

2015/6



- Emlékezés Kaoru Ishikawára
- A minőség oktatása
- Minőség és etika
- Tehetséggondozás a felsőoktatásban
- HR funkciók
- Vezetői Best Practice

Minőség  
és Megbízhatóság

# Minőség és Megbízhatóság

## Tudományos minőségügyi szakfolyóirat

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület a „Minőség és Megbízhatóság” című szakfolyóiratát két-havonta, évente általában 6 füzetben mintegy 2000 példányban a feltüntetett jogi tagok támogatásával adja ki. Az 50. 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; fogasztóvédelem; szabványosítás, mérésügystb.

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 alapdíjakat a szakfolyóirat honlapon lévő médiaajánlata tartalmazza.

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

A „Minőség és Megbízhatóság” című szakfolyóirat a 2016. évben is változatlan oldalszámmal évente 6 füzetben – összesen 360 oldalon – vagy azonos oldalszámmal összevont füzetekben jelenik meg. Áraink minden szempontból változatlanok maradnak, a várható nyomdai, postai és más áremeléseket az EOQ MNB Egyesület 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: .....

**Ügymintázó:** ..... Telefon: ..... Fax: ..... e-mail: .....

1. Megrendelem 2016. 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 2016. 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 2016. 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 Egyesület; 1530 Budapest, Pf. 21. Tel: (06 1) 212 8803; Fax: (06 1) 212 7638; E-mail: info@eoq.hu

# TARTALOM

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| Szerkesztőségi cikk                      | 315 |
| Gregory H. Watson                        |     |
| Az Ishikawa család minőségügyi hagyatéka | 316 |

## A MINŐSÉG OKTATÁSA ÉS AZ ETIKA

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anttila, Juhani és Jussila, Kari                                                                          |     |
| Törekvés a „Minőségi Társadalom” megvalósítására a minőség oktatása és az élethosszig tartó tanulás útján | 319 |
| Dr. Bérces Roland                                                                                         |     |
| A felsőoktatás TQM alapú minőségjavításának egyik eszköze a tehetséggondozás                              | 335 |
| Hutchens, Spencer                                                                                         |     |
| Minőség és etika                                                                                          | 350 |
| Dr. Veress Gábor                                                                                          |     |
| Minőség és etika                                                                                          | 355 |
| Krajcsák Zoltán és Banai Péter Benő                                                                       |     |
| HR funkciók minőségfejlesztésének egy lehetséges koncepciója                                              | 369 |
| Weeden, Marcia                                                                                            |     |
| Hogyan mutatják be a minőségügyi szakemberek feladatkörüket?                                              | 374 |

## MINŐSÉGÜGYI TRENDK, RENDSZEREK, MÓDSZEREK ÉS MINŐSÉGTECHNIKÁK

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dr. Németh Balázs                                                                           |     |
| Vezetői Best Practice kutatás eredményei                                                    | 377 |
| Kennedy, Bob                                                                                |     |
| A minőség univerzális definíciójának megalkotása a minőség évszázadává teszi ezt a századot | 381 |
| Varga Béla                                                                                  |     |
| Változások a környezetvédelmi hatósági munkában                                             | 386 |
| Hacker, Stephen                                                                             |     |
| Leading Cultural Transformation                                                             | 389 |

## BESZÁMOLÓK

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| „Az EOQ MNB CSR rendezvénye és továbbképző tanfolyama” témájú szakbizottsági rendezvény | 393 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Új EOQ MNB jogi és egyéni tagok                                             | 395 |
| A Minőség és Megbízhatóság 2015. évi számainak összesített tartalomjegyzéke | 397 |

# CONTENT

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Editorial                            | 315 |
| Gregory H. Watson                    |     |
| The Ishikawa Family Quality Heritage | 316 |

## EDUCATION OF QUALITY AND ETHICS

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Juhani Anttila and Kari Jussila                                                         |     |
| Striving for the “Quality Society” through High Quality Education and Lifelong Learning | 319 |
| Dr. Roland Bérces                                                                       |     |
| Talent Attention as a TQM-based Tool for the Quality Improvement in Higher Education    | 335 |
| Spencer Hutchens                                                                        |     |
| Quality and Ethics                                                                      | 350 |
| Dr. Gábor Veress                                                                        |     |
| Quality and Ethics                                                                      | 355 |
| Zoltán Krajcsák és Péter Benő Banai                                                     |     |
| Possible Concept for Quality Improvement of HR Functions                                | 369 |
| Marcia Weeden                                                                           |     |
| How Do Quality Professionals Explain Their Jobs?                                        | 374 |

## QUALITY TRENDS, SYSTEMS, METHODS AND QUALITY TECHNIQUES

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dr. Balázs Németh                                                                |     |
| Results of Manager Best Practice Research                                        | 377 |
| Bob Kennedy                                                                      |     |
| Creating a Universal Definition of Quality makes this Century to Quality Century | 381 |
| Béla Varga                                                                       |     |
| Changes in the Activities of Environmental Authority                             | 386 |
| Stephen Hacker                                                                   |     |
| Leading Cultural Transformation                                                  | 389 |

## REPORTS

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| CSR Event and Training Organized by HNC for EOQ (Committee Event) | 393 |
|-------------------------------------------------------------------|-----|

## NEWS OF HNC FOR EOQ

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| New Corporate and Individual Members of HNC for EOQ           | 395 |
| Summary Contents of Quality and Reliability for the Year 2015 | 397 |

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB) Közhasznú Egyesület  
tudományos minőségügyi szakfolyóirata

Kiadja az EOQ MNB Egyesület

A kiadásért felel: Dr. Molnár Pál, az EOQ MNB Egyesület 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. • MVM Zrt. • Opel Szentgotthárd Kft. • ÓAM Ózdi Acélművek Kft. • Penguin 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 MNB Egyesület, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B  
Telefon: 212 8803, 225 1250 vagy Fax: 212 7638, vagy E-mail: [info@eoq.hu](mailto:info@eoq.hu)

Terjeszti az EOQ MNB Egyesület. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.

Megjelenik kéthavonként (minden páros hónap végén)

füzetenként 60 oldalon, vagy összevont füzetként 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 Egyesület honlapján vagy felvilágosítás kérhető  
a szerkesztőségtől. (Telefon: +36 1 212 8803; e-mail: [info@eoq.hu](mailto:info@eoq.hu))

Lapunkat rendszeresen  
szemlézi a megújult

**OBSERVER**

[www.observer.hu](http://www.observer.hu)

1139 Budapest, Frangepán utca 7.

Tel.: 303-4738 • Fax: 303-4744

E-mail: [ugyfelkapcsolat@observer.hu](mailto:ugyfelkapcsolat@observer.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

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



## Kedves Olvasó!

**N**agy szakmai sikerrel zárult a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) 2015. október 26-27-én Budapesten, a Kempinski Szállóban megrendezett I. Minőségügyi Világfóruma, amelyen közel 300 vállalati vezető, minőségügyi szakember és egyetemi oktató vett részt a világ 45 országából. A Világforum fő témaköre a következő volt: „Minőség a világ jövője számára”. A rendezvényen a következő 8 fő témakörben vitatták

meg az aktuális kérdéseket: minőségirányítás és a testületi vállalatvezetés, a minőség jövőképe, a minőség és innováció, a minőségstratégiák a globális versenyképességhez, fenntarthatóság és minőség, a szolgáltatások minősége, valamint minőség az egészségügyben és az oktatás terén. A 8 fő témakörhöz kapcsolódóan, valamint a 13 további szekcióban összesen 95 előadás hangzott el, és a kiállítás keretén belül mintegy 21 poszttert mutattak be, melyek között jelentős számban magyar szakemberek szerepeltek elsősorban a gyógyszeripar, az egészségügy és az agrárgazdaság területéről. Azt terveztük, hogy már ebben a füzetben részletesen beszámolunk a rendezvénysorozat programjáról, amely magában foglalt egy utószemináriumot a projektek kiválasztásának minőségorientált kritériumairól és 2 üzemlátogatást a Grudfosnál és az Audi Motorgyárában. A feltorlódott feladatok azonban nem tették lehetővé a kézirat megalapozott összeállítását. Ezért a Minőségügyi Világforumot ismertető cikk a 2016/1 füzetben majd február végén jelenik meg. Ebbe a füzetbe a Kaoru Ishikawa 100. születésnapja alkalmából készített dolgozatot tudtuk megjelentetni, amely 2015. szeptember 28-án Tokióban megtartott emlékülésen hangzott el.

A 2015. évi utolsó füzet egyébként súlypontilag a minőség oktatásával és az etikához fűződő kapcsolatával foglalkozik, amelyek közül a minőség oktatása a Világforumon is központi helyet kapott. Értékes gondolatokat tartalmazó cikkek foglalkoznak többek között a tehetséggondozással, amely a felsőoktatás TQM alapú minőségjavításának egyik eszköze. Ide sorolható a HR funkciók minőségfejlesztésének egyik lehetséges koncepcióját bemutató dolgozat is. Nem könnyű a minőségügyi szakemberek feladatkörét alaposan leírni sem, amihez egy másik publikáció kísérel meg képes iránymutatást adni. Ebből természetesen sok következtetés vonható le a minőség hatékony oktatása számára is. Kiemelt helyet kapott viszont a minőség és etika szoros kapcsolatrendszer, amivel 2 jelentős cikk is foglalkozik.

A többi cikk a minőség univerzális definíciója megalkotásának jelentőségét és nehézségeit, illetve e feladat különleges aktualitását, valamint a Vezetői Best Practice kutatás eredményeit és a környezetvédelmi hatósági munka változásait ismerteti. A „Beszámolók” rovat e füzetben a „Pódiumbeszélések a minőségről” elhangzott témaköreiből most csak egy témát mutat be.

## Az Ishikawa család minőségügyi hagyatéka

*Van valami egyedülálló különlegesség abban, ahogyan az Ishikawa család hozzájárult a globális minőségügyi mozgalomhoz és annak fejlődéséhez a minőségügyi gondolkodás és módszertan kialakítása és alkalmazása terén. Kaoru Ishikawa (1915-1987) nevét mindenütt mélységes tisztelettel emlegetik a globális minőségügyi közösségben. Kevésbé ismert az a jelentős tevékenység, amit édesapja, Ichiro Ishikawa (1885-1970) fejtett ki a háborút követő időszakban a modern minőségügyi mozgalom kialakítása érdekében. Ez a rövid cikk dokumentálja az Ishikawa család – apa és fia – tevékenységét, amely lényeges részét képezi a japán Teljeskörű Minőségmenedzsment (TQM) mozgalom megalapításának.*

### Az Ishikawa család öröksége: Egy kivételes apa – Ichiro Ishikawa

Az Ishikawa család hagyományosan Tokióhoz kötődik, mivel Uichiro Ishikawa (1892-1919), Ichiro Ishikawa édesapja a fővárosban elhelyezkedő Kanto Sanso (Kanto Acid and Soda) vállalatot vezette. Miután Ichiro elvégezte Tokióban a Császári Egyetemet és néhány évig tanársegédként dolgozott az alkalmazott kémia területén, csatlakozott apja vállalatához, ahol megkezdte a japán vegyiparban betöltött hosszú menedzsment karrierjét. Közvetlenül a háborús éveket megelőzően már vezető pozícióra tett szert az iparágban. A háború alatt a Nissan Chemical Industries elnöke és a Japán Vegyipari Szövetség igazgatója volt. Ezt követően több iparágat is magában foglaló vezető szerepet töltött be: először a Japán Ipari Szövetség (JIA) elnöke lett (1946), majd a Keidanren (Gazdasági Szervezetek Japán Szövetsége, JFEO) alapító elnöki pozícióját töltötte be 1948 és 1956 között.

A Japán Tudósok és Mérnökök Egyesülete (JUSE) 1946 közepén jött létre; a végrehajtó bizottságot először Yoshitomo Tatumi vezette. A JUSE szándéka már a kezdetektől fogva az volt, hogy egy elismert ipari vezető megválasztásával szoros kapcsolatokat építsen ki az iparral. Mivel a JUSE legfelső vezetése Ichiro Ishikawa meghívása mellett döntött, 1947. július 20-án találkozott a JUSE alapító ügyvezető igazgatójával, Kenichi Koyanagival (1903-1965) és el is fogadta az alapító elnök pozícióját. Amikor Ichiro Ishikawa a JUSE alapító elnöke lett, a JUSE azt szorgalmazta, hogy a Keidanren elnöke egyidejűleg a szervezetnek is elnöke legyen.

A JUSE hőskorában Ichiro Ishikawa fontos feladatának tartotta a nagyobb japán vállalatok legfelső vezetésének meggyőzését arról, hogy a japán ipar rekonstrukciója során a minőséget stratégiai prioritásként kezeljék. Életmű díjként Ichiro Ishikawa – a japán nemzet és ipar ügyéhez való hozzájárulása elismeréseként – megkapta a császártól a Felkelő Nap, Paulownia [illatos császárfa] Virágok Érdemérem rendszalagját.

A JUSE elnökeként Ichiro Ishikawa nem valamilyen tiszteletbeli pozíciót töltött be minden valódi felelősség nélkül. Legfontosabb feladata ugyanis az volt, hogy ráébressze a japán üzleti élet vezetőit a minőség, mint a japán gazdaság újjáélesztésének kulcstényezője szerepére a rekonstrukció éveiben. Meg vagyok győződve arról, hogy Ishikawa a „kuroko” vagy Fekete Péter szerepét töltötte be egy japán kabuki drámában; más szavakkal: olyan „láthatatlan szellemként” fejtette ki tevékenységét, aki a színpalak mögül mozgatja a főszereplőket a nézők előtt a színpadon. Ezt a meggyőződésemet logikai úton vezettem le a Deming Díjjal kapcsolatos előterjesztések vizsgálatából.

Ichiro Ishikawa tevékenységének hatékonysága és befolyásának nagysága jól lemérhető azon a tényen, hogy ő volt az 1951-ben alapított Deming Díjbizottság, illetve az 1951. szeptember 22-én megtartott első Deming Díj átadási ünnepség első elnöke. A közületi Deming Díjat akkor a következő négy japán nagyvállalat kapta meg:

- Fuji Iron & Steel Co., Ltd.
- Showa Denko K. K.
- Tanabe Seiyaku Co., Ltd.
- Yawata Iron & Steel Co., Ltd.

A következő évben hét további vállalat részesült ebben a díjban:

- Asahi Chemical Co., Ltd.
- Furukawa Electric Co., Ltd.
- Nippon Electric Co., Ltd.
- Shionogi & Co., Ltd.
- Shionogi & Co., Ltd.
- Takeda Chemical Industries, Ltd.
- Toyo Spinning Co., Ltd.
- Kyushu Cloth Industry Co., Ltd.

Amíg *Ichiro Ishikawa* a JUSE elnöki tisztségét töltötte be, minden évben 3-4 vállalat kapta meg ezt a díjat. Szemmel látható, hogy a nyertes vállalatok többsége a vegyipar területéről jött; olyan japán nagyvállalatokról van itt szó, amelyek a Keidanren keretein belül aktívan működtek vagy pedig olyan kritikus infrastrukturális iparágakban érintettek, amelyek elengedhetetlenül szükségesek voltak a japán gazdaság rekonstrukciójához a széles alapokon nyugvó gyártási kapacitások újjáépítése szempontjából. Amikor *Ichiro Ishikawa* elnöki mandátuma lejárt, a következő évben nem voltak győztesek. Bár ebből a tényből nem szabad messzemenő következtetéseket levonni, nagyon úgy látszik, hogy igenis egy "láthatatlan kéz" működött a színpalak mögött, amely ugyanúgy rászorította a vállalatokat a minőség tiszteletben tartására, ahogyan *Adam Smith* láthatatlan keze is az egész társadalom javára fordította az egyének elszigetelt akcióit.

Az erőfeszítések másik tényezője volt az említett legfelső vezetők elkötelezettsége a JUSE által elfogadott stratégia iránt, ami egyrészt külső szakértők – *W. Edwards Deming* (1900-1993) és *Joseph M. Juran* (1904-2008) – előadásaira, másrészt a belső minőségügyi szakértők képzésére támaszkodva kívánt tudást és ismereteket nyújtani. A japán ipari és tudományos vezetők bevonására épített stratégia egyértelmű bizonyítéka, ha végignézzük a Deming Díj egyéni nyerteseinek 1952. évi listáját. Abban az évben nyolc személy nyerte el a Deming Díjat, akik valamennyien tagjai voltak a *Shigeru Mizuno* (1910-1984) által vezetett JUSE Minőségügyi Kutatási Csoportnak:

- Tetsuichi Asaka (1914-2012)
- Kaoru Ishikawa (1915-2002)
- Masao Kogure (1915-2000)
- Masao Goto (1913-2000)
- Hidehiko Higashi (1915 - )
- Shin Miura (1910-1996)
- Eizo Watanabe (1814-2003)

Az említett személyek – különösen *Ichiro Ishikawa* fia, *Kaoru Ishikawa* – ösztönzése arra, hogy szellemi képességeiket és energiájukat a japán minőségügy fejlesztésére fordítsák azért volt

rendkívül fontos, mert ki kellett építeni egy olyan ipari bázist, amely a hatékony menedzsment alapjául szolgálhat. Lehet, hogy ismereteim azokról az időkről nem nagyon pontosak, de nekem úgy tűnik, hogy egy karizmatikus személy nagy szerepet játszott *Ichiro Ishikawa* jellemének alakításában, alkalmassá téve őt az ipari vállalatok és az egyes személyek meggyőzésére a kibontakozó minőségügyi mozgalom támogatásának fontosságáról. Az viszont minden vitán felül áll, hogy az apa nagy befolyással volt a fiára ezen a téren. A jövőben talán egy fiatal kutató veszi a fáradságot, hogy a JUSE archívumainak vizsgálatával megerősítse vagy elvesse személyes véleményemet.

## Az Ishikawa család hagyatéka: Egy kivételes fiú – *Kaoru Ishikawa*

A *Dr. Ishikawa* munkássága iránt érzett mély tiszteletemet már kifejezésre juttattam a *Quality Progress* egyik cikkében (*Ishikawa* öröksége, 2004 április). Itt leírtam, hogy a minőség iránti érdeklődésemet *Ishikawa* egyik tanulmánya keltette fel, amelyben arról írt, hogyan lehetne a Hewlett-Packard videók minőségjavítását célzó és projekteket felülvizsgálni az 1980-as évek elején. Bár személyesen sosem találkoztunk, *Ishikawa* professzor az én „virtuális mentorom” lépett elő azáltal, hogy nagy szerepet játszott a saját minőségügyi karrierem alakításában. Bátran ki merem mondani a személyes tapasztalatomat: *Kaoru Ishikawa* professzor a minőségügy generációkon és kultúrákon való átvezetésével tette a legnagyobb szolgálatot. Egy átfogó minőségügyi rendszer – TQM, a japán módszer – kifejlesztésével demonstrálta a minőség rendszerszerű elemeinek fontosságát, illetve a kulturális adaptáció lehetőségeit; azokra az „univerzális elemekre” helyezte a hangsúlyt, amelyek bármely ipari probléma megoldására és bármely kulturális környezetben alkalmazhatók. *Kaoru Ishikawa* professzor elkötelezte magát a kibontakozó japán minőségügyi mozgalom fejlesztése és irányítása mellett, bárkivel megosztva a szerzett tapasztalatokat. Írásai és publikációi, valamint a másokkal elvégzett kutatásai segítségével *Ishikawa* biztosította a japán tapasztalatok megosztását a Nyugattal: az 1980-as évek japán TQM kutatási és tanulmányozási bizottságok ugyanis angol nyelvre fordítva a zárójelentéseket, gondoskodtak azok megismertetéséről az egész világgal. Bár én rendkívül nagyra becsülöm őt, mégis tisztában vagyok azzal, hogy nem *Kaoru Ishikawa* az egyetlen, aki közreműködött az eredmények elérésében. A

japán minőségügy korai fejlesztése valójában egy széles körű együttműködés eredménye.

## Közös irányítás a korai japán minőségügyi mozgalomban

A japán minőség alapító generációjának eszmei irányítói között három nevet kell megemlíteni, akik a korai japán minőségügyi közösség elsődleges mozgatóiként működtek: *Shigeru Mizuno*, *Tetsuichi Asaka* és *Kaoru Ishikawa*. *Shigeru Mizuno* volt a vezetője az első Minőségügyi Kutatócsoportnak, amely az alapvető igazságok feltárással foglalkozott, majd pedig tolmácsolta *Deming* és *Juran* gondolatait az egész vállalatra kiterjedő minőségszabályozás (CWQC) speciálisan japán megközelítési módjának kialakításában. *Tetsuichi Asaka* belső konzultáns és minőségügyi tanácsadó volt, aki a minőség tudományos megközelítése felé orientálta a japán ipari vezetőket és azok vállalatait. Mint a JUSE vezetője, *Kaoru Ishikawa* sokat tett a minőségügyi módszertan kialakításáért és a japán minőségügyi infrastruktúra formális szerkezeti megalapozásáért. Dolgozott továbbá a Japán Minőségszabályozási Társaságban, de közreműködött a minőségkörök (QC) tevékenységének ösztönzése és előmozdítása, valamint azok nemzeti és globális struktúrájának kialakítása terén is. Hathatós nemzetközi tevékenységet fejtett ki a japán minőségkultúra megismertetésére a világgal, amellet a japán Teljeskörű Minőség filozófiájának, eszközeinek és módszereinek, illetve sikertörténeteinek és esettanulmányainak globális képviselője és szószólója is volt. A japán vállalatok és minőségügyi szakemberek kiváló teljesítményére támaszkodó globális szaktanácsadói tevékenysége hozzájárult a japán nemzeti minőségügyi teljesítmény jó hírvének megalapozásához. A minőség fentiekben vázolt kollaboratív megközelítése jól szolgálta Japán érdekeit. Meggyőződésem szerint *Kaoru Ishikawa* legfontosabb személyes hozzájárulását a japán minőség nemzetközi elterjesztésében játszott kulcsfontosságú szerepe képezte.

## Következtetés – A hagyaték és a japán Teljes körű Minőségmenedzsment

A múlt tudósainak munkássága nyomán új tudományok felépülésének lehetünk tanúi. Nincs ez másképp a globális minőségügyi mozgalom esetében sem. Mivel tartozik egy generáció a jövő generációk felé? Éppen ez a kérdés áll a Shinto vallás középpontjában. Ennek szellemében minden-

ki köteles jobbra tenni a világot, tisztelve az őseink által felhalmozott bölcsességet, amelyet kaptunk és amelyet meg kell őriznünk a jövő generációk számára. Minden létező entitásnak kötelessége az említett tudásanyag folyamatos művelése és további gazdagítása, hogy még kifinomultabbá tegye az életet. Mindannyian felelősek vagyunk azért, hogy emberi tapasztalataink révén a világ még jobbra váljék. A japán gondolkodásmód ezen implicit kulturális beállítottságát talán a következő erkölcsi szabály írja le a legjobban:

„A közös munka segítségével járulj hozzá az ország jólétének emeléséhez, tekintet nélkül a pozíciódra; hűségesen teljesítsd a személyes kötelességeidet és legyél hálás mások munkájáért, akár nagy vagy kis dologról, akár gondolatokról vagy cselekedetekről van szó.”

Követve ezt az életfilozófiát: a tanulás és a munka hagyományainak átörökítése mellett minden generáció felelősséggel tartozik a következő generáció fejlődéséért oly módon, hogy az is képes legyen saját kötelességeinek teljesítésére, illetve a tradíciók továbbvitelére. Teljesen nyilvánvaló számomra, hogy *Kaoru Ishikawa* megfelelt ennek az elvárásnak; ő ugyanis kinevelte a nagy japán minőségügyi gondolkodók második generációját: *Yoshio Kondo* (1924-2011), *Takanori Yoneyama* (1929-2014) és *Genichi Taguchi* (1924-2012). Emellett a japán minőségügyi guruk jelen nemzedékét is az ő tanítványai, hallgatói vagy munkatársai teszik ki, név szerint: *Hitoshi Kume*, *Noriaki Kano*, *Shoji Shiba* és *Yoji Akao*. Elmondható tehát, hogy az *Ishikawa* család munkássága jelentős hatást gyakorolt a következő generációra, egyúttal a globális minőségügyi közösséget is gazdagítva, ami nagymértékben növelte az egész emberiség életminőségét. Kivételes apa, kivételes fiú – a minőségügyi szakma az egész világon elismeri a munkásságukat és mélyszéges hálával mond köszönetet nektek a jelenlegi tudásunk és képességeink gyarapításáért, ami nem lett volna lehetséges a ti hangsúlyozorgalmatok nélkül. *Sir Isaac Newton* keresetlen szavaival élve: „Ha képesek vagyunk a messze-ségbe tekinteni, ez annak tulajdonítható, hogy óriások vállán állunk.”

Gregory H. Watson előadása nyomán, amelyet 2015. szeptember 28-án *Kaoru Ishikawa* 100. születésnapja alkalmából rendezett emlékkonferencián Tokióban tartott.

**JUHANI ANTTILA**, a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) tagja, Finnország  
**KARI JUSSILA**, Aalto Egyetem, Ipari Mérnökség és Menedzsment Tanszék, Finnország

## Törekvés a „Minőségi Társadalom” megvalósítására a minőség oktatása és az élethosszig tartó tanulás útján

A professzionális minőségügyi megközelítés a társadalom valamennyi területén előnyösnek bizonyult. Ez alól az oktatás sem lehet kivétel. Mégis számos esetben azt látjuk, hogy a végrehajtott minőségügyi intézkedések nem ígéretesek vagy nem kielégítőek; sőt még az is előfordul, hogy kritikát vagy szkepticizmust vonnak maguk után. További kihívást jelent, hogy globálisan nézve az oktatásügy széttöredezett általános képet mutat és egymásnak ellentmondó szempontokat testesít meg a szakemberek, a kutatók, a közigazgatás, a szakmai szervezetek, az üzleti vállalkozások és a tanácsadók részéről. A félreértések elkerülése érdekében az oktatás, a tanulás és a társadalom összefüggéseinek feltárására irányuló kutatómunkánkban a minőségügy egészséges szakmai alapjaira hivatkozunk elméletben és gyakorlatban egyaránt. A tanuló egyén, a tanuló szervezet és a tanuló társadalom a tanulás nagyon különböző területeit képviselik.

Az egyén a tapasztalatokon, a gyakorlaton és saját tanulmányain keresztül tanul, illetve tanítják őt. Az ember – akár egyénként, akár különféle szervezetek és társadalmak tagjaként vesszük figyelembe – egész létezését végigkísérő élethosszig tartó tanulás formális és informális oktatási és tanulási folyamatokon keresztül tökéletesedik. A tanulás egyfajta átalakulásként (transzformációként) fogható fel, amely az ismeretek, a koncepciók, a jártasságok, az attitűdök és a magatartásformák cseréjét eredményezi. Mindezek eredményeként a személy mind jobban boldogul, miközben saját életminősége is javul.

A szervezetek és a társadalmak saját egyéni tagjaik tanulásán és együttműködésén keresztül tesznek szert új ismeretekre. A tanulásnak döntő hatása van a szervezetek és a társadalmak minőségének alakulására. A legfelső vezetés által menedzselt szervezeti tanulás elősegíti a szervezet céljait és stratégiáit. A társadalmi minőség közvetlenül az emberek tevékenysége és kölcsönhatásai, vagy pedig a különböző szervezetek és intézmények révén fejlődik. Ezt nevezzük a minőség diffúziójának. A „Minőségi társadalom” kifejezést az olyan, magas minőségi színvonalon álló társadalmakra értjük, amelyek minden tagjuk számára megfelelő, jól funkcionáló vagy kitűnő társadalomnak minősülnek.

A mi tanulmányunk egy univerzális és szakmai minőségügyi perspektívát kínál az emberek inkluzív tanulásához, illetve a szervezeti tanuláshoz; vizsgálja ugyanakkor azoknak a társadalom minőségére gyakorolt hatását is. Megfogalmazzuk az oktatás, mint tudományág minőségügyi megközelítését, majd pedig az egyének, a szervezetek és az általában vett társadalmak tanulásának jobb megértésére és előmozdítására alkalmazzuk azt. A téma illusztrálásához számos gyakorlati, nemzeti és nemzetközi példára hivatkozunk. A cikk ötleteket nyújtunk az átfogó és részletes empirikus tanulmányok elvégzéséhez, amellet szempontokat adunk a gyakorlati kihívások jobb megértéséhez az oktatási és a tanulási teljesítmény értékelését célzó megoldások realizálásakor. Kutatómunkánkkal hidat kívánunk építeni az oktatásügy, a multidiszciplináris szakmaiság minőségügyi aspektusai és a tanulás alapelvei között.

### A széles értelemben vett tanulás, illetve a minőség diffúziója a társadalmakban

A személy élethosszig tartó tanulósa – akár egyénként, akár a szervezetek és a társadalmak tagjaként – a születéstől a halálig tart [1], amely az ismeretek vagy a jártasság megszerzésére irányul a formális és az informális oktatási és társadalmi folyamatokon keresztül. A társadalmak

rendkívül sokféle lehetőséget kínálnak ahhoz, hogy az egyének egész életük alatt oktatásban részesüljenek, illetve tanulhassanak:

- Általános képzés az óvodától és az elemi iskolától kezdve egészen az egyetemig: az emberek felkészítése arra, hogy a társadalom továbbfejlődésre képes polgárai legyenek, illetve hogy munkás életükkel hozzájáruljanak a társadalom és az egész világ fennmaradásához.

- A fiatalok oktatása és képzése szakiskolákban: felkészítés egy bizonyos szakma fortélyainak megtanulására a társadalom, illetve a saját munkahelyük igényei és elvárásai szerint, továbbá a szakmai karrier építésére.
- Oktatás a felnőttképzési centrumokban: az állampolgársághoz, illetve a jóléthez kellő speciális ismeretek és jártasságok elsajátítása.
- A harmadik szektor (pl. sportklubok, ifjúsági központok, szövetségek stb.) által végzett oktatás és képzés: ügyességek, jártasságok és attitűdök kifejlesztése.
- A vezetők és a munkavállalók szervezeteken belüli, „házi” oktatása és továbbképzése az üzleti élet és a személyi karrierépítés szükségleteinek megfelelően.
- Továbbképzés az oktatási szervezetek és a tanácsadók részéről a szakismeretek elsajátítására és a hálózatépítés céljaira.
- Öntanulás az egyéni élet során a családban és a társadalom többi tagjától.

Maguk a szervezetek és a társadalmak saját egyéni tagjaik tanulási és együttműködési folyamatai révén tesznek szert új ismeretekre. A szer-

vezet tanulása – amit a menedzsment és az üzleti rendszer irányít – a szervezeti célok elérése felé mutat. A társadalmi tanulás sok különböző személy és szervezet befolyásán és tevékenységén keresztül valósul meg. A tanuló egyén, a tanuló szervezet és a tanuló társadalom a tanulás nagyon különböző területeit képezik (1. táblázat).

A tanulás különböző típusai döntő hatással vannak a társadalmaink, mint egész fejlődésére. Ebben az összefüggésben a társadalom úgy fogható fel, mint egy helyi, egy nemzetre vagy egy országra kiterjedő regionális vagy globális teljesség, illetve mint az embereknek egy bizonyos témában érintett csoportja. A társadalmi közösségek tagjai független, de egymással kölcsönhatásban álló szereplők, akik különböznek egymástól az identitásukat, illetve a fejlettségi státuszukat illetően. Ezek a közösségek állampolgárokból, látogatókból, intézményekből és magánvállalatokból, továbbá közszolgálati szervezetekből és a harmadik szektor nem profitorientált szervezeteiből állnak. A szervezet az emberek olyan csoportja, amelynek megvannak a saját funkciói a hozzájuk tartozó felelősségek-

1. táblázat: A jól funkcionáló „minőségi társadalom” középpontjában mindenütt az emberek állnak.

| Egyén                                                                                                                                                                                     | Szervezet                                                                                                                                                                                                                                        | Társadalom                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meghatározás:</b><br>A racionálisan, nem racionálisan és irracionálisan viselkedő, paradox egzisztenciális szabadsággal rendelkező, a környezethez és más egyénekhez kapcsolódó ember. | <b>Meghatározás:</b><br>Emberek rendszerszerűen megszervezett csoportja, amely felelőségekkel, felhatalmazással és kapcsolatokkal rendelkezik annak érdekében, hogy az érdekelt felekkel együttműködve megvalósítsa a szervezeti célkitűzéseket. | <b>Meghatározás:</b><br>Egymástól független emberek és szervezetek többé-kevésbé rendezett összessége, amely – nem szisztematikus hálózat gyanánt – kölcsönhatásban áll saját tagjaival és külső felekkel. |
| <b>Minőség:</b><br>Hit, remény és szeretet, de ezek között legnagyobb a szeretet (1 Cor 13:13); A jó élet.                                                                                | <b>Minőség:</b><br>Valamennyi érdekelt fél igényeinek és elvárásainak teljesítése; A szervezet sikeres üzletvitelének fenntartása.                                                                                                               | <b>Minőség:</b><br>„Minőségi társadalom”; Jól funkcionáló és kellően fejlődő közösség, valamennyi tagjára nézve; Versenyképes más társadalmakkal.                                                          |
| <b>Minőségmenedzsment:</b><br>Szeresd felebarátodat, mint tenmagadat. (Mat 22:39)                                                                                                         | <b>Minőségmenedzsment:</b><br>A szervezet navigálása a minőség felé.                                                                                                                                                                             | <b>Minőségmenedzsment:</b><br>Minőségmenedzsment az egyes társadalmi szektorokon belül (A minőség társadalmi diffúziója).                                                                                  |
| <b>Felelősség:</b><br>Maga az egyén (vagy a felügyelője).                                                                                                                                 | <b>Felelősség:</b><br>A szervezet legfelső vezetése.                                                                                                                                                                                             | <b>Felelősség:</b><br>Senki vagy mindenki.                                                                                                                                                                 |
| <b>Tanulás:</b><br>A tanuló egyén (tudástranszfer).                                                                                                                                       | <b>Tanulás:</b><br>A tanuló szervezet (Szervezeti regeneráció).                                                                                                                                                                                  | <b>Tanulás:</b><br>(Diffúzió: evolúció/revolúció).                                                                                                                                                         |

kel, hatáskörökkel és kapcsolatokkal az adott célok eléréséhez [2]. Az egyének alkotják a társadalmat, miközben az így létrejövő társadalom visszahat az egyénekre és fejleszti őket [3].

A társadalom minősége közvetlenül az emberek cselekedetei és interakciói révén, illetve a különböző szervezeteken és intézményeken keresztül fejlődik. Ezt nevezzük a minőség diffúziójának. A „minőségi társadalom”, mint cél fogalmán értjük a magas minőségi színvonallal rendelkező jó vagy jól funkcionáló és kellően fejlődő társadalmat, egy olyan társadalmat, amely kielégít minden érdekelt felet [4]. A társadalmi minőség sok különféle jellemző dimenziót foglal magában, amelyeket a következő általános és szisztematikus kategóriák szerint rendszerezhetünk:

- A közösségi szolgáltatások sokfélesége, azok hatékonysága és integritása [5].
- Humán tényezők és ergonómia.
- Használhatóság és alkalmasság [6] (vagyis a szolgáltatások elérhetősége és azok megtarthatósága, beleértve a képességet és a rendelkezésre állást).
- Élet- és vagyonbiztonság, a magánszféra sértetlensége, a társadalmi stabilitás, valamint a regionális védelem.
- Emberi jogok [7], szabadság és egyenlőség.
- Esztétika
- Etikai teljesítmény.
- Társadalmi teljesítmény, beleértve a kapcsolatépítést, az interaktivitást és a megosztást, az innovációs készséget, valamint a korruptség hiányát.
- Ökológia és fenntarthatóság [8].
- Gazdaság és hatékonyság, illetve a gyenge minőség költségei [9].

Az előzőekben felsorolt területek egyben fontos tanulási témák is a társadalom minőségének javítását illetően.

## Az oktatás és a tanulás professzionális megközelítése

Tudatában vagyunk annak, hogy az oktatási és a minőségügyi diszciplínák között kölcsönös igény mutatkozik az interakció és az együttműködés iránt, de a gyakorlatban ez az igény nem realizálódik hatékonyan a következők miatt:

- Az oktatásról folytatott vitákban globális módon már eddig is hangsúlyozták a minőség szerepét, rámutatva, hogy az döntő tényező-

nek számít. Ennek ellenére a minőségügyi frazeológia használata nem konzisztens. Az oktatás minősége gyakran csak a szavak szintjén mutatkozik, miközben az oktatással foglalkozó szakértők nincsenek tisztában a minőségügyi szakmai gyakorlatokkal és módszertannal (lásd például: [10]). Sőt, a szisztematikus minőségügyi kérdéseket kellemetlen, frusztráló, fájdalmas és mellékes dologként kezelik.

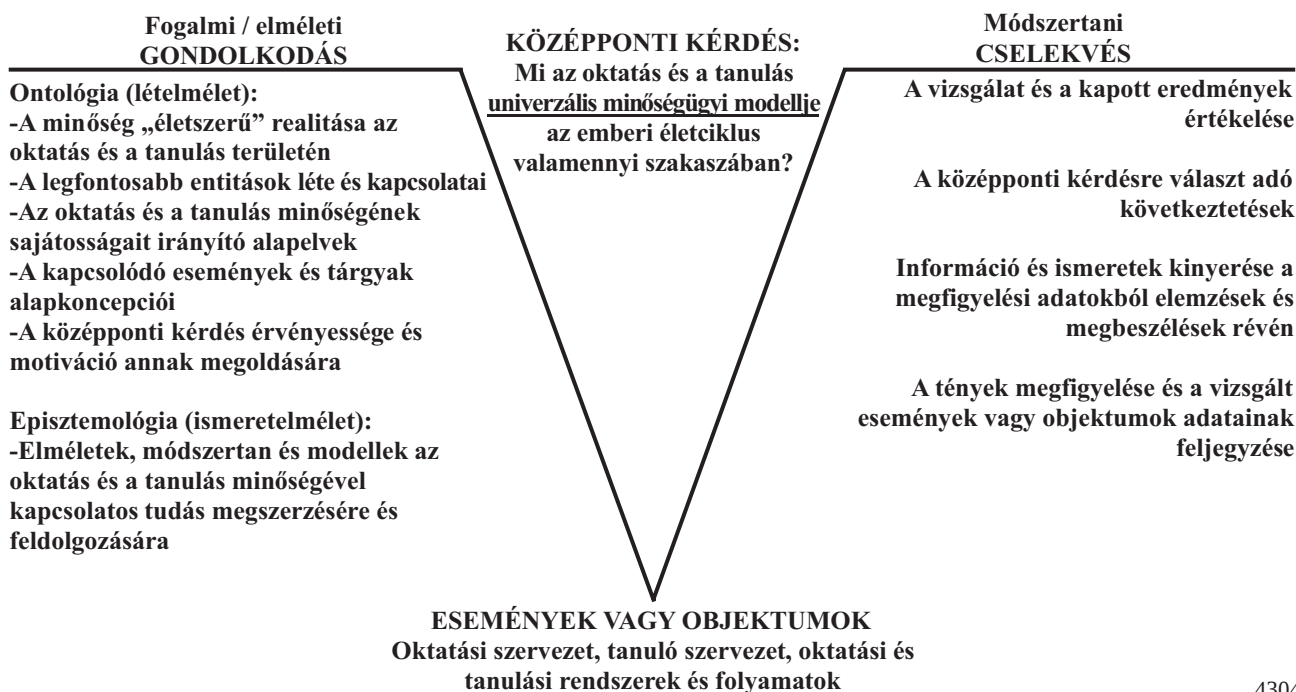
- Az oktatás és a képzés a minőségmenedzsment fontos szempontjait alkotják: a minőségügyi szakértők még sincsenek nagyon tisztában az oktatás és a képzés szakmai alapelveivel és gyakorlataival. A minőségügyi szakemberek nem működnek együtt eléggé az oktatási szakemberekkel.

A jó minőségre való törekvés előnyös és megéri a fáradságot a társadalom valamennyi szférájában és a szervezetek minden típusánál. Mindenki nagyra értékeli az eredeti minőséget, legalább intuitív módon. Mindenfajta szervezet befektetéseket eszközöl a minőség területén:

- A gyenge minőség legalább is irritáló, amellet hibákat, elégedetlenséget és költségeket szül.
- A minőségügy szakmai tudományos háttere évtizedek hosszú során át a nemzetközi szakismereteken keresztül fejlődött ki és jelenleg a legjobb gyakorlati alapelveket, eljárásokat, illetve kereteket foglalja magában.
- A jó minőség nem érhető el és a rossz minőségtől sem lehet megszabadulni esetileg, csak pénz vagy rendszabályok segítségével.

Ez alól az oktatással foglalkozó szervezetek sem jelentenek kivételt. Különleges kihívásként fogható fel, hogy az oktatás és a továbbképzés rendkívül nagy és mindenütt megtalálható iparrá nőtte ki magát. Az egyes tudományágak között tátongó mély szakadék áthidalása érdekében a minőségügyi szakma kimerítő ismeretere alapozzuk a szemléletmódunkat, ami arra is lehetőséget biztosít, hogy a gyakorlatot összekapcsoljuk az egészséges elméleti alapokkal (1. ábra), elkerülve ezáltal a pontatlan és felületes megértés okozta buktatókat. Nagy kihívást jelentő célunk emellett egy univerzális minőségügyi modell kidolgozása az élethosszig tartó oktatásra és tanulásra.

Hogy mélyebbre áshassunk a tanulás során bekövetkező tudásnövekedés példákkal alátámasztott rejtelseibe, a tanulás fogalmán az egymással kölcsönhatásban álló humán folyamatok



4304

1. ábra: A minőségügy oktatásban és tanulásban betöltött szerepének jobb megértése a gyakorlatok és egy egészéges elméleti alap összekapcsolásával az ún. „V heurisztika” [11] segítségével

eredményét értjük. Maga a fogalom úgy is megragadható, mint az összes tanítási vagy tanulási jelenség ontológiai rendszer archetípus [12] modellje, illetve az oktatás és a tanulás univerzális minőségügyi modellje definíciójának megalapozása. A tanítás és az oktatás ezen kedvező helyzete már Platón iskolájában is létezett [13, 14] kb. ie. 387 körül.

A professzionális minőségügyi koncepciók ontológiai és episztemológiai megalapozást nyújtanak a gyakorlati oktatási realizálások és megoldások konzisztens végrehajtásához és értékeléséhez. Az általános szakmai és nemzetközi szinten szabványosított [15] minőségügyi koncepciók és alapelvek jól megalapozottak és a legtöbb országban gyakorlatilag alkalmazzák is azokat, a különféle szervezetek millióinál felhasználva, annak ellenére, hogy az oktatási szakértők nem mindig ismerik kellően azokat. Nagyon ajánlott, hogy ezek a minőségügyi koncepciók az oktatás és a tanulás területén is alkalmazásra kerüljenek.

A professzionális minőségügyi megközelítés alapját a leginkább centrikus általános minőségügyi koncepciók képezik: úgymint a minőség és a minőségmenedzsment. A minőség definíciójaként jelen esetben a következőt fogadjuk el: annak foka, hogy valamely objektum milyen

mértékben elégíti ki valamennyi érdekelt fél igényeit és elvárásait [16]. Ebből következően az objektum tárgykörébe tartozik az oktatást nyújtó szervezet összes kimenetele. Az oktatásnál ugyan nagyon sokféle érdekelt fél létezik, de a legfontosabb közöttük a tanár és a hallgató. Az oktatás minősége magában foglalja mind a tanuló, mind pedig a tanár elégedettségét. A tanulás minősége jelenti a tanuló igényeinek és elvárásainak kielégítését a személyes elégedettség biztosítása céljából, habár ezek az igények és elvárások nem fogalmazhatók meg explicit módon. A minőség az adott személy racionális, nem racionális (érzelmi) és irracionális (spirituális) érzékelései szubjektív kombinációjaként fogható fel.

A minőségmenedzsment fogalma: a minőség érdekében végzett koordinált tevékenység a szervezet, illetve annak folyamatai irányítására és kontroll alatt tartására [17]. Ebből a meghatározásból kifolyólag a minőség realizálása a szervezeti menedzsmentből vezethető le. A professzionális minőségmenedzsment kulcseleme a minőségjavítás, amely a humán és a szervezeti képzesen nyugszik.

A minőség tekintetében a legnagyobb kihívást a valódi igények és elvárások felismerése képezi. Jelen kutatásunkban ezen a hallgatók, továbbá az oktatás, a szervezetek és az egész társadalom ér-

dekelt feleinek igényei és elvárásai értendők. Az igények és az elvárások nem szabványosíthatók, sőt még az azonosításuk sem könnyű. Az egyének képzési igényei az emberek életciklusban elfoglalt különböző helyzetére, az étellel kapcsolatos elvárásaik minőségére, valamint világszemléletükre vezethetők vissza. A megelégedettség törvénye [18] kimondja: „Mindenkit azonos módon kezelve a megelégedettség lesz az, ami változik. Ahhoz, hogy elérhessük az egyenlő elégedettséget, változtatni kell a kezelésem.”

Az oktatási igények fókuszja eltolódik a 'tanulni a tudásért és a cselekvésért' felől a 'tanulni a létért és az együttélésért' felé [19]. Ebben az összefüggésben olyan feszültségekkel és dilemmákkal találkozunk, amelyek magukban foglalják a következő dimenziókat [20]:

- Globális és helyi (lokális)
- Univerzális és egyedi
- Hagyomány és modernség
- Hosszú táv és rövid táv
- Verseny és egyenlőség
- A tudás kiterjesztése és az annak asszimilálásához szükséges emberi kapacitás
- Spirituális és anyagi (materiális)

Az emberi tanulás alapigényei: nyelvi és numerikus készségek, szóbeli kifejezőkészség, problémamegoldás stb. Ide tartoznak továbbá a modern társadalom tényleges igényeinek megfelelő tudás, jártasságok, értékek, attitűdök és így tovább. A társadalmi tanulás szélesebb körű igényei közé tartozik az etika és a kultúra, a tudomány és technika, valamint a gazdaságtan.

Az emberek képzési igényei nagymértékben változhatnak az életkor előrehaladásával. Előfordulhatnak olyan jelenségek, mint a tanulásról való lemondás és a felejtés, az „iskolátlanítás” [21], illetve az újratanulás. Az általános oktatási rendszer is teljes átgondolásra szorul, ha az eddigieknél kedvezőbb társadalmi-gazdasági eredményeket akarunk elérni. Az Európai Unió nemrégiben felismerte, hogy az oktatási rendszerek nem találkoznak a munkaerőpiac követelményeivel. A fiatalok oktatásának fejlesztésére teendő intézkedések a jövőbe történő befektetéseknek minősülnek, erősen összpontosítva a partnerkap-

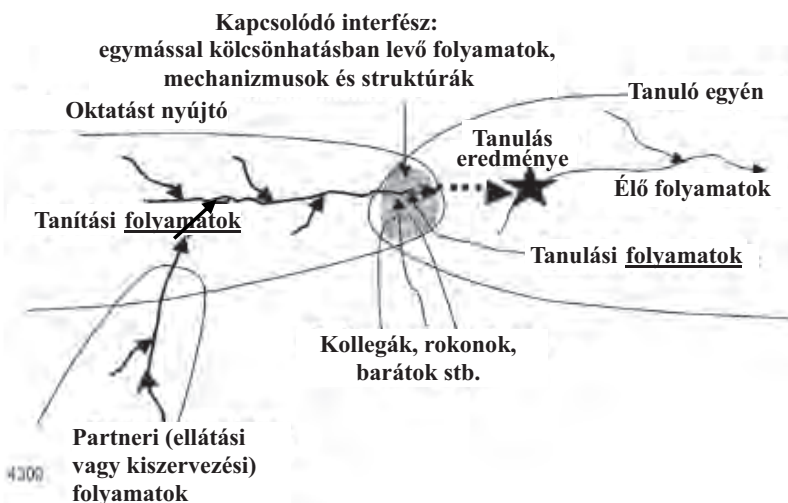
csolatokra, valamint az élethosszig tartó tanulás perspektívájára [22].

A szervezeti tanulás igénye a legfelső vezetés által meghatározott célokból vezethető le. Mivel az aktív életkor alatti, illetve a munkahelyeken történő tanulás jelentős részét képezi az emberek élethosszig tartó tanulási folyamatának, a szervezetek által nyújtott oktatási lehetőségeknek szintén hozzá kell járulniuk a munkavállalók karrierépítéséhez és megélhetési elvárásaihoz.

Az egész társadalom tanulási igényei általában nem írhatók elő diktatórikus módon és egyetlen fél sem sajátíthatja ki azokat a többiek rovására. Az oktatás fejlesztését tehát az egyes társadalmakban csak erős szociális és nemzetközi hatóságok és intézmények irányíthatják.

## A tanulást nyújtó és az azt fogadó folyamatok

A mi archetípusos modellünk szerint az oktatási és a tanulási jelenség egy bizonyos struktúrán belül egymással szoros kapcsolatban álló oktatói és tanulói folyamatokból tevődik össze, amelyek a résztvevők (vagyis az érdekelt felek) igényeinek és elvárásainak kielégítésére irányulnak. A tanulás maga a tanulást nyújtó és az azt fogadó folyamatok együttes eredményeként jön létre (2. ábra). A tanárnak és a tanulónak egy-



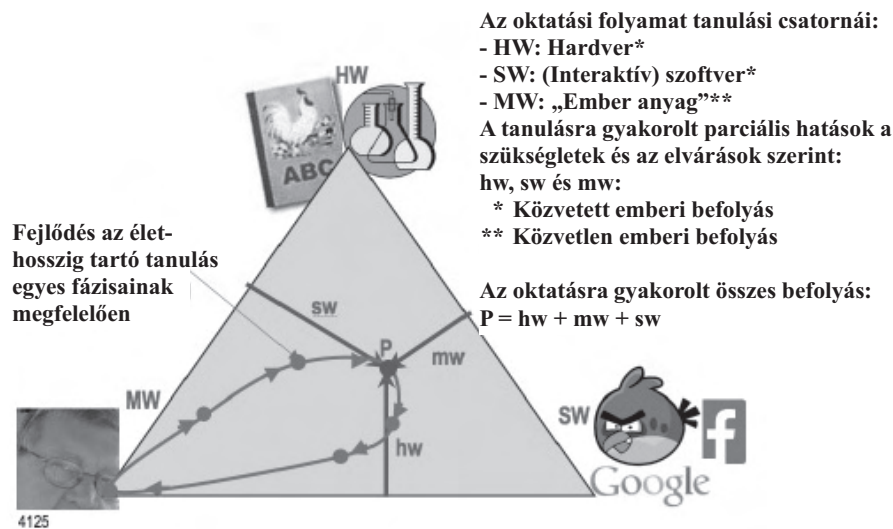
2. ábra: A tanulás az oktatási (oktatást nyújtó) és a tanulási folyamatok (tanuló egyén) közötti együttműködés eredménye

aránt értéként kell felfognia az oktatás, illetve a tanulás folyamatát. Ez tulajdonképpen egy humán „Mindenki nyer” (Win-Win) interakció a tanítási és a tanulási folyamatok kapcsolatában. A közös nettó értéket a racionális, a nem racio-

nális (érzelmi) és az irracionális emberi kölcsönhatások együttesen hozzák létre a tanár és a tanuló viszonylatában.

A folyamatmenedzsment [23] – vagyis a folyamatok irányítására és kontrolljára szolgáló koordinált tevékenység – a szakmai előfeltételét képezi annak, hogy az oktatási szervezet minőségét realizálhasson. A folyamatmenedzsmenten belüli kockázatmenedzsment nagyon fontos része a minőség kérdésének.

A tanulás különböző környezetekben zajlik az oktatási anyag (HW), az emberi kölcsönhatások (MW) és az információ technikai eszközök (SW) segítségével (3. ábra).



3. ábra: Tanulási lehetőségek biztosítása az oktatási folyamatokon belül különböző csatornákon keresztül az élethosszig tartó tanulás során, ami a közvetlen emberi érintkezéssel kezdődik és azzal is végződik [24].  
(Az SW terület jellemzése Rovio (Dühös Madarak) [25], a Facebook és a Google szimbólumainak felhasználásával történt.)

A tanulást hagyományosan formális oktatási tevékenységként (oktatási programok, tanfolyamok, tankönyvek, osztálytermek stb.) fogják fel, pedig a tanulás legnagyobb része teljesen informális módon (napi tevékenység, együtt tanulás másokkal személyesen vagy a világhálón keresztül, akció tanulás, egyéni tanulás, mentorok stb.), a társadalmi interaktív eszközök támogatásával zajlik. Olyan régi tanulási teóriákhoz kell fordulnunk [26, 27, 28], mint például a gondolkodás (kognitív), a viselkedéslélektan (behaviorizmus), az objektívizmus és a konstruktívizmus. Jelenleg a kapcsolatok (konnektívizmus), az interakció és az együttműködés állnak a tanulás középpontjában;

ezek már sok-sok új tanulási környezetet és gyakorlatot hoztak létre leginkább olyan társadalmi, informális és nyílt tanulási formákra támaszkodva, amelyek jó és megkérdőjelezhető tapasztalatokat egyaránt magukban foglalnak:

- School-of-One innovatív középiskolai matematikai program [29], valamint a flipped classroom (fordított tanterem) [30] és a vegyes tanulás [31] az online eszközök bevonásával.
- Japán Yutori oktatás [32].
- „Iskola a Felhőkben”, SOLE (tanulási környezet önszervezése) [33], bárhol rendelkezésre álló tanulási lehetőség [34].

- MOOC (Masszív nyílt online tanfolyam), Udacity speciális online egyetem [35].
- Tanulás a Pixar amerikai számítógépes cég animációi segítségével, Disney tanulás [36], Angry Birds (Dühös Madarak) oktatás [37].

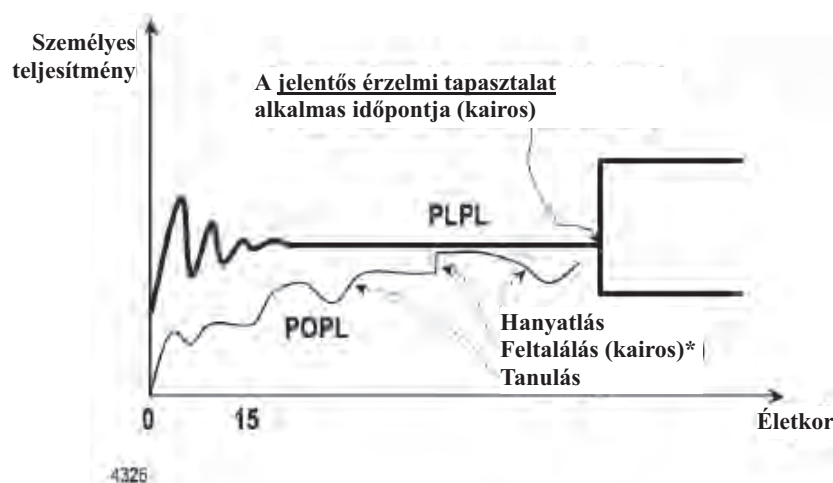
A fenti lehetőségek számdékosan figyelmen kívül hagyják a minőségügyi szempontokat.

## Az egyének, a szervezetek és a társadalmak tanítása

Minden embernek megvan a saját személyiségén alapuló korlátozó teljesítmény

szintje (PLPL = personality based limiting performance level), amelyet kulturális, emocionális és spirituális tényezők befolyásolnak; továbbá az aktuális működési teljesítmény szintje (POPL = actual operational performance level) [38, 39], amelyre a hangulat, a kedélyállapot, az adódó helyzetek és a tanulás gyakorol hatást (4. ábra). A tanult meta-képességek [40] lehetővé teszik a kognitív jártasságok, az önismeret és az emocionális mozgékonyság, továbbá a személyes lendület szélesebb körének kihasználását. A POPL időben változik a hangulatnak és a cselekvési helyzeteknek megfelelően, de a teljesítmény szintje tovább fejleszthető a járulékos (inkrementális) tanulás, illetve a spontán találékony-

ság (invenció) révén. A PLPL ugyancsak kulturális téma, amely változhat a jelentős érzelmi tapasztalatok alkalmas pillanataiban (kairos [41]).



4. ábra: Az egyéni tanulással kapcsolatos jelenségek

Az egyén egész életében a társadalom tagja és ennek megfelelően alakul az élethosszig tartó tanulás is [42]:

1. Születést megelőző prenatális vagy embrió kor: Lehetőség
2. Születés: Remény
3. Csecsemőkor (0-3 év): Életerő (vitalitás)
4. Kisgyermekkor (3-6 év): Játékosság
5. Középső gyermekkor (6-8 év): Képzeloerő, fantázia
6. Késő gyermekkor (9-11 év): Leleményesség, eredetiség
7. Ifjú- vagy kamaszkor (12-20 év): Szenvedély
8. Korai felnőttkor (20-35 év): Kezdeményezés, vállalkozó szellem
9. Az élet delelője (35-50 év): Elmélkedés
10. Érett felnőttkor (50-80 év): Jóindulat, bőkezűség
11. Késő felnőttkor (80 év felett): Bölcsesség
12. Halál: Megvilágosodás
13. Posztumusz: Élethivatkozás

A szervezeteknél a tudatosság, az attitűdök, a jártasság és a kompetenciák a szervezeti tanuláson keresztül formálódnak. A járulékos vagy inkrementális tanulás olyan, különböző diszciplínákon túlmutató sajátos ismeretekre értendő, amelyek az üzlet realizálásához szükségesek. A fejlődésben előforduló radikális, nem folyto-

nos változás egy különleges átalakulási folyamatként fogható fel. A valódi transzformáció gyakran krízishelyzetet idéz elő [43]. Stratégiai

válság esetén nagyarányú áttörésre van szükség a szervezet teljesítményében [44]. A transzformáció a forma, az alak vagy a megjelenés változását jelenti. A görög „μετανοια” (metanoia) szó sokkal alkalmasabb lehet ennek leírására, mint a transzformáció kifejezés. Ez a görög szó bűnbánatot, vezeklést, töredelmes megbánást jelent, utalva az illető személy életmódjának megváltoztatására. Itt alapvetően mentális konverzióról van szó, mivel az üzleti válságok tulajdonképpen az emberi elmékben játszódnak le. Az átalakulásokat a szerveze-

tek stratégiai, illetve legfelsőbb vezetői szintje kezdeményezi és irányítja. A szervezeti transzformációk nem spontán vagy öltetszerű módon történnek, hanem meghatározó döntéseken és akciókon keresztül mennek végbe, állandó tanulás és innováció mellett. Maga a transzformáció általában az alábbi, egymást követő átmeneti fázisokon keresztül valósul meg [45]:

1. Bénító sokk: Az összhang hiánya az elvárások és a valóság között.
2. Tagadó védekezés: Visszatérés a hamis szakértelemhez. A változás szükségességének tagadása.
3. Cselekvésképtelenség, düh, harag, kiábrándulás és zavar: A változás szükségességének felismerése, de bizonytalanság annak mikéntje körül.
4. A realitás elfogadására kétféle lehetőség kínálkozik: Visszatérés a múltbeli attitűdökhöz és magatartásformákhoz, ami szomorúságot, konfliktusokat, hanyatlást, összeomlást és bukást eredményez, vagy a teljesítmény feljavítása, illetve annak jövőbeli kilátásai iránti felfokozott érdeklődés.
5. Teszt: Az újféle megközelítések kipróbálása és szembenézés a kudarc kockázatával.
6. A célok kutatása: Kíváncsiság. Annak megértésére törekvés, hogy mi módon és miért jobb az új magatartás a réginél.
7. Integráció: Bizalom. Az új attitűdök és magatartásformák szervesen beépülnek a viselkedési repertoárba.

\* A 2008-ban alapított Kairos Társaság egy amerikai székhelyű non-profit szervezet a fiatal vállalkozók innovációinak támogatására.

A tudatosság, illetve a speciális szakmai ismeretek és jártasságok elterjesztése megköveteli az alapos személyes tudást, a mentális modelleket, a megosztott jövőképet, a team-keretek között történő tanulást, valamint a rendszerszerű gondolkodást [46]. Mindezek igen fontosak az új integráció kialakításához egy szervezeten belül.

Az embereknek olyan helyzetekben kell cselekedniük és üzleti döntéseket hozniuk, ahol az ok-okozati összefüggések nem mindig kristálytiszták, ahol nagyfokú bizonytalansággal kell számolni, illetve különböző személyes előítéletek, hiedelmek és elfogultságok léteznek. A tudás nagyköveteinek – ma már gyakorlatilag minden munkavállaló és üzleti vezető – alaposan ismerniük kell, hogy mi is áll előttük [47]. Az embereket mindig izgató és ösztönző helyzetek veszik körül; ezek csak annyi jelentést hordoznak, amennyire az egyének kihasználják azokat. Más szavakkal: az üzleti környezet nem egyéb, mint a személyek tanulási produktuma. A valóság nem egy rajtunk kívül álló objektív elrendezettség, hanem a napi kölcsönhatások állandóan változó eredménye.

A jelentések és az ismeretek megosztása érdekében az embereknek közös társalgási platformokat kell létesíteniük, ahol megbeszélhetik egymással saját tapasztalataikat és azok kiváltó tényezőit. Ez a munkavégzéssel párhuzamos tanulási folyamatot tételez fel. A félreérthető, nem egyértelmű problémákkal foglalkozó értekezletek többsége általában nem alkalmas erre a célra, ha az autokratikus vezetés elhallgatja a potenciálisan kihasználható elképzeléseket, a harmóniát ösztönző normákat, illetve ha nem meri bevallani, hogy nem rendelkezik ötletekkel a jelenlegi helyzet kezelésére. Nonaka [48] megalkotta a „Ba” fogalmát<sup>1</sup>, ami olyan környezetet jelent, ahol az emberek – akár egyénileg, akár közösségben – képesek hatékonyan tanulni egymástól. A „Ba” hatása a tudás konverzió folyamatán nyugszik, ami a résztvevők tacit (passzív, hallgatólagos, kimondatlan) tudását átváltoztatja könnyen kifejezhető explicit tudássá és fordítva. Ez a folyamat az ún. SECI (tudáspirál) tevékenységekből áll, úgymint: Szocializáció (S), Externalizáció (E), Kombináció (C) és Internalizáció (I).

<sup>1</sup> Olyan mesterségesen létrehozott közeg, ahol az egyének párbeszédük során le tudják vetkőzni egyéni tudásuk korlátait és bepillantást nyerhetnek a másik fél tudásállományába.

Az emberi kommunikáció (társalgás) élő és tanuló szervezeteket hoz létre, ennél fogva az üzleti nyelvezet fontos szerepet tölthet be a szervezetek életében [49]. A nyelv határozza meg azt a környezetet, ahol a szervezet létezik, és amelynek segítségével az üzleti rendszer tagjai megállapodásra jutnak egymással. A nyelv a szervezeti növekedés és változás, azaz a tanulás közvetítő közege. A nyelv egyszerűsítése, korlátozása növeli a hatékonyságot. Az általánosan használt „helyi” nyelvezet segítségével a szervezet hatékonyabban hozhatja meg a döntéseket. A nyelv korlátozása ugyanakkor fokozza a tudatlanság veszélyét is. Beszorítva a limitált szókincs korlátai közé, a szervezet képtelenné válik alkalmazkodni saját környezetének legalapvetőbb változásaihoz. Márpedig az a szervezet, amelyik képtelen a változásra, óhatatlanul hanyatlásnak indul. Ha nincs fogalmunk önnön tudatlanságunkról, akkor még kérdezni sem tudunk a nyelvi korlátokon túllépve. A szervezet csak akkor képes tanulni és növekedni, ha adva vannak az új nyelv kialakításának feltételei. Az új nyelv birtokában ugyanis a szervezet képes megtalálni a termelékenység új útjait és így regenerálni önmagát. Az új lehetőségek megteremtéséhez szükséges emberi kapcsolatok és a társalgás a rendszeren kívüli világból, a nyelvből ered, amelynek külön története van. Mivel ez technikai és intellektuális szempontból egyaránt sokszor igényes, gyakran igyekeznek azt mellőzni. A benchmarking [50] szisztematikus megközelítést kínál a másoktól való tanuláshoz.

A társadalmak páncéltól mentes hálózatok gyanánt foghatók fel [51]. A hálózatot a karizmatikus kulcsponti szereplők tartják fenn, így annak minősége elősegíti a növekedést. Az egyének, illetve a kisebb entitások – saját döntésük alapján – szórványosan kiszabadíthatják magukat a hálózattól, vagy éppen csatlakozhatnak ahhoz. A társadalmak a minőség terén versenyeznek. Egy társadalmi hálózat minősége a sokszoros Win-Win relációkon alapul [52]. A hálózat a minőség diffúziója alapján fejlődik, ami viszont a tagok hálózaton belüli interakcióinak és kölcsönhatásainak eredménye. Ha így vesszük, gyakorlatilag senki sem menedzseli a társadalom, mint egész fejlődését. A fejlődés azonban mégsem véletlenül vagy vaktában halad előre, hanem a társadalom azon erőteljes tagjai gyakorolnak rá különleges hatást, akik befolyásos pozícióval

vagy hatékony kommunikációval rendelkeznek. A legutóbbi elméleti kutatások felhívják a figyelmet a kényszer- és a vészhelyzetek, valamint a teleológia<sup>2</sup> [53] szerepére is, mint amely tényezők magyarázatot adnak valamennyiünk létezésének hosszútávú fejlődésére.

A társadalmi minőség nem holisztikus módon fejlődik, hanem – a fentiekben már említett jellemző társadalmi dimenziók szerint – sok-sok különálló tanulási eredményből halmozódik fel. Kutatómunkánk során mi például Finnországban foglalkozunk a nemzeti diszkréció, valamint az információ- és a kiber biztonság menedzsment kérdéseivel [54], a fenntarthatóság fejlődésével a finn Espoo városban [55], továbbá a hongkongi zöld innovációs programmal [56]. Az első és a második téma azért érdekes, mert közvetlenül kapcsolódik az egyénekből, a szervezetekből és a társadalomból álló hármas entitás modellünkhöz (1. táblázat). A második és a harmadik téma az oktatás és a tanulás fontos szerepét hangsúlyozza. A professzionális minőség szempontjai nincsenek kifejezetten jelen ezekben az esetekben, de meggyőződésünk, hogy a minőségügyi aspektusok további hasznos „zammattal” gazdagíthatják ezeket a kezdeményezéseket is.

## Az oktatási és a tanulási folyamatok humán szempontjai

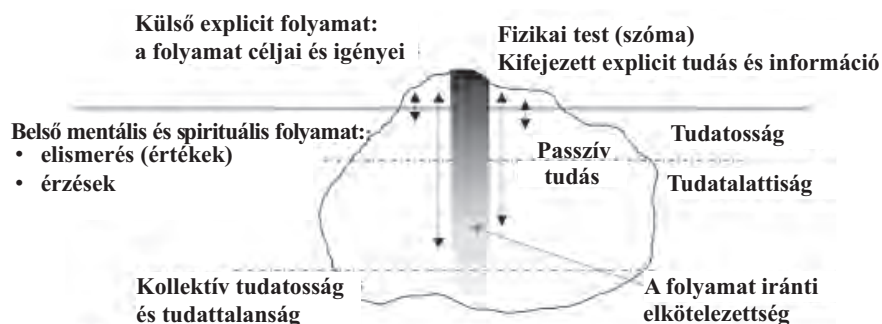
Minden, az oktatásba bevont személynek (hallgatók, diákok, tanárok, iskolaigazgatók, családtagok, hatóságok stb.) megvan a saját szerepe és jelleme ahhoz, hogy saját személyében közreműködjen és befolyást gyakoroljon a tanulás eredményére. Az oktatási és a tanulási folyamatokban holisztikus személyként kell figyelembe venni és értelmezni őket (5. ábra) [57].

Akár tanulókról, akár oktatókról van szó [58], az egyes humán teljesítők magatartása kritikus tényező az oktatási és a tanulási folyamat teljesítménye és menedzselése szempontjából; különösen fontos, hogy az említett személyek

mennyire vannak tisztában az átfogó célokkal és saját szerepükkel nem csak az adott folyamaton belül, hanem a szélesebb összefüggéseket is figyelembe véve [59].

## A társadalom oktatási teljesítményének és minőségének értékelése

A teljesítmény értékelés hagyományos módon a létrehozott minőségmenedzsment központi kérdésének számít. Fogalmi szempontból nagy kihívást jelentenek a méréssel összefüggő kérdések [60]. A metrológia [61] tudománya a méréssel és annak alkalmazásával foglalkozik; a metrológia szakmai szókincsébe beletartoznak az egész témakörre, illetve az összes tevékenységi területre vonatkozó, általánosan elfogadott szakkifejezések és definíciók. A mérés fogalma:



5. ábra: A személy holisztikus részvétele az oktatási és a tanulási folyamatokban

kísérleti úton kapott egy vagy több mennyiségi érték, ami indokoltan összekapcsolható a mérés célját képező tétel egy bizonyos mennyiségével. Gyakorlati úton egyértelművé kell tenni olyan fogalmak jelentését és szerepét, mint a tény, az adat, az információ és a tudás; továbbá azok összefüggését a mérési tevékenységgel.

Deming [62] szerint az információ nem egyenlő a tudással. A tudás az elméletből ered: az elmélet teszi lehetővé a hozzánk érkező információ azonnali felhasználását. Rámutatott arra is, hogy a jellemzőnek, az állapotnak vagy a megfigyelésnek nincs igazi értéke. Ennélfogva Deming az alapos vezetéstudomány létrehozására szólított fel.

Az egyes szervezetek sokféle értékelési modellt dolgoztak ki a formális oktatási rendszerekre és a tanulás eredményeire, amelyeket különböző oktatási szintekre használnak nemzeti

<sup>2</sup> Idealista tanítás, amely szerint a természetben minden egy bizonyos előre megszabott cél megvalósítására jött létre és minden jelenség ennek kiteljesedését szolgálja..

és nemzetközi összehasonlításban egyaránt. Az ilyen megközelítések nem következetesen kompatibilisek és zavaróak is lehetnek. Az oktatási tevékenységek (szervezeti rendszerek és folyamatok) hatásosságának és hatékonyságának értékelése alapvetően különbözik a tanulási eredmények értékelésétől, amelyek közé többek között a hallgatók tanulása és a tanárok teljesítménye tartozik az emberi teljesítmény vonatkozásában. A társadalom minőségének értékelése még inkább kihívó és fragmentált kérdés.

Az értékelő és az összehasonlító oktatási tevékenységek megközelítése, illetve azok eredményei nagy nyilvánosságot kaptak, többek között:

- UNESCO EFA (Oktatást mindenkinek) [63]. GEQAF (Az általános oktatás minőségelemzése / diagnosztikai keret): Az oktatási rendszer és a tanulási környezet; az oktatás céljai, struktúrája és funkcionálása. LLECE (Latin-amerikai laboratórium az oktatás minőségének értékelésére). SACMEQ (Dél- és kelet-afrikai konzorcium az oktatás minőségének nyomon követésére).
- OECD PISA (a nemzetközi hallgatói teljesítménymérés programja) [64]: 15 éves diákok iskolai teljesítményének értékelése matematikából, tudományból és olvasásból.
- TIMSS (A nemzetközi matematikai és tudományos tanulmányok trendjei): Negyedik és nyolcadik osztályos tanulók matematikai, tudományos és PIRLS (Előmenetel a nemzetközi irodalom olvasásában) ismereteinek felmérése; Negyedik osztályos tanulók olvasási szokásainak felmérése [65].
- EIU (A The Economist vizsgálati részlege) Tanulási Görbe [66]: Az oktatási rendszerek elemzése széles értelemben.
- Baldrige megközelítés (USA) [67]: Az oktatási szervezetek átfogó teljesítményének felmérése.
- A Bolognai folyamat [68]: A felsőfokú oktatás minősítése és az egyetemi minőségbiztosítás szabványainak összehasonlíthatósága.
- EQAVET: A szakképzés és oktatás európai minőségbiztosítása [69].
- Az oktatási menedzsment rendszerek ISO szabványosítása: Az „ISO/PC 288: Oktatási szervezetek menedzsment rendszerei” folyamatos munkája [70] feleslegessé teszi az ISO 29990:2010, az ISO/IEC CD 36001 és az ISO/WD 18420 korábbi kezdeményezéseit.

- Nemzetközi szabványosítás, pl. az USA egyes tagállamainak Common Core közös szabvány kezdeményezései [71], valamint az NP 4512:2012 – Egy portugál menedzsment rendszerszabvány a minőség, az innováció és a technológia előmozdítására a szakmai oktatásban és képzésben [72].

- Különböző nemzetközi és nemzeti felmérések, osztályozások és minőségdíjak, mint például az egyetemek, a műszaki főiskolák, a kollégiumok, a szakiskolák és az oktatási programok minőségi kiválóságának elismerésére.

Az oktatás és a tanulás értékelésekor egyértelművé kell tenni, hogy mi is az értékelés célja [73]. Általánosságban véve a szervezeti teljesítmény-értékelések [74] jelentik a kulcsot a szervezeten belüli műveletek kontrollját és javítását célzó minőségmenedzsmenthez, illetve a minőségbiztosításhoz a szervezetek érdekelt felei felé. A következők tartoznak ide:

- Az egész szervezetek stratégiai önértékelése a stratégiai döntések és a szervezeti teljesítmény erősítése szempontjából. Ehhez a következő legfontosabb modellek és módszertanok állnak rendelkezésre: (a) A szervezeti tanulásra, továbbá a folyamatok finomítására és integrálására összpontosító kiválósági modellek; és (b) Az érettség olyan modelljei, amelyek az előírt teljesítmény kritériumok teljesítését helyezik a középpontba. A magunk részéről az (a) pont szerinti megközelítést részesítjük előnyben.
- A működés értékelése, illetve az egyedi folyamatok auditálása a teljesítmény monitoring, az audit, valamint a kontroll, a diagnosztika, a teljesítmény javítása és a minőségbiztosítás szempontjából.

Az ilyen jellegű értékelési gyakorlatok nem igazán terjedtek el az oktatás területén és a szervezetek önértékelésében sem, holott ezek általában véve fontos és jól megalapozott minőségmenedzsment feladatok.

Az oktatás szabványosított értékelési módszereivel kapcsolatban kritikai észrevételek hangzottak el [75], miszerint azok nem felelnek meg az egyéni igényeket és elvárásokat kielégítő minőségügyi alapelveknek. Deming [76] felhívta a figyelmet az emberek kvantitatív mérőszámok szerinti díjazásának veszélyeire, amit ő a vezetés 3. számú, jól ismert halálos betegségének nevezett. Úgy vélekedett, hogy

„a teljesítmény alapján történő értékelés és minősítés, illetve az évenkénti felülvizsgálat rövidtávú teljesítményre ösztönöz és figyelmen kívül hagyja a hosszútávú tervezést; félelmet kelt, lerombolja a csapatmunkát, továbbá tápot ad a rivalizáláshoz és a politizáláshoz. A minősítés kézhez vétele után hetekig keserűséget, törést, fájdalmat, lelki sérüléseket, kiábrándultságot, elhagyatottság érzetet, reménytelenséget, csüggedést, levertséget, kedvetlenséget, kisebbrendűségi érzést, sőt néha depressziót válthat ki az emberekből, akik képtelenek megérteni, hogy ők miért silányabbak másoknál és miért alkalmatlanok a munkára. Ez tisztességtelen dolog, mert a csoporton belül olyan megkülönböztetést tesz az emberek között, amelyet talán teljes mértékben az a rendszer okoz, amelyben ők a munkájukat végzik.”

Nagy kihívást jelent egy társadalom minőségének értékelése [77]. Valójában nem is áll rendelkezésünkre semmiféle jól megalapozott gyakorlat, amely alkalmas lenne a társadalmak minden oldalú értékelésére minőségügyi szempontból. Ugyanakkor nagyon sok információt publikáltak a társadalmak értékeléséről és összehasonlításáról, amelyek meglehetősen elaprózódnak a speciális helyi, regionális és nemzeti kérdések között, mint például: az önkormányzatok (helyhatóságok) működése, a társadalmi tőke, törekenység és kockázatok, környezetvédelem, természet, ökológia és fenntartható fejlődés, „zöld növekedés”, versenyképesség, kultúra és kulturális értékek, nyelv, gazdagság, családi problémák, közéleti részvétel és emberi kapcsolatok, kreativitás és innováció, béke, szabadság, boldogság, életminőség és így tovább. A minőségügyi szakértőket általában nem igazán vonják be ezekbe a témákba.

## Nemzeti megközelítés és referenciák Finnországban

Az általánosan megszervezett oktatás tekintetében a legtöbb ország rendelkezik nemzeti politikával és célkitűzésekkel. A finn közoktatási rendszerre gyakran viszonyítási alap (benchmark) gyanánt hivatkoznak [78]. A mi alapvető oktatásunkat a nemzeti közoktatási tervek („OPS”) [79] határozzák meg. A terveinkben szereplő tanulási hangsúlyok az utóbbi 100 év folyamán fejlődtek ki az etikai objektivizmustól

(a tanár által továbbított értékek) az etikai relativizmus (a diák által kiválasztott értékek) felé. Bár a minőség kérdése, mint olyan nem nyilvánul meg kifejezetten ezekben a tervekben, a jelenlegi oktatási rendszerünket általában magas minőségi színvonalúnak tekintik. Jelen időkből a recesszió új kihívások elé állítja az oktatási célú befektetéseket és fenyegetést jelent a fejlődésre nézve.

Az elemi vagy általános iskolai oktatás fejlődését és annak orientálódását a következő tényezők jellemzik Finnországban:

- A nemzeti szintű elemi oktatási rendszer tervezése és fejlesztése a hosszútávú (100 évnél is több) hagyományok [80] jegyében valósul meg; ugyanakkor összhangban áll az országnak a jóléti és a versenyképes tudáson alapuló állam felé mutató általános társadalmi-gazdasági átalakulásával.
- Jó eredmények születtek az oktatási teljesítmény nemzetközi értékelése és összehasonlítása tekintetében.
- A finn tapasztalatok és közoktatási szolgáltatások exportja.
- Tartózkodás a globális oktatási reform mozgalomtól (GERM) [81], ami az 1980-as években bontakozott ki és amit az egész világon elfogadtak (2. táblázat).
- Kísérleti programok az új kihívásoknak megfelelően és továbbfejlődés sokféle különböző kezdeményezés, tanulmány és kísérlet útján, például: az információtechnika és a játékoság elemeinek gyakorlati közoktatási alkalmazása számos esetben, egyidejűleg megvitatva és érvekkel alátámasztva annak előnyeit és hátrányait [82, 83]; intézkedések az iskolai erőszak ellen [84]; továbbá tapasztalatszerzés a pozitív pszichológia és jellemerőségek oktatási célú felhasználásáról [85, 86].

2. táblázat: Az oktatási reform alternatív megközelítései, illetve a finn megközelítés [87]

| Globális Oktatási Reform Mozgalom (GERM) | A finn alternatív megközelítés |
|------------------------------------------|--------------------------------|
| • Verseny                                | • Együttműködés                |
| • Szabványosítás                         | • Személyes testre szabás      |
| • Teszt alapú elszámoltathatóság         | • Bizalmon alapuló felelősség  |
| • Humán tőke (tanárok)                   | • Szakmai tőke (tanárok)       |
| • Iskolaválasztás                        | • Méltányosság, igazságosság   |

A legutóbbi időkben [88] a tanárok fejlődésének folytonossága (kontinuum) került a finn oktatási tervek középpontjába a jövő átfogó iskolarendszerének és felsőoktatásának kialakítása céljából. A tanulási attitűdök és az eredmények javítását illetően a következő kulcsfontosságú témák állnak a középpontban:

- Az elemi oktatás struktúrái és gyakorlatai a diákok tanulásban elért eredményei, valamint szociális háttérük, lakóterületük vagy nemük közötti kapcsolat kiküszöbölésére.
- A források olyan allokációja, ami garantálja az elemi oktatás magas színvonalát.
- Új pedagógiai megoldások kidolgozása a közösségi és az egyéni tanulás támogatására.
- Az iskola átalakítása olyan etikai és tanuló közösséggé, ahol a tanulóknak hangjuk és választási lehetőségük van, ugyanakkor felelősséggel is tartoznak saját tanulásukért.
- A tanárok képzésének továbbfejlesztése a kutatások alapján, együttműködve az egyetemekkel és a helyhatóságokkal, megalapozva az oktatók kiinduló képzésének és szakmai fejlődésének folytonosságát.
- A tanárok élethosszig tartó szakmai fejlődésének támogatása.
- Új modellek kidolgozása a tanárok munkájához és munkaidejük kihasználásához.
- Az iskolaigazgatók felkészültségének erősítése és személyre szóló tervek kidolgozása a szakmai fejlődésük támogatására.

## Összefoglalás

Igen sok tanulmány eredménye áll már a rendelkezésünkre, amellet világméretű kiterjedt vita folyik az élethosszig tartó tanulás különféle jövőbeli kihívásairól, illetve annak kapcsolódásáról a társadalom, mint egész minőségéhez és fejlődéséhez [89, 90, 91, 92]. Globálisan nézve az oktatásügy széttöredezett általános képet mutat és egymásnak ellentmondó szempontokat testesít meg a szakemberek, a kutatók, a közigazgatási hatóságok, a szakmai szervezetek, az üzleti vállalkozások és a tanácsadók részéről. Az oktatást és a tanulást általában mégis döntő fontosságúnak ismerik el, különösen a társadalmak saját helyes fejlődésének szempontjából. A minőségstudomány finomíthatja ezt a szándékot a bizonyosság próbáját már kiállt szakmai minőségügyi koncepciók és gyakorlatok alkalma-

zásával az oktatás és a tanulás területén, illetve a társadalom egészében. Ez a tanulmány hidat kíván építeni az oktatásügy, a multidiszciplináris szakmaiság minőségügyi véleményezése és a kölcsönös tanulás között.

A társadalom minősége szempontjából három jól elkülöníthető, ugyanakkor egymással kölcsönhatásban álló entitást kell figyelembe venni: az egyének (emberek), a szervezetek és a társadalom általában. A társadalom minősége egy új, kihívó és átfogó fejlesztési területe a minőségmenedzsmentnek, amely túlmutat az egyes szervezeteken. A hagyományos minőségügyi alapkoncepciók és alapelvek még mindig érvényesek a társadalmakra nézve, ugyanakkor új értelmezésekre és kreatív megoldásokra van szükség azon társadalmi feltételek figyelembe vételéhez, ahol a működési környezet különböző, egymástól független szereplők hálózatából áll, és amelyet nem irányít egyetlen „legfelső vezetés” sem.

A társadalmi teljesítményt nagyon sokféle perspektívából és különböző szakmai szempontok alapján vizsgálják. A társadalom minősége egy új kutatási orientáció, és a minőségügyi szakma egy több tudományágat felölelő helyzettel találja itt szembe magát.

A humán szempontok döntő fontossággal bírnak a társadalom magas színvonalú és fenntartható minőségéért folytatott küzdelemben, nekünk viszont az emberek élethosszig tartó tanulásának minőségéért kell küzdenünk.

## Referenciák

1. T. Armstrong, The twelve stages of the human life cycle, [Az emberi életciklus tizenkét stádiuma], [http://www.institute4learning.com/stages\\_of\\_life.php](http://www.institute4learning.com/stages_of_life.php) (2008)
2. ISO, ISO 9000, 9001 and 9004 standards, Quality management systems, [Az ISO, ISO 9000, 9001 és 9004 szabványok, Minőségirányítási rendszerek], ISO, Geneva, Switzerland (2005/8/9)
3. C. Castoriadis, Pouvoir, la politique, l'autonomie [Hatalom, politika és autonómia] (1978) (The Finnish translation in Magma, Karisto 1997)
4. J. Anttila and K. Jussila, Societal quality and the competitiveness, [Társadalmi minőség és versenyképesség], The 16th International Symposium on Quality, Opatija, Croatia, (2015)
5. International Electrotechnical Commission (IEC) (1990), Electropedia: The World's Online Electrotechnical Vocabulary, <http://www.electropedia.org/iev/iev.nsf/index?openform&part=191>

6. Ugyanott.
7. United Nations (1948), The universal declaration of human rights, [Az emberi jogok egyetemes nyilatkozata], <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>
8. EPA United States Environmental Protection Agency, [Az Egyesült Államok Környezetvédelmi Hivatala], <http://www2.epa.gov/aboutepa> (2015)
9. L. Sörqvist, Poor quality costing, [A gyenge minőség költségei], Royal Institute of Technology, Stockholm Sweden, (1998)
10. UNESCO, Teaching and learning: Achieving quality for all, [Tanítás és tanulás: Minőséget mindenkinek], EFA Global Monitoring Report, Paris, France (2014)
11. J. Wheeldon and M. Ahlberg, Visualization social science research, [Láthatóvá tett társadalomtudományi kutatás], Sage Publications, Los Angeles, USA (2012)
12. P. Senge, The fifth discipline: The art & practice of the learning organization, [Az ötödik diszciplína: A tanuló szervezet művészete és gyakorlata], Doubleday/Currency, New York, USA (1990)
13. Plato's Academy, Mosaic from Pompeii [Platón Akadémiája, Pompeji mozaik], (Villa of T. Siminius Stephanus), <http://ancientrome.ru/art/artworken/img.htm?id=2146>
14. T. Boudreau, Universitas: The social restructuring of American undergraduate education, Praeger Publishers, [Egyetemek: Az amerikai felsőoktatás társadalmi átstrukturálása], Westport, CT USA (1998)
15. ISO, ISO 9000, 9001 and 9004 standards, Quality management systems, [Az ISO, ISO 9000, 9001 és 9004 szabványok, Minőségirányítási rendszerek], ISO, Geneva, Switzerland (2005/8/9)
16. Ugyanott.
17. Ugyanott.
18. K. Johnston, Busting bureaucracy. [Fontoskodó bürokrácia]. Business One Irvin (1993)
19. UNESCO, Learning: The treasure within, [A tanulás kincsháza], UNESCO, Paris France, [http://www.unesco.org/education/pdf/15\\_62.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/15_62.pdf) (1996)
20. Ugyanott.
21. I. Illich, Deschooling society. [Iskolátlanodó társadalom]. [http://ournature.org/~novembre/illich/1970\\_deschooling.html](http://ournature.org/~novembre/illich/1970_deschooling.html) (1971)
22. The European Parliament, Report on rethinking education, [Az Európai Parlament jelentése az oktatásügy újragondolásáról], (2013/2041(INI)), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0314+0+DOC+PDF+V0//EN EU> (2014)
23. J. Anttila and K. Jussila, An advanced insight into managing business processes in practice, [Előrehaladott betekintés az üzleti folyamatok gyakorlati menedzselésébe], Total Quality Management & Business Excellence, Volume 24, Issue 7-8 (2013)
24. J. Anttila and K. Jussila, Aiming at competitive products and delighted customers in the time of recession, [A versenyképes termékekre és az elragadtatott, boldog vevőkre való törekvés recesszió idején], in Quality against recession proceedings of the Symposium in Rovinj, Croatia (2013)
25. Rovio Entertainment Ltd., Rovio Learning, [Rovio-féle tanulás], <http://www.rovio.com/en/our-work/learning> (2015)
26. G. Siemens, Connectivism: A learning theory for the digital age, [Kapcsolati tőke: A digitális kor tanulási teóriája], [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm) (2005)
27. S. Downes, The Buntine Oration: Learning Networks, [A Buntine Szózat: Tanuló hálózatok], <http://www.downes.ca/post/20> (2004)
28. J. Cross, Informal learning - the other 80%, [Informális tanulás - a fennmaradó 80%], <http://www.jaycross.com/wp/2013/04/informal-learning-the-other-80/> (2003)
29. R. Cole, J.J. Kemple and M. D. Segeritz, Assessing the early impact of school of one: Evidence from three school-wide pilots, [A School of One matematikai program korai hatása: Három, egész iskolára kiterjedő kísérleti projekt tanulságai], <https://files.nyu.edu/RANYCS/public/media/SO1-Report-06-20-12.pdf> (2012)
30. Educause, Things you should know about flipped classrooms, [Mit kell tudni a „fordított tanterem” innovatív oktatási stratégiáról?] <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELI7081.pdf> (2012)
31. L. Vanderkam, Blended learning. A Wise Giver's Guide to Supporting Tech-assisted Teaching, [Vegyes tanulás. A bölcs oktató kézikönyve a technika által támogatott oktatáshoz], [http://www.philanthropyroundtable.org/file\\_uploads/Blended\\_Learning\\_Guidebook.pdf](http://www.philanthropyroundtable.org/file_uploads/Blended_Learning_Guidebook.pdf) (2013)
32. J. Soble, Japanese school reforms fail to make grade, [A japán iskolareformok nem ismerik a fokozatoságot], <http://www.ft.com/cms/s/0/0b21280e-b37c-11df-81aa-00144feabdc0.html#axzz3Ezod3F2u> (2010)
33. S. Mitra, Build a school in the cloud, [Iskola a felhőkben], [http://www.ted.com/talks/sugata\\_mitra\\_build\\_a\\_school\\_in\\_the\\_cloud.html](http://www.ted.com/talks/sugata_mitra_build_a_school_in_the_cloud.html) (2013)
34. V. Jones and J.H. Jo, Ubiquitous learning environment: An adaptive teaching system using ubiquitous technology, [Mindennütt jelenlevő tanulási környezet: Egy adaptív oktatási rendszer a mindennütt jelenlevő technika felhasználásával], <http://www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/pdf/jones.pdf> (2004)
35. R. Schuman, The king of MOOCs abdicates, [Lemond trónjáról a MOOC (ingyenes online szabadegyetem) királya], [http://www.slate.com/articles/life/education/2013/11/sebastian\\_thrun\\_and\\_udacity\\_distance\\_learning\\_is\\_unsuccessful\\_for\\_most\\_students.html](http://www.slate.com/articles/life/education/2013/11/sebastian_thrun_and_udacity_distance_learning_is_unsuccessful_for_most_students.html) (2013)
36. B. Corcoran, Disney 'Connected learning' aims to infuse games with learning, [A Disney-féle 'kapcsolódó tanulás' ötvözi a játékot a tanulással], <https://www.edsurge.com/n/2013-02-06-disney->

- connected-learning-aims-to-infuse-games-with-learning (2013)
37. Rovio, Rovio exports a Finnish learning concept to the world, [A Rovio média társaság megismertet a világgal egy finn tanulási fogalmat], <http://www.rovio.com/en/news/press-releases/364/rovio-exports-a-...1> (2013)
38. C. Møller, Personal quality, [Személyes minőség], TMI, Odense Denmark (1987)
39. H.J. Harrington, Theory H, IBM Technical report TR 02.976 San Jose USA (1982)
40. Ugyanott.
41. C. Mayeur, Art: Opening leaders to kairos. [Vezetői nyitás a kairos felé]. A 21st Century Art & Leadership discussion. Paris France (2007)
42. T. Armstrong, The twelve stages of the human life cycle, [Az emberi életciklus tizenkét stádiuma], [http://www.institute4learning.com/stages\\_of\\_life.php](http://www.institute4learning.com/stages_of_life.php) (2008)
43. J. Anttila, Business crises, threat and opportunity for quality management. [Az üzleti válságok fenyegetést és lehetőséget is jelentenek a minőségmenedzsment számára], EOQ Congress, Dubrovnik Croatia (2009)
44. W.E. Deming, The new economics. [Az új közgazdaságtan]. MIT. Cambridge MA (1993)
45. D. Butcher, P. Harvey and S. Atkinson, Developing businesses through developing individuals, [Üzletfejlesztés a fejlődő egyéneken keresztül], Cranfield School of Management, Cranfield England (1997)
46. P. Senge, C. Roberts, B. Ross and A. Kleiner, The fifth discipline fieldbook, [Az ötödik diszciplína kézikönyve], Nicholas Brealey Publishing Ltd, London UK (1995)
47. E. Kilpi, Interactive value creation. [Interaktív értékteremtés]. <http://eskokilpi blogging.fi/> (2010)
48. I. Nonaka, R. Toyama and N. Konno, SECI, Ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. [SECI, Ba és vezetés: A dinamikus ismeretteremtés egységes modellje]. Long range planning 33, Pergamon 2000
49. Sun Microsystems: The little grey book. [A kis szürke könyv]. <http://pangaro.com/littlegreybook.pdf> (2002)
50. R. Camp, Benchmarking. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1989
51. A. Barabási, Linked: How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life. [Hogyan kapcsolódik minden minden másához és mit jelent ez az üzlet, a tudomány, valamint a mindennapi élet szempontjából]. Plume Books. New York (2003)
52. J. Anttila, Integrated quality approach in business networks, [Az üzleti hálózatok integrált minőségügyi megközelítése], in proceedings of the 54th EOQ Congress, Izmir Turkey (2010)
53. T. Nagel, Mind and cosmos, [Tudat és kozmosz], Oxford University Press, New York, 2012
54. J. Anttila and K. Jussila, Risk management in the information security management standardization ISO/IEC 27000, [Kockázatmenedzsment az információbiztonsági irányítási rendszerek szabványosításában: ISO/IEC 27000], CriM14 seminar, Oulu Finland (2014)
55. Sustainable Development Espoo, [Fenntartható fejlődés, Espoo], (RCE) (2014) [http://www.espool.fi/en-us/housing\\_and\\_environment/Environment\\_and\\_nature/Sustainable\\_Development\\_Espoo\\_RCE](http://www.espool.fi/en-us/housing_and_environment/Environment_and_nature/Sustainable_Development_Espoo_RCE)
56. M. Pavlova, Challenges and opportunities in skills building for innovation: Human resource dimensions of Hong Kong's green innovation, [Szakmai kihívások és lehetőségek az innováció építésében: A hongkongi zöld innováció emberi erőforrás dimenziói], [https://oraas0.ied.edu.hk/rich/web/project\\_details.jsp?pid=2513760&r=&k](https://oraas0.ied.edu.hk/rich/web/project_details.jsp?pid=2513760&r=&k) (2014)
57. R. Shusterman, Body consciousness, [Testi tudatosság], Cambridge University Press, New York, USA (2011)
58. B. Kort, The role of emotions in learning, [Az emóciók szerepe a tanulásban], [http://www.globalnet21.org/cognition-affect-and-learning/#Insightful\\_Learning](http://www.globalnet21.org/cognition-affect-and-learning/#Insightful_Learning) (2008)
59. J. Anttila and K. Jussila, People aspects, an undervalued area in the procedures of business process management, [Az emberi szempontok, mint az üzleti folyamatmenedzsment eljárásainak egyik alulértékelt területe], EOQ Congress in Tallinn Estonia (2013)
60. J. Anttila and K. Jussila, 'You get what you measure. Or not?' Challenges for fact-based quality management, ['Azt kapod, amit mérsz. Vagy nem?' A tényeken alapuló minőségmenedzsment kihívásai], in Quality for Excellence proceedings of the International Symposium on Quality in Osijek, Croatia (2011)
61. International Organization of Legal Metrology (OIML): OIML V 2-200, International Vocabulary of Metrology – Basic and General Concepts and Associated Terms (VIM). [Nemzetközi Mérésügyi Szervezet (OIML): Nemzetközi Metrológiai Szótár – Alap- és általános fogalmak, valamint a kapcsolódó kifejezések]. Geneve (2010) <http://www.oiml.org/publications/V/V002-200-e10.pdf>
62. W.E. Deming, The new economics. [Az új közgazdaságtan]. MIT. Cambridge MA (1993)
63. UNESCO, General education system quality analysis/diagnosis framework (GEQAF), [Az általános oktatási rendszer minőségelemzési és diagnosztikai kerete (GEQAF)], <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/GEQAF-English.pdf> (2012)
64. OECD, The Programme for International Student Assessment (PISA), [A nemzetközi hallgatói teljesítmény értékelés programja (PISA)], <http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/> (2013)
65. Boston College TIMSS & PIRLS International Study Center, <http://timssandpirls.bc.edu/#> (2014)
66. The Economist Intelligence Unit, The Learning Curve, [A The Economist vizsgálati részlege, Tanu-

- lási Görbe], <http://thelearningcurve.pearson.com> (2014)
67. Baldrige education criteria for performance excellence, [A kiváló teljesítmény Baldrige oktatási kritériumai], [http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm) (2013)
68. European Commission, The Bologna process and the European higher education area, [Európai Bizottság: A Bolognai folyamat és az európai felsőoktatás], [http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_en.htm) (2014)
69. EQAVET, The European Quality Assurance in vocational education and training, [EQAVET: A szakképzés és oktatás európai minőségbiztosítása], <http://www.eqavet.eu/gns/about-eqavet/welcome.aspx> (2014)
70. ISO/PC 288 Educational organizations management systems, [ISO/PC 288: Az oktatási szervezetek menedzsment rendszerei], [http://www.iso.org/iso/home/standards\\_development/list\\_of\\_iso\\_technical\\_committees/iso\\_technical\\_committee.htm?commid=4960304](http://www.iso.org/iso/home/standards_development/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm?commid=4960304) (2014)
71. E. McArdle, What happened to the Common Core? [Mi történt a Common Core új nevelési irányelvekkel?] Harvard Graduate School of Education, <http://www.gse.harvard.edu/news/ed/14/09/what-happened-common-core> (2014)
72. S.D. Feliciano, NP 4512:2012 - A new Portuguese management system standard fostering quality, innovation and technology in vocational education and training, [Egy új portugál menedzsment rendszerszabvány a minőség, az innováció és a technológia előmozdítására a szakmai oktatásban és képzésben], <http://papers.efquel.org/index.php/tqm-book/article/view/89/29> (2012)
73. J. Anttila and K. Jussila, You get what you measure. Or not? Challenges for fact-based quality management, [‘Azt kapod, amit mérsz. Vagy nem? A tényeken alapuló minőségmenedzsment kihívásai], in Quality for Excellence proceedings of the International Symposium on Quality in Osijek, Croatia (2011)
74. Ugyanott.
75. C. Chase, Noam Chomsky on the dangers of standardized testing, [A szabányosított teszt veszélyei], <https://creativesystemsthinking.wordpress.com/2015/02/21/noam-chomsky-on-the-dangers-of-standardized-testing/> (2015)
76. M. Walton, Deming management at work, [A Deming-féle menedzsment működése], Perigee Books, New York (1990)
77. J. Anttila and K. Jussila, Societal quality and the competitiveness, [A társadalmi minőség és a versenyképesség], The 16th International Symposium on Quality, Opatija, Croatia, (2015)
78. P. Sahlberg, Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? [A finn lecke: Mit tanulhat a világ a finn oktatásügy változásából?], Teachers College Press, Columbia University New York USA (2011)
79. L. Launonen, Ethical thinking in Finnish school’s pedagogical texts from the 1860s to the 1990s, [Az etikai gondolkodás megjelenése a finn iskolák pedagógiai szövegeiben az 1860-as évektől az 1990-es évekig], University of Jyväskylä, Jyväskylä, <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2000/10/tiedo-te-2007-09-18-14-42-00-658059> (2000)
80. Ugyanott.
81. J. Graham (editor), GERM Global education reform movement Professional voice, [A Globális oktatási reform mozgalom (GERM) szakmai visszhangja], [http://www.aeuvic.asn.au/2631\\_pv\\_9\\_3\\_issuu.pdf](http://www.aeuvic.asn.au/2631_pv_9_3_issuu.pdf) (2013)
82. K. Kashmanian, The impact of computers on schools: Two authors, two perspectives, [A számítógépek hatása az iskolákra: Két szerző, kétféle perspektíva], [http://technologysource.org/article/impact\\_of\\_computers\\_on\\_schools/](http://technologysource.org/article/impact_of_computers_on_schools/) (2000)
83. Y.T. Uhls, M. Michikyan, M. Morris, G. Garcia, G.W. Small, E. Zgourou and P.M. Greenfield, Five days at outdoor education camp without screens improves preteen skills with nonverbal emotion cues, [Öt nap házon kívüli, képernyő mentes oktatási tábor javítja a még serdületlen kamaszok emóciós kifejező képességét nem verbális úton], <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563214003227/pdf?md5=b15505e7930cc24934f8cd4c0853cef1&pid=1-s2.0-S0747563214003227-main.pdf> (2014)
84. KiVa Program and University of Turku KiVa school - Let’s make it together!, [KiVa innovatív program az iskolai erőszak ellen – Csináljuk együtt!] <http://www.kivaprogram.net/program> (2012)
85. J. Räsänen, Kasvamaan havahtuminen (Waking up to grow), [Ébresztő a növekedéshez], Printon, EU (In Finnish) (2014)
86. M. Seligman, R. Ernst, J. Gillham, K. Reivich and M. Linkins, Positive education: positive psychology and classroom interventions, [Pozitív oktatás: Pozitív pszichológia és iskolai ráhatások], Oxford Review of Education Vol. 35, No. 3, <http://www.ppc.sas.upenn.edu/positiveeducationarticle2009.pdf> (2009)
87. P. Sahlberg, Global Educational Reform Movement is here! [Itt a Globális oktatási reform mozgalom!] <http://pasisahlberg.com/global-educational-reform-movement-is-here/> (2014)
88. T. Hatch, The latest recommendations for education reform in Finland, [A legutóbbi ajánlások a finnországi oktatás reformjára], International Education News <http://internationalednews.com/2015/03/24/the-latest-recommendations-for-education-reform-in-finland/> (2015)
89. UNESCO, Teaching and learning: Achieving quality for all, [Tanítás és tanulás: Az „Oktatást mindenkinek!” megvalósítása], The EFA global monitoring report, Paris [http://unesco.nl/sites/default/files/dossier/gmr\\_2013-4.pdf?download=1](http://unesco.nl/sites/default/files/dossier/gmr_2013-4.pdf?download=1) (2014)
90. I. Cunningham, Why schooling is a major contributor to the crisis – and what can be done about it, [Miért éppen az iskolai oktatás a válság legnagyobb

előidézöje és mit lehet ez ellen tenni?], <http://college.selfmanagedlearning.org/wp-content/uploads/2013/09/why-schooling-is-a-major-contributor-to-the-crisis.pdf> (2010)

91. E.A. Hanushek and L. Wößmann, Education quality and economic growth, [Az oktatás minősége és a gazdasági növekedés], The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/Edu\\_Quality\\_Economic\\_Growth.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/Edu_Quality_Economic_Growth.pdf) (2007)

92. A. Peterson, J. Lexmond, J. Hallgarten and D. Kerr, Schools with soul: A new approach to spiritual, moral, social and cultural education, [Lelkes iskolák: A spirituális, morális, társadalmi és kulturális nevelés újszerű megközelítése], RSA [http://www.thersa.org/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/1540758/Schools-with-soul-REPORT.pdf](http://www.thersa.org/_data/assets/pdf_file/0003/1540758/Schools-with-soul-REPORT.pdf) (2014)

Fordította: Várkonyi Gábor

**A szerzők által rendelkezésre bocsátott dolgozat eredeti címe:** Juhani Anttila – Kari Jussila: Striving for the “Quality society” through high quality education and lifelong learning

## Empirikus tanulmány a folyamatos fejlesztés és a tanulás kapcsolatáról

A szervezetek folyamatos javításának és fejlesztésének szükségességét ma már senki sem vonja kétségbe. A szerzők azt vizsgálják, hogy a folyamatos javítási gyakorlatok (continuous improvement practices, CIPs) közvetlenül fejlesztik-e a szervezetet vagy pedig a tanulás elősegítésével teszik ezt, végső soron jobb teljesítményt eredményezve. Ebben az összefüggésben azokat az eljárásokat tekintik folyamatos javítási gyakorlatoknak, amelyek – tudományos megközelítés alkalmazásával – a szervezet valamennyi munkatársa bevonásával elősegítik a folyamatok és a rutin tevékenységek állandó fejlesztését a hibák és más problémák okainak feltárásával, illetve kiküszöbölésével. A tanulmány megalapozza a minőségmenedzsment (QM) és a tanulás szervezeti fejlődésre gyakorolt hatásának további tanulmányozását, ami végső soron a vállalat stratégiai előnyeinek kiépítésében éri majd el a csúcspontját.

A szerzők a következő három hipotézist állították fel:

- H1: Olyan mértékben növekszik a szervezet javulása, amilyen mértékben alkalmazza az adott szervezet a CIP-eket.
- H2: A CIPs alkalmazásának növekedése elősegíti a tanulási folyamatot a szervezetnél.
- H3: A tanulás növekedésével a szervezeti javulás mértéke is nagyobb lesz.

A kutatók először a szakirodalom és a gyakorlati szakemberekkel folytatott interjúk során több lépésben megfelelően validált kérdőíveket dolgoztak ki, majd elektronikus úton megküldték azokat az Egyesült Államok déli nagyvárosaiban működő, a minőség ügye iránt elkötelezett szakmai szervezetek munkatársainak. Öt hét elteltével 188 választ kaptak, ami 20%-os visszajelzési aránynak felel meg. Végül 155 kitöltött kérdőívet találtak további feldolgozásra alkalmasnak, ami ugyan elég alacsony arányt jelent, de ezek a válaszadó szakemberek maguk is aktívan gyakorolják cégük folyamatos fejlesztését (saját bevallásuk szerint hetente átlagosan 15,8 munkaórán). A kapott adatok feldolgozása strukturált egyenlet modellező technikák segítségével történt; az így felállított modellek azt mutatták, hogy a CIPs alkalmazása során a munkatársak jobban megértik a környezetükben felmerülő problémákat és azok kiküszöbölésének lehetőségeit is. Ez a tanulási folyamat közvetlen és jelentős kapcsolatban áll azzal, hogy az adott szervezet mennyire előrehaladott („érett”) a fejlesztési gyakorlatok alkalmazásában. Itt egy bizonyos visszacsatolás is jelentkezik: ha a munkatársak jól megértik saját munkakörnyezetüket, akkor még inkább képesek és hajlandók is támogatni a folyamatos javítást célzó erőfeszítéseket. A modellek alapján elmondható tehát, hogy a CIPs hatását teljes mértékben az egyéni tanulás közvetíti. Ez megmagyarázza azt a tényt is, hogy bizonyos késleltetés tapasztalható a CIPs bevezetése és a kézzel fogható szervezeti javulás között, ami esetenként hosszabb időszak is lehet. Nagy szerepe van az adott szervezeti struktúrának is abban, hogyan lehet bevonni a munkatársakat a problémamegoldás folyamatába, majd az ily módon szerzett új tudást megosztani vállalaton belül. Ennek érdekében célszerű lehet létrehozni egy olyan státuszt vagy részleget, amely gyűjti a problémamegoldás során felhalmozódó eredményeket és kommunikálja azokat minden dolgozó felé. Bár a CIPs önmagában véve még nem vezet közvetlenül a szervezeti javuláshoz, mégis érdemes azt „domináns életformává” tenni a vállalatnál, mivel az egyéni tanuláson keresztül számottevő változásokat generálhat. A mélyebb összefüggések feltárása további kutatómunkát igényel, például a megkérdezettek körének bővítésével.

Jamison V. Kovach, Lawrence D. Fredendall: *The Influence of Continuous Improvement Practices on Learning: An Empirical Study*. *Quality Management Journal*, Volume 20, Issue 4, 6-20. oldal

VG

**Dr. BÉRCES ROLAND**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

## A tehetséggondozás, mint a felsőoktatás TQM alapú minőségjavításának egyik eszköze

*A cikk a felsőoktatási tehetséggondozási folyamatát, a felsőoktatás minőségmenedzsmentjének egyik kulcsfolyamataként értelmezi. Bemutatásra kerül a tudományos diákköri mozgalom, mint a tehetséggondozás megvalósításának eszköze. Statisztikai elemző módszereket alkalmazva kimutatható, hogy milyen okok motiválják a hallgatókat a TDK munkába való bekapcsolódásra, illetve, hogy vannak-e olyan közös jellemzők, tulajdonságok, melyek általában elmondhatók azokról a diákokról, akik részt vesznek az egyetemi tehetséggondozásnak ebben a formájában. Az eredmények alapján olyan minőségfejlesztési javaslatok fogalmazhatók meg, melyek növelhetik a formális tehetséggondozásba bekapcsolódó hallgatók létszámát, s így minden felsőoktatási intézmény számára hasznosak lehetnek.*

### 1. Ismeretháttér és a kutatás előzményei

Az oktatás minőségfejlesztésének kérdésköre hosszú idő óta a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékének egyik kutatási témája. Tanszékünk hosszú évek óta kiemelkedő munkát végez mind a minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tárgyak oktatása tekintetében, mind a minőségmenedzsmenttel kapcsolatos kutatás területén. Régóta figyelemmel kísértük a tanszék által oktatott tantárgyak kapcsán a hallgatói elvárásokat/véleményeket, és szintén régebb óta foglalkozunk a mérés-értékelés problémakörével [4][16][17][25]. Tapasztalatainkat folyamatosan bővítjük, új módszereket keresünk tanszékünk oktatási minőségének folyamatos fejlesztése érdekében, de eddig még nem vizsgáltuk meg a tudományos diákköri (TDK) rendszer működését, pedig e rendszer fontos minőségi tényezője tanszékünk és karunk működésének.

Azon túl, hogy a TDK rendszer – mint tudásmenedzsment rendszer – megfelelő fejlesztése hozzájárulhat a BME GTK szervezeti teljesítményének javulásához is [9], úgy érzékeljük, hogy a TDK rendszer, a TDK konferencia hallgatóink szemében fontos kelléke és egyben lehetősége annak, hogy a közvetlen napi tanulási feladatokon túlmutatóan új, érdekes kutatási területeket ismerhessenek meg és bővíthessék szakmai jártasságukat. Ezáltal a TDK egyben olyan minőségfokozó eszköz is, mely hozzájárul hallgatóink elégedettségének növeléséhez, egyetemünk jó

hírének terjedéséhez, így a rendszer működésének, hallgatóink motivációinak vizsgálata beleillik karunk minőségfejlesztési gyakorlatába [8].

A felsőoktatási intézmények számára mindig is fontos volt a megfelelő mennyiségű hallgató beiskolázása. Az utóbbi években a gazdasági válság okozta forrásszűkülés, az oktatás területén is egyre élesedő verseny és a kedvezőtlen demográfiai folyamatok miatt csökkenő hallgatói létszámok miatt egyre fontosabbá válik nemcsak a maximális kapacitáshoz közelítő hallgatószámok biztosítása, de a csökkenő hallgatói létszámon belül is a tehetségesebb, a jobb képességekkel rendelkező diákok felismerése, felkarolása és megtartása. Egyrészt mert a többszintű képzési rendszer keretein belül így biztosítható leginkább, hogy az alapképzés elvégzése után a friss BSc diplomások folytassák tanulmányaikat valamilyen mesterszakon is, másrészt az egyetemi oktatók utánpótlása, az elöregedő oktatói gárda természetes cserélődése is azt kívánná, hogy a tehetséges hallgatók egy része PhD-t szerezzen, majd tudományos oktatói/kutatói pályára lépjen. E hosszú távú stratégiai célok megvalósítása érdekében jelenleg már elfogadottá vált különböző képzési minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásán túl, mint a képzési minőséghez szervesen kapcsolódó s azt részben meghatározó elemként (ismét) előtérbe került az egyetemeken a tehetséggondozás kérdésköre. A TDK – a kar képzési minőségének emelése mellett – ennek a tehetséggondozásnak is egyik eszköze, mely bár viszonylag ismert hall-

gatóink előtt, mégis szükségét érezzük, hogy népszerűsítsük, s ezáltal minnél több tehetséges hallgatót vonjunk be a közös munkába.

### 1.1. A tehetséggondozás, mint minőségmenedzsment kulcsfolyamat

A tehetséggondozást úgy értelmezve, mint a felsőoktatás minőségének kulcstényezőjét, a Garvin által bevezetett öt féle minőségmegközelítés [23], közül a felsőoktatás termelés vagy folyamat alapú megközelítését (szakok, tantervek tartalma, oktatók tudományos munkássága stb.) éppúgy fontosnak tartom, mint a minőség felhasználói alapú értelmezését, miszerint a felsőoktatás minősége a felhasználói követelményeknek való megfelelést jelenti. Itt felhasználók alatt a hallgatókat, az őket majd alkalmazó vállalatokat, illetve a képzéseket részben vagy egészben finanszírozó államot is kell érteni. Ugyanakkor az érték alapú megközelítést is, miszerint meghatározott árért és erőfeszítésért meghatározott minőséget nyújt az intézmény, illetve kap a hallgató [3]. E megközelítésbe beleillik, hogy a tehetséggondozást a minőségfejlesztés egyik eszközének tekintjük.

A tehetséggondozás kapcsán véleményem szerint azonban nem alkalmazható a minőség mint nullhiba elve. Ez a megközelítés a minőséget, mint állandó hibátlan eredményt határozza meg [7]. Ezzel a megközelítéssel elsősorban azok a szervezetek dolgoznak, ahol a termék, szolgáltatás vagy eredmény előtt előre meghatározott, rögzített standardok állnak. A „nullhibák” leginkább a tömegtermelésben gyakoriak, ahol nem okoz gondot a részletes termékspecifikációk, szabványosított jellemzők és a termék megfeleltetések elkészítése, mérése. A felsőoktatásban ez a nézőpont már az alapjaiban is nehezen lenne tartható, tekintettel arra, hogy a termékekkel szemben a hallgatók korántsem egyformák, illetve a hibátlanság meghatározása is problémás. A tehetséggondozással, az eltérő területeken más-más módon tehetséges hallgatókkal, e hallgatók kiválasztásával, mentorálásával kapcsolatban még inkább igaz ez [24]. Más a helyzet az oktatási tevékenység segédanyagait illetően vagy akár a tehetséggondozás folyamata (pl. a TDK konferencia mint folyamat kapcsán), mert például egy jegyzet vagy egy előadási segédlet, illetve egy konferencia lebonyolításának menete esetében már sokkal jobban meg lehet határozni a hibamentességet.

Ha a felsőoktatást olyan sztenderd folyamatnak értelmezzük, ahol a szolgáltatás végered-

ménye mindig ugyanaz [22], s így a szolgáltató (egyetem) szempontjából az ár és a mennyiség az elsődleges, míg a fogyasztó (hallgató) típus (képzés) és minőség (részben a tehetséggondozás) alapján osztályoz, elmondhatjuk, hogy a felsőoktatásra is igaz az ún. McDonaldizációnak, azaz a fent említett sztenderdizálásnak a globális piaci terjedése [20]. Az oktatói részről tapasztalható szolgáltatás-nyújtás sztenderdizálását csak néha zavarják meg a rendszerből kilógó hallgatók. A szolgáltatási interakciók konfliktusait okozhatja a szolgáltató nem szabályszerű viselkedése, valamint a nem szabályszerű igénybevevői attitűd, magatartás is. Ezt ún. jaycustomer misbehaviour-nak nevezzük [14]. Kérdés, hogy e rendszert zavaró viselkedések fejlesztik-e a szolgáltatás színvonalát vagy csak akadályozzák a McDonaldizálódva tökéletesedő folyamatot, illetve, hogy a „kilógó” tehetséges hallgatók felismerésére létrehozott TDK rendszert ilyen jaycustomer misbehaviour-nek tekintik-e az érintettek [10] ?

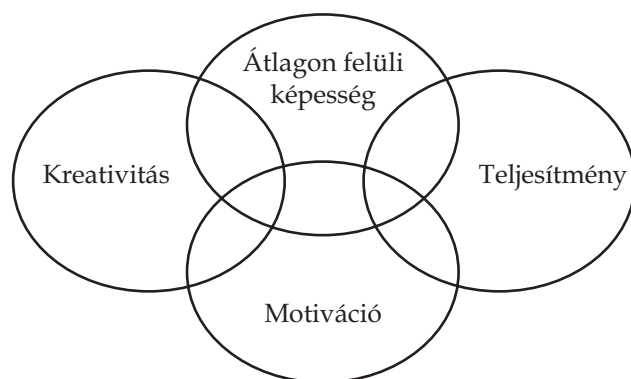
Véleményem szerint, jelenleg a tehetséges, szorgalmas hallgatók sajnos sokszor „rendszerből kilógónak” érzékelik magukat, sokszor visszafogja teljesítményüket az oktatás – átlagos hallgatók képességeihez igazodó – tempója. E hallgatók számára a TDK rendszer jó terepe annak, hogy magasabb elvárásoknak megfelelően, fejlesszék saját szakmai ismereteiket, valamint a rendszerről adott visszajelzéseik formájában hozzájáruljanak a TDK rendszer fejlesztéséhez, s így a kari szolgáltatási színvonal emelkedéséhez is.

A rendszerváltás után megnövekedett hallgatói létszámok szétzilálták a magyar iskolarendszert, a magyar felsőoktatás világraszóló eredményeihez korábban igen nagy részben hozzájáruló bensőséges szakmai és emberi együttműködésen alapuló tanár-diák viszonyt, mely megalapozta az 1950-es években elindult tudományos-diákköri mozgalmat [15]. Habár az, hogy az állami beavatkozások ellenére a felsőoktatási szereplők közti verseny egyre inkább piaci versennyé válik, s így az öntudatosra váló fogyasztók minimális minőségi elvárásai is fokozódnak, arra felé hat, hogy a vevőorientáltság döntő fontosságú tényezővé lép elő a felsőoktatási intézmények életében, problémát jelent, hogy a felsőoktatás tömegoktatássá váló jellege nem kedvez a tehetséggondozásnak, a kiemelkedő egyéni hallgatói teljesítmények figyelemmel kísérésének és a tehetséges hallgatók mentorálásának. Tovább ne-

hezíti a tehetség gondozási folyamatok értelmezését, hogy a hallgató – a felsőoktatás speciális jellege miatt – egyszerre vevője, alanya és „végterméke” is a képzési szolgáltatásoknak, így a TDK folyamatnak, mint minőségmenedzsment kulcsfolyamatnak is [5].

## 1.2. A Tudományos Diákköri munka, mint a tehetség gondozás eszköze

A tehetség fogalmát számos szakirodalom feldolgozta. Több megközelítés és kutatás alapján abból az ismeretből kell kiindulnunk, hogy a tehetség életkortól függetlenül tartalmazza a következő ismérveket (1. ábra).



1. ábra: A tehetség ismérvei (Kun-Takács, 2014)

Az átlag feletti általános képességek közé tartozik például a magas szintű elvont gondolkodás, fejlett anyanyelvi képességek, jó memória, hatékony információfeldolgozási stratégiák stb. Ezek szerepe természetesen más és más az egyes speciális tehetség-területeken. A kreativitás is több elemből épül fel, pl. eredetiség, rugalmasság, fluencia, problémaérzékenység. Ez az összetevő is meghatározó a tehetség funkcionálásában, hiszen a tehetségre egyebek között éppen az jellemző, hogy problémahelyzetekben új megoldásokat talál, s ez kreatív képességek nélkül elképzelhetetlen. A motiváció a feladat iránti elkötelezettség alapja, a kíváncsiság, a szorgalom, a becsvágy, az érdeklődés és a kitartás záloga. Motiváció nélkül nincs teljesítmény sem, ami végső soron a tehetség megnyilvánulásának, kiteljesedésének szükséges feltétele. A képességeken túl, a tanulási eredményhez szorgalom, kitartás, akaraterő, azaz motiváció is szükséges. Szorgalom, tevékenységre való készenlét nélkül nem bontakozik ki a tehetség [18]. A felsőoktatás célja a tehesség gondozás, menedzselés területén

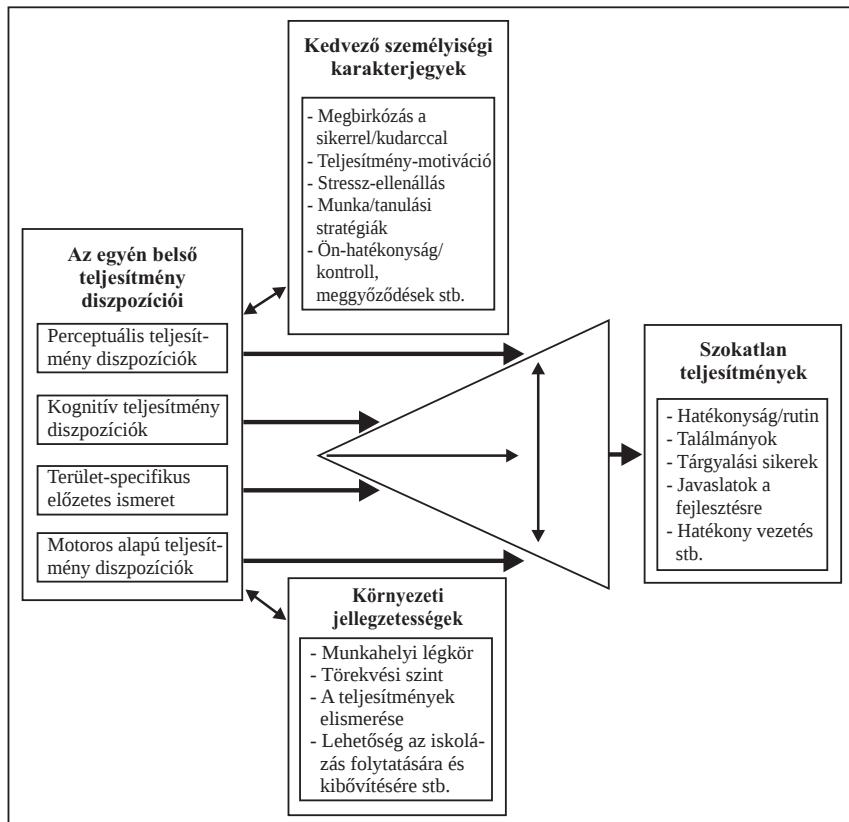
ennek megfelelően az, hogy kiemelten foglalkozni kíván a tehetségesekkel. A felsőoktatásban kerülő fiatal bizonyos képességeit tekintve jelentősebb potenciállal rendelkezik, mint más vonatkozásban. A célt, erősségei fejlesztésével, megerősítéssel, a gyenge oldalak kompenzációjával éri el. A tehetséges fiatal tudásának, szellemi tőkájének gyarapításához legkedvezőbb a „kreatív légkör”, mely öntevékeny, kölcsönös bizalmon alapuló, szabadságot, autonómiát ad teljesítményéhez.

Ennek megvalósulásához kiváló terepet nyújt a BME TDK rendszere – a tudományos diákkör – mely a kötelező tananyaggal kapcsolatos ismeretek elmélyítését, a képzési követelményeket, a tantervi tananyagot meghaladó ismeretek elsajátítását, a hallgatói kutatómunkát, ennek nyilvánosságát is biztosító önképzőköri forma. E diákkörök segítségével a BME maximálisan eleget tesz a felsőoktatási törvényben megfogalmazottnak, mely szerint feladata a tantervi követelményeket meghaladó teljesítmény nyújtására képes, kiemelkedő képességű és hozzáállású, valamint a hátrányos, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű hallgatók felkutatása és felismerése, valamint a szakmai, tudományos, művészeti és sport tevékenységének elősegítése [19].

A tudományos diákkörök elsődleges feladata a tehetség azonosítása. Ehhez fel kell ismerni, hogy a kitűnő teljesítmény összetevői a felsőoktatásban a belső kognitív és motivációs tényezők (mint egyéni tehetségpotenciálok) és a szociálisan stimuláló tanulási környezet [11] [12]. A kitűnőség kialakulása stimulálható a következőkkel [21][26]:

- kreatív tanulási környezet,
- jól kiegyensúlyozott csoportdinamika,
- a jó tanár-diák kapcsolat,
- a tehetséges hallgatók bevonása a tanításba.

A fenti folyamatot jól szemlélteti a Ziegler és Perleth által kidolgozott ún. „müncheni dinamikus tehetségmodell” is [2]. A tehetség azonosítása után a hallgatók programban való részvétele igényli a folyamatos támogatást, segítséget. A felsőoktatásban működő mentori rendszer ennek érdekében szerveződött. A tutor szerepe, hogy mint oktató, támogató vegyen részt a hallgató segítségével, a tehesség gondozás folyamatában. A mentorálás, a tanácsadói feladatok ellátását jelenti. Mentorálni azt is jelenti, hogy a mentor akár végigkíséri, azaz követi a tehetséges életútját.



2. ábra: A müncheni dinamikus tehetségmodell (Balogh, 2011)

Mindkét esetben fontos a példaadás és egy olyan interaktív kapcsolat, amelyben a tehetséges megerősítést, pozitív visszajelzéseket kap eredményes tevékenységére, ugyanakkor ösztönzést, támogatást hiányosságai pótlására. Az interaktív kapcsolat alapja a kommunikáció, melynek jelentőségét lemérhetjük a fiatal életpályájának alakulásában is [6]. Ha a megfelelően azonosított tehetséges hallgató a mentori rendszer segítségével kiváló hallgató-oktató kapcsolatot tud kialakítani és fenntartani, akkor az oda vezet, hogy a hallgató örömmel vesz részt az alapelvárásoknál magasabb szintű szakmai/tudományos feladatokban, s így a TDK konferencián is. Az, hogy a

tehetség azonosítása illetve a korai mentorálás megfelelő módon történik-e, nehezen vizsgálható, de ha mindkettő jól működik, akkor ennek eredménye – dolgozatok, résztvevő hallgatók képében – megjelenik a formális TDK konferencián. Vizsgálataink ezért irányulnak a TDK konferenciára és az azokon részt vett, részvételt tervező (korai mentorálási fázisban lévő) hallgatókra.

### 1.3. Tehetséggondozás és TDK a BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán

A BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának egyik fontos eseménye az évente megrendezett TDK-konferencia. Rendezvényeinkkel a hallgatóknak olyan fórumot kívántunk és kívánunk biztosítani, amelyen a tudományos munka felé tett első lépéseikről számolhatnak be. A benyújtott dolgozatoktól azt várjuk el, hogy a szerzők a hivatalos tananyagot túlmutató mélységben foglalkozzanak a választott témával. Ez egyrészt az alkalmazott módszertanban jelenik meg, másrészt pedig a témaválasztásban, amikor az oktatás során csak érintőlegesen tárgyalt kérdéseket vizsgálják meg alaposabban vagy a megtanult ismeretek birtokában a tantermi foglalkozásokban nem szereplő problémaköröket veszik bonckés alá. A TDK-dolgozatok szerzőit oktatók segíti munkájukban, ebből az együttműködésből számos esetben később szakdolgozat is születik. A GTK Tudományos Diákkonferenciáinak elmúlt 10 évi statisztikai adatait a 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A GTK-n lebonyolított TDK konferenciák statisztikai adatai

|                        | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Dolgozatok száma       | 154    | 128    | 126    | 110    | 121    | 132    | 137    | 145    | 131    | 118    |
| Szerzők száma          | 172    | 156    | 160    | 128    | 128    | 145    | 149    | 157    | 137    | 136    |
| Ebből nem GTK-s        | 37     | 29     | 31     | 25     | 24     | 26     | 29     | 26     | 20     | 40     |
| Szekciók (ebből PhD-s) | 22 (4) | 21 (2) | 16 (2) | 16 (1) | 14 (3) | 18 (3) | 19 (1) | 18 (1) | 18 (1) | 15 (1) |
| Konzulensek száma      | 88     | 84     | 81     | 80     | 83     | 72     | 93     | 91     | 75     | 66     |
| Első díjak száma       | 28     | 27     | 23     | 16     | 20     | 23     | 26     | 25     | 21     | 18     |
| Második díjak száma    | 23     | 24     | 16     | 15     | 17     | 19     | 22     | 22     | 21     | 16     |
| Harmadik díjak száma   | 26     | 16     | 23     | 18     | 22     | 13     | 14     | 22     | 21     | 13     |
| Dicsérek száma         | 77     | 61     | 64     | 40     | 41     | 11     | 12     | 18     | 13     | 21     |

Az adatokból látszik, hogy mind a dolgozatok, mind a szerzők számát illetően hullámváz tendenciát figyelhetünk meg. A 2011-es csúcs óta tartó csökkenés legfőbb oka, hogy az elmúlt években nagyobb hangsúlyt fektettünk a minőségre. Nagyon komolyan vettük az előzőekben már említett célkitűzésünket, hogy a szerzők mutassák be saját hozzájárulásukat (rendezési elv, elemzés, értékelés stb.) a témához, ezért erősebben szűrtük a bemutatásra kerülő dolgozatokat.

Folyamatosan érezhető probléma az alapszakokon, illetve a mesterszakokon tanuló hallgatók azonos szekciókban való szerepeltetése. Időközben a két képzési szint hallgatói már azonos számban vesznek részt a TDK-n. Eddigi gyakorlatunk az volt, hogy a szekciókat tematikusan állítottuk össze, így a hasonló témakörben dolgozó hallgatók jobban hozzászólhatnak mások dolgozataihoz, ugyanakkor ők maguk is több és hasznosabb visszajelzést kapnak saját munkájukat illetően. Elsősorban a szekciók keretében kibontakozó vitákat tartjuk fontosnak, mert ez sok résztvevő számára az első alkalom, hogy saját nézeteivel egy nagyobb közönség elé kell lépnie, azaz meg kell magyaráznia, esetleg akár meg is kell védenie, amit művében kifejtett. A GTK TDK Konferencia emellett számos specialitással rendelkezik: a résztvevő hallgatók kb. 15%-a a Műegyetem Mérnök Karairól érkezik, illetve a konferenciához kapcsolódóan évről évre PhD hallgatók. 2013-ban először külföldi hallgatók számára is lehetőséget biztosítottunk tudományos eredményeik bemutatására.

A 2013. évi, XXXI. OTDK-n a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kart 41 dolgozat képviselte. Hallgatóink jobb eredményt értek el, mint a 2011. évi (és az azelőtti) konferenciákon: 2013-ban a hat szekcióban összesen 17 helyezést és 8 különdíjat szereztek. Nem utolsósorban ezek miatt az eredmények miatt véljük úgy, hogy a Kar TDK-tevékenysége sikeresnek mondható.

E cikk további részében a BME GTK hallgatói körében végzett felmérés segítségével választ keresek arra, hogy miként lehetne a nagy hagyománnyal és számos eredménnyel rendelkező TDK konferenciákat népszerűbbé tenni a hallgatók körében, mi módon vonhatnánk be még több hallgatót a munkába. Ehhez az szükséges, hogy megvizsgáljuk mely tényezők motiválják a hallgatókat, hogy TDK dolgozatot készítsenek, mi-

lyen tényezők fontosak számukra a tekintetben, hogy esetleg több ízben is versenybe szálljanak az egyetemi, országos TDK konferenciákon. Választ keresek arra a kérdésre is, hogy léteznek-e olyan közös vonások, melyek általában véve jellemzőek azon hallgatókra, akik vállalják a TDK-ban, mint tehetséggondozási programban való részvétellel járó többletmunkát. Feltételezem, hogy léteznek ilyen tényezők és feltételezem azt is, hogy a hallgatói motivációk között – más tényezők mellett – megjelenik a sztenderd tömegoktatási folyamatokból való kitűnés vágya, a mentorral való közös munkának, a közös kutatásnak az öröme.

## 2. A BME TDK működésének empirikus vizsgálata

### 2.1. A kutatás módszerei

Bár az egyetem és a kar TDK tevékenysége az 1. sz. táblázat adatai alapján sikeres, a TQM alapú kari minőségpolitikában megfogalmazott folyamatos javítás elve miatt szükséges a mélyebb elemzés és vizsgálat annak érdekében, hogy választ kapjunk a következő kérdésekre:

1. Mely hallgatók TDK-znak? Van-e valamilyen jellemző közös kapcsolódási pont a TDK-ra jelentkező hallgatótól attitűdjében, körülményeiben, van-e valami közös tulajdonság ami általában jellemző a TDK munkába bekapcsolódó hallgatókra?
2. Hallgatóink miért tervezik azt, hogy TDK-znak?
3. Különböző tényezők motiválják-e a részvételre azon hallgatókat akik még csak tervezik, hogy bekapcsolódnak a TDK munkába, illetve azon hallgatókat akik már (legalább) egyszer készítették TDK dolgozatot?
4. Azok a hallgatók aki egyszer már készítették TDK munkát, hajlandóak-e másodszorra is TDK-t készíteni? Ha igen változtak-e az okok? Az előző kérdések kapcsán hipotéziseim a következők szerint fogalmazhatók meg:
  1. Vannak olyan közös jellemzők, melyek a TDK munkában részt vevő hallgatóink nagy többségénél megvannak.
  2. Hallgatóink a szakmai munka öröme, a fejlődés lehetőség miatt vágnak bele a TDK-ba.
  3. Kimutatható valamilyen különbség a motivációs faktorokban azon hallgatók között, akik még csak tervezik a részvételt, és azon hallga-

tók között akik már részt vettek, így belülről is ismerik a rendszert.

4. Az első TDK után részben megváltoznak a hallgatók motivációi, s más okok miatt vállalják a második TDK elkészítését, mint az első esetében.

Az előző kérdések megválaszolása által remélhetőleg kidolgozhatóak olyan javaslatok, melyek segítségével nemcsak csökkenthető az ingadozás az egyes években TDK-ra jelentkező hallgatók számában, hanem növelhető is a hallgatói létszám. A kérdésekre adott válaszok segíthetnek egyrészt a tehetséggondozás „felismerés” fázisának hatékonyságát növelni, másrészt a megfelelő kari marketing és motivációs eszközök megválasztásában és alkalmazásában. Megkönnyíthetik a kar vezetése számára nem csupán a tehetséges hallgatók megtalálását, de az egyszer a már megtalált (TDK-t készített) hallgatók további munkára való ösztönzését is. Hiszem, hogy ezáltal hozzájárulunk nemcsak a karral kapcsolatos hallgatói (vevői) elégedettség növekedéséhez, hanem az MSc-re, PhD-ra, s – a legtehetségesebbek esetében – az oktatói/kutatói pályára jelentkező tehetséges hallgatók minél korábbi megtalálásához, felkarolásához,

mentorálásuk magasabb szinten való megvalósításához is.

A kutatási kérdések feltárására kérdőíves, nem véletlen mintavételi, kvótás megkérdezést választottam [1; 13]. Mivel az alapképzésben és a mesterképzésben résztvevő hallgatók aránya mind a karra felvettek, mind a TDK Konferencián résztvevők között az utóbbi években nagyjából 50-50% körül alakul, ezért ezt alkalmaztam kontrollkategóriaként. Ezen belül önkényes mintavételi technikát használtam: alap- és mesterszakos minőségmenedzsmentet hallgató diákok, valamint a korábbi TDK konferenciák résztvevőit kértem meg egy internetes kérdőív anonim kitöltésére. A kérdőív 10. és 15. kérdése kapcsán a TDK-val kapcsolatba kerülő hallgatók motivációit, míg a többi kérdés kapcsán a hallgatók bizonyos jellemző közös tulajdonságait kíséreltem meg feltérképezni.

Figyelembe véve a beérkezett válaszokat és a meghatározott kvótákat a visszaérkezés sorrendjében az első 200 alapszakos és 200 mesterszakos kitöltést vettem figyelembe 60-60 TDK résztvevővel (2. táblázat).

A hallgatóknak kiküldött kérdéseket és az adható válaszok típusait a 3. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Az értékelt kurzusok és a válaszadási arányok

| Képzési szint    | Kiküldött kérdőívek | Visszaérkezett kérdőívek | Válaszadási arány | Figyelembe vett kérdőívek |
|------------------|---------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------|
| BSc összesen     | 437                 | 243                      | 56 %              | 200                       |
| BSc már TDK-zott | -                   | 78                       | -                 | 60                        |
| MSc összesen     | 268                 | 202                      | 75 %              | 200                       |
| MSc már TDK-zott | -                   | 63                       | -                 | 60                        |

3. táblázat: A hallgatóknak kiküldött kérdőív

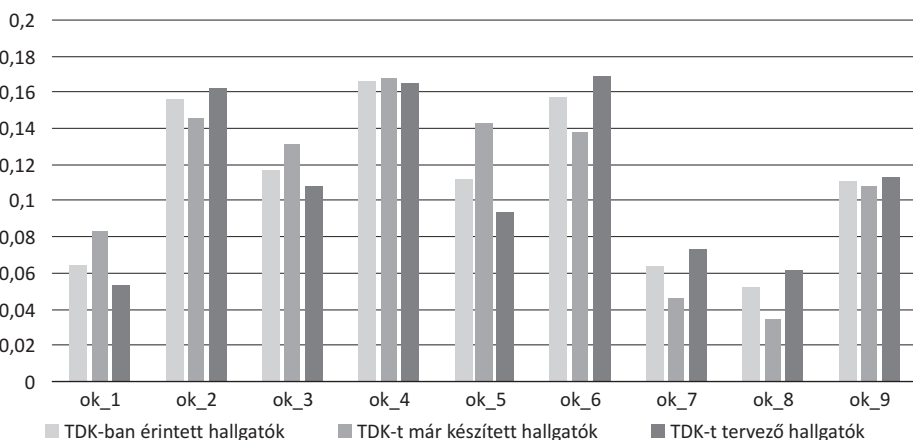
| Kérdés                                                                                                                                             | Válasz típusa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Tagja valamelyik szakkollégiumnak?                                                                                                              | Igen/Nem      |
| 2. Aktív tagja hivatalos sportegyesületnek? (rendszeresen részt vesz edzésen)                                                                      | Igen/Nem      |
| 3. Végez szabadidejében önkéntes társadalmi munkát? (pl. szociális, egészségügyi, környezetvédelmi tevékenységet anyagi ellenszolgáltatás nélkül)  | Igen/Nem      |
| 4. Olvas szabadidejében szakkönyveket, szakmai folyóiratokat (az egyetemi képzéséhez kapcsolódó témában, de az egyetemi feladatoktól függetlenül)? | Igen/Nem      |
| 5. Aktív tagja valamely egyetemi vagy szakmai könyvtárnak (pl. BME OMIKK) és rendszeresen kölcsönöz könyveket?                                     | Igen/Nem      |
| 6. Az aktuális félévben rendszeres tanulmányi ösztöndíjban részesül?                                                                               | Igen/Nem      |
| 7. Középiskolai évei alatt valamely középiskolai tantárgyhoz kapcsolódóan részt vett az Országos Középiskolai Tanulmányi Versenyen (OKTV)?         | Igen/Nem      |
| 8. Vett már részt egyetemi tanulmányi, esettanulmányi versenyen eddigi egyetemi évei alatt (pl. TIMES, ESET stb.)?                                 | Igen/Nem      |
| 9. Eddigi egyetemi évei alatt 2 hónapot meghaladó időtartamban vett már részt külföldi egyetemi képzésben (pl. Erasmus)?                           | Igen/Nem      |
| 10. Eddigi egyetemi évei alatt vett már részt BME kari TDK Konferencián?                                                                           | Igen/Nem      |

|                                                                                                                                                            |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 11. Mi volt az indoka a konferencián való részvételének? (többet is jelölhet - a kérdésre csak akkor válaszoljon, ha a 10. kérdésre "Igen"-el felelt)      | 1. korábban végzett tudományos munkám eredményeinek bemutatása            |
|                                                                                                                                                            | 2. egy érdekes probléma/tudományterület megismerése                       |
|                                                                                                                                                            | 3. prezentációs készségek fejlesztése                                     |
|                                                                                                                                                            | 4. felkészülés szakdolgozat, diplomamunka megírására                      |
|                                                                                                                                                            | 5. plusz pont szerzése továbbtanuláshoz (mesterképzés, PhD képzés)        |
|                                                                                                                                                            | 6. szakmai siker, elismerés lehetősége                                    |
|                                                                                                                                                            | 7. plusz pont szerzése ösztöndíjhoz (kari, szakmai, egyetemi, nemzetközi) |
|                                                                                                                                                            | 8. a díjakkal járó anyagi jutalom reménye                                 |
|                                                                                                                                                            | 9. a kutatás élménye                                                      |
|                                                                                                                                                            | 10. egyéb                                                                 |
| 12. Tervezi, hogy részt vesz egyetemi tanulmányi, esettanulmányi versenyen hátralevő egyetemi évei alatt? (pl. TIMES, ESET stb.)                           | Igen/Nem                                                                  |
| 13. Tervezi, hogy részt vesz külföldi egyetemi képzésben hátralevő egyetemi évei alatt? (2 hónapot meghaladó időtartam, pl. Erasmus)                       | Igen/Nem                                                                  |
| 14. Tervezi, hogy a jövőben részt vesz BME kari TDK Konferencián hátralevő egyetemi évei alatt?                                                            | Igen/Nem                                                                  |
| 15. Tervezi, hogy a jövőben tudományos pályára lép? (egyetemi évei után oktatói, kutatói pályát választ)                                                   | Igen/Nem                                                                  |
| 16. Miért tervezi, hogy a jövőben részt vesz TDK konferencián?(többet is jelölhet - a kérdésre csak akkor válaszoljon, ha a 14. kérdésre "Igen"-el felelt) | 1. korábban végzett tudományos munkám eredményeinek bemutatása            |
|                                                                                                                                                            | 2. egy érdekes probléma/tudományterület megismerése                       |
|                                                                                                                                                            | 3. prezentációs készségek fejlesztése                                     |
|                                                                                                                                                            | 4. felkészülés szakdolgozat, diplomamunka megírására                      |
|                                                                                                                                                            | 5. plusz pont szerzése továbbtanuláshoz (mesterképzés, PhD képzés)        |
|                                                                                                                                                            | 6. szakmai siker, elismerés lehetősége                                    |
|                                                                                                                                                            | 7. plusz pont szerzése ösztöndíjhoz (kari, szakmai, egyetemi, nemzetközi) |
|                                                                                                                                                            | 8. a díjakkal járó anyagi jutalom reménye                                 |
|                                                                                                                                                            | 9. a kutatás élménye                                                      |
|                                                                                                                                                            | 10. egyéb                                                                 |
| 17. Milyen szintű képzésben tanul?                                                                                                                         | BSc / MSc                                                                 |
| 18. Milyennek értékeli anyagi helyzetét? (hallgatótársaihoz képest)                                                                                        | átlag alatti / átlagos / átlag feletti                                    |
| 19. Kollégiumban lakik?                                                                                                                                    | Igen/Nem                                                                  |

## 2.2. A kérdőív kiértékelése

### 2.1.1. A motivációs faktorok vizsgálata

Először a 11-es és a 16-os – a TDK motivációs faktorokkal kapcsolatos – kérdésekre adott válaszokat vizsgáltam meg. Egy hallgató a 11-es és 16-os kérdéseknél több választ is megjelölhetett, így az egyes indokok említési arányait (azok súlyát) tudjuk vizsgálni az összes megjelölt válaszhoz képest. A 3. ábra mutatja a kérdőív 11., illetve 16. kérdésére megjelölhető – a 3. számú táblázatban megadott – 1.-9. számú válaszok arányát, az összes bejelölt válaszhoz képest.<sup>1</sup>



3. ábra: A TDK dolgozat készítés indokai – az egyes válaszok említési aránya az összes válaszhoz viszonyítva

A 400 fős mintából 120 fő volt olyan, akik már készítették TDK pályázatát; 178 fő pedig a jövőben tervezi a TDK-n való részvételt. Így összesen 298 esetben jelölték meg a hallgatók, hogy valamilyen módon érintettek – foglalkoztak vagy foglalkozni szeretnének – a kari TDK munkával.

Ez a 400 fős mintából még annak figyelembevételével is szép eredmény, hogy a 2012. és 2013.

<sup>1</sup> 11. és 16. számú kérdéseknél szereplő 10. számú válaszlehetőséget, az „egyéb” kategóriát a grafikonon nem vettem figyelembe, mivel egyszerűen itt szöveges értékelést adtak a hallgatók, másrészt csak néhány válasz érkezett erre a kérdésre.

évi TDK konferenciák résztvevőinek, azaz 249 főnek eleve kiküldtem a kérdőíveket, akik 48%-os válaszadási aránnyal válaszoltak. Ez a 298 fő azonban összesen csak 230 különböző hallgatót foglal magában, mivel 68 olyan hallgató is volt, akik már részt vettek TDK-n és a jövőben ismét tervezik, hogy részt vesznek. A vizsgálatok során a továbbiakban e TDK munka kapcsán valamilyen módon érintett 230 hallgatóval és az általuk adott válaszokkal foglalkozom. A 3. táblázat szerinti magas válaszadási arányok annak is köszönhetőek, hogy a minőségmenedzsment hallgató diákjainkat kértem meg a kérdőívek kitöltésére, akik éppen ekkor tanultak a különböző vevői elégedettségmérés módszerekről, a visszajelzések elemzésének fontosságáról, s így részben a téma, részben tanulmányaik kapcsán is motiváltak voltak a kérdőívek visszaküldésére.

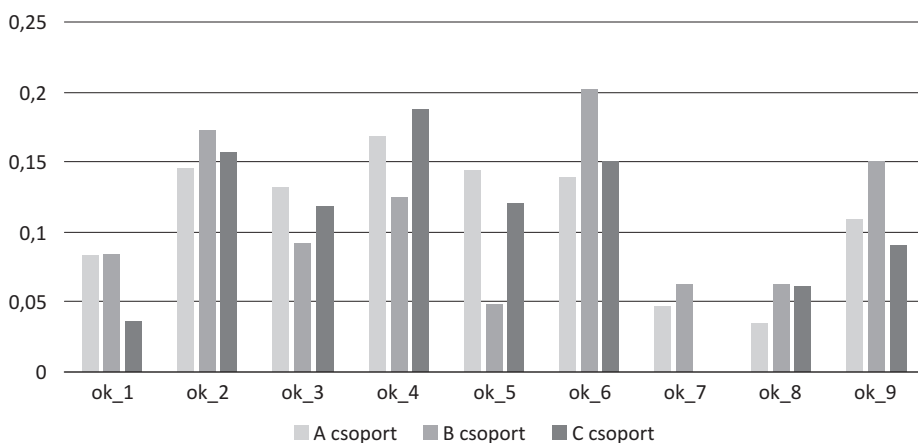
Leíró statisztikai szempontból elemezve a válaszokat, látható, hogy hallgatóink összességében is és a vizsgált csoportosításban is a TDK-n való részvétel fő indokaként a következő három pontot jelölték meg: egy érdekes probléma/tudományterület megismerése; felkészülés szakdolgozat, diplomamunka megírására; szakmai siker, elismerés átélésének, megszerzésének a lehetősége. Közepesen fontos volt mindhárom részcsoporthoz a prezentációs készségek fejlesztése, plusz pont megszerzése egy esetleges továbbtanuláshoz (mesterképzés, PhD képzés), illetve a kutatás élménye is. A hallgatók a legkevésbé fontos indokként egy korábban végzett tudományos munkájuk eredményeinek bemutatását, plusz pont megszerzését különböző - kari, szakmai, egyetemi, nemzetközi - ösztöndíjakhoz, valamint a TDK helyezéssel járó anyagi jutalmakat jelölték meg.

A legkevésbé fontos indokok érthetőek. Korábbi tudományos munkája igen kevés hallgatónak van; legtöbbjük első komolyabb tanórán kívüli feladata a tudományos diákköri dolgozat. Személyes tapasztalataink azt is alátámasztják, hogy a hallgatók nem nagyon vannak tisztában a különböző elérhető ösztöndíjak fajtáival, megszerzésük feltételeivel, a

pályázás mikéntjével. Emellett a TDK dolgozat sajnos nem minden ösztöndíjnál számít plusz pontként, ezért érthető, hogy ezt a szempont kevésbé motiválja őket. Öröndetes ugyanakkor, hogy a legfontosabb motivációs indokok között a szakmai tudásvágy, illetve a szakmai elismerés megszerzése szerepel, társítva azzal a praktikus indokkal, hogy egy magas szakmai színvonalon elkészített TDK dolgozat alapja lehet a néhány félévvel később elkészítendő szakdolgozatnak, diplomamunkának is.

Homogenitásvizsgálattal ( $\chi^2$ -próba) összehasonlítva az eredményeket megállapítható, hogy az egyszer már TDK-n részt vett hallgatók és a résztvételt még csak tervező hallgatók részvétele indokai több tekintetben szignifikánsan eltérnek:  $\chi^2=58,05$ ;  $df=8$ ;  $p=0$ . Emellett, mivel a 120 fő - korábban már TDK-t készítő hallgató között számos (68 fő) olyan is akadt, akik már részt vettek TDK-n és a jövőben ismét tervezik a résztvételt, érdemes megvizsgálni e csoportoknak külön-külön is az indokait és összehasonlítani azon hallgatók indokaival, akik még nem kapcsolódtak be a TDK munkába, de a jövőben szeretnének (4. ábra). Az érintettségüket jelzett - TDK-n már részt vett, illetve azt még csak tervező - hallgatókat a következő csoportokba soroltam, majd elvégeztem a megfelelő  $\chi^2$ -próbával a homogenitásvizsgálatokat (4. táblázat).

- „A” csoport: a TDK-n már részt vett hallgatók: 120 fő.
- „B” csoport: TDK-n már részt vett, és újabb résztvételt tervező hallgatók: 68 fő.
- „C” csoport: TDK-n még nem vett részt, de tervezi a résztvételt: 110 fő.



4. ábra: A TDK dolgozat készítés indokai – a már részt vettek, illetve a résztvételt tervezők között – az egyes válaszok említési aránya az összes válaszhoz viszonyítva

4. táblázat: A  $\chi^2$ -próba eredményei az egyes csoportokra

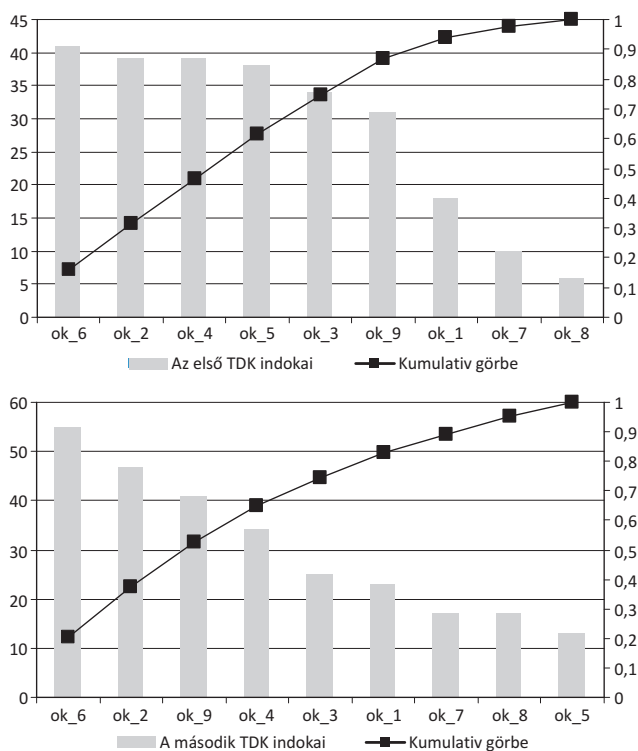
| Csoport/érték: | A - B | A - C | B - C  |
|----------------|-------|-------|--------|
| $\chi^2$ :     | 45,08 | 39,85 | 104,76 |
| df:            | 8     | 8     | 8      |
| p:             | 0     | 0     | 0      |

Látható, hogy az egyes csoportok indokai között szignifikáns eltérések vannak. A fenti értékek egyrészt azt jelentik, hogy más indítatásból vesznek részt a második TDK-n a hallgatók, mint az elsőn tettek (A vs. B csoport), másrészt a TDK-t még csak tervező hallgatóknak jelentősen eltér az indokuk a TDK-n már egyszer részt vett, de a munkát folytatni nem kívánó (C vs. A csoport) és a TDK-n már egyszer részt vett és újbóli részvételt tervező (C vs. B csoport) hallgatók indokaitól. A következőkben – a számszerű eredmények részletes bemutatása nélkül – a legfontosabb következtetések ismertetésére törekszünk, melyek alapul szolgáltak további, összetettebb vizsgálati szempontok kijelölésére.

- Akik már TDK-t készítettek (A csoport) – akár terveznek újat készíteni, akár nem – a legfontosabb indokként a szakdolgozat, diplomamunka megírására való felkészülést jelölték meg. Emellett magas arányban említették az érdekes probléma/tudományterület megismerését, a szakmai sikert és a plusz pontok megszerzését továbbtanuláshoz. E hallgatók az átlagos egyetemi hallgatónál motiváltabbak – hiszen jelentkeztek a sok többletmunkával járó TDK konferenciára – de feltételezhető róluk, hogy a TDK megírását leginkább a szakdolgozat előszobájának tekintették, s a sikeres TDK dolgozat elkészítése után elvesztették további motivációjukat.
- Azok, akik TDK-t készítettek és újra tervezik (B csoport), a fő indokként magasan a szakmai siker, elismerés megszerzését, az érdekes tudományterület megismerését és a kutatás élményét jelölték meg, természetesen a praktikus motivációként mindenkinél felmerülő szakdolgozati felkészülés mellett. Ezek a hallgatók „rákaptak” a tudományos/szakmai munka ízére, sikerélményre és kutatással, megismeréssel járó izgalmakra vágyanak. Ők azok, akiknél leginkább számítani lehet arra, hogy a későbbiekben részt kívánnak venni a magasabb szintű (MSc és PhD) képzésekben.

- Azon hallgatók fő motivációi, akik még nem ismerik a TDK rendszert (C csoport) – nem meglepő módon – szinte megegyeznek az első csoportéival, annyi kiegészítéssel, hogy fontosak számukra még a továbbtanuláshoz megszerzhető pluszpontok is, illetve a prezentációs készségeik fejlesztése. E hallgatók nyitottan és kíváncsian tekintenek a TDK munka elé. Nekünk, mint oktatóknak az lenne a fő célkitűzésünk, hogy e hallgatók közül az első TDK dolgozat megírása után minél többen a B csoportba kerüljenek át, minél többüket sikerüljön rávenni a szakmai/tudományos munkájuk további folytatására.

Mivel az előzők szerint a B csoportba tartozó hallgatók a leginkább motiváltak, a legtehetségesebbek és az utánpótlás nevelés szempontjából a legértékesebbek a Kar számára, ezért e csoportot – s így az első és a következő TDK részvétel indokai közötti eltéréseket – részletesebben is megvizsgáltam. A kérdőívet 68 olyan hallgató töltötte ki, aki a 10. és a 14. kérdésre is „igen”-nel válaszolt, vagyis aki részt vett már TDK konferencián és tervezi azt, hogy ismét részt fog venni. E hallgatók válaszoltak a kérdőív 11. és 16. kérdésére is. Az 5. ábra első grafikonjának adatai azt mutatják meg, hogy a korábbi (jellemző-



5. ábra: A B. csoportba tartozó hallgatók indokai az első és a második TDK-n indulásuk esetében

en első) TDK konferenciáján milyen okok miatt vettek részt ezek a hallgatók, míg a második grafikonon az látható, hogy a következő (tervezett) TDK konferenciájukon miért vennének részt. Az egyes hallgatók utána-előtte válaszai - Pareto diagramon ábrázolva - jól szemléltetik az első TDK konferencia után a motivációjukban beállt változásokat.

A  $\chi^2$ -próba itt is megerősíti az ábra által sugallt feltételezést: szignifikánsan eltér egymástól a két minta:  $\chi^2=51,36$  és  $df=8$ ;  $p=0$ .

A hallgatók szerint a második TDK kapcsán már

- kevésbé fontos: (zárójelben a 16. kérdésre adhatott válaszlehetőségek sorszámai, ld. 3. táblázat)
  - plusz pont szerzése továbbtanuláshoz (5)
  - prezentációs készség fejlesztése (3)
  - felkészülés szakdolgozat, diplomamunka megírására (4)
- fontosabb:
  - anyagi jutalom<sup>2</sup> (8)
  - szakmai siker (6)
  - kutatás élménye (9)
  - plusz pont szerzése ösztöndíjhoz (7)
  - érdekes terület megismerése (2)
  - korábbi tudományos munka ismertetése<sup>3</sup> (1)

A felsorolás sorrendje fontossági sorrendet is takar, a legnagyobb különbségtől a legkisebb felé haladva.

Megvizsgálva a 68 elemű páros mintát (előtte-utána állapotot), a McNemar-próbával igazolható, hogy a következő tényezők változtak szignifikánsan (0,05 szignifikancia szint mellett):

| Szignifikánsan nőtt az indok szerepe                                                               | Szignifikánsan csökkent az indok szerepe         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| - anyagi jutalom ( $p=0,001$ )<br>- szakmai siker ( $p=0,011$ )<br>- kutatás élménye ( $p=0,041$ ) | - plusz pont szerzése továbbtanuláshoz ( $p=0$ ) |

A fenti adatokból kiolvasható, hogy azon túl, hogy a hallgatók a második TDK-t már jórészt a kutatás élményéért, az elérhető szakmai sikerért csinálják, az sem elhanyagolható, hogy a sikeres dolgozatok anyagi elismerésben is részesülnek. Bár nem ez az elsődleges szem-

pont, de a jelenlegi ösztöndíjszintek, alulméretezett hallgatói szociális juttatások mellett, sok hallgató számára örömteli meglepetés az első TDK kapcsán elnyert esetlegesen többtíz-ezer forint, mely felmérésünk szerint szignifikáns motiváló erővel bír a második indulásuk szempontjából. Az, hogy a második TDK-nál már nem fontos a továbbtanulási plusz pontok megszerzése, azt jelenti, hogy a hallgató, ha már egy TDK-t megcsinált, nem „kötelező” körként csinálja a másikat. Ennek ellenére megfontolandó, hogy lehet-e súlyozottan figyelembe venni az MSc és PhD felvételnél, a különböző külföldi ösztöndíjkérelmek és tanulmányutakra történő jelentkezések elbírálásánál azt, ha valaki többször is indul egyetemi éve alatt a TDK konferencián.

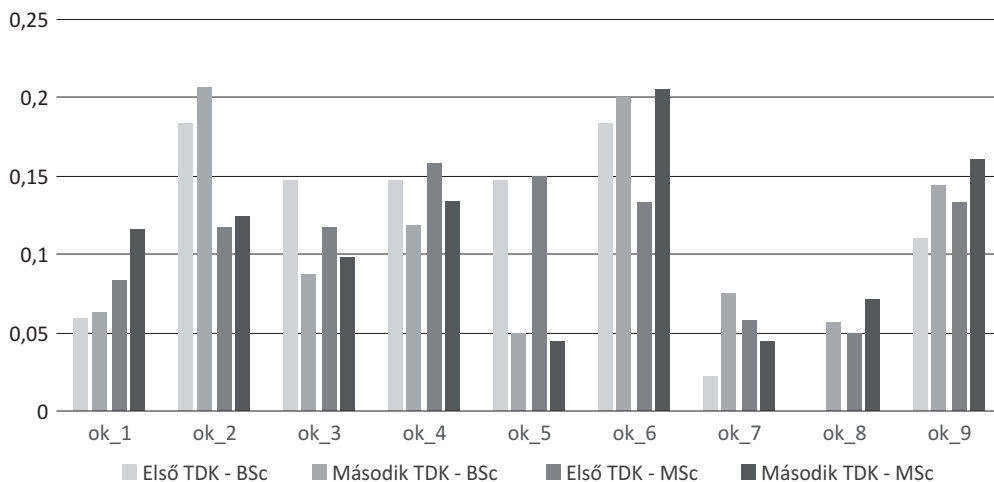
A B csoport hallgatóinál az eltérő élethelyzetre és célokra való tekintettel, alap- és mesterképzés szerinti bontásban is megvizsgáltam az indokokat (6. ábra). Az A csoportban 38 fő alapképzéses és 30 fő mesterképzéses hallgató található. Az alap- és mesterképzéses hallgatók előző és következő TDK konferenciával kapcsolatos indokainak vizsgálata kapcsán megállapítható, hogy csak a következő TDK részvételének indokai között nincs szignifikáns különbség ( $\chi^2=11,231$ ;  $df=8$ ;  $p=0,189$ ).

Az ábrából látható, hogy van különbség az előző és a következő TDK indokai között is, valamint az alap- vagy mesterszakos hallgatók indokai között is. Bizonyos tendenciák jól kirajzolódnak. A kutatás élménye egyre fontosabbá válik a tanulmányok előrehaladtával. Az első alapszakos TDK-t követi az első mesterszakos TDK, majd a második alapszakos TDK, s legmagasabb az érték a második mesterszakos TDK esetében. Jól látható, ahogy a hallgatók egyre komolyabban foglalkoznak mind a tanulmányaikkal, mind a tanórán kívüli TDK munkával, úgy válik egyre fontosabbá a kutatás élménye, a szakmai siker lehetősége és az érdekes problématerület megismerése.

Ugyanakkor McNemar-próbával megvizsgálva az egyes kérdések kapcsán megfigyelhető eltéréseket a hallgatók képzési szintje szerint az eredményekből látható, hogy az alapképzésen tanuló hallgatóknál a már az előzőekben is említett motivációs okok a fontosak, míg a mesterképzéses hallgatóknál kissé más a helyzet.

<sup>2</sup> A BME-n a TDK helyezések pénzdíjjal járnak, illetve vállalati, kari stb. különdíjak is kiosztásra kerülnek.

<sup>3</sup> Praktikusán ez sok esetben azt jelenti, hogy a hallgató az első TDK dolgozatában bemutatott munkáját folytatja, továbbgondolja a második TDK munkája keretében.



6. ábra: A B csoportba tartozó hallgatók indokai alap- és mesterszakos bontásban

| Alapképzéses hallgatók<br>szignifikáns indokai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mesterképzéses<br>hallgatók<br>szignifikáns indokai                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- plusz pont szerzése továbbtanuláshoz (↓, <math>p=0,002</math>)</li> <li>- plusz pont szerzése ösztöndíjhoz (↑, <math>p=0,004</math>)</li> <li>- anyagi jutalom (↑, <math>p=0,004</math>)</li> <li>- érdekes terület megismerése (↑, <math>p=0,008</math>)</li> <li>- kutatás élménye (↑, <math>p=0,039</math>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- plusz pont szerzése továbbtanuláshoz (↓, <math>p=0,001</math>)</li> </ul> |

Érdekes, és talán az oktatás hiányosságaira, valamint a nem elég gyakorlati mivoltára is visszavezethető, hogy míg a BSc-s hallgatók kifejezetten lelkesek, s a második TDK-jukkal is érdekes területeket ismernének meg, ösztöndíjhoz plusz pontokat szereznének, addig a mesterszakos hallgatókra ez korántsem annyira jellemző. Alapszakos társaikkal összevetve mind a szakdolgozatra való felkészülés, mind a prezentációs technikák fejlesztése, mind a különböző pluszpontok megszerzésének tekintetében kiábrándultabbnak tűnnek. Szerencsére mindkét képzési szinten eddigre már a kutatás élménye válik a fő meghatározó tényezővé. Ezek a diákok már jó értelemben véve „megfertőződtek”, elkapták őket a „kutatási láz”, főként ezért vállallják a nem kis munkával járó második TDK dolgozat elkészítését.

A hallgatók sanyarú helyzetére jellemző, hogy tanulmányaik előrehaladtával az anyagi jutalom is egyre fontosabbá válik számukra. De míg az alapképzésen tanuló hallgatók a fenti eredmények szerint kezdetben jó eséllyel nem is tudják, hogy pénz/jutalom is jár a TDK helyezésekkel, így elsőre ez nem motiválja őket, a mes-

ter szakos hallgatók már az első TDK-juk kapcsán tisztában vannak e tényezővel is. Ennek oka egyszerűen csak ez lehet, hogy több időt töltöttek el az egyetemen, jobban ismerik a rendszer működését, s jobb beágyazottságuk okán több információval rendelkeznek alapszakos társaiknál. A vizsgált hallgatók nagy része

ugyanis mesterszakos tanulmányaikat megelőzően is a BME-re járt. Ugyanakkor mindkét képzési szintre igaz, hogy a második TDK kapcsán már az anyagi elismerés is fontossá válik a hallgatók számára.

### 2.1.2. Hallgatóink jellemzőinek keresztábrák vizsgálata

Szerettem volna jobban megismerni a TDK-ba bekapcsolódó, a konferencián résztvevő hallgatókat. Ehhez a kérdőív változóit nominális skálán mértem, így közöttük az összefüggést páronként keresztábrákkal vizsgáltam. A  $\chi^2$  teszt Pearson értékének szignifikanciaszintje segítségével állapítottam meg, hogy a két változónk egymástól függő vagy független (5. táblázat). Amennyiben az ilyen vizsgálatoknál általánosan elfogadott és általam is használt 0,05 értéknél kisebb az érték, úgy szignifikáns kapcsolat van közöttük. A kapcsolatok szorosságának elemzéséhez a Cramer's V asszociációs mérőszámot választottam, mivel bármely keresztábra esetén alkalmazható és megbízhatóbbnak tartják a többi együttthatónál. (Vizsgálataim döntő többségében a Cramer's V megegyezik a  $\Phi$  értékkel, mivel nominális 2x2-es tábláink vannak a kérdőív igen-nem opciói miatt.) A kapcsolaterősséget jelző együttthatónk értéke 0 és 1 közötti értéket vehet fel, ahol a nulla (0) a kapcsolat hiányát, az egy (1) az erős kapcsolatot jelöli a változók között.

Összes válaszadónk közül azzal a 298 válaszszal (230 fővel) foglalkoztam e jellemzők vizsgálata kapcsán, akiket az előzőekben is vizsgáltam, s akik jelezték, hogy érintettek a TDK munkában. A 2.1.1. alfejezetben ismertetett csoportbontást

5. táblázat: A különböző hallgatói csoportok és tulajdonságok  $\chi^2$  vizsgálatának eredményei (df=1)

|                                | TDK-n részt vett<br>(A csoport) |       |       | TDK részvételt tervez<br>(B+C csoport) |       |       | Részt vett vagy tervezi<br>(A+B+C csoport) |       |       |
|--------------------------------|---------------------------------|-------|-------|----------------------------------------|-------|-------|--------------------------------------------|-------|-------|
|                                | $\chi^2$                        | p     | Cr.V. | $\chi^2$                               | p     | Cr.V. | $\chi^2$                                   | p     | Cr.V. |
| 1. Szakkollégium tagja         | 5,353                           | 0,021 | 0,116 | 10,321                                 | 0,001 | 0,161 | 18,209                                     | 0     | 0,214 |
| 2. Aktív sportoló              | 1,453                           | 0,228 | 0,060 | 6,826                                  | 0,009 | 0,131 | 0,705                                      | 0,401 | 0,042 |
| 3. Társadalmi munkát végez     | 6,771                           | 0,009 | 0,130 | 4,498                                  | 0,034 | 0,106 | 3,674                                      | 0,055 | 0,096 |
| 4. Szakkönyveket olvas         | 52,671                          | 0     | 0,363 | 10,416                                 | 0,001 | 0,161 | 42,864                                     | 0     | 0,327 |
| 5. Könyvtárba jár              | 26,744                          | 0     | 0,259 | 8,976                                  | 0,003 | 0,150 | 16,115                                     | 0,003 | 0,201 |
| 6. Ösztöndíjban részesül       | 31,066                          | 0     | 0,279 | 8,691                                  | 0,003 | 0,147 | 24,940                                     | 0     | 0,250 |
| 7. OKTV-n részt vett           | 14,635                          | 0     | 0,191 | 10,894                                 | 0,001 | 0,165 | 13,004                                     | 0     | 0,180 |
| 8. ESET-en részt vett          | 8,391                           | 0,004 | 0,145 | 0,092                                  | 0,762 | 0,015 | 5,525                                      | 0,019 | 0,118 |
| 9. Külföldön már tanult        | 0,178                           | 0,673 | 0,021 | 10,025                                 | 0,002 | 0,158 | 3,421                                      | 0,064 | 0,092 |
| 10. Tervezi -ESET verseny      | 0,956                           | 0,328 | 0,049 | 58,369                                 | 0     | 0,382 | 37,955                                     | 0     | 0,308 |
| 11. Tervezi - külföldi tanulás | 0,060                           | 0,806 | 0,012 | 26,247                                 | 0     | 0,256 | 9,089                                      | 0,003 | 0,151 |
| 12. Tervezi - tud. életpálya   | 31,378                          | 0     | 0,280 | 55,610                                 | 0     | 0,373 | 46,653                                     | 0     | 0,342 |
| 13. Képzés típus (BSc/MSc)     | 0,108                           | 0,743 | 0,016 | 11,702                                 | 0,001 | 0,171 | 6,404                                      | 0,011 | 0,127 |
| 14. Kollégista                 | 3,085                           | 0,079 | 0,088 | 0,058                                  | 0,810 | 0,012 | 0,292                                      | 0,589 | 0,027 |
| 15. Neme (ffi/nő)              | 0,560                           | 0,454 | 0,037 | 0,050                                  | 0,822 | 0,011 | 0,098                                      | 0,755 | 0,016 |
| 16. Anyagi helyzete            | 0,061                           | 0,970 | 0,012 | 1,381                                  | 0,501 | 0,059 | 0,773                                      | 0,679 | 0,044 |

6. táblázat: Az érintett csoportok tanulmányi átlagai

|                      | TDK-n részt vett<br>(A csoport) |   |                  | TDK részvételt tervez<br>(B+C csoport) |       |                  | Részt vett vagy tervezi<br>(A+B+C csoport) |   |                  |
|----------------------|---------------------------------|---|------------------|----------------------------------------|-------|------------------|--------------------------------------------|---|------------------|
|                      | Z                               | p | Átlag<br>BSc/MSc | Z                                      | p     | Átlag<br>BSc/MSc | Z                                          | p | Átlag<br>BSc/MSc |
| 17. Tanulmányi átlag | -8,086                          | 0 | 3,45/4,05        | -2,924                                 | 0,003 | 3,55/3,75        | -6,902                                     | 0 | 3,37/3,83        |

alkalmazva vizsgáltam a TDK-n már részt vett, a részvételt tervező és az összes érintett alcsoportját is. Arra voltam kíváncsi, hogy e hallgatók (alap- és mesterképzésben résztvevőket külön is nézve) szignifikánsan eltérnek-e egymástól a következő területeken (5. táblázat).

A nem paraméteres Mann-Whitney teszttel megvizsgálva az – önkéntesen bevallott – tanulmányi eredményeket, azt tapasztaltam, hogy a vizsgált csoportok tanulmányi eredményei szignifikánsan nagyobbak azokénál, aki bár válaszadók voltak, de semmilyen módon nem

érintettek a TDK munkában. Az eredmény nem meglepő, jellemzően a jobb tanulók vállalkoznak (vagy akár csak terveznek vállalkozni) TDK dolgozat elkészítésére és nyilvános konferencián történő megvédésére.

A 5. és 6. táblázat adataiból levont következtéseinket a 7. táblázatban összegeztem. A 5. és 6. táblázatban szereplő hallgatói jellemzőket négy csoportba soroltam: Közösségi életre, szakmai elhivatottságra, tanulmányi eredményekre, valamint a hallgatók anyagi helyzetére jellemző tulajdonságok csoportjaiba.

7. táblázat: A hallgatói jellemzők csoportosítása

| Közösségi élet          | Szakmai elhivatottság    | Tanulmányi eredmények      | Anyagi helyzet              |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Aktív sportoló          | Szakkollégium tagja      | Könyvtárba jár             | Ösztöndíjban részesül       |
| Társadalmi munkát végez | Szakkönyveket olvas      | Ösztöndíjban részesül      | Kollégista                  |
| Kollégista              | Könyvtárba jár           | OKTV-n részt vett          | Anyagi helyzete (↓ / - / ↑) |
|                         | ESET-en részt vett       | Külföldi egyetemen tanult  |                             |
|                         | Tervezi -ESET verseny    | Tervezi - külföldi tanulás |                             |
|                         | Tervezi - tud. életpálya | Tanulmányi átlag           |                             |

<sup>4</sup> OKTV: Országos Középiskolai Tanulmányi Verseny

<sup>5</sup> Valamely egyetemi esettanulmányi versenyen (ESET, TIMES stb.) részt vett.

A fenti táblázatban vastag betűvel kiemeltem azokat a tényezőket, – a 6. és 7. táblázat adatai alapján –, ahol legalább gyenge-közepes erősségű kapcsolatot tapasztaltam. Eszerint az, hogy egy hallgató aktív közösségi életet él, nem befolyásolja abban, hogy mennyire vesz részt vagy tervez részt venni a TDK munkában. Szintén nem befolyásoló tényező a hallgatók anyagi helyzete sem. A szakmai elhivatottságra és a tanulmányi eredményekre jellemző tulajdonságok viszont szignifikánsan jelentkeznek a TDK-val kapcsolatba kerülő hallgatóknál. E hallgatók szorgalmasabbak, érdeklődőbbek, jobb tanulmányi eredményűek, s minden bizonnyal tehetségesebbek is az átlagos egyetemi hallgatóknál. Közös bennük a szakmai érdeklődés megléte, s a tudatos folyamatos felkészülés mind a normál tanórák (könyvtár használata, szakkönyvek olvasása), mind a tanórán kívüli plusz feladatok tekintetében is. (szakkollégium, tudatos felkészülés a tudományos életpályára). Természetesen ez a hozzáállás meglátszik a tanulmányi átlagukon, s az ehhez kapcsolódó ösztöndíjukon is. Az ösztöndíj viszont nem oka, hanem következménye a magasabb fokú szakmai érdeklődésüknek. Az esettanulmányi versenyen való indulás, illetve tervezett indulás és a külföldi egyetemi tanulmányok tekintetében az egyes részcsoporthoz tartozó csoportfüggően jórészt gyenge szignifikanciát tapasztaltam. Ez részben arra utal, hogy a hallgatók csak esetlegesen, egyéni érdeklődésüktől, lehetőségeiktől, kapcsolati hálójuktól, sok esetben akár a véletlentől függően értesülnek ezekről a lehetőségekről, s tervezik ezeken részvételüket. Mindez részben pedig arra utal, hogy, aki már részt vett egy TDK-n az nem osztja meg az erejét, s inkább nem vesz részt az egyébként is kevésbé reklámozott és kevésbé hasznosnak tartott esettanulmányi és egyéb versenyeken.

Alapvetően a szignifikanciák „gyenge” szintje jelzi, hogy lenne min javítani. A szakkollégiumok például küldhetnék a tagjaikat „kötelező” jelleggel is TDK-t készíteni, a Kar növelhetné a különböző jutalmak között a szakkönyvek, konferencia részvételek arányát, – ezzel is erősítendő a résztvevő hallgatókban amúgy alapvetően meglévő – szakmai érdeklődést. Plusz pontokkal jutalmazhatnánk a TDK-n részt vett hallgatókat a külföldi részképzések pályázatainak elbírálásánál stb.

A képzési szintek tekintetében nem láthatóak jelentős eltérések. Annyi kiemelhető, hogy a mester képzéses hallgatóknál a TDK-t tervezők csoportjában a szakkollégiumok, az ösztöndíj, az OKTV tekintetében valamivel erősebb (inkább közepes, mint gyenge) szignifikanciát találtam. Ez arra utal, hogy a mester képzéses hallgatók valamivel komolyabban veszik az előzetes szakmai felkészülést, s talán az ő esetükben nagyobb arányban születik a „tervezett” TDK dolgozatokból „valós” TDK dolgozat, mint lelkesebb, de szakmailag gyengébb alapképzéses társaiknál.

### 3. Összefoglalás, eredmények, következtetések, további kutatási irányok

A cikkben az oktatás TQM alapú minőségmenedzsmentjének egyik kulcsfolyamataként értelmeztem a felsőoktatási tehetséggondozás folyamatát, s megvizsgáltam a tudományos diákköri mozgalmat, mint a tehetséggondozás megvalósításának egyik eszközét.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen nagy hagyományai vannak a tudományos diákköri munkának. Emiatt megfelelő mennyiségű tapasztalat és adat áll rendelkezésre ahhoz, hogy statisztikai elemző módszerekkel is meghatározhatóak legyenek az érintett hallgatóink motivációi.

Kíváncsi voltam egyrészt arra, hogy milyen okok motiválják hallgatóinkat a TDK munkába való bekapcsolódásra, – egyszeri, vagy többszöri alkalommal –, illetve arra is, hogy vannak-e olyan közös jellemzők, tulajdonságok, melyek általában elmondhatók azokról a diákokról akik részt vesznek az egyetemi tehetséggondozásnak ebben a formájában.

A kutatás során nyilvánvalóvá vált számomra, hogy a tehetséggondozás fontos része egy minőségi egyetem szolgáltatásainak, s ezért valódi kulcsfolyamatnak tekintendő. A TDK rendszer egyetemünkön alapvetően megfelelően működik, mint a tehetséggondozás egyik fő eszköze, de szükségesek apróbb változtatások, finomhangolások a hatékonyság növelése és még több hallgató elérése érdekében.

Kimutattam, hogy hallgatóink különböző indokok miatt TDK-znak, s ezen okok jól meghatározhatóak. Fő motivációjuk egy érdekes problématerület megismerése, a szakmai siker és

elismerés megszerzésének lehetősége, valamint a felkészülés a szakdolgozat/diplomamunka elkészítésére. Különbségeket találtam az első és a második TDK indokai között, bár ekkor már fontos indokként jelenik meg a kutatás élménye. Ugyanakkor nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy ugyanilyen fontos az anyagi elismerés, a jutalmak mértéke is. Az alap és mesterszakos hallgatóink között lényegi különbség csak abban volt, hogy az idősebb, érettebb, tapasztaltabb mesterszakos hallgatók tudatosabban készülnek a szakmai és/vagy tudományos pályájukra, s e tudatos felkészülés eszközeként tekintenek a TDK-ra.

Megállapítható, hogy a TDK-n résztvevő hallgatóknak vannak közös jellemzőik, ezek inkább szakmai és tanulmányi jellegűek. Sem anyagi helyzetük, sem közösségi/szociális életük terén nem találtam szignifikáns kapcsolódási pontokat. Miután feltételezéseimet igazoltam a matematikai-statisztika módszereivel, a tulajdonságok és az indokok, valamint az ezek közti kapcsolatok ismeretében a következő javaslatokat teszem:

Javasolom, hogy az alap- és mesterszakos hallgatókat válasszuk szét, s a TDK konferencián külön szekciókban hallgassuk meg, illetve díjazzuk őket. Ösztöndíjakkal, külföldi áthallgatás, tanulmányutak elbírálásánál, a mester és PhD felvételnél szükséges lenne kidolgozni és egységesíteni annak a rendjét, hogy miként vesszük figyelembe a TDK részvételt, illetve a helyezéseket. Indokoltnak tartjuk súlyozottan figyelembe venni azt, ha valaki több alkalommal is indul TDK-n. Javasolom, hogy a Kar folytasson komolyabb belső marketing tevékenységet a TDK népszerűsítése érdekében, mely során fokozottan hívjuk fel hallgatóink figyelmét az előzőekben elmondottakra.

Jelen kutatásban nem vizsgáltam, de véleményem szerint érdemes lenne foglalkozni azzal, hogy magával a TDK rendszer működésével, mint folyamattal elégedettek-e a hallgatók? Érdemes lenne elemezni azt is, hogy technikai értelemben lehetne-e javítani a tehetséggondozási rendszerünk alapköveként funkcionáló TDK rendszeren, felhasználva ehhez a Karon működő TQM alapú minőségbiztosítási rendszer módszertani eszköztárát.

## Irodalomjegyzék

- [1] Babbie, E.: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 2008. pp. 207-208
- [2] Balogh, L.: Iskolai tehetséggondozás, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2011, p. 484
- [3] Bálint, J., Polónyi, I., és Siklós, B.: A felsőoktatás minősége. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, 2006. pp.11-14
- [4] Bedzsula, B: Folyamatmodellezési lehetőségek a felsőoktatásban, Magyar Minőség XXIII:(04), 2014. pp. 4-19
- [5] Bérces, R.: Minőségorientált felsőoktatás támogatása korszerű értékelő módszerekkel (The support of quality oriented higher education with modern valuation methods), PhD dissertation, BUTE, 2004. pp. 60-72
- [6] Bodnár Gabriella: Tehetséggondozás a felsőoktatásban - Tehetségbarát Egyetem, In: Kun Ágota és Takács Ildikó (szerk.): Oktatói kézikönyv a tehetséggondozáshoz. Budapest: Typotex Kiadó, 2014. pp. 7-18
- [7] Crosby B.P.: Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain, Mentor Books, New York, 1976. pp. 7-24.
- [8] Finna H.: Frissdiplomások foglalkoztatási és motivációs lehetőségeinek növelése atipikus megoldások segítségével, In: Topár J (szerk.): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó, 2012. pp. 243-259
- [9] Gholami M.H., Asli M.N., Nazari-Shirkouhi S., Noruzi A.: Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 10, No. 2, 2013, pp. 205-216
- [10] Heidrich Balázs: A szolgáltatás-minőség hallgató-központú megközelítése a felső(?)oktatásban - Szolgáltatás-minőség modellek elemzése- Nemzetközi kitekintés, Magyar Minőség XIX. (12), 2010. pp.6-22
- [11] Heller, K. A.: Identification: An Integral Part of Gifted Education. In: Ziegler-Fischer-Stoeger-Reutlinger (eds): Gifted Education as a Lifelong Challenge, LIT Verlag, Berlin-Zürich-Münster, 2012. pp. 81-95
- [12] Heller K.A., Möns F.J., Subotnik R., Sternberg R.J.: International Handbook of Giftedness and Talent, Elsevier, 2000. p. 950
- [13] Héra Gábor - Ligeti György: Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Budapest, Osiris, 2005. pp. 66-68
- [14] Jäckel, K. : Frontvonal audit a felsőoktatásban - A felsőoktatás konfliktushelyzeteinek feltárása. Ph.D értekezés. BGF KKFK., 2009. pp.36-42
- [15] Koósné T. E., Baranyainé R.G.: A TDK Kézikönyve, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2008. pp. 9-25
- [16] Kövesi J., Tóth Zs.E., Jónás T.: How much is intellectual capital worth for the organization?: Separating the measurement and evaluation of intellectual capital elements with evaluator

- functions at EMS companies. Acta Oeconomica 62(1), 2012. pp. 65-91
- [17] Kövesi J., Tóth Zs.E., Supporting efforts to measure intellectual capital through the EFQM Model with the example of Hungarian National Quality Award winners, Periodica polytechnica Social and Management Sciences 16/1, 2008. pp. 3-12
- [18] Kun Á., Takács I. Oktatói kézikönyv a tehetséggon-  
dozáshoz, Typotex Kft., Budapest, 2014. p. 106
- [19] Nftv: 2011. évi CCIV. törvénya nemzeti felsőok-  
tatásról, Magyar Közlöny (118)., Budapest, 2014.,  
pp.12862-12869
- [20] Ritzer, G.: The McDonaldization of Society -  
Revised NewCentury Edition Thousand Oaks. CA,  
Pine Forge Press, 2004. p. 312
- [21] Subotnik R.F., Stone K.M., Steiner C.: Lost  
Generation of Elite Talent in Science, Journal of Ad-  
vanced Academics vol. 13(1), 2001. pp. 33-43
- [22] Sundbo, J. :The Service Economy: Standardisation  
Or Customisation?; The Service Industries Journal,  
Vol. 22, No.4. 2002. pp. 93-116
- [23] Tenner A.R., DeToro I.J., Teljes körű minőségme-  
nedzsment – TQM, Műszaki Könyvkiadó, 2005. pp.  
38-40
- [24] Tóth P.:The Role of Individual Differences in  
Learning, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 11,  
No. 4, 2014. pp. 183-197
- [25] Tóth Zs.E., Jónás T, Bérces R., Bedzsula B.: Course  
evaluation by importance-performance analysis  
and improving actions at the Budapest University  
of Technology and Economics International Jour-  
nal of Quality and Service Sciences 5:(1) 2013. pp.  
66-85
- [26] Weinert F.E., Helmke A.: Der gute Lehrer: Person,  
Funktion oder Fiktion? In: Z.f.Pad. 34. Beiheft, 1996.  
pp. 223-233

## Tudni kontra érteni

Sokan nincsenek tisztában a minőségügyi szakemberek feladatával és munkájával, gyakran összetévesztve őket az ellenőrökkel és a felügyelőkkel. A 2010-es évek új kihívásaként jelentkezik, hogy a széles nagyközönség is megismerje a minőségügyi szakma célját és értelmét. Sajnos, sok esetben még a minőségügyi tanfolyamok résztvevői sincsenek tisztában az alapvető összefüggésekkel; nagy kinnal és szorgalommal elsajátítják ugyan a tananyagot, de képtelenek arra, hogy a bemagolt szavak és kifejezések helyett önálló választ adjanak a vizsgakérdésekre. Mégis ezek a „jó tanulók” (eminensek), akik általában kitüntetéssel végzik el a tanfolyamokat. Az igazi jó diákok ezzel szemben azok, akik nem egyszerű memorizálással töltik az idejüket, hanem elgondolkodnak a szakmai kihívásokon, még ha nem is adnak minden kérdésre kitűnő választ (a tankönyv szavaival).



Az oktatás területén sokan alkalmazzák az ún. Bloom-féle taxonómiát (osztályozás- vagy rendszertan): eszerint az emlékezet (memorizálás), illetve a bemagolt tudás csupán a legalsó szintjét képviseli a tanuláshoz. Ennek ellenére a legtöbb főiskolai vagy egyetemi vizsga éppen erre a két elemre épül, pedig végzős soron a vizsgákon dől el, kiből lesz orvos, jogász, mérnök vagy más kvalifikált szakember. Veszélyes dolog ez, mivel az ilyen vizsgát sikeresen letett végzős hallgatók kész szakembernek gondolják magukat, holott tulajdonképpen fogalmuk sincs a mélyebb összefüggésekről. Milyen igaz Albert Einstein mondása: „Minden bolond szerezhethet tudást, de itt a megértésről van szó.” Ezen a helyzeten még olyan szabványok sem képesek alapvetően változtatni, mint az ISO/IEC 17024:2012 – „Általános követelmények a szakember tanúsítással foglalkozó testületek számára.” A jó szakemberek fokmérője még mindig sokkal inkább a megbízható forrásokból (iskola) szerzett tudás és a korábban nyújtott teljesítmény (nem a díjak és más elismerések!), mintsem a tanúsítványok. Az ISO 9001:2008 – „Minőségirányítási rendszerek – Követelmények” szabvány is a megértés (understanding) és a követelmények teljesítésének szükségességét hangsúlyozza a folyamatszerű megközelítés kapcsán. A „megértés” nem csak a szabványban foglalt szavak ismeretét jelzi, hanem sokkal inkább ezen szavak értelmének felfogását. Ugyancsak a „megértés” szót használja az ISO 19011:2011 – „Irányelvek a menedzsment rendszerek auditálásához” című szabvány.

Meg kell állapítanunk tehát, hogy a mai kihívások közepette nem lehet elégedett a minőségügyi szakma pusztán a tudással. A minőségügyi szakembereknek alaposan értelmezniük kell olyan koncepciókat, mint minőség, javítás, szóródás (variáció), folyamat, kockázat és kontroll. Azzal is tisztában kell lenniük, hogyan vehetik fel a harcot a szüntelenül felmerülő új problémákkal. Sok teendő van még hátra a legfontosabb kompetenciák és szakismeretek teljes megértéséig, illetve az ehhez szükséges képességek elsajátításáig.

J.P. Russell: Do You Really Understand? Quality Progress, April 2014, 48-49. oldal

VG

SPENCER HUTCHENS, az IAQ korábbi elnöke, USA

## Betartandó ígéretek – Minőség és etika a vezetésben a 21. században

Bevezetőül elmondok egy rövid történetet. Minőségügyi pályafutásom elején fiatal felügyelő mérnök voltam. Egy decemberi reggelen egy idősebb gyártási menedzser – akivel együtt dolgoztam – bekukucskált az irodámba és látván, hogy egyedül vagyok bejött, leült velem szemben az íróasztalomhoz és így szólt: „Most jövök a könyvelői ülésről. Tudod, milyen közel állunk ahhoz, hogy teljesítsük a negyedévi tervszámainkat?” Hüvelyk- és mutatóujját előre nyújtva egy egészen kicsi rést formált. „Hogy megkapjuk-e a jutalmat vagy sem, attól az anyagszállítmánytól függ, amelynek kétséges a minősége. Neked megvan a jogosultságod hozzá, hogy könyvelési célokból átengedd a szállítmányt, ugyanakkor továbbra is karanténban tartva azt. Ha a negyedév lezárul, kiselejtezheted a tételt és még mindig elhiszik nekünk, hogy ez a hibák miatt történik.” Merev pillantást vetett rám és amikor én – mást nem tudva tenni – mereven visszanéztem rá, gyorsan hozzátette: „Én persze nem ajánlatot teszek, ez csupán egy gondolat.”

Rossz volt vajon a menedzser javaslata? Végül is, senki nem járt volna pórul, nem igaz? Nem vettük volna át a hibás terméket, tehát a vevők védve voltak. A szállító oldaláról sem jelentkezett volna probléma. Mégis mindannyian nagyon jól tudjuk, hogy ez a javaslat nem volt helyénvaló.

Nagyon sokféle gondolat jut az eszünkbe, ha olyan kérdésekről beszélünk, mint minőség, irányítás, etika, illetve a közöttük levő kapcsolat. Ez természetes, hiszen a minőség és a gyártási követelmények teljesítése mindenütt megjelenik. Sok-sok évvel ezelőtt ez igaz is volt, de azóta a minőség szerepe nagyon kiteljesedett. A minőség biztosítja a vevői igények kielégítését oly módon, hogy azokat lefordítják a belső teljesítmény meghatározó mutatószámaivá. Más szavakkal: a minőség összekapcsolja a szervezeten kívül levő embereket (vevők és szállítók) a szervezeten belül levő emberekkel.

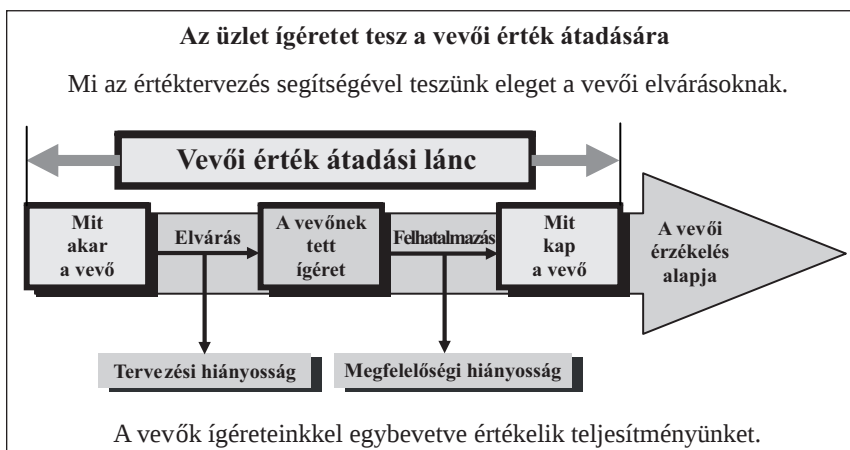
A minőség szinte észrevétlenül át meg átszövi az egész vezetést biztosítva, hogy a szervezet teljesítse a jogszabályi előírásokat. Csakhogy a kormányzat abban is nagyon érdekelt, hogy a gazdasági szféra etikusán működjék. Kétségtelen, hogy a minőségnek sok köze van az üzleti etikához is. Léteznek ígéretek, amelyeket teljesíteni kell, és a minőség nagy szerepet játszik ebben.

### Az üzleti tranzakciók alapja az ígélet

Minden üzletben három alapvető tevékenység létezik: 1. Az innováció biztosítja valamilyen érték létrehozását a vevő számára. 2. A marketing hivatott ezen érték kommunikálására és a vevői elvárások meghatározására. 3. Az érték továbbítása a vevő felé a kereskedelmi tranzakciókon keresztül. Mi ez, ha nem egy ígélet az érték átadására. A kereskedelmi siker tehát attól függ, mennyire sikerül betartani ezeket az ígéreteket. A minőség és az etika kérdése minden üzleti kapcsolat középpontjában áll.

Nem csupán a kifejezett minőségi jellemzőkről van itt szó,

hanem számtalan ki nem mondott attribútumról is, amint azt Kano leírja a vonzó minőségről szóló teóriájában. Az üzleti életben ígéretek születnek a vevői érték leszállítására (1. ábra).

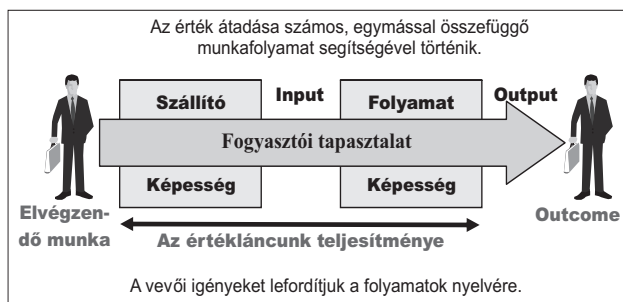


1. ábra: Ígéretek és vevői értékelés

A szervezetek az érték megtervezésében veszik figyelembe a vevői elvárásokat, a vevők pedig a saját ígéreteik teljesítése szerint értékelik a szervezeteket.

A vevői érték átadási lánc akkor funkcionál optimálisan, ha a tervezési hiányosságoknál (amit a vevő akar és amit végül kap), illetve a megfelelőségi hiányosságoknál (amit a vevőnek megígértek és amit aztán kap) képződő eltérések a minimumra szoríthatók le.

Hogyan is működik ez a valóságban? Az érték átadása egy integrált érték átadási lánc (2. ábra) keresztül történik, ami egy halom összefüggő munkafolyamat megtervezésén és végrehajtásán alapul. Éppen ezek a munkafolyamatok teszik lehetővé, hogy a vevői igényeket lefordíthassuk a folyamat nyelvére.



2. ábra: Az érték átadása integrált ellátási láncunkon keresztül megy végbe

A vevői érték ellátási lánc ilyen „operalizálása” természetesen a legnagyobb mértékig transzparens a vevők számára (3. ábra), akiknek a mi szervezetünk úgy jelenik meg, mint valamiféle fekete doboz. Őket ugyanis nem nagyon érdekli, hogyan dolgozunk, hanem inkább azzal törődnek, mennyire teljesítjük a jó érték átadására vonatkozó ígéreteinket.



3. ábra: A vevőket az eredmény érdekli, nem pedig a munkafolyamatok

## Minőség és etika

Fenntartom azt az állítást, miszerint lehetetlen a rendszer működése, ha nem tanúsít minden szereplő etikus magatartást. Mit is értünk etika fogalmán?

A globális gazdaság viszonyai között meg kell tanulnunk együtt élni és együtt dolgozni sokféle eltérő kultúrával és hiedelemrendszerrel. Hogyan lehet egyeztetni ezeket a különbségeket, ha etikáról beszélünk? Személyesen úgy közelítem meg az etikát, ha a realitások talajáról indulunk ki. Mi valamennyien ebben a világban élünk és ez határozza meg minden cselekedtünket.

Minden választás és tett etikátlan, ha ellentmond a realitásnak. Itt a színlelés problémájával állunk szemben. A bevezető példában a menedzser arra akart rávenni engem, tegyek úgy, mintha az anyag hibátlan volna, tehát a potenciális értékesítést tekintsem valódi értékesítésnek. Etikátlan és erkölcstelen dolog az, ha a tettetés eredményeként valaki olyan előnyre tesz szert, amit egyébként nem érdemelne meg.

Az üzleti világ vonatkozásában az etika alapvetően személyes dolog. Az etika ad tanácsot az üzlet kialakításához és motiválja is a személyes magatartást. Éppen ez a személyes magatartás határozza meg a vezetők és követők üzleti teljesítményét, ami lehet etikus vagy etikátlan. A vezetők körében bőségesen találhatunk példát az elfogadható személyi etika hiányára, ami végső soron a cég etikátlan teljesítményében ölt testet. A vezető egyik legfontosabb feladata éppen az, hogy biztosítsa: a cég értékeit, vagyis etikáját mindenki jól ismerje, értse és kövesse. Arra hivatkozni, hogy az etika középpontjában azok a dolgok állnak, ami a hatásait tekintve az egész társadalom számára jó, tulajdonképpen feloldozza az egyént a bűnei alól. Nagyon könnyű azt mondani, hogy amit csinálok, azt úgysem érzi meg vagy észleli a társadalom. Ha azonban az etika az én magatartásomról szól, amit pont most tesznek a mérlegre, akkor szeretnék így beszélni: „Én etikusan viselkedtem akkor is, ha senki sem látott engem.”

Tételezzük fel egy pillanatra, hogy egyes dolgok fontosabbak, mint mások. Alapvető dolog az, amitől sok más is függ. Az ingem színe például nem alapvető dolog, mert az nem igazán van hatással életem alakulására. A becsületesség, a tisztesség és a feddhetetlenség azonban alap-

vető fontossággal bír. Döntéseim ugyanis nagymértékben meghatározzák barátaim közérzetét, a kapcsolataim sikerét és sok más tényezőt.

Semmi sem fontosabb az üzleti életben, mint az etika. Mindenekfelett az etikai kódex képezi szervezetünk létének alapját. A szervezet etikai kódexének megalkotásakor a következő három kérdést kell feltenni:

1. Mi a szervezet létezésének célja?
2. Mely alapelvek mentén kell a szervezetnek tevékenykednie a fenti célok elérése érdekében?
3. Ki fog profitálni a szervezet működéséből?

Válaszolva az első kérdésre: a szervezet létének célja jövőképe megvalósítása. Minden valamire való sikeres szervezetnek megvan a maga tiszta és egyértelműen meghatározott víziója. Warren Bennis, kiváló vezetési szakember ezt mondja: „Az irány megválasztásához a vezetőnek kialakult mentális imázssal kell rendelkeznie a szervezet lehetséges és kívánatos állapotáról a jövőben. Ezt az imázst nevezzük jövőképnek vagy víziónak. Ez lehet olyan határozatlan, mint egy álom, de olyan precíz is, mint egy cél vagy missziós nyilatkozat.” Az etika nem másról szól, mint az irány megválasztásáról.

De vajon mi irányítja a cselekvést a jelzett jövőkép felé? Szerintem csakis az ésszerűség lehet minden cselekvés reális alapja, ami lehetővé teszi az irányítást. Ha az intuíciót, az előérzeteket, illetve a lelkesedést elfogadjuk a cselekvés vezérelvének, hogyan gyűjthet bárki is jelzőfényt a döntéshozó számára?

A szervezet tevékenységének kedvezményezettjei az érdekelt felek. Megítélésem szerint a szabad piacokat a kölcsönös előnyök alapelve vezérli. Egy kereskedelmi kapcsolatban nem lehetnek veszteségek. Csakhogy az előnyök mellett minden üzlet költségekkel is jár, amelyeket mások – adott esetben a társadalom – visel. Az érdekelt felek nem juthatnak előnyökhöz mások rovására. A gépkocsik például kényelmet nyújtanak a vevőknek, biztosítják a munkavállalók foglalkoztatottságát, profitot hoznak a befektetők számára. Azonban veszteségek is felmerülnek, mint a baleseteknél képződött roncsok, a környezetszennyezés stb. A szervezetnek módjában áll a társadalmat terhelő költségek minimálisra csökkentése. Az ezen felül fennmaradó veszteségek kezeléséről maga a társadalom határoz, például bírói ítéletek vagy jogi szabályozás útján.

A múltban a minőséget úgy definiálták, mint a vevői igényeknek való megfelelés. Az egyes szervezeteken belül az volt a minőségügyi részleg feladata, hogy biztosítsa a vevői követelmények megfelelő átültetését a belső előírások nyelvére, majd azok szigorú betartatását. Napjainkban át kell írni a minőség fogalmát oly módon, hogy az ne csupán a vevők, hanem minden érdekelt fél elvárásait magába foglalja.

Kik hát a legfontosabb érdekelt felek?

Azzal mindenki egyetérthet, hogy az érdekelt felek közé tartoznak a tulajdonosok, a részvényesek, a vevők és a munkavállalók. Közülük sokan – de nem mindenki – beszállítókkal is rendelkeznek. Az eddigieken túlmenően ritkán esik szó azokról a közösségekről, ahol élünk és dolgozunk, illetve ahol az üzleti tevékenységünket folytatjuk – ez végső soron maga az egész társadalom.

Az eredetileg a vevői igények kielégítését célzó technológiák a többi érdekelt félre is adaptálhatók. És természetesen a fentiekben már leírt érték átadási lánc modell ugyancsak módosítható olyan irányban, hogy a cég közvetlen vásárlóinak érdekein túlmenően lefedje az összes érintett fél érdekeit.

A minőségnek – ami ma még szinte teljes mértékben csak a vevői követelményekre vonatkozik – fel kell nőnie a vázolt új szerephez és új vízióhoz. A vevők ugyanis csak a sokféle érdekelt fél egyikét képezik, de vannak még mások is: a befektetők, a munkavállalók és az egyes közösségek. Más szavakkal kifejezve ezt a gondolatot mondhatjuk azt is, hogy a minőségfunkció alapvető feladata az érték közvetítésének biztosítása minden érdekelt fél számára. A szervezetnek mindent meg kell tennie az érték átadásának biztosítására. Etikai vétségnek minősül minden szándékos kísérlet, amely megtagadja az érdekelt felektől az általuk jogosan elvárt értéket.

Hogyan felelhet meg a minőségügy ennek az új küldetésének?

**Először:** a minőségügynek oda kell hatnia, hogy a szervezet kifejezett (explicit) jövőképpel rendelkezzen és a vezetés képes legyen megosztani ezt a víziót.

**Másodszor:** a minőségügynek biztosítania kell, hogy meghatározásra kerüljenek a szervezet érdekelt feleinek elvárásai, továbbá mérhető legyenek az adott szervezet által a társadalom számára okozott veszteségek.

**Harmadszor:** a minőségügynek mindig információt kell kapnia az aktuális szervezeti kimenetekről (outcome).

**Negyedszer:** a megfelelőség mérése céljából a minőségügyi részlegnek össze kell hasonlítani a szervezeti teljesítményt az érdekelt felek követelményeivel.

**Ötödször:** ha nagy eltérés mutatkozik a teljesítmény (kimenetek) és a követelmények között, a minőségügy köteles támogatni a vezetést a legfontosabb okok feltárásában.

A hagyományos minőségügyi eszközök és technikák közül sok alkalmazható az új küldetésre. A társadalmi veszteséget ugyanúgy működő, operatív fogalomként kell változtatni, mint magának a 'minőségnek' az elvont koncepcióját. Mindenekelőtt azonosítani kell a vevői igényekhez kapcsolódó belső követelményeket. Ez a megközelítés jól alkalmazható az új minőségügyi misszióra is, ami feltételezi a minőségügyi szakma jelentős bővülését és fejlődését.

## Minőség és irányítás

Számos magán- és állami szervezet rendelkezik igazgatótanáccsal, amely felügyeli a szervezeti vezetőket és irányítást nyújt számukra. Az igazgatótanács felelőssége annak biztosítása, hogy a szervezetet etikusan menedzseljék. A korábbiakban már kifejtettük, mit jelent egy szervezet számára az etika, illetve hogy miképpen járulhat hozzá a minőség a szervezeti etikához. Most vessünk egy pillantást arra, miképpen érinti mindez a vezetést, illetve az irányítást.

*#Első kérdés a szervezet jövőképe (vízió).*

Az irányító testület megvizsgálja a szervezet kinyilvánított jövőképét az egyértelműség szempontjából. Az igazgatótanács, illetve a vezetői team minden tagja megértette valóban a jövőképet? Ezután az igazgatótanácsnak azt kell megvizsgálnia, hogy mindenki ugyanazt hallja-e ki a jövőképből. Elképzelhető ugyanis, hogy egyes emberek máshogyan értelmezik azt, mint a többiek. A megértés nem egyenlő az elfogadással. Ha az igazgatótanács meggyőződött arról, hogy mindenki megértette a víziót, azt is meg kell vizsgálni, hogy valóban mindenki elfogadja-e azt olyan célként, ami felé érdemes törekedni. Biztosítani kell, hogy a vezetés elkötelezett legyen a személyre lebontott jövőkép teljesítése iránt.

*#Második kérdés: Ésszerűen és a legjobb rendelkezésre álló információk és előrejelzések alapján történik-e a szervezet irányítása?*

A vezetés inputként használja fel a minőségügyi szervezet által szolgáltatott információkat, majd megítéli a szervezeti vezetők által tett intézkedések ésszerű voltát. Széleskörű, kívülről jövő ismereteket alkalmaz annak vizsgálatához, hogy a menedzsment által felhasznált információ és előrejelzések valóban a legjobbak-e, ami rendelkezésre áll. A vezetés döntést hoz arról, hogy a szervezet valóban a jövőképe irányába halad-e.

*#Harmadik kérdés: A vezetés a minőség szempontjából megvizsgálja az érdekelt felek korábban azonosított követelményeit, megítélve az érdekek harmóniáját.*

Ez az irányító testületek új szerepköre. A múltban a befektetők érdekeit tartották ütköztetőnek minden más érdekellet szemben. Egy etikus szervezet azonban nem áldozza fel a vevők vagy a munkavállalók érdekeit a befektetők oltárán. Az irányító testületnek biztosítani kell az összes érdekelt fél érdekeinek kiegyensúlyozottságát. Napjainkban ez minden valószínűség szerint azt jelenti, hogy a minőségi szervezetnek a balanced scorecard felhasználásával kell prezentálnia a vezetés felé az egyes érdekelt felekre vonatkozó kulcsfontosságú mérőszámokat, továbbá azt, miképpen kapcsolódnak azok a stratégiákhoz és a tervekhez. A vezetés gondosan vizsgálja meg a társadalmi veszteségek minőségi adatait, majd az információk alapján hozzon döntést arról, hogy a tényleges veszteségek valóban elkerülhetetlenek-e. A vezetés vizsgálja meg továbbá a szervezeti teljesítmények és az érdekelt felek követelményei között fennálló különbséget, majd határozza meg a menedzsment által teendő korrekciós lépésekről és tervekről.

## Záró gondolatok

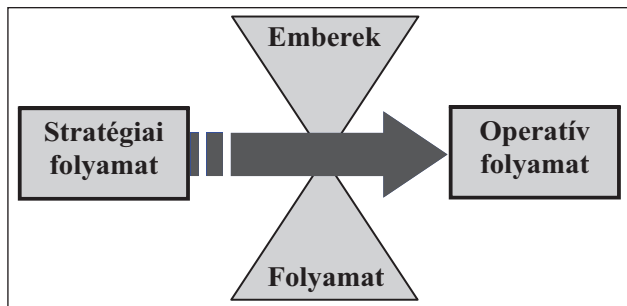
Hogyan függ tehát össze a minőség az irányítással?

Az etika lényege abban foglalható össze, hogy megpróbáljuk egyensúlyban tartani valamilyen érdekelt fél és az egész társadalom elvárásait annak alapján, ami helyes. Az új minőségfunkció információt szolgáltat az érdekelt felek és a társadalom elvárásairól, de arról is, hogy mennyiben felel meg az adott szervezet ezeknek a különféle követelményeknek. Hogy mi a helyes, azt a valóság határozza meg. Az említett funkció

ók helytállóságának értékelésével az igazgatótanács lehetetlenné teszi a színlelést. A minőségnek éppen így kell hatnia az irányításra.

A minőség és az üzleti etika egymástól elválaszthatatlan. Az Amerikai Minőségügyi Szervezet szavaival élve: "A minőségkultúra és az etikus üzleti magatartás egymást feltételezi."

A minőség át- meg áthatja valamennyi üzleti folyamatot (4. ábra). Az üzleti vezetők a stratégia folyamatán belül tervezik meg a munkát, majd az operatív folyamatokban valósítják azt meg. Az érték transzfer funkciója révén az emberek oda hatnak, hogy az érték újra meg újra beépülhessen a vevők, illetve az érdekelt felek tapasztalatába. A minőségügyi módszerek által támogatott folyamatok biztosítják a teljesítmény konzisztens és fenntartható voltát.



4. ábra: A minőségügyi módszerek által támogatott folyamatok biztosítják a teljesítmény konzisztens és fenntartható voltát.

Az etika tehát a szervezeti értékeket testesíti meg: a minőségügyi elvek felhasználhatók az etikus magatartás leírására és megvalósítására. A felszínes dialógusok helyett olyan mélységi vitákat generál, amelyek hosszabb távon hasznos segítői lehetnek a szervezeti irányításnak. A minőség

ügyi szemlélet alkalmazása a vezetésre részletes, hasznos irányelvek kialakításához vezethet a szervezet, mint egész etikus magatartására nézve.

Melyek tehát a betartandó ígérek? Ha a minőség értékteremtő funkcióját nézzük, akkor az első ígértet így hangzik: értéket kell szolgáltatni. Ehhez ki kell küszöbölni a hulladékot és a selejtet, továbbá minden mást, ami nem produkál értéket az érdekelt felek szempontjából. A szervezet vagy annak munkatársai által elkövetett etikai vétségek a veszteségek lehető legrosszabb formáját képviselik, mivel olyan szándékos kisértet utalnak, amely megfosztaná az érdekelt feleket az őket jogosan megillető értéktől.

A minőség tehát bizonyos értékre jogosítja fel a termékeink és a szolgáltatásaink vásárlóit. Ezen túlmenően azonban a minőség azt is megköveteli tőlünk, hogy minden érdekelt felet figyelembe véve szorítsuk minimálisra a veszteségeket a társadalom, mint egész szempontjából.

Összefoglalva koncepciómat: a minőség és az etika nem más, mint bizonyos érték ajánlat, ami kötelezettségeket és felelősséget ró mindenkire: a szervezeti irányításra, a vezetésre (menedzsment) és a minőségügyi funkcióra egyaránt. Mindenkinek teljesítenie kell saját kötelességét.

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia a maga részéről igyekszik rámutatni a minőségügyi szakma kiterjesztésének szükségességére az etika és a vállalati irányítás területén, ezzel is tovább erősítve az élet minőségét és annak értékét.

Fordította: Várkonyi Gábor

Eredeti cím:

Spencer Hutchens, Jr.: Promises to Keep – Quality and Ethics in Leadership for the 21st Century

## Minőségorientáltságot minden területen!

A termékek és szolgáltatások általánosan elvárt minőségjavulása mellett egyre jobban felismerik a minőségorientáltság jelentőségét a kutatás, fejlesztés és innováció – azaz a tudásipar –, valamint a környezetvédelem, a törvényalkotás, a kormányzás és az önkormányzatok tevékenysége területén. Erre a megközelítésre van szükség a hatékony értékalkotás és az eredményes ellátási lánc működtetése érdekében is. Ennek alapját képezik az elmúlt században kialakult minőségiszemlélet, -konceptiókon és -technikákon alapuló eddigi eredmények, melyeket viszont ki kell egészíteni a XXI. század követelményeivel: sebesség, globalizálás, kommunikáció, internet- és interkulturális kompetencia, újszerű oktatási, kutatás-fejlesztési formák, ami az innováción keresztül egy korszerű, minőségorientált, átfogó rendszerré fejlődik. Ehhez még inkább szükség van a felső vezetés aktív közreműködésére, hogy a minőség valóban központi stratégiai témává váljon annak érdekében, hogy a versenyképesség növelésével a külső és belső piacbővítés megvalósuljon és ezáltal a munkanélküliség világméretben csökkenjen, az életszínvonal általánosan emelkedjen és összességében a társadalom minden rétegének javuljon az életminősége. Ugyanakkor arra van szükség, hogy a folyamatos fejlődés is fenntartható módon valósuljon meg.

Dr. Molnár Pál

DR. VERESS GÁBOR, ny. egyetemi tanár, Pannon Egyetem

## Minőség és etika

A világméretben elterjedő és napjainkban önálló tudományággá formálódó minőségügy értelmezése szerint a termelés és a fogyasztás minősége az érdekeltek igényeinek a kielégítése által átadott érték, így a minőségügy lényege a fogyasztásban és a termelésben érdekeltek igényeinek a kielégítése. Az emberi kapcsolatok minőségét alapvetően az erkölcsi magatartás határozza meg, mind a termelő, mind a fogyasztó, mind a társadalom igénye az adott egyén, illetve szervezet értékrendjétől, erkölcsétől függ, így a korszerű minőségügy központi kérdése a kultúra, értékrend és erkölcs.

A minőség és az etika témaköre rendkívül nagy, hiszen magába foglalja a minőségügy és az erkölcsan mellett többek között különösen a filozófia, a közgazdaságtan, a politika és a szociológia területét is. Ugyanakkor rendkívül nehéz a minőség és az etika témakörének egyértelmű bemutatása, hiszen sem a minőségügyben, sem az etika témakörében nem alakult ki egységes fogalomrendszer és nevezéktan. Másképpen beszél a minőség fogalmáról a filozófus, az esztéta, a közgazdász, a mérnök, a minőségügyi szakember, és másképpen értelmezi a minőségügy fogalmát a filozófus, az esztéta, a politikus, a közgazdász, a mérnök, a minőségügyi szakember. Pedig filozófiai értelemben ugyanarról a fogalomról van szó.

A minőség és az etika fontossága ma elsősorban két területen jelentős. Mindennapjainkat meghatározza a gyártás és a szolgáltatás minősége. Az is nyilvánvaló, hogy a termelés és a szolgáltatás minősége elválaszthatatlan az etikától. A minőségtől, így az etikától függ az ipar teljesítőképessége, a fogyasztók elégedettsége és az életünk minősége. A minőség és az etika ma azért is alapvető kérdés, mert több szakember véleménye szerint Földünk végveszélyben van, a jelenlegi társadalmi/gazdasági/hatalmi rendszerben nem tartható fenn a mai módon az emberiség jövője. Sokunk véleménye szerint a Glóbuszon az élet fenntarthatatlanságának alapvető oka az erkölcsi rend felbomlása. A minőség és az etika tehát mind a jelenünk, mind a jövőnk lényegét meghatározó alapvető kérdés.

### A minőség és a minőségügy értelmezése

A minőségügy, a napjainkban kibontakozó minőségstudomány irodalma hatalmas, itt a hazai szerzők sok értékes munkái közül csak az összefoglaló munkáink [1 és 2] mellett Tomcsányi Pál mély, elemző munkáira [3 és 4], valamint Csath Magdolna értékes közgazdasági szemléletű könyvére [5] hivatkozunk. A minőség fogalmának világméretű elterjedése és hatalmas irodalma ellenére a minőség és a minőségügy értelmezése csak napjainkban alakul ki. A minőségügyön belül sincs ma még egységesen elfogadott értelmezése a minőség fogalmának sem. Bár mindenki elfogadja a fogyasztó (vevő) és az érdekeltek elégedettségének a jelentőségét, a különböző előírások betartásának fontosságát, a hatékony, gondos termelést, mindenki aktív részvételét és a minőség folytonos tökéletesítésének szükségességét, de ma még sincs általánosan elfogadott és egységesen értelmezett minőség fogalom.

### A kapitalista piaci minőségügy

Ahhoz, hogy a minőségügy minőség fogalmát egyértelműen értelmezzük, meg kell különböztetnünk az egyes minőségügyi fogalomrendszereket, ezért a fejlett országokban kialakult hagyományos minőségügyet lássuk el valamilyen jelzővel. A fejlett országokban kialakult ún. „hagyományos” minőségügy lényege az, hogy a termelő és a fogyasztó kapcsolata a kapitalista szabadpiacon játszódik le, ezért a hagyományos minőségügyet célszerűen *kapitalista piaci minőségügynek* nevezhetjük.

A kapitalista piaci minőségügy minőség fogalma mellett az elmúlt évtizedekben megjelentek egyéb minőség értelmezések is, elsősorban a *társadalmi minőség* és az egyén életének *életminőség* fogalma, sőt a *fenntarthatóság* is értelmezhető az ember és a környezete minőségképességeként, igaz ezek értelmezése sem kristályosodott ki.

A közgazdaságtanban a pénz, mint értékfogalom nyilvánvaló. Az élettelen természet értékértelmezése meghaladja e közlemény kereteit,

de az *életlen természetben* az értékre példaként hivatkozunk a termodinamika entrópia fogalmára. A *minőségügy* terén napjainkban bontakozik ki az a fontos felismerés, hogy a minőség érték (pl. [6] és [7]). A minőségügyhöz kapcsolódva kialakult az életminőség (Quality of Life) és a társadalmi minőség (Social Quality) fogalma, amely utóbbi összekapcsolódik a szociológia érték fogalmával.

Emberi természetünkben következően *igényeink* vannak. Az igényeink *értékrendünk*ből fakadnak. *Érték* számunkra az, ami az értékrendünk alapján *igényünket* kielégíti. Bonyolult tudományos és gyakorlati kérdés, hogy milyen értékrendből milyen igények következnek, illetve, hogy adott igényekből milyen értékrendre lehet következtetni. Az igények kielégítése oldalról megkülönböztetjük a *kielégítettséget* és az erkölcsi mérlegelés alapján érzett *megelégedettséget*.

A sokféle emberi igényt Dahlgaard [8] az alábbi csoportokra osztotta:

#### Fizikai-biológiai igények (mint bármely élőlény)

- élelem
- víz
- levegő
- nemi élet (biológiai szeretet)
- szállás, menedék
- ruházat
- biztonság

#### Értelmi (mental) igények (mint gondolkodó lény)

- tartozás valahova
- barátság (értelmi szeretet)
- elismerés
- rang
- önazonosság
- teljesítmény
- alkotóképesség
- fejlődés
- önmegvalósítás

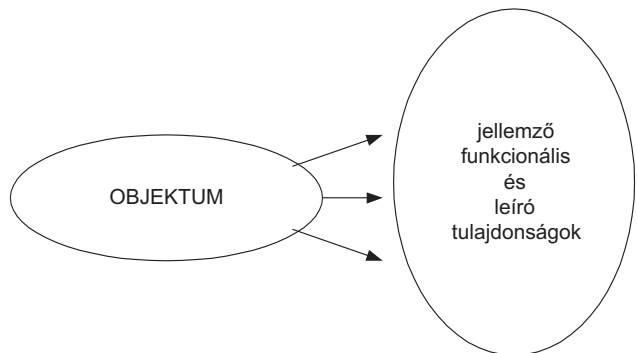
#### Érzelmi (spiritual) igények, örök értékek (mint lelki lény)

- alázatosság
- igazságosság
- őszinteség
- hűség
- becsületesség
- jószívűség
- emberszeretet (lelki szeretet)
- tisztlet
- bizalom
- irgalmasság

Az igények kétféleségét fejezi ki a *jólét* (welfare) és a *jóllét* (well-being) megkülönböztetése is. A két fogalom közötti különbség abban áll, hogy a jólét kizárólag az anyagi javakkal való ellátottságra utal, addig a jóllét a lelki, szellemi javakat is jelenti.

### A minőség értelmezése

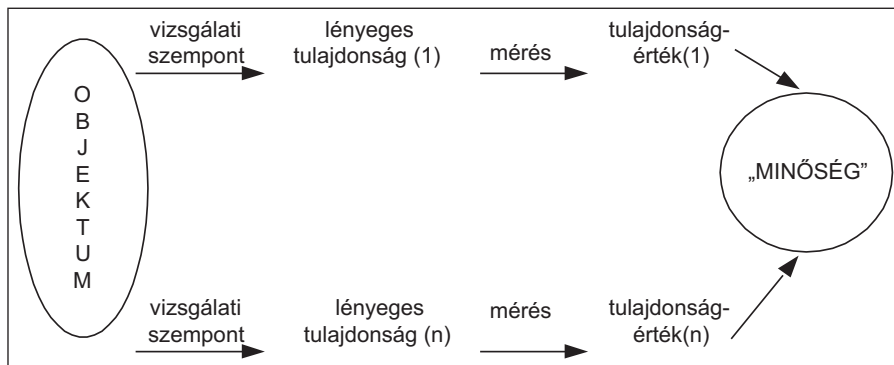
A minőség filozófiai szempontból kétféleképpen értelmezhető: általános (naturális) és érték-szemléletben. A *minőség általános* (naturális) *filozófiai* értelmezése szerint adott dolog (objektum) minősége, pontosabban „minemúsége” a dolog azon tulajdonságainak az összessége, amelyek azzá teszik az adott dolgot, ami. A minőség általános filozófiai értelmezése tehát a dolgok jellemző tulajdonságokkal történő leírását jelenti (1. ábra).



1. ábra: A minőség általános filozófiai értelmezése

A *minőség érték-szemléletű* filozófiai értelmezése szerint adott dolog (objektum) minősége, pontosabban értéke, értékelt minősége a vizsgáló (minősítő) személynek az adott dologra vonatkozó, a vizsgáló személy értékrendjétől függő vizsgálati szempontjaiból következő lényeges tulajdonságainak meghatározott értékei alapján, az adott értékrend szerint súlyozott *értékítélete* (2. ábra).

A minőség érték-szemléletű filozófiai értelmezése tehát személyhez kötött, értékrenden alapuló, szubjektív. A minőség érték-szemléletű értelmezéséhez meg kell fogalmazni a *vizsgálati szempontokat*, ezen szempontok alapján meg kell határozni a *vizsgálandó tulajdonságokat*, metrológiai értelemben meg kell mérni (megfigyelni, megvizsgálni) a *tulajdonságok értékét*, meg kell határozni a vizsgálati szempontok közötti *értékrendet*. Majd ezen értékrend alapján meg kell adni az objektumra vonatkozó értékítéletet,



2. ábra: A minőség értékszempléltű filozófiai értelmezése

a minősítést, azaz az *objektum minőségét*. A filozófiai értékszempléltű minőség tehát a minősítő személy adott objektumra (folyamatra) vonatkozó – a személy értékrendjétől, erkölcsétől függő – értékítélete.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a minősítés fentiekben vázolt folyamata inkább elvi jelentőségű, a tulajdonságok kijelölése és mérése sok esetben nem tudatosan, hanem „ösztönösen” történik meg, de – emberi természetünkől következőn – gyakran csak szubjektív módon mégis minősítünk, értékelünk.

A következőkben látni fogjuk, hogy a filozófia ezen értékszempléltű minőség fogalma az az alapfogalom, amely egyértelművé teszi a minőségügy általános minőség fogalmát, vagyis a minőségügy minőségfogalmát ennek alapján lehet értelmezni.

A minőség kifejezését a magyar köznyelv néhány évtizeddel ezelőtt még nem használta, az esztétikai minőségre a *szép*, az erkölcsi minőségre a *jó*, a logikai igazság minőségére az *igaz*, a vallási minőségre a *szent* kifejezéseket használta, vagyis a minőség elnevezés helyett a *tiszta értékek neveit* adták meg! Ez a nyelvi jelenség világosan mutatja azt, amit a közlemény a későbbiekben állít, hogy a minőség érték kategória, hiszen ezek a magyar szavak a tiszta értékeket jelentik. A magyar köznyelv elvonatkoztatta ezeket a különböző érték jelzőket és pl. szép házasságról, igaz emberről beszéltünk, beszélünk. A minőség magyar köznyelvi értelmezéséből is látható, hogy az érték és a minőség lényege azonos.

A minőség értelmezése és a minőség biztosítása emberi mivoltunk alapvető része, így a minőség története az emberiség történetével egyidős. Már a korai társadalmakban is kialakult a minőségügyi szemlélet, így például már az aszír birodalomban értelmezték a termékfelelős-

ség intézményét, az összes jelentősebb korai kultúrában kialakítottak mértékegységeket, termelői jelöléseket, a Biblia foglalkozik a hamis mérésekkel stb.

A középkorban kialakultak a céhek. Ma is példamutató minőségügyi szemléletet tükröz a céhmesterek irányításával az inasok tanítása, az inasok mestermunkája alapján történő felsza-

badításuk. Már 1802-ben találunk a diósgyőri acélra vonatkozó magyar nyelvű *tanúsítványt* és 1815-ben hivatkozást *körvizsgálatra*.

A minőség korszerű értelmezése, a minőségügy alapjai az ipari tömegtermelés elterjedésével az 1900-as évek első felében alakult ki a fejlett ipari államokban, különösen az USA-ban és Nagy Britanniában. Jelentős lépés volt a „minőségellenőrzés” különválása a termeléstől (Taylor, F.W.) és a „statisztikai folyamatszabályozás” tudományos megalapozása (Shewhart, W.A.).

A fejlett ipari országokban az 1900-as években alakult ki az újkori termékfelelősség fogalma és a fogyasztóvédelem rendszere is. A kapitalista minőségügy fejlődését segítette elő a hadiipar jelentős fejlesztése és a múlt század közepe táján alakult ki az USA-FDA gyógyszer- és élelmiszerbiztonsági rendszere. A kapitalista minőségügy a hatvanas évek táján szélesebb, mélyebb tartalommal több iparágban a termelés szerves részévé vált. Ezt a fejlődést az úrkutatás szigorú minőségi követelményei, a minőségmenedzsment-rendszer szabványok elterjedése és a minőségi díjak, az üzleti kiválóság értelmezése serkentette.

További fejlődést jelentett, hogy az eredetileg a szabadpiaci mechanizmusokra épülő, nyereség irányultságú hagyományos, a folyamatok szabályozásán és a megfelelőség-vizsgálaton („MEO-n”) alapuló minőségügyet kiterjesztették a közszolgáltatásra is.

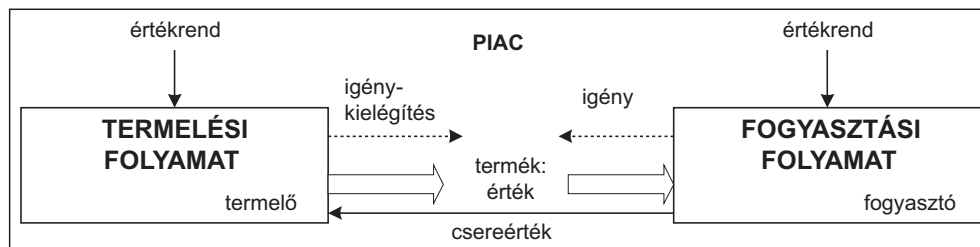
A minőségügyön belül is új irányzat bontakozik ki, a *lényegi értékekre* (Core Values) épülő teljes körű minőségmenedzsment (Total Quality Management, TQM). Dahlgaard és munkatársai [8] bevezetik a lényegi értékek lebontása (Core Value Deployment, CVD) fogalmát és felhívják a figyelmet arra, hogy az emberiségnek újabb re-

neszánszra van szüksége ahhoz, hogy az ember biológiai, értelmi és érzelmi igényei egyensúlyba kerüljenek.

Az Egyesült Államokban eredetileg a *minőségsszabályozás* (Quality Control) kifejezést használták, később elterjedt a *minőségmenedzsment* (Quality Management) elnevezés, pontos értelmezésbeli különbségtétel nélkül, bár az sejtethető, hogy a minőségmenedzsment szélesebb fogalmat takar. A *Quality Management* elnevezést jelenleg a magyar szabványok minőségirányításra fordítják, azonban ezzel több minőségügyi szakember nem ért egyet, mert az eredeti *management* értelme sokkal inkább kezelés és nem irányítás.

További vitára adhat okot a gyógyszeriparban, a felsőoktatásban és újabban a szolgáltatások területén használatos *minőségbiztosítás* (Quality Assurance) elnevezés is. Úgy tűnik, hogy több helyen a minőségbiztosítás újabban azt fejezi ki, hogy a termelés minőségsszabályozása (menedzsmentje) mellett a támogató folyamatok szabályozottságával is biztosítja a minőséget. Sokan azonban ma még az adott szakterülettől függően a minőségmenedzsment és minőségbiztosítás kifejezéseket szinonimaként használják.

A *kapitalista szabadpiacon* találkozó termelő, illetve fogyasztó *termelési*, illetve *fogyasztási folyamatainak* és a piaci kapcsolatának az együttesét **kapitalista szabadpiaci igény-kielégítési folyamatnak** nevezzük, a kapitalista minőségügynek ez az alapvető fogalma. A kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat lényege a 3. ábrán látható.



3. ábra: A kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat

A *termelő* – a saját értékrendjétől függően – a fogyasztó igényeit ki akarja elégíteni, ezért a *termelési folyamat* során *terméket* állít elő, amelyet a *kapitalista szabadpiacon*, mint *jószágot*, *árut* értékesít és a termékéért a termelő – általában a fogyasztótól – a piacon *csereértéket* kap. Ha a csereérték az igényeit kielégíti, akkor ez által értéket kap, számára az igény-kielégítési folyamat értékteremtő.

A *fogyasztó* – a saját értékrendjétől függően – az igényeinek a kielégítése érdekében a termelőtől a *piacon terméket* vásárol, amelyet a *fogyasztási folyamat* során használ, elhasznál, elfogyaszt. Ha a termék kielégíti a fogyasztó igényeit, akkor ez által értéket kap, a termék számára *értékfordozó*. Általában a fogyasztó, de esetleg a fogyasztó helyett a közösség vagy más támogató a termékért a piacon a termelőnek *csereértéket* ad. A termelő és a fogyasztó közötti, a termék adás-vételére vonatkozó kapcsolat tehát a *kapitalista szabadpiac* keretei között játszódik le.

A kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat alapvető **érdekeltjei** (stakeholders, interested parties), más elnevezéssel érintettjei, partnerei, társai, tág értelemben vett „vevői” a fogyasztási folyamatban érdekelt **fogyasztók**, a termelési folyamatban érdekelt **termelők** és a termelők beszállítói, valamint az igény-kielégítési folyamatban érdekelt helyi közösség és a **társadalom**.

A korszerű kapitalista minőségügy értelmezése szerint a termelési és a fogyasztási folyamatokból álló **kapitalista piaci igény-kielégítési folyamat minősége** a termelésben és a fogyasztásban **érdekelt** (fogyasztók, termelők, beszállítók és társadalom) értékrendjén alapuló **értékítélete** arra vonatkozóan, hogy a termelési és a fogyasztási folyamatok mennyire elégítik ki az érdekelt **igényeit**, azaz az érdekelt az igényeik **kielégítése által** mennyi **értéket** kapnak. A *minőség tehát átadott érték*. A minőség más szavakkal az igény-kielégítési folyamatban ér-

dekelték elégedettsége, azaz az igény-kielégítési folyamatra vonatkozó **értékítélete**, így a minőség a három fő érdekelt csoport – a fogyasztó, a termelő és a társadalom – értékítéleteként értelmezhető.

Megjegyezzük, hogy a fenti értelmezés mellett a minőségügy irodalmában sokféle más minőség-meghatározás is található, azonban sok meghatározás a minőség jellemzőinek csak egy részét tartalmazza, ugyanakkor a fenti megfogalmazás a minőség teljes értelmezését magába foglalja.

A kapitalista minőségügy a minőség mellett értelmezi a **megfelelőség** (conformity, conformance) fogalmát is. Egy *objektum* (anyag,

rendszer, folyamat, személy stb.) egy adott követelményrendszer szempontjából megfelelő, ha az objektum mért tulajdonságainak az értékei kielégítik az adott követelményrendszer előírt követelményeit. Ismert megfelelőség-követelményrendszerek a termék-szabványok, a Gyógyszerkönyv, az Élelmiszerkönyv, az ISO 9001 rendszerszabvány stb. Felhívjuk a figyelmet arra a tényre, hogy nagyon sok helyen a minőség és a megfelelőség fogalmát összekeverik. Korszerű értelmezésben például a Minőség Ellenőrzési Osztály (MEO) helyes elnevezése Megfelelőség Megállapítási Osztály kellene, hogy legyen.

A kapitalista piaci minőségügyben a termelési és a fogyasztási folyamatok minőséget két szinten, állami/nemzeti szinten (makró minőségügy) és vállalati/intézményi szinten (mikró minőségügy) szabályozzák. A **kapitalista piaci minőségügy** egyrészt a minőség állami/nemzeti szintű szabályozását, az ún. makró minőségügyet, másrészt a minőség vállalati/intézményi szintű szabályozását, az ún. mikró minőségügyet foglalja magába.

A kapitalista minőségügy célja tehát az, hogy a piaci igény-kielégítési folyamat során a termelési és a fogyasztási folyamatokat mind állami, mind vállalati szinten úgy szabályozza, hogy az igény-kielégítési folyamat az összes érdekelt, azaz a fogyasztó, a termelő, a beszállító és a társadalom igényeit minél inkább elégítse ki, vagyis számukra minél több értéket adjon. A minőségügy ezért *értékteremtő* és ez által válik korunk központi kérdésévé. A minőségügynek azonban nemcsak az a célja, hogy az igények kielégítése által értéket adjon, hanem az is, hogy a társadalom, a fogyasztók és a termelők értékrendjét ápolja, fejlessze és ezáltal a szegényes, hiányos értékrendű, „igénytelen” emberekben, illetve szervezetekben is kialakítsa a helyes értékrendet, hogy ezáltal „igényes” emberekké, illetve szervezetekké váljanak.

### A kapitalista piaci minőség állami/nemzeti szintű szabályozása (makró minőségügy)

Az elmúlt évszázadban kialakult kapitalista piaci minőségügy lényege a piaci igény-kielégítési folyamat, vagyis az, hogy a termelő és a fogyasztó a kapitalista szabadpiacon találkozik. Bár eddigi nem tettünk különbséget a szabadpiaci és a közpiaci minőségügy között, itt hangsúlyozzuk azt a tényt, hogy eredetileg a kapitalista minőségügy a szabadpiaci mechanizmusokra épülve

alakult ki. Így értelmezhetjük a **szabadpiaci minőségügyet**, amelynél „természetesnek” tekinthetjük azt, hogy a minőség, mint érték elsődlegesen a pénzben kifejezhető nyereség, így a csereérték is pénzben kifejezett.

Az előzőekben bemutatott kapitalista szabadpiaci minőségügy mellett értelmezzük a **közpiaci minőségügyet** is, amelynek éppen az a jelentősége, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a közpiacon a minőség, mint érték nem lehet a pénzben kifejezhető nyereség, hanem itt a minőség társadalmi érték, közjó. A csereértéket általában nem a fogyasztó fizeti, hanem az állam vagy a támogató, így a csereérték közpénz.

A **kapitalista piaci makró minőségügy** a piaci minőség állami/nemzeti szintű szabályozásával foglalkozik. Az *állami/nemzeti minőségügyi szabályozási rendszer* magába foglalja mindazon állami, kormányzati és társadalmi intézményeket, tevékenységeket és szabályozókat, amelyek a vállalatokat és a piacot a társadalmi igények kielégítése érdekében minőségügyi szempontból szabályozzák. A makró minőségügy lényegéből következik, hogy a **piaci minőség állami/nemzeti szintű szabályozása** alapvetően meghatározza az ország versenyképességét és ez által az állampolgárok életminőségét és a társadalom minőségét.

Az állami vezetők, a politikusok súlyos felelőssége ezért, hogy milyen nemzeti (minőség) célokat jelölnek ki és hogy milyen módon építik ki és működtetik az állami/nemzeti szintű minőségszabályozási rendszert.

A piaci minőség állami szintű szabályozásának alapvető célja a piaci szereplők közösségi tevékenységének, azaz a termelésnek és a fogyasztásnak a szabályozása, biztosítva ezzel a tevékenységek minőségét és mind a fogyasztók, mind a termelők, mind a piac védelmét. És mivel a szabályozás elsősorban csak a szabadpiacra terjed ki, azt mondhatjuk, hogy az állami szabályozás lényege a szabadpiac szereplői tevékenységeinek a hatékony szabályozása.

A piaci minőségügy állami/nemzeti szintű szabályozása függ az állam/nemzet

- társadalmi/politikai rendszerétől,
- gazdasági rendszerétől,
- kultúrájától, ezen belül elsősorban az értékrendjétől, az erkölcsi rendjétől, a jogrendjétől, az állami intézményrendszerétől, a társadalmi intézményrendszerétől, az infrastruktúrájától stb.

Az **állami/nemzeti szintű minőségsszabályozási rendszer** egyrészt a minőségügyi helyzet figyelésével és elemzésével, a célok, így elsősorban a nemzeti minőségpolitika meghatározásával és a jogszabályokkal történő beavatkozással, másrészt a végrehajtás szabályozásával foglalkozik. Az állami/nemzeti szintű minőségsszabályozási rendszer magába foglalja a fogyasztói érdekek védelmét (termékfelelősség, fogyasztóvédelem stb.), a termelői érdekek védelmét (iparjogvédelem stb.), a piac védelmét (tisztességtelen piaci magatartás tilalma, szerződésjog, reklámozás stb.), továbbá a társadalom védelmét (környezetvédelem, biztonságtechnika stb.).

### A minőség vállalati/intézményi szintű szabályozása (mikró minőségügy)

A hagyományos piaci minőségügy irodalmának zöme csak a vállalati szintű minőségmenedzsmenttel foglalkozik, elenyésző azon munkák száma, amelyek a minőség állami/nemzeti szintű szabályozásával foglalkoznak. A vállalati szintű minőségmenedzsmentet azonban a *piaci minőség állami/nemzeti szintű szabályozása, a jogi szabályozás* (regulation) alapvetően befolyásolja, ezért ez is meghatározó, fontos része a minőségügynek.

Mind nemzetgazdasági, mind vállalati/intézményi szinten rendkívül nagy jelentősége van annak, hogy a minőség nemzeti szintű szabályozása mellett a vállalatok/intézmények minőségmenedzsmentje milyen színvonalú. A magas színvonalú vállalati/intézményi minőségmenedzsment növeli a versenyképességet, így gazdasági fejlődést eredményez, és ez által közvetetten javítja az egyén életminőségét és a társadalmi minőséget is.

A vállalati tevékenységeket a vállalatirányítási (szabályozási/menedzsment) rendszer adott cél szempontjából irányítja, szabályozza. A minőségsszemléletű vállalatok esetén a vállalatirányítási rendszer részeként a **vállalati minőségmenedzsment-rendszer** a termelési (és részben a fogyasztási és a beszállítói termelő) folyamat minőségét szabályozza. A minőségmenedzsment-rendszer a minőség kezelésének, a minőséggel kapcsolatos tevékenységeknek, azaz a minőségmenedzsmentnek a *rendszerbe rendezett* egysége.

A minőségmenedzsment-rendszerek feladata a vállalati/intézményi **minőségpolitika** megvalósítása, – a jogszabályok és a belső szabályzatok figyelembevételével – minőségügyi tevékenységek által, amelyhez megfelelő minőségügyi vezető, szervezet és eljárásrend, továbbá erőforrások kelljenek.

A jól működő vállalati *minőségmenedzsment-rendszerek* (ISO 9004, GMP stb.) lényege, hogy a termelési folyamatok folyamatszabályozására és a megfelelőség-szabályozására alapozva biztosítja a minőség folytonos tökéletesítését és az érdekelték elégedettségét.

A vállalati minőségügyben a következő fontosabb minőségügyi modelleket különböztethetjük meg:

- **minőségügyi célmodellek:** részvényesi, érdekelti, közjó modellek;
- **működési modellek:** ISO 9001, ISO 9004 modellek;
- **felmérő modellek:** ISO 9004/A, EFQM, CAF modellek;
- **értékelő modellek:** EFQM, CAF pontozásos modellek.

### A részvényesi modell

A **részvényesi** (shareholder) / tulajdonosi **modell** szerint a szervezet (egyetlen) célja a részvényesek/tulajdonosok vagyonának/nyereségének a maximalizálása. Ez a modell természetesen bizonyos fokig magába foglalja a vevői/fogyasztói elégedettséget is, hiszen a vagyon maximalizálásának hosszútávon a vevői elégedettség a feltétele. Ez a modell közvetetten tartalmazhatja a munkatársi/alkalmazotti elégedettség biztosítását is, hiszen hosszútávon a vagyon maximalizálásának a munkatársi elégedettség is feltétele. A részvényesi modell közvetetten tartalmazhatja a beszállítók elégedettségének a biztosítását is, hiszen hosszútávon ez is feltétele a vagyon maximalizálásának. A részvényesek azonban nagyon sokszor csak rövidtávon gondolkodnak.

A részvényesi modellben nincs benne a társadalom érdeke, a közjó védelme. A részvényesi modell alapján működő vállalatok esetén a társadalmi érdekek csak jogszabályokban jelennek meg. Bár a jogszabályok betartása elvben kötelező, kérdéses, hogy a szervezet jogkövető magatartást fog-e tanúsítani. A társadalmi érdekeket veszi figyelembe az elmúlt években előtérbe

kerülő témakör, a *vállalatok társadalmi felelőssége* (Corporate Social Responsibility) [9], amely jogszabályok híján nem kötelező, figyelembe vétele – jelenleg néhány országtól eltekintve (pl. Dánia) – a legtöbb helyen „csak” erkölcsi kérdés.

### Az érdekelti modell

Az **érdekelti** (stakeholder) **modell** szerint a szervezet célja az érdekelték elégedettségének biztosítása az igényeik kielégítéséhez átadott értékkel. E modell tehát a részvényesek/tulajdonosok mellett más érdekeltet is figyelembe vesz. E modell célja tehát az érdekeltéknek átadott érték, azaz korszerű minőségügyi értelemben a minőség maximalizálása. E modell ebben a megfogalmazásban túl általános: nyitva hagyja azt a kérdést, hogy kik tekintendők érdekeltéknek, hogyan értelmezik az érdekelték az értéket, és milyen szervezeti értékrend szerint veendő figyelembe az érdekelték eltérő igényei.

Az érdekelti modellnek végtelen sok változata lehetséges. Egy közismert érdekelti modell az ISO 9004 minőségmenedzsment modell, de érdekelti modellnek tekinthető az USA-ban bevezetett Malcolm Baldrige National Quality Award logikájára és szerkezetére épülő Európai Minőségi Díj és az ezen alapuló hazai Nemzeti Minőségi Díj, vagy más néven EFQM (European Foundation for Quality Management) *modell*. Ez a részvényesek mellett a fogyasztókat, az alkalmazottakat és a társadalmat tekinti érdekeltéknek, és adott súlyokkal határozza meg az egyes érdekelt csoportok elégedettségének a fontosságát, azaz az értékrendet. A Nemzeti Minőségi Díj modellje erkölcsi szempontból is elfogadható érdekelti modell.

### A közjó modellje

A **közjó** (common good) **modell** szerint a szervezet nem elégedhet meg az „alapvető” javak (pl. nyereség, tőke, technológia) maximalizálásával, hanem biztosítania kell a „kiemelkedő” javak (pl. emberi haladás) maximalizálását is. Ezt a különbségtételt jelenti a *jólét* mellett a *jóllét* fogalma is. A Maslow-i piramis szemlélete szerint az alapvető javak a piramis alján állnak, a kiemelkedő javak pedig a piramis csúcsán, vagyis ez utóbbiak jelentik a lelki, szellemi (örök) értékeket. Ez az a kérdéskör tehát, amiért Dahlggaard és munkatár-

sai felvetik az emberiség új reneszánszának szükségességét. [8]

Az irodalomban ma még nem kristályosodott ki az érdekelti és a közjó modell egyértelmű fogalma és e modellek viszonya. Ha az érdekelti modellben valóban az *érték* fogalmát értelmezzük, akkor e két modell erkölcsi értelemben megegyezőnek tekinthető, azonban a közjó modellben előtérbe kerülnek a közösségi/társadalmi igények.

A vállalati minőségügyi célmodellek főbb jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat A vállalati minőségügyi célmodellek főbb jellemzői

| Modell                                        | Cél                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Részvényesi/<br>tulajdonosi<br>(shareholders) | A részvényes igényének a kielégítése, általában a nyereség maximalizálása ( <i>individualetika</i> )                                 |
| Érdekelti<br>(stakeholders)                   | Az érdekelték elégedettségének a biztosítása ( <i>keresztény társadalometika</i> )                                                   |
| Közjó<br>(common<br>goods)                    | A társadalom igényeinek a kielégítése és a társadalmi minőség maximalizálása (társadalmi felelősségvállalás) (fenntartható fejlődés) |

A konkrét működési minőségmenedzsment-rendszer modellek (pl. ISO 9001, ISO 9004, GMP) vagy minőségmenedzsment-részrendszer modellek (pl. HACCP) mellett széles körben elterjedt a *teljes körű minőségmenedzsment* (Total Quality Management, TQM) nem teljesen egyértelmű fogalma. A TQM leginkább gyűjtőfogalomként használatos, magába foglalja a korszerű minőségügy minden filozófiai elvét és gyakorlati módszerét, eszközét.

### A vállalati minőségügyi célmodellek és a működési modellek összhangja

Szinte megdöbbentő, hogy a minőségügyi szakma nem foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy összhang van-e a szervezeti célmodell és a szervezet által választott/alkalmazott működési minőségmenedzsment-rendszer modellje között.

Az ISO 9001 szabvány, mint működési minőségmenedzsment-rendszer modell célja a vevő érdekeltségének a biztosítása. Kérdés persze, hogy kit tekintünk vevőnek. Az ISO 9001 szabvány alkalmazása során általában a közvetlen fogyasztó (customer) a vevő. A célmodellek között azonban a vevő elégedettségének a maximalizálása nem szerepel, vagyis a vállalati célmodellek egyikét sem szolgálja az ISO 9001 rendszermodell, tehát értelmetlen (sic!) ennek a szabványnak az önkéntes alkalmazása! Az ISO 9001 rendszermodellt a vevő kényszeríti a beszállítóra, ezért, ha az ISO 9001 szabványban a vevőnek a közvetlen fogyasztót tekintjük, akkor az ISO 9001 szabvány az önzetlen beszállítók vagy a piaci kényszer modellje, hiszen közvetlen célja csak a vevő elégedettsége. (A vevő elégedettségét természetesen minden termelőnek biztosítania kell, de csak abban az esetben, ha az egyben az a termelő vállalat fennmaradását/fejlődését is biztosítja).

Ha azonban a közszolgáltatásban alkalmazuk az ISO 9001 szabványt, akkor értelmezésünk szerint a végfogyasztók (consumer) az állampolgárok, így ebben az értelemben az ISO 9001 szabvány jól használható, a közjó célmodelljével van összhangban.

Az ISO 9004 szabvány mint minőségmenedzsment-rendszer modell célja az összes érdekelt elégedettségének a biztosítása. Az ISO 9004 szabvány ezért az érdekelti célmodellel van összhangban. Fontos itt kiemelni, hogy míg az ISO 9001 szabvány csak a vevőközpontúságot írja elő, addig az ISO 9004 szabvány az összes érdekelt fél igényének a kielégítését tartalmazza. Sajátos szerepet tölt be a Helyes Gyógyszergyártási Gyakorlat (GMP) minőségmenedzsment-rendszer modell és a korábbi ISO 9001 modell, mert ezek a modellek elsődlegesen csak a termelés és a termék megfelelőségét biztosítják és ténylegesen nem tartalmaznak cél-modellel szemléletet. Az azonban tény, hogy a GMP egyértelműen tartalmazza a vevői biztonságot és a dolgozói elégedettséget és ebből a szempontból az érdekelti modellel van leginkább összhangban.

A vállalati minőségügyi célmodellek és működési modellek közötti kapcsolatokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A vállalati minőségügyi célmodellek és működési modellek kapcsolata

| Cél modell                                    | Működési modell                                                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Részvényesi/<br>tulajdonosi<br>(shareholders) | Beszállítója: ISO 9001<br>biztonság: GMP, HACCP, ...<br>vevőelégedettség miatt<br>ISO 9001?  |
| Érdekelti<br>(stakeholders)                   | ISO 9004<br>(NMD)                                                                            |
| Közjó<br>(common goods)                       | ISO 9001, ha vevő a társadalom<br>(társadalmi felelősségvállalás)<br>(fenntartható gazdaság) |

### A közösségi igény-kielégítési folyamat minősége

A közösségi igény-kielégítési folyamatban **érdekeltek** a javakat felhasználó **fogyasztók**, a javakat előállító **termelők**, továbbá a **közösség** maga. A fogyasztó, illetve a termelő *igénye* a saját *értékrendjétől* függ. A *fogyasztó* számára az a „termék” értékes, amely a fogyasztás során az értékrendje szerint számára értéket jelent. A *termelő* számára annak a terméknek az előállítása értékes, amelynek a termelése az ő igényét kielégíti.

A *közösség* számára az igény-kielégítési folyamat akkor értékes, ha az a közösség igényeit kielégíti, a közösség számára értékes, a közösség fenntartható életet szolgálja. A **közösségi igény-kielégítési folyamat minősége** a közösségi igény-kielégítési folyamat során az *érdekeltek igényeinek a kielégítése által átadott érték*. A közösségi igény-kielégítési folyamat tehát akkor jó minőségű (akkor marad fenn), ha az *érdekeltek*, azaz a fogyasztó, a termelő és a közösség igényeit kielégíti. A közösségi minőségügy értelmezés szerint a *minőség átadott érték*. A közösségi igény-kielégítési folyamat során az *érdekeltek* az igényeik kielégítése által értéket kapnak, a közösségi termelési és a fogyasztási folyamatok ezért *értékteremtő* folyamatok. A termelési és a fogyasztási folyamatok ugyanakkor *közösségi tevékenységek*, amelyeket emberek hajtanak végre, és amelyek az egyéni igények mellett közösségi célokat is szolgálnak. Ebből következően a közösségi minőség és a minőségügy lényege az egyén és a közösség igényeinek a kielégítése.

## A kapitalista piaci minőségügy etikai kérdései

### Az etika szerepe a minőségügyben

Egy társadalom életének a minősége a társadalom világnézetétől, értékrendjétől és erkölcsi rendjétől, valamint az ezekből következő, ezekkel kapcsolatos jogrendjétől, társadalmi rendjétől és gazdasági rendjétől függ. A fejlett demokratikus, kapitalista országok világnézetének, értékrendjének elemzése meghaladja e közlemény mondanivalóját.

Azt már a történelem sokszorosan igazolta, hogy társadalmi erkölcs nélkül a jog sem működik, hiszen a jog által nem lehet mindent szabályozni, hanem csak a társadalom egyes tagjainak a szélsőséges viselkedését lehet vele korlátozni.

### A kultúra, értékrend és erkölcs meghatározó szerepe a minőségügyben

A minőség szempontjából meghatározó a makró minőségügy esetében a társadalom értékrendje, kultúrája, erkölce és jogrendje, a mikro minőségügy esetében a vállalati kultúra, a vállalati értékrend, a vállalat etikai kódexe. A vállalati minőségmenedzsment-rendszerek működését tehát alapvetően meghatározza a vállalat, ezen belül a vezetők és a dolgozók kultúrája, értékrendje, képessége és erkölcsi hozzáállása.

Mind az ember cselekedetei, mind a minőség az ember értékrendjéből következnek, így a termelés és a fogyasztás minősége függ az azt végző ember világnézetétől, kultúrájától és az abból következő értékrendjétől, erkölcsétől [10]. A minőség tehát a világnézetből következő értékrendtől függ, így mind az igény, mind az igénykielégítés oldaláról meghatározó az érdekeltek világnézete, értékrendje, erkölce. Ugyanakkor világnézettől, sőt értékrendtől függetlenül mindenkinek igénye van az értelmi, érzelmi és lelki értékekre, a toleranciára, az igazságosságra, sőt a szeretetre is. Ebből következően az erkölcs, az ember tisztelete a minőség lényegi alkotója.

A minőségügy számos guruja megállapította, hogy *erkölcs nélkül nincs minőség*, hiszen az érdekeltek igényei is az érdekeltek világnézetétől, erkölcsétől függ, de emellett a munkatársak vezetése, a munkatársak egymáshoz való viszonya, a termelés minősége, a termelő és a fogyasztó kapcsolata, az ügyfelekkel való bánásmód mindegyike is az erkölcsi hozzáállástól függ.

### Etika a kapitalista piaci minőségügyben

A korszerű kapitalista minőségügy számos alapelve és módszere az Egyesült Államokból származik. A minőségügyi szakirodalom legnagyobb része a minőségügy technikai kérdéseivel foglalkozik, alig található olyan összefoglaló munka, amely a minőségügy etikai kérdéseit tárgyalná. Ugyanakkor az USA legtöbb elismert minőségügyi guruja alapelveként megállapította, hogy **erkölcs nélkül nincs minőség!** A korszerű minőségügyi elvek és módszerek hallgatólag feltételezik az erkölcsös viselkedést, sőt a kapitalista szemléletmód mellett többféle erkölcsi elvet is hangsúlyoznak.

A teljes körű minőségmenedzsment lényege az emberközpontság, a munkatársi elégedettség és a partnerkapcsolatok. A nemzeti minőségi díjak lényege, hogy a tulajdonosi és a vevői érdekek mellett figyelembe kell venni a munkatársi és a társadalmi érdekeket is. Jó lenne, ha a nemzeti minőségi díjértékelők komolyan vennék azt az elvet is, hogy egy minőségi díj pályázat minden pontjában az etikus viselkedést (is) kell(ene) elemezni.

### Szabadpiac vagy szociális piacgazdaság?

A minőségügy lényegi kérdése, hogy milyen a piac szabályozása. Adott ország értékrendjétől függ, hogy az egyént előtérbe helyező individuáletikát vagy a közösség, a társadalom érdekeit, így a szolidaritást és a szubszidiaritást helyezi-e előtérbe. Az is az értékrendtől és a kultúrától függ, hogy az állam milyen jogszabályokkal védi az állampolgárokat. Hogyan kell tehát a piacot szabályozni? A szabadpiacon vagy a közpiacon legyen a hangsúly?

A kapitalizmus kibontakozásával nyilvánvalóvá vált, hogy a szabadpiac nem teremt igazságos elosztást, így előtérbe került a közpiac kérdése és ezzel egyidejűleg a magánjavak és a közjavak egyensúlyának a kérdésköre. A szabadpiacon a magánjavak jelennek meg, és azt is tudjuk, hogy állami beavatkozás nélkül ez súlyos társadalmi egyenlőtlenséghez vezet. Campanella, Tomasso már 1600 táján a „Napváros” c. munkájában azt írta, hogy minden rossz központi forrása a magántulajdon.

A közpiacon a közjavak elosztása történik. A közjó ideális elosztását azonban értelmezni kell: a közjóban az adott közösség minden tagja osz-

tozik, de nemcsak együttesen, hanem külön-külön, személy szerint is.

A fentiekből következik a kapitalizmus dilemmája: a szabadpiacba az állam milyen módon avatkozhat be és mi legyen közjó, azt hogyan kell elosztani és a közjót ki állítsa elő.

Teljesen félrevezető az a kijelentés, hogy a szabadpiac majd önmaga szabályoz, hiszen az állam a szabadpiacot is igen sokféle módon, adókkal, jogszabályokkal és támogatásokkal igen erősen szabályozza, így a valóságban a szabadpiac sem „szabad”.

A fejlett demokratikus kapitalista országok nagy kérdése az, hogy a közpiac mire terjedjen ki, mi legyen a közjó. A szabadpiac és a közpiac egyensúlyát keresi a szociális piacgazdaság. A kormányzás nagy dilemmája, hogy a szociálpolitikának van-e alárendelve a gazdaságpolitika és a foglalkoztatáspolitiká, vagy pedig a gazdaságpolitika határozza meg a szociálpolitikát és a foglalkoztatáspolitikát. További súlyos kérdés az, hogy a közjót magánvállalkozások, vagy állami, közösségi intézmények szolgáltassák. Teljesen félrevezető az az állítás, hogy a magánvállalkozás jó, az állam pedig rossz gazdálkodó, hiszen mindkét területen mind a jó, mind a rossz gazdálkodás megtalálható.

A közszolgáltatás magánosítása számos kérdést vet fel: hogyan biztosítja (garantálja) az állam az állampolgárok számára a közjót, ha nem az állam a szolgáltató és a magánszolgáltató csődbe megy, és hogyan biztosítja a közjó megfelelő minőségét, ha nem az állam a szolgáltató és a magánszolgáltató rosszul dolgozik, továbbá ki fizeti a magánszolgáltató nyereségét?

Az állami közszolgáltatóknál a megfelelő minőségmenedzsment-rendszer működtetése minőségi közszolgáltatást, hatékonyság- és eredményességnövekedést, valamint egyben átláthatóságot és egyértelmű elszámoltathatóságot biztosít. A közszolgáltatás minőségmenedzsmentjének a fejlesztése a közszolgáltatás feltétel nélküli magánosításánál jobb változatnak tűnik.

### *A kapitalista szabadpiac: a „szabadpiac” és a „verseny”*

Az emberiség XXI. százada értéknélküli, „posztmodern” társadalommá válik, a gátlástalan nyereségérdekeltségű kapitalista szabadpia-

ci gazdálkodás mellett eluralkodik a kamat-hitel uralma is. A gazdálkodó szervezetek nagy részét a gondos tulajdonosok helyett a gátlástalanul kockáztató, csak a nyereségre hajtó részvényesek irányítják. Gátlástalan harc folyik a piacért, a termelők a fogyasztás fokozása érdekében rövidebb élettartamú termékekkel cserélik le a tartós termékeiket, butító média, butító reklámok serkentik a megtévesztett fogyasztókat a rossz termékek vásárlására.

Mindenhol „versenyezni” kell, a túlhajszolt versenyt jelentősen torzítják a gomba módra elszaporodó, teljhatalmú minősítő, értékelő, felügyelő (tanúsítók, akkreditálók, „bírálok”, ellenőrök) szervezetek, egyének és az áttekinthetetlen, túlbürokratizált pályázati rendszerek. E „minősítő” rendszerek egy része jóindulatúan azt hiszi, hogy Ő az igazán illetékes, pedig a valóságban a legtöbb esetben hozzá nem értő, befolyásolható. A minősítők egy jelentős másik csoportja pedig erkölcsstelenül zsarol, a korrupcióból él. Az igazi verseny helyett gyakran a kapcsolati tőke, a korrupció eredményez piaci előnyt.

### *A fogyasztói társadalom*

A „fogyasztói társadalom” sok előnnyel rendelkezik, azonban súlyos hibája, hogy torz reklámokkal, ravasz áruházi légkörrel az adott pillanatban megzavarja, megváltoztatja értékrendünket annak érdekében, hogy olyan dolgokat vegyünk, amelyek számunkra nem is igazi értékek. A materializmus ideológiai és a fogyasztói társadalom gyakorlati hatására ma már az anyagi világ, a biológiai szükségletek kerültek mindennapjaink középpontjába és igen nagymértékben háttérbe szorultak az értelmi és a lelki értékek.

A menedzsment és a minőségmenedzsment irodalmában is megjelentek olyan gondolatok, amelyek ezt a kibillent világot akarják egyensúlyba hozni. Ezért hangsúlyozza, – amint azt már korábban említettük – Dahlgaard munkatársaival a TQM folyóiratban megjelent cikkeiben azt, hogy az emberiségnek újabb reneszánszra van szüksége ahhoz, hogy az ember biológiai, értelmi és lelki igényei egyensúlyba kerüljenek [8].

Az igények kétféleségét fejezi ki a *jólét* (welfare) és a *jóllét* (well-being) megkülönböztetése is. A két fogalom közötti különbség abban

áll, hogy a jólét kizárólag az anyagi javakkal való ellátottságra utal, addig a jólét a lelki, szellemi javakat is jelenti. Az „alapvető” javak (pl. nyereség, tőke, technológia) és a „kiemelkedő” javak (pl. emberi haladás) megkülönböztetése ugyanezt a különbségtételt mutatja.

Az értelmi és lelki értékek fontosságát tükrözi a viselkedéstudomány és az érzelmi intelligencia témakörének előtörése a menedzsment és a minőségmenedzsment irodalmában.

A minőségmenedzsment gyakorlatának nagy kérdése, hogy a széles körben elterjedt elégedettségvizsgálatoknál és a napjainkban terjedő teljesítményértékelésnél az anyagi tényezők vagy az értelmi/érzelmi tényezők fognak-e előtérbe kerülni. Vajon hogyan fogják mérni például annak a munkatársnak a „teljesítményét”, akinek ugyan a munkateljesítménye csak közepes, de szeretetteljes viselkedésével ő az, aki a munkahelyi közösséget összetartja és a jó légkört biztosítja, ellentétben azzal, akinek a munkateljesítménye kiváló, de az ő kibírhatatlan viselkedése miatt hagyják többen ott a céget?

### A fogyasztóvédelem erkölcsi problémáinak alapvető okai

A fogyasztóvédelem fentiekben vázolt erkölcsi problémái két alapvető okra vezethetők vissza. A fogyasztóvédelem erkölcsi problémáinak egyik alapvető oka **a társadalom rossz erkölcsi állapota**. Ha a társadalomban „megengedett” a hazugság, a csalás és a lopás, akkor ennek „természetes” következménye, hogy „megengedett” a fogyasztók félrevezetése, becsapása, meglopása is.

A fogyasztóvédelem erkölcsi problémáinak másik alapvető oka **a kapitalista minőségügy lényegéből eredő önzés, a szolidaritás hiánya**. Nem várható el igazi fogyasztóvédelem attól a gyártótól, akinek a célja a *nyereségmaximalizálás*, a kegyetlen *versenysszellem*. Nyilvánvaló az is, hogy a kapitalista szabadpiacon a kulturális, a szellemi és a lelki igények kielégítése háttérbe szorul, mivel a szellemi/lelki értékeknek nincs valós *piaci pénz értéke*.

### Az emberközpontúság hiánya

Sajnálatos módon a nyereség-hajhászás teljesen háttérbe szorítja az emberközpontúságot. A minőségügy nagy mulasztása, hogy nem mer szembenézni azzal a ténnyel sem, hogy a munkatársak a valóságban általában nem a szervezet

(véleményező, döntéshozó) tagjai, hanem munkaszerződéses kapcsolatban levő *beszállítói*.

A jól működő vállalati/intézményi minőségmenedzsment-rendszerek lényege az **emberközpontúság**. A termelési és a fogyasztási folyamatok tényleges lefutása a folyamatokat tervező, a folyamatokban résztvevő és az azokat irányító emberek szakmai és erkölcsi hozzáállásától függ. Másrészt a folyamatokban érdekelt is emberek, így a folyamatokra vonatkozó értéktételek, elégedettségük, azaz az érdekelt által értelmezett minőség az értékrendjüktől függ.

Elgondolkoztató tény, hogy az emberierőforrás-menedzsment hatalmas irodalmából véletlenszerűen válogatva ezekben a művekben az etika, az erkölcs, a morál és a szeretet kifejezések szinte egyáltalán nem szerepelnek! Örömteli ugyanakkor, hogy a hazai emberierőforrás-témakörű konferenciákon gyakran megjelenik az ember és az erkölcs témaköre.

Minőségügyi szempontból igencsak elgondolkoztató tény, hogy a munkatárs /alkalmazott/ dolgozó szerepét az irodalom torz módon állítja be: úgy tűnik, mintha a munkatárs a vállalat/intézmény része, tagja lenne, pedig ez nem igaz! A munkatárs ténylegesen a vállalat/intézmény *beszállítója*, akit valamilyen szerződés kapcsol a vállalathoz, és az a kérdés, hogy ez a szerződés milyen szoros kapcsolatot jelent: határozatlan vagy határozott idejű, hivatásos, köztisztviselői, közalkalmazotti vagy vállalkozói. Minőségügyi szempontból a szerződés fajtája mellett a kapcsolatot meghatározza a felhatalmazás és a motiválás is.

A termelésben aktív szerepet játszó *alkalmazott* (dolgozó) tulajdonképpen nem a termelőrendszer része, hanem olyan sajátos *beszállító*, aki a munkaerőjét adja el a munkabérért. Az alkalmazott szerepét, kapcsolatának jellegét alapvetően a munkaszerződése határozza meg. „Védett” alkalmazottnak minősülnek a köztisztviselők és részben a közalkalmazottak, de például a „vállalkozó” orvosnak minőségügyi szempontból nem megfelelő a kapcsolata. Speciális helyzetet jelent, ha az alkalmazott egyben tulajdonos, ebben az esetben az a kérdés, hogy a tulajdonosi vagy az alkalmazotti szemlélete az uralkodóbb.

### Munkaerő vagy ember?

Mi az ember? Mi az ember szerepe a termelésben és a fogyasztásban? Van-e tartalmi kü-

lönbség az **emberierőforrás-menedzsment** és az **emberközpontúság** között? Számos munkaadó a dolgozó embert csak robotoló állatnak tekinti és embertelen körülmények között zsákmányolja ki, de számos munkavállaló is a munkát csak pénzkereseti lehetőségnek tekinti és tudomásul veszi az embertelen körülményeket.

Az informatika fejlődése a kizsákmányolás, a robotolók felügyeletének új módszerét kínálja: „kémprogramokkal” a vállalatok egy része ma már azt is ellenőrzi, hogy a dolgozó mire használja a számítógépét. Minőségügyi szempontból a munka ellenőrzésére ennél emberibb módszereket kellene alkalmazni és a munkahelyeken emberibb légkört kellene biztosítani.

Az emberközpontúság hiányából ered az a szomorú tény is, hogy a **munka** értéke háttérbe szorul: a munkának a nyereségtermelés mellett egyéniségfejlesztő, közösségépítő szerepe is van/lehetne. Mivel a munka közösségépítő szerepe háttérbe szorult, ezért az értékteremtő munka helyett a közösségépítésre a gyakran teljesen értelmetlen, sokszor megalázó „csapatépítő” „tréningeket” szorgalmazzák.

Mélyen elgondolkodtatóak és megszívlelendők Boda László gondolatai ([10] 44-45. old.), aki összefoglalja, hogy az emberek általában csak pénzkereseti és ez által megélhetési lehetőségnek tekintik a munkát, pedig az sokkal több, ugyanis egyúttal az ember kibontakozását is szolgálja. Megállapítja továbbá, hogy a munka ezen túlmenően közösségi érték is, hiszen az embernek dolgoznia kell embertársaiért, a társadalomért is.

A minőségügy alapvető célja kell, hogy legyen ezért a fogyasztói társadalom árucikk létformájának emberi létformává alakítása, a részvényesi érdekek helyett az érdekeltek elégedettségének és a közjónak az érvényre juttatása, az ember méltóságának tiszteltben tartása.

## A kapitalista piaci minőségügy gyakorlati alkalmazásának etikai problémái hazánkban

### A megfelelő szakértelem hiánya

A kapitalista piaci minőségügy gyakorlati alkalmazásának egyik fontos etikai problémája, hogy sok hazai minőségügyi „szakember” nem rendelkezik kellő mélységű és széleskörű szakmai tudással. A felsőoktatás hiányossága, hogy

még a diplomával rendelkezők sem ismerik kellő mélységben egyrészt a rendszerelmélet, irányításelmélet, méréselmélet, másrészt a filozófia etika alapjait. Az is szomorú, hogy több minőségügyi részterület terjesztője nincs tisztában a minőségügy többi részterületével.

### A minőségügyi szabványok alkalmazásának etikai problémái

A minőségügyi szabványok tartalma és terjedelme korlátos. Erkölcsileg elítélendő, hogy számos tanácsadó azt sugallja, hogy a szabványok tökéletesek és teljesek, így félrevezetik a szabványok alkalmazóit. Etikai kérdésnek tekinthető a szabványok fordításának torzításai is, például az irányítás és vevő kifejezések torzító hatása.

Véleményünk szerint súlyos etikai kérdés az is, hogy sokan az ISO 9001 szabvány alkalmazását majdnem mindenhol javasolják, és nem hívják fel a figyelmet arra, hogy ennek a szabványnak az alkalmazását a vevők követelik a beszállítóktól.

Erkölcsei szempontból hibásnak tekintendő az is, hogy sokan azt hirdetik, hogy az ISO 9001/9004 szabványok jól alkalmazhatók a szolgáltatások esetén is.

### A minősítések etikai problémái

Sajnálatos módon a minősítések (tanúsítás, akkreditálás, vizsgáztatás, pályázatok elbírálása stb.) esetén egyesek tényleges, tudatos erkölcstelen döntéseket is hoznak. Mivel ezekben a korrupciós ügyekben legalább két fél vesz részt, rendkívül káros ennek a társadalmi hatása. Nagyon fontos lenne e bűnözés ellen összefogni.

### A gyenge minőségű termékek megtévesztő reklámozása

Számos vállalat a jó minőségű fogyasztási cikkek helyett szédíti a fogyasztókat, és a **gyenge minőségű** fogyasztási cikkek eladását reklámokkal, marketinggel, PR (Public Relation, társadalmi kapcsolatok) tevékenységgel segítik elő. Szomorúan lehet tapasztalni, hogy a munkaerő piacon a vállalatoknak egyre kevesebb minőségügyi szakemberre van igényük, ugyanakkor egyre több marketing és PR szakembert keresnek. Hasonlóan, míg számos vállalatnál/intézménynél csökkentik a minőségügyi részlegek létszámát, addig egyre jobban terebélyesednek a marketing és PR részlegek.

## Kísérlet a kapitalista piaci minőségügy problémáinak az ellensúlyozására

### Szociális piacgazdaság

Számos országban a korlátozás nélküli szabadpiaci piacgazdálkodás torzításait, igazságtalanságait az ún. *szociális piacgazdaság* intézményével kívánják ellensúlyozni. A szociális piacgazdaság megfelelő adó és szociális intézkedésekkel kívánja a szabadpiaci nyereségérdekeltesség megtartása mellett biztosítani a társadalmi minőség bizonyos szintjét.

Gondolatmenetünk lényege, hogy a szabadpiaci minőség fogalmára épülő, de azt korlátozó szociális piacgazdaság intézményét úgy értelmezzük, hogy a szociális korlátokat a társadalmi minőség fogalmának a bevezetésével fogalmazzuk meg. Lehetséges persze, hogy számos országban ezt teszik, de nincs tudomásunk arról, hogy a minőségügy irodalmában a piaci minőség és a társadalmi minőség együttes értelmezését használták volna a piac szabályozására.

### Ökoszociális piacgazdaság

Az ökoszociális piacgazdaság a szociális piacgazdaságnak a 21. század követelményei szerint történő továbbfejlesztése. A szociális piacgazdaság azért volt annyira nagyhatású sikertörténet, mert a tőke és a munka közötti harcot ennek a két erőnek a szintézisével helyettesítette.

Ma újabb minőségi ugrás, paradigmaváltás előtt áll a világ. A 21. század új „stratégiai háromszögét” a gazdaság, a társadalom és az ökológia adja:

- a versenyzépes gazdaság létrehozása;
- a tisztesség alapján álló társadalmi béke megteremtése;
- az ökológiai egyensúly megteremtése és megőrzése.

### A keresztény társadalometika alapelvei

A társadalmak életképességének, életben maradásának feltétele az adott társadalom által kidolgozott, elfogadott és alkalmazott társadalometika. Európában a keresztény egyházak együttműködésben kialakították a keresztény kultúrán alapuló keresztény társadalometika alábbi alapelveit:

- **Személyközpontúság** (perszonalitás): egyediség és társadalmiság.

➤ **Szolidaritás:** eltökélt akarat és gondolkodás a *közjóért*, mindenkiért, mert felelősek vagyunk egymásért.

➤ **Szubszidiaritás:** a *közjó* társadalmi feladatának átengedése alacsonyabb szervezetszerű csoportnak (autonómia, önkormányzatiság, nem dereguláció!).

A (keresztény) társadalometika alapelvei alapján kell(ene) a társadalmi minőséget szabályozni és összehangolni a piaci minőség szabályozásával.

A minőség nemzeti szintű szabályozásának, a társadalmi minőség javításának a keresztény társadalometika [11]:

- személyközpontúság (perszonalitás),
- kölcsönös kötelezettségvállalás (szolidaritás) és
- a társadalmi közösségek önálló működtetése (szubszidiaritás)

alapelveire kell(ene) épülnie!

A keresztény társadalmi tanítás szerint [12] a *munka* erkölcsi értékét az adja, hogy a személy kibontakozását szolgálja, azt szolgálja, hogy minden szempontból jobban meg tudja valósítani emberségét. Ez a gondolat a *közjó* modelljének szemléletén alapul.

### Hazai kísérletek a keresztény értékeken alapuló gazdálkodásra

Tomcsányi Pál már több évtizede foglalkozik a termékhasznosság, a fogyasztói igények, a marketing és a termékminőség mély tartalmi elemzésével. Legújabb munkájának címe önmagáért beszél [4]: „Az emberi igények jobb kielégítése az anyagi és szellemi értékek összehangolásával”. Ezen dolgozat a minőségügy lényegének keresztény magyarázatát vázolja: az emberi igényeknek két típusát, az anyagi és az élmény javakat értelmezve kiemeli, hogy az egyén boldogulása alapvetően a közösség boldogulásának a függvénye, ugyanakkor a közösségmegtartó szabályok „isteni parancsolatok”.

### Végveszélyben az emberiség

Az unokáink, dédunokáink jövője nem a magyar kormány tevékenységétől, hanem részben az EU és még inkább az emberiség jövőjétől függ. Vannak olyan államok, népcsoportok, valódi közösségek, amelyek a szereteten alapul-

nak, erkölcsösek, testvériesek, igazságosak. Félő azonban, hogy a fejlett országok kapzsi, igazságtalan kapitalista rendszere és az azt megalapozó pénzügyi világhatalmi rendszer mindezeket a törekvéseket elnyeli és a világ az erkölcsi válságban elpusztul.

### Van még remény?

Noszlopi László a „Megmentő és felemelő SZE-RETET” könyvében [13] elemzően összefoglalta és felhívta a figyelmet arra, hogy az emberiség pusztulása egyedül a megmentő és felemelő szeretet útján kerülhető el. Noszlopi László könyvének utolsó fejezetében így fogalmaz: „A szellemi értékek tisztelete, az igazság és a szépség szeretete, becsületesség és könyörületesség, együttérzés az elnyomottakkal, hit az emberek testvéri összekötöttségében azok a tulajdonságok, amelyek a modern kultúrát megmenthetik.” ([13], 137. old.)

XVI. Benedek pápa 2005-ben az emberiség megmentése érdekében adta ki „Az Isten szeretet...” kezdetű enciklikáját a keresztény szeretetről [14]. Ugyancsak ő adta ki 2008-ban a „Szeretet az igazságban...” kezdetű enciklikáját az ember teljes értékű fejlődéséről a szeretetben és az igazságban [15].

XVI. Benedek pápa 2008-ban meghirdette az ellenség szeretetét is előíró *keresztény forradalmat*, mely egyedüli lehetőség a béke felé. Az emberiség válaszút előtt áll: az erkölcs, az értékek lerombolásával, a szeretet „tiltásával” önmaga bukását fogja-e eredményezni, vagy a fennmaradás érdekében ki fogja robbantani a szeretet forradalmát? Ezt a helyzetet csak úgy lehet meghaladni, ha nagyobb szeretetet és igazságosságot állítunk szembe vele.

Ne feledjük! Az emberiség válaszút előtt áll: melyik utat választjuk? ***Az emberiség jövőjének egyetlen helyes útja az önzetlen szeretet!*** Csak a szeretet bocsát meg, csak az emel fel, és csak az ad külső és belső békét, boldogságot!

### Irodalom

- [1] Veress Gábor (szerk.): *A minőségügy alapjai*  
Műszaki Könyvkiadó, - Magyar Minőség Társaság,  
Budapest, 1999

- [2] Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: *A minőségbiztosítás filozófiája*  
JEL Kiadó, Budapest, 2005
- [3] Tomcsányi Pál: *Piaci áruelemzés és marketing-termékstratégia*  
Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, Budapest, 1994
- [4] Tomcsányi Pál: Az emberi igények jobb kielégítése az anyagi és szellemi értékek összehangolásával  
*Polgári Szemle*, 10 (3-6), 31-39, 2014
- [5] Csath Magdolna: *Minőségstratégia – TQM Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest, 2005
- [6] Conti, Tito: Minőség és érték: A menedzsment-szemlélet és a rendszerközpontú gondolkodás konvergenciája I. rész  
*Minőség és Megbízhatóság*, 2006/5, 272-279
- [7] Conti, Tito: Minőség és érték: A menedzsment-szemlélet és a rendszerközpontú gondolkodás konvergenciája II. rész  
*Minőség és Megbízhatóság*, 2006/6, 336-344
- [8] Dahlgaard, Jens, J., Dahlgaard, Su Mi Park, Edgeman, Rick L.: Core value deployment: The need for a new renaissance  
*Total Quality Management*, 9 (4-5), S45-S50 (1998)
- [9] Veress Gábor: Nyereségérdekeltség és társadalmi felelősség  
*Magyar Minőség* 19(2), 12-29 (2011)
- [10] Boda László: *Emberré lenni, vagy birtokolni?*  
Márton Áron Kiadó, Budapest, 1994
- [11] Anzenbacher, Arno: *Keresztény társadalometika*  
Szent István Társulat, Budapest, 2001
- [12] Höffner, Joseph: *Keresztény társadalmi tanítás*  
Szent István Társulat, Budapest, 2002
- [13] Noszlopi László: *Megmentő és felemelő szeretet*  
Ecclesia Kiadó, Budapest, 1975
- [14] XVI. Benedek „*Deus caritas est*” kezdetű enciklikája a püspököknek, a papoknak és a diakónusoknak, az Istennek szentelt személyeknek és minden krisztushívőnek a keresztény szeretetről  
Róma, 2005. december 25.
- [15] XVI. Benedek pápa „*Caritas in veritate*” kezdetű enciklikája a püspököknek, papoknak és diakónusoknak az Istennek szentelt személyeknek a krisztushívő laikusoknak és minden jóakarátú embernek az ember teljes értékű fejlődéséről a szeretetben és az igazságban  
Róma, 2009

**KRAJCSÁK ZOLTÁN** főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Főiskola

Pénzügyi és Számviteli Kar

**BANAI PÉTER BENŐ** PhD hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

## HR funkciók minőségfejlesztésének egy lehetséges koncepciója

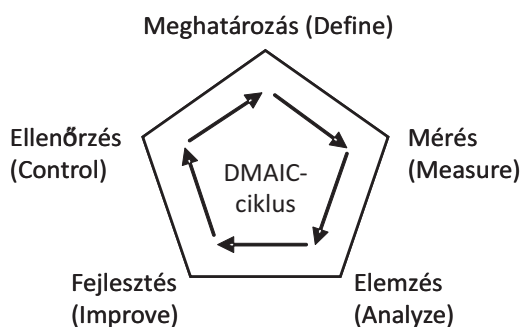
*Cikkünkben a Hat Szigma koncepciójának megvalósítása során kizárólagosnak tekintett DMAIC-ciklus példáján keresztül bemutatjuk, hogy a vállalati puha menedzsment folyamataiban, mint pl. a humánerőforrás szervezése, helye van a Hat Szigma elvein alapuló minőségjavításnak. Ennek megvalósítása a DMAIC-ciklushoz hasonló strukturált módszer lehet, azonban újragondolt lépéseket és elemzési módszereket igényel. Hasonlóan igaz ez az olyan szolgáltatási folyamatok javítására is, amelyben a minőséget alapvetően meghatározza a humánerőforrás szervezetsége, attitűdje, hozzáállása stb. Ilyen esetekre egy, az eredetitől eltérő, a HR funkciók kapcsolatrendszerének feltérképezését is igénylő módszert javasolunk a gyakorlat számára.*

### 1. A Hat Szigma alkalmazásának kiterjesztése

A Hat Szigma olyan átfogó stratégiai menedzsment rendszer, amely egyrészt módszerként szolgál a vevőkre legnagyobb hatást gyakorló hibák csökkentésére, másrészt mérőszámként funkcionál, hiszen matematikai statisztikai módszerekre támaszkodva segíti a vállalati folyamatok hatékonyságának javítását [1]. A Hat Szigma elvet ma még mindig elsősorban a termelési folyamatokban alkalmazzák, annak ellenére, hogy nagyvállalatok multinacionális környezetében egyre gyakrabban próbálják használni a támogató folyamatok fejlesztésére is [2]. Ebben szerepet játszik az is, hogy a Hat Szigma tanácsadók is elsősorban a gyártási folyamatokban való alkalmazásban járatosak. A módszer kezdeti gyors elterjedése áll szemben evolúciójának viszonylag lassú tempójával. A gyártási folyamatokban való használata tehát kézenfekvő, de a támogató tevékenységekben még csak most kezdik hasznát venni az eljárásnak, ezen belül is inkább csak azokon a területeken, ahol a statisztikai módszerek jól használhatók, ahol nagymennyiségű adat gyűlik össze. Ide tartozik például a pénzügyi, illetve az információmenedzsment funkciók [3]. A fejlődés további iránya az értékesítés és marketing, valamint a HR területek felé mutat. A Hat Szigmát ugyanakkor nem csak a versenyszektor, hanem az állami és non-profit szereplői, entitásai is alkalmazhatják.

### 2. A DMAIC alapú fejlesztés korlátai az emberierőforrás-menedzsmentben

A DMAIC-ciklusa Hat Szigma általánosan használt strukturált minőségfejlesztési eszköze, melyben az öt szakasz a meghatározás (define), a mérés (measure), a fejlesztés (improve) és az ellenőrzés (control) tevékenységekben különíthető el [4]. A következőkben bemutatjuk az öt szakasz általános tartalmát, valamint értékeljük a szakaszokban elvégzendő tevékenységek HR területeken való alkalmazhatóságát.



1. ábra: A DMAIC-ciklus (saját szerkesztés)

#### 2.1. A meghatározás szakasza

**Meghatározás (define):** A kiindulási állapot felmérését, az azt leíró tényezők azonosítását jelenti, aminek során a vevők és folyamatok, az igények és lehetőségek megismerése, a javítási

lehetőségek területének felderítése és az indítandó projekt kereteinek meghatározása történik meg.

**A HR funkciók (pl. kiválasztás, képzés, ösztönzés, kommunikáció, teljesítménymenedzsment) gyengeségének beismerése önmagunk hibáinak elismerése, ami az egyik legnagyobb szervezeti kihívást jelenti.** Egy belső folyamat javítása akkor kezdődhet el egyáltalán, ha gyengeségeinket beismerjük. A gyártási folyamat számos olyan tevékenységet foglal magában, amelyeknek gyengeségeit inkább hajlandók a vállalatok elismerni, egyszerűen azért, mert azok részben vagy egészben függetlenek az embertől, és az adott résztvevőknek nincs egyértelmű felelőse. Egy termelési résztvevőkénység valamely fázisában feltárt minőségi hiányosságért felelőssé tehető pl. a tervezési hiba, az anyaghiba, a beállítási hiba stb. De a dolgozói elégedetlenség, az elkötelezettség hiánya, a fennálló konfliktusok alapvető szervezetfejlesztési eljárásokat igényelhetnek, amire gyakran sem a dolgozók, sem maguk a vezetők nem nyitottak [5]. Ilyen esetben gyakran már a szándék sincs meg arra, hogy elismerjék azt, hogy egyes operatív területek fejlesztése szükséges lenne.

## 2.2. A mérés szakasza

**Mérés (measure):** Egy szervizeléssel foglalkozó vállalatnál például a teljesítményt a mérőeszköz képessége és a hibakereső-javító technikus munkája határozza meg. Ezek többé-kevésbé gyorsan és objektíven mérhető adatok. A kívánt állapottól való eltérés esetén más folyamatszabályozási és minőségirányítási eszközök alkalmazásával könnyen meghatározhatók a hatékonyságot rontó lehetséges tényezők.

**A teljesítmény, az elégedettség és a tréning csak néhány olyan eszköz, amelyek ritkán mérhetők pontosan és teljeskörűen.** Amíg a Hat Szigma egyértelműen a teljesítmény javítását helyezi előtérbe, addig a HR funkciók és tevékenységek sajátossága, hogy nem mindig egyértelmű ezek kapcsolata az egyéni teljesítménnyel. A minőséget befolyásolja még az is, hogy mit tekintünk egyéni teljesítménynek (pl. csak az előállított termék darabszámát, vagy a fejlődni vágyás, elkötelezettség is szerepet játszik-e). Meghatározó lehet, hogy egy alkalmazotti elégedettségi kérdőív kitöltése során a

dolgozók mennyire mernek őszintén válaszolni. Problémát okozhat annak értelmezése is, hogy egyáltalán mit értünk elégedettség alatt, ugyanazok az elégedettségre ható tényezők közül a személyiség függvényében mindegyiknek más és más lehet a relatív súlya. A csoportfejlesztés egyik gyakori eszköze a tréning, azonban kérdés, hogy a határfokának mérése során mennyire vesszük figyelembe pl. a kompetenciák fejlődését is (még akkor is, ha elsősorban nem ez volt a célja a programnak). A fentiek csupán példák arra vonatkozóan, hogy az sem mindig egyértelmű, hogy a HR funkciók fejlesztése során mit és milyen módszerrel van értelme mérni.

## 2.3. Az elemzés szakasza

**Elemzés (analyze):** Termelési folyamatokban az adatok statisztikai alapú értékelése történik meg, és a hangsúlyosabb ábrázolás érdekében gyakran élnek azzal, hogy azon adatok előfordulási valószínűségét adják meg, amelyek egy idealisztikus alsó- és/vagy felső tűréshatáron kívül esnek. Ez a gyártásban elfogadható, mert az a cél, hogy kiegyenlített termelési volument lehessen felmutatni, vagy ugyanolyan minőségű szolgáltatást nyújtani minden helyen, időpontban, munkaállomáson.

**A statisztikai szélsőségek elutasítása ugyanakkor nem feltétlen tükrözi a helyes humánmenedzsment szemléletet.** A statisztika a felmutatott átlagos teljesítménytől jobbat céloz meg, és mindent, ami az átlagot képezi, együttesen, egy jelenséggént kezel. Ezzel szemben ugyanakkor – például – a munkacsoportok szervezésében akkor járunk helyesen a modern menedzsment szemlélet szerint, ha azt úgy alakítjuk ki, hogy annak működése során a szociális tanulásméleti szempontok érvényesülhessenek. Eszerint minél inkább „vegyes összetételű” munkacsoportokat alakítunk ki, annál nagyobb eséllyel fordul elő a csoportban a közös tudástőke formálódása, és annál nagyobb a lehetőség a szervezeti kultúra tudatos alakítására is.

## 2.4. A fejlesztés szakasza

**Fejlesztés (improve):** A termelési folyamatok javításának gyakran egy olyan FMEA táblázat az eszköze, amiben értékelik a hiba jelentőségét, súlyosságát, felismerésének valószínűségét.

nűségét, majd ezek alapján határozzák meg a fejlesztés területeit. Ebben elkülönítik a lehetséges hibamódokat, hibaokokat és azok hatását, majd hozzájuk kapcsolódóan akcióterveket, felelősöket és határidőket rögzítenek. Ez túl merev keretet ad a humán folyamatok fejlesztéséhez, hiszen ezen a területen a döntések okai és következményei komplex, nehezen jósolható rendszert alkotnak.

**Nem egy adott hiba kockázati tényezőjét kell megadni, hanem a rossz gyakorlat súlyosságát és jelentőségét kell megbecsülni.** A kockázati tényező viszonylag jól megadható egy gyakran hibát produkáló gép vagy termelési eszköz esetében, de pl. a munkatársi elégedetlenség során a következmények tekintetében közöttük differenciálni kellene, pl. az egyén tehetsége, kompetenciái vagy teljesítménye alapján. El kell tehát fogadni, hogy bár a toborzási és kiválasztási folyamatokra fordított költségek adott fluktuáció mellett viszonylag pontosan becsülhetők, pl. a fluktuációt kiváltó elégedetlenség a munkatársak kompetenciái, kultúraformáló hatással bíró attitűdjei, átlagos egyéni teljesítményei, de ezek más és más kockázatot jelentenek a vállalat számára. Ez jól magyarázható a tehetséges alkalmazottak nehezebb pótlásával, a motivációs rendszer sokszínűségének igényével vagy a szervezetfejlesztés módszertanainak drága és hosszú távra nyúló alkalmazásával. Figyelembe kellene továbbá venni olyan tényezőket is, mint pl. a személyiségből adódó tűréshatárok különbözőségét vagy a munkatárs esetleges pótlásának költségeit. Az attitűdök, lehetséges viselkedési minták, és az ezeket kiváltó okok bonyolultabb rendszert alkotnak annál, hogy egy FMEA-szerű táblázatban ezek kezelhetők legyenek. Ugyanakkor megjegyezzük, hogy a kockázatértékelésnek a menedzsment puha területein is széles körben alkalmazott gyakorlata van. Ilyen módszer pl. a valószínűség-hatás mátrix, ami a hatás és a bekövetkezés valószínűsége alapján határoz meg elhanyagolható, eldöntendő és kritikus kockázati tényezőket [6].

## 2.5. Az ellenőrzés szakasza

**Ellenőrzés (control):** A fejlesztést követő újramérést jelenti, aminek során az adatokat összevetik a kiindulási állapottal, majd ez alapján

döntenek a fejlesztés folytatásának tárgyáról és eszközeiről.

**Ritkán lehet egyértelműen meghatározni, hogy a humánerőforrás fejlesztésének eredménye pontosan mire vezethető vissza.** Ha egy szervezetben egy csoport élére új vezetőt neveznek ki, akkor a munkatársak esetleges magasabb elégedettségének okaként ez a tény nevezhető meg, vagy az, hogy pl. a kinevezésével párhuzamosan elindult egy szervezetfejlesztési folyamat, aminek a célja a szervezeti kultúra megváltoztatása volt? Melyik mekkora mértékben gyakorolt hatást – figyelembe véve persze, hogy a két beavatkozás sem független egymástól?

## 3. Minőségcélok elérése a DMAIC nélkül

Az előzőekben bemutatott példák azt illusztrálják, hogy a HR funkciók komplex rendszere és szervezeti beágyazottsága miatt a DMAIC-ciklus öt szakasza a termelési kérdésekre használt tartalommal és módszertani támogatással a menedzsment egyes puha területeinek minőségjavítására nem alkalmas [7]. A humánerőforrás fejlesztés ugyanakkor nem feltétlen kell nélkülözze azokat az elveket, amelyekkel a Hat Sigma folyamatosan az egyre jobb minőség elérésére törekszik, csupán lehetséges, hogy ennek a megvalósítása más utat igényel. A humánerőforrás fejlesztés történhet közvetlen módon, bizonyos kiválasztott HR funkciók hatékonyabb működésének eléréséért, illetve történhet azért, hogy pl. bizonyos szolgáltatások nyújtása során az emberi erőforrás által létrehozott munka magasabb értéket képviseljen. Mindkét esetben más a fejlesztés iránya. A következőkben a két eset egy-egy lehetséges folyamatfejlesztési módszerét mutatjuk be.

### 3.1. Fejlesztés a HR funkciók javítása érdekében

Ha a cél valamely konkrét HR tevékenység javítása, akkor a beavatkozást megelőzően fel kell mérni a meglévő HR funkciók minőségét a menedzsment és az alkalmazotti vélemények alapján, majd a beavatkozást követően ezt meg kell ismételni. A változások mértéknek függvényében megadható a HR funkciók közötti kapcsolatok erőssége és hatása, amit fel lehet használni a szolgáltatás fejlesztése érdekében végzett beavatkozáshoz.

### 3.2. Fejlesztés a jobb minőségű szolgáltatás érdekében

Ha a cél a szolgáltatási értékteremtési folyamat minőségének a javítása, akkor elsőként meg kell határozni a szolgáltatási színvonal szempontjából leginkább kritikus HR funkciót, amit az alkalmazottak, a menedzserek és a szolgáltatást igénybevevők észrevételei alapján, együttesen kell értékelni. Ezt követően a menedzseri vélemények alapján meg kell vizsgálni, hogy ennek a funkciónak a javítása hogyan hat a többi HR funkcióra. Ez választ ad arra, hogy hol takarítható meg erőforrás, és hová kell további erőforrásokat bevonni a siker érdekében. A folyamatjavítás utolsó fázisában a minőségjavulás fenntartása érdekében azt is vizsgálni kell a dolgozói vélemények alapján, hogy a végrehajtott változtatás hogyan változtatta meg az elégedettséget és az elkötelezettséget.

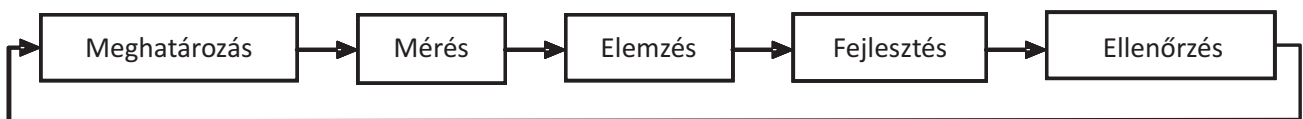
### 4. Következtetés

A Hat Sigma által használt DMAIC-ciklus sajátosságának köszönhetően maga a statisztikai alapú folyamatfejlesztés is alig-alig tud túlnőni a

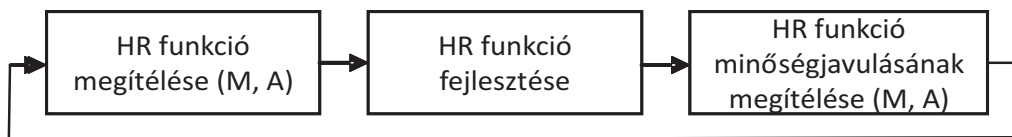
gyártásban alkalmazott gyakorlatán. Elképzelhető azonban olyan módszer, amivel a Hat Sigma elvei is megtarthatók, és amely ugyanakkor képes a minőségfejlesztés ezen elvét a humán folyamatokban is kihasználni. A Hat Sigma projektről projektre igyekszik javítani a folyamatok hatékonyságán [8], ez a felfogás azonban nem zárja ki a humánerőforrás fejlesztésének előtérbe helyezését. A fejlesztés módszertanának két alapesetét és a DMAIC elvhez való viszonyát a 2., 3. és 4. ábrák mutatják be. Az ábrákban az M a menedzseri, az A az alkalmazotti, a V a vevői véleményeket jelentik.

### 5. Zárszó

A bemutatott két lehetséges módszer kiemeli a humánerőforrás stratégiai szerepét a minőségmenedzsmentben. A minőségi célok és a vállalati stratégia akkor érhetők el sikeresen, ha a minőségi elvárások magas színvonalú belső kommunikációval párosulnak [9]. Egy HR funkció fejlesztésének eredménye egyrészt nem utasítja el a Hat Sigma filozófiáját (pl. [10]), de a minőség folyamatos javításának elérése eltérő utat igényel. Másrészt a HR funkciók közötti kapcsolatrendszer feltérképezése segíti a (HR- és



2. ábra: A gyártási folyamat DMAIC-ciklusa (saját szerkesztés)



3. ábra: HR funkció lehetséges minőségfejlesztési ciklusa (saját szerkesztés)



4. ábra: A szolgáltatás lehetséges fejlesztési ciklusa a HR funkció hatékonyságának javításával (saját szerkesztés)

szolgáltatás-) fejlesztéshez kötődő erőforrások optimalizálását. HR funkció javításán keresztül végzett szolgáltatásfejlesztés esetében pedig kétszintű, a szolgáltatás minőségére, valamint az alkalmazotti elégedettség és elkötelezettség változásának felmérésére vonatkozó visszacsatolásokat javasolunk.

## Felhasznált irodalom

- [1] Tóth Cs. L. (2007): Hat Szigma – Siker vagy ámítás? Magyar Minőség, 12, 2-12
- [2] Kwak, Y. H. – Anbari, F. T. (2006): Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. Technovation, 5-6, 708-715
- [3] Pestorius, M.S. (2007): A Hat Szigma alkalmazása az értékesítésben és a marketingben. Minőség és Megbízhatóság, 6, 363-368
- [4] De Mast, J. – Lokkerbol, J. (2012): An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. International Journal of Production Economics, 2, 604-614
- [5] Kozák A. – Kiss I. (2015): Kik a leglojálisabb munkavállalók?: A szervezet iránti elkötelezettség különböző dolgozói csoportok körében. Munkaügyi Szemle, 2, 50-58
- [6] Berényi L. – Ligetvári É. (2013): Pályázati projektek minőségmenedzsmentjének támogatása. Minőség és Megbízhatóság, 8-9, 16-24
- [7] Nonthaleerak, P. – Hendry, L. (2008): Exploring the six sigma phenomenon using multiple case study evidence. International Journal of Operations & Production Management, 3, 279-303
- [8] Lakat K. (2012): Hat Szigma és Lean Menedzsment. Minőség és Megbízhatóság, 2, 64-68.
- [9] Mokrainé Orosz A. (2013): A minőség és a humán erőforrás kapcsolata. Magyar Minőség, 08-09, 33-40
- [10] Pandey, A. (2007): Strategically focused training in Six Sigma way: a case study. Journal of European Industrial Training, 2, 145-162.

## A karrierépítéshez nem csupán szakmai képességekre van szükség

A mai, gyors változások kora kitűnő lehetőségeket kínál nem csak a személyes karrierépítésre, hanem a munkahelyi kultúra fejlesztésére is. Minden embernek van egy habitusa, ami a humán értékekből, képességekből, erősségekből és korlátokból tevődik össze. Mindezek együttesen határozzák meg a munkavállaló személyes tapasztalatát, hozzáállását és szakmai jártasságát. Általában azok nyújtják a legjobb teljesítményt, akik képesek nem csak követni, hanem menedzselni is a változásokat, továbbá összhangba hozni saját személyes értékeiket a szervezeti kultúrával. Sajnos, a legtöbben irtóznak a változásoktól, követve inkább a jól bevált, régi módszereket. Mivel a munkahelyi vezetők nem igazán szeretik az ilyen munkatársakat, ajánlatos a személyi imázs állandó továbbfejlesztése. Ez történhet újabb képesítések és bizonyítványok megszerzésével, de ugyanilyen fontos a bennünk szunnyadó képességek felébresztése és kiteljesítése is. Így például szükséges lehet az ékesszólás (retorika) tudományának kifejlesztése magunkban és érdekvédelmi közszereplés vállalása, elsősorban a szakmai szervezeteknél. Ezáltal nem csupán új emberi kapcsolatokra, hanem problémamegoldó készségekre, együttműködésre (teammunka) és személyes menedzsment jártasságra is szert tehetünk. Soha ne legyünk olyanok, mint a házába visszahúzó csiga!

Nem kell azonban mindig ilyen messzire menni: egy munkával túlterhelt kolléga kisegítése vagy mások mentorálása is kedvező lehetőségeket teremthet a szakmai továbbjutáshoz, akár más szervezeteknél is. Mivel a világ és mi magunk is gyorsan változunk, időnként ajánlatos lehet alaposan kiértékelni a személyes fejlődést, illetve hogy hol is állunk a karrierépítés területén. Ennek felméréséhez bizonyos online programok is rendelkezésre állnak. El kell ültetni a vezetőket és a munkatársakat fejében magunkról azt a gondolatot, hogy képesek vagyunk a proaktív és a stratégiai együttműködésre. Ne felejtsük el, hogy a munkáltatók általában szűkében vannak a talentumoknak, ami nem pótolható márról holnapra.

Rosemarie Christopher: Boost Your Brand – Soft skills are vital in today's workplace. Quality Progress, May 2013, 57. oldal



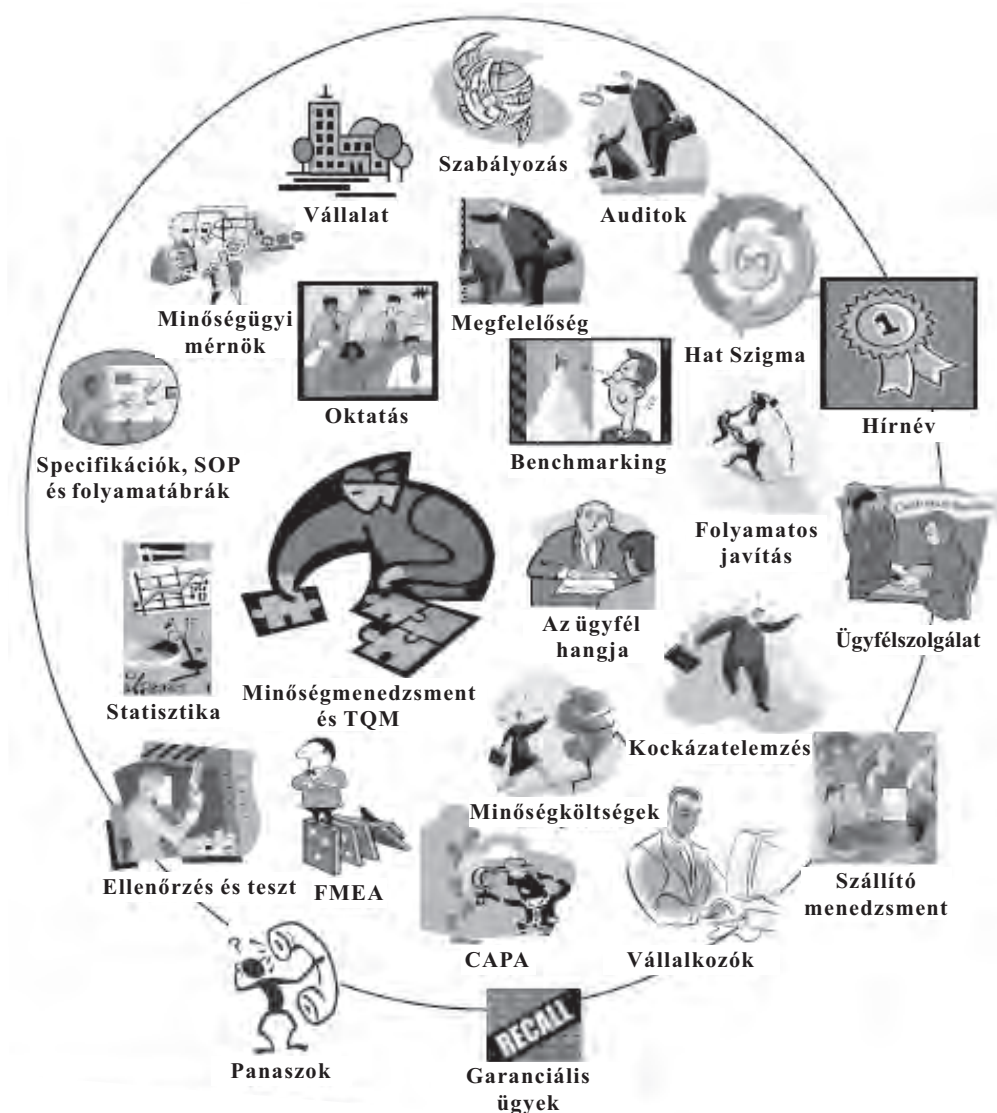
MARCIA M. WEEDEN, Quality Excellence Services, USA

## Hogyan mutatják be a minőségügyi szakemberek feladatkörüket?

Nincs kiábrándítóbb egy ízig-vérig minőségügyi szakember számára, mint megmagyarázni egy laikusnak, hogy mi is tulajdonképpen a minőségügyi szakma. Az emberek ugyanis nem nagyon értik ezt: csak udvariasan mosolyognak, miközben félrenézve már a menekülés útját kutatja a szemük. Sokszor azt sem tudjuk, honnan a legcélszerűbb az indulás: hogyan is lehetne

egy teljes képet rajzolni a minőségügyről, mikor az olyan hatalmas, hogy nem lehet egy-két fényképen bemutatni.

Sokat javul a helyzet, ha megpróbáljuk a minőségügyi szakmát képi úton megjeleníteni, azaz ha illusztrációkat készítünk hozzá. Ezért a szerző három beszédes ábrát készített saját szakmája és munkaköre szemléltetésére.



CAPA = Korrekciós és preventív intézkedések  
FMEA = Hibamód és Hatás Elemzés

SOP = Szabványos Működési Eljárások  
TQM = Teljes Körű Minőségirányítás

1. ábra: A minőségügyi szakma

Az **1. ábra** magát a minőségügyi szakmát reprezentálja. A kör azt jelképezi, hogy a szakma nagyon sok mindent foglal magában. Néhány klip kilóg a körből, arra utalva, hogy a minőség gyakran a közvetlen munkaterületen kívüli világból is rendelkezik különféle tényezőkkel.

A **2. ábra** bemutatja a gyártási környezetet, biztosítva a követhetőséget elejétől a végéig.

A **3. ábra** egy teljesen számítógépesített egészségügyi biztosítótársaság szolgáltatási környe-

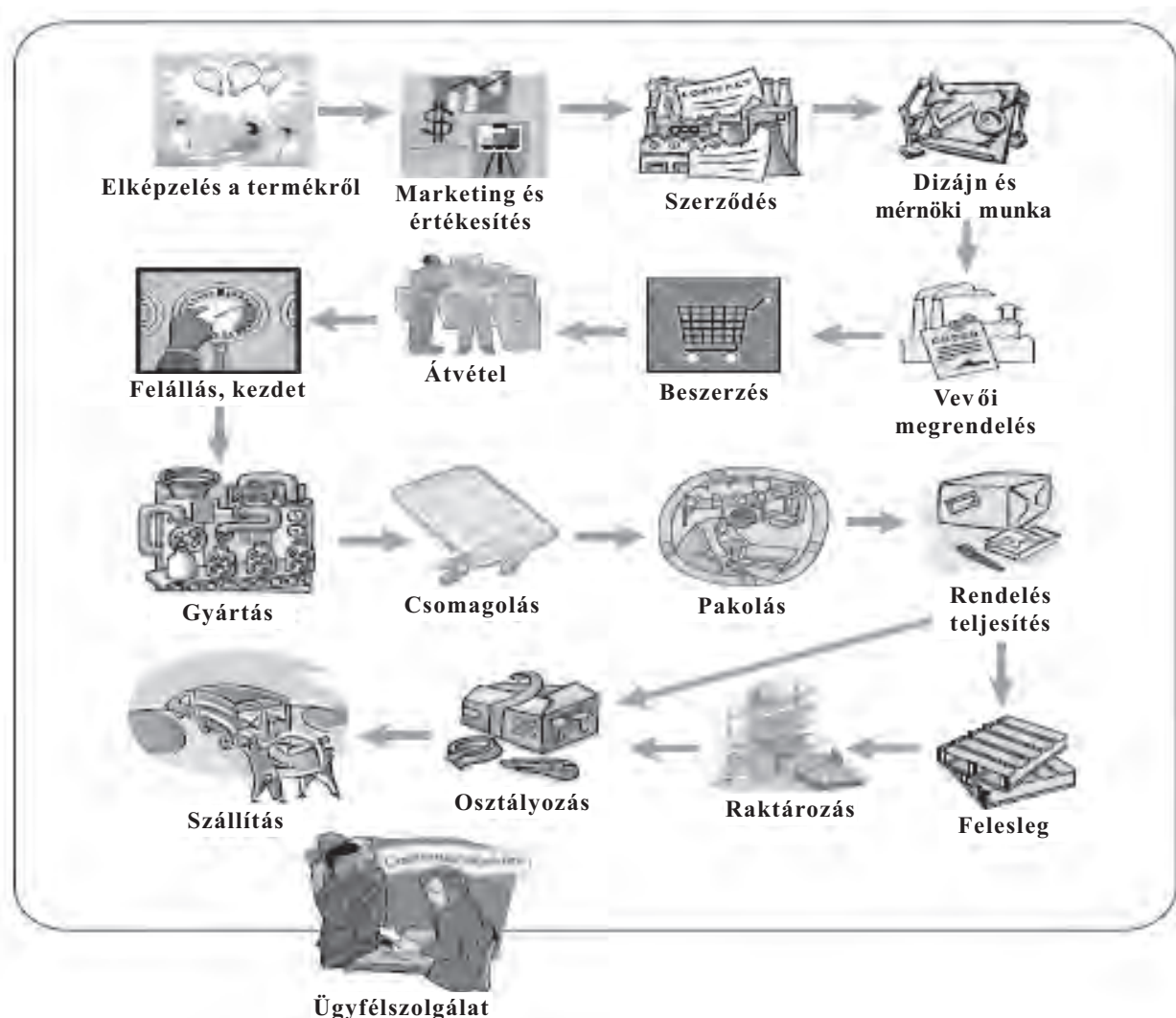
zetét mutatja be. Jól látható az alkalmazott rendszerek bonyolultsága.

Ezek az ábrák nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy az érdeklődők képet alkothassanak maguknak a minőségügyi szakma lényegéről, még ha a részletekkel nincsenek is tisztában.

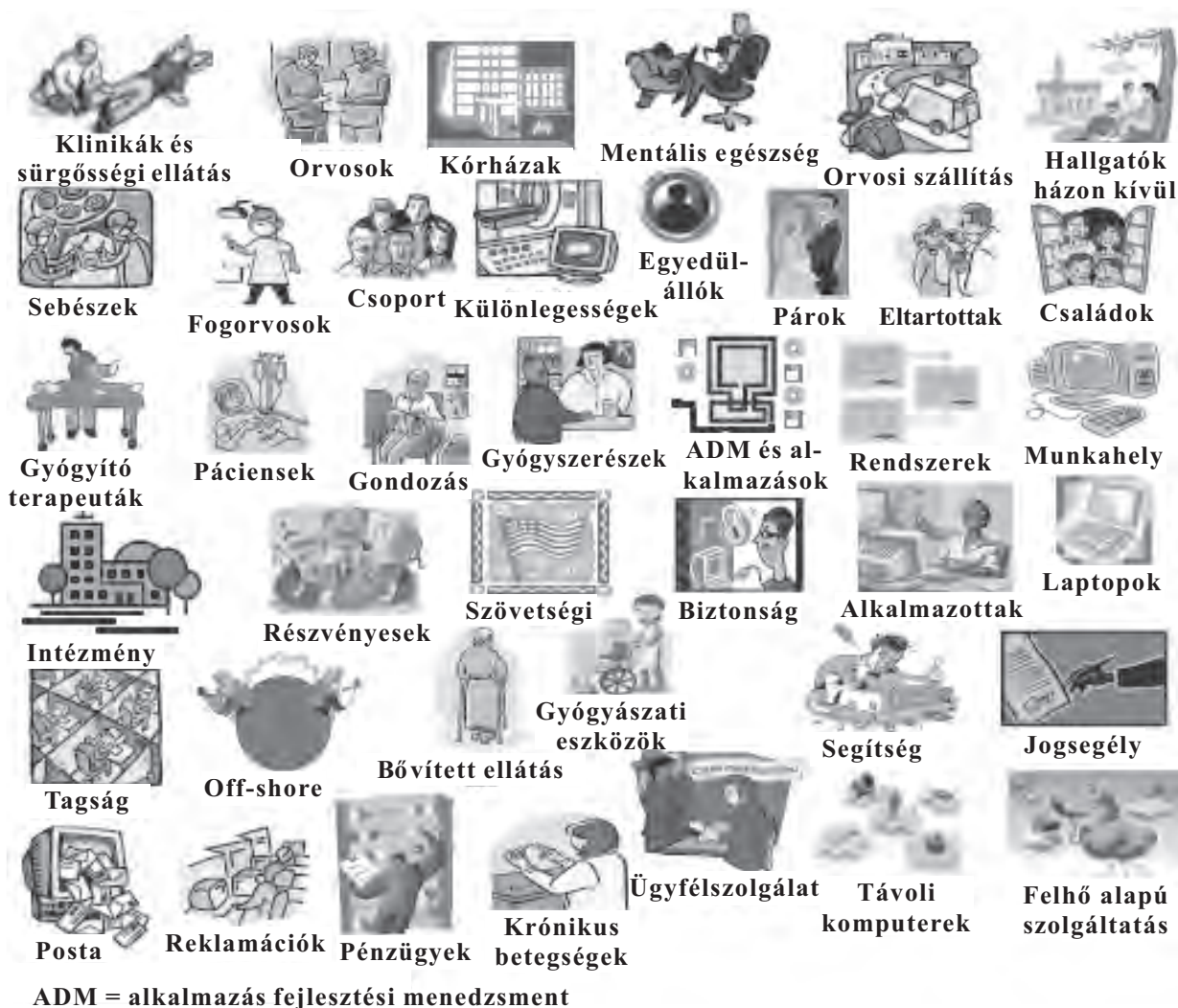
(Quality Progress, March 2013, pp. 48-49.)

„How do Quality Professionals Explain Their Jobs”

Fordította: *Várkonyi Gábor*



2. ábra: Gyártási környezet



3. ábra: Szolgáltatási környezet egy egészségügyi biztosítótársaságnál

## Minőségmenedzserek továbbképzése vállalati felső vezetővé

Annak ellenére, hogy egy közelmúltban végzett németországi felmérés eredménye szerint a minőségügyi vezetők 85%-a a vállalatok felső vezetésének tagja, elfogadottságuk növeléséhez és funkciójuk még jobb betöltéséhez jövőorientált továbbképzésük elengedhetetlenül fontos. A minőségmenedzsment jövőjére vonatkozó külföldi szakirodalom tanulmányozása során, amire a „Minőség és Megbízhatóság” 2015/3-4 füzeté súlyponti témájának kialakításához volt szükség, azonosíthatókká váltak azok a tudáskomplexumok, amelyeket a jövő minőségmenedzsereinek célszerű elsajátítaniuk. Ezek a következő témaköröket jelenthetik, melyek még további finomításra szorulnak:

- Vezetési ismeretek
- Stratégia kialakítása és fejlesztése
- Integrált menedzsmentrendszerek
- Változásmenedzsment és szervezetfejlesztés
- Projekt- és kockázatmenedzsment
- Pénzügyi ismeretek és Controlling

A továbbképző tanfolyam az EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzszer képzésre épül és 2-2 napos - a felsorolt tudáskomplexumokat ismertető - kiegészítő képzésekből áll. Az EOQ MNB e tanfolyamsorozatát - részben külföldi tapasztalatokra építve - a 2016. év folyamán tervezi bevezetni és az érdekelt minőségügyi vezetőknek felajánlani.

Dr. Molnár Pál

DR. NÉMETH BALÁZS, ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.

## Vezetői Best Practice kutatás eredményei

### Vezetői Tudásmegosztás

#### A vezetői felmérés

Egy ország és egy vállalat sikerét is nagymértékben az azt irányító vezetés határozza meg. A „Vezetés” egy gyakorlati szakma, aminek az elméletét meg lehet tanulni az egyetemeken és képzéseken, de igazán jó vezetővé csak a gyakorlati munka során válik az ember. Ezt a szakmát egy életen keresztül lehet tanulni, ahol fontos az egymástól való tanulás és a példaképek, jó példák. A hazai vezetői gyakorlatok és példák megismerése és megosztása érdekében egy Best Practice felmérést végeztünk, amin 138 felső vezető vett részt, 118 vállalatból (a felmérésben 72 gyártó és 46 szolgáltató vett részt, a résztvevő vállalatok összárbevétele meghaladja az 1600 Mrd Ft-ot, a foglalkoztatott munkavállalók létszáma meghaladja a 140 000 főt).

#### Fókusz, kihívások, problémák

A felmérés célja az volt, hogy megismerjük, a jelenlegi gazdasági környezetben mire fókuszál

a felső vezetés, milyen kihívásokkal, problémákkal kell megküzdenie, milyen területeken szeretné a vezetői képességeit és a cégen belüli kompetenciákat fejleszteni. A felmérésben résztvevő vállalatok többsége (67%) növekszik és növekedési problémákkal küszködik. A gyors növekedésből eredően jellemző a vezetők túlterheltsége, mivel átlagosan több, mint 9,5 fél órát dolgoznak a vezetők. A résztvevők több, mint 50%-a 10 óránál többet dolgozik naponta. Ebből eredően jellemző az erőforrás hiány, a túlterheltség és a stressz. A növekedésben lévő cégek jelentős hányada küzd szakember hiánnyal és a vezetői utánpótlás hiányával, valamint kommunikációs, és motivációs problémákkal.

A vezetés számára az egyik legnagyobb problémát a cégen belüli információáramlás és a funkciók közötti kommunikációs problémák okozzák. A nem megfelelő kommunikáció visszavezethető a folyamatok szervezetségére és menedzselésére. Azoknál a cégeknél, ahol sok funkciók közötti kommunikációs probléma, sok a kézi vezérlés és a visszatérő hiba, ott általá-



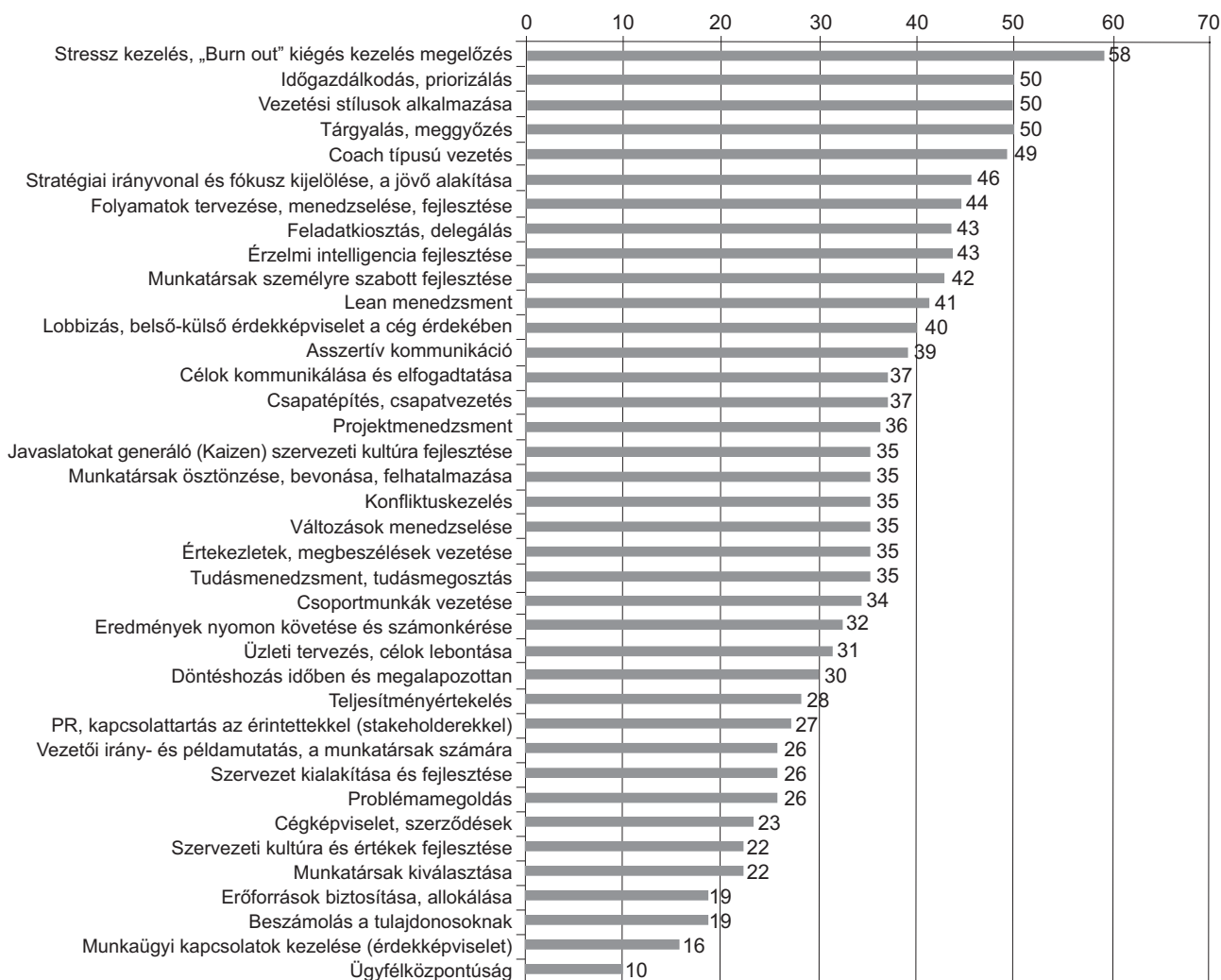
ban a folyamatokkal van a gond. Nem véletlen, hogy a vezetők szinte mindenhol kiemelték fejlesztendő területként a folyamatok tervezését menedzselését és a javaslatokat generáló Kaizen kultúra kialakítását. A felmérésből látszik, hogy a felső vezetők feladata nem az operatív ügyek irányítása, ezt a közép szintű vezetőkől várják el. A felső vezető legfontosabb feladatai a megfelelő stratégia, irányvonalak kijelölése, a szervezet irányba állítása, a megfelelő kultúra, feltételek, és folyamatok kialakítása az eredményes munkavégzéshez.

Egy jó vezető példaként, „fáklyaként” szolgál a szervezeten belül, irányt mutat, rávilágít a lényegre, biztonságot nyújt, maga köré gyűjtik a tehetséges embereket és képes őket a közös cél elérése érdekében mozgósítani.

A felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy a hazai vállalatoknál a vezetői pozíciókban lévő

emberek 50%-a több, mint 10 éve dolgozik már a cégénél és több pozíciót végig járva, a cég működési területeit és szervezetét megismerve, abban „felnőve” jutott el a mostani pozíciójába. A kulcs szakembereket, vezetőket nem lehet az egyik pillanatról a másikra pótolni, a cégen belül több éves karrier program, gyakorlati tapasztalat szerzés során nevelődnek ki. Sok cégnél a növekedésből és a változásokból adódóan jelentős problémát jelent ezeknek az embereknek, vezetőknek a túlterheltsége és nehéz helyettesíthetősége, ezért nagyobb hangsúlyt kellene fektetni tudásmegosztásra, az utánpótlás nevelésre és karriertervezésre és az ehhez kapcsolódó célirányos képzési és fejlesztési programokra. Ahogy az egyik résztvevő vállalat mondta „az egyik legjobb megtérülésű befektetés az emberek fejlesztése, ha meg is tudjuk őket tartani”. A növekedésben lévő cégeknél a tudás sokszor

## Saját magam szeretnék fejlődni



rendelkezésre áll, de azt nem tudják a szervezetben belül megfelelően elterjeszteni, hasznosítani, nem jut el minden fontos érintetthez, ezért a tudásmenedzsmentet, a kommunikációt, információ megosztást és az IT rendszerek integrálását, fejlesztését kiemelt prioritásként kezelik ezek a cégek.

Az erős verseny, a technológia és a szabályozási környezet változása folyamatos alkalmazkodási kényszert jelent a vállalatok és vezetőik számára. Bármilyen változás (növekedés, csökkenés, technológiaváltás, szervezetfejlesztés) és az ahhoz való alkalmazkodás, plusz munkát, plusz terhet jelent a vezetők számára, többlet erőfeszítést követel meg tőlük. A felső vezetők elsősorban Stressz-kiégés kezelés, időgazdálkodás, feladatkiosztás, delegálás, tárgyalás - meggyőzés, vezetési stílusok alkalmazása, coach típusú vezetés és a folyamatok tervezés, menedzselése területén szeretnének fejlődni.

## Stratégiaiák és módszerek

A vezetés prioritásai és az alkalmas vezetési stílus és módszerek függenek a vállalat helyzetétől és környezetétől. A növekedésben lévő, stagnáló és csökkenő cégek vezetőinek különböző problémákkal kell megküzdeniük, ezért más vezetési módszereken van a hangsúly.

A vállalatok stratégiája meghatározza a vezetés fókuszát és az alkalmas vezetési módszereket. A jelen felmérésben résztvevő vállalatok többsége növekedési stratégiákat követ, az ügyfél elégedettség, költséghatékonyság, növekedés és a nyereségesség, valamint az innováció van a stratégia középpontjában.

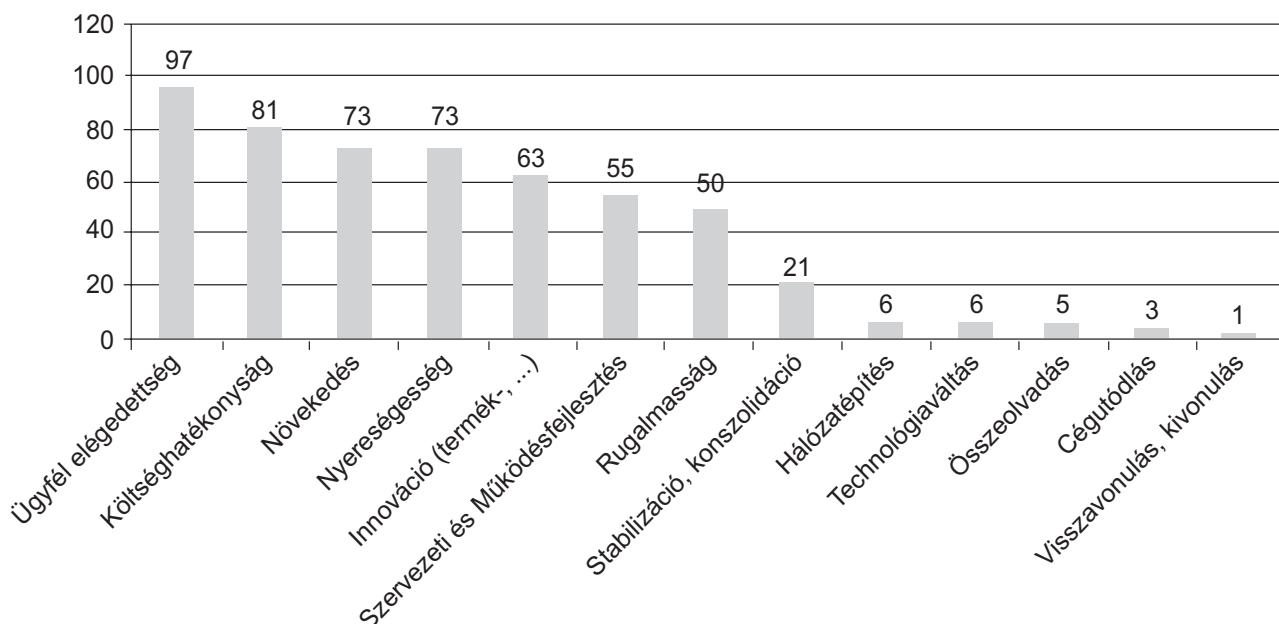
Szinte minden fejlődő cég stratégiájában kiemelt hangsúlyt kap az ügyfél elégedettség növelése és az innováció.

Mások a prioritásai a kis (100 fő alatti) és a nagy vállalatoknak. A kisebb vállalatok sokszor az életszakaszuknak egy korábbi (növekedési) fázisában vannak, stratégiájuk fókuszában elsősorban az ügyfél elégedettség, a növekedés és a nyereségesség, valamint a szervezet és működésfejlesztés áll.

A közepes méretű vállalatok stratégiájának középpontjában a rugalmasság megőrzése és a növekedés van. A nagyobb vállalatok elsősorban a költséghatékonyságra és az ügyfél elégedettség fenntartására fókuszálnak.

Minél nagyobb egy vállalat, annál fontosabb számára a költséghatékonyság megőrzése. Minél kisebb egy vállalat annál fontosabb számára a nyereségesség, valamint a szervezet- és működésfejlesztés. A kisebb vállalatok vezetőinek stratégiájában nagyobb szerepet kapnak a személyes kapcsolatok és a hálózatépítés. A kisebb vállalatoknál komoly kihívást jelent a szakem-

Stratégia



berhiány, a változó szabályozási környezet, továbbá az intenzív verseny és konkurencia harc. A nagyobb vállalatok vezetői számára inkább a környezeti változások (új versenytárs, új technológia megjelenése, vevői igények megváltozása) jelentenek kihívást.

A csökkenő árbevételű cégek vezetése jelenti talán a legnagyobb kihívást; ezeknél a cégeknél a vezetés kapacitás és erőforrás gondokkal küzd, motivációs problémák vannak, megnő a fluktuáció, jellemző a szakember-utánpótlás hiánya; jellemzőek az információáramlás problémái és a nehézkes, elhúzódó döntések. A csökkenő árbevételű cégeknél kulcsfontosságú az „emberközpontú” vezetés, elsősorban a célok kommunikálása, elfogadtatása, az ösztönzés, a teljesítményértékelés, a stressz-kezelés és a munkatársak személyre szabott ösztönzése, valamint a folyamatok tervezése és menedzselése, továbbá a Lean menedzsment területén szeretnének fejlődni a vezetők.

A stagnáló vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek Stratégiai irányvonal és fókusz kijelölésére, a szervezet és folyamatok fejlesztésére, a javaslatokat generáló, Kaizen kultúra kialakítására és a Lean menedzsment bevezetésére.

A szolgáltatók számára az utóbbi időben a legnagyobb kihívást a szabályozási környezet változása, az erősödő verseny és konkurenciaharc, valamint a vevői igények változása jelentette. Ezek a cégek a környezeti változásokra válaszolva költségcsökkentési és hatékonyságfejlesztési, Lean programokat indítottak el. Fejlesztéseik központjában a folyamatok fejlesztése, a bürokrácia leépítése, a cégen belüli információáramlás javítása, a Kaizen és a szervezeti kultúra fejlesztése áll.

A felmérés alapján csökkenő árbevételhez vezethetnek a következők: a nem megfelelő ügyfélközpontúság és üzleti tervezés; a célok nem megfelelő kommunikálása és lebontása; a gyenge folyamatok, demotivált munkatársak. A külső környezet is jelentős befolyással van a cég fejlődési pályájára. A bel- és nemzetközi politika, a szabályozási környezet, valamint a technológia és a vevői igények változása sokszor csökkenő árbevételű eredményezhet, ha a vezetés ezt nem képes megfelelően kezelni.

A növekedést serkenti az ügyfél központúság, a megfelelő stratégiai fókusz és irányvonal kijelölése, az innováció, a tudásmenedzsment, a folyamatok tervezése és menedzselése, valamint a Lean menedzsment alkalmazása.

## **Best Practice megosztás**

A hazai vezetési kultúra és gyakorlat fejlesztése érdekében a jövőben Best Practice – Jó gyakorlat megosztó fórumokat szervezünk. A Vezetői – Best Practice felmérés alapján 8 fő tématerületet határoztunk meg, ahol célirányos, a vezetők igényeihez és problémáikhoz igazodó tapasztalat megosztó programokat szervezzünk:

- Jövőorientált szervezet, stratégiai szemlélet.
- Értéorientált vezetés és vállalati kultúra.
- Szervezetépítés, szervezetfejlesztés.
- HR a vezetésben.
- Személyes vezetői hatékonyság, kommunikáció.
- Emberközpontú vezetés, felhatalmazás.
- Ügyfélközpontúság, minőség tudatosság, problémamegoldás.
- Folyamatok és rendszerek fejlesztése, tudásmenedzsment.

Ennek az esemény sorozatnak az indító eseménye volt a 2015. október 29. megrendezett „Vezetői Konferencia – Best Practice Fórum”

A konferencián 4 témakörben indítottuk el a közös gondolkodás, tanulást és tapasztalat megosztást a résztvevő vezetőkkel:

- Jövőorientált szervezet, stratégiai szemlélet.
- Értéorientált vezetés és vállalati kultúra.
- Szervezetépítés, szervezetfejlesztés.
- HR a vezetésben.

A konferencia célja volt olyan hiteles vezetők megszólaltatása meghatározott témakörökben, akik tapasztalatukkal, eddigi munkásságukkal jó példát és ösztönzést és irányt tudnak mutatni vezetői kollégáik részére.

A jövőben további Best Practice Fórumokat tervezünk a résztvevő vezetők által igényelt témakörökben. Reméljük, hogy kezdeményezésünkkel hozzá tudunk járulni a hazai vezetési kultúra és gyakorlat fejlesztéséhez.

BOB KENNEDY oktató, Írország

# A minőség univerzális definíciójának megalkotása a minőség évszázadává teszi ezt a századot

## 50 szóban vagy még rövidebben

- A globális minőség megvalósításának egyik akadálya, hogy nem létezik a fogalom univerzális definíciója.
- A javasolt definíció szerint a minőség akkor érhető el, ha a jó dolgokat jól végzik a kiválósági gyakorlat segítségével.
- Az előállítók, a fogyasztók és a kiegészítő vagy járulékos elemek együtt megfelelő háttérrel biztosítanak a minőség meghatározásához.

JOSEPH M. JURAN előre látta, hogy a 21. század a minőség évszázada lehet [1]. Ez azonban csak nehezen valósulhat meg, ha a minőségügyi szakma képtelen megadni a „minőség” szó értelmes, sokatmondó és univerzális definícióját.

Az ASQ minőségügyi kutatás globális helyzettelmérésének egyik legelső kérdése arra irányult, hogy a válaszadók saját szervezetik perspektívájából nézve határozzák meg a minőség fogalmát. Az 1. táblázatban bemutatott 10 legjobb definíció annak elismerésére

készítette Paul Borawskit, az ASQ akkori legfelső vezetőjét, hogy: „Még mindig nem létezik olyan hivatalos minőség definíció, amely minden célt kielégít. A statisztikák változatlanok maradnak: 50% annak a véleményének ad hangot, hogy nincs egyetlen definíciója a minőségnek. 50% szerint szükség van ilyen definícióra” [2].

A 2013. évi Minőségügyi és Fejlesztési Világkonferencián felszólalva Bharat Wakhlu, az indiai Tata Services Ltd. rezidens igazgatója ezt a hiányosságot a szervezetek rendkívüli sokféleségének tulajdonította, ami azt eredményezi, hogy a minőség más és más szempontjai válnak meghatározóvá az egyes szervezetek számára a világon [3].

Ha azonban Juran vízióját valóban realizálni akarjuk, akkor elkerülhetetlen és lehetséges is egy olyan univerzális minőség definíció kidolgozása, amely értelmes, jelentőségteljes, helytálló, időszerű és elfogadható mindenki számára valamennyi társadalmi szektorban. A munka egyszerűen azzal veszi kezdetét, hogy jól meg kell érteni: mi a minőség és hogyan lehet azt elérni.

1. táblázat: Az élenjáró 10 minőség meghatározás

|     |                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Olyan termékek és szolgáltatások hatékony biztosítása, amelyek kielégítik vagy felülmúlják a vevői elvárásokat.                        |
| 2.  | Ügyfél érték hozzáadása.                                                                                                               |
| 3.  | A folyamatok, illetve a vevők számára nyújtott szolgáltatások javulásának folyamatos mérése.                                           |
| 4.  | Az ígérek szerinti cselekvés és a hibák jelentése.                                                                                     |
| 5.  | A helyes dolgok elvégzése a megfelelő időben és módon a megfelelő emberekkel.                                                          |
| 6.  | Annak elérése, hogy a vevő jöjjön vissza, ne pedig az áru.                                                                             |
| 7.  | A mindennapi tevékenységek és folyamatok fejlesztésével a legkedvezőbb érték biztosítása a vevők számára.                              |
| 8.  | A vevői elvárások teljesítésén túlmenően annak előre látása, hogy mit fog majd kívánni a vevő a jövőben, ha megismeri a lehetőségeket. |
| 9.  | Vevői érték biztosítása az egész szervezetben az első osztályú („first class”) termékek, szolgáltatások és kiszolgálás segítségével.   |
| 10. | Az ügyfelek, kliensek, alkalmazottak és a közösség egyéb tényezői által támasztott elvárások teljesítése és túlteljesítése.            |

Forrás: ASQ, „Discoveries”, ASQ Global State of Quality Study, 2013, <http://asq.org/global-state-of-quality/reports.aspx>

## Eltérő definíciók

A valódi probléma nem a minőségdefiníció hiányában rejlik, hanem abban, hogy túl sok van belőlük – így néhány jó meghatározás is elvész közöttük. R.W. Hoyer és Brooke B.Y. Hoyer [4] úgy keresték a minőség legjobb definícióját, hogy áttanulmányozták négy nagy minőségügyi guru véleményét. Ha azonban kiszélesítették volna a kutatást, sokkal többet is találtak volna.

Hoyer és Hoyer a következő megállapításra jutottak: „Walter A. Shewhart adja a legjobb minőség definíciót intellektuális és gyakorlati szemszögből nézve egyaránt” [5]. Shewhart minőségdefiníciója – amely egészen az 1930-as évekig nyúlik vissza – alapvetően a vevő igényeinek kielégítéséről szól. Shewhart felfogása szerint ez úgy érhető el, ha a vevő szubjektív igényeit és értékeit a lehető leghatásosabb módon mérhető, objektív jellemzőkké alakítják át (ezt értette ő lefordítás fogalmán), amelyek minimális szóródás mellett kerülnek realizálásra. Négyféle értéket azonosított [6]:

1. Használat.
2. Költség.
3. Tisztelet.
4. Csere.

Ha elfogadjuk azt, hogy a vevő mindig elvárja és értékeli a kellő időben történő átadást, akkor a következő három „rendíthetetlen harcos” vagy „markos legény” képében jelenik meg a minőség: elégedettség, ár és idő. A Japán Tudósok és Mérnökök Egyesülete (JUSE) ugyanezt a Szentháromságot használja fel a teljeskörű minőségmenedzsment definíciójában, ami így hangzik: „A termékek és szolgáltatások olyan minőségi szinten való biztosítása, amely a megfelelő időben és áron kielégíti a vevőket” [7].

A matematikai zsargon nyelvén kifejezve a minőség nem más, mint az említett Szentháromság függvénye:

$$\text{Minőség} = f(\text{elégedettség, ár, időszerűség})$$

Ez egy csinos, háromkártyás trükkre emlékeztető megközelítése a minőségnek, ami már előre leszereli a kíváncsiságot arról, hogy mit is jelent a megelégedettség – így a spirál tovább nyúlik. Hirtelen elkezdjük értékelni Robert M. Pirsig figyelmeztető szavait a minőség boncolgatásának hiábavalóságáról, illetve, hogy sokkal jobb a magasabb szinten maradni [8]. Ennek megfon-

tolásával a fenti egyenlet leegyszerűsíthető oly módon, hogy összhangba kerüljön más guruk definícióival:

$$\text{Minőség} = f(\text{elégedettség})$$

Tekintettel az elégedettség szubjektív jellegére valaki könnyen arra a megállapodásra juthat, hogy a minőség bármi lehet. Azt azonban nem tűrhetjük, hogy ez a vélemény akadályozzon bennünket a minőség definíciójának keresésében. Itt ugyanis alaposabban szemügyre kell vennünk a minőség alapjait, amit bárki megérthet.

## A minőség alapjai

Mindenki szereti – és el is várja – a minőséget, de nehéz lenne mindezt tömör, szabatos formában kifejezni. Mégis nagy teher nehezedik a minőségügyi szakmára azáltal, hogy minden embert feljogosít a minőség meghatározására, realizálására, átadására és értékelésére minden élethelyzetben.

A jelen cikkben ajánlott minőség definíció a valamely kimenettel való elégedettségre vonatkozik. A „Végezzünk minőségi munkát” [9] szerzői javasolnak egy mechanizmust a saját munkánk minőségének értékelésére. Magát a munkát két dimenzióra bontják:

1. Mit csinálsz?
2. Hogyan végzed azt?

A szerzők „jó” és „rossz” minősítést állapítanak meg, amely négyféle lehetséges kimenetet tesz lehetővé minden tevékenységnél:

1. Jó dolog jól elvégezve.
2. Rossz dolog jól elvégezve.
3. Jó dolog rosszul elvégezve.
4. Rossz dolog rosszul elvégezve.

A minőségi kimenet akkor lehetséges, ha a jó (helyes) dolgokat jól végzik el. Nincs hierarchia. Ez ilyen egyszerű. A megközelítés előnye, hogy egyszerű fogalmakkal definiálja a minőséget. Bárki bármilyen összefüggésben hivatkozhat erre a megközelítésre, tekintet nélkül az adott szervezet bonyolultságára vagy az adott feladatra. A minőség az a végeredmény vagy végállomás, ahová szeretnénk eljutni az elfogadható eszközök felhasználásával.

Bár e magasszintű minőség definíció minden valószínűség szerint általános elfogadásra talál, mégis további kérdéseket vet fel, amit a minőségügyi szakmának meg kell válaszolnia.

## Ki határoz?

Ki határozza meg, hogy mi a helyes dolog, amit csinálni kell, illetve hogy hogyan kell azt elvégezni? Csak azok az emberek hozhatnak ilyen döntéseket, akik maguk is benne vannak az adott rendszerben és időben. Ezeket az embereket gyakran érdekelt feleknek nevezik. Az egyes tevékenységek vizsgálata szempontjából az érdekelt felek három kategóriáját különböztethetjük meg: termelők vagy előállítók (creators), fogyasztók – vagyis a végső felhasználó (consumers) és kiegészítők vagy járulékos elemek (complementors). Az angol szavak kezdőbetűi után ezt a csoportot összességében 3C néven említik.

Az első két kategória elnevezése önmagáért beszél. A kiegészítők viszont se nem előállítók, se nem fogyasztók – mégis valamilyen jogos érdekeltségük van az adott tevékenységben. Ide tartoznak a közvetítők vagy közbülső állomások (nagykereskedők, kiskereskedők és a logisztika), a törvényhozók és a szabályozást végzők, a bankárok és a pénzemberek, a tágabban értelmezett család és a társadalom.

Azzal lehetne itt érvelni, hogy a minőség a múltban túlhangsúlyozta a vevői fókuszot, túlságosan a középpontba állítva a vevőket. Az olyan kifejezések, mint például: „A vevőnek mindig igaza van”, sajnos indokolatlanul nagy húzóerőt jelentettek a fogyasztói folklórban.

Amikor arról kell dönteni, hogy mi a helyes dolog és hogyan kell azt elvégezni, a vevő nem több, mint három egyformán fontos érdekelt fél közül az egyik. Emlékezzünk csak azokra a példákra, amikor az előállítók és a hitelt felvevők semmibe vették a kiegészítőket (jelen esetben a szabályozást végzőket), és a kibontakozó bankügyi válság óriási költségekkel terhelte meg az egész társadalmat.

Jól jegyezzük meg: azt, hogy mit kell csinálni és hogyan kell elérni a célt, mindig csak az adott összefüggésben lehet értelmezni. Itt röpké, tisztavirág életű dolgokról van szó, tehát minél hosszabb idő telik el a megállapodás megkötésétől és a feladat meghatározásától a realizálásig és a végső felhasználó számára történő átadásig, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a munka és annak kivitelezési módja elveszíti a jelentőségét, vagy pedig helytelenül végzik azt el.

Az érdekelt feleknek tudatában kell lenniük saját megállapodásaik átmeneti jellegének és eb-

ből kifolyólag nem lehetnek kiábrándultak vagy csalódottak. A minőségi kimenet akkor érhető el, ha a megfelelő dolgokat helyesen hajtják végre, méghozzá olyan gyorsan, amilyen gyorsan csak lehet; az idő és az egyéb összefüggések ugyanis mindent megváltoztathatnak.

A 21. század minőségügyi szakemberei azzal a kihívással találják szembe magukat, hogy támogatniuk kell az érdekelt feleket (3C) annak a konszenzusos megállapodásnak a kialakításában, hogy mit kell csinálni. Időnként – szükség szerint – be is kell avatkozniuk, hogy a helyes irányban menjen a munka.

## A megállapodás tető alá hozása

Hogyan köthetnek az érdekelt felek megállapodást a minőségről? A világ konfliktusaira vetett egyetlen felületes pillantás is gyorsan meggyőzhet bennünket arról, hogy csak akkor lehet kedvező végkimenetre számítani, ha a szembenálló felek beszüntetve az ellenségeskedést, átadják a terepet a megértésnek, a párbeszédnek és a kölcsönös tiszteletnek. Ilyen feltételek mellett egyezségekre kell jutniuk a kívánatos jövőről és az ahhoz vezető útról, miközben tisztában kell lenniük azzal, hogy a bizonytalanság is benne van a játszmában.

A kívánatos jövő (mi, mit) és a hozzá vezető út (hogyan) szétválasztása nem idegen a minőségtől. Valójában a minőségügyi szakma sokszor saját magát csapta be azzal, hogy a végső cél, illetve az azt elérni hivatott utazás leírásával határozta meg a minőséget. Vitatható dolog a minőségnek valamiféle végső állapotként való meghatározása, vagyis egy olyan állomásként való leírása a térben és az időben, ahol elbírálják, illetve értékelik a kimenetet. Az ilyen bírálat magát az eredményt veszi figyelembe és azokat az eszközöket, amelyek lehetővé tették annak elérését.

Új koncepcióra van szükség azon út leírásához, melynek segítségével a minőségi kimenet definiálható, realizálható, átadható és értékelhető. A minőség definíciók hagyományos kettős-ségének megtörése céljából ajánlható a „kiválóság” fogalmának újra definiálása. A kiválóság egyfajta magatartási kódexszé vagy normává válva rávezethetné az embereket arra az útra, amelyet követniük kell a minőségi kimenet elérését célzó humán törekvésekben. Konkrétan a következőkről van itt szó:

- A minőségi kimenet akkor biztosítható, ha a jó dolgokat jól végzik el.
- A kiválóság a minőségi kimenethez vezető út.
- A minőség egy állomás, illetve a végső rendeltetési hely; a kiválóság pedig a hozzá vezető nyomvonal.

## **A kiválóság új definíciója**

A kiválóság átfogó, új definíciója képes bizalmat önteni a társadalom minden tagjába, hogy félelem nélkül és lelkesedéssel alkalmazzák a minőségügyi alapelveket a mindennapi erőfeszítéseikben.

Ez a definíció azt sugallja, hogy a kiválóság nem egy elérendő végső állapot, hanem sokkal inkább a folyamat egy kíváncsi állapota. Ez az a környezet, illetve kultúra, amelyben a minőségi kimenet definiálható, realizálható, átadható és értékelhető; mindig egyenértékű a tanulással és a javítással.

Ezzel az új definícióval szemben felhozható, hogy a mindenütt felbukkanó „kiválósági központ” kifejezés zavart okozhat a megfelelő, dicséretre méltó főnévi jelentés (olyan központ, amely a kiválóságot gyakorolja) és annak melléknévi félreértelmezése (egy kiváló központ) között.

Mindezeket figyelembe véve a kiválóság fogalma úgy határozható meg, mint egy olyan kibontakozó kultúra, módszer, szemléletmód (megközelítés) vagy folyamat, amelyen keresztül a minőségi kimenet elérhető.

A kiválóság az érdekelt felek (3C) között folyó önkéntes párbeszéd és megállapodáson alapul, amint ők hatásos, hatékony, etikus, tetszetős, elegáns és élvezhető módon definiálják, realizálják, átadják és értékelik a dinamikus jelentkező elvárásokat.

A kiválóság a dolgok végzésének általánosan elvárt módjává válik. Ez nem a legkönnyebb út. Ez az a kultúra, ahol a kölcsönös elvárásokat meghatározzák, valóra váltják, átadják és értékelik. A kiválóság ösvénye elvezet bármilyen végkimenethez és megszabadít bennünket attól a nyomasztó terminológiától, miszerint „küzdenni” kell az egyes célok eléréséért.

Valójában a kiválóság lesz minden vállalkozásunk alfája és omegája. A kíváncsi minőségi eredmények a kiválóság gyakorlatán keresztül érhetők el. Példának okáért, a következő eredményekre vezethet a kiválóság gyakorlása:

- Minőségi egészségügy.
- Folyamatos javítás.
- A selejt csökkenése.
- A Lean, illetve a Hat Sigma sikere.
- A béke helyreállítása.

A kiválóság nagy kihívást jelent, ami szükségessé teszi az emberek bevonását és a beleélést, a türelmet, a meghatározottságot, az elkötelezettséget, az elszámoltathatóságot, valamint a kiválóság bizonytalan és változó természetéhez való kényelmes alkalmazkodást. A minőségügyi szakember ideális esetben ráhangolódik ezekre a helyzetekre és megfizethetetlen értéké válik mindazok számára, akik a minőségi eredményeket keresik a 21. században.

## **Felszabadulás**

A minőség és a kiválóság említett új definíciói lehetőségeket teremtenek azon félelmek és rezisztenciák leküzdésére, amelyekkel gyakran szembe találjuk magunkat, amikor a „Q” szó elhangzik.

Univerzális vágy nyilvánul meg például a minőségi egészségügy iránt. A minőségi egészségügy jól végzi el a jó dolgokat. Ez a kiválóság révén érhető el, amely a 3C közötti önkéntes, folyamatos párbeszéd és megállapodáson alapul, ahogyan azok definiálják, megvalósítják, átadják és értékelik a dinamikus jelentkező elvárásokat, méghozzá hatásos, hatékony, etikus, tetszetős, elegáns és élvezhető módon.

Tegyük még ehhez hozzá azt a 3C felfogást, miszerint az idő és az adott összefüggések mindent megváltoztatnak – és máris lehetővé tettük mindenki számára, hogy korunkat valóban a minőség évszázadává varázsolják.

## **A minőség megragadása**

Ha igazán valóra akarjuk váltani Juran álmát, akkor a minőségügyi szakmának minden ember számára lehetővé kell tennie, hogy életük minden percében megragadhassák a minőséget. Ez csak akkor lehetséges, ha nem félnek a minőségtől, illetve ha az nem valamiféle ködös, bizonytalan koncepciót jelöl, amelyet úgysem lehet megérteni és univerzális szinten alkalmazni.

E folyamat előmozdítása érdekében olyan szempontból kell tekinteni a minőségre, hogy mi is az és hogyan lehet azt elérni. A minőség nem más, mint a jó vagy helyes dolgok jól történő elvégzése. A minőségi eredmény a kiválóság gya-

korlátán keresztül érhető el, amelyet olyan átfogó és sokatmondó fogalmakkal írnak le, hogy kiküszöbölhető legyen minden titokzatosság és küzdelem.

A minőség fogalma és annak elérési módja ugyan változó sajátosságok, de ha egyszer sikerül azokat megragadni, akkor a minőségügyi szakemberek megbízhatnak abban, hogy a 3C képes előre vinni annak ügyét [10]. A minőségügyi szakemberek 21. századi szerepe abban merül ki, hogy elősegítsék a két alapvető fogalom (minőség, kiválóság) kibontakozását, és erre rávezessék az embereket is a társadalom minden szegletében.

## Referenciák

1. Scott M. Paton, "A Century of Quality: An Interview With Quality Legend Joseph M. Juran," [A minőség évszázada: Interjú Joseph M. Juran, élő minőségügyi legendával], Quality Digest, February 1999, [www.qualitydigest.com/feb99/html/body\\_juran.html](http://www.qualitydigest.com/feb99/html/body_juran.html).
2. ASQ, "Discoveries," ASQ Global State of Quality Study, [ASQ tanulmány a minőségügy általános helyzetéről], 2013, <http://asq.org/global-state-of-quality/reports.aspx>.
3. ASQ Global State of Quality Research panel discussion, [ASQ tanulmány a minőségügyi kutatás általános helyzetéről, panel megbeszélés], World Conference on Quality and Improvement, Indianapolis, May 7, 2013

4. R.W. Hoyer and Brooke B.Y. Hoyer, "What is Quality?" [Mi a minőség?], Quality Progress, July 2001, pp. 53-62
5. Ugyanott.
6. Walter A. Shewhart, Economic Control of Quality of Manufactured Product, [A gyártott termékek minőségének gazdasági kontrollja], D. Van Nostrand Company Inc., 1931
7. Union of Japanese Scientists and Engineers, Deming Prize, [www.juse.or.jp/e/deming/pdf/01\\_demingprize.pdf](http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/01_demingprize.pdf)
8. Robert M. Pirsig, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, [A Zen és a motorkerékpár karbantartásának művészete], William Morrow and Co., 1974
9. George Labovitz and Victor Rosansky, Making Quality Work, [Hogyan végezzünk minőségi munkát?], Harper Business, 1993
10. Philip Crosby, Running Things: The Art of Making Things Happen, [Folyó ügyek: Mit tegyünk, hogy a dolgok megtörténjenek?], New American Library, 1986, p. 47



BOB KENNEDY a Műszaki Intézet oktatója (Sligo, Írország). Községi kiválóság témában doktori címet szerzett a Limerick-i Egyetemen (Írország). Az ASQ tagja.

Fordította: Várkonyi Gábor

## Eredeti cím:

Bob Kennedy: Finding Harmony  
QUALITY PROGRESS, November 2014, pp. 16-20

## Németországi felmérés az élelmiszervásárlás terén

Az elmúlt évben végzett széles körű vásárlói felmérés Németországban a következő eredményeket mutatja. Kérdés: Mire ügyel különösen, amikor élelmiszert vásárol? (Max. 3 válasz megengedett)

|                            |     |                                |     |
|----------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| 1. Ár                      | 72% | 6. Zsír- és kalóriatartalom    | 25% |
| 2. Íz                      | 53% | 7. Minőséget igazoló védjegyek | 20% |
| 3. Egészség                | 33% | 8. Márka                       | 14% |
| 4. Termékek regionalitása  | 27% | 9. Származási ország           | 13% |
| 5. Kifogástalan megjelenés | 25% | 10. Tetszetős csomagolás       | 6%  |

A vásárlók anyagi helyzete jelentős befolyásoló tényező. Az alacsonyabb jövedelműek 76%-a nevezte meg az árat fontos vásárlási kritériumként, míg a magasabb jövedelműeknek csak 60%-a. A nemek esetében a leginkább szembeszökő különbség az „Egészség” vonatkozásában tapasztalható. Míg a nők 37%-a tartja ezt a kritériumot fontosnak, a férfiaknál ez csak 29%.

Kérdés: Milyen legyen véleménye szerint a jó minőségű élelmiszer? (Max. 3 válasz megengedett)

|                                                   |     |                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| 1. Friss és kezeletlen                            | 63% | 6. Makulátlan kinézet             | 20% |
| 2. Mesterséges adalékanyagoktól mentes vagy kevés | 51% | 7. Biológiai előállítású          | 17% |
| 3. Elegendő egészséges tápanyag                   | 46% | 8. Hosszú ideig eltartható        | 17% |
| 4. Természetesen ízletes                          | 33% | 9. Ízletes hozzáadott aromával    | 7%  |
| 5. Kedvező áron                                   | 25% | 10. Elkészítése egyszerű és gyors | 7%  |

Ezen válaszok között szembeszökő, hogy csak 25% kapcsolja össze a kedvező árat a minőséggel. A fogyasztó szemszögéből az ár tehát aligha nevezhető minőségi kritériumnak. Egyre fontosabb kritérium viszont, ha a termék jelölése jól érthető, transzparens, ami viszont nem szerepelt a felmérés során a minőségi kritériumok között.

Dr. Molnár Pál

**VARGA BÉLA**, az EOQ MNB Környezetvédelmi és Fenntarthatósági Szakbizottságának titkára

## Változások a környezetvédelmi hatósági munkában

*2015. április 1-ével a környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségek munkáját érintő változások következtében a továbbiakban már nem önálló hatóságként, hanem a megyei kormányhivatalok főosztályaként látják el a feladataikat. A cikk a környezetvédelmi hatósági munkában a közelmúltban bekövetkező változások bemutatására tesz kísérletet.*

### Vízügyi hatósági munkában történt változások

Az elmúlt évben több változás is történt a vízügyi hatósági munkában, különös tekintettel a vízvédelmi hatáskörökre. 2014. szeptember 10-től a területileg illetékes katasztrófavédelmi igazgatóság jár el, mint vízvédelmi hatóság. Az egyes kormányrendeleteknek a kormányzati szerkezetátalakítással összefüggő módosításáról szóló 221/2014. (IX. 4.) Korm. rendelet módosította a területileg illetékes felügyelőségek hatáskörébe tartozó vízvédelmi hatásköröket tartalmazó jogszabályokat. E rendelet, valamint a vízügyi igazgatási és a vízügyi, valamint a vízvédelmi hatósági feladatokat ellátó szervek kijelöléséről szóló 223/2014. (IX. 4.) Korm. rendelet rendelkezései alapján e vízvédelmi feladatokat látja el a területileg illetékes katasztrófavédelmi igazgatóság. A jogszabályt a folyamatban lévő ügyekben is alkalmazni kell.

Azokban az eljárásokban, amelyekben a területileg illetékes felügyelőség környezetvédelmi és vízvédelmi szakhatóságként járt el, a továbbiakban be kell vonni szakhatóságként a területileg illetékes katasztrófavédelmi igazgatóságot, mint vízvédelmi hatáskörrel rendelkező szakhatóságot.

Mint ismert, az azóta hatályát veszített, a vízügyi igazgatási, valamint a vízügyi hatósági feladatokat ellátó szervek kijelöléséről szóló 482/2013. (XII. 17.) Korm. rendelet 4. § (1) bekezdése alapján kerültek létrehozásra a területi vízügyi hatóságok, ezzel a környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőségek

feladat- és hatásköre megosztásra került a környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségek, valamint a vízügyi hatóságok között. Ennek következményeként pedig a környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőségek neve környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségre változott, és az első fokú vízügyi hatósági jogkör átkerült az újonnan létrehozott vízügyi hatóságokhoz. A vízjogi létesítési engedély, a vízjogi üzemeltetési engedély és a vízjogi fennmaradási engedély kérelmeket, valamint a vízkészletjárulékkel kapcsolatos ügyintézését a továbbiakban ez a hatóság látja el.

### Környezetvédelmi és természetvédelmi hatósági munkában történt változások

Idén jelentős változást hozott a környezetvédelmi és természetvédelmi hatósági és igazgatási feladatokat ellátó szervek kijelöléséről szóló 71/2015. (III. 30.) Korm. rendelet és a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 66/2015. (III. 30.) Korm. rendelet, hiszen egy nappal később, 2015. március 31-én a környezetvédelmi és természetvédelmi felügyelőségek önálló hatóságként megszűntek, és 2015. április elsején jogutódlással a megyei kormányhivatalokba olvadtak be, önálló főosztályként. A hatáskörök a szervezeti átalakulástól függetlenül változatlanok maradtak. Egyelőre a főosztályok nem költöztek el, de a későbbiekben erre is lehet számítani. A változás természetesen érinti a folyamatban lévő ügyeket is.

A környezet védelmének általános szabályairól szóló 1995. évi LIII. törvény módosításában a 66/A. § (1) bekezdése alapján a környezet-használattal járó tevékenység engedélyezésére irányuló hatósági eljárásban a környezetvédelmi szempontok érvényesülését szakhatósági közreműködés keretében vagy szakkérdésként kell vizsgálni ezentúl. Ez a korábbi, még önálló engedélyeztetési tevékenységhez viszonyítva jelentős változást jelent.

Nem részletezve megemlítenéd, hogy a nemzeti park igazgatóságok egyes feladat- és hatáskörei is megváltoztak az utóbbi évben.

További fontos változás a területi illetékesség kérdése. A rendelet értelmében változott az a földrajzi terület, ahol a kormányhivatal, mint környezetvédelmi és természetvédelmi hatóság a hatáskörében eljárhat. A rendszerváltást követően a környezetvédelmi hatósági munkát a vízgyűjtő területekhez igazítva jelölték ki, akkor még tizenkét felügyelőséget létrehozva, azonban április elsejétől a kormányhivatalokba történő beolvadással a megyei igazgatási határokhoz lett igazítva az illetékességi terület. Bár már korábban is a felügyelőségek illetékessége nagyjából a megyehatárokon húzódott, de nem minden esetben, ezért pl. a Balaton környékén jelentős változásra kell számítani. Példaként említhető a szombathelyi székhelyű Nyugat-dunántúli Környezetvédelmi és Természetvédelmi Felügyelőség, amely öt megyét érintő illetékességi területtel rendelkezett korábban, elsőfokú hatósági, szakhatósági hatáskörét a Zala, a Rába és a Mura folyó vízgyűjtő területéhez igazítva, így Zala megye teljes egészén, Répcelak térségének kivételével Vas megye nagy részén, néhány Győr-Moson-Sopron megyei, kettő Veszprém megyei településen és Somogy megye Zalával határos részén gyakorolta.

A továbbiakban az adott Megyei Kormányhivatal Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főosztálya részére kell majd a kérelmeket és más ügyeket benyújtani, de mint a fentiekből látható, figyelni kell az illetékességi területekben bekövetkezett változásokra, mert egy-egy kormányhivatal több megyére kiterjedő illetékességgel is rendelkezhet. A hivatalok címe, postacíme, telefonos elérhetőségei és az ügyfélfogadás rendje egyelőre változatlan. Viszont megváltoztak a számlaszámok, ahova a befize-

tést teljesíteni kell. A változás miatt fokozottan érdemes a jogszabályok változásait figyelni, illetve ellenőrizni az azokban foglaltakat, ugyanis eddig nem minden jogszabály esetében történt meg a módosítás.

A két kirendeltséggel kiegészített tíz felügyelőség feladata tizenegy megyei kormányhivatalhoz került át. Egyes különös illetékességek azonban eltérnek a megyei rendszertől. Például Fejér Megyei Kormányhivatalhoz tartozik a Balaton vízfelülete és a Balaton parti településeknek a tó medrébe (jogi partvonalával határolt területébe) nyúló, medréhez tartozó közigazgatási területe. Természetvédelmi hatóságként a Fejér Megyei Kormányhivatal, a Pest Megyei Kormányhivatal és a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kormányhivatal került kijelölésre. Egyes speciális ügytípusok alapján meghatározott különös illetékességgel a Pest Megyei Kormányhivatal, a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatal és a Baranya Megyei Kormányhivatal lett megbízva.

A környezet- és természetvédelmi hatóságként eljáró megyei kormányhivatalok és illetékességi területük

| Kormányhivatal                               | Illetékességi terület                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Győr-Moson-Sopron Megyei Kormányhivatal      | Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom |
| Vas Megyei Kormányhivatal                    | Vas, Zala                            |
| Fejér Megyei Kormányhivatal                  | Fejér, Tolna, Veszprém               |
| Baranya Megyei Kormányhivatal                | Baranya, Somogy                      |
| Pest Megyei Kormányhivatal                   | Budapest főváros, Pest, Nógrád       |
| Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal            | Hajdú-Bihar                          |
| Békés Megyei Kormányhivatal                  | Békés                                |
| Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal | Szabolcs-Szatmár-Bereg               |
| Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kormányhivatal   | Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves          |
| Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatal   | Jász-Nagykun-Szolnok                 |
| Csongrád Megyei Kormányhivatal               | Csongrád, Bács-Kiskun                |

A környezetvédelmi főhatóság – Országos Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főfelügyelőség –, mint egyes ügyekben elsőfokú, általánosságban másodfokú hatóság, jelentős szervezeti változáson nem ment át, de változások ott is vannak (például a korábbi OHÜ – jelenleg OKTF Nemzeti Hulladékgazdálkodási Igazgatóság – integrálása), melynek ismertetésétől a jelen cikk eltekint. A Főfelügyelőség a 2014. évi kormányátalakítást követően továbbra is a Földművelésügyi Minisztérium, Környezetügyért, Agrárfejlesztésért és Hungarikumokért felelős Államtitkársághoz tartozik. A korábbi környezetvédelmi hatósági feladatokat ellátó hatóságok – katasztrófavédelmi igazgatóságok, felügyelőségek és Főfelügyelőség – így már más-más minisztérium irányítása alatt állnak (Belügyminisztérium, Miniszterelnökség, Földművelésügyi Minisztérium).

### **Környezetvédelmi adatszolgáltatásban történt változások**

2015. január 1-jétől változott a környezetvédelmi adatszolgáltatások rendje és formája. A környezetvédelmi adatszolgáltatások ettől a naptól csak elektronikus úton, az Általános Nyomtatványkitöltő (ÁNYK) program használatával kitöltött elektronikus űrlapokon küldhetők be a hatósághoz. A nyomtatványok beküldése az Ügyfélkapun keresztül történik, melyhez előzetes regisztráció szükséges azon természetes személyek részére, akik adatszolgáltatóként vagy adatszolgáltató szervezet nevében az adatszolgáltatást benyújtják.

Az új adatszolgáltatási szabályok 2014. december 15. napján léptek hatályba.

Módosult Országos Környezetvédelmi Információs Rendszer (OKIR) és annak elérhetősége. Például a hulladékgazdálkodással kapcsolatos engedélyek lekérése az OKIR Elektronikus Hulladékgazdálkodási Információs Rendszer (EHIR) moduljából lehetséges a továbbiakban.

### **Összefoglalás**

Folyamatosan változó, illetve új jogszabályok kiadására kell számítani a közeljövőben, mivel a hatáskörök is változtak, illetve egyes hatósági feladatok – pl. korábbi KTF és OKTF – külön minisztériumok irányítása alatt állnak. Változást jelent a későbbiekben, hogy egyes esetekben nem önálló hatósági eljárás részeként döntenek, hanem szakhatósági állásfoglalásokat készítenek. A területi illetékességek változása miatt esetlegesen már más területi szerv fogja elbírálni az adott kérelmet, amely a kezdeti időszakban okozhat gondokat. Az egyes eljárások megindítása előtt mindenképpen javasolható a vonatkozó jogszabályok tanulmányozása, illetve a hatóság képviselőivel történő egyeztetés, mert lehetséges, hogy az engedélyben foglaltak betartását már nem ugyanaz a szervezet ellenőrzi, mint amely azt kiadta. Figyelembe kell venni az ügyintézési határidőkben, a díjakban, a kérelmek és engedélyek tartalmi elemeiben bekövetkező változásokat, valamint a kérelmek vagy adatszolgáltatások formai követelményét.



**Műszer oldal – Minden ami műszer**  
**<http://www.muszeroldal.hu>**

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

STEPHEN HACKER , az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) leköszönő elnöke (USA)

## Leading Cultural Transformation

The cries for cultural change can be heard from Wall Street to street police, from company boardrooms to classrooms, and from service organizations to government service agencies. When glaring systemic performance outages occur, the present culture may indeed not match the strategy required to move forward.

Culture change is challenging. In error, it is often viewed as an initiative. The top leader may be replaced or a new company policy coupled with training introduced. Then, before long the unwanted cultures reappear.

### Features of Cultural Transformation

The trouble with shallow culture initiatives is the lack of real transformative change. There are three underlying features of cultural transformation – the nine organizational systems, the complexity of culture, and the building blocks of culture as described in the following sections. If these features are not taken into consideration, superficial attempts at culture transformation fail.

### The Nine Organizational Systems

Culture is but one of nine major systems of an organization. Culture is far from embodying all of an organization. Other factors can prohibit the desired change.

Nine organizational systems, or fronts, need to be led to accomplish performance transformation and growth. Leadership must understand which organizational front to leverage at which time to achieve success in guiding performance improvement efforts within the organization. When culture is singled out as a major weakness, take into account the impact of the other fronts. For instance, failure to measure culture (measurement front) can have feel-good culture initiatives produce little long-term benefits. On the other hand, utilizing only extrinsic motivation versus doing the hard lifting of highlighting intrinsic motivation (motivation front) will have any desired culture transformation to be short lived or worse,

misdirected. The fronts require a holistic leadership approach as shown in Figure 1.

Consider the interdependencies of the following fronts in the design of an organizational culture transformation:

- *Planning.* This includes all strategic planning systems: strategic, performance improvement, business, marketing, operations, human resources, and daily planning. Are these planning systems in place and operational, efficient, and effective?
- *Measurement.* The system for sharing multiple levels of performance, including systematic identification of information to support performance improvement.

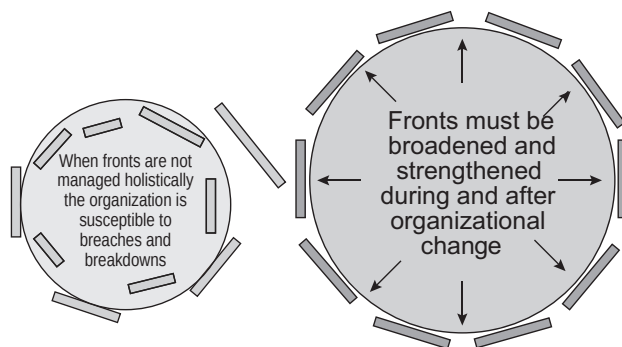


Figure 1: Managing Fronts

- *Culture.* The shared values, beliefs, and norms identifying the organization. The espoused culture may be quite different than the culture in practice.
- *Motivation.* The organizational system including inducements, recognition, and rewards. It also includes the process for bringing intrinsic motivation to the surface – the consciousness of choice, creation, and contribution as it pertains to life's purpose.
- *Education, training, and development.* The system of reaching the knowledge and skills to everyone in the organization so they can personally and professionally improve.
- *Infrastructure.* The system or internal structure by which the organization conducts business including organizational charts,

position descriptions, functional responsibilities, and informal relationships.

- *Technology.* The system for managing “how we accomplish things,” including methods, procedures, protocol, hardware and software, and tools.
- *Politics.* This area involves the informal aspects of performance management including the proactive management of key stakeholders’ needs and expectations; anticipation of criticism and boundary spanning; internal communication; and working power bases. It takes into account the power systems surrounding the organization, and the realization that those systems can be either formal and informal, as well as internal or external. Getting something done in the organization depends in part on the navigation of these power systems.
- *Communication.* The system of sharing information among groups and individuals to facilitate coordination, understanding, and alignment.

## The Complexity of Culture

Culture is complex and represents a wicked problem set. Tackling culture as a linear problem is rarely successful. This is because it is a complex (beyond complicated) problem with the characteristics of wicked problems. Consider the characteristics of wicked problems and how they are embedded in cultural change:

- Stakeholders have radically different world views and different frames. Organizational culture has individuals forming the foundation. How similar are the individual cultures?
- Constraints and resources change over time. As performance requirements shift, how resilient is the culture?
- The problem is never solved definitively. The problem has no stopping rule. Solutions are not right or wrong; think better or worse. Developing culture must be an ongoing endeavor.
- Every problem is essentially novel and unique. Duplicating a benchmarked culture is not straightforward.
- It requires many to change mindsets and behaviors. This is the essence of a culture change.

- The problem is not fully understood until after a change has been successfully employed. Full problem definition is lacking. Describing the base issues with the current culture is difficult.

- Every wicked problem can be considered to be a symptom of another problem. Demonstrated culture is connected to other fronts.

Viewed as a wicked problem, the futility of imposing a few behavioral mandates on the organization becomes clear. No wonder culture change can be frustrating! This is not to say, however, that cultural transformation is unattainable. It takes deep conversation in the planning and constant adjustments along the road.

## The Building Blocks of Culture

Culture has several building blocks. Culture has a composition, and rarely does a blow at unwanted behaviors shift the underlying issues grounding the existing culture. View the model shown in Figure 2 and identify the base, mindsets, and paradigms. How individuals think, view the world, and their beliefs form the base. To make culture change even more daunting, many people are partially conscious at best of these behavioral sources inside of themselves.

Working the base, therefore, calls for a different approach than changing policies and procedures or structure. When you view the foundation as composed of individual mindsets and beliefs, instructional training aimed at indoctrination is ineffective. Encouraging people to reflect upon their thinking and the nature of their spirits is essential, however. When people become conscious, their ability to change increases dramatically.

It is important to note that it isn’t about changing everything. In the article “Cultural Change That Sticks,” the authors speak to the need to honor the strengths of the existing culture and leveraging the employees who are already aligned with the strategy and desired culture. Absolutely acknowledge the great portion of the existing culture that is working—or you may lose those aspects in the midst of the change.

From the base, the next layer includes the block of expressed mission, vision, and values and the level of both personal alignment (within the individual) and structural alignment (within

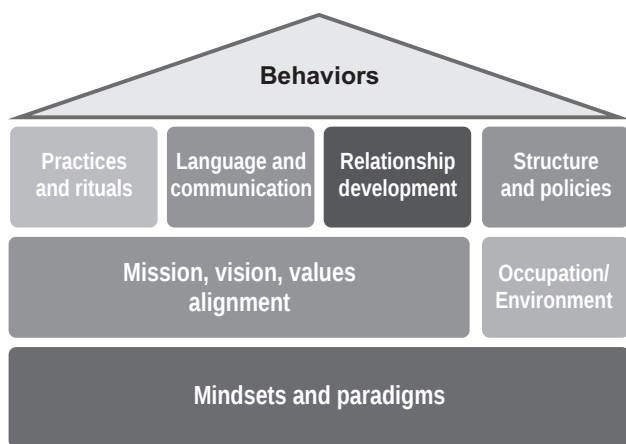


Figure 2: Cultural Building Blocks

the organization). In short, ask if the expressed mission, vision, and values align with the actual behaviors.

Also found at this layer are occupational or environmental culture influences. An occupational culture example is law enforcement. Authors Stephen Mastrofski and James Willis outline the peculiarities of a police culture. Character traits of suspicion and isolation are common, resulting from constant possibility of physical danger when interacting with the public and the need to maintain their authority. This occupational overlay, therefore, impacts police organizations. Likewise, nursing has a particular cultural occupational overlay. In addition, the environment brings a cultural overlay. Caring for vulnerable patients daily and the desire to remove physical pain can have a marked impact on organizational expectations and the type of healthcare leadership sought.

The third layer is composed of organizational influencers; powerful tools of change if the base is addressed. Finally, behaviors emerge from the whole speaking to the cultural reality.

## From Theory to Practice

Located in the southern African region, the Republic of Botswana is a marvelous place, with a population of around 2 million in a country the size of France. Botswana has produced some of the best public service organizations on the continent, benchmarked by other countries, but problems with the country's prison system needed to be addressed. In short, the organization needed to step up its game as measures demonstrated (escapes, recidivism, and officer performance).

The Botswana Prison Service (BPS) has 21 prisons and custody units incarcerating under 4,500 people, two detention centers for illegal immigrants, and just over 2,000 staff.

Much work had been accomplished along many fronts such as vocational skills training (top-notch prison college established), extrinsic motivation (pay issues addressed), and measurement system improvement (performance evaluation created across all government ministries). Unfortunately, the leap in performance needed was not forthcoming. Colonel Silas Motlalekgosi, commissioner of prisons and rehabilitation, requested help in making a transformational change. He and other executive leaders had participated in the reforms work, leadership development, benchmarking, and performance coaching conducted by my organization.

After a situation appraisal and analysis of the whole system, the inhibiting factor was found to be leadership culture. Beginning in 2012 we embarked upon a focused cultural change. It was directed at the executive and senior leadership levels. The desired change was to rid the service of a victim-like mental stance and instead have leadership see causal relationships to the current performance, then aggressively initiate improvement projects. Key leadership issues included the low causal mental stance, low initiative, and resentment of believing to be less of value than two sister organizations, Botswana Defense Force and Botswana Police Service. Also, a lack of inventiveness and sustained drive in accomplishing substantial improvements was noted.



With a focus on the foundation level of cultural building block, mindset, and paradigms, we engaged in a learning dialogue with leaders. From week-long workshops to individual coach-

ing sessions, the sources of individual demonstrated behaviors were uncovered. Guided discovery areas included:

- The reason for initially choosing and remaining in prison leadership.
- Individual life planning including purpose/vision/value/objectives.
- Level of alignment of expressed life direction and that of the BPS.
- The reality of higher performance requirements.
- Productive mindsets.
- Transformational leadership characteristics and assessment.
- Occupational culture of prison work.

Especially effective were sessions with senior superintendents and superintendents resulting in conscious behavioral changes. A sustained performance increase at this level was verified by executive leadership post interventions. The photo at left shows officers of the Botswana Prison System who were affected by this transformative cultural change.

Research conducted by team member Marvin Washington of the University of Alberta revealed a shift in leaders' positive feelings about change, their ability to make change happen, higher confidence in accomplishing significant change, and a better understanding of themselves. An increase in how to make change was also noted.

Botswana Prison Service's challenges demonstrated effective cultural transformation with an appreciation of its complexity, acknowledgment of the interactions with other fronts, and a focus at the source of cultural behaviors, mindsets, and paradigms.



*STEPHEN HACKER is a founding partner and CEO of Transformation Systems International, LLC. Previously he served as a senior leader with Procter & Gamble and later executive director of the Performance Center (a multi-university organizational research center). Hacker currently serves as past chair of ASQ and is an ASQ Fellow. The author of nine books, he consults with organizations across the globe.*

## Tiszta lappal – az alapoknál kell kezdeni az új Quality Management System (QMS) kiépítését

Nehéz helyzetben vannak a minőségügyi szakemberek, ha a szervezetnél létre akarnak hozni egy merőben újféle minőségmenedzsment rendszert; vigyázni kell ugyanis arra, nehogy kimaradjanak a legfontosabb alapelemek és egy túlságosan bonyolult, szükségtelenül drága QMS legyen az eredmény. A leghatékonyabb módszer a követelmények ismertetése és kielégítése: meg kell próbálni minél több elvárás belesúrírtását az egyes folyamatokba. De minél kevesebb eljárás legyen, mert így is biztosítható a konzisztencia és a megfelelőség. Nem kell külön foglalkozni példának okáért a törvényileg kötelezően előírt folyamatokkal, de a többi műveletet is célszerű csoportosítani. Nincs szükség külön korrekciós lépésekre (CA) és megelőző tevékenységre (PA): soroljuk be ezeket egységesen a CAPA csoportba és nevezzük el őket napi kötelességnek. Minden folyamat vonatkozásában fel kell tenni a kérdést, hogy valóban szüksége van-e rájuk a szervezetnek, megkönnyítik-e a munkatársak életét és teremtenek-e valamilyen új értéket? Nemleges válasz esetén könyörtelenül félre kell tenni ezeket a folyamatokat, de nem maradhat el a meglevők egyszerűsítése sem. Soha ne menjünk bele a részletekbe! Kerüljük el az üres szóáradatot és a jogszabályi előírásokra való szüntelen hivatkozást. Egyszerűsítsük a nyelvtant és a mondat szerkesztést is, így téve még könnyebben érthetővé a mondanivalónkat. A hivatalos rövidítések magyarázatával sokan nincsenek tisztában, különösen az új munkatársak! Ezért helyes, ha egy „puskát” szerkesztünk az adott munkaterületre jellemző, leggyakrabban előforduló betűszavakból. Az új, hatékony és egyszerű minőségmenedzsment rendszer lehetőleg minden lépésénél legyen jelen annak megalkotója, és már az észrevételezési és az engedélyezési időszakban is így kell tenni. Nem hagyatkozhatunk kizárólag a házon belüli postázási rendre, mert akkor előbb-utóbb elvész a dokumentáció a sok egyéb papírhalmaz között. Magának az elektronikus adminisztrációs folyamatnak a karcsúsítását is be kell építeni a QMS folyamatába! Az ilyen rendszer kiépítése nem könnyű és főleg költséges folyamat; a befektetések azonban hosszabb távon feltétlenül megtérülnek a hatékonyság növekedés és a takarékoság révén. Egyes esetekben viszont – főleg, ha az adminisztráció és a döntéshozatal terén dolgozó munkatársak egymáshoz közeli helyiségekben ülnek – nincs feltétlenül szükség a legmodernebb elektronikus levelezési rendszer kialakítására. Ne éljünk abban a tévhitben, hogy mindig a legdrágább megoldás a legjobb, függetlenül az adott szervezet méreteitől, igényeitől és teherbíró képességétől! Tekintettel kell lenni arra is, hogy az auditorok vajon mennyire fogják megérteni és díjazni az egész rendszert? Sokszor az egyszerű, korszerűbb folyamatok biztosítják a leghatékonyabb munkavégzést.

(Denise Wrestler: Blank-Slate State – QSM Managers should focus on basics and simplification. QUALITY PROGRESS, May 2015, pp. 50-51).



VG

# „Az EOQ MNB CSR rendezvénye és továbbképző tanfolyama” témájú szakbizottsági rendezvény

Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület Környezetvédelmi és Fenntarthatósági, valamint Oktatási és Továbbképzési Szakbizottsága 2015. március 23-án az EOQ MNB Egyesület Képzési Központjában egy közös délutáni szakmai rendezvényt tartott „CSR Magyarországon” címmel. Heiszman Judit, az EOQ MNB Egyesület minőségügyi és képzési vezetője köszöntötte a résztvevőket, majd Dr. Debreczeny István, a Környezetvédelmi és Fenntarthatósági Szakbizottság elnöke beszélt a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) egyre fontosabb szerepéről az innovatív gazdasági szervezetek életében.

Az első előadó, *Tölgyes Gabriella*, a Nemzetgazdasági Minisztérium vezető főtanácsosa röviden ismertette Magyarország CSR Cselekvési Tervét, melynek kidolgozásához 2012-ben láttak hozzá az Európai Bizottság közleménye alapján. A nemzeti akcióterv 3 fő csapásirányt határoz meg:

1. Gazdaságfejlesztés: klímabarát település program, a szociális gazdaság kifejtése a tartósan hátrányos helyzetű csoportok érdekében;
2. Munkaügyek és esélyegyenlőség: a megváltozott munkaképességű és más, a munkaerőpiacról kiszorult emberek foglalkoztatásának előmozdítása, a nemzeti felzárkóztatási prioritások összehangolása az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) közreműködésével;
3. Környezetvédelem: az alacsony erőforrás igényű, ún. kék gazdaság bővítése, zöld beszerzések, ökológiai termelési és fogyasztási rendszerek, állami példamutatás a környezettudatosság és a fenntartható fejlődés területén (a Földművelésügyi Minisztérium közreműködésével).

Ezenkívül vannak horizontális prioritások is:

1. A fiatalok foglalkoztatásának elősegítése;
2. A mikro-, valamint a kis- és középvállalkozások (KKV-k) aktívabb szerepvállalásának erősítése;
3. Diszkriminációmentes foglalkoztatás („Az üzleti és emberi jogok irányadó elvei” című ENSZ dokumentum alapján erre külön akcióterv készül);
4. Munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakítása.

Az előadáson elhangzottak részletes tanulmány formájában jelentek meg a Minőség és Megbízhatóság szakfolyóirat 2014. évi 2. számában, amely kiemelten foglalkozott a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával.

A második előadó, *Szegedi Erzsébet*, CSR Menedzser és az EOQ MNB Egyesület Elnökségének tagja rövid ismertetést adott az új CSR Menedzser képzésről. Minthogy az EOQ MNB Egyesület egyik alaptevékenysége a felnőttképzés és szakember-tanúsítás, így külön figyelmet érdemel az 5 napos CSR Menedzser tanfolyam, amelynek főbb témakörei:

- A CSR kialakulása, az EU 2011-14-es CSR stratégiájának értékelése;
- A CSR szintjei, alapvető jellemzői és kapcsolata a fenntartható fejlődéssel, TQM-mel, BSC-vel;
- Az ISO 26000 és SA 8000, valamint más szabványok, irányelvek, útmutatók ismeretése;
- Általános irányelvek a CSR jelentés készítéséhez a pénzügyi jelentés szerves részeként;
- Vállalati gyakorlati példák bemutatása.

Az előadások kapcsán a jelenlevők számos észrevételt tettek. Többen felhívták a figyelmet a nyilvánosság és a kommunikáció fontosságára: a KKV-k ugyan sokrétű tevékenységet fejtenek ki különböző területeken, de nem rendelkeznek kellő érdekérvényesítő képességgel, ellentétben a multinacionális nagyvállalatokkal. A nyilvánosság előtt való megjelenésre kitűnő lehetőséget biztosítanak a Nemzetgazdasági Minisztérium által koordinált CSR és más civil fórumok.

Továbbá súlyos problémát jelentenek a teljesen leszakadó társadalmi rétegek, például a hajléktalanok, a betegek, a mozgáskorlátozottak, valamint az egyedülálló kisnyugdíjasok: egyáltalán nem biztos, hogy egy tányér leves képes helyreállítani az éhezõ vagy alultáplált emberek önbecsülését, és visszavezetni őket a munkaerőpiacra. Ebben a helyzetben nagyon felértékelődik az egyházak és más civil szervezetek szerepe, de ehhez anyagilag is támogatni kell tevékenységüket.

Sokan érdeklődtek arról, hogy a tanfolyam elvégzésével milyen előnyt jelent egy CSR szak-

ember foglalkoztatása. A multidiszciplináris jellege miatt sokan érdekeltek és érintettek a témában a vállalaton belül is, és sokan már most is foglalkoznak CSR-al, csak nem annak nevezik. Ezzel szemben a tanfolyami képzés személyes jellegű, és az interaktív konzultáció lehetőséget teremt a problémák megbeszélésére és a magyar specialitások áttekintésére. Mivel az ISO 26000 szabványnak való megfelelés nem tanúsítható, a jogi környezet támogatására is nagy szükség van. Ezen a téren az EOQ MNB Egyesület egyik fő célja az eddigi tapasztalatok összegyűjtése és oktatási formában való megjelenítése, hogy azok szélesebb körben megismerhetővé és érthetővé váljanak.

A márciusi rendezvényt követően 2015. május 18-20. és 28-29. között az EOQ MNB Közhasznú Egyesület megtartotta első EOQ MNB CSR Menedzser képzését, mely teljes mértékben az EOQ harmonizált követelményrendszerére épül. A téma újdonsága, a témakör terjedelme indokolta, hogy az elméleti háttérismeretek átadására és

a gyakorlatorientált képzésre egyaránt szükség volt az 5 nap során.

Köszönhetően a részletes tananyagnak, valamint a tapasztalt előadók sokszínűségének, továbbá a hiteles, valós életből vett vállalati gyakorlati példák bemutatásának, az egyéni és csoportmunkában zajló elemzéseknek, az esettanulmányok feldolgozásának, a tanfolyam nagy sikert aratott.

A résztvevők számszerűsített értékelése alapján a tanfolyam összesített átlagpontoszáma 4,5 lett (1-től 5-ig terjedő skálán), és a szóbeli megjegyzések, vélemények is azt mutatják, jó irányba indult el az EOQ MNB Egyesület ezzel az új képzéssel.

Ahogy minden képzésünk esetén, így most is figyelembe vesszük a résztvevők javaslatait, kéréseit a képzés továbbfejlesztése érdekében! Nagy lelkesedéssel készülünk a következő CSR tanfolyam indítására, melynek időpontjáról hamarosan tájékoztatjuk tagságunkat!

*Heiszman Judit*

## Az európai CSR-mozgalom ambiciózus célokat fogalmazott meg a Milánói Expo keretében kibocsátott Vállalkozás 2020 Manifesztumban

A munkanélküliség, a klímaváltozás és az európai demográfiai átalakulások sürgető problémáira az európai CSR-mozgalom a Vállalkozás 2020 Manifesztumban (Enterprise 2020 Manifesto) fogalmazta meg 2020-ig szóló válaszait, akcióit. A mozgalmat a CSR Europe nevű szervezet fogja össze, amely több mint 40 nemzeti CSR-szervezetet, egyesületet (köztük a KÖVET Egyesület) és 10 000-nél több vállalatot tudhat maga mögött.

A Vállalkozás 2020 Manifesztum arra szólítja fel az üzleti vállalkozásokat és a kormányokat, hogy fogjanak össze és indítsanak el közös akciókat a következő öt évben az alábbi 3 stratégiai prioritás megvalósulása érdekében:

1. A cégek igazgatóságaiban, menedzsmentjében és a teljes értékláncban váljon prioritássá a munkatársak alkalmazhatóságának támogatása (képzésekkel, az élethosszig tartó tanulás ösztönzésével); ugyancsak fontos a bevonás előtérbe helyezése, azaz a munkaerőpiac periferiáján lévők bevonása a gazdaság vérkeringésébe.
2. Ösztönözzék a vállalatokat arra, hogy a helyi közösségekkel, városokkal és régiókkal szoros együttműködésben fejlesszenek ki és vezessenek be új, fenntartható termelési folyamatokat, járuljanak hozzá a fogyasztás racionalizálásához, illetve a közösségek megélhetéséhez.
3. Helyezzék az átláthatóságot és az emberi jogok tiszteletét működésük középpontjába.

A manifesztum a CSR-mozgalom válasza az Európai Bizottság Európa 2020 stratégiájában megfogalmazott okos, fenntartható és bevonó növekedés jelentette kihívásokra.

Viscount Etienne Davignon, a CSR Europe elnöke, az Európai Bizottság egykori alelnöke a következőképpen határozta meg a manifesztum szerepét: „Több mint 50 éves kormányzati és üzleti pályafutásom alatt ez a dokumentum az egyik legambiciózusabb kezdeményezés, amely azért született, hogy gyakorlatias, üzleti megoldásokat adjon az Európa jövőjével kapcsolatos problémákra. Kérem, csatlakozzanak hozzá!”

A manifesztumban megfogalmazott prioritások megvalósításában elért eredményeket a CSR Europe a következő öt évben egy online platformon fogja regisztrálni, melynek címe: „Business Impact Maps”, amelyen több száz európai kezdeményezést, akciót mutatnak majd be.

A CSR Europe felszólítja az európai kormányokat és üzleti vállalkozásokat, legyenek bár kicsik vagy nagyok, vegyenek részt ebben a nagyszabású vállalkozásban, és tegyék hozzá a maguk részét a vállalkozáshoz.

A manifesztumról és a manifesztum ünnepélyes elindításáról a CSR Europe honlapján található még több információ (CSR Europe's website).

Az Enterprise 2020 (Vállalkozás 2020) az európai CSR-mozgalom kezdeményezése. Arra ösztökéli a vállalatokat, hogy a foglalkoztatás, a termelékenység és a társadalmi bevonás magas szintjének biztosításával járuljanak hozzá az Európa 2020-as célok eléréséhez.

A CSR Europe Európa vezető CSR-hálózata, amelynek több mint 40 CSR-szervezet, (köztük a KÖVET Egyesület) valamint 60-nál több multinacionális vállalat a tagja, és amely így több mint 10 000 európai vállalattal, vállalkozással áll kapcsolatban.

# Új EOQ MNB jogi és egyéni tagok

|                                 |                                   |                      |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Auner Aliz                      | TEVA Gyógyszergyár Zrt.           | Gödöllő              |
| Bagi Tibor                      | EASY Holding Zrt.                 | Budapest             |
| Balázs Roland                   | BPM Solutions Tanácsadó Kft.      | Budapest             |
| Balogh András                   | Járműszerelvényt Gyártó Zrt.      | Budapest             |
| Bereczki Gábor                  | Hódagro Zrt.                      | Hódmezővásárhely     |
| Béres Gabriella                 | Nestlé Hungária Kft.              | Bükk                 |
| Besnyő Diána                    | OSI Food Solutions Hungary Kft    | Bábolna              |
| Bíró Attila                     | Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.   | Kecskemét            |
| Császár András                  | Zalakerámia Zrt.                  | Tófej                |
| Csikós Márta Éva                | Országos Széchényi Könyvtár       | Budapest             |
| Csitáriné Szabó Erika           | JÁSZ-TÉSZ Kft.                    | Nagyréde             |
| Dr. Deli Árpád                  | HBM Kft.                          | Budapest             |
| Döbröndi Éva                    | EVONIK Agroferm Zrt.              | Kaba                 |
| Ecseki Hella                    | Kaiser Food Kft.                  | Szolnok              |
| Fábiánné Ziman Erika            | Magyar Földgázkereskedő Zrt.      | Budapest             |
| Farkas József r. dandártábornok | Sz-Sz-B M-i Rendőrfőkapitányság   | Nyíregyháza          |
| Ferenczi Tibor                  | Mandelay Kft.                     | Szigetszentmiklós    |
| Forgács László                  | FORGÁCS Műanyagipari Kft.         | Gyöngyösorosi        |
| Förhézt Kálmán                  | Federal-Mogul Wipers Hungary Kft. | Kunsziget            |
| Gazdag Szilvia                  | Coca-Cola HBC Magyarország Kft    | Dunaharaszti         |
| Gergely Bálint                  | Készenléti Rendőrség              | Budapest             |
| Gergely Vince                   | Tokaj Kereskedőház Zrt.           | Tolcsva              |
| Gunczer László                  | Csongrád Megyei Kormányhivatal    | Szeged               |
| Győrfi Zsolt Gyula              | Szerencsejáték Zrt.               | Budapest             |
| György Péter Tamás              | TEQUA International Kft.          | Budapest             |
| Győri Evelin                    | Cordon Electronics Kft.           | Budapest             |
| Hajdú József                    | Miskolc Városi Közlekedési Zrt    | Miskolc              |
| Dr. Hámori Antal PhD            | Budapesti Gazdasági Főiskola      | Budapest             |
| Hegedűs Ferenc                  | MVM ERBE Zrt.                     | Budapest             |
| Horváth Erika                   | TNT Express Hungary Kft.          | Budapest             |
| Horváth György                  | ÓBUDA-ÚJLAK Zrt.                  | Budapest             |
| Dr. Horváth Zita                | Miskolci Egyetem                  | Miskolc-Egyetemváros |
| Juhász János                    | EASY Holding Zrt.                 | Gyöngyös             |
| Kákonyi András                  | SGS Hungária Kft.                 | Budapest             |
| Kamasz József                   | Linamar Hungary Nyrt.             | Orosháza             |
| Kis Barnabás                    | HungaroControl Zrt.               | Budapest             |
| Kókai-Kunné Dr. Szabó Ágnes     | Földművelésügyi Minisztérium      | Budapest             |
| Dr. Kokasné Dr. Palicska Livia  | INNOVATEX Zrt.                    | Budapest             |
| Dr. Kóródi Márta                | Szolnoki Főiskola                 | Szolnok              |
| Kovács Andrásné                 | INNOVATEX Zrt.                    | Budapest             |
| Kovács Attila                   | Schott Hungary Kft.               | Lukácsháza           |
| Lehmajer Viktor                 | HEINEKEN Hungaria Sörgyár Zrt.    | Sopron               |
| Lohrmann Márta                  | Ziegler Magyarország Kft.         | Bábolna              |
| Madácsi Rebeka                  | BPM Solutions Tanácsadó Kft.      | Budapest             |
| Magyar Tibor                    | Hungaro Chemicals Kft.            | Nagycsanak           |

|                         |                                          |                  |
|-------------------------|------------------------------------------|------------------|
| Makk Áron               | Videoton EAS Kft.                        | Székesfehérvár   |
| Mandler Gábor           | Videoton Autóelektronika Kft.            | Székesfehérvár   |
| Matyusz Zsolt           | Budapesti Corvinus Egyetem               | Budapest         |
| Meleg Dezső             | PREMIER Minőségvizsgáló Technológia Kft. | Gyál             |
| Menczel Lászlóné        | Vágóállat és Hús Terméktanács            | Budapest         |
| Mihala Lászlóné         | Hód-Mezőgazda Zrt.                       | Hódmezővásárhely |
| Mikecz Csenge           | Sauflon CL Kft.                          | Gyál             |
| Miklovicz Zoltán        | KDEC Kft.                                | Székesfehérvár   |
| Nagy Adrienn            | ENVIRO-MASTER Környezetmérnöki Bt.       | Budapest         |
| Nagy Attila             | OSI Food Solutions Hungary Kft.          | Bábolna          |
| Nagy Attila             | SCHOTT Hungary Kft.                      | Lukácsháza       |
| Nagy Tímea              | Zalakerámia Zrt.                         | Tófej            |
| Nemesné Szűcs Beáta     | ELMŰ Nyrt.                               | Budapest         |
| Dr. Németh Antal        | Vágóállat és Hús Terméktanács            | Budapest         |
| Obreczán Ferenc         | Nemzeti Agrárgazdasági Kamara            | Budapest         |
| Dr. Panyor Ágota        | Szegedi Tud.-egyetem Mérn. Kar           | Szeged           |
| Pelle Balázs            | MVM Zrt.                                 | Budapest         |
| Pinter Attila           | MICHELIN Hungária Kft.                   | Nyíregyháza      |
| Polgár Gábor            | Vetőmag Szövetség és Terméktanács        | Budapest         |
| Pollák Emil             | IBM Hungary Aviation Ind. Services Kft   | Budapest         |
| Rébeli-Szabó Zsolt      | Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság      | Budapest         |
| Rezsabek Nándor         | IFKA Közhasznú Nonpr. Kft                | Budapest         |
| Sáfránné Sági Livia     |                                          | Pomáz            |
| Skrabak Zoltán          | Siemens Zrt.                             | Budapest         |
| Szabó Árpád             | HEINEKEN Hungaria Sörgyár Zrt.           | Sopron           |
| Szabóné Fritz Gyöngyi   | Sole-Mizo Zrt.                           | Szeged           |
| Szabó Róbert            | QM System Ell. és Tanúsító Kft           | Budapest         |
| Szalay László           | INNOVATEXT Zrt.                          | Budapest         |
| Dr. Szani Zsolt         | Nemzeti Élelmiszerlánc-bizt. Hivatal     | Budapest         |
| Szeles Zoltánné         | Magyar Cukor Zrt.                        | Kaposvár         |
| Tatár Sándor            | HM Elektr., Logiszt. és Vagyonk. Zrt.    | Budapest         |
| Tirk Ágnes              | B.Braun Trading Kft.                     | Budapest         |
| Tomik Ádám              | EASY Holding Zrt.                        | Budapest         |
| Tuba Gábor              | Tesco-Global Zrt.                        | Budaörs          |
| Vargáné Haluska Adrienn | Sole-Mizo Zrt.                           | Szeged           |
| Vollár Bernadett        | VINCOTTE Internat. Hungary Kft           | Budapest         |

## Új jogi tagok

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Autoliv Kft.                  | Sopronkövesd     |
| B.Braun Trading Kft.          | Budapest         |
| Baláti Research Kft.          | Hódmezővásárhely |
| Continental Dohányipari Zrt.  | Sátoraljaújhely  |
| EASY Holding Zrt.             | Budapest         |
| INNOVATEXT Zrt.               | Budapest         |
| Szerencsejáték Zrt.           | Budapest         |
| Vágóállat és Hús Terméktanács | Budapest         |

# A Minőség és Megbízhatóság 2015. évi (XLIX. évfolyambeli) számainak összesített tartalomjegyzéke

## SZAKMAI CIKKEK

**Anttila, Juhani és Jussila, Kari**

Törekvés a „Minőségi Társadalom”  
megvalósítására a minőség oktatása és az  
élethosszig tartó tanulás útján  
2015/6 p. 319-334

**Dr. Anwar Mustafa**

A minőségi funkciók szerepe és költségeinek  
újszerű meghatározása  
2015/1-2 p. 75-81

**Bácsi Judit és Herczeg László**

Minőségorientált ellátási lánc menedzsment  
– a vállalati stratégia sikerének és  
versenyképességének kulcsa  
2015/5 p. 287-293

**Bailey, Bill D. and Alter, Howard**

Use Lean and Quality Tools to Strengthen  
Global Supply Chain Performance  
2015/3-4 p. 213-219

**Bálint Kornélia és Váthy Edit**

A Lean és Minőségmenedzsment  
összekapcsolódása Problémamegoldó Kaizen  
keretében  
2015/5 p. 294-301

**Barsalou, Matthew**

A munkavállalás minőségügyi területen széles  
körű ismereteket igényel  
2015/3-4 p. 169-172

**Dr. Bérces Roland**

A felsőoktatás TQM alapú minőségjavításának  
egyik eszköze a tehetséggondozás  
2015/6 p. 335-349

**Dr. Berényi László és Dr. Bíró Zoltán**

Tíz kérdés a minőségirányításról  
2015/1-2 p. 82-94

**Brandt, Randall D.**

How well are you Capturing the Voice of the  
Customer?  
2015/1-2 p. 99-106

**Brandt, Randall D.**

Mennyire tud odafigyelni Ön a vevő hangjára?  
2015/3-4 p. 205-212

**Conti, Tlto, Yoshio Kondo és Watson, Gregory H.**

Minőségmenedzsment: A jelenlegi problémák  
és a jövőbeli irányzatok  
2015/3-4 p. 138-145

**Darvasné Ördög Edit és mtársai**

Az élelmiszeriparban használt védjegyek,  
minőség-rendszerek, földrajzi árujelzők  
hasznossága  
2015/5 p. 282-286

**Dedhia, Navin**

Milyen képességekre lesz szüksége a jövő  
minőségügyi szakembereinek?  
2015/3-4 p. 146-150

**De Sena Portugal Dias, Alcina Augusta**

Gondolatok a Minőségmenedzsment  
Paradigma jövőjéről az Európai Unióban  
2015/3-4 p. 173-178

**Faigl Zsófia és Szabó Imre**

Modell informatikai projektek  
összehangolásához, követéséhez  
2015/3-4 p. 199-204

**Ferencz Anita**

Minőség és megbízhatóság a zöldség-  
gyümölcs ágazatban Magyarországon  
2015/5 p. 270-278

**Hacker, Stephen**

Leading Cultural Transformation  
2015/6 p. 389-392

**Horváth György**

ISO 21500:2015 „Útmutató a  
projektvezetéshez”  
2015/5 p. 264-269

**Hutchens, Spencer**

Minőség és etika  
2015/6 p. 350-354

**Kennedy, Bob**

A minőség univerzális definíciójának  
megalkotása a minőség évszázadává teszi  
ezt a századot  
2015/6 p. 381-385

**Kesselyák Péter**

Trópusállóság a híradás-technikában  
2015/1-2 p. 68-74

**Kimberlin, Cecilia L.**

A minőségügyi vezetők jelenlegi és jövőbeni  
feladatai  
2015/3-4 p. 151-160

**Krajcsák Zoltán és Banai Péter Benő**

HR funkciók minőségfejlesztésének egy  
lehetséges koncepciója  
2015/6 p. 369-373

**Lang, Julianne, Brinkmann, Detert és Petersen, Brigitte**

**QUARISMA – Minőség és kockázat a hústermelő ágazatokban**

2015/5 p. 279-281

**Liebesman, Sandford**

**Fókuszban a kockázat**

2015/3-4 p. 188-198

**Marciniak Róbert**

**Üzleti kiválósági központ - avagy továbblépés a shared service modellből**

2015/1-2 p. 35-40

**Minőségirányítás a Szállodaiparban – Beszélgetés**

**Mezey Tamással, a Danubius Hotels Group**

**Minőségügyi Vezetőjével**

2015/1-2 p. 41-47

**Minőségmenedzsment egykor, ma és a jövőben**

2015/3-4 p. 124-131

**Dr. Molnár Pál**

**Globális Innovációs Index, 2014**

2015/3-4 p. 220-222

**Dr. Németh Balázs**

**Vezetői Best Practice kutatás eredményei**

2015/6 p. 377-380

**Palmes, Paul**

**Megújult szemlélet az ISO 9001:2015 szabványtervezetben**

2015/3-4 p. 182-187

**Réthy Gábor**

**Szolgáltatásminőség kérdése az informális érdekkijárási tükrében**

2015/1-2 p. 57-67

**Dr. Sandholm, Lennart**

**Van-e szerepe a jövőben a minőségügyi menedzsmentnek?**

2015/3-4 p. 132-137

**Schwandt, Michael**

**Építőipari projektmenedzsment: A kockázati térkép mint segédeszköz**

2015/5 p. 252-263

**Schwandt, Michael**

**Építőipari projektmenedzsment: Szükség van segédeszközökre**

2015/5 p. 245-251

**Segers, D.**

**ISO 50001 - A szinergia a környezet-gazdálkodás és az energiagazdálkodás között**

2015/1-2 p. 95-98

**Swersey, Arthur J.**

**A szolgáltatás-minőség platformja**

2015/1-2 p. 29-34

**Dr. Szabó Gábor Csaba és Szabó Krisztián**

**Minőség-tudatos menedzsment javítás-fejlesztési megközelítések és gyakorlati megoldások a szolgáltatási szektorban**

2015/1-2 p. 13-28

**Szolnoki Bernadett**

**Mennyire elégedett a vendég? Egy hazai szálloda szolgáltatásai minőségének vizsgálata**

2015/1-2 p. 48-56

**Dr. Topár József**

**Minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében: Lehetőségek és gondok**

2015/3-4 p. 161-168

**Varga Béla**

**Változások a környezetvédelmi hatósági munkában**

2015/6 p. 386-388

**Dr. Veress Gábor**

**Minőség és etika**

2015/6 p. 355-368

**Weeden, Marcia**

**Hogyan mutatják be a minőségügyi szakemberek feladatkörüket?**

2015/6 p. 374-376

**Weeden, Marcia M.**

**Minőségügyi miniszter az Egyesült Államokban?**

2015/3-4 p. 179-181

## BESZÁMOLÓK

**„A megbízhatóság és minőség élő klasszikusai” – Rózsa András (Várkonyi Gábor)**

2015/3-4 p. 224-225

**„Az EOQ MNB CSR rendezvénye és továbbképző tanfolyama” témájú szakbizottsági rendezvény**

2015/6 p. 393-394

**Beszámoló a Dr. Bacsa György emlékülésről**

2015/5 p. 302-304

**Beszámoló az „Intelligens épületek?” témájú szakbizottsági rendezvényről**

(Várkonyi Gábor)

2015/5 p. 305

**Beszámoló a „Menedzsment szerepe a Lean és a Six Sigma programok eredményességében” témájú szakbizottsági rendezvényről**

(Lakat Károly és Tóth Csaba László)

2015/5 p. 308-309

**„Két lábbal a Földön – avagy minőségirányítás a szállodaiparban” szakbizottsági rendezvény**

(Várkonyi Gábor)

2015/3-4 p. 223

**„Minőség-Innováció 2014” díjátadó rendezvény Budapest (Dr. Molnár Pál)**

2015/1-2 p. 111-116

**TERRA MADRE, a Hagyományos Terméket Előállító Közösségek 2014. évi Világnapjának szakmai rendezvénye (Pallóné Dr. Kisér Imola és Várkonyi Gábor)**

2015/5 p. 306-308

**Záró beszámoló a „Minőségügyi képzés az egészségügyben” című EU projektről**

*(Dr. Molnár Pál)*

2015/1-2 p. 107-110

## **EOQ MNB KÖZLEMÉNYEK**

**A Magyar Minőség folyóirat 2014. évi**

**12. számának tartalomjegyzéke**

2015/1-2 p. 120

**A Magyar Minőség folyóirat 2015. évi 01., 02., 03. és 04. számának tartalomjegyzéke**

2015/3-4 p. 239-240

**A Magyar Minőség folyóirat 2015. évi 05., 06. és 07. számának tartalomjegyzéke**

2015/5 p. 312

**A Minőség és Megbízhatóság 2015. évi számainak összesített tartalomjegyzéke**

2015/6 p. 397-400

**A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) Minőségügyi Világfóruma 2015. október 26-27-én Budapesten**

2015/3-4 p. 226-230

**Az EOQ MNB jogi tagjainak bemutatkozása: 65 éves az INNOVATEX Textilipari Műszaki Fejlesztő és Vizsgáló Intézet Zrt.**

2015/1-2 p. 118-119

**Az EOQ MNB jogi tagjainak bemutatkozása: Bemutatkozik a HAJDU Autotechnika Zrt.**

2015/3-4 p. 236-238

**„Minőség-Innováció 2015” pályázati ismertető 231 Az ISO 9000 Fórum Egyesület XXII. Nemzeti Konferenciájának programja**

2015/3-4 p. 231-235

**Nemzeti Minőségi Díjak és az IIASA-Shiba díjak átadása**

2015/1-2 p. 117

**Új EOQ MNB jogi és egyéni tagok**

2015/6 p. 395-396

**Új vagy meghosszabbított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek**

2015/3-4 p. 238-239

**Új vagy meghosszabbított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek**

2015/5 p. 310-311

**Új vagy megújított EOQ MNB tanúsítvánnyal rendelkező szakemberek**

2015/1-2 p. 119-120

## **SZERKESZTŐSÉGI CIKKEK**

**Szerkesztőségi cikk (Dr. Molnár Pál)**

2015/1-2 p. 3

**Szerkesztőségi cikk (Dr. Molnár Pál)**

2015/3-4 p. 123

**Szerkesztőségi cikk (Dr. Molnár Pál)**

2015/5 p. 243

**Szerkesztőségi cikk (Dr. Molnár Pál)**

2015/6 p. 315

**Visszapillantás a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) megalakulására (Dr. Molnár Pál)**

2015/1-2 p. 11-12

**Watson, Gregory H.**

**Az Ishikawa család minőségügyi hagyatéka**

2015/6 p. 316-318

**Watson, Gregory H.**

**Emlékezés Armand V. Feigenbaumra**

2015/1-2 p. 4-10

## **HÍREK, REFERÁTUMOK**

**A CSR, illetve fenntarthatósági jelentések nemzetközi felmérése**

2015/3-4 p. 137

**A karrierépítéshez nem csupán szakmai képességekre van szükség**

2015/5 p. 373

**A minőség evolúciója**

2015/1-2 p. 98

**A „Minőség- és folyamatmenedzser” jövőképe**

2015/3-4 p. 225

**A szolgáltatások minőségének fejlesztése**

2015/1-2 p. 94

**A szerviz szolgáltatás-menedzsment javításának lehetőségei**

2015/1-2 p. 47

**Az egyéni karrier pontos megtervezése**

2015/3-4 p. 145

**Az európai CSR-mozgalom ambiciózus célokat fogalmazott meg a Milánói Expo keretében kibocsátott Vállalkozás 2020 Manifesztumban**

2015/5 p. 394

**Az ügyfelekből élünk!**

2015/1-2 p. 10

**Egyezmény az élelmiszerbiztonságról**

2015/5 p. 269

**Empirikus tanulmány a folyamatos fejlesztés és a tanulás kapcsolatáról**

2015/5 p. 334

**Értéktöbbletet jobb szerviz által!**

2015/1-2 p. 56

**Európa innovatívabbá válik**

2015/5 p. 263

**Hibák kezelése a HACCP és az FMEA összekapcsolásával**

2015/5 p. 301

**Mi húzódik meg a szolgáltatás-javítás háttérében?**

2015/1-2 p. 106

**Mi következik a minőség után?**

2015/3-4 p. 172

**Milyen legyen az ideális szervezet a 21. században**

2015/3-4 p. 150

**Minőségmenedzserek továbbképzése vállalati felső vezetővé**

2015/5 p. 376

**Minőségmenedzsment a beszállítói kockázat csökkentésére**

2015/3-4 p. 168

**Minőségmenedzsment és Controlling együtt?**

2015/3-4 p. 158

**Minőségorientáltságot minden területen!**

2015/5 p. 354

**Németországi felmérés az élelmiszervásárlás terén**

2015/5 p. 385

**Németország szemszögéből: országok minőségügyi versenye**

2015/3-4 p. 222

**Tiszta lappal – az alapoknál kell kezdeni az új Quality Management System (QMS) kiépítését**

2015/5 p. 392

**Tudni kontra érteni**

2015/5 p. 349

**Új kihívás a CSR jelentések készítése**

2015/3-4 p. 219

**Új szabvány segíti a biztonságos internetezést**

2015/1-2 p. 74

**Vegyük le a szemellenzőt!**

2015/1-2 p. 110

## HIRDETŐINK

**Kvalikon Kft.**

2015/6

**Műszer oldal**

2015/3-4, 2015/5, 2015/6

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



**PARTNER A FEJLŐDÉSSEN**  
**Kvalikon Tréningkalendárium 2016. I. negyedév**

| Képzések                                     | Idő-tartam | Időpontok                            |
|----------------------------------------------|------------|--------------------------------------|
| Lean tréner képzés                           | 5 nap      | Január 14-15, 21, 28, Február 5.     |
| Train the Trainer képzés                     | 3 nap      | Január 14-15, Február 5.             |
| Lean Vezetés - Lean Coaching képzés          | 3 nap      | Január 14-15, 26.                    |
| Művezető képzés                              | 4 nap      | Január 18-19, 25-26.                 |
| Kaizen menedzser képzés                      | 6 nap      | Január 20, 27-28, Február 4-5, 12.   |
| Lean Office képzés                           | 5 nap      | Január 20, 27-28, Február 3, 5.      |
| Lean Management (Kaizen II) képzés           | 6 nap      | Január 21-22, Február 2-3, 11-12.    |
| Value Stream Menedzsment képzés              | 3 nap      | Január 21-22, Február 1.             |
| Lean Maintenance – TPM képzés                | 5 nap      | Január 21, 27-28, Február 4, 12.     |
| Lean a logisztikában képzés                  | 4 nap      | Január 21-22, 27, 29.                |
| 5S-TPM-SMED-LEAN Management a gépeken képzés | 3 nap      | Január 21, 27, Február 11.           |
| JIT – KANBAN képzés                          | 3 nap      | Január 21-22, 29.                    |
| Projektmenedzsment képzés (az EOQ MNB-vel)   | 3 nap      | Január 25, Február 2-3.              |
| 8D Minőségmenedzsment tréning                | 3 nap      | Január 25, Február 4-5.              |
| 5S képzés                                    | 1 nap      | Január 27.                           |
| Problémamegoldás képzés                      | 2 nap      | Január 28, Február 4.                |
| Kaizen rendszer képzés                       | 3 nap      | Január 28, Február 4-5.              |
| TPM MASTER képzés                            | 4 nap      | Január 28, Február 2, 11, 15         |
| Belső auditor képzés (az EOQ MNB-vel)        | 2 nap      | Február 4-5.                         |
| Six Sigma Green Belt képzés (az EOQ MNB-vel) | 6 nap      | Február 8-9, 15-16, 22-23.           |
| Folyamatmenedzsment képzés (az EOQ MNB-vel)  | 6 nap      | Február 18-19., 25-26., Március 3-4. |

| Program                                       | Időpontok      | Helyszín                                 |
|-----------------------------------------------|----------------|------------------------------------------|
| XXXIV. BEST PRACTICE FÓRUM - GE POWER & WATER | Február 12.    | GE Power & Water, Veregyháza             |
| XXXV. BEST PRACTICE FÓRUM - JABIL CIRCUIT     | Február 26.    | Jabil Circuit, Tiszaújváros              |
| XXXVI. BEST PRACTICE FÓRUM - HEREND           | Március 23.    | Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., Herend |
| LEAN FÓRUM KONFERENCIA                        | Április 14-15. | Budapest                                 |

*Felnőttképzési tevékenység nyilvántartásba vételi száma: E-001016/2015.*

További információk:  
Wittmann Brigitta képzésszervező  
Tel/Fax: (06-1) 201-1235  
E-mail: [kepzes@kvalikon.hu](mailto:kepzes@kvalikon.hu)

[www.kvalikon.hu](http://www.kvalikon.hu)  
Kvalikon Kft.  
1126 Budapest Istenhegyi út 11/c.

## Az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Közhasznú Egyesület tanfolyamajánlata – 2016. I. félév

- **EOQ MNB Kockázat-Menedzser tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Kockázat-Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**  
2016. január 18-22. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **KVALIKON – EOQ MNB Projektmenedzsment (3 napos) tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Projektmegbízott” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**  
2016. január 25. és február 2-3. – Budapest – 180 000,- Ft + ÁFA
- **EOQ MNB – KVALIKON Belső Auditor (2 napos) képzés** vizsgával az „EOQ MNB Belső Auditor” tanúsítvány megszerzéséhez – **10 kreditpont**  
2016. február 4-5. – Budapest – 100 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Lean és Six Sigma Menedzser képzés** vizsgával az „EOQ MNB Lean és Six Sigma Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**  
2016. február 8-9., 15-16. és 22. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA
- **EOQ MNB – KVALIKON Folyamatmenedzsment (6 napos) képzés** vizsgával az „EOQ MNB Folyamatmenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**  
2016. február 18-19., 25-26., március 3-4. – Budapest – 315 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Szintentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**  
2016. március 7-8. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Zöldöves Statisztikus képzés (3 napos) – 10 kreditpont**  
2016. március 10. és 17-18. – Budapest – 120 000,- Ft + ÁFA / fő
- **Új kompetenciájú minőségügyi rendszermenedzseri képzés** vizsgával az „EOQ MNB Minőségügyi Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez  
2016. március 21-22., 31. és április 1., 7-8. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB tanúsítványt adó Feketeöves Statisztikus képzés (3 napos) – 10 kreditpont**  
2016. március 29. és április 4-5. – Budapest – 120 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser intenzív tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB Információbiztonsági Rendszermenedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **15 kreditpont**  
2016. április 11-15. – Budapest – 196 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Mintavételes Minőség-ellenőrzés képzés (2 napos) – 10 kreditpont**  
2016. április 18-19. – Budapest – 94 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Kísérlettervezés (DOE) képzés (3 napos) – 10 kreditpont**  
2016. április 25. és május 2-3. – Budapest – 120 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB CSR Menedzser tanfolyam** vizsgával az „EOQ MNB CSR Menedzser” tanúsítvány megszerzéséhez – **20 kreditpont**  
2016. május 9-11., 19-20. – Budapest – 196 000,- 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**  
2016. május 23-24., 30-31. és június 6-7. – Vizsga: 2016. június 13. – Budapest – 315 000,- Ft + ÁFA / fő
- **EOQ MNB Szintentartó tanfolyam** EOQ MNB tanúsítvány meghosszabbításához – **10 kreditpont**  
2016. június 6-7. – Budapest – 88 000,- Ft + ÁFA / fő

### Megjegyzések:

- Jelentkezését csak kitöltött jelentkezési lap alapján tudjuk elfogadni, ami szerződésnek minősül. A jelentkezési lapok a honlapon ([www.eoq.hu](http://www.eoq.hu)) megtalálhatók vagy az EOQ MNB Egyesület Központi Titkárságán ([info@eoq.hu](mailto: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 Egyesület címére a jelentkezési lap eljuttatásához.
- A díjtétel tartalmazza a tanfolyamon való részvételről 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 plastikkártya, továbbá az EOQ MNB Egyesület honlapján, a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóiratban és az EOQ MNB Egyesület 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