate a change to a pull rather than a push system to align production more closely with customer requirements, and further eliminate waste and reduce work in process inventory.

These savings will be calculated after the improvements have been qualified and implemented. Additional improvements, including expanding this approach to other products, are being developed.

This case study demonstrates the value of systems thinking in supply chain management. Keep in mind that this study focused on a sin-

gle assembled product, so it represents a small sample of the entire Company X supply chain. What the organization learned from this project can be leveraged across all its product offerings for greater efficiencies and even greater savings.

References

1. Robert Martichenko and Kevin von Grabe, Building a Lean Fulfillment Stream, Lean Enterprise Institute, 2010
2. David R. Gibson, "Applying Lean Principles to Design Effective Supply Chains," Army Logistician, July-August 2007, pp. 44-48
3. Mike Keen and Carl Evans, "Lean in the Supply Chain: Friend or Foe?" Management Services, Vol. 54, No. 3, pp. 16-20
4. John Paul MacDuffie and Susan Helper, "Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production Through the Supply Chain," California Management Review, Vol. 39, No. 4, pp. 118-151
5. Keen, "Lean in the Supply Chain: Friend or Foe?" see reference 3
6. Brian Billsback, "Why Lean Supply Chains Are Strongest," Material Handling and Logistics, July 2011, pp. 32-34
7. Ibid.
8. Gibson, "Applying Lean Principles to Design Effective Supply Chains," see reference 2.
9. Martichenko, Building a Lean Fulfillment Stream, see reference 1.

10. Ibid.
11. Gibson, "Applying Lean Principles to Design Effective Supply Chains," see reference 2.
12. MacDuffie, "Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production Through the Supply Chain," see reference 4.
13. Dag Naslund and Steven Williamson, "What is Management in Supply Chain Management? A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology," Journal of Management Policy and Practice, Vol. 11, No. 4, pp. 11-28



BILL D. BAILEY is a professor and the coordinator of the master of science in quality assurance program at Southern Polytechnic State University in Marietta, GA. Bailey has a doctorate in technology management – quality systems specialization from Indiana State University in Terre Haute. He is a senior member of ASQ and an ASQ-certified Six Sigma Black Belt.



HOWARD ALTER is a senior manager of quality and lean at OFS Fitel LLC in Norcross, GA. He has a master's degree in technology management and an MBA from Southern Polytechnic State University in Marietta, GA. A member of ASQ, Alter is an ASQ-certified quality manager, engineer and Six Sigma Black Belt.

QUALITY PROGRESS, June 2014, pp. 14-21

Új kihívás a CSR jelentések készítése

25 évvel ezelőtt még nem létezett a szervezetek társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility, CSR) elkülönült koncepciója, de a környezetvédelem, valamint az egészség és a biztonság területén már voltak hasonló kezdeményezések. Ma sincs azonban egységes definíció, mivel maga a fogalom még mindig a gyerekkorát éli, azaz kiforratlan és számos különböző dolgot érthetünk alatta az egyes régiók szerint. Itt egy laza koncepcióról van szó, amit sokan a fenntartható fejlődéssel, az érdekelt felek véleményével, valamint az emberbarátsággal (filantrópia) azonosítanak. Az utóbbi években sok ezer jelentés és dokumentum készült a témában, amelyek online is elérhetők. Az egyes szervezetek a saját honlapjukon is közzétesznek ilyen jelentéseket, de a corporateregister.com honlap átfogó, naprakész gyűjteményét szolgáltatja ezeknek a jelentéseknek. A honlap nagy segítséget nyújt mindenki számára, aki a formális CSR rendszerek kialakítására vagy továbbfejlesztésére, valamint új információkra és kihívásokra vágyik. Paul Scott, a Corporate Register létrehozója és londoni igazgatója szerint a legnagyobb kihívás, hogy jelenleg nincs egységes keret az ilyen jelentések elkészítéséhez és a kommunikációs szakértők véleménye is eltér például abban, hogy a társadalmi felelősségvállalás önállóan jelenjen-e meg vagy pedig a fenntarthatósági jelentések részét képezze. A jövőben számítani lehet az információs igények bővülésére, ami újabb karrier lehetőségeket biztosít a téma iránt érdeklődő szakemberek számára.

(Henry J. Lindborg: *New Responsibilities – CSR reporting becomes a mainstream quality career*. Quality Progress, April 2015, 44-45. oldal)



Globális Innovációs Index, 2014

A Globális Innovációs Index (GII)

2014-ben már hetedik alkalommal jelenik meg a Globális Innovációs Index (GII), amelyet a Cornell Egyetem, az INSEAD Üzleti Főiskola és a Szellemi Tulajdon Világszervezete (World Intellectual Property Organization, WIPO, az ENSZ szakosított szervezete) adott ki. A GII jelentés tartalmazza a világ országainak rangsorolását, gazdaságaik innovációs képessége és az elért eredmények alapján. Felismerve az innovációnak a gazdasági növekedés és a prosperitás előmozdításában betöltött kulcsszerepét, valamint a fejlett és a fejlődő országokra egyaránt alkalmazható szélesebb körű kitekintés szükségességét, a GII által tartalmazott mutatószámok messze túlmennek az olyan hagyományos innovációs mértékeken, mint például a K+F szint.

Az elmúlt 7 évben a GII vezető pozícióra tett szert az innovációs indexek között és olyan értékes benchmarking eszközzé nőtte ki magát, amely elősegíti a dialógust a köz- és a magánszféra között, illetve amelynek segítségével a politikai döntéshozók, az üzleti vezetők és más érdekelt felek kontinentális alapon tekinthetik át az előrehaladást. Ehhez, valamint a politikai irányításhoz és a jó gyakorlatok kiemeléséhez megfelelő mérőszámokra van szükség, amelyek elősegítik az innováció és az ahhoz kapcsolódó politikai teljesítmény felmérését. A Globális Innovációs Index olyan környezetet teremt, ami lehetővé teszi az innovációs faktorok állandó értékelését, beleértve a következőket:

- 143 ország profil, köztük adatok és rangsorok, valamint erősségek és gyengeségek 81 indikátor alapján.
- 81 adattáblázat 30-nál több nemzetközi privát és állami forrásból származó adatokkal (56 eredeti adat, 20 vegyes vagy összetett indikátor és 5 felmérő kérdés).
- Átlátható és megismételhető számítási módszer 90% konfidencia intervallummal minden index rangsorolására, továbbá az éves rangsor változásait befolyásoló tényezők elemzése.

A GII 2014 két kisegítő index átlagára vezethető vissza. Az Innovációs Input kisegítő index öt pillérbe csoportosítva méri a nemzetgazdaság azon elemeit, amelyek innovatív tevékenységeket foglalnak magukba:

1. Intézmények
2. Humántőke és kutatás
3. Infrastruktúra
4. Kifinomult piac
5. Kifinomult üzlet

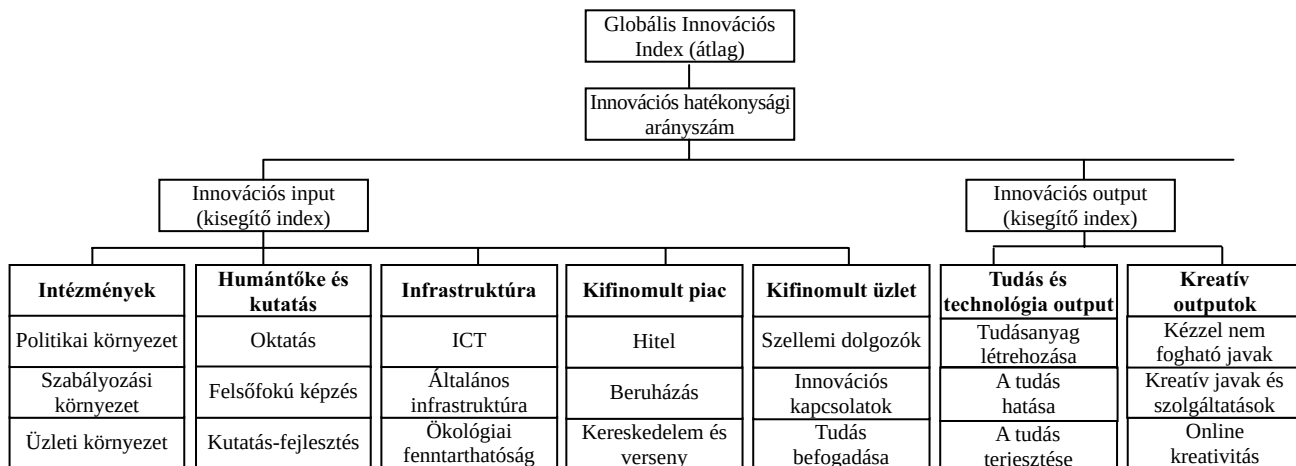
A két pillérből álló Innovációs Output kisegítő index az innovációs eredmények tényleges eredményeit tartalmazza:

6. Tudás és technológiai outputok
7. Kreatív outputok

Az index független statisztikai auditálását az Európai Bizottság Közös Kutatások Központja végzi.

Az elmondottakat szemléletesen mutatja a következő ábra.

A Globális Innovációs Index, 2014 koncepcionális kerete



A 2014. évi Globális Innovációs Index (GII) rangsorát Svájc, az Egyesült Királyság és Svédország vezet, de az elmúlt évhez képest jelentős regionális javulással büszkélkedhet a Szaharától délre fekvő afrikai térség is. Miközben lassulás tapasztalható a globális kutatás és fejlesztés növekedését illetően, a Globális Innovációs Index 2014 témája a következő: „A humán faktor az innovációban”, rávilágítva az emberi tényezőnek az innovációs folyamatban betöltött szerepére és hangsúlyozva azt a növekvő érdeklődést, amelyet a vállalatok és a kormányok mutatnak a kreatív egyének és munkacsoportok erősítése és további ösztönzése iránt.

A GII 2014 felmérés összesen 143 ország gazdaságára terjedt ki világszerte; azok innovációs képességének és eredményességének jellemzésére 81 mutatószámot alkalmazva. A 2007 óta évente publikált Globális Innovációs Index az utóbbi időben vezető benchmarking eszközzé nőtte ki magát, amelyet eredményesen használnak munkájukban a gyakorló üzleti szakemberek, a politikai döntéshozók és mások is, akik betekintést kívánnak kapni az innováció világméretű helyzetébe. Az idei GII tanulmány felhasználja az Indiai Ipari Szövetség, a Huawei ICT szolgáltató világcég, továbbá egy 14 nemzetközi szakértőből álló panel tapasztalatait is.

TOP 10, 2014

A GII rangsort – immár negyedik éve – továbbra is Svájc vezet. Az Egyesült Királyság előrelépett a második helyre, azt követi Svédország. 2014-ben belépett a TOP 10 közé Luxemburg is (9. hely). Az alábbi rangsorban a zárójeles számok az adott ország 2013-ban elfoglalt helyét mutatják.

1. Svájc (1)
2. Egyesült Királyság (3)
3. Svédország (2)
4. Finnország (6)
5. Hollandia (4)
6. Amerikai Egyesült Államok (5)
7. Szingapúr (8)
8. Dánia (9)
9. Luxemburg (12)
10. Hong Kong (Kína) (7)

Ezek a rangsor élén álló országok olyan jól kapcsolódó innovációs ökoszisztémát hoztak

létre, ahol az emberi erőforrás területén végrehajtott befektetések – kapcsolódva az erős innovációs infrastruktúrákkal – hozzájárulnak a kreativitás magas szintjének kibontakoztatásához. Az első 25 ország rendszeresen magas pontot ér el a legtöbb mutatószámot illetően és jelentős tartalékokkal rendelkezik olyan területeken, mint az innovációs infrastruktúra (beleértve az info-kommunikációs technológiákat); az üzleti kifizetés (pl. nagy tudású szakemberek, innovációs kapcsolatok, az ismeretek befogadása); az innovációs eredmények (pl. kreatív javak és szolgáltatások, online kreativitás).

Magyarország a GII ranglista 35. helyét foglalja el.

Ugyancsak felmérésre kerül az innováció minősége, ennek mérőszámai: az egyetemi teljesítmény, a publikált tudományos cikkek száma, illetve a szabadalmak nemzetközi dimenziója. Itt az Egyesült Államok áll az élen a magas bevétellel rendelkező országok között, őt követi Japán, Németország és Svájc. A közepes jövedelmű országok egyre inkább felzárkóznak egymás mellé: itt Kína vezet a rangsort, míg Brazília és India szorosan a nyomában van.

A GII 2014 megerősíti a globális vízvázlatot vagy szakadékok létezését. Ugyanis bár a rangsor változik a TOP 10-en, illetve a TOP 25-ön belül, az országok többnyire ugyanazok maradnak. Különösen nehéz áthidalni a szakadékokat ott, ahol egy kevésbé innovatív gazdaság csak nehezen képes lépést tartani az innovációs ranglétrán magasabb helyet elfoglaló gazdaságokkal még abban az esetben is, ha ők maguk is figyelemre méltó fejlődést érnek el. Ezt részben meg lehet magyarázni ezen országok növekedési nehézségeivel, ami hozzájárul a fenntartható innovációhoz szükséges humán erőforrások megtartásának nehézségeihez is (éppen ez áll az idei GII jelentés középpontjában).

Innovációs rangsor az állami bevételek / jövedelmek szerint

Csoporton belüli rangsor	GII ranglistán elfoglalt hely	Ország	Állami bevétel
1	1	Svájc	Magas bevétel
2	2	Egyesült Királyság	Magas bevétel
3	3	Svédország	Magas bevétel

Csoporton belüli rangsor	GII ranglistán elfoglalt hely	Ország	Állami bevétel
1	29	Kína	Felső-közepes bevétel
2	33	Malajzia	Felső-közepes bevétel
3	35	Magyarország	Felső-közepes bevétel
1	43	Moldova	Alsó-közepes bevétel
2	56	Mongólia	Alsó-közepes bevétel
3	63	Ukrajna	Alsó-közepes bevétel
1	85	Kenya	Alacsony bevétel
2	91	Uganda	Alacsony bevétel
3	102	Ruanda	Alacsony bevétel

Az emberi tényező az innováció legfőbb mozgatórugója

Az oktatás, mint a humán tőke alakításának eszköze terén nagy előrelépést tett a Koreai Köztársaság, Finnország, az Egyesült Királyság, Kína, Argentína és Magyarország. Ezek az államok szembetűnő erőfeszítéseket tesznek, hogy az oktatás és az élethosszig tartó tanulás segítségével fenntartsák és tovább javítsák a humán erőforrásaik minőségét. A GII azt mutatja, hogy a jól képzett szakemberek sikeresen viszik előre az innováció ügyét, különösen a gazdagabb országokban. Az innováció előre haladásával párhuzamosan egyre kritikusabbá válnak a kimagasló

tehetségek nem csak a mérnöki tudomány és az egyéb tudományágak, hanem az üzleti élet és a menedzsment területén is.

Bár a gazdasági válság óta erős fellendülés tapasztalható a globális K+F kiadások terén, a növekedés mégis lassul.

Mivel a kutatás-fejlesztésre fordított állami kiadások növekedési ütemének csökkenése együtt járt a vállalati K+F kiadások bizonytalanságával, világszerte, de különösen a magas jövedelemmel rendelkező országokban lassult a K+F ráfordítások növekedési üteme. A pénzügyi konszolidáció a legtöbb fejlett országban ugyancsak negatív hatást gyakorolt az oktatási kiadások alakulására 2010-ben.

Figyelembe kell venni azt is, hogy bár a 2009. évi ösztönző intézkedések keretében a kormányok hatékonyan hajtottak végre igen sok jövőorientált, innovációs vonatkozású növekedési projektet, az ilyen irányú erőfeszítések támogatása mintha néhány országban elveszítette volna a lendületét. Igaz, hogy 2013-ban és 2014-ben a legtöbb vizsgált ország továbbra is pozitív K+F kiadási növekményt képes felmutatni, az utóbbi két év legnagyobb növekedése mégis leginkább Ázsiában mutatható ki, különösen Kínában, a Koreai Köztársaságban és Indiában.

Összeállította: *Dr. Molnár Pál*

Németország szemszögéből: országok minőségügyi versenye

A német gazdaság értékelése szerint mindenekelőtt Kína, Lengyelország és India fog a következő 20 évben előretörni az országok minőségügyi versenyében. Ugyanerre az eredményre jutott a Német Minőségügyi Társaság (DGQ) vállalati körkérdése is. Kína fogja a leginkább pozícióját megerősíteni a minőségügyi versenyben. Ez elsősorban a nagyobb német vállalatok véleménye. A 250 dolgozót foglalkoztató cégek több mint 56%-a azon a véleményen van, hogy Kína a következő 20 évben behozza lemaradását. Az összes megkérdezett német vállalat (1214) 42%-ának ugyanez a véleménye. Az összes megkérdezett cégnek csak 3%-a van azon a véleményen, hogy a minőségi színvonal Kínában a következő 20 évben visszaesik. A versenyben a második helyre Lengyelország került: a megkérdezett cégek 38%-a van azon a véleményen, hogy a minőség vonatkozásában szomszédjuk jelentősen előrelép a következő 20 évben. A harmadik helyre 35%-al India került. Ugyanakkor a DGQ felmérése azt mutatja, hogy USA és Franciaország Németország számára nem lesznek komoly versenytársak a minőség területén a következő években. A felmérésbe bevont országok között a legrosszabb helyre Olaszország került. A megkérdezett vállalatok jelentős többsége azonban észrevételként megjegyezte, hogy a német gazdaságnak haladék nélkül komoly erőfeszítéseket kell tennie minőségügyi pozíciójának megtartásához, illetve megerősítéséhez.

Dr. Molnár Pál

Beszámoló a „Két lábbal a Földön – avagy minőségirányítás a szállodaiparban” témájú szakbizottsági rendezvényről

Az EOQ MNB Közigazgatási és Szolgáltatási Szakbizottság 2014. december 10-én a Budapest Szálloda különtermében igen sikeres rendezvényt tartott. Az eseményen a Pódiumbeszélgetések rendezvény-sorozat szakmai műhelyét alkotó mintegy 20 meghatózó szakértő vett részt. Az előadó Mezey Tamás, a Danubius Hotels Group minőségügyi vezetője és a Hotel Budapest üzemeltetési vezetője „jól prosperáló társaságként” jellemezte az összesen 45 szállodával 5 országban jelenlevő Danubius csoportot. Más ágazatokhoz hasonlóan a szolgáltatóipar kategóriájába tartozó szállodaipar, turizmus és idegenforgalom válságból való kilábalása is a mennyiséggel kezdődött, de most már a minőség gyakorlati megközelítése került előtérbe (egyre több vendég jön). A mennyiség és a minőség fogalmát sokan még mindig összekeverik.

A szállodaipari minőség alatt értjük az érintett felek (vendégek, munkatársak, szállítók és szerződött partnerek) elégedettségét. A konkurencia növekedésével a minőség jelentősége napjainkra felértékelődött oly módon, hogy a szolgáltatás ára mellett annak minősége meghatározó szerepet tölt be a vendégek döntésének meghozatalakor, hogy melyik szállodát kívánják igénybe venni. A Danubius hotelek minőségügyi rendszerének főbb elemei: a küldetés és a jövőkép, a szállodai standardok és ellenőrző jegyzékek (checklist) bevezetése, a standard alapú önértékelések és auditok, a vendéglélegedettség mérése és értékelése a vendégkérdőívek alapján. A különféle verziók és fejezetek szerint 2668 kritériumot tartalmazó, az összes szakmai területet jól lefedő rendszer adja a vizsgálat ütemét és folyamatosságát, illetve az összehasonlíthatóság alapján megfelelően mérhetővé válik a szálloda működése, beleértve a változások és a tendenciák nyomon követhetőségét. Az egységesítés érdekében csatlakoztak különféle nemzetközi rendszerekhez (HOTELSTARS, Frankfurti Tábla) is, amelyek egy közös kritériumrendszer alapján lehetővé teszik az osztálybasorolást, valamint a vendégnek esetleg fizetendő kártérítés százálékos mértékének meghatározását.

Évente két alkalommal minden szállodában önértékelést végeznek. Évről évre általában 0,5-1%-os javulás mutatható ki. A szállodák végeznek keresztellenőrzéseket (cross audit – amikor az egyik szálloda munkatársa egy másik szállodát vizsgál meg a szten derdek alapján) is, továbbá külső szerződött partner ún. „mystery guest visit” típusú rendszeres tesztlátogatásokat és helyszíni auditokat tart. Átlagosan minden ötödik vendég tölt ki vendégkérdőívet, de ez cégszinten így is mintegy 35.000 írásos vendégész-

revételt jelent évente. Más minőségügyi eszközöket (TQM, PDCA, BPR, minőségi körök) is alkalmaznak, de legfontosabb a benchmarking, vagyis a versenytársak elemzése elsősorban személyesen, „álruhában” végrehajtva. Nem kedvelik különösebben az ISO rendszereket, mivel azok munka- és költségigényesek, amellet nagy adminisztrációs terhet is jelentenek. Évente egyszeri audit a szállodaiparban nem elég, mert a vendég folyamatosan értékeli a szolgáltatást (panaszok, dicséretet, építő jellegű megjegyzések). A TQM alkalmazása azonban kiemelt jelentőségű, mert a szállodaipar fejlődésének alapja a mélységes elkötelezettség a minőség ügye mellett a segédmunkástól a vezérigazgatóig.

A Hét Főbűn, illetve a szállodai minőség ellen elkövetett „merénylet”, amivel nagyon nem szeret találkozni a vendég a szobájában: ha valami törött vagy szakadt; ha gyanús folyadékok láthatók a padlón; ha gombásodás tapasztalható a sarkokban; ha az eszközök (TV, telefon, légkondicionálás, zuhany) nem működnek vagy nem nyújtanak esztétikailag szép látványt; ha valami mászik (pl. bogarak), ha kellemetlen szag érezhető. Ezek a főbűnök a Danubius szállodalánkra nem jellemzőek, mivel legtöbb szállodájuk elnyerte a hármas értékelésen (önértékelés, szűrőpróbaszerű ellenőrzés, külső audit) alapuló Magyar Turizmus Minőségi Díjat.

Az előadás után – a gratulációk mellett – számos kérdés érkezett az előadóhoz, elsősorban a környezetvédelem és az energiatakarékosság kapcsán. Képzett környezetközpontú irányítási rendszerrel ugyan nem rendelkeznek a szállodák, de nagy figyelmet fordítanak a témára, például szelektív hulladékgyűjtést alkalmaznak és takarékoskodnak az energiával (ablaknyitáskor automatikusan leáll a légkondicionálás a szobákban). Több hozzászóló említette, hogy az ISO 9001 szabvány legújabb, 2015. évi változata már a szolgáltatásokkal is foglalkozik, érdemes lesz tehát gondosan tanulmányozni azt. A kérdőívek jelenlegi igen alacsony kitöltési arányán a távozó vendégek személyes meginterjúvolásával, illetve megszólításával talán lehetne valamit javítani. A Hét Főbűn előfordulásának valószínűsége csökkenthető azáltal, hogy egy szakmai vezető rendszeresen végigjárja és ellenőrzi a szobákat.

Zárszávában Dr. Dudás Ferenc, az EOQ MNB Közigazgatási Szakbizottságának elnöke a 2014. év „rangos és méltó” zárásaként („felkerült az i-re a pont”) értékelte az eseményt és kilátásba helyezte a rendkívül sikeres Pódiumbeszélgetések folytatását a jövőben.

Várkonyi Gábor

„A megbízhatóság és minőség élő klasszikusai” – Rózsa András

Az immár 5 éves múltú visszatekintő „A megbízhatóság és minőség élő klasszikusai” című sorozat keretében az EOQ MNB Megbízhatósági Szakbizottsága 2015. május 26-án rendkívül nagy érdeklődést kiváltó összejövetelt rendezett, amelyen ezúttal Rózsa András, az ISO 9000 Fórum Egyesület elnöke beszélt élményekben és eseményekben gazdag életútjáról, hivatásáról, illetve szakmai tapasztalatairól.

A résztvevők mindenekelőtt 1 perces néma felállással adóztak a közelmúltban elhunyt Radicsné Szerencsés Terézia gyógypedagógus, a kiskőrösi EGYMI főigazgatója, az Országos EGYMI [Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmények] Egyesület elnöke és az ISO 9000 FÓRUM Egyesület Közoktatási Ágazatának alapítója emlékének.



Rózsa András az előadás kezdetén külön üdvözölte Dr. Molnár Pált, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) elnökét, aki fontos teendői közepette is időt tudott szakítani magának a megjelenésre.

A beszámoló alapgonddal: A jó példák és a pozitív élmények erőt adhatnak a megújuláshoz, ezzel szemben a negatív példák ötleteket adhatnak a hibák megelőzéséhez, a helyesbítő tevékenységhez és a továbbfejlesztéshez. 1968-73 között Rózsa András a Babes-Bolyai Tudományegyetem Igazgatóság Szak hallgatója volt, ahol hetente egy-egy napon a hallgatók kihelyezett szakmai gyakorlatokon vettek részt az egyes vállalatoknál a tanárokkal (dékánnal, docenssel) együtt. Ezt követően 1977-ben elvégezte Bukarestben a Gazdasági Tudományok Akadémiájának Vállalat- és Munkaszervezés Szakát, és ezt tekinti igazi szakmájának! Gyermek- és ifjúkorában számos szép sporteredményt ért el, amellel a Székelyföldön egy életre megtanulta, hogy a szeretet és az adott szó mindennél fontosabb!

A rendszerváltás után – már Magyarországon – a Herendi Porcelánmanufaktúra lett az első és egyetlen (!) munkahelye. A herendi munkatársak igazi kol-

lektívát, jó csapatot alkottak a következő alapelvek mentén:

Higiénia, tisztaság

Eredményesség

Rendtartás

Etika

Naprakészség – folyamatos tanulás, kompetencia növelés

Dolgosság, fegyelem – azaz a munkaidő becsületes kihasználása

Rózsa András tevékenységének filozófiai alapgonddal: **REND A LELKE MINDENNEK!** Rendetlen vállalat az, ahol az aszfaltból kinő a fű, de legyen rend a számítógépes levelezés tekintetében is. A minőség nem luxus és nincsen tökéletes minőség! A minőség-irányítási rendszer (MIR) kialakítása és bevezetése a szervezet stratégiai döntésén alapuljon és ne a tanúsító szervezet számára készüljön. A rendszert mi nem megvédjük, hanem bemutatjuk az auditornak – szükség esetén magát az auditort is elzavarjuk! A termékminőség etikai kategória, ami azt jelenti, hogy nem illik tudatosan eladni a rosszat. Legfontosabb az érdekelt felek elégedettsége, akik közé hangsúlyosan beletartoznak a munkatársak, a lakosság és a környezet is. Mi sem jelzi jobban az ilyen komplex hozzáállás és filozófia sikerét mint az, hogy 1998-2000 között sikerült kialakítaniuk Magyarországon az öt rendszer-szabványból álló komplex Integrált Minőségirányítási Rendszert.

Herend kimagasló tevékenységét számos díjjal, kitüntetéssel és egyéb módon ismerték el; ugyanakkor Herend a minőségdíjak, plasztikák tervezője és alkotója is. Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság számára például 5 évenként kreatív módon más és más jubileumi vázát készítenek. A Budapesten 2000-ben megrendezett 44. EOQ Kongresszus kiemelt kulturális főszponzora volt a manufaktúra. Ebben az évben a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia kihelyezett ülést tartott Herenden. Számos hazai és nemzetközi méltóság tüntette ki személyes látogatásával a ma-



nufaktúrát; így a 175 éves jubileumot fémjelző Herendi Napokon 2001-ben megjelent *Dr. Mádl Ferenc* köztársasági elnök és *Dr. Orbán Viktor* miniszterelnök is.

Herendhez hasonlóan az ISO 9000 Fórum Egyesület is jó csapatszellemmel rendelkezik, amellet a sajátos, egyedi módszerek alkalmazása is jellemző. Jól megszívlelték Shoji Shiba professzor 2000-ben elhangzott szavait: „A mai sikerek a jövőbeni bukás forrását jelenthetik, ha a szervezet nem készül fel a változásokra!” Szüntelenül törekedni kell tehát a megújulásra és a változások menedzselésére. A minőségkultúra elmaradhatatlan elemei: a minőség szemlélet, a minőség tudatosság, a rendezettség és a megfelelő viselkedési formák (viszonyulás a közösséghez és a szervezethez) alkalmazása.

Végezetül Rózsa András szakmai hitvallása és intelméi a következők szerint foglalhatók össze:

- A munkamánia eltávolít mindenkitől! Ne vidd túlzásba!
- Ha vezető vagy, ne kezeld rabszolgaként a beosztottakat!
- Mindenkinek előlegezz bizalmat!
- Hivatástudat: olyan munkát válassz, amit akkor is elvégeznél, ha neked kellene fizetni!
- Törekedj a tagszervezetek együttműködésének támogatására (katalizátor szerepvállalás)!
- Mindig figyelj a kiszolgáltatott emberekre és átlatokra!

Röviden: Minőség, etika és erkölcs a gondolkodásban, viselkedésben!

Várkonyi Gábor

A „Minőség- és folyamatmenedzser” jövőképe

A minőségbiztosítás (MB) és minőségirányítás (MI) növekvő jelentősége és komplexitása eredményeképpen a minőségmenedzserrel (minőségügyi vezetővel) szemben állított követelmények folyamatosan növekednek. A jó működésre törekvő vállalatoknak egyre nehezebb a multitalentum minőségmenedzsert megtalálni, aki a minőségbiztosítással és minőségirányítással kapcsolatos feladatokat egyaránt magas szinten el tudja látni. Ugyanakkor – részben ezzel összefüggésben – a vállalatok egyre nagyobb számban szétválasztják a kombinált MB/MI részleget 2 önálló részlegre, melyek alapvető feladataikat az eddigieknél jobban el tudják látni. A tapasztalatok szerint ugyanis a sürgető minőségbiztosítási feladatok teljesítése elvonja az időt és a kapacitást az ugyancsak fontos minőségirányítási feladatok elől.

Az optimális vállalatirányításon belül a legnagyobb javítási potenciál elsősorban már nem a gyártásban rejlik, hanem azt sokkal inkább a fejlesztés, a beszerzés, a logisztika, az anyaggazdálkodás, a forgalmazás, az IT, az adminisztráció és a humán erőforrás adja. A mai minőségügyi szervezetek tevékenysége azonban nem eléggé irányul a vállalkozásokban előforduló üzleti folyamatok optimalizálására.

A klasszikus minőségügyi vezető, aki valójában a minőségirányításért felelős, jelenleg gyakran csak a szabványoknak való megfelelést és a meglevő minőségirányítási rendszer működését biztosítja. A vállalat belüli szervezet, illetve folyamatok szempontjából ez azt jelenti, hogy a teljes minőségközpontúság, ami valóban hasznos lenne, nem igazán valósul meg. Néhány vállalat – felismerve ennek jelentőségét – hozzáfogott a vállalati minőségügy újjászervezéséhez. Ennek sikeres végrehajtásához szükséges a minőség- és folyamatmenedzser.

A minőség- és folyamatmenedzser központi feladata: a minőségügyi, a környezeti, az energia stb. irányítási rendszerek működtetése és továbbfejlesztése, az auditok koordinálása és végrehajtása, a vállalat üzleti folyamatainak elemzése és optimalizálása, valamint azok gyakorlatorientált dokumentálása. Ide tartozik még a munkatársak rendszeres oktatása és segítése, továbbá az előzőek fenntartható beintegrálása a vállalat működésébe. Ezeken túlmenően a minőség- és folyamatmenedzser figyelemmel kíséri valamennyi követelmény érvényességét, amelyeket a vevők és beszállítók összeállítanak, valamint az érvényes jogszabályok előírnak. Feladatköre kiterjed a kockázatmenedzsment, a reklamációkezelés, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalásának projektjeire is. A minőség- és folyamatmenedzser pozíciója nagymértékben hasonlítható egy vállalati belső tanácsadóéhoz.

A minőség- és folyamatmenedzsernek a szakmai ismeretek mellett olyan képességre van szüksége, hogy felismerje a gyenge pontokat, és képes legyen azok megszüntetésére együttműködve az érintett részlegekkel, személyekkel. Ez egy olyan jövőorientált szakképesítés, amelyre minden ágazat nagy gyártó vállalatának, szolgáltatóinak, beleértve az egészségügyi intézményeket is nagy szükségük lesz. Erre a feladatváltásra a jelenlegi minőségügyi vezetők jelentős része alkalmas, amihez elsősorban erősségeik alapos elemzésére és a szükséges kiegészítő ismeretek elsajátítására kell felkészülniük.

„Qualität und Zuverlässigkeit” 58(2013)7, 72-73

MP

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) Minőségügyi Világfóruma 2015. október 26-27-én Budapesten

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) az Amerikai Egyesült Államokbeli Nashvillben 2015. május 2-án megtartott Közgyűlésén elfogadta első önálló Minőségügyi Világforumának programtervezetét, valamint hozzájárult annak előzetes közzétételéhez a rendező országban, továbbá a magyarországi szakemberek kedvezményes részvétele lehetőségének meghirdetéséhez is.

A nagyszabású rendezvény, amelynek Budapesten a Kempinski Szálló ad helyszínt 2015. október 25-én kezdődik az esti üdvözlő fogadással. A Világforum nyitó ülésén **Hans Dieter Seghezzi** professzor az éppen 100 éve született **Kaoru Ishikawa** és **Walter Masing** professzorokra, valamint a közelmúltban elhunyt **Dr. Val Feigenbaumra** fog emlékezni. A Világforum mintegy 100 perces nyitó plenáris előadását **Noriaki Kano** professzor, a „**Kano-modell**” megalkotója tartja majd „Advanced TQM for the New Era” címmel. A záró plenáris előadásra **Dr. Gregory Watson**, az IAQ korábbi elnöke kapott felkérést.

A Világforum a 7 kiemelt fő témakörben kíván hozzájárulni a jövő minőségügyi feladatainak meghatározásához. Előkészítés és a programba való beillesztés előtt áll az európai akadémikusok Munkabizottságának kezdeményezése egy új Európai Minőségügyi Modell bemutatására. Ezeken az üléseken, valamint a nyitó és záró plenáris ülésen angol-magyar nyelvű szimultán tolmácsolást biztosítunk.

A kiemelt fő témákhoz 3-3 akadémikus (általában egy amerikai, egy európai és egy ázsiai) tart rövid előadást, amit a Panel levezető elnöke által előkészített előadók közötti vita követ, majd lehetőség lesz a résztvevők által feltett kérdések megvitatására is. A témaköröket a Panel levezető elnökének összefoglaló következtetései zárják, amelyek várhatóan meghatározó jelentőségű gondolatokat fognak tartalmazni a minőségügy számára az egész világon.

A kiemelt témákon túlmenően a Világforumon további párhuzamos szekcióülésekre kerül sor, amelyeken 4-4 előadás hangzik majd el. A Világforum programját várhatóan poszterek is gazdagítják. A tervek szerint a Világforumot követően 2015. október 28-án az IAQ tagjai 2 egynapos szakmai továbbképző tanfolyamot tartanak a Lean Transformation és az AHP (Analytic Hierarchy Process) területéről, amelyekre külön lehet majd a későbbiek során bejelentkezni. A rendezvénysorozatot ugyanezen a napon magyarországi üzemlátogatások zárják.

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia fent említett Közgyűlése által megszavazott 50%-os részvételi díjkedvezmény a szervező ország szakemberei számára a Világforumon teljes részvételt biztosít. Az EOQ MNB honlapján (www.eoq.hu) és a Fórum honlapján (www.iaq2015.com) megtalálható jelentkezési lap szerint ez 100 000,- Ft+ÁFA összeget jelent. Ebből az EOQ MNB, az ISO 9000 Fórum, az MMT, valamint a Szövetség a Kiválóságért Egyesület tagjai további 10% kedvezményt kapnak. A kedvezményes részvételi díj – a közgyűlési határozat szerint – viszont csak 2015. június 30-ig érvényes. Azután a 700, illetve 800 EUR összegnek megfelelő forint összegért lesz csak lehetőség a Minőségügyi Világforumon való részvételre.

Minden – a minőség iránt elkötelezett – a magyarországi vezető és szakember számára ajánlott a kedvező lehetőség kihasználása a budapesti Minőségügyi Világforumon való részvételre, mert hasonló magas színvonalú nemzetközi minőségügyi rendezvényre Magyarországon csak történelmi távlatokban fog esetleg ismét sor kerülni.

Dr. Molnár Pál
IAQ és EOQ MNB elnök

World Quality Forum of the International Academy for Quality (IAQ) “Quality for Future of the World”

Budapest, October 26 to 27, 2015

October 26, 2015 Monday

- 09:00 Opening of the World Quality Forum
Janak Mehta, India, Chair of IAQ
- 09:05 Memory on the IAQ Founders:
Kaoru Ishikawa, Walter Masing and Val Feigenbaum
Hans Dieter Seghezzi, Liechtenstein, Honorary Member of IAQ
- 09:20 Advanced TQM for the New Era
Noriaki Kano, Japan, Honorary Member of IAQ and ASQ
- 11:00 Coffee Break

STREAM A

A1 IAQ PANEL: QUALITY AND CORPORATE MANAGEMENT

Chair: *Marcos Bertin, Argentina*

- 11:30 Chair's Introduction
- 11:40 *Makato Nakao, Japan: Transformation of a Japanese Organization through TQM to Get the Deming Prize*
- 11:55 *Istvan Lepsenyi, Hungary: Transformation of a European Organization through TQM to Get the EFQM Prize*
- 12:10 *Greg Watson, USA/Finland: The Price of Non-Policy*
- 12:25 Panel Discussion
- 12:40 Open Discussion
- 12:55 Chair's Concluding Remarks
- 13:00 Lunch

A2 IAQ PANEL: FUTURE OF QUALITY PROFESSION

Chair: *Blanton Godfrey, USA*

- 14:00 Chair's Introduction
- 14:10 *Mohamed Zairi, United Kingdom: The New Face of Quality Philosophy and the New Breed of Quality Professionals*
- 14:25 *Hiroshi Osada, Japan: From Quality Manager to Quality Innovator*
- 14:40 *Charles Aubrey, USA: The Chief Quality Officer and Effective Leadership*
- 14:55 Panel Discussion
- 15:10 Open Discussion
- 15:25 Chair's Concluding Remarks
- 15:30 Coffee Break

A3 IAQ PANEL: QUALITY AND INNOVATION

Chair: *Tilo Pfeifer, Germany*

- 16:00 Chair's Introduction
- 16:10 *Greg Watson, USA/Finland: Quality in an Age Demanding Innovation*
- 16:25 *Kwai-Sang Chin, Hong Kong, China: Quality and Innovation: a Partner or a Substitute? Management System vs. Innovation*
- 16:40 *Robert Schmitt, Germany: Critical To Innovation Quality (CTIQ) - The Role of Quality Management in Future Innovation Processes*
- 16:55 Panel Discussion
- 17:10 Open Discussion
- 17:25 Chair's Concluding Remarks
- 19:30 Gala Dinner

October 27, 2015 Tuesday

STREAM A

A4 IAQ PANEL: QUALITY STRATEGIES FOR GLOBAL COMPETITIVENESS

Chair: *Björn Andersen, Norway*

- 09:00 Chair's Introduction
- 09:10 *Shan Ruprai, Australien: Cradle to Success: Ups, Downs & Best Practice QMS*
- 09:25 *Thomas Prefi, Germany: Quality Culture - How to Set up a Framework for Quality Oriented Thinking and Behavior*
- 09:40 *Glenn Mazur, USA: Quality Function Deployment (QFD) for Global Competitiveness in Product Development Using ISO 16355*
- 09:55 Panel Discussion
- 10:10 Open Discussion
- 10:25 Chair's Concluding Remarks
- 10:30 Coffee Break

A5 IAQ PANEL: QUALITY IN SERVICE

Chair: *"Parsu" Parasuraman, USA*

- 11:00 Chair's Introduction
- 11:10 *Paul Lillrank, Finland: The Ontology and Epistemology of Service Quality*
- 11:25 *Jamison Kovach, USA: Application and Benefit of Quality Improvement Efforts in Service Operations*
- 11:40 *Anil Sachdev, India: Improving Service Quality - Key Challenges and Approach*

11:55 Panel Discussion
12:10 Open Discussion
12:25 Chair's Concluding Remarks
12:30 Coffee Break

A6 IAQ PANEL: QUALITY IN HEALTH CARE

Chair: *Robert King*, USA
13:30 Chair's Introduction
13:40 *Yoshinori Iizuka*, Japan: Quality Management Approach to Healthcare – Its Meaning and Significance
13:55 *Ronald Does*, Netherlands: Operational Excellence in Healthcare
14:10 *Elizabeth Cudney*, USA: Development of a Bed System to Improve Patient Access to Care
14:25 Panel Discussion
14:40 Open Discussion
14:55 Chair's Concluding Remarks
15:00 Coffee Break

October 26, 2015 Monday STREAM B

B1 QUALITY TOOLS, TECHNIQUES AND METHODS

Chair: *Liz Keim*, USA
14:00 *Thomas Fehlmann* and *Eberhard Kranich*, Germany: The New ISO/WD 16355 Standard, Transfer Functions and the Effect of Ratio Scale in QFD
14:20 *Javed Cheema*, USA: Developing Predictive Quality Scorecards – A Futuristic Approach to Quality Management
14:40 *Barna Szamosi* and *Laszlo Pokoradi*, Hungary: The Intersubjectivity Appearance on the Failure Mode and Effects Analysis
15:00 *Pedro Saraiva*, Portugal: Multiscale Quality
15:20 Discussion
15:30 Coffee Break

B2 QUALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT

Chair: *Kostas N. Dervitsiotis*, Greece
16:00 *Kostas N. Dervitsiotis*, Greece: Exploring Organizational Complexity to Increase Quality, Productivity and Innovation Performance for Total Excellence
16:20 *Thomas Friedli* and *Uli Schneider*, Switzerland: Global Quality Management
16:40 *Simon Feary*, United Kingdom: Repositioning the Quality Profession
17:00 *Miroslav Drljača*, Croatia: Restructuring of the Management System and the Role of Top Management
17:20 Discussion
19:30 Gala Dinner

October 27, 2015 Tuesday STREAM B

IAQ PANEL: SUSTAINABILITY AND QUALITY

Chair: *Janak, Mehta*, India
09:00 Chair's Introduction
09:10 *Mats Deleryd*, Sweden: On the Relationship between Quality and Sustainability
09:25 *N. Ramanathan*, India: Quality and the Seven Environmental Challenges of the Planet
09:40 *Joal Teitelbaum*, Brazil: Joining Efforts to Save the Planet Water
09:55 Panel Discussion
10:10 Open Discussion
10:25 Chair's Concluding Remarks
10:30 Coffee Break

B3 APPLIED STATISTICS AND SIX SIGMA

Chair: *Lars Sörqvist*, Sweden
11:00 *Lars Sörqvist*, Sweden: Integration of Six Sigma and Lean Gives Better Results
11:20 *Marco Reis* and *Pedro Saraiva*, Portugal: Big Data: what's there for Six Sigma?
11:40 *Ronrapee Leelawong* and *Atittaya Veerakanjana*, Thailand: "TPM Green-Belt": A Comprehensive Development Program for Continuous Improvement Competency of Engineers
12:00 *Ivan Ng*, Hongkong, China: An Organization Development Study of the Impact of Cultural Factors on the Implementation of the Six Sigma Methodology in Southern China
12:20 Discussion
12:30 Lunch

B4 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Chair: *Janos Takacs*, Hungary
13:30 *Janos Takacs*, Hungary: Development of Supply Chain Management
13:50 *Nina Kandler-Schmitt*, Germany: Supply Chain Quality Management: A New Risk Orientated Quality Assurance Management for Global Supply Chains to Support the Phase of Start and Ramp-up of Serial Production
14:10 *Syamrath Suthanukul* and *Vipaporn Virachanang*, Thailand: Export Service Center, Hybrid Logistics Model to Strengthen Export Competitiveness
14:30 *Attila Vass*, Hungary: Quality Service Providers' Added Value in Supply Chain Management
14:50 Discussion
15:00 Coffee Break

October 26, 2015 Monday

STREAM C

C1 ISO 9001:2015 AND RISK MANAGEMENT

Chair: *Shan Ruprai*, Australien

- 14:00 *Ngo Van Nhon*, Vietnam: ISO 9001:2015 Revision: A Change is Coming
- 14:20 *Juhani Anttila and Kari Jussila*, Finland: ISO 9001:2015 – A Questionable Reform
- 14:40 *Kristin Case and Elizabeth Cudney*, USA: Using Hoshin Kanri to Address ISO 9001:2015 Requirements
- 15:00 *Andras Tohl*, Hungary: Preparatory Steps for Implementation and Auditing against ISO 9001:2015 – Challenges and Opportunities
- 15:20 Discussion
- 15:30 Coffee Break

C2 LEAN AND DAILY QUALITY MANAGEMENT

Chair: *Yoshinori Iizuka*, Japan

- 16:00 *Yukihiro Ando*, Japan: Amazing Power of Daily Quality Management and its Difficulties
- 16:20 *Vadim Lapidus*, Russia: Design of Quality Management Systems in Vertically Integrated Structures - Effective Management: Quality, Lean, Risks
- 16:40 *Jose Gatchalian*, Philippines: Workforce Engagement towards Total Quality – Through Workplace Cooperation
- 17:00 *Balazs Nemeth*, Hungary: Value Stream Improvement – Activities and Results
- 17:20 Discussion
- 19:30 Gala Dinner

October 27, 2015 Tuesday

STREAM C

C3 CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Chair: *Mansoor Al Awar*, UA Emirates

- 09:00 *Willy Vandenbrande*, Belgium: A New Paradigm: Quality of All Life
- 09:20 *Erzsebet Szegedi*, Hungary: How Can a Gamified Approach Support CSR Goals, Meeting Europe 2020 Targets?
- 09:40 *Miflora Gatchalian*, Philippines: Filipino „Sugod” (Move-on Together): Framework for a Sustainable Quality Improvement
- 10:00 *György Szügyi*, Hungary: The Quality of the Working Style of Human Resources
- 10:20 Discussion
- 10:30 Coffee Break

C4 PROBLEM SOLUTIONS – CASE STUDIES

Chair: *Chuck Aubrey*, USA

- 11:00 *Grace Brannan*, USA: Innovation and Stakeholder by in a Consortium
- 11:20 *Zigmund Bluvoband*, Izrael: “Restaurant Bill Effect”: Concept and some Applications
- 11:40 *Tamas Mezey*, Hungary: Problem Solving Methods & Tools in the Tourism
- 12:00 *Marco Reis and Pedro Saraiva*, Portugal: New trends of SPC and Data Analysis in Industry

12:20 Discussion

12:30 Lunch

C5 QUALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT (2)

Chair: *Vadim Lapidus*, Russia

- 13:30 *Lotto Lai*, Hong Kong, China: Quality Start-up Management System Model
- 13:50 *David Hutchins*, United Kingdom: Quality Mastery by Workplace Agreement
- 14:10 *Kari Jussila and Juhani Anttila*, Finland: Quality Management for Enhancing the Firm’s
- 14:30 *Lajos Kovacs*, Hungary: Computer System Verification and Validation in the Pharmaceutical Industry
- 14:45 Discussion
- 15:00 Coffee Break

October 26, 2015 Monday

STREAM D

D1 QUALITY OF EDUCATION – EDUCATION OF QUALITY

Chair: *Roland Jahnke*, Germany

- 14:00 *Pedro Saraiva1 and Maria Joao Rosa*, Portugal: Higher Education Quality
- 14:20 *Ildiko Csoka and Gabor Szabo*, Hungary: European Universities Association’s Institutional Evaluation Program at University of Szeged, Hungary
- 14:40 *Grace Brannan*, USA: Quality Improvement Training in Medical School: How Prepared Are Our Future Physicians?
- 15:00 *Juhani Anttila and Kari Jussila*, Finland: Quality Evaluation of Education and Learning
- 15:20 Discussion
- 15:30 Coffee Break

D2 NATIONAL QUALITY POLICY – NATIONAL (REGIONAL) QUALITY AWARD

Chair: *Bo Bergman*, Sweden

- 16:00 *Harnek Sing*, Singapore: Embracing Business Excellence: Singapore and ST Engineering’s Experience – Challenges, Success Factors and Impact
- 16:20 *Nasser Alsalmami*, Netherlands: A Quality Management Approach from an Islamic Perspective
- 16:40 *Ji Deng*, China: The Monitoring Report about East China Public Service Quality 2014
- 17:00 *Jitendra Agrawal and Preeti Singh*, India: Policy Deployment: An Application in Insurance Industry
- 17:15 Discussion
- 19:30 Gala Dinner

October 27, 2015 Tuesday

STREAM D

D3 BRANCHENSPECIFIC QUALITY MANAGEMENT APPROACHES FOOD INDUSTRY AND AGRICULTURE

Chair: *Miflora Gatchalian*, Philippines

- 09:00 *Evamaria Melcher, Brigitte Petersen, Susanne Lehnert and Judith Kreyenschmidt*,

Germany: Unannounced Audits in the Food Industry as a New Instrument of Hygiene and Quality Control based on the Example of IFS Food Checks

09:20 Zoltan Lakner and Erzsebet Szabo, Hungary: Network and Vulnerability Analysis of International Spice Trade

09:40 Géza Márai, Géza Csibor and Balázs Csibor, Hungary: The Agricultural Quality and Environmental Management in the New Certification System "Tárgazda"

10:00 Ying Ma and Victor Mellao, China: Food and Nutrition Security Policy in Brazil: Empowering Quality Management in Family Farming Cooperatives (Team)

10:20 Discussion

10:30 Coffee Break

D4 BRANCHENSPECIFIC QUALITY MANAGEMENT APPROACHES: AUTOMOTIVE AND INSURANCE INDUSTRY

Chair: Istvan Lepsenyi, Hungary

11:00 Nina Kandler-Schmitt, Germany: Quality Management Center of the German Automotive Industry Association – Driving Excellence in the Automotive Supply Chain

11:20 Agota Dregelyi-Kiss, Hungary: Performance Verification of Dimensional Measuring Instruments in Automotive Industry

11:40 Willy Vandenbrande, Belgium: SPC: Should we Keep on Fighting a Lost Battle?

12:00 Jitendra Agrawal and Umesh Shetty, India: Process Management: A Leap in Insurance Industry

12:20 Discussion

12:30 Lunch

D5 DATA PROCESSING, DATA ANALYSIS AND HEALTHCARE

Chair: Fugee Tsung, Hong Kong, China

13:30 Balint Bedzsula and Jozsef Topar, Hungary: Process Improvement with Measurable Data in Higher Education Institution

13:50 Romain Denis, Sweden: Designing a Complaint Daily Management System for a Healthcare Provider

14:10 Shancheng Jiang and Kwai Sang Chin, Hong Kong, China: Forecasting the Volume of Patient Arrival to an Emergency Department in Hong Kong Using Time Series Regression Method and Artificial Intelligence Method

14:30 Rita Dénes, Hungary: Quality Indicators in the Healthcare

14:50 Discussion

15:00 Coffee Break

CLOSING PLENARY SESSION

Chair: Pal Molnar, Hungary

15:30 Poster Session introduced by Blanton Godfrey, USA

15:50 Bjorn Andersen, Lars Sörqvist, Pedro Saraiva and Gregory Watson: Structured Improvement for the 21st Century: A New Model from Europe

16:10 Technical and Human Dimensions of Quality Gregory Watson, Past President and Honorary Member of IAQ, USA/Finland

17:00 Closing Remarks by Pal Molnar, IAQ President, Hungary,

October 28, 2015 Wednesday

POST-FORUM SEMINARS AND WORKSHOPS

Master Class by Gregory Watson, USA/Finland: „Leading a Lean Transformation”

Workshop by Glenn Mazur, USA:

„How to Prioritize Anything with AHP”

POSTERS

P01 Ildiko Ziegler and Lilla Sugo, Hungary: Implementation of EMA's New Toxicology-based Regulation on Setting Cleaning Limit – Some Practical Aspects of Cross-contamination

P02 Reka Viola, Gyongyver Soos and Ildiko Csokai, Hungary: Quality of Pharmacy-based Care: Development of National Practice Guidelines

P03 Daniel Szendrenyi, Reka Viola and Ildiko Csokai, Hungary: Quality of Pharmacy Services: Evaluation of Patient Satisfaction

P04 Anita Kovacs, Edina Pallagi and Ildiko Csokai, Hungary: Quality by Design Approach in Pharmaceutical and Cosmetic Research and Industry: Strategic Thinking for International Competitiveness

P05 Barbara Gyarmati-Feher and Ildiko Csokai, Hungary: Introduction of Entrepreneurship Course into the Pharmacy Education at University of Szeged

P06 Edina Pallagi, Rita Ambrus, Anita Kovacs and Ildiko Csokai, Hungary: Quality by Design in Nano-Pharmaceutical Development: Presentation of a Software-based Prediction

P07 Sittitep Kitikun, Thailand: Reduce Ethylene Loss at Methane Distillation Tower by Multiple Regression and Optimization Technique

P08 Ildiko Ziegler and Ferenc Billes, Hungary: Evaluating the Polyphenol Content as Quality Attribute in Green Tea by NIR Spectroscopy – Selected Examples

P09 Sanatan Kulshreha, India: Need for a Paradigm Shift in Quality Philosophy as Applicable of Nanotechnology

P10 Zoltan Szabo and Vilmos Patay, Hungary: Short Food Chain and Quality Assurance

P11 Tamas Szigeti, Hungary: Quality Control Measures for Verification of Validated Performance Criteria of Analytical Methods

„Minőség-Innováció 2015” pályázati ismertető

Finnország Államelnöke a finn minőségügyi partnerszervezet (Excellence Finland) kezdeményezése alapján 2007-ben indította útjára a „Minőség-Innováció” pályázatot. Finnország sikeres kezdeményezéséhez azóta csatlakozott: Svédország, Lettország, Észtország, Csehország, Magyarország, Izrael és Kazahsztán, valamint az idei évtől Litvánia és Spanyolország (Baszkföld). Magyarország – az EOQ MNB közreműködésével – 2013-ban sikeresen bekapcsolódott a nemzetközi pályázatba: évente az összes pályázat közel 10%-át (12-14 pályázatot) magyarországi szervezetek nyújtották be, melyek közül 2-2 pályázó díjnyertes lett. A bekapcsolódás **alapvető célja a hazai versenyképesség növelése a vevőorientált minőség fejlesztését szolgáló innováció ösztönzésével.**

A 2014. évi díjkiosztó gálára egy színvonalas és nagy médiaérdeklődéssel kísért rendezvényen – Helsinkit és Stockholmot követően – 2015. január 19-én, Budapesten a Gellért Szállóban került sor.

A Díjkiosztó Gála Fővédnöke Áder János Magyarország Köztársasági Elnöke volt.

A „Minőség-Innováció 2015” nemzeti és nemzetközi pályázatban való részvétel ezúttal is több előnnyel jár, melyek közül kiemelendő az innovációs megmérettetés és a benchmarking. A pályázaton való részvétel egyszerű, a pályázati kritériumok jól átláthatóak, a nevezési díjtételek – amelyek az esetleges nemzetközi zsűrizés költségeit is magukban foglalják – kedvezőek. A pályázatok kezelése bizalmas, csak a győztesek kerülnek közlésre. A díj elnyerése nagy marketing értéket jelent mind a nemzeti, mind a nemzetközi szintű győztesek számára.

A nemzeti és nemzetközi pályázatként benyújtandó minőség-, illetve a társadalmi felelősségvállalásra irányuló innováció – a minőségfejlesztéshez és a fenntarthatósághoz kapcsolódóan – lehet:

- új vagy továbbfejlesztett termék;
- új technológiai megoldás vagy továbbfejlesztett gyártási folyamat;
- új szolgáltatás vagy közszolgáltatás új módon;
- új ipari formatervezés vagy új márka;
- új üzleti koncepció, új munkamódszer, új szervezeti, illetve menedzsment koncepció.

Ebben az évben nemzeti szinten pályázni lehet a „Minőség-Innovatív Vállalat 2015” címre is.

Ez egy az egész vállalat vagy szervezet minőségorientált innovatív működését elismerő Díj, amely az Irányító Bizottság (Steering Committee) jóváhagyásával, Pilot jelleggel először Magyarországon kerül bevezetésre. Kedvező tapasztalatok esetén a modellt a későbbiek során valamennyi résztvevő ország átveszi.

A pályázatok beadási határideje: 2015. szeptember 15.

A feldolgozás és a lebonyolítás elősegítése érdekében a pályázatokat célszerű folyamatosan, már a határidő lejárta előtt elektronikusan az EOQ MNB részére eljuttatni (info@eoq.hu).

Pályázati anyag

A „Minőség-Innováció 2015” pályázat esetében azok a magyar nyelvű űrlapok használandók, amelyek a tavalyi évekhez képest lényegében változatlan formában az EOQ MNB honlapján (www.eoq.hu) elérhetők. Ezekhez az űrlapokhoz legfeljebb 5-5 oldal szabadon kialakított melléklet (termékleírás és fotó) csatolható.

A „Minőség-Innovatív Vállalat 2015” pályázat magyar nyelvű űrlapjai szintén az EOQ MNB honlapjáról tölthetők le. Az űrlapokhoz legfeljebb 10-10 oldal korábbi sikeres innovációs projekt leírása csatolható mellékletként, melyek kimutatható kapcsolatban állnak a minőségfejlesztéssel és a társadalmi felelősségvállalással.

A „Minőség-Innováció 2015” valamint a „Minőség-Innovatív Vállalat 2015” pályázat nevezési díjai a következők

- Nagyvállalatok (250 000,- Ft+ÁFA)
- Kis- és középvállalkozások (150 000,- Ft+ÁFA)
- Mikro-vállalkozások (50 000,- Ft+ÁFA)
- Közsféra és non-profit szervezetek (100 000,- Ft+ÁFA)
- Oktatási, egészségügyi és szociális szervezetek (80 000,- Ft+ÁFA)

A minőségfejlesztésre és/vagy fenntarthatóságra irányuló **potenciális innovációs** pályázatokért, amelyek a benyújtás időpontjában csak „papíron” léteznek és még nem jelentek meg a piacon, a pályázó kategóriájának megfelelő pá-

lyázati díj fizetendő. A pályázati díjat a pályázat befogadását igazoló számla alapján az EOQ MNB részére kérjük majd átutalni. A nemzetközi zsűrizés felmerülő költségeit az EOQ MNB utalja át a Finn Minőségügyi Szervezet részére, tehát az a magyarországi pályázót külön nem terheli.

A „Minőség-Innováció 2015” pályázatok értékelése

A pályázatokat először nemzeti szinten kerülnek elbírálásra az eddigi bevált pontozásos értékelő mátrix alapján. Nemzeti szinten kategóriánként az első 3 pályázat nyeri el az EOQ MNB Elismerő Oklevelét. Az angol nyelvű pályázati anyagot – az EOQ MNB által megadott minta alapján – a nemzeti szinten kategóriánként legmagasabb pontszámot elért pályázó készíti el, amelyet az EOQ MNB továbbítja nemzetközi

zsűri elé, amely kategóriánként a nemzetközi díjazottakról dönt.

A „Minőség-Innovatív Vállalat 2015” pályázatok értékelése

A pályázatokat nemzeti szinten pontozásos értékelő mátrix alapján bírálják el és állapítanak meg kategóriánként egy, illetve legfeljebb két díjazottat, amelyek az EOQ MNB Elismerő oklevelét nyerik el.

Díjkiosztás

A nemzeti díjkiosztó ünnepségre 2015 decemberében Budapesten, a nemzetközi díjkiosztó gálára – Helsinkit, Stockholmot és Budapestet követően – 2016 januárjában – Észtország fővárosában, Tallinn-ban kerül sor.

További információt az EOQ MNB Titkársága ad: tel: +36 1 212 8803, E-mail: info@eoq.hu



XXII. NEMZETI MINŐSÉGÜGYI KONFERENCIA PROGRAM

2015. szeptember 17-18.

Hotel Ramada Balaton • 8220 Balatonalmádi, Bajcsy-Zsilinszky u. 14.

Plenáris 2015. szeptember 17. 10:00 - 13:00 „Minőség - Innováció - Fenntarthatóság”

09:00	Regisztráció
Elnök:	Kormány Tamás - Controll Holding Zrt., vezérigazgató
10:00	Megnyitó: Kormány Tamás - ISO 9000 FÓRUM, társelnök
10:10	Elnöki üdvözlő: Rózsa András - ISO 9000 FÓRUM, elnök
10:15 (P1)	Sikeres innovációk az életminőség javításáért Farkas József - Sanatmetal Kft, ügyvezető-tulajdonos
10:45 (P2)	Egy prezentációs világsiker hasznossága a mindennapokban Dr. Németh Zoltán - PreziMagyarul Kft., ügyvez. ig., Prezi Champion
11:10	Kávészünet
11:40 (P3)	Környezeti fenntarthatóság - álom vagy valóság Galambos Sándor - NYÍRSÉGVÍZ Zrt., műszaki vezérigazgató h.

12:10 (P4)	Eseménnytől a fejlesztésig a légiközlekedésben Székely Zoltán - HungaroControl Zrt., biztonsági igazgató
12:40	Törzsvendégek elismerése
13:00	Tájékoztató információk; Közös fotókészítés
13:15	Büfébéd

2015. szeptember 17. 14:30 - 17:30 „A” Szekció: A MIR 2015. évi változásai, az új követelményeknek való megfelelés

Elnök:	Gyöngy István - ÉMI-TÜV SÜD, MS vezető
14:30 (A1)	Szervezés alatt Tohl András - SGS Hungary Kft., technikai vezető
14:55 (A2)	Az energiai irányítási rendszerek integrálásának tapasztalatai Monostoriné Országh Mária - Dunastyr Polisztirolgyártó Zrt., HSQE igazgató
15:20 (A3)	Az új szabvány kihívásai kivitelezői vállalat szemszögéből Tulipán Tamás - Bilfinger IT Hungary Kft., társasági HSQE vezető

- 15:45 *Kávészünet*
- 16:05 (A4) **Az új szabvány(o)kra történő áttérés feladatai - tanúsítói oldalról**
Bujtás Gyula - EMT Első Magyar Tanúsító Zrt., vezérigazgató
- 16:30 (A5) **A kockázatkezelési rendszer a gyakorlatban**
Nagy-Pál Attila - MAVIR Zrt., MIR és folyamatfejlesztési vezető
- 16:55 (A6) **Az új 2015. évi ISO szabványok, mint a Lean gyakorlat alapja**
Dr. Németh Balázs - Kvalikon Kft., ügyvezető igazgató
- 17:20-17:30 **Kérdések - Válaszok**

2015. szeptember 17. 14:30 - 17:30
„B” Szekció: Minőség és biztonság az emberi kockázatok függvényében

- Elnök: Kurucz Mihály - HungaroControl Zrt., SQM osztályvezető
- 14:30 (B1) **Kockázatok és dilemmák az új ISO EN 9001:2015 szellemében**
Bolya Árpád - ÉMI-TÜV SÜD Kft., vezető auditor
- 14:55 (B2) **Volt! Nincs! És ami mögöttesen megtörténhet**
Dr. Sutka Sándor - PannonGuard Zrt, elnök vezérigazgató
- 15:20 (B3) **A sikeres innovációs tevékenység és kockázatai**
Takács Balázs - EPCOS Elektronikai Kft., ügyvezető igazgató
- 15:45 *Kávészünet*
- 16:05 (B4) **Az integrált tanúsítás kockázatai és hozzáadott értéke**
Zrupkó János - DNV Magyarország Kft., ügyvezető igazgató
- 16:30 (B5) **A biztonságtudatosság kultúrájának kialakítása**
Puskás László - MVM Paks II. Atomerőmű Fejlesztő Zrt., engedélyezési és nukleáris biztonsági vezető
- 16:55 (B6) **Energiairányítási jogszabályok a gyakorlatban**
Papp Zsolt Csaba - ÉMI-TÜV SÜD Kft., vezető auditor
- 17:20-17:30 **Kérdések - Válaszok**

- 17:45 Grill Terasz: termékbemutató
- 19:30 Gálavacsora a Tramontana I-II. termekben
- 21:00 Berecz András, ének- és mesemondó művész vidám műsora
- 22:00 Tombola; Zenés Party a Hotel Ramada közreműködésével

2015. szeptember 17. 14:30 - 17:30

Egészségügyi Szekció:

Minőség - innováció - fenntarthatóság az egészségügyben

- Elnök: Dr. Kecskés Gábor - Zala Megyei Kórház, orvos igazgató
- 14:30 (EÜ1) **Szervezés alatt**
Prof. Dr. Molnár Mária Judit - SE, tudományos rektor helyettes
- 14:55 (EÜ2) **Klinikai kockázatelemzésre épülő minőségfejlesztés**
Dr. Tölgyes Anna, főigazgató - Kelemen Éva, MIR vezető
JNSZ Megyei Hetényi Géza Kórház - Rendelőintézet
- 15:20 (EÜ3) **Akkreditáció és Tanúsítás lehet a sikeres páros**
Dr. Kovács Iván - SZTE Szentgyörgyi Albert KK, stratégiai Igazgató
- 15:45 *Kávészünet*
- 16:05 (EÜ4) **Szervezés alatt**
Raskovicsné Dr. Csernus Mariann SE ETI Ápolástan Tanszék
- 16:30 (EÜ5) **Minőség és innováció nyugat-európai és magyar kórházakban**
Komma Olivér KKT Tervező Kft., egészségügyi infrastruktúra tanácsadó
Dr. Kecskés Gábor- Zala Megyei Kórház, orvos igazgató
- 16:55 (EÜ6) **Egészségügyi kockázatok integrált kezelésének számítógéppel támogatott gyakorlata**
Dr. Horváth Zsolt - Óbudai Egyetem, Kandó K. VMK, adjunktus

17:20-17:30 Kérdések - válaszok, aktualitások

- 17:45 Grill Terasz: termékbemutató
- 19:30 Gálavacsora a Tramontana I-II. termekben
- 21:00 Berecz András, ének- és mesemondó művész vidám műsora
- 22:00 Tombola; Zenés Party a Hotel Ramada közreműködésével

2015. szeptember 17. 14:30 - 17:30
Közzoktatási Műhelymunka: Minőségdíjak és hálózatiépítés a minőségi oktatásért

- Elnök: Tóth Géza - Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, szakmai vezető helyettes
- 14:30 (KO1) **A minőség hatékonysága és eredményessége az európai oktatásban**
Molnárné Stadler Katalin - M&S Consulting, ügyvezető

- 14:50 (KO2) **A Nemzeti Minőségi Díj jelentősége szervezetén belül és azon kívül**
Hegyiné Mladoniczky Éva - Szandaszőlősi ÁIMI, igazgató
- 15:10 (KO3) **Hogyan lehet sikeresen pályázni IIASA-SHIBA díj minőségi elismerésre**
Rózsa András - ISO 9000 FÓRUM, elnök
- 15:30 (KO4) **Sikeres hálózati építéssel a minőségi oktatásért, a befogadó nevelésért**
Koczor Margit - OFI, közoktatási szakértő
- 15:50 *Kávészünet*
- 16:10-17:30 **Kerekasztal a résztvevőkkel**
Moderátor: Koczor Margit
- 17:45 Grill Terasz: termékbemutató
- 19:30 Gálavacsora a Tramontana I-II. termekben
- 21:00 Berecz András, ének- és mesemondó művész vidám műsora
- 22:00 Tombola; Zenés Party a Hotel Ramada közreműködésével

2015. szeptember 18. 09:30 - 13:00

„C” Szekció:

Lean menedzsment és költséghatékonyság

- Elnök: Kalmár Balázs - SMR Automotive Hungary Bt., logisztikai vezető
- 09:30 (C1) **Lean transzformációs folyamat a Kirchoff Hu. Kft.-nél**
Mátrai Norbert - vezető tanácsadó, BANOR Tréning Központ
Szilágyi Roland - Lean vezető, Kirchoff Hu. Kft.
- 09:55 (C2) **Hoshin menedzsment tervezés a Termostar Kft. közösségi szolgáltatójánál**
Tokovics Klára - Kecskeméti TERMOSTAR Kft., gazdasági igazgató
- 10:20 (C3) **A Lean szemléletű folyamatfejlesztés eredményei**
Szabó István - Kienle & Spiess Kft., Six Sigma Black Belt
- 10:45 *Kávészünet*
- 11:10 (C4) **Lean és a vezetői feladatok támogatása az irodában**
Varga László - DMS One Zrt., operatív igazgató
- 11:35 (C5) **Folyamatok újjászervezése Lean szemlélettel**
Lovasi Mónika - Magyar Telekom Nyrt., MIR projektvezető

- 12:00 (C6) **Szervezés alatt**
Lukács Flórián - Tiszatextil Zrt., ügyvezető igazgató
- 12:30 **Kérdések - Válaszok**
- 13:00 *Büfébéd*
- 14:30 *Hazautazás*

2015. szeptember 18. 09:30 - 13:00

„D” Szekció: Emberi erőforrás és kommunikáció, mint minőségi sikertényezők

- Elnök: Mezriczky László - ISPIRO Consulting, Kft, ügyvezető
- 09:30 (D1) **A kommunikáció és a visszajelzés kultúrájának kialakítása**
Tóth Péter - Continental Automotive Kft. Veszprém, HR vezető
- 09:55 (D2) **A duális mérnökképzés dilemmái és lehetőségei a felsőoktatásban**
Dr. Ailer Piroska - Kecskeméti Főiskola, rektor
- 10:20 (D3) **Utánpótlás-nevelés és a vállalatvezetés átadása kkv-nál**
Macher Endréné - Macher Kft., ügyvezető
- 10:45 *Kávészünet*
- 11:10 (D4) **Emberi erőforrás és minőség a projektirányításban**
Szwarczenberger Istvánné dr. - BMS Informatikai Kft., ügyvezető igazgató
- 11:35 (D5) **Az informális szervezetek és az informális kommunikáció hatása a hatékonyságra, innovációra és minőségre**
Dr. Szvetelszky Zsuzsa - ELTE oktató, szociálpszichológus, pletykakutató
- 12:00 (D6) **Kommunikáció és motiváció a produktív állomány körében**
Laczó Péter - SMR Automotive Bt, termelés vezető
Halász Erika - SMR Automotive Bt., HR Csoportvezető
- 12:30 **Kérdések - Válaszok**
- 13:00 *Büfébéd*
- 14:30 *Hazautazás*

2015. szeptember 18. 09:30 - 13:00

„E” Építésügyi szekció: Minőség és versenyképesség az építésügyben

- Elnök: Németh László, MC Bauchemie Kft., MIR vezető

- 09:00 (E1) **Mit ellenőriz az Építésfelügyeleti hatóság? Egyes építésügyi kormányrendeletek módosítása**
Kiss Andor - PMKH, vezető főtanácsos, építésfelügyelő
- 09:45 (E2) **A műszaki ellenőr szerepe a minőségbiztosításban**
Molnár Dénes - ÉTE
- 10:10 (E3) **A látszóbetonok az utcaépítészetben és középületeken**
Tatai Lajos - Ornamentika Kft., ügyvezető igazgató
- 10:35 *Kávészünet*
- 11:00 (E4) **A versenyképesség javítása minőségügyi eszközökkel**
Biró Virág - KÉSZ Építő Zrt., minőségügyi szolgáltatások üzletágvezető
- 11:25 (E5) **Qualicoat, az építészetben felhasznált, festett alumínium védjegye, garancia a minőségre**

- Zanathy Valéria - Vekor Kft., laboratórium vezető
Fehér Imre - Alumínium Felületkezelők Magyar. Szövetsége, titkár
- 11:50 (E6) **Az európai és a hazai építőipar versenyképességének és fenntarthatóságának összevetése**
Horváth Sándor - ÉVOSZ, titkár
- 12:15 (E7) **Posztumusz Ybl díjasok az építészetben**
Winkler Barnabás - HAP Tervezőiroda Kft.
- 12:45 **Kérdések - Válaszok**
- 13:15 *Büfébéd*
14:30 *Hazautazás*

„22 ÉVE A MINŐSÉG SZOLGÁLATÁBAN”

SAKMAI TÁMOGATÓ:



EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság



MEGEMLEKEZÉS

RADICSNÉ SZERENCSES TERÉZIA

a Kiskőrösi EGYMI tanára és főigazgatója, az EGYMI Országos Egyesület elnöke, az ISO 9000 FÓRUM Egyesület Közoktatási Ágazatának alapítója és vezetőségi tagja

tragikus hirtelenséggel hunyt el ötvenkét éves korában.

Radicsné Szerencsés Terézia 1980-ban kezdte meg pedagógusi tevékenységét óvónőként. 1982-ben a pedagógia legnehezebb területét választotta, gyógypedagógiai intézményben helyezkedett el Kiskőrösön. Munka mellett szerezte meg a gyógypedagógusi végzettséget. A tanulás végigkísérte pályafutását.

Személyes példamutatással hívta fel a figyelmet az önképzés fontosságára. Folyamatosan ösztönözte kollégáit az új módszerek elsajátítására, az élethosszig tartó tanulás jelentőségére.

2004-ben alapítója és azóta is vezetőségi tagja volt az ISO 9000 FÓRUM Egyesület Közoktatási Ágazatának. A Nemzeti Konferenciák aktív szervezője, előadója és moderátora volt az utóbbi másfél évtizedben. Minőségi munkájának eredményeként az általa vezetett intézmény számos nívós országos díjat, elismerést szerzett.

Terike személyisége, munkássága, embersége pótolhatatlan űrt hagy maga után családjában, az iskolában és a minőségügyi társadalomban.

Összinté részvétünkét fejezzük ki Terike családjának és a kiskőrösi munkaközösségnek!

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület
Tagsága, Elnöksége és a Közoktatási Ágazat vezetősége nevében.

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 egyoldalú tájékoztató anyagot, amelyet

a beérkezés 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 *HAJDU Autotechnika Zrt.* mutatkozik be olvasóinknak.



„Full Lifetime-Care” a lemezmegmunkálásban

Bemutatkozik a HAJDU Autotechnika Zrt.

Cégtörténet

A Hajdúsági Iparművek 1952-ben alakult, első sorban hadiipari céllal. Háztartási készülékeket 1957-től gyártott, fokozatosan bővülő típusválaszték és növekvő export mellett. Saját fejlesztésű és licencvásárlással honosított gyártmányokkal, valamint az ehhez tartozó géppark kialakításával a 80-as évekre létrehozott egy közepes méretű iparvállalatot. A cég 1993-ban átalakult részvénytársasággá és a privatizáció során magyar magánszemélyek tulajdonába került.

A cég – elsősorban szabad kapacitásainak hasznosítása érdekében – 1996-ban, majd kiemelten 2002-ben (fő tevékenysége mellett, elsősorban lemezalakítással előállított alkatrészekkel) nyitott az autóiipari beszállítások felé.

A HAJDU Hajdúsági Iparművek Rt. 2005. októberében három céggé vált szét – ezek közül az egyik a HAJDU Autotechnika Ipari Zrt. – melynek létrejöttét az autóiipari beszállítások dinamikus növekedése, (volumen és összetétel), a vévőkör bővülése tette szükségessé.

Mára társaságunk nemzetközi elvárásoknak megfelelő autóiipari szolgáltatóként gyártóeszközöket előállító, és elsősorban autóiipari alkatrészeket gyártó vállalkozásként ismert.

Szerszámgyártásunk

A magas igényű autóiipari beszállítói követelmények kielégítése érdekében teljes körű szolgáltatást nyújt. A megrendelőtől kapott 2D-s rajzok,

3D-s modellek alapján szerszámtervezésünk – szimulációs szoftverekkel optimalizálva – megtervezi a gyártáshoz szükséges szerszámokat.

A megtervezett szerszámokat, szerszámelemeket szerszámtervek saját tervezésű CAM programokkal vezérelt 3D-s megmunkáló berendezésekkel saját szerszámgyártó üzemünkben állítjuk elő.

Készülő szerszámaink főbb, a készülő termékek minőségét leginkább meghatározó alakító elemeinek elvárt minőségét a legmodernebb 3D-s mérőrendszerünkkel, Blue-LED szkennelrel történő ellenőrzéssel biztosítjuk.

Alkatrészgyártásunk

A szerszámgyártásunk által előállított gyártóeszközök és egyéb berendezések alkalmazásával alkatrészgyártó üzemünkben történik a lemezalakítás és a lemezmegmunkálás – végső soron az autóiipari alkatrészek előállítása.

A gyártás során alkalmazott technológiáink:

- *Speciális darabolás*, a nemzetközileg ismert szállítóinktól alapanyagként beérkező lemeztekercekből, CNC vezérlésű daraboló sorainkon speciális terítékeket készítünk. E művelet során az alapanyagból olyan terítékeket tudunk darabolni, melyek tetszőleges lyukképpel vannak ellátva, speciális jelbeütéssel, (márkajel, azonosítószámok, robotvezérlő „delle” stb.), jelöléssel vannak ellátva, különböző oldal- és sarokkicsípéseket tartalmaznak. Mindezt képesek vagyunk

egyidejűleg két lemeztekercs alkalmazásával is elvégezni, s ilyen duplalemezes alkatrészeknél berendezéseink a két lemezt össze is tudják hegeszteni.

- *Lemezalakítás*, a ledarabolt terítékekből vagy egyes berendezések esetében közvetlenül tekercsekből, jellemzően több lépéses lemezalakítással állítjuk elő termékeinket. A műveletekhez kiterjedt gépparkkal rendelkezünk. Mechanikus présgépeink 10-315 tonnás, hidraulikus préseink 250-től 630 tonnás intervallumon belül képesek lemez-megmunkálásra.
- *Kémiai felülettisztítás*: a továbbiakban jellemzően hegesztési művelettel felhasználásra kerülő alkatrészeket alagút rendszerű, szóró zsírtalanító berendezéssel megtisztítunk minden felületi szennyeződéstől.
- *Hegesztés*: a lemezalakítással előállított alkatrészeket – ellenállás és AWI hegesztéssel és további, egyéb alkatrészekkel – komplexebb termékekké, pl. kipufogó dobba szereljük.
- *Vákuumforrasztás*: az indító motorokba és generátorokba beépülő alkatrészeink jó elektromos vezetési tulajdonságait fokozzuk, a mechanikai alkatrész egyesítésén túlmenően.
- *3D-s lézervágás*: alkatrész-előállító tevékenységünk során igen sokoldalúan alkalmazható a nagy asztalos és nagy (5 kW) teljesítményű berendezésünk.

Termékeink gyártásának, vevőink ellátásának biztonságát is garantálja szerszámgyártási tevékenységünk, mellyel biztosított a szerszámok rendszeres, megelőző jellegű karbantartása, valamint az esetleges meghibásodások gyors és szakszerű javítása.

Főbb termékcsoporthajaink:

- speciális terítékek,
- kipufogó dobok és azok alkatrészei,
- indítómotor és generátor alkatrészek,
- ülés alkatrészek,
- szivattyú alkatrészek,
- karosszéria elemek stb.

Vevőink

Vevőink között megtalálható az autóipar minden részvevője, a világmárkákat gyártó autógyár, a világelső autóipari beszállítók mellett a beszállítói lánc kisebb vállalkozásai is. Az autóipar szereplőin túlmenően több, egyéb területe-

ken működő, nemzetközileg ismert cég is vevő-körünkbe tartozik.

Irányítási rendszereink

Társaságunk, céljainak elérésében, komplex tevékenységeinek magas szintű végzése során kiemelt szerepet kapnak a korszerű irányítási rendszerek. Széleskörűen kerülnek alkalmazásra az irányítási menedzsment módszerek (kiemelten a stratégiai-, a változás-, a projekt- és a minőségmenedzsment stb.). Az eredményesség elérését nagyban elősegíti a minőségtechnikák, módszerek magas szintű alkalmazása, valamint a folyamatos fejlesztés.

Napi gyakorlatunk a szisztematikusan alkalmazott minőségtechnikák és módszerek tapasztalt előnyeire, valamint az elkötelezett szakembergárda által kialakított és működtetett szabványos, tanúsított, integrált (ISO/TS 16949, ISO 9001 és ISO 14001-es rendszerelemeket magába foglaló) minőség- és környezetirányítási (ITQEM) rendszerből származó információkra támaszkodik.

A tevékenységek megfelelnek a korszerű minőségirányítási elveknek, és érvényre jut a folyamatos javítás iránti elkötelezettség, a környezet és az erőforrások ésszerű kezelése, az anyag- és energiatakarékosság.

Ismereteinket szívesen és rendszeresen megosztjuk tevékenységünk iránt érdeklődő szervezetek, azok tagjai számára, s mint a legjobb minőségügyi gyakorlatok referencia helyeként is számunk tartott cég, örömmel fogadjuk látogatásukat.

Aktív, (több esetben alapító) tagjai, vagyunk minden, a magyar minőségügy iránt elkötelezett tevékenységet folytató szervezetnek.

Elismeréseink

Társaságunk, dinamikusan fejlődve, 2014-ben közel 200 munkavállalóval, 5,6 milliárdos árbevételt ért el. Pénzügyi eredményeinket a Bisnode Dun & Bradstreet már harmadszor ismerte el gyémánt diplomával, hisz idén 10 éves társaságunk immár 6 éve tartozik a magyar vállalkozások azon 0,63%-nyi köréhez, melyek „AAA” minősítést értek el.

Vevőink több díjjal is elismerték már tevékenységünk színvonalát, irántuk való elkötelezettségünket, melyet a velünk kötött stratégiai megállapodásaik is jeleznek.

Ugyanez mondható el a minőségügyi szervezetek részéről is. Az elmúlt három évben több rangos elismerést is elnyert vállalatunk:

- 2012-ben a Szövetség a Kiválóságért szervezet a Magyar Beszállítók Kiválóság Díját ítélte szervezetünknek.
- 2012-ben elnyertük az EFQM Committed to Excellence, majd 2014-ben a Recognised for Excellence elismerését is.
- 2013-ban a minőségügyet támogató tevékenységünkért az ISO 9000 Fórumtól elnyertük a „Fórum kiváló támogatója” címet.
- 2014-ben – immár harmadszor – kaptuk meg az IIASA-Shiba díjat.

Legutóbb, ez évben, a HIPA javaslatára, a Külgazdasági és Külügyminisztérium adományozta társaságunknak „Az Év Magyar Beszállítója” címet.

Ezen elismerések megerősítenek bennünket, hogy jó úton járunk, s az érdekelt felek – kiemelten a társadalom – felé tett önkéntes kötelezettségvállalásaink napi munkánkban történő érvényre juttatása és teljesítése a siker és vállalati kultúra fejlődésének a kulcsa.

„Az Év Magyar Beszállítója” – a HAJDU Autotechnika Zrt.

A vállalat honlapján az alábbiakat olvashatjuk: „Nagyon szép elismerés a vállalat munkaközössége számára, hogy magas szintű díjjal ismerték el az idén 10 éves fennállását ünneplő társaság munkáját, eredményeit.

Köszönet illeti minden munkatársunkat, akik napi munkájukat vállalati kultúránk szellemében végezve, hozzájárultak e sikerhez.

Nyolc kategóriában osztott ki elismerést a Külgazdasági és Külügyminisztérium, valamint a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) 2015. március 19-én, a Pesti Vigadóban lebonyolított gálán. Azokat a céget díjazták, amelyek a tavalyi év beruházási döntéseivel és eddigi elkötelezett magyarországi tevékenységükkel kiemelten járultak hozzá a magyar gazdaság fejlődéséhez.

A díjakat Szijjártó Péter külgazdasági és külügyminiszter, valamint Ésik Róbert, a HIPA elnöke adta át.”

Az EOQ MNB és az ISO 9000 FÓRUM Egyesület nevében őszintén gratulálunk tagunk, a HAJDU Autotechnika Zrt. munkatársainak és vezetésének!

Új vagy megújított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek jegyzéke

EOQ MNB TQM Menedzser

Bogdán András

Somogy Megyei Kormányhivatal Élelmiszerlánc-biztonsági és Állategészségügyi Igazgatóság
GE Water and Process Technologies Hungary Kft.
Faurecia Emissions Control Technologies GMBH

Kaposvár

Szilágyi Ákos
Csonka Bálint

Oroszlány
Augsburg

EOQ MNB Minőségügyi Auditor

Dr. Kanka Andor
Körtvélyessy Győző
Lipták Elek
Perei Árpád
Drahovszky Zoltánné

Baláti Research Kft.
Denti System Kft.
Hirschmann Car Communication Kft.
Hirschmann Car Communication Kft.
EQT Mérnöki Tanácsadó Kft.

Hódmezővásárhely
Szentés
Békéscsaba
Békéscsaba
Budapest

EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser

Szabó József András
Tösér Ildikó
Dancsi Lajos
Fórizs Zoltán
Dr. Kanka Andor
Molnár Mónika
Radványi Nóra
Suhajdáné Markó Lukrécia
Szilágyi Ákos
Balogh András
Csonka Bálint

IT Services Hungary Kft.
DE KK Belgyógyászati Intézet (I. sz. Belklinika)
Magyar Ipari Gáz Szövetség
ELMŰ Hálózati Kft.
Baláti Research Kft.
ELMŰ Hálózati Kft.
MÁV Szolgáltató Központ Zrt.
MÁV-START Zrt.
GE Water and Process Technologies Hungary Kft.
Járműszerelvényt Gyártó Zrt.
Faurecia Emissions Control Technologies GMBH,

Budapest
Debrecen
Budapest
Budapest
Hódmezővásárhely
Budapest
Miskolc
Budapest
Oroszlány
Budapest
Augsburg

EOQ MNB Minőségügyi Szakértő

Takács István	EPCOS Kft.	Szombathely
---------------	------------	-------------

EOQ MNB Élelmiszerbiztonsági Rendszermenedzser

Bogdán András	Somogy Megyei Kormányhivatal Élelmiszerlánc- biztonsági és Állategészségügyi Igazgatóság,	Kaposvár
---------------	--	----------

EOQ MNB Környezeti Auditor

Drahovszky Zoltánné	EQT Mérnöki Tanácsadó Kft.	Budapest
Takács István	EPCOS Kft.	Szombathely

EOQ MNB Környezeti Rendszermenedzser

Takács István	EPCOS Kft.	Szombathely
---------------	------------	-------------

EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser az Egészségügyben

Becskeházi-Tar Judit	Progresszivitás Kft.	Besenyőd
Dr. Felszeghi Sára PhD	Miskolci Egyetem	Miskolc
Nagy Mariann	Betegápoló Irgalmasrend-Budai Irgalmasrendi Kórház Központi Laboratórium	Budapest
Petőné Lázár Marianna	B-A-Z Megyei Kórház és Egyetemi Oktató Kórház Mozgásszervi Rehabilitációs Központ	Mezőkövesd
Tirk Ágnes	B. Braun Avitum Hungary Zrt.	Budapest
Dr.Tóth Erzsébet Ágnes	Békéscsabai Járási Hivatal Járási Népegészségügyi Intézete	Szarvas
Tösér Ildikó	DE KK Belgyógyászati Intézet (I. sz. Belklinika)	Debrecen

EOQ MNB Feketeöves Statisztikus

Kovács Attila Balázs	SCHOTT Hungary Kft.	Lukácsháza
Nagy Attila	SCHOTT Hungary Kft	Lukácsháza

EOQ MNB Minőségirányítási Megbízott

Holló István	T-Systems Magyarország Zrt.	Budapest
--------------	-----------------------------	----------

EOQ MNB Munkavédelmi Auditor

Dr. Deli Árpád	HBM Kft.	Budapest
Gunczer László Károly	Csongrád Megyei Kormányhivatal	Szeged

EOQ MNB Munkavédelmi Rendszermenedzser

Dr. Deli Árpád	HBM Kft.	Budapest
Gunczer László Károly	Csongrád Megyei Kormányhivatal	Szeged

A Magyar Minőség legutóbbi számainak tartalomjegyzéke

MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 01. szám 2015. január

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

XXIII. Magyar Minőség Hét konferencia - Rezsabek Nándor

A minőség tudomány értelmezése - Kísérlet a minőségügy tudományos megalapozására 1. rész - Dr. Veress Gábor

A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja. A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata, 1. rész - Ransburg Beatrix - Vágási Mária

Veszteségek kiküszöbölése: gondolatok a beszállítók szerepéről és értékeléséről - Dr. Berényi László

Egészségügyi információ-technológia-fejlesztés Magyarországon: érvek és ellenérvek - Bánhegyesi Lajos

Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Hortobágyi Csabával - Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Átadták a környezeti megtakarítási díjakat
„A Mikulás is benchmarkol - 8.” konferencia

MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 02. szám 2015. február

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A minőség tudomány értelmezése. Kísérlet a minőségügy tudományos megalapozására 2. rész – Dr. Veress Gábor
A fenntartható fejlődés vállalati Integrációja és kommunikációja. A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata.
2. rész - Ransburg Beatrix - Vágási Mária
„Az ügyfél hangja” avagy Ügyfélszolgálat és ügyfél-elégedetlenség a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság tapasztalatainak tükrében - Dr. Fülöp Zsuzsanna
A Mikulás menedzsmentrendszer - Dr. Gutassy Attila
A minőségjavítás bevált ? módszerei - Dr. Topár József
A versenyképesség javítása minőségügyi eszközökkel - Biró Virág
Mit tehetünk a versenyképesség erősítéséért? - Czibalmos Béla - Czibalmos Zsolt
Bérgyártástól a kutatás-fejlesztésig - Takács Balázs
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Czibalmos Bélával - Szódi Sándor

MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 03. szám 2015. március

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 1. rész Gelei Andrea - Losonci Dávid - Toarniczky Andrea - Báthory Zsuzsanna
Gyorsfénypé a hazai vállalatok termelési jellemzőiről nemzetközi összehasonlításban - Matvusz Zsolt - Biacsi Barbara - Demeter Krisztina
A pozitív ügyfélművelés az árbevétel ötödét adhatja - Szabó Csaba
Az ISO 9001 szabvány változása és annak fő irányai - Kákonyi András
Nagyméretű projektekhez kapcsolódó kockázatok felmérése és kezelése a KKV szektor szemszögéből - Dr. Fekete István
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Heintz Krisztinával - Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Minőségdíjak

Könyvismertetés: Dr. Berényi László „A környezeti menedzsment feladata és lehetőségei” - Tóthné Szita Klára
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

MAGYAR MINŐSÉG XXIV. évfolyam 04. szám 2015. április

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban 2. rész:
Gelei Andrea - Losonci Dávid - Toarniczky Andrea - Báthory Zsuzsanna
Közeleg az IBIR átállás végső határideje. Mi változott, mi a teendő? - Móricz Pál
A belső védelmi rendszer megerősítése - Hargitai Zsolt
Az információbiztonság jelentősége az energiaszektorban - Hegedűsné Molnár Éva
Az információbiztonság-irányítás szabványai - Nagy Gábor
In memoriam Dr. Armand Val Feigenbamn - Tóth Csaba László
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Megyeri Józseffel - Szódi Sándor

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Magyar Minőség Társaság 2015. évre tervezett programjai
XXIV. Magyar Minőség Hét

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Több mint félszáz pályamű érkezett az innovációs versenyre
A Mikulás is benchmarkol - 9.: konferencia

Minőség és Megbízhatóság

Tudományos minőségügyi szakfolyóirat

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság a „Minőség és Megbízhatóság” című szakfolyóiratát kéthavonta, évente 6 füzetben mintegy 2000 példányban a feltüntetett jogi tagok támogatásával adja ki. A 49. 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 egyes füzetei az előre jelzett kiemelt súlyponti témákban és a következő fő témakörökben jelentet meg cikkeket, szemelvényeket: minőségpolitika; irányítási rendszerek, módszerek, technikák és modellek, valamint az önértékelés, minőségdíjak; tanúsítás, akkreditálás; fogyasztóvédelem; szabványosítás, mérésügy stb.

A szakfolyóirat kitekintést nyújt a külföldi minőségügyi szakirodalomba. Lehetőségünk van az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) „Quality Progress” és a Német Minőségügyi Szervezet (DGQ) „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 alaplíjakat 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 szakfolyóirat a 2015. évben is változatlan oldalszámmal évente 6 füzetben – füzetenként mintegy 60 oldalon – vagy azonos oldalszámmal összevont füzetekben jelenik meg. Áraink minden szempontból változatlanok maradnak, a várható nyomdai, postai és más áremeléseket az EOQ MNB nem fogja áthárítani. 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:

Ügyműködés: Telefon: Fax: e-mail:

1. Megrendelem 2015. 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 2015. 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 2015. 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 2015. II. félév

- **EOQ MNB Szintentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2015. szeptember 7-8. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Belső Auditor (2 napos) képzés** vizsgával az „EOQ MNB Belső Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**
2015. szeptember 14-15. – Budapest – 100 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**
2015. szeptember 21-25. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Lean és Six Sigma Menedzser képzés** vizsgával az „EOQ MNB Lean és Six Sigma Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2015. szeptember 21-22., 28-29. és október 5. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2015. október 2. és 9. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez
2015. október 5-9. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Kockázatkezelő Menedzser tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Kockázatkezelő Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2015. október 12-16. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Feketeöves Statisztikus képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2015. november 2. és 9. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB – KVALIKON Hat Szigma Zöldöves minőségügyi szakember képzés** vizsgával az „EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves Minőségügyi Szakember” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2015. november 2-3., 9-10., 16-17. – Vizsga: 2015. november 23. – Budapest – 315 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB CSR Menedzser tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB CSR Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**
2015. november 11-13., 19-20. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Minőségügyi Auditor intenzív (5 napos) tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Minőségügyi Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez
2015. november 16-18., 23-24. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Információbiztonsági Auditor tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Információbiztonsági Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **5 kreditpont**
2015. december 2. – Budapest – 68 000 Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Kísérlettervezés (DOE) képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2015. december 4. és 11. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Szintentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**
2015. december 7-8. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Mintavételes Minőségellenőrzés képzés (2 napos) – 10 kreditpont**
2015. december 14-15. – 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 igazolás, 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
felnevelési vezető