



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

**XXIII. évfolyam 11. szám,
2014. november**

**A vállalatok politikája Vállalati, társadalmi
felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati
stratégia jövője 2. rész - Braun Róbert**

**A betegbiztonság növelése humán diagnosztikai
laboratóriumban 1. rész - Szlatinszki Nóra, dr.Barna T.
Katalin, Kanik Erika, Bálint Gyöngyi Gabriella,
dr. habil. Kalocsai Renátó PhD**

A minőség kérdései a felsőoktatásban - Kozma Tímea



2014/11

MAGYAR MINŐSÉG[®]

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Sződi Sándor

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Pákh Miklós,
Pongrácz Henriette, Rezsabek Nándor, Tóth Csaba László, Vass Sándor

Főszerkesztő: dr. Róth András

Szerkesztőbizottsági titkár: Tuross Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon és fax: (36-1) 215-6061

e-mail: ujsag@quality-mmt.hu, portál: www.quality-mmt.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal

Megrendelés:

A kiadványt e-mailban megküldjük, vagy kérésre postázzuk CD-n

Az éves előfizetés nettó alapára: 8.200,- Ft + 27% ÁFA/év

A CD költsége: 5.500,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

HU ISSN 1789-5510 (Online) ISSN 1789-5502 (CD-ROM)

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
<u>A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. 2. rész – Braun Róbert</u>	<u>Corporate Policy – Corporate Social Responsibility, Corporate Communities, and Future of Corporate Strategy Part 2 – Braun, Róbert</u>
<u>A betegbiztonság növelése humán diagnosztikai laboratóriumban 2. rész - Szlatinszki Nóra - dr. Barna T. Katalin - Kanik Erika - Bálint Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai Renátó PhD.</u>	<u>Improving Patient Safety in Human Diagnostic Laboratory Part 2 – Szlatinszki, Nóra - dr. Barna, T. Katalin – Kanik, Erika – Bálint, Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai, Renátó PhD.</u>
<u>Az új ISO 9001 minőségirányítási rendszerszabvány alkalmazásának haszna és dilemmái (A DIS 9001:2014 szabványtervezet alapján) - Turi Tibor</u>	<u>Advantages and Problems of the Implementation of New ISO 9001 Quality Management Standard (Based on Draft DIS 9001:2014) - Turi, Tibor</u>
<u>A Grundfos beszállítói kiválóság program - Nyeste Zsolt</u>	<u>The Grundfos Supplier Excellence Program – Nyeste, Zsolt</u>
<u>Kultúra, minőség, kockázat az új ISO 9001 tükrében – Szamosi Barna</u>	<u>Culture, Quality, Risk „Reflected by the New ISO 9001 – Szamosi, Barna</u>
<u>Kísérlet egy Országos Karbantartási Stratégia kialakítására – Dr. Gaál Zoltán - Magyar Lajos - Nyeste Zsolt</u>	<u>Attempt to Create a National Maintenance Strategy – Dr. Gaál, Zoltán - Magyar, Lajos - Nyeste, Zsolt</u>
<u>Minfluenza - Hortobágyi Csaba</u>	<u>Minfluenza – Hortobágyi, Csaba</u>
<u>Jók a legjobbak közül Beszélgetés Boros Andrással - Sződi Sándor</u>	<u>The Best among the Best. Report with Boros, András – Sződi, Sándor</u>
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
<u>Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!</u>	<u>We Welcome the New Member to the Society</u>
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
<u>„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 8.” konferencia Minőség - Versenyképesség – Ügyfél elégedettség</u>	<u>8th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - Quality – Competivity – Client's Satisfaction</u>



2. rész

Braun Róbert



CSR – a vérontás nélküli forradalom

A jól körülírt és jól kivitelezett CSR segíthet a vállalatoknak forradalmi energiáik helyett fejlődési energiákat használni arra, hogy érintettjeiket egy asztalhoz ültessék és elkezdjék átszervezni a vállalat politikájának társadalmi és politikai környezetét. E környezet megváltoztatása nem csupán innovatív vezetést és a létező CSR-menedzsment alapvető készségeinek és eszközeinek alkalmazását feltételezi. A paradigmaváltók – mint mindig – most is majdhogynem legyőzhetetlen akadállyal szembesülnek. Meg kell változtatniuk a játék nyelvét és szabályait, miközben a régi játékot a régi nyelven és a régi szabályokkal folytatják. A CSR-projektek vállalati stratégiába beépítő stratégiai CSR nem elegendő. A sikeres projektekkel elért társadalmi hatás még nem jelent paradigmaváltást. Ez még mindig inkább tartalom, mint forma; vállalati abszolutizmus, a felvilágosult fajtából, újratöltve. A vállalatoknak új identitásra van szükségük, ahelyett, hogy identitásukra vonatkozó stratégiájukat definiálnák újra. Rá kell eszmélniük arra, hogy vállalati közösségek, nem pedig királyi házak. A vállalat határai nem ott húzódnak, ahol a királyi várkastély falai véget érnek: az ott kinn, a vállalati parancsnokság sáncain túl nem a hatalom és a reménytelen alattvalók világa, mely arra vár, hogy a marketing-pallos és az értékesítési fegyver leigázza. A vállalat egyben érintettek közössége is. Ezek az érintettek értékeket vallanak, érdekeik és érzéseik vannak; készek belépni a vállalat politikai közössé-

gébe, amennyiben az nem jár szükségszerűen identitásuk feladásával. Minden érintett születésétől fogva egyenlő. Érintetti szerepükben és identitásukban is így kell őket kezelni: fontos, hogy szabadon kifejezhessék magukat, és érintettként méltóságuk ne sérüljön. Érintetti jogait és szabadságait, valamint a jogok és szabadságok gyakorlásának eszközeit is védelem illeti. Az abszolutizmus terhétől úgy szabadulhatnak, ha az érintettek élvezhetik immáron kiterjesztett nyilvános szférájuk értékpluralizmusának előnyeit. A vállalati közösségek irányítása céljából pedig fontos beiktatni a fékek és ellensúlyok rendszerét. Míg a vállalat kizárólag a részvényesek tulajdonában áll, addig a vállalati közösségek nem, bár politikai menedzsmentjük a vezetők feladata. A vállalatirányításnak együttműködő irányítási formákat kell alkalmaznia: a döntéshozatal lehető legtöbb érintettet bevonó, sokkal nyitottabb formáit szükséges kialakítania.

Az érintettek felelősségére is szükség van. Új társadalmi szerződésre, melyet minden egyes vállalati közösség maga fogalmaz meg érintetti párbeszéd és elköteleződés útján. A szervezeti és egyéni érintetteknek el kell fogadniuk, hogy a vállalat azért kér engedélyt a működésre, mert fenntartható pénzügyi sikerre törekszik. Ezen érintetteknek, ugyanakkor, amikor csekk-könyvükkel szavaznak, rá kell ébredniük, hogy a közös értékeknek ára van. A felelősség is közös – a helyi termék drágább lehet, mint a távolból légi úton érkező áru, a természetes összetevők és bio-termelés produktuma egészségesebb,

ám egyben drágább, a jobb, biztonságosabb és rugalmasabb munkakörülmények csökkentik a pénzügyi eredményt, melyet másfajta árazási és jövedelmi stratégiával kell ellensúlyozni. Fontos, hogy az érintettek belássák, ők egyben fogyasztók is. Különböző szerepeikben és érintetti kapcsolataikban a vállalati közösség részeként továbbra is szilárdan ki kell tartaniuk az általuk képviselt értékek mellett.

Az együttműködő irányítás mai felfogás szerint egyre inkább az intézményi érintettek, azaz a vállalatok, a kormány és az NGO-k együttműködésének egyfajta irányítási formája (Zadek, 2006). A posztindusztriális társadalmakban a vállalatok mindegyike olyan szervezeti erőt képvisel, mely megakadályozza, hogy a köz többi szereplőjével kiegyensúlyozott és átlátható megegyezést tudjanak kötni. Túl erősek, túlságosan sok kommunikációs csatorna fölött van ellenőrzésük, valamint páratlanul sok pénzügyi és egyéb forrást képesek mozgósítani céljaik elérése érdekében. Az arénába lépésükkel a játéktér is átalakul. Ezért a vállalatok feladata, hogy belülről alakítsák át magukat abszolutista uralkodói házakból együttműködve irányított vállalati közösségekké. A vállalati közösségek irányító testületeinek olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, melyek révén érintettjeik képviselői is az asztalhoz ülnek és bekapcsolódnak a döntéshozatali folyamatba. A vállalati igazgatóságoknak megvannak a bevett módszereik arra, hogy a vezetőségen kívüli tagokat, illetve egyes esetekben néhány érintetti – alkalmazotti és részvényesi – csoport képviselőit bevonják. Az irányításnak sokkal kiegyenlítettebbnek kell lennie a hatalom különböző területei, a bírói, a végrehajtói és a törvényhozói ágak között. A multinacionális vállalatoknál a törvényhozói hatalom szétválása megkezdődött az etikai bizottságok alakulásával, közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos gyakorlatok bevezetésével és a törvényi

előírások betartását ellenőrző tisztviselők (ún. compliance officer) alkalmazásával. Jóllehet, mivel nem létezik független érintetti képviselői testület, melynek a szervek vagy személyek jelenthetnének, az effajta kezdeményezésekkel való kísérletezés hiábavalónak bizonyult a vállalati „bíróság” nyitottabbá tételében. Liberális demokráciákban a felső vezető az általa irányítandó politikai közösséget alkotók választott testületének felel. Az érintetti érdekek üzleti döntéshozatalba és működésbe való beemelése az érintettek erőteljes képviseletét és a vezetők számon kérhetőségét feltételezi.

A vállalatirányítás nem az egyetlen terület, ahol éppen effajta paradigmaváltás folyik. A vállalati márkák felfogása az elmúlt évtizedben alakult át. A márkák már nem csupán a tulajdon jelölésének és az imázs-építésnek eszközei, hanem szilárd kulturális gyökerekkel és komplex szervezeti kapcsolatokkal rendelkező, a közös értékteremtésbe, valamint a kölcsönösen hasznos társadalmi cserébe vetett egyezményes hitre épülő közösségekké váltak. Épp ezért a „**márka tulajdonlása vállalatvezetési tevékenység helyett immáron egyfajta tárgyaláson alapuló, a márkának jelentést tulajdonító, és ezzel a márkához kapcsolódó kellemes asszociációk előhívására törekvő közös folyamat**” (Fagerholm, 2007: p. 32.). A vállalatvezetők elveszítik a közvetlen kontrollt márkájuk identitása fölött, így a márkák politikai közösségekké válnak, melyek „lehetővé teszik a szabad és tájékozott márkaválasztást, ezzel segítve az egyéniség meghatározását” (Ind, 2003: p. 18.). A márkázás világának vezetői, mint a Nike, Coke vagy Starbucks, rájöttek, hogy a márkák sikere nem az igazgatóságban vagy marketingosztályokon dől el. Az együtt alkotás és a „márka megélésének” koncepciója olyan márkaközösségi modelleket kínál, melyek az érintetteknek több értéket teremthetnek, mint a részvényesek tulajdonában álló, és

pusztán a részvényesi hozamra összpontosító vállalati márkák. A márkák közössége – éppen úgy, mint a nemzetek – virtuális, ún. elképzelt közösségek (Anderson, 1991), melyek immár nem a vállalat és annak képviselője, a marketinges tulajdona, hanem a közösségé. Ez természetesen nem iktatja ki a marketingest a folyamatból, csupán más eszközöket ajánl számára, hisz a közösség mozgatása – és így a márka erejének fenntartása, növelése – az azonosságtudat felkeltésén és működtetésén, a rítusok és szimbólumok bevezetésén és üzemeltetésén, valamint a közösség iránti felelősség fenntartásán múlik (Muniz – O’Guinn, 2001).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint a vállalati működés új modellje, a márkaközösséget kiterjeszti a vállalati közösségre. A hatásos és módszeres CSR ugyanúgy magába foglal önkéntes tevékenységet, mint jogilag és a működés szempontjából kötelező gyakorlatokat. Érintettjei születésüktől fogva egyenlők, és fontos részt venniük a vállalat politikájában. Szükséges hozzá a vállalati közösség valamennyi tagjának részvétele és elköteleződése. Egy újabb, az újkor születésének idejéről származó történelmi példaként említhetjük azt is, miként hozott létre az amerikai köztársaság alapítóinak tette és az alkotmány nyitómondata – „Mi, az Egyesült Államok népe...” –, hogyan teremtette meg épp magát a népet a semmiből pusztán a leírtak, kimondottak konstitutív volta okán. E gesztus eredménye a ma a demokrácia csúcsaként emlegetett és modern politikai közösséggként ismert igazgatás és nemzet – az Amerikai Egyesült Államok. Az alkotmány, szimpla kihirdetésével, olyan kapcsolati hálót formált, mely korábban nem létező és az alapítás pillanatában előre aligha látható ígéreteket, kötelezettségeket, képességeket és interakciókat vont maga után (McGowan, 1998). Új márkát teremtett, melynek neve „Amerika”. Az amerikai alkotmány kimondta a nép egye-

düli politikai felségét. A modern alkotmány rögzíti a kormány jellegét és hatáskörét meghatározó szabályokat és elveket, szabályozza az egyéni és szervezeti érintettek közötti kapcsolatokat csakúgy, mint a vezetők, a törvényhozás és az igazságszolgáltatás között fennálló kapcsolatot. Ez az egyetlen erőszakmentes alternatívája a hatalom egyoldalú bitorlásának egy, a vállalati adminisztráción belüli csoport vagy szervezet által. A vállalatoknak a politikai demokrácia és értékpluralizmus XXI. századi elveire épülő hatékony alkotmányra van szükségük a XVII. századi (felvilágosult) abszolutista elveken álló alaptörvény helyett.

Ezen alkotmányok alapját az érintettek szuverenitása, az együttműködő irányítás és érintetti elköteleződés elvei kell, hogy képezzék. Ahhoz, hogy az alkotmányozás folyamata elinduljon, hatékony, többirányú kommunikációra van szükség. Az érintettek teszik a dolgukat – képviselnek, követelnek, (vissza)jeleznek, részt vesznek. A CSR azonban a vállalatok felelősségvállalásáról szól. Arról, hogy a vállalatok mit tehetnek azért, hogy „vérontás” nélkül, fokozatosan és folyamatosan valósuljon meg a paradigmaváltás. Ehhez nem csupán az (új) üzleti-társadalmi kontextus megértésére van szükség, hanem arra is, hogy az új kontextus eszközeiben – elsősorban a kommunikációban – jártasságot szerezzenek a szereplők. Az érintettek hatékony menedzsmentjének eszköze a hatékony, ám megváltoztatott struktúrájú kommunikáció. Az érintettekkel egyenrangú és uralommentes kommunikációhoz a web 2.0 (many-to-many) elveit alkalmazó, egy mátrix pontjait összekötő, sokirányú és sokoldalú kommunikáció gyakorlatának alkalmazására van szükség (Barabási, 2003). Ez azonban nem elegendő. Ebben a folyamatban a kommunikációnak nem a „valamiről szóló beszéd” formáját kell öltetnie, nem csupán a cselekvés megalapozója és irányítója, hanem – Austin

beszédaktus elméletének nyomán – a cselekvés maga kell legyen (Austin, 1990). Így az érintettekkel való kommunikáció a vállalati alkotmányozási folyamat alapjául szolgál, melynek során a különböző kommunikációs elvek érvényesítése a liberális demokrácia közjogi viszonyaihoz hasonló vállalati közjog megteremtéséhez, végső soron pedig az érintetti „alkotmányos demokrácia” létrejöttéhez vezet.

Egyenrangúság és kommunikáció az érintetti hálózatban

Az új kommunikációs gyakorlat elvei a következők:

Megosztás: A vállalat vezetői és az érintettek között jelentős információs aszimmetria áll fenn, így ahhoz, hogy az egyenrangú és uralommentes kommunikáció feltételei fennálljanak, előbb ezen információs aszimmetria csökkentésére van szükség. Ehhez strukturált és összehasonlítható alapokon álló, érintettek számára is értelmezhető mennyiségű és minőségű információra, valamint – ahol erre szükség van – szakértői értelmezést lehetővé tévő elemzésekre és rangsorokra van szükség. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a nemzetközi standardokra épülő ún. fenntarthatósági jelentések, valamint az ezek alapján készülő rangsorok, értékelések.

Elkötelezés: A kommunikációs aszimmetria enyhítése a vállalat-érintett kapcsolat dinamizálásához vezet. Így az érintetti kapcsolatok alapját az értékek és érdekek kölcsönös artikulációja és képvisellete jelentheti, melyben az értékek és érdekek egyeztetése válik a kommunikációs cselekvés céljává. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a különböző nemzetközi szabványokra és folyamatleírásokra épülő érintetti párbeszéd-folyamatok, melynek során az érintettek – harmadik, moderáló fél részvétele mellett – lehetőséget kapnak értékeik és érdekeik kifeje-

zésére, a vállalat megfogalmazza az érintettekkel kapcsolatos elvárásait és az érintettek segítségével elérendő üzleti céljait, majd egy párbeszéd során ezeket ütköztetik, és igyekeznek konszenzust kialakítani a közös cselekvés lehetőségeiről.

Bevonás: Az érintetti párbeszéd és egyéb elköteleződés felkeltését célzó kommunikációs gyakorlat elvezet(het) az érintettek formalizált és a vállalati működésbe beépített bevonódási lehetőségeinek kialakításához, a közös alkotás (co-creation) és a versengő-együtműködés (competition) modelljeinek érintetti szintű alkalmazásához.

A vállalati alkotmányozási folyamat során a következő elveket és célokat kell szem előtt tartani annak érdekében, hogy a jelenlegi társadalmi-politikai kontextushoz hasonló érintetti viszonyokat hozzunk fokozatosan létre:

Érintettek szuverenitása: A vállalati közösségek hatalma érintettjeitől ered. Ők azok, akik a közösségben való részvételükkel értéket teremtenek. A vállalati közösségek feljogosítják a vállalatokat arra, hogy e közösségeket „működési engedély” formájában irányítsák. A „működési engedély” kiadásában ugyanakkor az érintetteknek aktívan részt kell venniük. A kapcsolatrendszerükben gyökerező vállalati közösségek, kulturális entitások alapjául egyezményes értékeik szolgálnak. Ezen értékeket tárgyalásos úton, közösségi rítusokon, szimbólumok használatán és egyéb kommunikációs eljárásokon keresztül határozzák meg és érvényesítik. A vállalati közösség alkotmányos alapokra helyezése a vállalati közösséget megkülönböztető és meghatározó értékek megfogalmazásának első lépése.

Együtműködő irányítás: Az érintetteknek a vállalat vezetésében a közösséget majdan menedzselő megfelelő képviselőre van szükségük, a működési engedélyt kibo-

csátó és mindig meghosszabbító intézményeket kell fenntartaniuk és független igazságszolgáltatást igényelni a közösség működését elősegítő részértékek megvitatása és újratárgyalása, valamint a közösség által adott pillanatban elfogadott ideiglenes és állandóan változó értékek érvényesítése céljából.

Érintetti részvétel és elköteleződés: Minden formának és struktúrának szükségszerű részét képezik az elköteleződésről szóló tanácskozások, melyek abban segítik az érintetteket, hogy egyéni és közösségi szinten egyaránt részt vehessenek a vállalati közösség stratégiáját, politikáját és vezérelveit megfogalmazó döntéshozatali folyamatokban. Fontos meghallani az érintettek hangját, és az érintetteknek képesnek kell lenniük részt venni mindenféle kényszerűségtől mentes eszmecserében, annak érdekében, hogy a vállalati közösség és a közösségi tagság vezérelveiről és politikájáról szabad és tájékozott döntések születessenek. Fontos, hogy az érintettek eldönthessék, a vállalati közösség tagjának lenni egyéni, illetve közösségi szempontból inkább haszonnal, mint kárral jár-e számukra. Fontos az is, hogy sokoldalú és gyakran komplex érintetti identitásuk beteljesülése érdekében megtalálják az elköteleződés megfelelő fokát. Az elköteleződés fokai csakúgy, mint kötelező ereje időről időre változhat.

Az új vállalati közösségeket a modern liberális demokráciákban megfelelő módon kell irányítani, együttműködő irányítási formákat szükséges alkalmazni és fontos az érintetteket bevonni, illetve elkötelezni. A jelen globális gazdasági válság nagyszerű lehetőség a vállalati és politikai vezetőknek a CSR fejlődését elősegítő cselekvésre, ahelyett, hogy érintetti felkelések prédájául essenek. Láttuk már, milyen ereje van az érintetteknek és mi az eredménye a vállalati közösségek tartózkodó felkelésé-

nek olyan vállalatok ellen, mint a Gap, Nike, Shell, Exxon vagy Arthur Andersen. Szigorúbb szabályozási gyakorlatok és közvetlen állami tulajdonjog helyett a vállalatokban egyfajta új alkotmányozási folyamat indítására lenne szükség. Nemzetek feletti testületek bevonhatnak szervezeti érintetteket az együttműködő irányítás elveit szem előtt tartó alkotmányozási folyamatba. E folyamat rögzítheti a vállalati alkotmányok formáit és struktúráit, példákat és jó gyakorlatokat mutathat az alkotmányok kidolgozásához és elfogadhat a nemzeti joggyakorlatba foglalandó kötelező erejű jogi lépéseket. Ennek egyik kezdeti lépése volt az, amikor 2004-ben az EU elfogadott egy irányelvet, mely elvárást fogalmazott meg a vállalatokkal szemben arra nézve, hogy éves jelentésük működésükről – így nem pénzügyi ügyeikről is – „megerősített ellenőrzést”, azaz végső soron CSR-jelentést is tartalmazzon. A nagyvállalatok egyes esetekben erős érintetti nyomásra szintén átalakulhatnak, illetve menedzselhetik a már megkezdett átalakulást. Ugyanakkor a paradigma-váltás és a közösség szuverenitásának új koncepciójára alapuló valódi hatalomátvétel csak nagyon kevés vállalati közösségben ment végbe, így például a Patagoniánál (Ind, 2004).

Amint azt néhány olyan márka példája bizonyítja, mely vállalati közösségépítésbe kezdett – például a Google, Timberland, Interface, Seventh Generation, The Body Shop és a Ben&Jerry's –, nincs eleve konfliktus a versenyképesség növelése és a világ jobba tétele között, amennyiben az adott márka őszintén elkötelezi magát az értékteremtés egy más módja iránt. A nyitott, demokratikus és liberális vállalati közösségek nagyobb szabadságot, több választási lehetőséget és jobb életet kínálhatnak valamennyi, a közösséghez csatlakozó érintett számára. Hatalmukban áll emellett dönteni. Lehet, hogy a tulajdonjog és a vállalat pénzügyi befektetéseinek megté-

rülése továbbra is a részvényesek kezében marad, és őket gazdagítja. Az azonban az érintettek jutalma, hogy önnön identitásukat és egyéniségüket egy sokszínű vállalati közösség tagjaként is megőrzik, és egy összességében jobb világban élhetnek.

Felhasznált irodalom

Accountability (2011): CR Leaders Corner – Jeff Swartz
<http://www.accountability.org/about-us/news/crleaders-corner/jeff-swartz.html>

Anderson, B. (1991): Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism (Revised and extended. ed.). London: Verso. 224. o.

Arendt, H. (1958): The Human Condition. Chicago: The University of Chicago Press

Arendt, H. (1963): On Revolution. New York: Viking

Austin, J. L. (1990): Tetten ért szavak. Budapest: Akadémiai Kiadó

Barabási, A. L. (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub

Bonini, S.M.J. – Mendonca, L.T. – Oppenheim J.M. (2006): When Social Issues Become Strategic. The McKinsey Quarterly, 2006. május http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice/When_social_issues_become_strategic_1763

Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island: New Society Publishers

Fagerholm, H. (2007): Collaborative Branding. Helsinki: Haaga Helia University Publication Series

Ferrell, O.C. – Gonzalez-Padron, T.L. – Hult, G.T.M. – Maignan, I. (2010): From Market Orientation to Stakeholder Orientation. Journal of Public Policy & Marketing, 29. évf., 1. szám, 93–96. o.

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Holt, D.B. – Quelch, J.A. – Taylor, E.L. (2004): How Global Brands Compete. Harvard Business Review, 2004. szeptember, 68–72. o.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13.

Ind, N. (2004): Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion. London: Kogan Page

Ind, N. (szerk.) (2003): Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands. London: Kogan Page

ISO (2008): 26 000: Guidance on Social Responsibility, Tervezet, 2008. december

Jorgensen, B. (2003): Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. Foresight – The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy, 5. évf., 4. szám, 41–49. o.

McGowan, J. (1998): Hannah Arendt: An introduction. Minnesota: University of Minnesota Press

Melton, J.V.H (2001): The Rise of the Public in Enlightenment Europe. Cambridge: Cambridge University Press

Muniz, A.M.Jr. – O’Guinn, T.C. (2001): Brand Community. Journal of Consumer Research, 27. évf., 4. szám (március), 412–432. o.

Payne, A.F. – Storbacka, K. – Frow, P. (2008): Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36. évf., 1. szám, 83–96. o.

Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 2006. december, 78–94. o.

United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future

Zadek, S. (2006): The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 17, Cambridge, MA: Johns Hopkins University, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

Ok-okozat (halszálka, Ishikawa, Cause and Effect) diagram

A probléma megoldásához fontos, hogy ismerjük a valódi okokat és a kapcsolatokat az okok között. Ezután megtalálhatjuk a probléma fő okait. Az ok-okozati elemzés leggyakrabban használt eszköze az Ishikawa vagy más néven halszálka-diagram. A halszálka-diagram egy probléma vagy állapot összes lehetséges okának növekvő részletességgel való meghatározására és grafikus ábrázolására szolgál. Elkészítése csoportmunkát (pl. ötletroham technikát) igényel. A diagram hozzásegít a probléma gyökerének megtalálásához.

Az ok-okozat diagramon az okozat a jobb oldalon van feltüntetve, míg a fő okok a vízszintes tengelyen. A fő okoknak al-okai vannak, ezeknek ismét al-okai, és így tovább, több, általában 4-5 szinten keresztül (**1. és 2. sz. Ishikawa diagram**). Ez az eszköz nem számszerűsít, az okok sokféleségét tünteti fel, és nem az előfordulás gyakoriságát.

Az 1. sz Ishikawa diagram kiértékelése

A diagram elkészítésével arra a problémára kerestünk megoldást, hogy a beteg késve kap eredményt a laboratórium hibájából. Az egyes tényezők kizárása adatgyűjtés és az adatok feldolgozása után valósult meg.

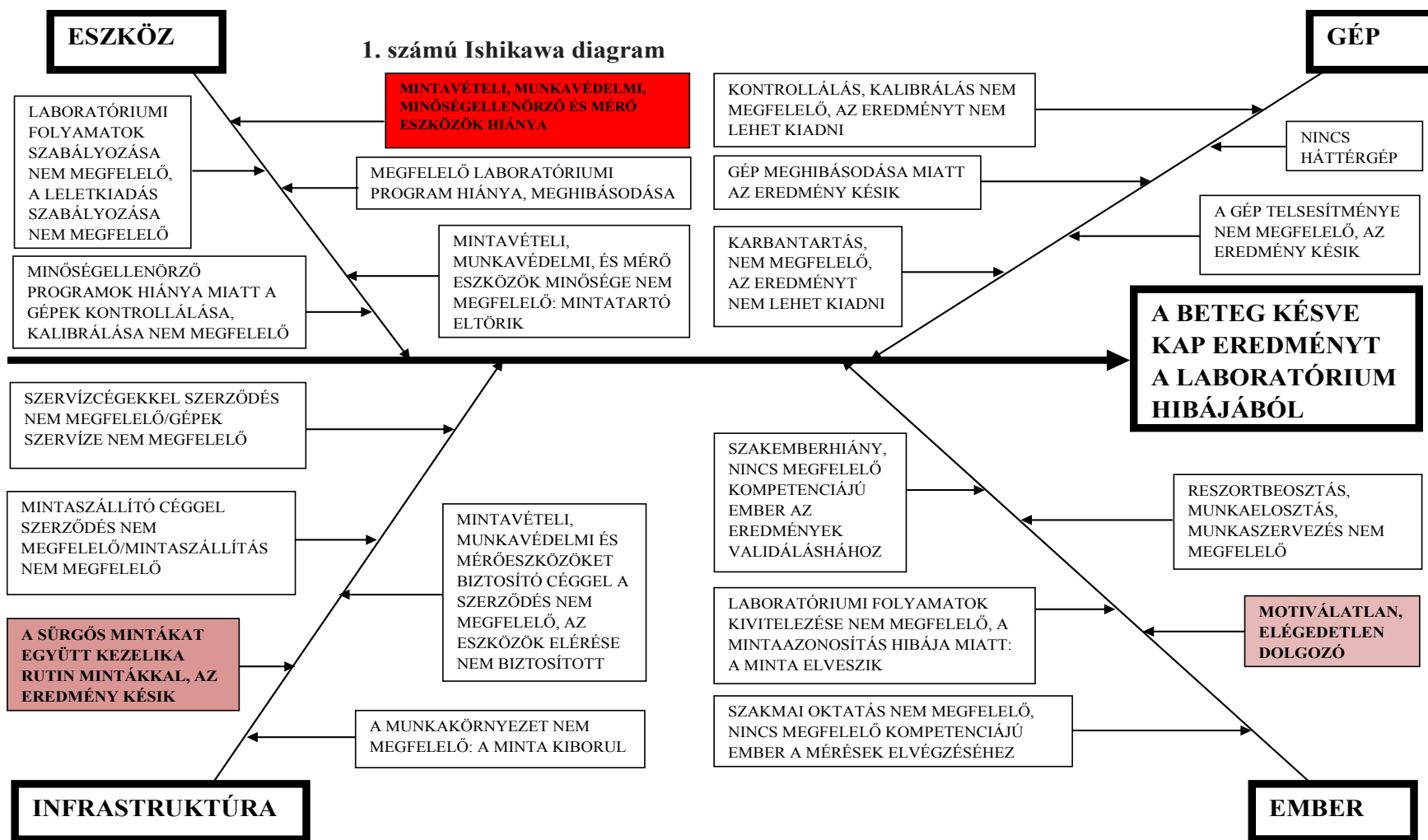
A kockázat fő okának a következőt kaptuk: Egyes külföldi telephelyű reagens- szállító cégeknél előfordul, hogy

nem tudják tartani a szállítási határidőket. Ennek következtében egyes speciális, a központi laboratóriumban végzett vizsgálatok esetében előfordul, hogy az eredményt a beteg késve kapja meg. Az ok: motiválatlan, elégedetlen dolgozók.

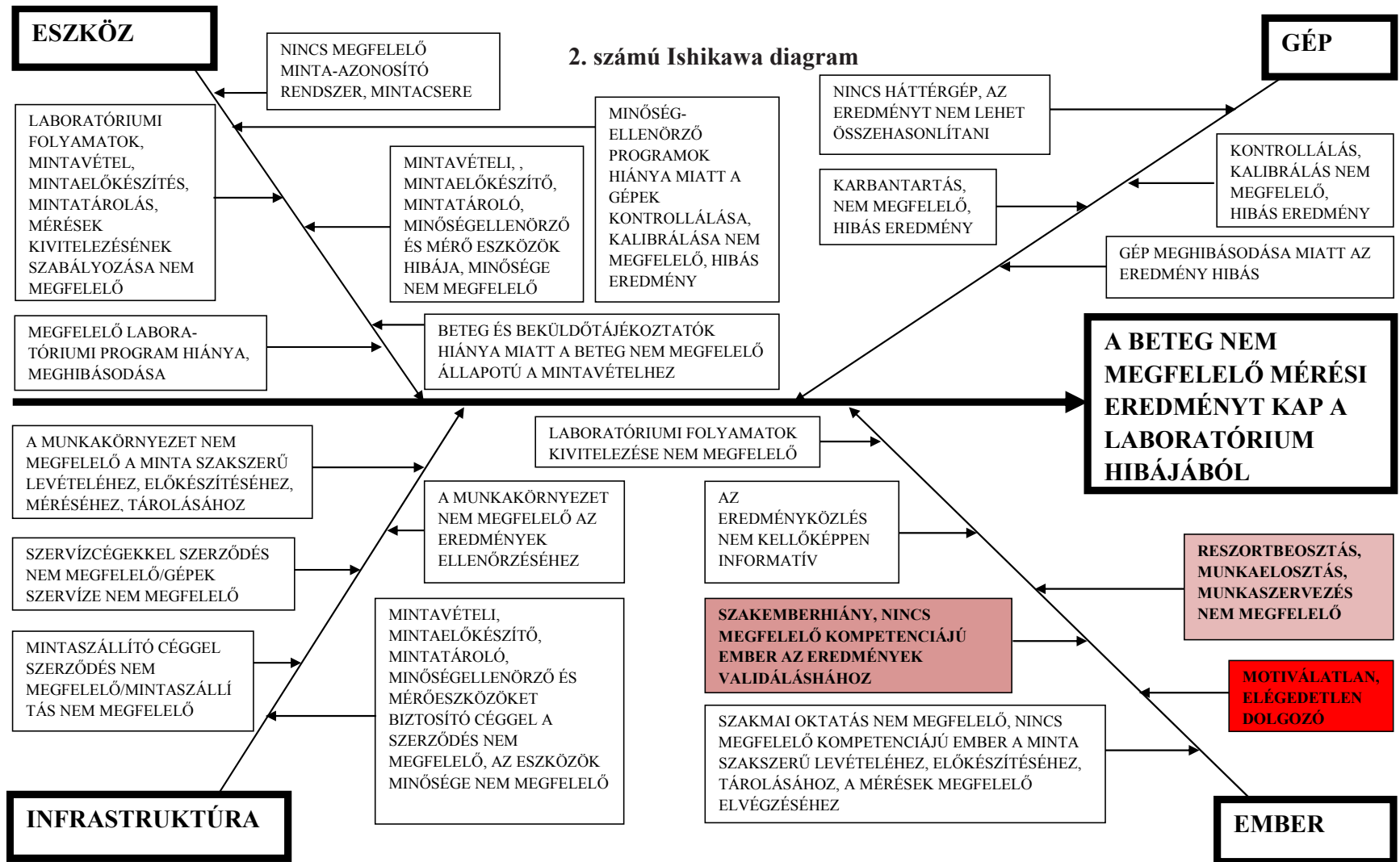
Jelenlegi megelőző tevékenységünk: Az évente végzett vezetőségi átvizsgálás során a beszállító cégek értékelése segítségével a hiba okok valószínűsége minimálisra csökkenthető. A dolgozók megfelelő motiválását több szinten végzi a cég (pl. konferenciákon való részvétellel jutalmaz, többféle díj is létezik a hálózaton belül).

További szükséges intézkedések: A sürgős mintákat együtt kezelik a rutin mintákkal, ezért az eredmény késik, hiba-ok kivizsgálást igényel, így nem lehet kizárni. A dolgozók elégedettségének felmérését, véleményünk szerint, gyakrabban kellene végezni.





1. Ishikawa diagram



2. Ishikawa diagram

Az 2. sz Ishikawa diagram kiértékelése

A diagramm elkészítésével arra a problémára kerestünk megoldást, hogy a beteg nem megfelelő mérési eredményt kap a laboratórium hibájából. Az egyes tényezők kizárása adatgyűjtés és az adatok feldolgozása után valósult meg.

A kockázat fő okának a következőt kaptuk: szakemberhiány, nincs megfelelő kompetenciájú dolgozó az eredmények validálására, reszortbeosztás, munkaelosztás, munkaszervezés nem megfelelő, motiválatlan, elégedetlen dolgozó.

Jelenlegi megelőző tevékenységünk: A szakemberhiány állandósult az egészségügyben. Az egészségügyi szolgáltatóknak, így az orvosi klinikai laboratóriumoknak is meg kell felelni az egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges szakmai minimumfeltételeknek, amelyek kimondják, hogy az egyes egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges személyi és tárgyi feltételek meglétét az egészségügyi szolgáltató működése során folyamatosan biztosítani kell. A megfelelő számú és kompetenciájú szakember biztosítását a munkáltató éves oktatási terv alapján belső és külső oktatásokkal, szakmai továbbképzésekkel teszi lehetővé, a kompetenciákat meghatározza, és azok tényleges meglétét ellenőrzi. Meghatározott a helyettesítési rend, a napi reszortbeosztás, a nagyobb szabadságolási időszakokban a beosztásokat 2-3 hónapra előre elkészítjük, hogy a laboratóriumok folyamatosan biztosítani tudjanak megfelelő számú szakembert a tevékenységek végzésére. A dolgozók megfelelő motiválását több szinten végzi a felső és közép-vezetés (pl. anyagi motivációs rendszer bevezetése, konferenciákon való részvétel támogatása, sportnap szervezése stb.).

További szükséges intézkedések: A dolgozók elégedettségének felmérését - véleményünk szerint - rendszeresen kellene végezni.

Összefoglalás, tapasztalatok

A betegbiztonság a betegeket érintő kockázatok és események meghatározása, analízise és kezelése, valamint a betegellátás során kialakuló nem kívánt hatások elkerülését, megelőzését vagy korrigálását célzó tevékenységek összessége annak érdekében, hogy az ellátás biztonságosabb legyen, és csökkenjen az ellátottak károsodása {14}. A laboratóriumi hibák csökkentése érdekében tanulmányunkban a kockázati menedzsment elemeit, mint rutin eszközt vezettük be a laboratórium működési folyamataiba. A betegbiztonsággal kapcsolatos kockázatokat az FMEA módszer alkalmazásával megbecsültük, összehasonlítottuk, és meghatároztuk a szükséges intézkedéseket. A kockázatértékelés során kiemelt figyelmet fordítottunk a vizsgálat előtti (preanalitikai) szakaszra, mivel irodalmi adatok szerint a laboratóriumi hibák döntő többsége (60-80%-a) ebben a szakaszban fordul elő {15}. A pre-preanalitikai, analitikai és postanalitikai szakaszban 1-1 hibaokot tovább elemeztünk. Az elsőt (betegtájékoztatás, betegjogok megvalósulása) egy saját összeállítású kérdőív segítségével, a további hiba okokat (1. A beteg késve kap eredményt a laboratórium hibájából és a 2. A beteg téves eredményt kap a laboratórium hibájából) a hibaok-meghatározáskor gyakran használt módszer, az ún. „halszálla”- vagy más néven Ishikawa-diagram segítségével tártuk fel.

A Synlab Hungary Kft.-nél korábban még nem végeztek betegbiztonságra vonatkozó kockázatértékelést, így a jelen értékelés során derült fény arra, hogy a felsorolt hibaokok nagy részére már létezik kockázatcsökkentő intézkedés, vagyis a jelenlegi minőségirányítási rendszer

tartalmazza a szükséges dokumentumokat, szabályozásokat, és az intézkedések sikerességét mérő eszközöket. Vizsgálataink azt bizonyítják, hogy minőségirányítási rendszerünk eredményesen működik, továbbá a hibák kiküszöbölésére megvan a lehetőség. Ez azonban nem azt jelenti, hogy nincs további teendők. A minőségirányítási rendszer működtetéséhez és folyamatos fejlesztéséhez hozzátartozik a kockázatcsökkentő tényezők folyamatos monitorozása, a meglévő minőségi indikátorokon kívül újabb és újabb indikátorok bevezetése és figyelemmel kísérése, és ha szükséges további intézkedések meghatározása.

A betegjogok sérülésével járó kockázatok elemzéséhez és értékeléséhez a betegek körében alkalmazott kérdőívre adott válaszokat vettük alapul. A laboratóriumi tájékoztatás rendszerét pozitívan minősíti (mind a beküldők, mind a betegek felé), hogy a betegek közül csak 2% tapasztalta, hogy a laboratórium indokoltan visszautasította a vizsgálati kérését, és csak 1% nem tudta, hogy ez milyen okból történt. A 3. és 4. kérdésre adott válaszok rámutatnak, hogy mennyire fontos a tájékoztatás és a tájékozottság mind a beteg, mind a beküldők, mind a laboratóriumi dolgozók tekintetében, hiszen legfőképpen az orvosoktól kap felvilágosítást a beteg, de sok esetben a laboratóriumi dolgozótól is. Öröndetes, hogy ama betegek száma elenyésző, akik semmilyen tájékoztatást nem kaptak sem a mintavétel körülményeiről, sem a mintavételt megelőző étkezési szabályokról. Az orvosi titoktartás jogának megsértését egy beteg tapasztalta, és bár lehetősége volt ennek kifejtésére, nem írta le, hogy ez miben nyilvánult meg. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a felesleges fájdalom kiküszöbölése a laboratóriumi dolgozó hibája miatt, és a laboratórium hibájából adódó ismételt mintavétel csökkentésére való

törekvés továbbra is a minőségirányítási feladatok részét kell, hogy képezze.

Következtetéseink és azonnali javaslataink az elemzett hibák minimalizálására

Alakítsanak ki a központi laboratóriumban egy központi raktárhelyiséget, ezáltal megnövelhető a raktározott reagens készlet mennyisége, így biztosítható, hogy reagens-hiány esetében se késsen az eredmény. Ezen kívül, a hiba ok kiértékelése kapcsán még felmerült az a probléma, hogy vannak olyan laboratóriumok a hálózatban, ahol együtt kezelik a sürgős mintákat a rutinmintákkal, ami a sürgős minták eredményeinek késéséhez vezethet. Ennek kiküszöbölésére javasoljuk, hogy a hálózaton belül minden laboratóriumba vezessék be annak az indikátornak a mérését, amely a sürgős labor TAT-ról (Turn Around Time- leletátfordulási idő) ad felvilágosítást. Amennyiben az eredmények azt tükrözik, hogy az adott laboratóriumban azért késnek a sürgős eredmények, mert nem kezelik külön a sürgős mintákat, a problémát valamilyen módon (pl. a sürgős minták megjelölése) orvosolni kell.

Mind a két vizsgált problémánál felmerült, hogy a dolgozók elégedettségére nem fordít a cég kellő figyelmet, ezért javasoljuk a rendszeres dolgozó-elégedettségi vizsgálatok bevezetését.

Az FMEA tábla további használata jelentősen javítja a minőséget. Célunk, hogy a rendszeresen tartott minőségirányítási megbeszéléseken foglalkozzunk a táblázat közös elemzésével, aktualizálásával, az új hiba okok és kockázatok felvételével, kockázatcsökkentő intézkedések bevezetésével, amennyiben szükséges felelősök és határidők meghatározásával.

Irodalmi hivatkozás, irodalomjegyzék

Belicza Éva, Kullmann Lajos: Betegbiztonsági Program hazai megvalósítása NEVES (nem várt események), Kórház 2008/3. 32-35.

Bognár Ágnes: A betegbiztonság, a legújabb trend az egészségügyi ellátás minőségének javításában, LAM 2010;20(11):786–788.

Dr. Harmat György, dr. Czárán Erzsébet: Betegjogok és betegbiztonság az Európai Unióban, Egészségügyi Gazdasági Szemle 2007/2. 44-47.

Reason J. Managing the risks of organizational accidents. Ashgate, 1997.

ISO 9001:2008 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.

Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok 1.0

MSZ EN ISO 15189:2007 Orvosi laboratóriumok. A minőségre és a felkészültségre vonatkozó külön követelmények

MSZ EN ISO/IEC 17025:2005 Vizsgáló- és kalibráló laboratóriumok felkészültségének általános követelményei

MSZ EN ISO 9004:2010 A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés

Ferber István: FMEA: Valami régi és valami új az egészségügyben; A termelési folyamat minőségkérdései, vizsgálatok.pdf. (http://www.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/minoseg/2005/12/1209.pdf)

Egészségügyi Törvény [1997. évi CLIV. törvény]

Hogyan készítsünk kérdőívet; <http://www.erg.bme.hu/Emania/1999/NEMETHPE/ergo5.htm>

Európai Betegjogi Karta 2002, November, Róma
(tasz.hu/files/tasz/imce/A_Eur_pai_Betegjogi_Karta.doc)

Egészségügyi Minisztérium szakmai irányelve. Az egészségügyi szolgáltató szervezetek belső minőségügyi rendszeréről, azok követelményeiről. 2003.

Endrőczy Elemér: A hibák és tévedések okai a laboratóriumi diagnosztikában, LAM 2003;13(1):11–19.

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia elnökévé választotta Dr. Molnár Pált

A Tokióban 2014. október 20-21-én megtartott Minőségügyi Világkongresszust követően 2014. október 23-án Nagoyában **(IAQ) elnökévé választotta Dr. Molnár Pált**, az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság elnökét a 2015-2017 választási periódusra. A szervezet kommunikációs alelnöke Takács János lett. A Nemzetközi Minőségügyi Szervezetet, amelynek összesen maximálisan 100 választott akadémikus tagja lehet, az Amerikai, a Japán Nemzeti Szervezet által képviselt Ázsiai és az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) 1966-ban hozta létre. Az IAQ az UNESCO partnere és az ENSZ nem hivatalos minőségügyi tanácsadó szervezete. Végleges határozat született arról is, hogy az IAQ Minőségügyi Világfóruma 2015. október 26-27-én Budapesten kerül megrendezésre.

A Magyar Minőség Társaság és lapja, a Magyar Minőség szívből gratulál a magas kitüntetéshez.

Főszerkesztő

Tisztelt Olvasó!

E számunk folytatásában, - 40. oldalig bezárólag - a 20 éves ISO 9000 FÓRUM XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáján elhangzott, egyes előadásainak szerkesztett változatát olvashatják.

Az új ISO 9001 minőségirányítási rendszerszabvány alkalmazásának haszna és dilemmái (A DIS 9001:2014 szabványtervezet alapján)

Turi Tibor 

Bevezetés

Jelenleg folyamatban van az ISO 9001-es minőségirányítási rendszerszabvány átdolgozása, ami jelentősebb változás lesz, mint a 2008-as „ráncfelvarrás”. Ez az átalakítás érinti a szabvány szerkezetét, a tartalmát, a célja viszont nem változik. Továbbra is a vevői elégedettség folyamatos növelése áll a szabvány középpontjában. Ez a cikk az ISO 9001-es szabvány átdolgozásának indokait, menetrendjét, az eddig ismert főbb változtatásokat, valamint az új szabvány alkalmazásával kapcsolatos megfontolásokat kívánja ismertetni.

A változások indokai

Az ISO 9001-es szabvány utolsó jelentős módosítása 2000-ben volt, és az óta jelentősen megváltozott a szervezetek működési környezete. Például nagymértékű fejlődésen ment át az e-kereskedelem, az üzleti tranzakciók jelentős részét ma már a világhálón kötik. A piacot a kis és közepes méretű cégek is könnyen elérhetik, ugyanakkor a gyenge minőségű termékeket és szolgáltatásokat a közösségi média miatt egyre nehezebb eltitkolni. Jogos elvárás a szervezetek részéről, hogy a szabvány valamilyen módon választ adjon ezekre az új módszerekre.

Az elmúlt időszakban számos új irányítási rendszerszabvány jelent meg. Míg 2000-ben csak 2 ilyen szabvány volt: az ISO 9001-es és az ISO 14001-es, addig 2010-re ez a szám 6-ra nőtt, és 2015-re már 15-16 irányítási

rendszerszabvány várható. Ezek a szabványok hasonló, de nem teljesen azonos követelményeket tartalmaznak.

Az ISO (Nemzetközi Szabványosítási Szervezet) már korábban felismerte, hogy egyre nagyobb az igény arra, hogy egységes módszer szerint dolgozzák ki a szabványokat. 2013-ban az IEC-vel közösen kiadták az ISO/IEC Direktívák 1. részének 4. kiadását, amely meghatározza a nemzetközi szabványok kidolgozásának eljárását (ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO, 2013). Ennek a direktívának az SL melléklete tartalmazza – többek között – az irányítási rendszerszabványok szerkezetét.

Az ISO megköveteli, hogy az általa kiadott szabványokat öt évenként átvizsgálják, és döntsenek arról, hogy „úgy ahogy van” megtartsák, aktualizálják vagy visszavonják. A tervek szerint az ISO 9001 új, aktualizált kiadása 2015-ben jelenik meg.

Az ISO 9001:2015 kidolgozásának menetrendje

Az ISO 9001-es szabvány kidolgozása jelenleg a **DIS** (Draft International Standard – nemzetközi szabványtervezet) szakasznál tart. A DIS-t **2014. május 14-én** adták ki, és **október 12-ig** volt lehetőség arra, hogy a véleményeket elküldjék a TC 176-nak, az új szabvány kidolgozásáért felelős műszaki bizottságnak. Ezután a világ minden részéről beérkezett véleményeket átvizsgálják, elemzik és az elfogadhatókat beépítik egy végső szabványtervezetbe (FDIS). Az **FDIS 9001:2015-öt** a tervek szerint **2015 júliusában** publikálják. Ekkor már csak ki-

sebb, szerkesztési változtatások lehetségesek. Az **ISO 9001:2015 szabványt** várhatóan **2015 szeptemberében** adják ki.

Jelentősebb változások

A DIS változat ugyan még nem a szabvány végleges szövege és elképzelhetők tartalmi változások, a legfontosabb, - és az alábbiakban részletezett - újdonságok azonban valószínűleg már az új szabvány részei lesznek.

- A legszembevetőbb változás a szabvány új, az **SL melléklet szerinti szerkezete** és az alkalmazott egységes **terminológia**. Ez azt jelenti, hogy az új ISO 9001 szabvány az SL melléklet szerinti ún. magasszintű szerkezetet követi, alkalmazza az egységes szövegezést (természetesen a minőségirányítási rendszerekre jellemző kiegészítésekkel), valamint az általánosan használt fogalmakat.
- A szabvány fejezetei a következők:

Bevezetés

1. Alkalmazási terület
2. Rendelkező hivatkozások
3. Szakkifejezések és meghatározásuk
4. A szervezet és környezete
5. Vezetés
6. Tervezés
7. Támogatás
8. Működés
9. Teljesítményértékelés

10. Fejlesztés

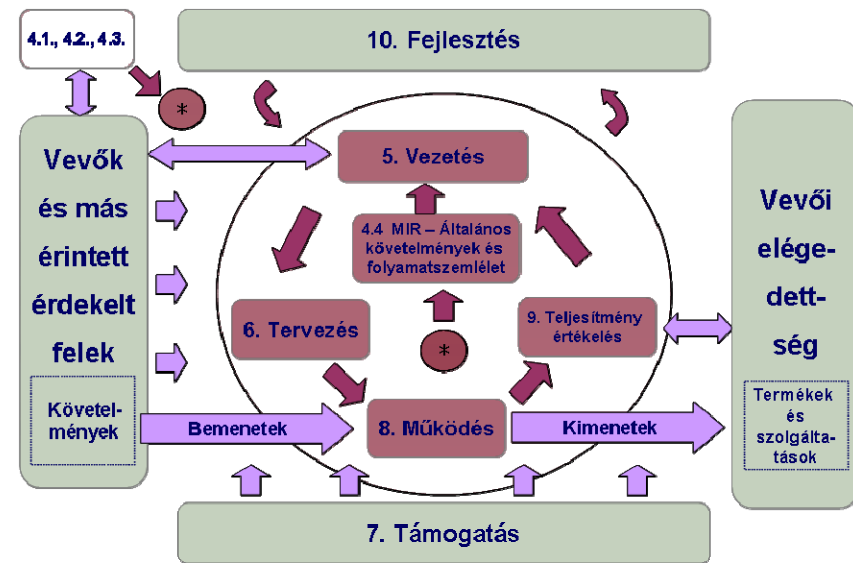
„A” melléklet: Az új szerkezet, terminológia és koncepciók magyarázata

„B” melléklet: Minőségirányítási alapelvek

„C” melléklet: A minőségirányítási rendszerszabványok ISO 10000-es portfoliója

Látható, hogy a korábbi 8 fejezettel szemben az új szabvány **10 fejezetből** áll, ami azt jelenti, hogy bár a szabvány követelményei alapvetően nem változtak, ezek gyakran új fejezetben/szakaszban találhatók.

A folyamatszemplétű minőségirányítási rendszer és a szabvány fejezetei közötti kapcsolatot, az ún. folyamatmodellt, az **1. ábra** mutatja be.



1. ábra Folyamatmodell

- A DIS 3. fejezetében – egyelőre - megtalálható az összes szakkifejezés és meghatározás, amelyeket

egyébként az ISO 9000 szabvány tartalmaz. Ezek közül néhány olyan terminológiai változásra érdemes külön is felhívni a figyelmet, ami eltér az ISO 9001:2008-ban alkalmazott szóhasználattól. Ezeket a szabványtervezet az „A” mellékletben külön is részletezi és magyarázza a változtatás okait (**1. táblázat**).

ISO 9001:2008	DIS 9001:2014
Termékek	Termékek és szolgáltatások
Dokumentáció, feljegyzések	Dokumentált információ
Munkakörnyezet	A folyamatok működési környezete
Beszerzett termék	Kívülről biztosított (származó) termékek és szolgáltatások
(Be)szállító	Külső szolgáltató

1. táblázat Szakkifejezések összehasonlítása

- A minőségirányítási rendszerszabvány alapját képező 8 minőségirányítási alapelvet lecsökkentették 7 alapelvre, és most már az ISO 9001-es szabvány „B” mellékletében részletesen is bemutatják. A **7 minőségirányítási alapelv** a következő:
 1. alapelv: Vevőközpontúság
 2. alapelv: Vezetés
 3. alapelv: A munkatársak elköteleződése
 4. alapelv: Folyamatszemléletű megközelítés
 5. alapelv: Fejlesztés
 6. alapelv: Bizonyítékon alapuló döntéshozatal
 7. alapelv: Kapcsolatok kezelése (ápolása)

Szembetűnő változás, hogy az alapelvek között külön nem szerepel a rendszerszemlélet. Ezt azzal indokolják, hogy a folyamatszemlélet lényegében magába foglalja a rendszer alapú megközelítést is. Az 5. alapelvnél kivették a „folyamatos” jelzőt, ezzel is hangsúlyozva, hogy a fejlesztésnek sokféle módja lehetséges, és ezek között csak az egyik a folyamatos fejlesztés. A 6. alapelvnél a „bizonyíték” szó alkalmazásával hangsúlyosabbá tették a döntéshozatal megalapozottságának fontosságát. Ez magába foglalja az információk összegyűjtését, elemzését és kiértékelését is. A 7. alapelv megváltozott címe is jelzi, hogy itt nem csak a szállítókkal való kapcsolatáról van szó, hanem minden érintett érdekelt félre gondolni kell.

- A szabványalkotók szándéka szerint megváltozna a felső vezetőség szerepe. Ezt jelzi az is, hogy az **5. fejezet új címe: Vezetés** (Leadership), szemben a régi címmel (A vezetőség felelőssége). Az új megfogalmazású követelményektől azt várják, hogy a **felső vezetőségnek** bizonyítania kell majd, hogy **részt vesz** a minőségirányítási rendszer fő tevékenységeiben, és nem csak „biztosítja”, hogy azok megtörténjenek.
- A szabványtervezet **nem tartalmaz utalást a „vezetőség képviselőjére”,** a jelenlegi szabványban számára kijelölt kötelezettségek azonban megmaradnak. Ettől azt várják, hogy így a minőségirányítási rendszer inkább lesz a szokásos üzleti működés része, mintha egy független rendszerként működne saját, külön kijelölt vezetési funkciókkal.
- Két új szakasz foglalkozik a szervezet környezetével: a **4.1. A szervezet és környezetének megértése** és a **4.2. Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése**. A szervezettől megkövetelik, hogy

egyértelműen meghatározza azokat a belső és külső tényezőket, amelyek hatással lehetnek arra, hogy a minőségirányítási rendszer képes a megtervezett eredmények elérésére. Hasonlóképpen meg kell határozni az érdekelt felek szükségleteit és elvárásait.

- A DIS 9001:2014 nagyobb hangsúlyt helyez a **minőségirányítási rendszer alkalmazási területének** meghatározására, mint az ISO 9001:2008 szabvány. A 4.3 szakasz megköveteli, hogy a szervezet határozza meg minőségirányítási rendszerének határait és alkalmazhatóságát. A szabvány nem tartalmaz többé utalást a lehetséges „kizárásokra”, ezért is fontos a követelmények alkalmazhatóságának meghatározása.
- Amíg az ISO 9001:2008 támogatja a folyamatszemlélet alkalmazását a minőségirányítási rendszer kidolgozása, működtetése, valamint eredményességének fejlesztése során, addig a DIS 9001:2014 **4.4. szakasza** egyértelmű **követelményeket** tartalmaz a **feladatokra**.
- A DIS 9001:2014 **nem tartalmaz utalást a megelőző tevékenységekre**. Úgy tekintik, hogy a minőségirányítási rendszer egyik célja az, hogy megelőző eszközként működjön. Helyette viszont követelmény, hogy a szervezet bizonyítsa, hogy meghatározta, megfontolta és ahol szükséges, megfelelő intézkedéseket tett azoknak a **kockázatoknak** vagy **lehetőségeknek** (legyenek azok negatívak, vagy pozitívak) a **kezelésére**, amelyek hatással lehetnek a vevői elégedettségre, vagy a szervezet minőségirányítási rendszerének azon képességére, hogy a tervezett eredményeket szolgáltatassa. Bár a szabvány megköveteli a kockázatalapú megközelítés alkalmazását,

nem ír elő kötelező módszertant, vagy dokumentált eljárás kidolgozását a kockázatok, lehetőségek azonosítására, értékelésére, kezelésére.

- A **DIS 10. fejezete** már nem csak a folyamatos, kis lépésekben történő fejlesztést hangsúlyozza, hanem utal arra, hogy **más fejlesztési lehetőségeket** is figyelembe lehet/kell venni. A fejlesztés pl. létrejöhet helyesbítő tevékenység formájában, a már említett kis lépésekben, fokozatosan, egy lépésben történő változás által (ilyen az áttöréses fejlesztés), innováció segítségével vagy átszervezés keretében.
- Az ISO 9001 szabványban szereplő „Beszerzés” című szakaszt felváltotta a **8.4. A külső forrásból származó/biztosított termékek és szolgáltatások felügyelete** című szakasz. Ez a követelmény a külső ellátás minden formájára vonatkozik, történjen az akár a szállítótól történő beszerzéssel, egy cégcsoport társvállalatával történt megállapodás alapján, a szervezet folyamatainak és funkcióinak kihelyezésével, vagy bármilyen más módon. A szervezettől megkövetelik, hogy alkalmazzon kockázat alapú megközelítést, amikor meghatározza egy adott külső szolgáltatóra és/vagy a külső forrásból származó/biztosított termékekre és szolgáltatásokra az alkalmas felügyelet formáját és mértékét.
- A DIS-ben nem található utalás minőségirányítási kézikönyvre, dokumentált eljárásra, dokumentumra, feljegyzésre. A többi irányítási rendszerszabvánnyal való összehangolás részeként egy közös szakaszt alkalmaztak a **„7.5. Dokumentált információ”** címmel.. Ahol megfelelő volt, ott a szöveget mindenhol összehangba hozták ennek a követelményeivel. Ebből következően a „dokumentált eljárás” és „feljegyzés”

kifejezést a követelmények szövegében mindenhol a „**dokumentált információ**” kifejezéssel helyettesítették. Ahol az ISO 9001:2008 dokumentált eljárásokra utalt volna (pl. egy folyamat meghatározása, felügyelete vagy támogatása), ezt most a dokumentált információ **fenntartás**ának követelményeként fogalmazták meg. Ahol az ISO 9001:2008 feljegyzésekre utalt volna, ezt most a dokumentált információ **megőrzés**ének követelményeként fogalmazták meg.

- A DIS tartalmaz 3 tájékoztató jellegű mellékletet is. Az „A” melléklet magyarázatot ad a szabvány új szerkezetéről, az új fogalmakról és koncepciókról. A „B” melléklet bemutatja az aktualizált minőségirányítási alapelveket. A „C” melléklet pedig rövid leírásokkal tájékoztatást ad a minőségirányítással foglalkozó ISO 10000-es szabványcsaládról.

További megfontolások

Szakmai körökben megoszlanak a vélemények arról, hogy milyen jelentősége van az ISO 9001-es szabvány javasolt változásainak, és ezek milyen hatással lesznek a minőségügyi szakemberekre és az auditorokra.

Vannak az ISO-nak olyan tagszervezetei, amelyek úgy gondolják, hogy a változások nem jelentősek, mivel csak néhány olyan követelményt emeltek be a szabványba, amelyeket már korábban is bele lehetett érteni, de nem voltak kötelezőek.

Más szakmai szervezeteknek viszont az a meggyőződésük, hogy a minőségirányítási rendszereket irányító, működtető, auditáló szakembereknek meg kell változtatniuk a gondolkodásukat és a munkájukat, ha azt akarják,

hogy az irányítási rendszerük a jövőben is megfeleljen a követelményeknek.

Az irányítási rendszerek bevezetésével és alkalmazásával foglalkozó szakembereknek valószínűleg könnyebb lesz az élete, különösen azoké, akik több irányítási rendszert (MIR, KIR, MEBIR stb.) is működtetnek. Kevesebb munkát kell végezniük, mivel ezeknek a rendszereknek a fő követelményei azonosak lesznek. Ez egyszerűbbé teszi a rendszerek bevezetését és későbbi működtetését egyaránt.

Az irányítási rendszer auditorok esetében az SL melléklet alkalmazása azt jelenti, hogy lesz egy sor olyan követelmény, amelyet minden auditnál meg kell majd vizsgálniuk, tekintet nélkül az auditált irányítási rendszer szakmai területére (minőségirányítás, környezetközpontú irányítás stb.). Ugyanakkor megnő a szektor-specifikus és szakterületi ismeretek fontossága ahhoz, hogy meg tudják állapítani egy-egy követelmény teljesítésének megfelelőségét.

A szabvány hatása valószínűleg nagyobb lesz a szakemberekre és az auditorokra, mint magukra a szervezetekre. Ugyanis sok új vagy kibővített követelménnyel kapcsolatos tevékenységet a szervezetek már eddig is végeztek. Amire viszont gondot kell majd fordítaniuk, az az, hogy ezeket a tevékenységeket átláthatóvá és bizonyíthatóvá tegyék.

Azoknak a szervezeteknek, amelyek már eddig is az ISO 9001:2008 szabvány szellemében működtek, viszonylag kevés dolguk lesz az ISO 9001:2015 szabványra való átállással. Azoknak viszont, amelyek eddig csak arra törekedtek, hogy a követelményeket minimális szinten teljesítsék, meg kell(ene) változtatniuk a gondolkodásmódju-

kat, ha úgy tetszik, belső szervezeti kultúrájukat, amennyiben a jövőben is eleget akarnak tenni a szabvány követelményeinek.

Mit nem kell megtenniük a szervezeteknek?

Az új szabványra való átállás ütemezése még nem ismert, lehetségesek változások a szabvány szövegében, de bármilyen lesz is a végleges változat, van néhány dolog, amit a szervezeteknek valószínűleg nem kell megtenniük, különösen, ha eddig is megfelelően működtek:

- **Nem kell megválni a vezetőség képviselőjétől.** Mivel a szabvány továbbra is tartalmazza azokat a követelményeket, amelyek ehhez a funkcióhoz kötődnek, ha az eddigi képviselő megfelelően végezte ezt a munkáját, akkor a jövőben is célszerű lehet megtartani ebben a beosztásban. Azonban arra is van lehetőség, hogy a szervezet újragondolva ezeket a tevékenységeket, a feladatokat szétossza a vezetőség tagjai között.
- **Nem kell kidobni a minőségirányítási kézikönyvet és a dokumentált eljárásokat.** Bár a DIS 9001:2014 nem követeli meg ezeket a dokumentumokat, ha egy szervezetnél ezek megfelelően működnek, eddig is hasznosnak bizonyultak, akkor érdemes ezeket megtartani.
- **Nem kell a meglévő dokumentumokat átszámozni,** még ha egy szervezet olyan gyakorlatot is folytat, hogy mindig az aktuális szabvány fejezet/szakasz számaihoz igazítja belső dokumentumai azonosítóit. Természetesen ezt megteheti az átállás keretében, de a szabvány kifejezetten nem ajánlja ennek a gyakorlatnak a követését. Ezzel is hangsúlyozva azt a

célt, hogy a dokumentumok egyre inkább a szervezet sajátjaivá váljanak.

Bármelyik megoldást is választja egy szervezet, mindenképpen hasznos lehet egy keresztreferencia lista készítése.

- **Nem kell újra strukturálni az irányítási rendszert.** A szervezeteknek azt kell bizonyítaniuk, hogy a szabvány követelményeit teljesítik, és nem azt, hogy irányítási rendszerük követi a szabvány felépítését.
- **Nem kell kötelezően használni a szabvány új kifejezéseit és meghatározásait.** Ha a szervezet az eddig használt kifejezéseket és meghatározásokat megfelelőnek tartja, nem szükséges azokat megváltoztatni. Például, ha a szervezet a „feljegyzés”, vagy a „(be)szállító” kifejezést alkalmasabbnak tartja, mint a „dokumentált információ” vagy a „külső szolgáltató” kifejezéseket, akkor azokat továbbra is használhatja.

Végül érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy bár még majdnem egy év van hátra az új szabvány megjelenéséig, és várhatóan lesz egy hosszabb átállási periódus, már most érdemes a minőséggel foglalkozó szakembereknek tájékozódniuk az új követelményekről a nyilvánosan elérhető forrásokból, az irányítási rendszerük tanúsító testületétől, a szakmai szervezetek kifejezetten az átállást segítő kiadványaiból.

Erről a megközelítésről, már számos cikk született – így ennek a folyóiratnak a hasábjain is-, így most a progra-

1, Magát a programot olyan lépésekből építettük fel, amik során nem csak a kiválósági kultúrát, hanem egymást, és jó gyakorlatokat is meg tudtak ismerni a résztvevők. A 2012-es program Grant diagramját az **1. ábra** vázolja, amin keresztül a legfontosabb elemeket be lehet mutatni.

ID	TaskName	Duration	
1	Supplier excellence program V1.2	313 days	
2	Előkészületek	23 days	
3	SEP kick-off – beszállítói konferencia	0 days	12.13
4	Jelentkezések fogadása	34 days	
5	"Az elkötelezettség napja" - oktatás	1 day	
6	Felkészülés – új gyakorlatok látogatása	9,85 mon:	
7	Önértékelés	26 mons	
8	Projekttek kiválasztása	5wks	
9	Konzultáció a GMH-val	0 days	05.04
10	A tematika elkötítése	56 days	
11	A projektek végrehajtása	77 days	
12	A projektek értékelése	24 days	
13	SEF folyamat felülvizsgálat	23 days	
14	SEP#3 kick-off – beszállítói konferencia	0 days	

22/45 oldal

2, Ebben a fázisban áttekintjük a lehetséges résztvevők listáját, illetve bevonjuk a Stratégiai beszerzőket a folyamatba, tekintve hogy ezzel a programmal az Ő céljaikat is támogatjuk. Elkészülnek a kiadványok és az tájékoztató anyagok a lehetséges résztvevők számára.

3, A program minden évben a hagyományos beszállítói konferencián indul, ahol meghirdetésre kerül a program. Itt lehetőségük nyílik az érdeklődőknek a részletes tájékoztatóra is.

4, Ebben az időszakban lehetősége van még a jelentkezőknek a felmerült kérdések tisztázására, illetve a jelentkezési lapnak a visszaküldésére.

5, Ezen az egynapos alkalmon minden résztvevő megkapja a részletes tájékoztatást a program időtervéről, illetve az első oktatást az üzleti kiválóság modellről. Lehetőségük nyílik egymás jobb megismerésére is, hiszen az elkövetkező egy évben közösen kell majd dolgozniuk. Az alkalmat egy nyilatkozat aláírása zárja, amiben kifejezik elkötelezettségüket a program sikeressége mellett, és tudomásul veszik az etikai kódexet is.

6, A résztvevők közösen 3-4 olyan magyarországi vállalatot látogatnak meg amik (mértben, profilban) hasonlóak hozzájuk és már sikereket tudnak felmutatni a kiválósági kultúra területén.

7, Ez a lépés párhuzamosan zajlik a korábbival, tekintve, hogy az önértékelés során felmerült fejlesztendő területekre így azonnal lehetőségük nyílt megoldásokat keresni. Az önértékelést egy WEB alapú megoldás támogatta, és a C2E keretrendszer dokumentumait használtuk fel.

8, Az önértékelés végeztével előállt egy olyan prioritás lista, ami szervezet szerint 6-9 hónapon belül végrehaj-

tható és hatásos válaszokat tartalmaz a fejlesztendő területekre. Itt már konkrétan meg kellett fogalmazniuk azt a 3 projektet (erőforrások, felelősök, stb.), amit végre szeretnének hajtani.

9, A kiválasztott projekteket röviden be kell mutatniuk a nekünk. Itt történt meg annak az egy, hozzánk kapcsolódó projektnek a formális kiválasztása, illetve a céloknak a meghatározása is.

10, A C2E program sikeres elvégzéséhez a template kitöltése előfeltétel, hiszen ezen dokumentálják a projekt előrehaladását is.

11, A projektek végrehajtása során rendszeres konzultációs lehetőséget biztosítottunk a programban résztvevők számára, amin keresztül betekintést is nyertünk azok haladására.

12, A helyszíni – közel fél napos - szemlén a GMH és a Szövetség a Kiválóságért Khe. képviselői vettek részt, és közösen állapították meg hogy a kitűzött célok megvalósultak-e, sikeresnek lehet-e nevezni a projekteket.

13, Az év során szerzett tapasztalatokat és visszajelzéseket megbeszéltük, és finomítottunk magán a folyamaton is, ezzel biztosítva a folyamatos fejlődést a programon belül is.

14. Az elismerést a programban résztvevők az év végi beszállítói konferencián vehették át, illetve beszámolnak a sikereiktől.

A Program folytatása

Az első alkalom (SEP v1.1) sikerein felbuzdulva, elkészítettük a program kiterjesztését, ami már egy két éves program (SEP v2.1), ahol már a R4E szint elérése a cél.(2. ábra) A korábbiaktól eltérően, itt az első év végére

egy komplett státuszdokumentumot kell elkészíteniük, benne tárgyalva az összes alkritériumot. A Szövetség a Kiválóságért több konzultációs napot is szervezett, ahol betekintést nyerhettek korábbi díjazottak munkáiba, illetve közösen értelmezték az kritériumrendszert is. A státuszdokumentum munkapéldányait folyamatosan véleményyeztük, ezzel segítve a programban résztvevők munkáját.

ID	Task Name	2011				2012				2013				2014			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	SEP V1.1																
2	SEP V1.2																
3	SEP V2.1																
4	SEP V1.3																
5	SEP V2.2																

2. ábra A futó és tervezett programok időrendi áttekintése

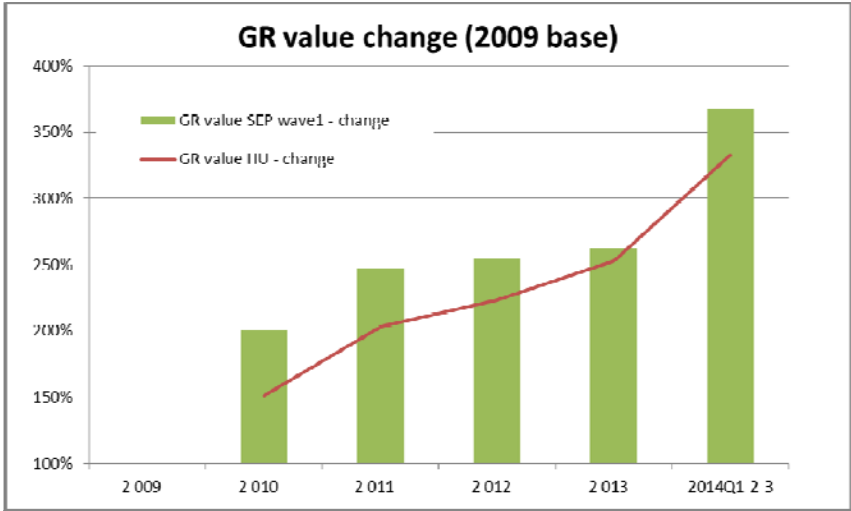
A Program eredményei

Nem jelenthetjük ki, hogy minden pozitív változás ennek a megközelítésnek az eredménye, ez felelőtlenség lenne. De nem hagyhatjuk figyelmen kívül annak a lezárt 32 sikeres projectnek a hatását sem, ami közvetlenül a partnerek szervezetét fejlesztette. Ezekben a projectekben fejlesztettünk közösen stratégiát, CRM rendszert, dolgozói-, vevői elégedettségmérő rendszereket, jövőképet, küldetést, hogy csak a legfontosabbakat említsem.

Az eltelt közel négy éve lehetőséget ad arra, hogy a program eredményességét is megvizsgáljuk. Ezt olyan mérőszámokon keresztül tehetjük meg, amik közvetlenül mutatják a vevő-szállító kapcsolati rendszer „minőségét”.

Ennek a vizsgálatnak a során külön vizsgáltuk a főbb mutatókat a programban résztvevők (SEP wave1), és a teljes hazai beszállítók között.

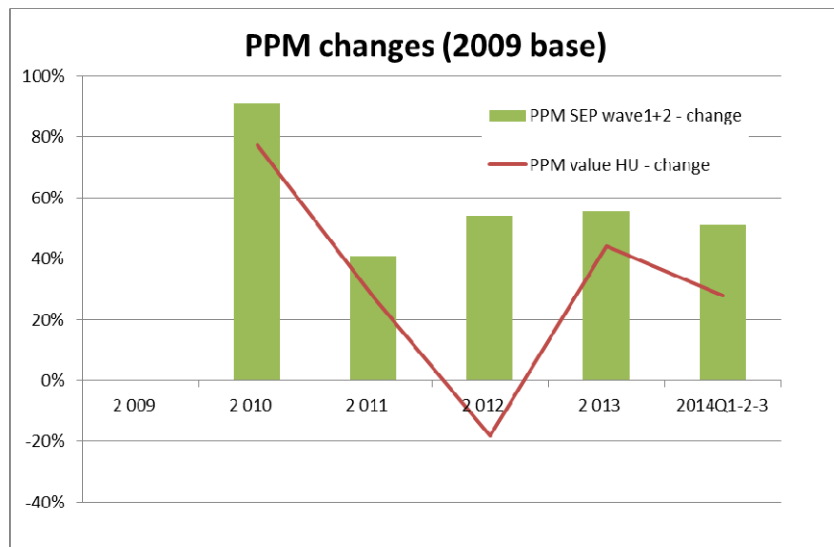
Elmondható programban résztvevők a 2009-es bázisév-hez viszonyítva jobban fejlődtek illetve teljesítettek, mint azok, akik nem vettek részt (3. ábra).



3. ábra Beszerzési érték

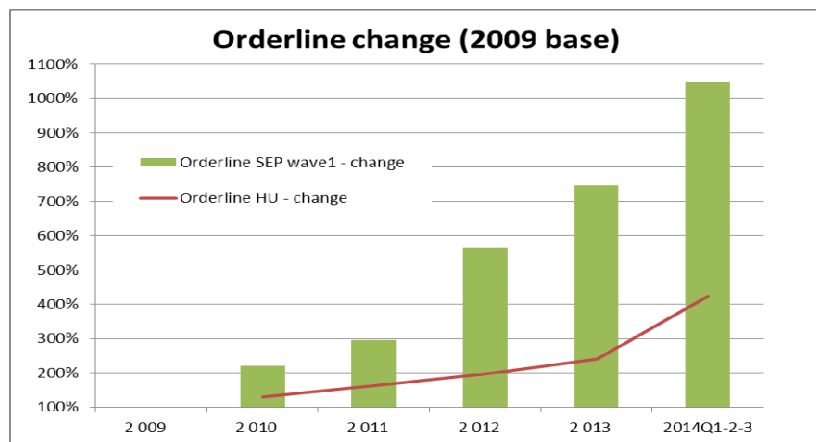
A hazai partnerektől beszerzett termelési anyagok érték több mint háromszorosára növekedett. A 2010-ben elindult első beszállítói csoport még ennél is jobban növelte a forgalmát velünk. (A 2014-es adat az első 9 lezárt hónap alapján készült becslés) Ez azt jelenti, hogy a kapcsolatunk gyümölcsöző.

A beszállítói minőség tekintetében, a 2009-es évet bázisnak tekintve, a javulásokat ábrázolva, évről évre jobban teljesíttek, mint a hazai átlag. Látható, hogy stabilan 50%-kal jobbak, mint a kontrol teljes magyar populáció (4. ábra).



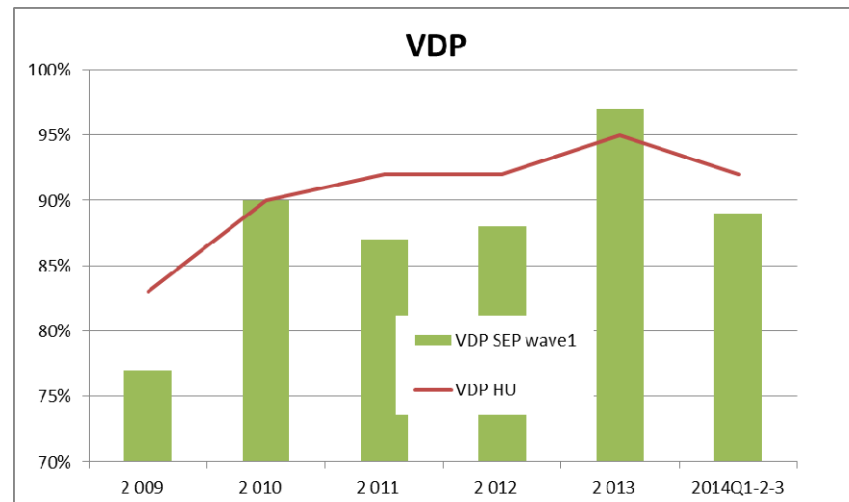
4. ábra Beszállítói minőség

A megrendelési sorok azt tükrözik, hogy milyen gyakran, volumenben van kapcsolatunk a szállítóval. Látható, hogy teljes Magyar szállítói körrel, mint négyszeresére nőtt kapcsolat intenzitása, de a programban résztvevőkkel még ennél is jobban több mint tízszeresére (5. ábra).



5. ábra Megrendelési sorok száma

A szállítási pontosság tekintetében a kezdeti 6%-os hátrányt a kontrol csoporthoz képest, az utolsó 21 hónapban ledolgozták, stabilan tartják azt. Még ennél is meggyőzőbb, hogy az elmúlt időszakban 12%-os fejlődést tudnak felmutatni (6. ábra).



6. ábra Szállítási pontosság

Az eredmények meggyőzőek, és igazolják az erőfeszítést, amit ebbe a projektbe mind a két fél befektetett. De szeretném újra hangsúlyozni, hogy az eredmények nem csak ennek a megközelítésnek az eredménye, hiszen a folyamatos fejlesztés a beszerzők minden napi munkájában is benne van.

Zárszó gyanánt, arra biztatok minden olvasót, hogy vizsgálja meg az adaptáció lehetőségét a saját partnerei között, látva annak hatékonyságát. Természetesen nem mehetünk el szó nélkül a Magyar gazdaságra kifejtett pozitív hatásáról sem...

Bevezetés

Az elmúlt 17 évben a magyarországi minőségügy aktív résztvevőjeként értékes tapasztalatokat szereztem a kultúra-minőségkultúra-minőség összefüggéseiről. 1997-ben szereztem minőségügyi szakmérnöki diplomát az Óbudai Egyetem egyik jogelőd intézményében a Bánki Donát Műszaki Főiskolán (ma az Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki kara). Az azóta eltelt időben folyamatosan részt vettem a magyarországi minőségügy történeteiben. Vagy úgy, hogy minőségügyi tanácsadóként rendszerek kialakításában vettem részt, vagy úgy hogy minőségügyi vezetői feladatokat láttam el, versenyszférában működő vállalatnál, illetve közoktatási intézményben, vagy úgy hogy saját tanácsadó cégem vezetőjeként vettem részt különböző minőségüggyel kapcsolatos projekteken. Mindezek mellett 14 éve folyamatosan oktatom is a minőséggel kapcsolatos ismereteket. Ebben a cikkben a tapasztalataim alapján, néhány, a magyarországi minőségkultúrát érintő, izgalmas kérdéssel kapcsolatos gondolatomat szeretném megosztani a Tisztelt Olvasóval. A kérdések, amelyekre megkísérlek választ adni a következők:

- ◆ Milyen összefüggések vannak a kultúra és a minőség között?
- ◆ Hogyan hat ISO 9000-es, illetve azon belül is ISO 9001-es szabványok változása a minőségkultúrára?
- ◆ Milyen hatása lehet a magyarországi szervezeti minőségkultúrára az ISO 9001:2015 szabvány bevezetése?

Problémafelvetés

Az IAF (International Accreditation Forum) legutoljára publikált adatai alapján, Magyarországon 2005-ben az ISO 9001 szabvány alapján tanúsított minőségirányítási rendszerek száma 15464 volt. 2011-re ez a szám 6825-re esett vissza.

Ezek okai a következők:

- ◆ az elmúlt időszakban lezajlott gazdasági válság;
- ◆ egyes kormányzati intézkedések hatása;
- ◆ tanúsító, illetve tanácsadó szervezetek;
- ◆ nagyszámú és nem egy irányba húzó minőségügyi szervezetek versengése.
- ◆ egyes szervezetek minőségmenedzsment rendszere gyenge az alapokra épül, írja a Dr. Bíró-Dr. Berényi szerzőpáros [1].

2012-re némi növekedés ismét tapasztalható volt. Abban az évben a tanúsított szervezetek száma 7266 volt (forrás: www.iso.org). E növekedés ellenére is kijelenthető, hogy mára a minőségügy nagyrészt elvesztette azt a hitelét, amely korábban az erőssége volt. Kis túlzással mondhatjuk, hogy ma Magyarországon a minőségügy a tanúsító szervezetek és a tanácsadók belügye lett. A megtorpanásban, illetve visszaesésben a gazdasági válságon kívül szerepet játszik a tanácsadói, illetve tanúsítói szakma felhígulása, a szakmaiságot felváltó pénzszerzési hajsza, a nagyszámú és nem egy irányba húzó minőségügyi szervezetek versengése, és egyes kormányzati intézkedések hatása írja Rózsa András [2]. A minőségügy hitelét korábban az adta, hogy a stratégiai

versenyképesség, illetve a szervezeti siker eszköze a minőség volt. Mára ez nem minden esetben van így. Ugyanakkor a működő rendszerek jelentős részénél továbbra is gazdasági sikertényező a minőség. A gazdasági válság ma ismét időszakosává tette a következő kérdéseket. Mi a helyzet az előállított termékek és a nyújtott szolgáltatások minősége terén, illetve az előállítási folyamat során? Valóban gazdasági sikertényező a minőség a szervezeti teljesítmény növelésében? A válasz sajnos nem minden esetben igen. Egyes szervezetek minőségbe fektetett beruházásai megtérültek, másoké nem. Mindenképpen megújulás szükséges ahhoz, hogy a minőségügy visszaszerezze korábbi presztízsét. A megújulás egyik iránya lehet, ha a magyarországi vállalati minőségkultúrákban jobban fókuszálunk a különböző emberi adottságok, a kulturális háttér, a begyakorlottság és az együttműködési hajlandóságból eredő sikeresség mozgatórugóira, írja Szamosi [3].

Kultúra és minőség

A társadalom boldogulása, gyarapodása egy-egy nép szokásaitól, normáitól, természetétől, vagyis kultúrájától függ. Az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt. A nemzeti és a szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembevetendő, hogy kíváncsok értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a társadalmi és a szervezeti kultúra között, írja ezt a 62 országra kiterjedő GLOBE kutatáskutatási beszámolójában Bakacsi [4]. Tehát az adott társadalom kultúrája hatással van az adott társadalmakban működő szervezetek kultúrájára. Ez a minőségkultúrák esetében is így van.

Napjainkban alapvetően három minőségfilozófiai irányzatot különböztetünk meg. Az egyes irányzatok a világ-gazdaság legfontosabb gazdasági övezeteire jellemző kultúrák mentén alakultak ki. Ezek: Japán és Délkelet-

Ázsia, az USA és Észak-Amerika, valamint Nyugat-Európa. E három minőségfilozófiai iskola a minőség elméleti és gyakorlati megközelítésében egyaránt jól megkülönböztethető jellemzőkkel bír. [5]

Nem célom, az egyes minőségfilozófiai irányzatok részletes ismertetése, csupán a téma szempontjából a legfontosabb különbségekre szeretném a figyelmet felhívni.

Az egyes minőségfilozófiai irányzatok jellemző megkülönböztető jegyei

A **japán minőségfilozófiai iskola** azon alapul, hogy felismerték: a japán és általában az ázsiai emberben erős igény él arra, hogy közösségben végezzen munkát. A Japán modell a délkelet-ázsiai térség más országaiban is jellemzővé vált. Az elterjedését nagyban megkönnyítette az, hogy az ázsiai kultúrák felismerik ugyan az egymás közti különbséget, ám mégis az alapvető hasonlóságokra hívják fel a figyelmet.

Az **amerikai minőségfilozófiai iskola** (USA és Észak-Amerika) a klasszikus minőségfilozófiai iskola. Alapvetően az észak-amerikai kultúra alapvető jellegzetességén alapul, amelynek jellemzői a különbözőség, az individualizmus, az erős menedzsment központúság. Ezek pont ellentétesek az ázsiai kultúra előbb említett jellegzetességeivel.

A **nyugat-európai modell** kialakulására nagy hatással volt az európai integrációs folyamat, továbbá a piacvezető cégek által folytatott alkalmazott kutatások. Ezek miatt a nyugat-európai minőségfilozófia, eltér mind a japán, mind az amerikai iskolától. Jellemzői: a hibafeltáró és elemző módszerek, statisztikai módszerek, számítógéppel támogatott folyamatirányítás, a teljes körű folyamatszabályozás és rendszerszemlélet, valamint az ISO 9000-es

szabványokhoz kapcsolódó rendszerek kialakítása és független tanúsítása.

A felsoroltak alapján is jól látszik, hogy a minőségfilozófiák eltérő mértékben építenek a különböző emberi adottságok, a kulturális háttér, a begyakorlottság és az együttműködési hajlandóságból eredő sikerességre (soft tényezők). Talán nem túlzás, ha azt állítom, hogy a soft tényezőkre a legnagyobb mértékben a Japán minőségfilozófia, legkevésbé pedig nyugat-európai minőségfilozófia épít. Ez a megállapítás a magyarországi minőségügy szempontjából nagyon fontos! Ugyanis napjainkban a sikeres vállalkozások versenyképességének legfontosabb feltételét a nagy tudású és adott képességekkel rendelkező munkaerő jelenti. Az egyik ilyen képesség az együttműködési képesség, amely lehetővé teszi a hatékony csapatmunkát, a másik pedig a problémamegoldó képesség.[6]

Vizsgáljuk meg tehát a magyarországi minőségügy szempontjából fontos ISO 9001-es szabvány kultúrakövetítő hatását.

Az ISO 9000-es szabványcsoport, illetve azon belül is ISO 9001-es szabványok változásának hatásai a minőségkultúrára

A szabványcsoport (akkor még öt szabványból állt) 1987-es első kiadása jellemzően az ipari termelés minőségének biztosításának szabályozására hozták létre az angol BS 5750 alapján. Az ISO 9001 viszonylag kötött merev szerkezetű szabvány volt, kötelezendően alkalmazandó dokumentumokkal, eljárásokkal, amely a tanúsítás alapját képezve kikényszerítette a merev szerkezetű vállalati minőségbiztosítási rendszereket. A tömeggyártásban ezek a rendszerek tökéletesen jól működtek.

1994-ben kiadott szabványcsoport a korábbiakhoz képest kisebb változtatáson esett át. Azonban ez a változás a merev szerkezetet nem érintette. Ilyen módon a szervezetek minőségbiztosítás rendszerének merevsége sem változott. Jól emlékszek az abban az időben készített minőségbiztosítási kézikönyvekre, amelyeknek szinte kivétel nélküli közös jellemzője volt az, hogy 20 fejezetből álltak az ISO 9001-es szabvány 20 pontjának megfelelő szerkezetet követve. Időközben a piac szereplőjeként tanúsítási igénnyel jelentek meg azok a szervezetek is, amelyek abszolút semmi közük nem volt gyártáshoz. Az 1994-es kiadású merev szerkezetű szabványcsoport időnként nehéz feladat elé állította a rendszert kialakítani kívánó csak szolgáltatással foglalkozó szervezeteket és a tanúsító cégeket is. Ugyanis a szabvány alkalmazása akkor még mindig inkább az ipar szereplőit tudta támogatni a minőségbiztosítási rendszerük kialakításában.

Ezt a helyzetet kívánták orvosolni a 2000-ben kiadott szabvány alkotói. Az ISO 9000:2000-es szabványcsoport a korábbiakhoz képest alapvető változtatásokon esett át. A szabvány alkotói bevezettek új fogalmakat. Mint pl.: a minőségirányítás, a vevőközpontúság, a folyamatszervezés, a rendszerszemlélet, a munkatársak bevonása, kölcsönösen előnyös kapcsolat a beszállítókkal, a termék (product) fogalmába bekerült a szolgáltatás is, hogy csak néhányat említek. Az ISO 9001-ből az alkotók eltüntették a korábbi 20 szabvánpontot, létrehozva helyette 8-at, amelyből a tanúsítás alapjául az auditorok alapvetően 4-et tudtak figyelembe venni. Eltűnt tehát a korábbi merev minőségbiztosítási szerkezet alkalmazásának kényszere. Azonban én még jól emlékszek arra a tanácsatlanságra, amit ez a szabadság jelentett. Ugyanis a tanúsított cégek jó része annyira hozzá volt szokva a 20 szabvánpontnak megfelelő szerkezethez, hogy abban az időben az új szabványnak megfelelő minőségirányí-

tási kézikönyvek ugyan, a 20 szabványpont híján már nem 20 fejezetből álltak, hanem csak a szabvány 8 fejezetének megfelelő 8 fejezetből. A rendszer szereplői nehezen tudták elengedni a korábban megszokott merev szerkezetet. Azonban az mindenképpen minőségügy fontos változása volt, hogy nagy számban megjelentek az e szabvány alapján tanúsított iparon kívüli szervezetek, pl.: kórházak polgármesteri hivatalok, iskolák, stb.

A 2008-as kiadás az előző kiadáshoz képest kisebb súlyú változtatást jelentett, mint pl.: a szállítói lánc, erősebb TQM elemek. Filozófiájában gyakorlatilag nem történt változás a 2000-es kiadáshoz képest.

Az ISO 9001-es szabvány változtatása maga után vonta a magyarországi minőségügyi kultúra változását is. A szabványváltoztatások megteremtették annak lehetőségét, hogy a korábbi merev, a gyártási környezetben jól működő minőségbiztosítási rendszereket mára felváltsák a szabadabb, a szervezetek profiljához jobban igazodóbb minőségmenedzsment rendszerek.

Milyen hatása lehet a magyarországi szervezeti minőségkultúrára az ISO 9001:2015 szabvány bevezetése?

Az ISO 9001:2015 a következő területeken jelent változtatást a korábbi szabványkiadáshoz képest:

- ◆ 10 szabványpont (szerkezeti változás),
- ◆ 7 alapelv marad a 8-ból, (rendszerszemlélet és folyamatszempléletű irányítás egyben),
- ◆ áruk és szolgáltatások, (explicit módon megjelenik a szolgáltatás),
- ◆ kockázat,
- ◆ dokumentált információ,

- ◆ kiszervezés,
- ◆ erőteljesebb felsővezetői szerep.

A fentiekből a legjelentősebb minőségkultúra formáló hatásnak a kockázat megjelenését tartom. A minőségirányítási rendszer tervezése során a szervezetnek meg kell határozni a szervezetet érintő kockázatokat. Ez a véleményem szerint a következő változást jelenti: az irányítási rendszer alapja a kockázat alapú gondolkodás.

Mit jelenhet ez?

A kockázatok, mint pl.: a piaci körülményekből adódó kockázatok, valamint a lehetőségek, mint pl.: a vállalati kultúra, szervezeti felépítés, az erőforrások. stb., figyelembe vétele az üzleti lehetőségek, az érintett felek igényeinek és elvárásainak elemzésével. Ez tehát alkalmat teremt arra, hogy a szervezet megvizsgálja a minőségmenedzsment rendszer kialakításának alapjait. Ezekre a valóságban meglévő alapokra építve alakíthatnak ki olyan minőségirányítási rendszereket, amelyet az alapok lehetővé tesznek.

Véleményem szerint az ISO 9001:2015 alkalmazása tehát jó kiindulópont lehet a magyarországi minőségügy megtépázott presztízsének helyreállításához! Ugyanis a szabvány helyes alkalmazása lehetővé teszi, hogy:

- ◆ jó vezetői szemlélettel,
- ◆ ésszerűen kialakított minőségirányítási rendszer vezetői eszközként történő alkalmazásával,
- ◆ tudatosan kidolgozott és dokumentált folyamatokkal, rendszerszemlélettel,
- ◆ a munkatársak megfelelő képzésével, motiválásával, bevonásával, elismerésével, (soft elemek),

kialakított minőségmenedzsment rendszerek szélesebb körben hozzájáruljanak a magyarországi szervezetek versenyképességének növeléséhez.

Természetesen ehhez önmagában a szabvány kevés, az is kell hozzá, hogy a magyarországi minőségügy szereplői (a tanúsított, vagy a tanúsítás előtt álló szervezetek, a tanácsadó, valamint a tanúsító szervezetek, illetve ezeknek a szervezeteknek a vezetői, illetve munkatársai) felismerjék az új szabvány alkalmazásában rejlő lehetőségeket.

Felhasznált irodalom

- [1] Dr. Bíró Zoltán-Dr. Berényi László: Miért probléma a minőségügy? Alapvető problémák és a minőségügy helye a vállalatnál, Magyar Minőség, a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata, XXIII. évfolyam 5. szám, 2014 május, 16-27. oldal.
- [2] Rózsa András: Tűz van! A minőségügy helyzete Magyarországon 2011-ben, Magyar Minőség, A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata, Budapest XX. évfolyam 7. szám, 2011, 34-38 oldal.
- [3] Szamosi Barna: Az emberi tényező szerepe a minőség-filozófiákban In: Bitay Enikő szerk.)Műszaki Tudományos Füzetek - FMTÜ XVIII.: Nemzetközi Tudományos Konferencia Könyvrészlet Az Erdélyi Múzeum-Egyesület, 2013. 375-378. oldal (ISBN:2067-6808)
- [4] Bakacsi Gyula: Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról, Budapest, 2008, 5; 84 oldal
- [5] Csubák Antoaneta: Minősegbiztosítás és minőségfejlesztés a külföldi és hazai könyvtárakban, Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, Könyvtár és információtudományi szakfolyóirat, Budapest, 47. évfolyam 2 szám, 2000, 1. oldal
- [6] Dr. Csath Magdolna: A Magyar versenyképesség és „puha tényezői”, Valóság, Budapest, 51. évfolyam 11. szám 1-13 oldal.

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját

Szlatinszki Nóra

Kisapostag



Bevezetés

A karbantartás gondja attól kezdve kíséri végig a munkát végző embert, mióta eszközöket használ, amelyek elromolhatnak, tönkremehetnek. Így nem túlzás azt állítani, hogy a karbantartás egyidős az emberrel, annak termelő és életfenntartó tevékenységével.

Kitüntetett szerepet kap a karbantartás recessziós időszakokban, amikor elsősorban a meglévő eszközökkel, berendezésekkel kell az értékteremtési, értékmegőrzési feladatokat elvégezni.

Melyek a legfontosabb nemzetközi hatások az értéktérítő folyamatok és a témánk szempontjából?

- A gazdasági és a politikai globalizálódás folyamatai erősödnek. A globális tranzakciók szerepe nő, amelyek a nemzetgazdaságok működését is befolyásolják. A kialakuló régiók átnyúlnak a nemzeti határokon, s ez új érdekérvényesítési módokat alakít ki.
- A tercier gazdasági szektor/szolgáltatás/ szerepe változik, a GDP-hez való hozzájárulása nő. Ez az emberi tényező szerepét felértékeli, a hozzáadott érték jelentősége drámaian nő.
- A tudás felezési ideje csökken és a kreativitás, alkalmazkodó képesség készsége felértékelődik.
- A munkaszervezetek „laposabbá váltak”, a szervezeti hierarchiában a szintek száma csökken (lean management).

- Az élet minősége fontos szemponttá válik a globalizálódó Európában, ezzel egyidejűleg a környezetvédelem iparrá formálódik.
- A piaci versenyerősödése stratégiai kooperációk és stratégiai szövetségek kialakulásához vezet.
- A tudásalapú gazdaság összetevői kikerülhetetlenül felerősödnek. Az OECD meghatározása szerint a tudásalapú gazdaság az, ahol „... a tudás és az információ létrehozása, elosztása és mindennapi használata a működés alapvető célja, kiemelten kezelt módszere és a gazdasági növekedés fő forrása...”
- A gazdasági szektorban „paradigmaváltásszerű” változások érzékelhetők. A régi paradigmát valójában a tudott, ismert dolgok tökéletesítése jellemezte, ugyanakkor az új paradigma szerint a már megpróbálható felvállalása a jellemző és döntő szempont.
- Elméletileg és tapasztalatian egyaránt bizonyított, hogy a gazdasági növekedés azokban az országokban a legdinamikusabb és legtartósabb, ahol az alábbi négy területen magas színvonalat érte el:
 - o az innovációk terjedése gyors és átütő erejű változásokat eredményez,
 - o a humán erőforrás fejlesztése folyamatos, a munkavállalók széles körét átfogja, és minőségi felsőoktatással párosul,
 - o az információs és kommunikációs technológiák lehetővé teszik a korlátlan kapcsolatépítést a világban,

- o az üzleti környezet támogatja az innovatív az új ötletek elindítását, a gazdaságban a gyorsaság döntő tényező válik.

Az utóbbi néhány év hazai gazdasági eredményei, a termelés, a foglalkoztatottság növekedése, a beruházások, uniós forrású projektek volumenének kedvező alakulása alátámasztja a magyar kormány által választott szlogent. Ehhez a jobb teljesítéshez hozzájárul a versenyképesség növelése érdekében végrehajtott szemléletváltások sorozata, a jelentős eredményeket felmutató és munkahely teremtő vállalkozásokkal a stratégiai megállapodások megkötése.

A karbantartás – talán nem látványosan, de – jelentős mértékben hozzájárulhat a megkezdett pozitív folyamatokhoz. Ez a háttér szolgáltatás teremti meg a termelés alapfeltételeit, a korszerű, magas színvonalú karbantartás a folyamatos munkavégzéshez szükséges ipari háttér nélkülözhetetlen kiszolgálója.

Ahhoz, hogy e növekedés ne csak lehetőség legyen megkerülhetetlen e technikai rendszerek karbantartását végző személyzet megbízhatóságának növelése is. A humán megbízhatóságot befolyásoló számos tényező között meghatározó szereppel bír a megfelelő szakismeret, motiváltság, munkahelyi körülmények stb.

A karbantartási tevékenység - legyen az stratégiai vagy sem - egyidejűleg értékteremtő és értékmegőrző tevékenység. E tevékenység egyik szintje sem tudja nélkülözni a megfelelő szintű képzettségű és gyakorlatú szakembereket, és e személyek állandó megújulását biztosító továbbképzését, ill. magasabb szakmai szintre való lépését, jutását.

A szakma ismerői egyértelműen látják, hogy hazánkban a karbantartás lemaradásokkal néz szembe, közel sem

működik az elvárható, és a világ élvonalába tartozó országokban bevezetett normák szerint. A karbantartási elméletek, stratégiák és technikák ma már tudományággá fejlődtek, Japánban, az USA-ban, és Európa fejlett gazdasággal rendelkező országaiban évszázados fejlődésen mentek keresztül. A szakmának kiterjedt szakirodalma van, amely a magyar vállalatok egy részében ismeretlen, a felsőoktatásban pedig nem súlyának megfelelő mértékben van jelen az oktatott ismeretek között.

Eddig Magyarországon nem létezett olyan szervezet, amely ilyen irányú összefogó tevékenységével fórumot nyújthatott volna az ismeretek megosztásának. Ezt a hiányt kívánta a két éve megalakult Magyar Ipari Karbantartók Szervezete / MIKSZ/ pótolni.

A MIKSZ e tendenciákat/ nemzetközi hatásokat mérlegelve határozta el, hogy kísérletet tesz egy országos karbantartási stratégia kidolgozására. A jelen munkában szereplő elemzések, a MIKSZ elnökségének információján alapulnak, ami több körös belső véleményezés után alakult ki.

1. Misszió, vízió, stratégia

A karbantartási stratégiák területén érvényesül talán legjellegzetesebben az ún. „dzsungel-hatás”. Csak az elmúlt 10 évben annyi irányzat jelent meg, melyek ráadásul jelentős átfedésben vannak egymással, hogy ezek pontos áttekintése nagy kihívás és biztosan egy önálló dolgot is megérő feladat.

Tanulmányunkban a lehetséges értelmezési tartományok közül mi a stratégiát a **taktika –stratégia – politika** hármasban közepes időhorizontúnak és rangsor szintűnek tekinthetjük.

Felfogásunk szerinti megközelítésben a stratégiát a **vízió - misszió – stratégia** hármában is célszerűértelmezni, s mi a stratégiai elgondolás kidolgozásakor/összeállításkor ezt a logikát követjük.

- A **misszió** vagy küldetés a stratégia és értékrendszer magját adó vezérelv, amely mozgósító erejű, célszerűen a magyar karbantartó társadalom számára.
- A **vízió** egy előrevetített és kívánatos jövőbeli állapot.
- A **stratégia** a vízió megvalósítását szolgáló tevékenységek, eszközök együttese és működtetése a misszióban rögzített értékek bázisán történhet. E meghatározás szellemének megfelelően az Országos Karbantartási Stratégia kereteit is ebben a megközelítésben írjuk le.

Hangsúlyozzuk tehát, hogy a vizsgálat tárgyát nem a tényleges berendezések, eszközök szintjén alkalmazható stratégiai megoldások (eseti, ciklikus, állapotfüggő és megelőző karbantartás), vagy ezek megvalósítását segítő különböző technikák (TPM, TQM, RCM, RBM, RBIM, stb.) alkotják.

A misszió értékkomponensei

Milyen **értékeket** hordoz a magyar karbantartó társadalom?

- A magyar műszaki értelmiség méltán elismert kreativitását és problémamegoldó képességét hordozza.
- Generalista elkötelezettségét széleskörű szakmai kompetenciái alapozzák meg.
- A megbízható munkavégzése és a szakmai összetartás kovácsolja össze a karbantartó
- közösségeket/szervezeteket.

- Rendszerszintű gondolkodása és szemlélete az innováció és a fenntarthatóság eszméjének a letéteményese.

Milyen **értékajánlatokra** képes a karbantartás, mint szolgáltató tevékenység az értékteremtő folyamatban?

- Tevékenységével csökkenti az értékteremtés műszaki, gazdasági, környezeti és emberi kockázatát egyaránt, jelentősen javítja ezzel az életminőséget.
- Ésszerű és értelmes munkával hozzájárul a költségek csökkentéséhez.
- Változtatási hajlandósága a versenyképesség egyik legfontosabb forrása.
- A karbantartási tevékenység „jó gazda” szemlélete a szolgáltatás ár-érték arányát kedvezően befolyásolja.
- Megfelelő támogatottság és szervezés mellett, segít a munkanélküliség, így a jelentőstársadalmi feszültségek csökkentésében.

A karbantartó szakma kívánatos jövőképe

A magyar karbantartó szakma jövőképe /2020/: a karbantartók a társadalom megbecsült és elfogadott tagjai, a karbantartás hozzájárulása a GDP és a foglalkoztatás növekedéséhez számottevő, morális kisugárzása a gazdaság valamennyi területén érzékelhető.

2. Elemzések a stratégiai irányok kijelöléséhez

Ebben a fejezetben a stratégia szempontjából nem nélkülözhető elemzési eljárások eredményeit foglaljuk össze. Az ismertetett eredmények a MIKSZ elnökségének elemzésein alapulnak.

2.1 A karbantartási terület GYELV/SWOT elemzése

Az elemzés orientációja belső elemzésnek tekinthető, amikor önértékelő módon feltárjuk Gyengeségeinket, Erősségeinket, Lehetőségeinket és Veszélyeztetettségünket.

Az elemzési eredmények jó kiindulási alapot szolgáltatnak a stratégiai irányok körvonalazásához. Kézenfekvő lehet a stratégiai gyújtópontok kijelölésénél a gyengeségeink kiküszöbölése, erősségeink megszilárdítása, veszélyeztetéseink elhárítása, lehetőségeink kiaknázása, ill. e keretekben történő gondolkodás. A vizsgálat eredményeit az **1. táblázat** foglalják össze:

Erősségek	Gyengeségek
➤ Hagyományok (szakmai) ➤ Képzett szakemberek ➤ Helyenként a korszerű elemek megléte ➤ Motiváltság (a fejlődésre) ➤ Elkötelezett, nagy tapasztalatú (idős) szakemberek	➤ Műszaki szemlélet hiánya, bizonyos területeken ➤ A gyártóművek - és ezzel együtt a háttérpar- megszüntetése ➤ Szakképzett munkaerő hiánya (sok helyen képzetlenség) ➤ Infrastruktúra leépülés (Nincsenek olyan akkreditált laboratóriumok, amelyek az oktatást és az ipart is kiszolgálják!) ➤ Eladott műszerek rossz felhasználása ➤ Karbantartás jellegű beruházások, ill. pályázatok elmaradása ➤ Kevés a monitoring rendszer ➤ Üzembiztonság „elhanyagolása” ➤ Nem tud új dolgokat vásárolni, mert nemért hozzá, nincs tájékoztatás ➤ Szakmai szervezetek leépültek ➤ Továbbképzések és tanulmányutak hiánya ➤ Gyakorlati szemléletű oktatás hiánya mindenképzési szinten

Lehetőségek	Veszélyek
➤ Van rá igény ➤ Szakmai út, nyári egyetem ➤ Magyar Ipari Karbantartók Szervezete (MIKSZ) és a Pannon Egyetem (PE) közös képzés indítása (mérnök: BSC, MSC és középfokú) ➤ MIKSZ érdekérvényesítő képességének kihasználása ➤ Stratégiai partnercégek kapcsolata (vélemény bekérés) ➤ Nagy cégek műszaki vezetői támogatásának megszerzése ➤ Együttműködés az új műszaki szövetségek között ➤ Önálló karbantartó cégek minősítésének elérése ➤ Köztudatból hiányzik: hogy a karbantartás értékteremtő (bevinni a köztudatba) ➤ Foglalkoztatás-növelő is lehet a karbantartás	➤ Stratégiai karbantartás kiszervezése a vállalatokból ➤ A szakma súlya csökken ➤ Management nem értékeli a karbantartássúlyát – fiskális szemlélet (jogász, közgazdász vezetők) ➤ A humán-, a környezeti- és az üzemi biztonsági garanciák gyengültek ➤ Kiszervezett karbantartó szervezetek nem megfelelő felkészültsége (mérés- végrehajtás) ➤ Bárki lehet karbantartó (közép/felsőfokú képzettség nélkül) ➤ Szakmai tudás kiáramlás külföldre ➤ A nemzetközi szabványok (magyar) elérése, megértése és alkalmazása ➤ Pénzügyi és jogi szempontok túlzásba kerültek, a biztonság rovására

1. táblázat SWOT elemzés

2.2 A karbantartási terület PESTEL elemzése

A PESTEL elemzésnek az a célja, hogy megismerjük a karbantartási tevékenységet ténylegesen befolyásoló külső tényezőket és azok hatását, így az elemzés az alábbi szempontokra terjed ki:

- Politikai (Political) – pl. politikai stabilitás, törvényhozás, privatizáció, államosítás, nemzetközi kapcsolatok
- Gazdasági (Economical) – pl. növekedés, recesszió, infláció, árfolyam, kamatláb, adók, munkanélküliség, megtakarítás-ösztönzés

- Társadalmi (Social) – pl. életstílus, életmód, demográfia, nők munkavállalása, munkanélküliség
- Technológiai (Technological) – pl. tudományos technikai fejlődés hatásai, csúcstechnika, informatika, számítástechnika, biotechnológia, nanotechnológia
- Környezeti (**Enviromental**) – pl. alternatív energiaforrás, környezeti katasztrófák. környezettudatos vevők, környezetbarát technológia, környezetbarát alapanyagok
- Jogi (Legal) – pl. törvények, jogszabályok (különösen: adótörvények, munka törvénykönyve, munkavédelemmel kapcsolatos jogszabályok)

Az így készült elemzés legfontosabb eredményei az alábbiakban foglalható össze:

Politikai tényezők

- a politika nem törődött az iparral, a valódi értékteremtéssel
- iparpolitikailag fontos iparágak szűntek meg
- a fejlesztési politika autóipar centrikus, ugyanakkor ez „divatvezérelt” ágazat
- erős és ciklikus gazdasági és politikai összefonódások
- szakmailag megkérdőjelezhető előterjesztések felbukkanása
- a karbantartásnak szerény a PR hatása, nem lehet látványos átadásokat tartani
- nem minden arany, ami nyugatról jön

Gazdasági tényezők

- tőkehiány, pénzkapitalizmus

- „magyar pizza” hiánya, olyan termékek hiánya, amelyekről a világban mindenkinek Magyarország jut az eszébe
- magas hozzáadott értékű termékek aránya alacsony
- az ipar hozzájárulása a nemzeti GDP-hez csökken
- közbeszerzési tisztátalanságok
- gyenge fizetési erkölcs
- beruházásoknál a karbantartási szempontok háttérbe szorulnak, vagy egyáltalán nem veszik figyelembe
- a külföld elszívó ereje a kiváló szakemberek tekintetében

Társadalmi tényezők

- munkanélküliségi ráta magas bizonyos társadalmi csoportokban
- gyenge társadalmi munkaerkölcs
- a kétkezi munka értékét veszítette
- szervezeti és vezetési kultúra hiányosságai
- diplomás „túltermelés” a karbantartást nem támogató területeken
- a társadalmilag hasznos tudás és a felsőfokú végzettség közti korreláció gyengül
- környezetkultúra fejlődik
- társadalmi felelősségvállalás / CSR / erősödik
- minőségi szakemberképzés válsága, szerteágazó képzési gondok
- az elosztó szerepet játszó szakmák /pl.: jogász, közgazdász, kommunikátor/ hegemoniája

Technológiai tényezők

- hazai gépgyártás jelentősen meggyengült
- informatika térhódítása
- technológiai fejlődés gyorsul, életciklusok rövidülése
- az időbázisú innováció káros következményei
- csökkenő sorozatnagyság
- műszerezettség foka javul
- erős specializálódás
- szervizfilozófia változása /javítás helyett csere/, üzemi karbantartás butítása
- a pénz hatalma a józanész felett

Környezeti tényezők

- környezettudatos gondolkodás terjed
- környezetvédelmi előírások szigorodnak, a negatív eltérések következménye keményednek
- környezetbarát innováció felértékelődés
- környezeti kultúra oktatása javul

Jogi tényezők

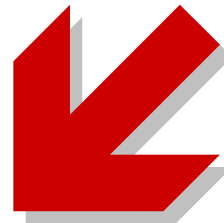
- munkabiztonsági előírások
- jogi környezet kiszámíthatatlansága
- nem életszerű /betarthatatlan szabályok
- a közbeszerzési előírásoknak jelentős műszaki hátrányai is vannak
- nem teremti meg a hosszabb távú gondolkodás feltételeit

2.3 A karbantartási tevékenység érintettjeinek/stakeholdereinek elemzése

Az elemzés szükségességét a stratégia megvalósulását támogató lehetséges szövetségi/lobby hálózat kiépítése indokolja. A magyar nemzeti kultúrában e támogató rendszer hiányában kicsi az esélye egy stratégia sikeres megvalósításának.

A „**hatás**” oszlopában +, -, 0 jellel minősítettük az adott stakeholder hatását az Országos Karbantartási Stratégia kialakítására. Megvizsgáltuk az érdekelt felek stratégia-megvalósításra gyakorolt hatását is abból a szempontból, „**hog**y milyen érdekérvényesítő erejük „**hatalmuk**” és mennyire erős „**érdekük**” fűződik az országos stratégiai elképzeléseinek megvalósításához.

Az „**érdek**” és „**hatalom**” kategóriákat 1-5 fokozatú skálán mértük. A minősítés abszolút értékének növekedésével a hatásuk /következményük is nő. Az elemzés eredményeit a **2. táblázatban** foglaltuk össze:



		Hatás	Érdek	Hatalom
KORMÁNYZAT	Országgyűlés	+	3	5
	Emberi Erőforrás Minisztérium	+	3	4
	Nemzetgazdasági Minisztérium	0	2	5
	Többi Minisztérium	+	2	3
TULAJDONOSOK nem a karbantartási vállalkozásoké		-	5	5
HATÓSÁGOK	NAV	-	5	5
	Környezetvédelmi Hivatal	-	5	5
	Munkavédelmi Felügyelőség	-	4	4
	ÁNTSZ	+	4	4
	OEP	+	4	3
	Katasztrófavédelem	+	4	5
	Rendőrség	0	4	4
	Energiafelügyelet	+	3	3
ÖNKORMÁNYZATOK	Helyi	+	4	1
	Kisebbségi	0	3	1
EGYESÜLETEK	MTESZ	+	3	1
	GTE	+	4	1
	MIKSZ	+	5	1
ALAPÍTVÁNYOK		0	1	1
EGYHÁZAK		0	1	1
EGYETEMEK, KÖZÉPISKOLÁK		+	4	2
CIVIL SZERVEZETEK		+	3	3
KARBANTARTÁSBAN DOLGOZÓK		+	5	2

2. táblázat Az érintettek vizsgálatának eredménye

3. Stratégiai következtetések

Az elvégzett elemzések eredményeképpen **két integráló megközelítésű stratégiai célkitűzés** azonosítható:

1. A karbantartás hozzájárulásának javítása a GDP és a foglalkoztatottság növeléséhez, valamint a minden területre kiterjedő biztonság/biztonságérzet növeléséhez ezen keresztül a karbantartók/karbantartás társadalmi megbecsültségének, elismertségének javulásához
2. A szakterületen dolgozók szakmai és morális felkészültségének javítása

Kidolgozásra kerültek **a stratégiai főirányok érvényesítését támogató akcióterületek**:

1. **A karbantartás hozzájárulásának javítása a GDP és a foglalkoztatottság növeléséhez, valamint a minden területre kiterjedő biztonság/biztonságérzet növeléséhez, ezen keresztül a karbantartás/karbantartók társadalmi megbecsültségének javulásához:**
 - 1.1. Kormányon belül a karbantartásért felelős személy megkeresése és megnyerése
 - 1.2. Közvetlen és közvetett pályázati lehetőségek megnyitása a karbantartási terület számára
 - 1.3. Elemző tanulmányok készítése a legjobb gyakorlatok feltárására és megismertetésére
 - 1.4. A szakterület integráló szemléletének erősítése, általánosítása „**A torta nőjön, ne a szelet nagysága**” elvre visszavezethetően
 - 1.5. Az újonnan megvalósuló beruházásokhoz kapcsolódó karbantartási összetevők realizálásának kikényszerítése

- 1.6. A karbantartói/karbantartási kultúra fejlesztése
 - 1.7. Stratégiai partnerek bevonása az érdekérvényesítés erősítésére
 - 1.8. A közszolgálati médiákban igényes szakmai műsorok készítése
 - 1.9. Meghatározó fontosságú cégek műszaki vezetői támogatásának megszerzése
 - 1.10. Prémium kategóriájú karbantartók számára a „géporvos” cím adományozási feltételeinek kidolgozása és megismertetése
 - 1.11. Lobby a karbantartási szakma anyagi és erkölcsi elismertségéért
 - 1.12. Országgyűlési képviselők megnyerése
- 2. A szakterület szakmai és morális felkészültségének javításához:**
- 2.1. Megfelelő minőségű szakember utánpótlás biztosítása a különböző szinteken
 - 2.2. Szakmai minősítési rendszer kidolgozása és bevezetése a karbantartási vállalkozások számára
 - 2.3. Akkreditált laboratóriumok és mérőhelyek kiépítése országos szinten
 - 2.4. A kockázattudatosság erősítése műszaki, gazdasági és emberi vonatkozásban
 - 2.5. Egyszerűsített és könnyített hozzáférés külföldi szabványokhoz
 - 2.6. Országos Karbantartói Hírlevél létrehozása
 - 2.7. Közhasznú cselekedetek/akciók

- 2.8. Együttműködési lehetőségek kialakítása az új, életképes műszaki szövetségek/szervezetek között

A Magyar Ipari Karbantartók Szervezetével a fenti akcióterületek részletes kidolgozásával folytatjuk a munkát és az Országos Karbantartási Stratégia kidolgozása, ill. közreadása után erőfeszítéseket teszünk az országos szintű elfogadás/bevezetés érdekében.

Zárszó

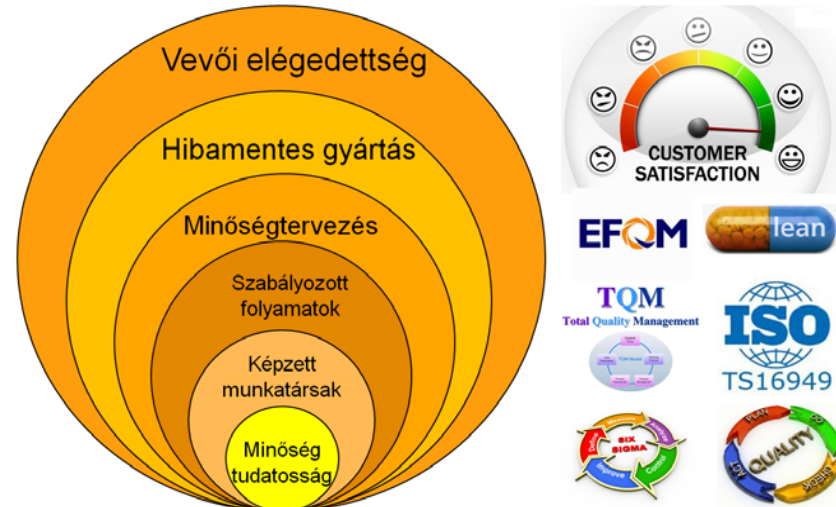
A most közreadott munka - nem tiktoltan - vitaindító kíván lenni. Építő párbeszédre szeretnénk hívni ezen keresztül minden olyan érintettet, akinek fontos a Magyar gazdaság jövője, és benne az értékteremtő/értékmegőrző Karbantartás.

Határozott meggyőződésünk, hogy fejleszteni, segíteni szükséges a több tízezer KKV-re szétforgácsolt, háttérétől - a nagy és joggal híres magyar nehézgép gyártó vállalatoktól - megfosztott karbantartást/szerelést végző hazai cégeket, a versenyképességük javítása, továbbá a PAKS II. beruházásban való érdemi részvételük érdekében.

A vállalat sikerének és kiválóságának középpontjában a minőség áll, aminek elérésére számos rendszer, modell, módszertan, és minőségügyi technika áll rendelkezésre. Ezen eszközök megfelelő és strukturált alkalmazásával biztosítható a cél elérése abban az esetben, ha a szervezet vezetői és munkatársai elkötelezetté, tudatosá, azaz minőség tudatosá válnak.

A tudatos viselkedés nem más, mint a cselekedetek szándékos volta, azáltal, hogy az egyén önálló döntése áll az események érzékelése, megértése és megvalósítására irányuló szándéka után. A minőség tudatos szemléletmód kialakítása révén az egyén ismeri a minőséggel kapcsolatos elvárásokat, tudnivalókat, valamint megérti és elfogadja a minőség fontosságának és szerepének jelentőségét és ezt alkalmazni tudja a mindennapi munkavégzés során.

A minőség tudatos szervezet számára a vevői elégedettség folyamatos fenntartása a cél, melynek alapjait hibamentes termék előállítási folyamatok kialakítása és a tudatos minőségtervezés alkotják. Az integrált irányítási rendszerek és egyéb minőségügyi módszerek alkalmazásával szabályozott folyamatokat hozhatunk létre, melyeket a képzett munkatársak eredményesen valósíthatnak meg. Az egymásra épülő tevékenységek megvalósításának nélkülözhetetlen eleme a minőség tudatos szemléletmód. (1. ábra)



1. ábra Tudatos minőség (saját szerkesztés)

De hogyan, milyen módon lehet kialakítani és fenntartani egy minőség tudatos szervezetet? Számos lehetőség kínálkozik, azonban elérésük és hatékonyságuk eltérő és nem minden esetben igazolható. A stratégiai szemlélet (top-down) szerint a munkatársak értelmes terhelésével, a folyamatok átszervezésével és a vezetés aktív részvételével irányított célprojektek megvalósításával és átfogó, strukturált belső kommunikációval a kívánt szemléletmód kialakítható. E szemléletmód eszközei a megfelelő kiválasztási rendszer, a vállalati kinyilvánított értékei, a hatékony belső képzési rendszer, a célorientált prémium-és egyéb juttatási rendszerek. Az operatív szemlélet (bottom-up): a munkatársak bevonását és ötleteik, elképzeléseik megvalósítását támogatja a meglévő erőforrások újra szervezésével, Lean, Kaisen, öt-

letmenedzsment rendszerek kialakításával, belső minőségügyi versenyek és módszertani képzések megvalósításával.

A valóságtól kicsit elrugaszkodva, játszunk el a gondolattal, hogy mennyivel könnyebb dolga lenne a szervezeteknek, ha létezne egy olyan eszköz a kezében, amivel a fent említett minőség tudatos szemléletmód gyorsan, maradandóan, jelentősebb energia befektetés nélkül kialakulhatna, például egy „vírus” hatására. A vírus nem más, mint egy fertőzőképes genetikai információ. A vírus megfelelő sejtbe jutva, annak működését módosítva több százezer példányban lemásolhatja magát. Különböző úton terjedhet, és különböző tüneteket okozhat.

E fiktív elgondolás mentén jött létre a „minfluenza”, ami a szervezeten belül a minőség tudatosság szemléletét terjesztené a munkatársak körében. A minfluenza célcsoportja a vállalat valamennyi munkatársa, függetlenül attól, hogy mely területen és milyen munkakörben dolgozik, hiszen a sikerhez szükséges minőségszint eléréséhez mindenkinek van feladata. Terjedésének alapvető módja a mindennapi kommunikáció és a jó gyakorlatok azonnali átvétele. A munkatársakon a mindennapi munkavégzés során szinte azonnal érezhetőek és láthatóak a változás tünetei, mint például az alaposság, a pontosság, nulla hibára törekvés, a folyamatos megelőzésre irányuló javító és újító szándék, az előre-gondolkodás és a kooperáció.

Ebben az esetben sajnos, a minfluenzának is van ellenszere, amely a terjedését és hatékonyságát is csökkenti. E nem kívánt ellenszerek: a kényelem, fáradtság, kicsinyesség, motivátlanság, figyelmetlenség minden egyénben benne lakoznak, azonban a megbecsülés és kommunikáció hiánya, és a létszámingadozás ellen csak a szervezet vezetői tudnak hatékonyan fellépni.

Kézenfekvő megoldás a minőség tudatosság elérésére talán nem is létezik, de számos lehetőség áll rendelkezésre egy vállalat-specifikus eszköztár kialakítására. Érdekesebb megfigyelnünk azonban az elmúlt időszak sok esetben érthetetlen okokból sikeres, nagy népszerűségnek örvendő szokásait, divatjait, mint például az extrém sportok, vagy a bungee jumping, a tetoválás a „Selfi”. Mindegyik tevékenység mögött az egyén tudatos döntése áll melyet a belső elhatározása és önmotivációja táplál.

Kérdés, hogy lehetséges-e a minőség tudatosság szemléletét és az általa kiváltó viselkedéseket a fenti példákhoz hasonlóan divattá tenni? Ha igen, talán elégséges a munkatársak belső motivációja annak érdekében, hogy ne keressék a minfluenza ellenszerét...

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®-ben
a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Boros Andrással

Sződi Sándor



... a minőségirányítási rendszerek a vezetés kulcs eszközei. Szemléletet, módszert adnak a vezetés számára, hogy a vállalat (szervezet) a belső folyamatait hatékonyan szervezze meg az eredményes működés, a vevők (partnerek, ügyfelek) minél jobb kiszolgálása érdekében.”

Boros András

- Kedves András! Mikor és hogyan kezdődött a pályafutásod a Dunapack-nál?
 - 1978-ban friss diplomával léptem be a Papíripari Vállalat Csepeli papírgyárába dolgozni. Néhány hónap múlva az anyagmozgatási üzem vezetője lettem. 1985-ben kerültem a hullámtermék gyártáshoz részlegvezetőnek, majd a rendszerváltás után, a Dunapack Rt. nyereségközpontjában, termelési igazgató lettem. 1997-től a Hullámtermékgyár (két telephely, 300 fő) gyárigazgatója voltam. 2001-ben nyertük el gyárunkkal a Nemzeti Minőségi Díjat. 2000-ben lettem az egész részvénytársaság minőségirányítási vezetője.
 - Gyárigazgatóként és minőségirányítási igazgatóként milyen munkáidra vagy a leginkább büszke?
 - Gyárigazgatóként arra vagyok büszke, hogy részese lehettem annak a folyamatnak, amelynek során egy szocialista nagyvállalat folyamatait és dolgozóinak szemléletét átállítottuk egy versenyipiaci körülmények között működő vevőközpontú gyárrá.
- Minőségirányítási vezetőként arra, hogy elsők között szereztünk ISO 9002 tanúsítványt és sikerült megértetni mindenkiel, hogy a minőség nem egy elméleti dolog, hanem a

piaci siker alapja. Szerencsére olyan vezetőim voltak, akik ezt pontosan tudták, ismerték, tehát nem kellett belső harcokat vívni a minőségügy elfogadtatásáért.

- Azon gazdasági vezetők közé sorollak, akik a minőség kérdését mindig fontosnak tartották. Mitől ez a minőség iránti vonzalom? Mit gondolsz a minőségről?
- Én azt gondolom a minőségirányítási rendszerekről, hogy azok a vezetés kulcs eszközei. Szemléletet, módszert adnak a vezetés számára, hogy a vállalat (szervezet) a belső folyamatait hatékonyan szervezze meg az eredményes működés, a vevők (partnerek, ügyfelek) minél jobb kiszolgálása érdekében.
- Hogy élted meg, amikor az általad irányított Dunapack Rt. Hullámtermék gyára 2001-ben Nemzeti Minőségi Díjat kapott?
- Az általam vezetett gyár a kilencvenes évek elején megszerezte a különböző szabványok szerinti tanúsítást. A rendszerek működésének tapasztalatait értékelve ismertük fel, hogy tovább kell lépni és a TQM elvek alapján a szervezet teljes működését kell tökéletesíteni. Ehhez használtuk fel az EFQM szervezeti kiválóság modelljét. A Nemzeti Minő-

ségi Díj annak elismerése volt, hogy jó úton járunk. Lehetővé tette az országos szintű, az iparágunkon túlmutató megmérettetést és elismerte, hogy a kategóriánkban, abban az évben a legjobbak voltunk.

- Milyen hozadékaik voltak a legmagasabb hazai minőségügyi elismerésnek a cég számára?
- A Nemzeti Minőségi Díj elnyerésének nagyon jó visszhangja volt, de önmagától, a díjtól nem nő a piaci elismerés. Akkori piaci sikereinket a gyári szervezet kiváló működése hozta.
- Mi a véleményed a szervezeti önértékelésről? Mennyire tudnád mindezt jó szívvel ajánlani a mai első számú vezetők figyelmébe?
- A szervezeti önértékelés kitűnő módszer annak felmérésére, hogy a szervezet működése mennyire összehangolt, mennyire jó. Kitűnő segítség, hogy összehasonlítsuk magunkat az európai legjobbakkal.
- Hét éve vagy az ISO 9000 FÓRUM alelnöke. Ezen tisztségedben milyen feladatokkal foglalkozol? Hogyan látod a FÓRUM jövőjét?
- Amikor Rózsa András elnök úr felkért az elnökség munkájában való részvételre, gyárunk tagja volt az ISO 9000 Fórumnak és az összes hazai minőségügyi szervezetnek. Az volt a tapasztalatom, hogy a legjobban működő szervezet az ISO 9000 Fórum. Az alapító tagok közé tartoztunk, megtiszteltetés volt a felkérés. Alelnökként részt veszek az Elnökség munkájában és az egészségügyi és az oktatási ágazatunkat felügyelem. Az ISO 9000 Fórum jövőjét a tagjai határozzák meg. Amíg ilyen jelentős a taglétszám és az éves Nemzeti Minőségügyi Konferenciánkra közel 400 látogató jelentkezik, addig a jövő biztosított. Persze, az elnökségen sok múlik, hiszen érdekes, a cégeket, intézményeket érdeklő programokat kell szerveznünk.
- 2013-ban az ISO 9000 FÓRUM „AKI SOKAT TETT A FÓRUMÉRT” oklevelét is megkaptad. Mit jelent számodra és mire kötelez ez az elismerés?

- Nagy megtiszteltetés volt számomra az elismerő oklevél. Valóban nagyon sok szabadidőmet áldoztam fel, hiszen ez társadalmi munka. Jólesik az embernek, ha ezt elismerik.
- 2010. óta saját vállalkozásodban, tanácsadóként dolgozol. Pontosan mi csinálasz?
- A Dunapack Zrt. vezérigazgatója öt éve nyugdíjba vonult. Az utódjaként a tulajdonos által kijelölt külföldi vezető gyökereken új szemlélettel látott munkához, tagadva minden addigi módszert és eredményt, módszereivel azonosulni nem tudtam. Sem szakmailag, sem emberileg nem tudtunk jó kapcsolatot kialakítani, ezért 32 év (első munkahelyes voltam) után távoztam szeretett cégemtől. A felhalmozott szakmai és vezetési tapasztalataimat hasznosítani kívántam, ezért lettem tanácsadó. Az egyik partnerem, ahol régi barátom a tulajdonos, két éve megkért, hogy vegyem át a papíripari kivágó szerszámokat gyártó üzeme operatív vezetését. Így most egy kis, 25 fős cégnél vagyok részmunkaidőben ügyvezető. Kipróbálhatom, mi a különbség egy 300 fős nagy szervezet és egy kicsi irányítása között. Mondhatom, hogy nincs nagy különbség, minden gond ugyanúgy felmerül, nagyon sok a munka, kicsi az apparátus, sok a perszónalunio.
- Mikor tudsz kikapcsolódni? Mi a hobbid? Mi jelent számodra felüdülést?
- A hobbim a zenehallgatás (kb. 500 LP és 1000 CD a gyűjteményem) és a kertészkedés. Sokat törődöm az egészséges életmóddal, a betegségeket megelőző helyes táplálkozással. Feleségem gyógynövényboltot üzemeltet Velencén, ha időm engedi, segíték neki. A legnagyobb öröm pedig az, ha felnőtt lányaink haza látogatnak, és együtt lehetünk.
- Köszönöm a válaszokat. Kívánok új cégednél és az ISO 9000 FÓRUM-ban további munkasikereket és nagyon jó egészséget!

„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 8.” konferencia

Minőség - Versenyképesség – Ügyfél elégedettség

Szeretettel meghívjuk Önt és munkatársait „A Mikulás is benchmarkol – 8.” Konferenciánkra, melyet 2014. december 4-én (csütörtökön) rendezünk meg a Hotel Benczúr – Budapest termében (1068 Budapest, Benczúr u. 35.)

A rendezvény a gazdasági folyamatok alakulásának jellemzésével, továbbá a benchmarking, a minőségjavítás bevált módszereinek, a jó példáinak ismertetésével kíván a szervezetet irányító menedzsereknek és a minőséget közvetlenül létrehozó szakembereknek segítséget nyújtani.

A rendezvény színesítése céljából ezúttal is lehetővé tesszük partnereinknek, hogy szolgáltatásaikat a helyszínen ismertessék, bemutassák.

Az elmúlt évek válságából kilábaló, élénkülő gazdaság sok tekintetben változó, a korábbinál szigorúbb szabályok betartására kényszerül, a többi között a minőségi követelmények vonatkozásában is. Míg korábban a termékek és szolgáltatások piacképességének minimumát általában a szabványoknak való megfelelés, és ennek tanúsítása határozta meg, addig a piac ma már ennél többet követel: a versenyképesség további feltétele az ügyfelek elégedettségének elnyerése és folyamatos fenntartása.

A szabványoknak való megfelelés feltételrendszere is folyamatosan változik, újabb és újabb általános és szakma-specifikus szabványok támasztanak egyre bővülő követelményeket. Általánosak pl. a minőségirányítás, környezetkímélés, információvédelem, energiafel-

használás szabványai, míg egyes szakmák, pl. a gépjármű-, az élelmiszer-, a repülőipar szabványba foglalják előírásaikat.

A kötelezően betartandó előírásokon fölül kell a szervezetnek kidolgozni azokat az eszközöket, köztük minőségjellemzőket, amelyekkel eléri az ügyfelek elégedettségét, ami versenyképességük előfeltétele. Mindezek teljesítése a szervezet menedzsmentjére hárul, amelyre tehát egyre növekvő teher nehezedik.

A rendezvény a gazdasági folyamatok alakulásának jellemzésével, továbbá a benchmarking, a minőségjavítás bevált módszereinek, a jó példáinak ismertetésével kíván a szervezetet irányító menedzsereknek és a minőséget közvetlenül létrehozó szakembereknek segítséget nyújtani.

A rendezvény színesítése céljából ezúttal is lehetővé tesszük partnereinknek, hogy szolgáltatásaikat a helyszínen ismertessék, bemutassák.

Program

A konferencia védnöke: Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán
parlamenti és gazdaságstratégiáért felelős államtitkár –
Nemzetgazdasági Minisztérium

08.30 – 09.00 Regisztráció

09.00 – 09.15 **Levezető elnök: Szódi Sándor** minőségügyi és oktatási vezető – IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

Megnyitó: **Dr. Bárdos Krisztina** ügyvezető igazgató – IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

09.15 – 10.00 Aktuális gazdaságstratégiai kérdések

Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán államtitkár – Nemzetgazdasági Minisztérium

10.00 – 10.10 „A Mikulás is benchmarkol-7.” konferencia legjobb előadója díj átadása

10.10 – 10.35 A Mikulás menedzsmentrendszer

Dr. Gutassy Attila szenior minőségügyi szakértő – TÜV Rheinland InterCert Kft.

10.35 – 11.00 A minőségjavítás bevált módszerei

Dr. Topár József egyetemi adjunktus – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

11.00 – 11.30 Szünet

11.30 – 11.55 A versenyképesség javítása minőségügyi eszközökkel

Bíró Virág minőségügyi szolgáltatások üzletágvezető – KÉSZ Építő Zrt.

11.55 – 12.20 Mit tehetünk a versenyképesség erősítéséért

Czimbalmos Béla vezető tanácsadó, partner – Szinergia Projekt-, Működés- és Vállalkozásmenedzsment Kft.

12.20 – 13.20 Ebéd

13.20 – 13.45 Ügyfél elégedettség növelése teljesítményméréssel

Dr. Németh Balázs ügyvezető igazgató – Kvalikon Kft.

13.45 – 14.10 A szervezeti innováció alapjai

Takács Balázs ügyvezető igazgató – EPCOS Elektronikai Alkatrész Kft.

14.10 – 14.35 Banki segítség a versenyképesség erősítéséhez

Szabó Zoltán ügyvezető igazgató helyettes – OTP Bank Nyrt.

14.35 - A konferencia zárása

A programváltoztatás jogát fenntartjuk!

A **jelentkezési lap** letölthető [erről a linkről](#)

Kiemelt támogató: ISO 9000 FÓRUM

Társszervezők: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, Magyar Minőség Társaság, TQM Szövetség, TÜV Rheinland InterCert Kft.

Média támogatók: Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság, TelePress Online hírportál, Gazdaság és Közélet, MISZ Hírlevél, Felnőttképzési Figyelő, Logisztikai Híradó, Transpack szaklap, RAABE Kft., Zöld Ipar Magazin, Gyártástrend, Innotéka Magazin, Magyar Elektronika, Technika Műszaki Szemle, PRESSTON PR Kft.

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
<u>A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. 2. rész – Braun Róbert</u>	<u>Corporate Policy – Corporate Social Responsibility, Corporate Communities, and Future of Corporate Strategy Part 2 – Braun, Róbert</u>
<u>A betegbiztonság növelése humán diagnosztikai laboratóriumban 2. rész - Szlatinszki Nóra - dr. Barna T. Katalin - Kanik Erika - Bálint Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai Renátó PhD.</u>	<u>Improving Patient Safety in Human Diagnostic Laboratory Part 2 – Szlatinszki, Nóra - dr. Barna, T. Katalin – Kanik, Erika – Bálint, Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai, Renátó PhD.</u>
<u>Az új ISO 9001 minőségirányítási rendszerszabvány alkalmazásának haszna és dilemmái (A DIS 9001:2014 szabványtervezet alapján) - Turi Tibor</u>	<u>Advantages and Problems of the Implementation of New ISO 9001 Quality Management Standard (Based on Draft DIS 9001:2014) - Turi, Tibor</u>
<u>A Grundfos beszállítói kiválóság program - Nyeste, Zsolt</u>	<u>The Grundfos Supplier Excellence Program – Nyeste, Zsolt</u>
<u>Kultúra, minőség, kockázat az új ISO 9001 tükrében – Szamosi Barna</u>	<u>Culture, Quality, Risk ,Reflected by the New ISO 9001 – Szamosi, Barna</u>
<u>Kísérlet egy Országos Karbantartási Stratégia kialakítására – Dr. Gaál Zoltán - Magyar Lajos - Nyeste Zsolt</u>	<u>Attempt to Create a National Maintenance Strategy – Dr. Gaál, Zoltán - Magyar, Lajos - Nyeste, Zsolt</u>
<u>Minfluenza - Hortobágyi Csaba</u>	<u>Minfluenza – Hortobágyi, Csaba</u>
<u>Jók a legjobbak közül Beszélgetés Boros Andrással - Sződi Sándor</u>	<u>The Best among the Best. Report with Boros, András – Sződi, Sándor</u>
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
<u>Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!</u>	<u>We Welcome the New Member to the Society</u>
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
<u>„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 8.” konferencia Minőség - Versenyképesség – Ügyfél elégedettség</u>	<u>8th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - Quality – Competivity – Client's Satisfaction</u>

MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT 2014. évi képzések

IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREKHEZ KAPCSOLÓDÓ KÉPZÉSEK

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS (MSZ EN ISO 9001)

- Minőségügyi megbízott (MIR MB)
- Minőségügyi belső auditor (MIR BA)

KÖRNYEZETKÖZPONTÚ IRÁNYÍTÁS (MSZ EN ISO 14001)

- Környezeti megbízott (KIR MB)
- Környezeti belső auditor (KIR BA)

MUNKAHELYI EGÉSZSÉGVÉDELMEK ÉS BIZTONSÁG (MSZ 28001)

- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) megbízottja (MEBIR MB)
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) belső auditora (MEBIR BA)

INFORMÁCIÓBIZTONSÁG (MSZ EN ISO 27001)

- Információbiztonsági irányítási rendszerek megbízottja (IBIR MB)
- Információbiztonsági irányítási rendszerek belső auditora (IBIR BA)

ÉLELMISZER-BIZTONSÁG (MSZ EN ISO 22000:2005, HACCP)

- Élelmiszer-biztonsági megbízott (ÉBIR MB)
- Élelmiszer-biztonsági belső auditor (ÉBIR BA)
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek vezetője (ÉBIR V)

EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

- Egészségügyi szolgáltatások minőségirányítási rendszere EüMR-megbízott Minőségirányítási szakemberek továbbképzése az egészségügyi szolgáltatások minőségirányítási rendszerére vonatkozó MSZ EN 15224:2013 szabvány témakörében

EGYÉB KÉPZÉSEK

- Szabványügyintéző
- Energiairányítási belső auditor
- Energiairányítási rendszermenedzser
- Gépek biztonsága és a kockázat kezelése

MSZT-AKADÉMIA – KIEGÉSZÍTŐ SZAKMAI KÉPZÉSEK

- Minőségirányítási rendszermenedzserek és minőségügyi auditorok szinten tartó képzése
- Környezeti rendszermenedzserek és környezeti auditorok szinten tartó képzése
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR) auditorainak szinten tartó képzése

Az MSZT a Felnőttképzési Akkreditáló Testület (FAT) által akkreditált intézmény (AL-0225). Az MSZT felnőttképzéseinek nyilvántartásba vételi száma: 00714-2008. A részvételi díj és a vizsgadíj a szakképzési hozzájárulás terhére visszaigényelhető!

A képzések részletes tematikája az MSZT honlapján található: <http://www.msztt.hu>

Felvilágosítás

a 456-6840-es telefonszámon, a 456-6841-es telefaxszámon és az oktatas@mszt.hu e-mail címen.