



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

**A vállalatok politikája Vállalati, társadalmi
felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati
stratégia jövője 1. 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

**XXIII. évfolyam 10. szám,
2014. október**

MAGYAR MINŐSÉG[®]

2014/10

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)

MAGYAR MINŐSÉG XXIII. évfolyam 10. szám 2014. október

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője 1. rész - Braun Róbert	Corporate Policy – Corporate Social Responsibility, Corporate Communities, and Future of Corporate Strategy Part 1 – 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.	Improving Patient safety in Human Diagnostic Laboratory Part 1 – Szlatinszki, Nóra - dr. Barna T. Katalin - Kanik, Erika - Bálint, Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai, Renátó PhD
A minőség kérdései a felsőoktatásban - Kozma Tímea	Quality Issues in Higher Education – Kozma, Tímea
A veszteségek feltárásának és megszüntetésének módszertani támogatása - Dr. Berényi László	Methodical Support of Revealing and Stopping Losses – Dr. Berényi, László
Minőségirányítási rendszerek működtetésének tapasztalatai. Országos felmérések 2014-ben - Rózsa András	Experiences Gained on Quality Management System's Functions, 2014 Year's National Surveys – Rózsa, András
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Urbán Katalinnal - Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Urbán, Katalin – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
XXIII. Magyar Minőség Hét	23th Quality Week
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 8.” konferencia Minőség - Versenyképesség – Ügyfél elégedettség	8th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - Quality – Competitivity – Client's Satisfaction
Ipari Parkok Versenyképességi Díj 2014	2014 Year's Award for Industrial Parks to Improve Competition Capability
Ügyvezetőváltás a KÖVET Egyesületnél	Change of Manager at KÖVET Society
Minőség és együttműködés a versenyképesség növeléséért. Beszámoló a XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáról.- Rózsa András	Quality and Cooperation for Increasing Competitiveness Report on the 21th National Quality Conference – Rózsa, András
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society

1. rész

Braun Róbert 

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) a diszciplinárizálódás korai szakaszában különböző tudományos hagyományokból táplálkozva, a vállalatirányítás, az üzleti etika, a környezetgazdálkodás és a marketingkommunikáció határvidékének szélesítésével, különböző hangsúlyú kiterjesztésével igyekszik saját helyét kijelölni a gazdálkodástudomány keretei között. Jelen tanulmány egy, az érintetti elméletekből kiinduló, ám alapvetően történeti és politikai hagyományhoz köti a CSR jelenét és jövőjét, majd ebből a megközelítésből kiindulva helyezi el a CSR elméletét és lehetséges management-gyakorlatát a vállalatirányítás és a marketingkommunikáció világában. A szerző álláspontja szerint a CSR inkább forma, mint tartalom; az üzleti értelemben vett fenntarthatóságot a vállalatok kevésbé jó ügyek képviselte révén, mint az érintetti (stakeholder) demokrácia megvalósulásának elősegítésével teremthetik meg. Jelen dolgozat azt mutatja meg, hogy az érintetti demokrácia, mint üzleti működési modell megvalósulása messzemenő következményekkel járhat mind a vállalatirányítás, mind a modern marketingkommunikáció számára. 

Kulcsszavak: CSR, érintettek, demokrácia, fenntarthatóság, márkaközösség, pluralizmus, R generáció, vállalatirányítás, vállalati társadalmi felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak számos neve és arca ismert. Egyszerre jelent vállalati adományozást, ám egyben a vállalat versenyképességét támogató stra-

tégiai eszköz is. Jelen írásban felvázolom a társadalmi felelősségvállalás (CSR – corporate social responsibility) kulturális, társadalmi és üzleti kontextusát, valamint állást foglaltok a – jelenleg a diszciplinárizálódás korai szakaszában tartó CSR egy lehetséges értelmezésiránya mellett.

Az érintetti elméletekből kiinduló értelmezés nyomán kifejtem, hogy a CSR miként jelenthet kuhni értelemben paradigmaváltást az üzleti életben, illetve milyen változást hozhat a vállalati működésben és üzleti együttműködésben. Ezen változások kapcsán azt is jelzem, hogyan kapcsolódik a CSR managementje más érintett menedzsment-területekhez, különösen a reputáció-és márkamenedzsmenthez.

A társadalmi felelősségvállalás, mint forma és tartalom

A CSR fogalma sokféleképpen meghatározható: komplexitását talán a készülő ISO 26000 szabvány által alkalmazott definíció ragadja meg legjobban. Az ISO 26000 megalkotói szerint a CSR

„egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása, olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait, megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nem-

zetközi viselkedési normáknak, a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik, és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti” (ISO, 2008: p. 3.)

Ennél még egyszerűbben fogalmazva: a CSR az érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe. Ehhez annak felismerésére van szükség, hogy a vállalat határai nem a vállalati kerítésnél húzódnak: a vállalat számos, különféle identitással rendelkező egyén és csoport életére van hatással, ahogyan e csoportok különféle módokon vannak hatással a vállalat működésére. A vállalat, mint érintettek összessége modelljét számos szerző említi, legrészletesebb és legismertebb kifejtése Freeman érintetti szemléletű stratégiai menedzsment modelljében található (Freeman, 1984). Ezen elméletek a ma vállalatát többnek látják és láttatják, mint a részvényes által tulajdonolt transzmissziós szíj, mely áru vagy szolgáltatás munkavállalók és beszállítók általi előállítás, és azoknak a fogyasztók részére történő értékesítése révén teremt pénzben mérhető értéket a részvényes (stockholder) számára. A részvényes mellett az értéklánc szereplői a vállalati működés érintettjei is, hiszen kölcsönös hatások mutatkoznak a vállalat és az érintettek között, kölcsönösen rendelkeznek egymás számára szükséges erőforrásokkal, és fontos részei lehetnek az értékteremtési folyamat kontextusának, vagyis a vállalat szervezeti kultúrájának (Ferrell et al., 2010). Ez a vállalat működésén túl hatással van az értékteremtési folyamatra is, vagyis az új vállalati működés megértéséhez a vállalati értékteremtési folyamat új elméletének megértésére is szükség van.

Az ún. hármas eredménykritérium (triple bottom line) szemlélete szerint a vállalati értékteremtés folyamatának nem csupán a pénzügyi vagy gazdasági eredményes-

ségre kell kiterjednie. A pénzügyi siker mellett a vállalat eredményességének a társadalmi és környezeti teljesítményében is mérhetőnek kell lennie (Elkington, 1998). Ezen eredményességszemlélet – vagyis az értékteremtési folyamat eredményének mérése – jelenik meg a 3P (people, planet, profit) elvben, mely a fenntarthatóság (sustainability) alapszemlélet módjává vált. Ennek alapján nem csupán a pénzügyi tőkét kell eredményesen működtetni, hanem hasonló eredményességi elvárások fogalmazódnak meg a humán- és a környezeti tőkével szemben is (UNWC, 1987). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát egy másik lehetséges meghatározás szerint az érintettek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy a vállalat minél eredményesebben feleljen meg a hármas eredményesség szempontjainak.

A vállalatok azonban csakúgy, mint az intézményi érintettek, továbbra is küszködnek azzal, hogy a társadalmi felelősségvállalást fő üzleti tevékenységük részévé tegyék, s így számos, a társadalmi felelősségvállalás stratégiai megközelítése által nyújtott potenciális lehetőségtől esnek el (Porter – Kramer, 2006). Meggyőződés szerint ez azért alakult így, mert bár sokan tartják a CSR-t a XXI. századi vállalatirányítási gyakorlat szempontjából nagyszerű lehetőségnek, még mindig nem látják a vállalati működés új megközelítésében rejlő paradigmaváltást. A CSR hatásai és a CSR-ből fakadó változás még annál is sokkal sarkalatosabb lehet, mintha a CSR körüli viták során egy, a vállalatokra vonatkozó új elmélet jelent volna meg. Ugyanakkor sokan állítják, hogy a jelenlegi válság nem kedvez ilyen új elméletek megjelenésének, és a CSR sem válhat a közeljövőben általános üzleti gyakorlattá, ehelyett a vállalatok működési és vállalatirányítási gyakorlatukban visszatérnek az alapokhoz.

A CSR inkább forma, mint tartalom: a CSR olyan folyamat, melyben az érintetti elvárások a szervezet minden területén integráltan megjelennek, és sokkal inkább a kapcsolatokban érvényesül, mint közvetlen módon; hatása pedig a fenntartható fejlődés elősegítésére irányul. Egyes társadalmilag helyes elvek – a társadalmi integráció, környezetvédelem, az AIDS, az éhínség és a társadalmi egyenlőtlenségek elleni harc (vagyis a tartalom) – üzleti működésbe történő beemelése helyett itt az érintettek egyetlen közös, értékteremtő cél köré csoportosításának új formájáról van szó. A hármas eredményességnek való megfelelés az érintettek hatékony menedzsmentje, vagyis stratégiailag végiggondolt, mérőszámokkal motivált, erőforrások által támogatott, folyamatok segítségével tervezett és eredményesen kivitelezett, majd visszamért tevékenység által valósul meg. Erre válaszul hozhatják egyesek a régi friedmani érvet, mely szerint az üzlet lényege csak a szigorúan vett üzlet, épp ezért a vállalatoknak nem feladata a társadalmi szereplőket és érintetteket egy közös cél köré szervezni. Ez – ahogy azt Friedman hívei tartják – a kormányok feladata lenne, hiszen ők hivatottak a szociális teendőket intézni. Ugyanakkor a vállalatok a kormányoknál, vagy más társadalmi szereplőknél – ideértve a nem kormányzati szerveket, NGO-kat is – sokkal hatékonyabb szervezetek. Amint azt Jeffrey Swartz, a Timberland vezérigazgatója egyszer mondta: „A vállalatoknak annyi erősségük van – mint például az innováció, az erőforrások és a szakértelem – amelyek felhasználásával jóval többet is el lehet érni egy kiváló termék vagy szolgáltatás létrehozásánál. Ebben a világban élünk, és akár akarjuk, akár nem, hatással vagyunk rá... miért ne tegyük ezt a hatást annyira kedvezővé, amennyire lehetséges – hiszen meg tudjuk tenni?” (Accountability, 2011)

A globális világ kihívásai a gazdasági működés kontextusát is megváltoztatták. Az éghajlatváltozás és ennek hatásai, Kelet és Nyugat meg-megújuló harca, a globális „perifériákon” államok dezintegrációja, és az ebből fakadó „humanitárius katasztrófák”, az éhezés és a nyomor a harmadik világ számos részén, a digitális szakadék elmélyülése, és így az információs egyenlőtlenség növekedése, a hagyományos – elsősorban a nyomtatott – médiumok lassú halódása és az innováció hiánya új feltételeket teremtett a gazdaság szereplői számára. Mindez bizonytalanná teszi a jövőt, ami a remény és a bizakodás és (részben ennek következtében) a bizalom radikális eróziójához vezet. Mindebből az következik, hogy a gazdasági döntéshozóknak, vezetőknek **nem türelemre, hanem stratégiai gondolkodásra** van szüksége, az új állapot tünetei helyett a következményeivel, a jövő két fontos építőkövével: a bizakodással és a bizalom újrateremtésével kell és érdemes foglalkozni.

Megatrendek és generációs különbségek

A jövővel kapcsolatos bizonytalanság abból is adódik, hogy nemigen van olyan kapaszkodó, mely segíthet az ismeretlen jövő megértésében. Negatív gazdasági spirálok, a piaci viszonyokat befolyásoló társadalmi környezet jelentős módosulásai, a felhasznált nyersanyagok kimerülésének veszélyei – ezek mind olyan körülmények, melyek jelentős változásokat indítanak el. E jelentős változásfolyamatokat nevezi a szakirodalom megatrendnek. Ma három megatrend csírái figyelhetők meg: **a közösségiség, a tudatosság és a fenntarthatóság** megatrendjei. A közösségiség megértése a bizalom új csatornáit és formáit hozhatja létre – kevésbé a „valóságot” egyre jobban leíró információ mindenhatósága, inkább a közösség tagjainak nyilvános és közös cselekvései teremtik meg a bizalom helyreállításához szükséges közös

meggyőződést. Az életminőségünket befolyásoló egyéni döntésekben megjelenő fokozott tudatosság – a fogyasztástól a lakóhelyválasztáson át, a munkahely megválasztásáig – új biztonságot ad: képes lehetek és vagyok befolyásolni saját életemet, újra saját sorsom és életem ura lehetek. A fenntarthatóság megatrendje az érintettek emancipációjának következménye: egyre több érintetti csoport és képviselőik, a globális és helyi nem kormányzati szervezetek (NGO-k) követelik meg, hogy értekeik és érdekeik megjelenjenek a különböző szintű döntéshozatali folyamatokban. Az érintettek hatékony menedzsmentje e megatrendek által teremtett kihívásoknak megfelel.

A hathatós CSR egy, a vállalatról és az őt körülvevő világról szóló új víziót feltételez. A CSR paradigmaváltás a vállalatirányítási filozófiában és az üzleti stratégiában. Mindez nem automatikus folyamat. A vállalati döntéshozók – még – nem készek a paradigmaváltásra, ahogyan tulajdonosaik sem. A legtöbb felső vezető a baby boom generáció tagja, a '70-es években folytatott üzleti tanulmányokat, üzleti és MBA-tapasztalatait a '90-es években szerezte, vezetői élményei pedig az ezredfordulóhoz kötődnek. Bár többségük felismeri azon problémákat, melyekkel napjaink társadalmi és vállalatai szembesülnek, tapasztalatuk, ismereteik és készségeik mélyen a régi paradigmában gyökereznek. Az őket mostani „székükbe” emelő sikerek egy teljesen másfajta társadalmi és üzleti környezetből származnak.

A háború utáni generációs felosztásban egyelőre három fontos generációt szokás megkülönböztetni. A háború után, a hatvanas évek közepéig születő generációt, amikor az életszínvonal emelkedése bőséges gyermekáldást hozott, egy új, önmagát kulturálisan és gazdaságilag is öndefiniáló generációt teremtett: **a baby boomereket, az**

X generációt, majd a mai fiatalokat, az Y-okat. A baby boomerek, ez a Magyarországon nagynak nevezett nemzedék kulturális gyökereit tekintve a szülők elleni lázadás, a tehetség teremtette önállóság és felemelkedés generációja – a mai vezetők jelentős része e generáció tagja. A lázadás mára konformitássá és a status quo megőrzési vágyává vált, a vezetővé válás sok tanulsággal és tapasztalattal járt, az építkezés kevésbé tudatos és tervezett volt. Miközben e generáció merészsége és bátorsága számos határt, falat és tabut döntött le a hatvanas években, meghatározó éveik és tapasztalataik – a lázadás éppúgy, mint a konszolidáció – egy más korhoz, a maitól jelentősen eltérő technikai és kulturális kihívások világához kötik őket.

A baby boomereket követő X generáció tagjainak, mai harminc-negyven éveseknek kevés lehetőségük volt a lázadásra, hisz épp a lázadás kultúrája teremtette meg számukra az élhető világot. A frusztráció lázadása így sokuk számára a szülők, a háború előtti generáció konzervativizmusához és hagyomány- és rendtiszteletéhez való visszatérést jelentette. Nemzetközileg e generáció kevesebb lehetőséget látott maga előtt, megélte, hogy a világ nem folyamatos fejlődés, és a jobb mód felé tett lépések sorozata, hanem válságok szabdalta lassú előrehaladás, melyben a hosszabb visszalépés sem lehetetlen. Miközben technikai értelemben a világ kitárult előttük, fiatal felnőtteként élték meg a számítógép és az internet elterjedését, a nyolcvanas, kora kilencvenes évek új, műszaki forradalmát, kevesen tudtak élni a szép, új világ kínálta lehetőséggel.

Mai vezetőink egy része, valamint a baby boomerek mögötti második vonal generációja általában a fontolva haladás, a kísérletezés helyett a járt utat választás csapata – sok lelkesültséget látott és nagy bukásokat – a kelet-

európai vadkapitalizmus és a dotkom válság élményeit megélt generáció ma inkább visszahúz és visszafog, kívár és remél. Az Y generációnak lázadás helyett csupán „bele kellett ülnie a készbe”, az előttük járók technikai és társadalmi bizonytalankodásai után e generáció már belenőtt az új világba: a technikai újdonságok számukra nem kihívást és lehetőséget, hanem hétköznapi készséget és természetes környezetet jelentettek. Az e-mail, az interaktív média, a tömeg és fogyasztás kultúrája, a szabadság és a szabadosság határainak elmosódása egyszerre tette e generációt befelé fordulóvá és kinyílóvá. Miközben elfordultak a hagyományos közpolitika és közgazdaság tereitől, egy másik társadalmi tér, a közösségi média terei nyíltak meg előttük vagy nyitották meg őket maguk, maguknak. Nem felfelé és előre, hanem oldalra és a jelenben beszélgetnek, kevés céljuk és sok érzékenységük, tudásuk, készségük van – az X-ek és a baby boomerek előtti egyik kihívás, hogy miképp tudják mindezt a közügyek szolgálatába állítani. Míg a baby boom idején született és az X generáció vezetői a régi paradigmát örökölték, egyre több alkalmazottjuk, fogyasztójuk és érintettjük gondolkodásmódja, fogyasztási szokásai és identitása alakult át teljes egészében.

A baby boomerek az értékteremtést a folyamatos növekedésben, a pénzben elért sikerekben, az anyagi biztonság megteremtésében látják, a sikert a termelésben szerzett jártasság kínálja, a kommunikációt szükséges rossznak tekintik, a modern technológia és kommunikáció lehetőségeit ismerik, de nem élvezik, alkalmazzák, de nem használják. Számukra a munka világa adottság, az üzlet a „hivatali” megfelelés terepe, ahol a munka az első, a jólét másodlagos. Az Y generáció már a nyílt kommunikációból gyarapszik, ért a médiához és információhoz, céljai eléréséhez kész együttműködni, kapcsolati hálóját építeni és használni (networking), és vál-

lalja az egymásrautaltságot; egyik fő értéke a munka-élet egyensúlyának (work life balance – WLB) megteremtésére való törekvés (Jorgensen, 2003).

Adódik a kérdés: ki következik? Kutatások azt mutatják, hogy a ma 14-18 évesek, az ezredforduló előtt és utána születettek legalább olyan radikális generációvá válhatnak, mint a baby boomerek annak idején. Ők azok, akik – a válság ellenére – jólétben és biztonságban nevelkednek, ugyanakkor látják a feszített világ teremtette külső és belső kihívásokat, már nem a felismerés örömeivel használják készségszinten a technikai lehetőségeket, látják a huszadik század második felének előnyeit és hátrányait egyaránt, mernek és tudnak kérdezni, néha olyanokat is, amire nincs könnyű és megnyugtató válaszunk. Azt vallják, hogy a munka van az életért, a múlt van a jövőért – nem az önmagáért való élményt, hanem a hétköznapi boldogságot keresik. Identitásuk, az elkülönbözés, és annak kifejezése fontos, mindenki egyenlő, és ezért lehet különböző.

A fogyasztás nem szerzés, hanem egy közösséghez tartozás lehetősége, a Hello Kitty, Bakugán nem szól semmiről, és ez jó így, mert azzal lehet megtölteni, amivel akarják, akik mi vagyunk vagy lehetünk. És legfőképp: senki nem oldja meg helyettük a világ problémáját: nem az államtól, a politikusoktól kell várni a megoldásokat, hanem nekik lehet és kell kitalálni, kikényszeríteni őket. Közösségeik ereje épp ebben van vagy lehet, képesek célokért összefogni, fogyasztóként, leendő munkavállalóként, mozgalmárként egyaránt. Az ő kultúrájuk nem a szembenállás és verseny, hanem az együttműködés kultúrája. Felelősek magukért, maguk választotta közösségeikért, jelenükért és jövőjükért, és tenni is hajlandók érte. Ők lehetnek az R, azaz a felelős (responsible) generáció.

S bár a betűk sorában (BB, X, Y) a Z generáció következne, ez a generáció lehet az, amely képes lehet kikényszeríteni, hogy az állam helyett a legnagyobb hatású társadalmi szereplők, a fogyasztás kultúrájának ágensei, a társadalmi viszonyokat meghatározó foglalkoztatók, a legnagyobb fejlesztéseket, átalakításokat végrehajtók legyenek. Vagyis a modern vállalatok is a közösségek értékei mentén, velük együttműködve feleljenek meg az elmúlt négyszáz évben elért gazdasági sikerek teremtette társadalmi kihívásoknak. Ők azok, akiket már nem elégít ki a márkák világában az érdek(ár, szolgáltatás, minőség) alapú kapcsolat, mely a baby boomerek számára elegendő volt. Ahogy nem túlzottan érdekli őket a márkák teremtette érzelmi kötődés (kutyá, gyerek, szerelem) sem; értékkapcsolatokra, márkaközösségekre vágnak, ahol őket is bevonva születik termék, szolgáltatás. Ahol a márkák bátran kiállnak értékek mellett, és ettől lehet szeretni őket, ahol a márkákhoz tartozás értékállítást, és így érték kifejezést fogalmaz meg, ahol a márka az értékalapú identitás megmutatásának eszköze és nem a fogyasztás kultúrájának áldozatul esés jelképe. Az R generáció a fogyasztás kényszere alól mentené a fogyasztót. Ez nem a fogyasztás elleni harc, hanem az értékes fogyasztás melletti érték-választás – a fenntarthatóság, a környezettudatosság, az elnyomásmentesség kultúrájának megjelenítése a fogyasztás kultúrájában.

Időutazás – abszolutista vállalatok és késő modern érintettek

A ma egyik legfontosabb ellentmondása az, hogy óriási szakadék tátong a mai vállalkozások szerkezete, politikája és kommunikációja, valamint az őket körülvevő világ között. Egyszerűbben: bár XXI. századi társadalmi, politikai és kommunikációs környezetben élünk, a modern

vállalkozások még mindig annak a kornak – nevezetesen a XVII. századnak – a teremtményei, melyben kialakultak. Így a CSR egyfajta kísérlet arra, hogy áthidalja a szakadékot a XXI. századi posztindusztriális késő modernitás és a modernitás születésének kora – a XVII. század között. A jó vállalatok stratégiai szemléletű vezetői igyekeznek megérteni a vállalatukat környező társadalmat, és olyan vállalati stratégiákat dolgoznak ki, melyek segítségével vállalatuk előnyt kovácsolhat napjaink válság sújtotta társadalmi és üzleti környezetében.

Bizonyítható, ahogy azt Milton Friedman is megtette negyven évvel ezelőtt, hogy mindegy milyen változások mennek vagy mentek végbe a múlt század második felének társadalmi szerkezetében, az üzlet célja ugyanaz maradt. Ez pedig – állítása szerint – újabb érv arra, hogy a vállalatvezetők az üzlet lényegénél maradjanak, és ne merészkedjenek olyan területekre, melyek nem tartoznak szigorúan a hatáskörükbe. A vállalatvezetőknek a társadalmi ügyeket e terület szakértőire kell hagyniuk, és a részvényeseik felé fennálló egyetlen feladatukkal kell foglalkozniuk, ami nem más, mint az üzlet lényege, az üzlet (Friedman, 1970). Ez talán igaz lehetett fél évszázaddal ezelőtt, ma azonban már nem. A jelenkor nyugati társadalmában végbement legalapvetőbb változások egyike az, hogy a közszféra és magánszféra között húzódó fal leomlott (Arendt, 1958). A szexuális forradalommal, a nők és színes bőrűek társadalmi emancipációjával, a fogyasztás kultúrájával, a modern divattal – hogy csak néhányat említsünk a késő modernitás kultúrantropológiai környezetét formáló trendek közül – feleslegessé vált az értékek és hitek magánszférájának elválása a közszférától, melyben értéksemleges folyamatok biztosítják a közösség politikai kohézióját. A nyilvánosságot elárasztották a határozott értékpreferenciákra épülő személyi és szervezeti identitások, melyek a tár-

sadalom más szereplőitől tiszteletet várnak és azt, hogy a velük való együttműködés során olyan stratégiákat alakítsanak ki, melyek tiszteletben tartják az ezen identitások alapjául szolgáló értékeket.

Bár homogén világpiac nem létezik, globális kultúra igen, és ez számos kommunikációs csatornán keresztül meg is jelenik. Jóllehet, a globális fogyasztók ízlése és értékrendszere eltérő, életükben ugyanazon globális szimbólumok által megtestesített globális ikonok – globális márkák és vállalatok – vannak jelen. E vállalatok többé nem a fogyasztók felé értéket és cserébe a részvényesek felé profitot továbbító „szállítószalagok”. Sokkal inkább az interakciók hálójában napjaink társadalmi szerkezetét formáló fontos szereplők. Az értékeket az adott társadalmi szerkezetben közvetlenül részes érintettek határozzák meg a korábbiaknál sokkal komplexebb módon, identitásuk tiszteletben tartását és valamennyi érintetti csoport megbecsülését elérendő pedig bonyolult kapcsolatokat kell menedzselniük. „Számos fogyasztó megilletődik az olyan vállalatok politikai hatalma láttán, melyek árbevétele meghaladja a kis nemzetek GDP-jének összegét, és melyek komoly befolyással bírnak az emberek életére, a közösségek, nemzetek és végső soron bolygónk jólétére.” (Holt et al., 2004: p. 70.) A 2002. évi Global Brands Study (Globális márkák vizsgálata) szerzői megállapították, hogy az érintettek a globális márkaválaszték három fő jellemzőjét mérlegelve szavaznak és fizetnek: minőségjelzés, globális mítosz és társadalmi felelősségvállalás – globális hatalmuk révén valamennyien kellően tájékozottak ahhoz, hogy befolyásolják a minket körülölelő világot.

Az érintettek véleményt formálnak, ötleteiket és ideáljait hatásosan kifejező eszközökkel rendelkeznek, továbbá hatalmukban áll szövetkezni és lehetőségeiket

egyéni korlátaikon túlmenően növelni. Ma is ugyanolyan fontos, mint valaha, hogy a vállalatok e változásokat megértsék, mivel a rendelkezésükre álló roppant erőforrásokkal, sikeres működési gyakorlatokkal és befolyásos kommunikációs csatornákkal ők a leghatalmasabb szereplők az interakciók hálójában. A vállalatok széles körű technológiai, innovációs és marketinges képességeiket kihasználva olyan problémákat kezelhetnek, melyekkel a kormányok és az NGO-k évtizedek óta küzdenek. A határozott, értékalapú identitással rendelkező társadalmi szereplők olyan egyéni vagy szervezeti érintettek, akik a vállalatokkal különféle csatornákon kommunikálnak. Többé nem fogadják el, hogy két külön világban élnek: egy otthon és az egykori magánszféra más területein a XXI. századi késő modern világban, ahonnan időgépen egy XVII. századi világba utazhatnak, ahol az egykori közszféra uralkodói a nekik munkát adó, velük szerződő és kommunikáló vállalatok voltak.

A modern kapitalizmus születésének intellektuális és társadalmi kontextusát adó modernitás/felvilágosodás/ ipari forradalom legfontosabb jellemzője a közterek „felemelkedése”.

Habermas szerint a „polgári nyilvánosság” egy egyenlőségre törekvő, befogadó és kritikus „kommunikációs világot” alapozott meg, melyben újfajta vitaarénák, a városi közterek és a társasági élet nyitottabb és hozzáférhetőbb formái jelennek meg, továbbá a nyomtatott kultúra is robbanásszerű terjedésnek indult” (Melton, 2001: p. 4.), így teremtve új fórumot, mely a politikai/társadalmi/közgazdasági tudás és eszmecsere fejlődését segítette elő. A közszféra koncepciója Kant azon eszményére alapul, mely szerint a racionalitás, illetve az ész és a bölcsesség az embert megszabadítja önként vállalt tökéletlenségétől, a gondolkodás racionális eszmecse-

réhez vezet, mely végül szerződéses társadalmi, politikai és üzleti együttműködési formákat eredményez. Az ésszerűség felsőbbségébe vetett hit és az igazság intellektuális, nem transzcendentális keresése előmozdította a bizalom egy új formájának megjelenését, mely átformálta az intellektuálisan egyenlőségre törekvő közszféra kontextusát. A bizalomnak e fogalma az igazság univerzális természetében és lokalizálhatóságában/fel-lelhetőségében gyökerezik, mely igazság révén mindennemű vita és konfliktus elrendezhető. Az igazság lehetséges konfliktusok és viták megoldása során történő kereséséhez a közszférának folyamatosan megbízható és hiteles információkra volt szüksége. Az igazság a mindenkor, minden csatornán és számos hiteles forráson keresztül elérhető egyre növekvő számú információra alapult. Ez volt az információs kor.

A társadalmi-politikai rendszer fejlődéséből kiindulva a XXI. századi késő modern korban három lényegi nézőpont jelent meg, melyek a jelen nyugati társadalmi be-rende-zkedés alapjául szolgálnak és az identitások kap-csolataiban meghatározzák az elköteleződés szabályait.

Liberális demokrácia. A késő modern nyugati társadal-mak politikai struktúrája liberális demokrácia, ahol a fé-kek és ellensúlyok garantálják, hogy a közösség vala-mennyi tagja részt vehessen az önnön kormányzásáról szóló döntési folyamatban. A liberális demokráciákban biztosított az általános választójog, és a döntéseket a közösség felnőtt tagjai hozzák. A liberális demokráciák alkotmánya garantálja, hogy a közösséget irányítók fel-hatalmazásukkal vissza ne éljenek, a hatalmi ágak egy-mástól elváljanak, a közösség által elfogadott és legiti-mált igazságszolgáltatás független legyen, valamint mű-ködjön a fékek és ellensúlyok rendszere a hatalmi ágak pártatlan természetét biztosítandó. Az értékalapú jogokat

és szabadságokat korlátozzák azok a bürokratikus fo-lyamatok, melyek megteremtik az egymást kölcsönösen kizáró értékrenddel bíró társadalmi szereplők közötti megegyezési alapot (modus vivendi) és – amennyiben a közösség azt úgy akarja – megváltoztatják e modus vivendit.

Pluralista értékrend. A XXI. századi nyugati társadalmak értékrendje pluralista, azaz e társadalmakban nincsen egyetlen, univerzálisan elfogadott és a közösségen kívül legitimált, valamint néhány tag által kontrollált hatalom erejével kikényszerített értékrendszer. Megférnek egy-más mellett az egymást kölcsönösen kizáró értékek – így a nők saját testük és a várandósság első pillanatától kezdődően egy új élet fölötti rendelkezési joga –; a mo-rális döntések egyenlő és mindenféle hatalmi játszmáktól mentes, ésszerű diskurzus iránt elkötelezett szereplők megegyezésére alapulnak. A morális döntések kontex-tus-függők és pragmatikusak: az általam képviselt érté-kek ugyanolyan értékesek, mint az általad képviselték – és még akkor is rendíthetetlenül kiállhatunk mellettük, ha tudjuk, hogy viszonylagos természetűek.

Interaktív médiakultúra. A web 2.0 megoldások megjele-nésével a tömegkommunikációban a média többé már nem „egy a többhöz” típusú kommunikációs eszköz. A web 2.0 a kommunikációt, információ-megosztást, közös munkát, közös alkotást és együttműködő készséget elő-segítő web-alapú rendszerként írható le. Az üzenetkü-ldés régi módszerei, az információáramlás és párbeszéd felügyelete utat nyitott az információcsere új formái előtt, lehetővé téve, hogy a részt vevő szereplők sokkal sza-badabban választhassák meg a bizalom általuk preferált forrását, csatornáit és mélységét.

A paradigmaváltás jellemzően változást hoz azon biza-lom eredőiben is, melyek a mára már globálissá vált köz-

szférában zajló interakciók és identitáskapcsolatok alapját képezik. Az információs kor utat nyitott a közösségek kora előtt, melyben a viták és eszmecserék a bizalom közösségi jellegében gyökerező, és természetüknél fogva feltételes értékeket, megállapodásokat és szerződéses kapcsolatokat eredményezhetnek. A szerződéses kapcsolatok céljából indított, hatalmi befolyástól mentes eszmecseréhez szükséges bizalom a közösségek korában nem az intellektuálisan hiteles forrásokból érkező racionális információból származik. E bizalom eredője az érintetti kapcsolatok közössége, melyben az interakciók alapját a más érintettekkel való kölcsönösen nem kizárólagos, nyitott, és nem szabályszerű párbeszédekben való elköteleződés jelenti.

Az érintetti kapcsolatok, a közelség és fontosság fokai az érintettek egymásra gyakorolt befolyásától és hatásától függnének. A bizalom közösségi alapú, és az kizárólag az érintettek közösségének megítélésére van bízva. A verseny, a modern kor egyik sarokköve, átalakult. A „last man standing” a győztes mindent visz versenyfelfogása egyfajta versengve együttműködésbe váltott, melyben a verseny együttműködést hangsúlyozó megközelítései ma már inkább általánosnak, mintsem kivételesnek mondhatók. A modernitás régi – különösen marxista – kritikussai a versenytől teljes egészében meg akartak szabadulni. A CSR újabb lehetőséget nyújthat a verseny értékeinek (innováció, kreativitás és haladás) megtartására, ugyanakkor kiterjesztheti bázisát az érdekelt érintettek egy szélesebb körére.

Nem meglepő, hogy a vállalatok nem XXI. századi elvek szerint működnek. A vállalatok még mindig kettős világban élnek: a felvilágosodás és korai újkor politikai és társadalmi berendezkedésének, a felvilágosult abszolutizmusnak az utolsó mentsvárjai. A vállalatokon belüli

érintetti kapcsolatrendszer nem a liberális demokrácia, értékpluralizmus vagy interaktív médiakultúra vezérli. Valójában épp az ellenkezőjéről van szó. A politikai döntéseket néhány kiválasztott hozza, nincs általános választójog, de a „kormányt” sem több – még ha korlátozott számú – érintett részvételével tartott választás útján választják, nincsenek fékek és ellensúlyok, melyek a vállalaton belül az egyes hatalmi ágak pártatlanságát biztosítanák. Az értékalapú jogokat és szabadságokat nem korlátozzák demokratikus és bürokratikus folyamatok, melyek gondoskodnak a vállalat egymást kölcsönösen kizáró értékeket képviselő érintettjei közötti modus vivendi-ről, illetve ilyen, a modus vivendit megváltoztató folyamatok sincsenek arra az eshetőségre, ha a közösség eltérő stratégiát kívánna választani. A vállalat aktuális érintetti kapcsolatrendszerén belül nem létezik az értékek pluralizmusa: egy érintetti csoport, azaz a részvényesek által központilag meghatározott és egy másik érintetti csoport, a menedzsment által elfogadott értékek uralják azokat. Ezen értékek néhány tag uralta hatalom erejével érvényesíthetők. A morális döntések a hatalmi pozícióban lévők által megfogalmazott ítéletekre alapulnak, mindenféle egyenlő és mindenáron győzni törekvő, racionális eszmecsere nélkül. A morális döntések függetlenek a kontextustól, és egyetlen célt szolgálnak: a vállalati abszolutizmus arisztokráciájának, azaz a menedzsmentnek a jóllétét. Nincs interaktív média: az üzenetküldés az „egy a többhöz” csatornákra épül, az információáramlás szigorúan ellenőrzött és központosított, a web inkább platformként, mintsem koncepcióként történő alkalmazása jellemző, és a kommunikáció legfőbb szerepe abban áll, hogy a hatalommal rendelkező érintettek üzeneteit közvetítse az információval nem rendelkező beosztott érintettek felé.

Az érintettek törvényszerűen kettős világban élnek: a vállalati szférán kívül XXI. századi késő modern korban/liberális demokráciában, ugyanakkor számos érintetti kapcsolatuk a XVII. századi felvilágosult abszolutizmusban ragadt. Az alkalmazottakhoz hasonlóan ők is a felvilágosult, abszolutista uralkodó, azaz a vezérigazgató és/vagy az igazgatóság elnöke és az őt körülvevő arisztokrácia és nemesség alárendeltjei. Még az arisztokrácia is kettős világban él: a vállalati világban hatalommal bír, ugyanakkor családi életében számkivetett. Ezen arisztokrácia tagjaival gyermekeik – mert más generációt és értékvilágot képviselnek – gyakran nem beszélnek, és megvetik őket, amiért kíméletlen ős-kapitalistaként rombolják a Földet és a meg nem született jövő generációk életét.

A történelmi analógia túlzott elnyújtása nélkül, mindannyian tudjuk, mi történt az arisztokráciával a XIX. századi forradalmak idején. A gazdasági javakban bővelkedő, ám politikai erejétől megfosztott polgárság átvette a vezetést. E forradalmak kiterjesztették a felvilágosult racionális eszmecserék világát olyan szférákra is, melyek korábban az abszolutista hatalom vagy az egyház kizárólagos fennhatósága alá tartoztak. Ennek ára azonban óriási vérontás és társadalmi felfordulás volt.

A CSR a vállalatok világában a „vérontás” nélküli, senki társadalmi státusát vagy egzisztenciáját nem fenyegető változásra alapuló kiút lehetőségét kínálja.

Folytatása következik

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®-ben

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Szlatinszki Nóra - dr. Barna T. Katalin - Kanik Erika - Bálint Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai Renátó PhD.

A Synlab Hungary Kft. bemutatása

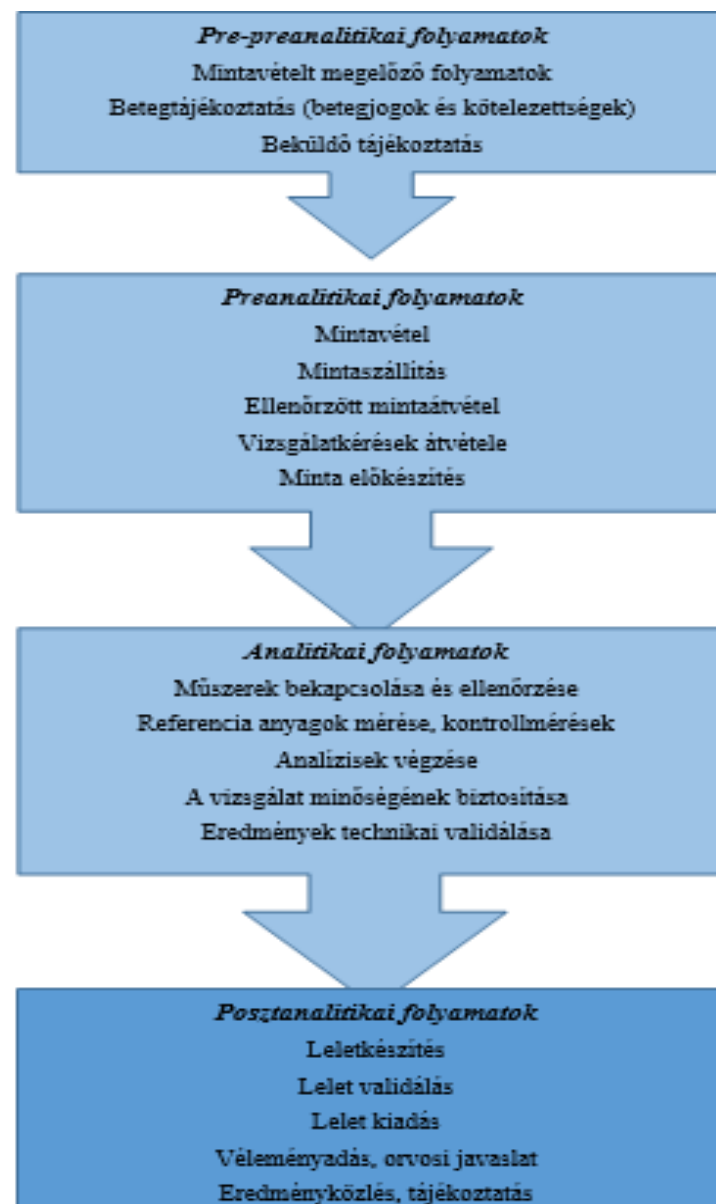
A Synlab Hungary Kft. a humán orvosi diagnosztikai szolgáltatás nyújtásában stratégiai beszállító Magyarországon. A cég általános jogutódja a Prodia Diagnosztikai Zrt.-nek, mely 1998-ban alakult, magyar állampolgárságú magánszemélyek által létrehozott társaságként. A Prodia Zrt. 2007-től az osztrák FUTURELAB Holding GmbH konszern magyarországi leányvállalataként működött (2009-től FUTURELAB Hungary Kft. néven). A FUTURELAB Holding GmbH 2010-ben fuzionált a Synlab GmbH konszernnel, mely így Európa legnagyobb humán, állategészségügyi és környezetvédelmi laboratóriumi hálózatát működteti, ezzel együtt a cég neve Synlab Hungary Kft-re változott. 2014. január 1-től a Synlab Hungary Kft. általános jogutódja a Laboratórium Kft.-nek és a Genoid Molekulárbiológiai Kutató, Gyártó és Egészségügyi Szolgáltató Kft.-nek, továbbá tulajdonos a Spectromass Kft.-ben. A fúzióval a Synlab Hungary Kft. tevékenységi területe is bővült. A vezetőség elkötelezettségét a betegbiztonság növelése iránt mi sem tanúsítja jobban, hogy Magyarországon (humán diagnosztikai laboratóriumi szolgáltató tekintetében) elsőként regisztrált a cég a NEVES (NEVES = NEm Várt ESemények) programba {1}, és munkájával aktívan szeretne részt venni a betegbiztonságot támogató kultúra terjesztésében.

Tanulmányunk célja

Tanulmányunk célja volt a kockázatmenedzsment elemeit, mint rutin módszert bevezetni a laboratórium folyamataiba, laboratóriumi hibák csökkentése érdekében. A betegkockázatok meghatározása, összehasonlítása FMEA-módszerrel történt. Az egyes kockázatok okait a hibaok-meghatározáskor gyakran használt módszer az ún. „halszáлка” vagy más néven Ishikawa diagram segítségével elemeztük. A betegjogok sérülésével járó kockázatok tanulmányozásához és értékeléséhez a betegek válaszait vettük alapul. Legvégül megvizsgáltuk, hogy mit nyerünk a tervezett intézkedések bevezetésével.

A betegbiztonságot úgy határozhatjuk meg, mint az egészségügyi ellátás során potenciálisan bekövetkező, elkerülhető egészségkárosodással szembeni védelmet {2}. A betegbiztonság fontos szempont az Európai Unióban {3}. A betegbiztonság javítását segítő kultúra (patient safety culture) szerint meg kell ismerni az emberi hiba okait, tanulni azokból és el kell fogadni, hogy az egészségügyi személyzet sem mentes attól, hogy hibákat kövessen el. Tudomásul kell vennünk, hogy legtöbbször rendszerhibák vezetnek nemkívánatos eseményekhez, és nem az egyének alkalmatlansága okozta azt. A pszichológusok egyértelműen állítják, hogy könnyebb a munkakörülményeket átszervezni, mint az emberi magatartást megváltoztatni {4}. Újabb vizsgálatok rendre – és egyre több országban – azt mutatják, hogy minden tizedik, kórházban kezelt beteg ellátása kapcsán előfor-

dul valamilyen mulasztás. Hibák azonban nem csak a kórházban következnek be, hanem az elsődleges ellátástól a szociális ellátásig az egészségügy minden ágában, így a humán diagnosztikai laboratóriumi tevékenység során is előfordulnak. A nemzetközi gyakorlat tanulságaira és módszertanára alapozva, Magyarországon is egyre nagyobb figyelem fordul a betegbiztonság felé. Már az ISO 9001:2008 {5}, továbbá a MEES 1.0. (Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok) {6} is megfogalmaz követelményeket a betegbiztonsággal kapcsolatosan. A laboratóriumi eredményeket széles körben használják a betegellátásban, ezért a laboratóriumi hibák nagy hatással vannak a betegek biztonságára. A szakmai standardok és az ISO/EN szabványok (MSZ EN ISO 15189:2007 {7}, MSZ EN ISO/IEC 17025:2005 {8}) alkalmazása a diagnosztikai munkában elősegíti a hibaforrások kiküszöbölését, a tévedések feltárását és a munkafolyamatok (1. ábra) minőségének értékelését. A nemzetközi szabványok a minőségbiztosítás általános és lényeges követelményeit tartalmazzák, azonban nem fogalmazhatják meg a specifikus szakmai követelményeket.



1. ábra Humán diagnosztikai laboratóriumi folyamatok

Hibamód és hatáselemzés (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA)

Az egészségügyi szolgáltatók hatékony működése megköveteli tevékenységük folyamatos elemzését, javítását és fejlesztését. E tevékenységnek az a célja, hogy a rendelkezésre álló adatok és információk elemzésével és felhasználásával szüntelen ellenőrizzük a működés hatékonyságát. Továbbá meg kell állapítani, hogy hol szükségesek és lehetségesek javítások és/vagy fejlesztések. A minőségfejlesztés során, attól függően, hogy a minőségfejlesztő ciklus (PDCA kör) melyik szakaszánál tartunk, más és más, de gyakran több minőségfejlesztő technika, illetve eszköz közül is lehet választani. A minőségfejlesztésben a rendszeres adatgyűjtés, azok megfelelő értelmezése, kvantitatív és kvalitatív feldolgozása, valamint az információk alkotják a megértés, döntés és beavatkozás alapját. A mozgatóerő a belső és külső vevők igényeinek jobb kielégítése, ami az állandó javítás fő kérdéséhez vezet: **Tudnánk-e ezt még jobban csinálni?** Bár a minőségfejlesztési tevékenység jellegétől függően más és más adatokkal, információkkal dolgozunk, alapvetően fontos az adatok összegyűjtésének és bemutatásának rendszere, illetve az adatok rendszerezése, értékelése, értelmezése.

A kockázatelemzés fontosságát az MSZ EN ISO 9004: 2010 szabvány {9} is megemlíti – a költség és haszon megfontolásával párhuzamosan – olyan tényezőkként, amelyek fontosak a szervezet (vállalat, szolgáltató egység), a vevők és az érdekelt felek szempontjából. Az 5.4.2. szakasz kockázatértékelést és csökkentést is tartalmaz. Ez szükséges a hatékony és eredményes minőségtervezéshez. Az FMEA-t először a NASA alkalmazta az 1960-as években, tőle a Ford Motor Co. vette át az 1980-as években, majd a Gépjárműipari Akciócsoport az 1990-es

években. Az FMEA-t más ágazatok is használják, az egészségügy pl. a kórháztanúsításban. Az Amerikai Egészségügyi Szervezetek Akkreditációs Bizottsága megköveteli, hogy a kórházak minden évben legalább egy nagykockázatú folyamatot válasszanak ki proaktív kockázatértékelésre. A szabvány egyes részei az FMEA-t említik, mint kockázatértékelési eljárást {10}.

Az amerikai Egészségügyi Fejlesztési Intézet az FMEA-t a következőképp határozza meg: „Rendszeres, proaktív (előrelátó) módszer valamely folyamat olyan szempontból végzett értékelésére, hogy hol és hogyan hibásodhat meg, és hogyan minősítsék a különböző meghibásodások viszonylagos hatását annak érdekében, hogy meghatározzák a folyamat azon részeit, amelyek leginkább igénylik a változtatást”.

Tervezési és folyamat FMEA-k léteznek. A leghatékonyabb megoldás, ha a tervezési és folyamat-FMEA-kat összehangoljuk, és közös értékelés kritériumokat határozzunk meg. Az FMEA felméri a kockázatokat, és segítségével meghatározhatók azok a jellemzők, amelyeket szabályozni vagy ellenőrizni kell. Az FMEA-t célszerű csoportmunkában végezni, szakértők és esetleg egyes érdekcsoportok bevonásával. A folyamatok esetén célszerű a különböző szakterületek képviselőinek bevonása.

Módszer, eredmények

A betegbiztonsággal kapcsolatos kockázatokat az FMEA módszer alkalmazásával becsültük meg. A kockázatértékelés során kiemelt figyelmet fordítottunk a vizsgálat előtti (preanalitikai) szakaszra, mivel a laboratóriumi hibák döntő többsége (60-80%-a) ebben a szakaszban fordul elő. Az általunk meghatározott kockázati szám (score) az alábbi tényezők szorzata: valószínűség, hatás

és észlelés. A különböző nagyságú kockázatokat különböző színnel jelöltük (1. táblázat).

Tényező	Érték	Kockázat mértéke/színkód
Valószínűség	< 1	Elhanyagolható
	1	Kicsi
	3	Közepes
	5	Nagy
Hatás	1	Kicsi
	3	Közepes
	5	Nagy
Észlelés	1	Könnyen észlelhető vagy nem releváns az adott hibára nézve
	3	Orvosszakmai validációval kiszűrhető
	5	Orvosszakmai validációval sem szűrhető ki
Score	1-3	
	< 5 és a hatás 5 pont!	
	5-9	
	15	
	>25 vagy a hatás 5 pont!	

1. táblázat A score (kockázati szám) összetevői

Eredmények

Amennyiben a score értéke 125, azonnali beavatkozás szükséges, a felelősök és a határidő kijelölésével.

A hatás tényezőnél a „magas” 5 pont külön odafigyelést igényel, mivel két szempontot is figyelembe kell vennünk az értékelésnél. Az egyik szempont, hogy a beteg fizikailag sérül, károsodik-e közvetlenül az adott hiba bekövetkezésekor (pl. rossz vérvételi technika), a másik, ha a

beteg közvetlenül nem, de egy rossz vizsgálati eredmény alapján felállított téves diagnózis miatt közvetve sérülhet, vagy akár az élete is veszélybe kerülhet. Így ebben az esetben mindig piros marad a jelölő szín, ezzel is figyelmeztetve az adott hiba fontosságára. Valamilyen szinten azonban mégis szeretnénk volna jelezni, hogy a bevezetett kockázatcsökkentő intézkedések hatására valamennyi kockázatcsökkenés mégis megvalósul. Abban az esetben, ha az adott hiba előfordulásának valószínűsége elhanyagolható és a hiba könnyen észlelhető, a jelölőszín rózsaszín lett. Kivétel nélkül azonban, minden ilyen esetben, a kockázatcsökkentő intézkedés után is az adott hiba előfordulását folyamatosan monitorozni szükséges. Ebből is következik, hogy nem elsősorban a végeredményként kapott kockázati szám nagysága határozza meg, hogy milyen intézkedéseket vezettünk be, vagy kell-e további intézkedéseket foganatosítani. Például a felmerülő kockázatok közül a legmagasabb pontszámot (75) az kapta, hogy a beteg várakozás közben fertőződik (pl. influenza időszakban). Ennek igen nagy a valószínűsége, és igazából a laboratórium kevés esz-közzel rendelkezik ennek kivédésére: (pl.: a betegellátásban közvetlenül résztvevő dolgozók oktatása, betegek tájékoztatása, infekció kontroll előírások szigorú betartása, szájmaszk viselése. Lényeges, hogy azokra a kockázatokra figyeljünk oda, amiknek az előfordulási valószínűsége nagy, vagy közepes, a hatásuk jelentős és észlelésük igen nehéz. E kockázatok általában kiszűrhetők a belső minőség-ellenőrzés során. Ezek pl. a laboratóriumi műszer, eszköz hibája miatt keletkezett téves laboratóriumi eredmények. Ezekre a területekre szükséges odafigyelni, minőségirányítási szempontból folyamatosan fejleszteni.

Az FMEA segítségével összesen 48 lehetséges hibákat tártunk fel, melyeket egy kockázatértékelő táblában

ábrázoltunk (ebből részlet a **2. táblázat**). A feltárt hibákból hármat elemeztünk részletesen. Az első a preanalitikai folyamatokra vonatkozik (betegtájékoztatás, betegjogok megvalósulása). A 2011. év végén hatályba lépett új egészségügyi salátatörvény megteremtette a törvényi alapokat az Országos Beteg-jogi Ellátott-jogi, Gyermek-jogi és Dokumentációs Központ (OBDK) létrehozásához. Az OBDK központi hivatalként ellátja a betegek jogainak hatékony védelmét, és letéteményese az ellátotti és gyermeki jogok védelmének. Az Egészségügyi Törvény [1997. évi CLIV. törvény {11}] 6-34. paragrafusai szerint az egészségügyi szolgáltatónak kötelező tájékoztatnia a betegeket az őket megillető jogokról. Arra voltunk kíváncsiak, hogy melyek azok a kockázatok, melyek a betegek jogait sérthetik, amelyekkel számolnunk kell. E betegbiztonsági kockázatok mérésére kérdőívet dolgoztunk ki és vezettünk be.

Az analitikai folyamatban: a beteg nem megfelelő mérési eredményt kap a laboratórium hibájából hiba okot elemeztük Ishikawa-diagramm segítségével.

A posztanalitikai folyamatban: a beteg késve kap eredményt a laboratórium hibájából hiba okot elemeztük Ishikawa-diagramm segítségével. Mind a két hibaok jelentősen befolyásolja a betegek elégedettségét, nagy hatással bír, betegbiztonsági szempontból kiemelt jelentőségű.

A betegbiztonságra irányuló kérdőív

A betegek bevonása egyre meghatározóbb lesz az egészségügyi ellátásban. Felmérésekkel, vagy más módszerek segítségével egyre többen kérik ki betegeik véleményét arról, hogy szerintük, mennyire felel meg számukra a kapott egészségügyi ellátás. Ma már egyre több külföldi példa van arra is, hogy a betegeket rend-

szeresen bevonják szakmai standardok kialakításába és a teljesítmény felmérésébe. A kulcskérdés az, hogyan lehetne igazán eredményessé tenni a betegek szerepét ebben a munkában. Az oktatáson kívül, amely inkább passzív kapcsolatnak tekinthető, a felméréseken, a beteg-elégedettségi vizsgálaton túl, külföldi példa alapján szükséges az intézmények és a civil szervezetek kapcsolatát is erősíteni és véleményüket kérni egyes stratégiai döntésekben {12}.

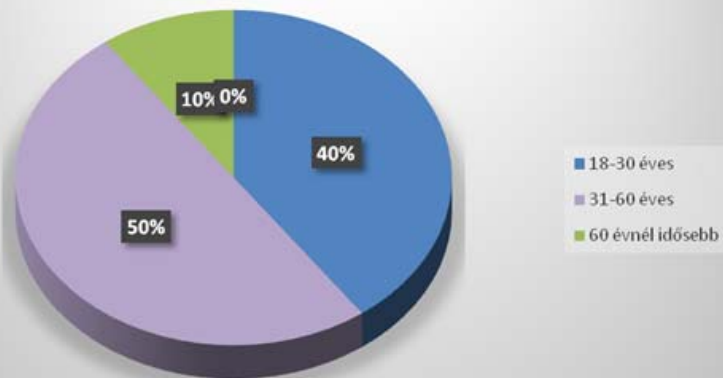
A betegbiztonságra irányuló felmérés kiértékelése

A betegbiztonság felmérése kapcsán 300 db kérdőívet osztottunk ki a Synlab Hungary Kft. dunaújvárosi laboratóriumának vérvételi helyén. Ebből értékelhető volt 284 darab. A 12 kérdésből álló kérdőívet az Európai Betegjogi karta {13} alapján állítottuk össze.

A válaszadók életkora a következőképpen alakult: 40% 18-30 éves, 50% 30-60 éves, és 10% 60 évesnél idősebb volt (**1. diagram**). Iskolai végzettségük: 67%-ban középfokú, 27%-ban felsőfokú, és 6%-ban alacsony volt (**2. diagram**).

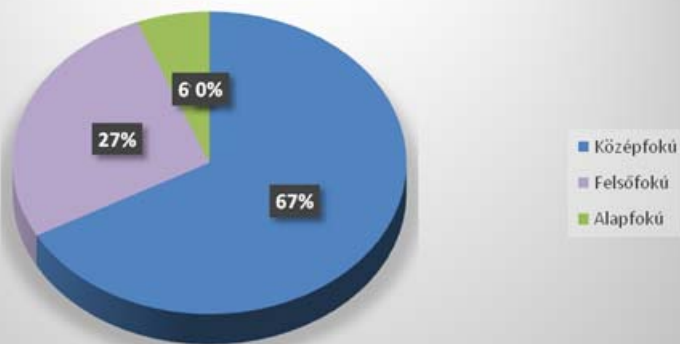
Az első kérdés a hozzáféréshez való jog megvalósulására irányult. A páciensek 2%-a nyilatkozott úgy, hogy volt már rá alkalom, hogy visszautasították a vizsgálatkérelméit, mert nem volt megfelelően kitöltve a vizsgálatkérelőlap, 1% nem tudta a visszautasítás okát. A második, a harmadik és a negyedik kérdés a tájékoztatás-önrendelés jogának megvalósulására irányult.

A válaszadók életkori megoszlása



1. diagram

A válaszadók iskolai végzettsége

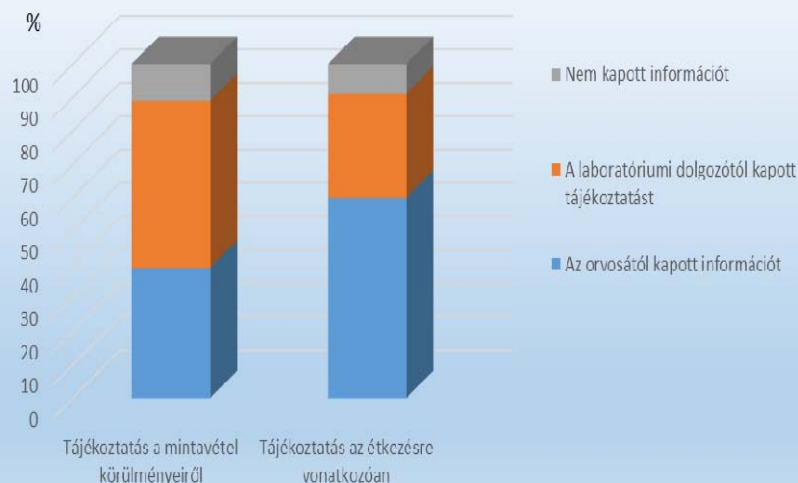


2. diagram

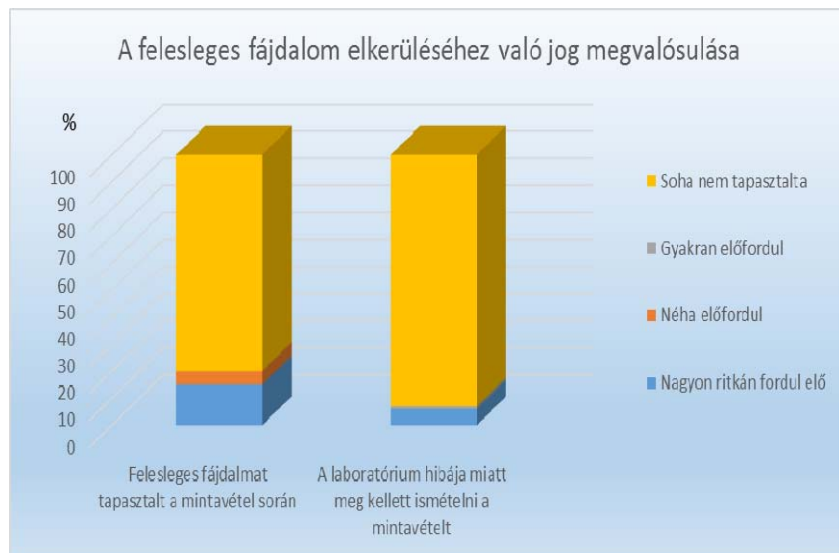
A betegek 39%-a az orvosától kapott tájékoztatást a mintavétel módjával és körülményeivel kapcsolatban, 50% a laboratórium dolgozójától, 11%-uk nem kapott semmilyen tájékoztatást. 60%-ot az orvosa látta el a mintavételt megelőző étkezési szabályokra vonatkozóan, 31%-ukat a laboratórium dolgozója, és 9%-uk nem kapott erre vonatkozóan információ-

ókat (3. diagram). A vizsgálati eredmények elkészülési idejéről, a lelet átvételi lehetőségeiről 85% kapott teljes körű információt, 9% kapott tájékoztatást, de az nem volt egyértelmű számára, és 6% nem kapott ismertetést. Az ötödik kérdésben az orvosi titoktartáshoz való jog megvalósulására és esetleges sérülésére voltunk kíváncsiak. A válaszadók közül 1 tapasztalta, hogy a laboratórium szolgáltatás igénybevétele során személyes adatait nem kezelik bizalmasan, ahhoz illetéktelenek is hozzáférhetnek. A hatodik kérdésben az emberi méltósághoz való jog megvalósulására voltunk kíváncsiak. 1 válaszadó tapasztalt a laboratórium dolgozói részéről sértő, vagy megalázó magatartást.

A tájékoztatáshoz való jog megvalósulása



3. diagram

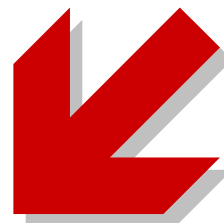


4. diagram

A 7-es és 8-as pontban a panasztételhez való jog kapcsán tettünk fel kérdéseket. 5 válaszadó szóban élt már panasszal, a szolgáltatás nem megfelelőse miatt, 5 próbált panasszal élni, de nem tudta, hogy kihez forduljon. 4 esetben a panaszt fogadó laboratóriumi dolgozó türelmesen, segítőkészen viselkedett, 2 esetben türelmetlen volt. A 9-es és 10-es kérdések arra irányultak, hogy mennyire valósul meg a laboratóriumi szolgáltatás kapcsán a felesleges fájdalom elkerüléséhez való jog. A válaszadók 15% érezte úgy, hogy nagyon ritkán előfordul, 5%-uk szerint néha fordul elő, hogy a vérvételt végző laboratóriumi dolgozó hibája miatt felesleges fájdalomnak lett kitéve, a többiek ezt soha nem tapasztalták. A válaszadók 6% vélekedett úgy, hogy nagyon ritkán fordul elő, hogy a laboratórium hibája miatt kell megismételni a mintavételt, 1 páciens szerint ez gyakran előfordul, a többi válaszadó ezt soha nem tapasztalta (4. diagram). A 11 és 12 kérdés arra irányult, hogy mennyire

valósul meg a laboratóriumi szolgáltatás során a beteg joga idejének tiszteletben tartásához. Ennek kapcsán a laboratóriumi előjegyzési rendszerről kérdeztük a véleményüket. 71%-uk szerint a laboratórium telefonon könnyen elérhető, 26%-uk szerint többször kell próbálkozni. Az előjegyzés során kapott időponttal 12%-uk elégedetlen, a többiek elégedettek voltak.

Folytatása következik



Kockázat	Val.	Hatás	Észlelés	Score	Kockázat	Kockázat- csökkentő intézkedés	Felelős	Hatá- rí- dő	A kockázat- csökkentő intézkedés eszköze	Mérés (az intézkedés sikerét)	Val.	Hatás	Észle- lés	Score	Maradék kockázat	További intézkedés	
ANALITIKA																	
Nem megfelelő mérési eredmény	A laboratóriumi dolgozó hibája miatt	1	5	3	15		Eredmé- nyek orvos- szakmai validálása (megfelelő kompeten- ciájú dolgozó)			Kompeten- cia táblák	Hibajavító intézkedé- sek	< 1	5	1	<5		Folyamatos monitorozás
POSZTANALITIKA																	
A beteg késeve kap eredményt a laboratórium hibájából	Sürgős eredmény késik	3	5	1	15		A sürgős mintákat külön kell kezelni a rutin mintáktól			Szabályo- zás létrehozá- sa, bevezeté- se, oktatása	Minőségi indikáto- rok bevezeté- se	1	5	1	5		Folyamatos monitorozás

2. táblázat Betegkockázat meghatározása a laboratóriumban FMEA módszer segítségével (részlet az FMEA táblázatból)

Bevezetés

A minőség fogalma, a minőségbiztosítás a 2000-es években már átszövi az élet minden területét. A minőség ma már nem a versenyelőnyt nyújtó dimenziók egyike, nemcsak eszközként szolgál a szervezetek versenyképességének kialakítására, hanem mint versenyben maradás feltételeként jelenik meg; napjainkban a minőség egyszersmind versenyelnyerő tényező, másrésről képesítő kritérium is.

Az évek során a minőség definíciója folyamatos átalakuláson ment keresztül, annak multidimenzionális jellemzője miatt, mindig az adott kor követelményeinek megfelelően. Az első minőségdefiníciók főként a hiányosságok elkerülésére fókuszáltak a mérések, statisztikai elemzések segítségével (Feigenbaum, 1982), azonban nemsokára a szabványoknak való megfeleléstől kiindulva a funkcionalitáson át eljutott a kifejezett és látens vevői igények kielégítéséig, és végül a szervezetek stratégiai kérdésévé vált. A termék minőségének fontossága mellett megjelent az előállítási folyamat folytonos fejlesztésének fontossága is, azonban ma már a termékek minőségét evidenciaként kezeljük, viszont előtérbe került a szolgáltatások, a termékeket kiegészítő szolgáltatások minősége is.

A tanulmány szekunder forrásokra alapozva komplexen, rendszerszemléletű megközelítésben áttekinti mit értünk napjainkban a minőség fogalmán általában, és a felsőoktatásban, rávilágítva az ágazat specialitásaiból adódó nehézségekre, sajátosságokra, helyenként összegző értékelésekkel és provokatív kérdésekkel.

A minőség fogalma, értelmezése napjainkban

Manapság bármerre járunk, lépten-nyomon a minőség szóval, fogalmával találkozunk: újságokban, különböző termékeken, könyvekben, médiában, reklámokban sokat lehet olvasni, hallani, illetve előadások, konferenciák kedvelt témája. Ha megkérdezzünk néhány embert, hogy számukra mit jelent a minőség, annyi különböző választ kapunk, ahány emberrel beszélünk, nincs két ember, akinek ugyanaz lenne a véleménye a minőségfogalom tartalmát illetően.

Reeves és Bednar (1994) a minőség fogalmának a különböző megközelítései a fejlődését, eredetét, a definíciók előnyeit, hátrányait kutatva megállapítják, hogy értelmezésére nem létezik egy univerzális, mindent átfogó definíció vagy modell. A különböző minőség definíciók eltérő kérdéseket vetnek fel a minőséggel kapcsolatban, és ezért szükségessé teszik a minőségmérés különböző módszereinek használatát és fejlesztését, valamint eltérő eredményeket, következtetéseket és javaslatokat hoznak felszínre.

A minőség fogalmának **tudományos értelmezése** elsőként a termelésben jelent meg, amikor is a minőség elsősorban a termékek műszaki, technológiai megfelelőségét jelentette. Majd az egyre magasabb színvonalú minőséggel kapcsolatos elvárások eredményeként kidolgoztak olyan módszereket, technikákat, amelyekkel a termék minőségét nem utólag ellenőrizték, hanem a termelés folyamatába építették be a követelményeknek való megfelelést. Az irányvonal folytatásaként kezdte meg működését a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet.

A szervezet által kidolgozott szabványok néhány évtized alatt a termelés teljes folyamatát átfogták, és ma már a minőség dokumentálható formái is kifejlődtek, és alapvető piaci elvárásokká váltak. Az ipari termelés minőségi szabályozásából fakadó előnyökre alapozva felmerült az igény, hogy kerüljön sor a különféle (egészségügyi, szociális és oktatási) szolgáltatások minőségi kritériumainak kidolgozására is. Így jöttek létre az ágazat-specifikus szabályozások.

A szakirodalomban több definíciót, meghatározást olvashatunk a minőség fogalmára, attól függően, hogy a különböző minőségügyi szaktekintélyek (ún. „guruk”) milyen jellemzőkre helyezték a hangsúlyt. A minőségügyi szakirodalomban ismert definíciók több közös elemet is tartalmaznak, melyek közül mindegyik kiemeli, hogy a szervezetnek a minőséget **az érintetteknek az igényei alapján, mindig az adott szervezet saját működésére és mikrokörnyezetére** vonatkoztatva, a szűken és tágan vett **munkatársak teljes elkötelezettsége** mellett, a folyamatos **újraértelmezés és javítás** (PDCA) követelményét szem előtt tartva kell megfogalmazni. Továbbá az is megállapítható, hogy a fogalmak mindegyike előíró dokumentum(ok)nak, követelményeknek való megfelelést jelent.

A minőség-guruk által említett tényezőket Tenner és DeToro (1996) a következőképpen foglalja össze: a **minőség egyfajta alapvető üzleti stratégia**, amelynek folyamán létrejött termékek vagy szolgáltatások teljességgel kielégítik a belső és a külső vevőket egyaránt, azáltal, hogy megfelelnek a kimondott és kimondatlan elvárásoknak is.

A mai minőség-értelmezéseket, megközelítéseket Csapó (1999) rendszerbe foglalja, és négy minőség-értelmezés köré rendezi. Egyrészt a minőség fogalmát, mint a mennyiség ellentét-párjaként értelmezi. Ez a megfogal-

mazás „utal arra, hogy a tudásnak lehetnek minőségi, azaz nemcsak mennyiségi vonásai is”. Másodszor a színvonalhoz, a szinthez, a nívóhoz kapcsolja a jelentéstartalmakat. Harmadszor a kifinomultság, szofisztikáltság, a kidolgozottság, a letisztultság, a nemes egyszerűség köré rendezi a megközelítéseket. Majd a negyedik csoport az ipari minőségbiztosítás területe, ahol a fogalom az előírtnak való megfelelő minőség, a termék nem hibás voltára vonatkozik.

Husti (2009) a minőség definícióiból az alábbi **általános jellemzőket** fogalmazza meg. A minőség:

- termékkel, rendszerrel, folyamattal kapcsolatos;
- komplex kategória, a szükségletekhez tapadó jellemző tulajdonságok halmaza;
- a fogyasztói értékítélet alapja, a vásárlók megelégedettségének kifejezője;
- a piaci verseny eszköze, mert:
 - fogyasztói szükségletekkel kapcsolatos,
 - gazdaságossági összefüggései vannak,
 - ösztönöz a hibás teljesítések minimalására;
- tértől és időtől nem elválasztható kategória.

A minőség fogalma, értelmezése az oktatásban, különös tekintettel a felsőoktatásra

Az egyetem minősége a szerelem érzéséhez hasonló: megfoghatatlan, de létező; érzékelhető, de megszámlálhatatlan; tiszavirág életű, ezért tenni kell érte (Kappler et al., 2000, idézi Rozsnyai, 2001). A minőség kifejezés nem új fogalom a felsőoktatásban, a tudományos hagyományoknak mindig is része volt, csak a felsőoktatás és a társadalom kapcsolata változott meg. A szóhasz-

nálat az utóbbi néhány évtizedben gyorsan vált divattossá, hangzatossá a felsőoktatási szférában is. (Vroeijenstijn, 1995; Hodson és Thomas, 2003)

Az **oktatásminőség fogalmának** meghatározásai Harvey és Green (1993; Harvey, 1999) jól használható, gyakorlatias felosztása szerint több csoportba sorolhatók. Ezek közül a legfontosabb öt a következő, melyek tekinthetők az oktatás-minőség legfontosabb kritériumainak is:

- A minőség, **mint kiválóság**. Ez tulajdonképpen a klasszikus versenyszellemű nézőpont, amely szerint alapvető cél mindig a **legjobbnak lenni**.
- A minőség, **mint „null-hiba”**. Ez a megközelítés a minőséget, mint **állandó hibátlan eredményt** határozza meg.
- A minőség, **mint a célnak való megfelelés**. A meghatározás a minőséget abból a szempontból vizsgálja, hogy a vizsgálat tárgya **megfelel-e az előre kitűzött, meghatározott, saját céljának**.
- A minőség, **mint küszöbérték**. Egy minőségszempon-tú küszöbérték meghatározásához meg kell fogal-mazni azokat a **normákat és kritériumokat, amelyek elérése vagy meghaladása** esetén az adott termék vagy szolgáltatás a minőség szempontjából meg-felelőnek tekinthető.
- A minőség, **mint értéknövelés**. Ez a megfogalmazás a **folyamatos jobbítást** hangsúlyozza, mely szerint a minőség elérése alapvető fontosságú a tudományos szellemiséghez, és pontosan a felsőoktatásban dol-gozó oktatók tudják legjobban, hogy az adott időben mi képviseli a maximális minőséget.

Az európai miniszterek 2001 májusában, Prágában megfogalmazott nyilatkozata szerint a minőség az euró-

pai felsőoktatási térségben **a bizalom, a relevancia, a mobilitás, az összehasonlíthatóság és a vonzerő alapvető feltétele**. (Communique of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague, 2001)

Parri (2006) a felsőoktatás minőségbiztosításán belül megkülönbözteti a **külső és a belső minőségbiztosítás** fogalmát. A külső minőségbiztosítás esetében az értékelést különböző külső egyének vagy szervezetek végzik. Funkciója, hogy a nyilvánosság felé igazolja, hogy az intézmény elérte a maga elé állított célokat. A belső vagy intézményi minőségbiztosítás magában foglal minden szervezeten belüli tevékenységet, amely a minőség javítására irányul. Jellemzően a tudományos szempont-okra összpontosít.

„Az oktatás minősége bonyolult, többféle módon definiál-ható fogalom. Az oktatás minősége akkor megfelelő, ha az oktatás eredményeként szerzett tudás, ismeretek és készségek átlagos minősége kielégíti a pályakezdőket foglalkoztató vállalatok és szervezetek követelményeit.” (Polónyi és Tímár, 2001)

Widrick et al. (2002) a felsőoktatás minőségének vizs-gálatához három szempontot használt.

1. A **tervezés minősége**, amely leírja, hogy a szolgáltatás tervezése során mennyire sikerült figyelembe venni, teljesíteni a fogyasztók elvárásait. A tervezés minő-sége a következő elemekből áll: milyen mélységben sikerült megismerni a fogyasztói igényeket; mennyire hatásosan sikerült a felismert igényeket átültetni a szolgáltatás-jellemzőkre; megvalósul-e a folyamatos fejlesztés?
2. A **megfelelés minősége**, amely azt mutatja, hogy a megvalósult szolgáltatás mennyire felel meg a terve-zettnek? A megfelelést az egyenletesség, a megbíz-

hatóság és a költség területén vizsgáljuk. A felsőoktatásban a megfelelés mérése a megfoghatatlanság és a hosszú átfutási idő miatt problémás.

3. A **végrehajtás minősége**, amely megmutatja, hogyan teljesít a szolgáltatás a fogyasztó véleménye szerint?

Crombag (1978) szerint az „**oktatás minősége**” kifejezésnek kétértelmű jelentése van a köztudatban, és megtévesztő lehet, ha azt az oktatáson keresztül elérhető célkitűzések szempontjából definiáljuk. Ezért használja helyette az „**oktatás hatékonysága**” kifejezést, és ugyanakkor megkülönbözteti a „**végzetek minősége**” kifejezéstől. Értelmezése szerint a végzetek minősége a hallgatók által elsajátítandó tanulnivaló átlagos mennyisége és annak mélysége, míg az oktatás hatékonyságát a hallgatók átlagos minőségének és az egy hallgatóra eső átlagos (az oktatási intézményeknél és a hallgatóknál felmerülő) költségek arányaként definiálja.

Manapság kezd teret nyerni a **minőség felhasználói alapú értelmezése**, miszerint a felsőoktatás minősége a felhasználói (értsd: hallgatók, végzeteket alkalmazó gazdasági szféra) követelményeknek való megfelelést jelent. (Polónyi, 2006)

Az oktatási ágazat sajátosságai a minőséggel kapcsolatban

Oktatási kontextusban a minőséget másképpen kell kezelni, mint a termelő vagy szolgáltató szektorokban (Madu és Kuei, 1993). Az oktatási intézmény minősége, minőségügye igen jelentősen eltér a minőségügy legelterjedtebb, jelenleg legszélesebb körben ismert típusaitól, vagyis a nyereségorientált tömeggyártás és egyéb szolgáltatások általános minőség-menedzsmentjétől. A felsőoktatás rendelkezik ugyan a szolgáltatások általános jellemzőivel, tehát nem fizikai természetű, nem tárol-

ható, heterogén, és elválaszthatatlan a szolgáltatás nyújtása az igénybevevőtől, azonban egyéb speciális tulajdonságokkal is bír, melyek további komoly vitatható pontokat generálnak. Számos kutatás vizsgálja (például Jauch és Orwing, 1997; Jaraiedi és Ritz, 1994), hogy az oktatás esetében mit értünk a **terméken**, ki a **fogyasztó**, ki a **vevő**, és mi a **folyamat**, ki a **termelő**? Az **1. táblázatban** minőségügyi megközelítésben több nézőpontból rendszerezem az oktatási folyamat, mint szolgáltatás tárgyait és alanyait.

A fogyasztói magatartás elméletet alkalmazva az oktatásban, a hallgatókat olyan fogyasztóknak tekinthetjük, akik az oktatás által kínált szolgáltatást vesznek, ezért a hallgatóknak joga van arra, hogy a legjobb minőségű oktatást kapják (Madu és Kuei, 1993).

A szakirodalom a felsőoktatásban **fogyasztóként** általában a **hallgatót** jelöli meg (Hill, 1995; Sirvanci, 1996; Wallace, 1999; Robinson és Long, 1987; Madu és Kuei, 1993), aki a felsőoktatás által nyújtott képzést és a képzés kiegészítő szolgáltatásait igény beveszi, és el/felhasználja, de részben **vevőként** is megjelenik, amikor fizet a szolgáltatásért, illetve beruházásként, befektetésként tekint a továbbtanulásra. Tehát amikor az érettségizett a továbbtanulási jelentkezésről dönt, akkor egyidejűleg befektetői döntést és fogyasztási döntést is hoz. Azonban az igénybevett szolgáltatásokért teljes mértékben nemcsak a hallgató, és/vagy a családja fizet, ugyanis a tandíj legtöbbször nem fedezi a képzés teljes költségeit. A felsőoktatási intézmények működésükhöz állami, illetve más külső támogatást kapnak. Így a felsőoktatás a társadalom szempontjából beruházásnak, befektetésnek is tekinthető.

	Termék	Termelő egység, termelő	Fogyasztó, aki el/felhasználja a szolgáltatást	Vevő, aki fizet a szolgáltatásért	Folyamat
Fogyasztói nézőpont	átadott szellemi és érzelmi ismeret, tudományos anyagok, publikációk, diploma oklevél	intézmény, oktató	hallgató maga	hallgató és /vagy a családja	tanulás, ismeretek elsajátítása
Intézményi nézőpont	képzett hallgató	oktató, cso- portok, osztályok, teamek	hallgató és munkaerőpiac	hallgató és /vagy a családja	oktatás, értékelés, képzési struktúra
Állami, szabályozási nézőpont	oktatási intézmény rendszer, mint szociális struktúra	képzési helyek	társadalom	társadalom	szociálpolitika, képzési és ne- velési rendszer
Társadalmi nézőpont	végzett hallgató	oktatás, képzésszervezés	végzett munkavállaló	munkáltató, társadalom, munkaerőpiac	foglalkoztatás
Gazdasági, vállalkozási, piaci nézőpont	képzett munkavállaló	oktatási intézmények, képzési helyek	munkavállalók, vállalkozások	vállalkozások és a munka- vállalók együtt	munkaerő piaci, képzési folyamatok

1. táblázat Az oktatási folyamat, mint szolgáltatás tárgyai, alanyai (Forrás: Kozma, 2013)

Csoma (2003, pp. 17-18.) hangsúlyozza, hogy „az oktatás, képzés által „termelt” tudás a gazdaság emberi erőforrásaként határozható meg, s ebből következően a tanulás, illetve az oktatás-képzés az emberi tőkébe történő befektetésként értelmezendő. Ezért a tanulásra, az oktatásra, képzésre fordított minden beruházás a gazdaság emberi erőforrását dúsító tényező, a humántőke akkumulációjának eszköze. A gazdaság fellendülésének első számú tényezője maga az ember, az emberbe történő minden befektetés valójában a gazdaságba történő befektetés. Az emberi tudás a gazdaságban tőkeként működik. Az emberi tőkébe való beruházás - tanulásként és

tanításként is - piaci, kereskedelmi ügylet, miként a megtérülése is az.”

E mellett a munkaerőpiac, és közvetett módon az egész társadalom is természetesen a felsőoktatás fogyasztójaként és vevőjeként jelenik meg, , mert a képzett hallgatót alkalmazza, a képzésben is részt vállal (például vendég-előadóként, szakdolgozati konzulensként, záróvizsga bizottsági tagként, gyakorlati helyet adóként), valamint forrásokkal is támogatja. A társadalom, vagy annak valamely képviselője tehát, egyfajta megrendelőként jelenik meg, az oktatási folyamat kimenete szempontjából pedig **a végzett és képzett hallgatót** tekinthetjük **terméknek**.

Sirvanci (1996) szerint a hallgatók négyféle különböző szerepben jelennek meg az oktatási folyamatban, egyrészt a folyamat „termékei”, azáltal, hogy egyfajta „nyersanyagként” lépnek be az intézménybe, és késztermékek a végzést követően, másrészt számos, az intézmény nem tudományos szolgáltatásának belső fogyasztói, harmadrészt a tanulási folyamatban résztvevő munkatársak, „dolgozók”, és negyedrészt a kurzusok belső fogyasztói.

Vörös (2007) a felsőoktatási intézményt egyfajta vállalként értelmezi. Kozma (2004) szerint is a minőségbiztosítás különféle gyakorlatai az oktatási intézményt vállalkozásként, az oktatókat (tanárokat, pedagógusokat) termelőként vagy szolgáltatóként, a hallgatókat (diákokat, tanulókat) pedig terméként vagy fogyasztóként értelmezik.

A hallgató és az intézmény viszonyát tekintve **vállalatgazdasági megközelítésben** az intézmény, és annak szervezeti egységei tekinthetők termelő egységnek, a végzett hallgatók pedig tekinthetők terméknek. Ebből adódóan az oktatás legfőbb sajátossága, hogy a munka tárgya, azaz a készülő **termék**, nem más, mint a hallgató, tehát az oktatási tevékenység sajátos, mert ember(ek)en kell végrehajtani. Hasonlóan a **termelő rendszer** is ember, ugyanis az oktató tanár képviseli a termelő rendszert és a technológiát. Az oktató az, aki a terméket a fogyasztó (hallgató) számára közvetíti, így **az oktató a minőség első számú felelőse és meghatározója**. A kiváló oktató képes színvonalas tudást a hallgató számára átadni és a hallgató érdeklődését is felkelteni, és a tudást befogadó képessé tenni.

Az oktatási tevékenység során az átadott termék fizikailag nem érzékelhető, nem anyagi, hanem szellemi és érzelmi, ugyanis nemcsak ismeret kerül átadásra, nemcsak értelmi, hanem érzelmi igények is kielégítésre ke-

rülnek, ami magába foglalja a szokásokat, készségeket és magatartási formákat. Vagyis az oktatás során **kultúra, mint egyfajta „érték”**, átadása és elsajátítása is történik. Egy felsőoktatási intézmény egyik legfőbb célja, hogy terméke minél tökéletesebben megfeleljen a fogyasztói és a vevői (többnyire az üzleti szféra, esetleg az államigazgatás) követelményeinek. Az intézmény egyrészt a társadalom passzív szereplőjeként „proaktívan” felmér és becslést tesz arra vonatkozóan, hogy milyen ismeretekkel, szemlélettel rendelkező szakemberekre van, illetve lesz szükség, és ennek megfelelően képezi a hallgatóit. A becslés csak a jelenlegi tények, tapasztalatok alapján történhet, viszont a felsőoktatás hosszútávra felkészítő ágazat. Azonban a gyors technológiai fejlődés miatt ez csak rövidtávon vállalható.

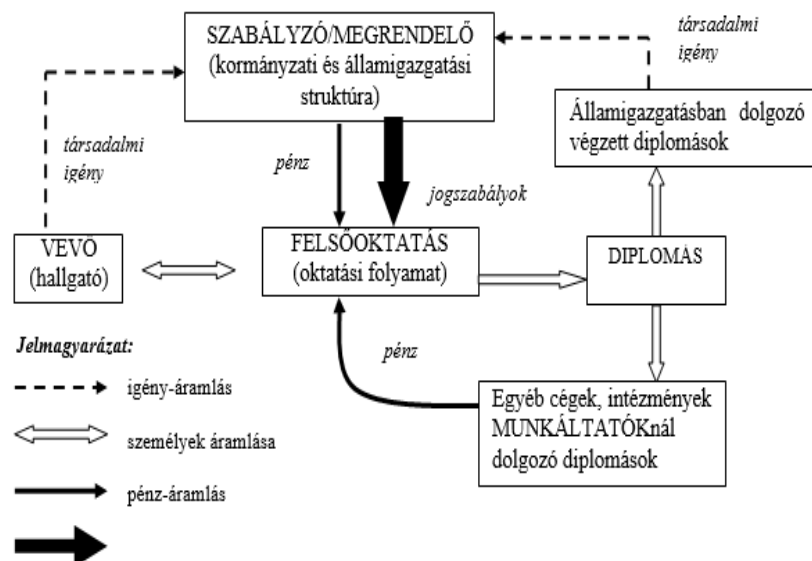
Folyamatosan újragerjedő vita, hogy a felsőoktatási képzési szerkezet, tartalom, képzési forma, stb. milyen mértéken igazodjon a munkaerőpiac elvárásaihoz, az aktuális igényeket milyen mértékben kell kielégíteni. Mennyire kell a vállalatoknak bekapcsolódni az oktatásba, a gyakorlati képzésbe. A vélemények megoszlanak. Az egyik szélsőség, hogy az egyetem kizárólag tanulni tanítsa meg a hallgatókat. Azokat a képességeket fejlessze ki, alakítsa ki az intézmény a hallgatóban, hogy a hallgató képes legyen az új ismeretek befogadására, az önképzésre, önmaga képes legyen tanulni. Így egyre nagyobb szerepet kap az élethosszig tartó tanulás, a felsőfokú szakképzés, a különböző tanfolyamok. A másik véglet a kamarák oldala: részükről sokszor megfogalmazódik, hogy az egyetemek feladata, hogy a munkaerőpiacra azonnal bevethető végzett hallgatókat bocsássanak ki. Vitathatatlan, hogy mindkét oldalnak van igazsága, viszont kérdéses, hogy a felsőoktatás milyen mélységig és sebességgel kell, hogy eleget tegyen a folyamatosan és egyre nagyobb intenzitással változó munkaerő piaci

elvárásoknak. Gondoljunk csak arra, hogy mi történne azokkal a hallgatókkal, akik erőteljesen specializálva csak egy vállalati kör elvárásaira lennének felkészítve naprakész tudással, és az iparág összeomlását követően új munka keresésére kényszerülnek.

Nem szabad azonban megfeledkeznünk a felsőoktatási intézmény társadalmi felelősségéről sem, hiszen terméke, outputja, a végzett hallgató, mint diplomás értelmiségi, a társadalom fontos szereplője, aki magatartásával, szemléletével, ismereteivel alakítja, és befolyásol(hat)ja azt. Így az intézmény aktív szerepbe kerül, hiszen közvetve (a hallgatón keresztül) befolyásol. Ebből adódóan a munkavállalás során **a végzett hallgató** maga válik **az oktatás** további **érték teremtőjévé a társadalomban**. Ebből következik, hogy az oktatás is **kettős értékteljesítési folyamat**: a felsőoktatási intézmény a jelen piacainak igyekszik megfelelni, és a jövő piacait próbálja befolyásolni, amihez meghatározott időre van szükség. Ebben az értelemben az **oktatás** tekinthető beruházásnak is, ugyanis beruházás a társadalomba és a jövőbe. Az oktatás mellett a felsőoktatás további fő tevékenysége a **kutatás** és a **szaktanácsadás**, melyek szintén jelentős értéket képviselnek. Ezen kívül további szolgáltatásokat is nyújtanak a felsőoktatási intézmények (kollégiumi férőhelyek, sportolási lehetőségek), melyeket kiegészítő szolgáltatásoknak nevezünk.

Napjainkban az élet szinte minden területén teret hódít a piaci szemlélet, így a **felsőoktatási input-output folyamatban (1. ábra)** a hallgató vevőként jelenik meg a bemeneti oldalon azáltal, hogy a felsőoktatási piacon válogat a felsőoktatási intézmények által kínált szolgáltatások között személyes motivációja, családi háttere, az egyes szakmák társadalmi presztízse, a várható elhelyezkedési és jövedelmi lehetőségek, az intézményi szolgáltatások

és azok költségei alapján. „Ha a felsőoktatást piaci szolgáltatásként kezeljük, akkor a keresleti oldalon közvetlenül megjelenő hallgató számára a felsőoktatás sajátos tőkebefektetés is, amelytől azt várja, hogy a végzést követően majd hasznot fog hozni számára. Az így általa a jövőben remélt hasznokat veti össze a felsőoktatás árával és ennek figyelembevételével választ intézményt.” (Temesi, 2004, p. 31.) Róbert (2000) szerint, amikor a fiatalok továbbtanulásáról döntenek a családokban, a képzés költségei és a befektetések megtérülése mellett a családi háttérnek is nagy szerepe van, főleg ha a család „piacképes” diplomához szeretné juttatni gyermekét.



Forrás: Kozma, 2013 alapján

1. ábra Megrendelő-vevő kapcsolatok a felsőoktatásban

Ebben a megközelítésben a felsőoktatási intézménynek meg kell felelnie hallgatóinak, minél tökéletesebben ki kell elégítenie az igényeiket. A felsőoktatási intézmény ugyanebben a beiskolázási folyamatban maga is vevő-

ként jelenik meg, és az általa meghatározott minőségi paraméterek és vizsgálati módszerek segítségével válogat a pályázók között. Az állam szabályozóként, megrendelőként meghatározza a képzési követelményeket, a felvehető létszámot, fedezze a képzést, ellenőrzi a képzés minőségét. Mindezt leginkább annak érdekében teszi, hogy a lakosság számára a felsőoktatáson keresztül megfelelő oktatást biztosítson, és ez által, valamint a támogatott kutatások révén segítse az ország gazdasági fejlődését. Természetes, hogy mindezt a lehető legkevesebb közpénzzel szeretné elérni. A felsőoktatási intézmény a képzési célokat a megrendelőtől megkapva saját maga alakítja ki tantervét, tantárgyi programjait, biztosítja az oktatás tárgyi és személyi feltételeit a meghatározott normatívákon belül. Az oktatási folyamat végeredménye a végzett, ifjú diplomás. A kiállított **oklevél** mintegy **minőségi tanúsítványként** igazolja, hogy a hallgató eleget tett az előírt minőségi követelményeknek, megjelenhet a munkaerőpiacon. Az oktatási folyamatot követően a munkáltatók, mint vevők jelennek meg, hogy a diplomásokat alkalmazzák. A minőségi paraméterek kialakításakor tehát e vevők igényeit is figyelembe kell venni. A végzett diplomások egyrészt az üzleti életben, közszolgálati, közigazgatási szférában helyezkednek el, és ezeken a szerveken keresztül, másrészt egyéb cégeknél, munkáltatóknál fogalmazzák meg társadalmi igényüket.

Az **externális hatásokat** figyelembe véve a felsőoktatási szolgáltatásból nem csak a hallgató profitál, hanem a társadalom is, amennyiben emelkedik az átlagos képzettségi és kulturális színvonal, növekszik a gazdaság humán erőforrásainak mennyisége és minősége, ez emeli az országban elérhető életszínvonalat (Temesi, 2004). Csoma (2003) azt hangsúlyozza, hogy az oktatásnak, képzésnek a gazdaság igényeit kielégíteni képes

tudást kell nyújtania, vagyis a tudáspiacon eladható tudást kell kínálnia.

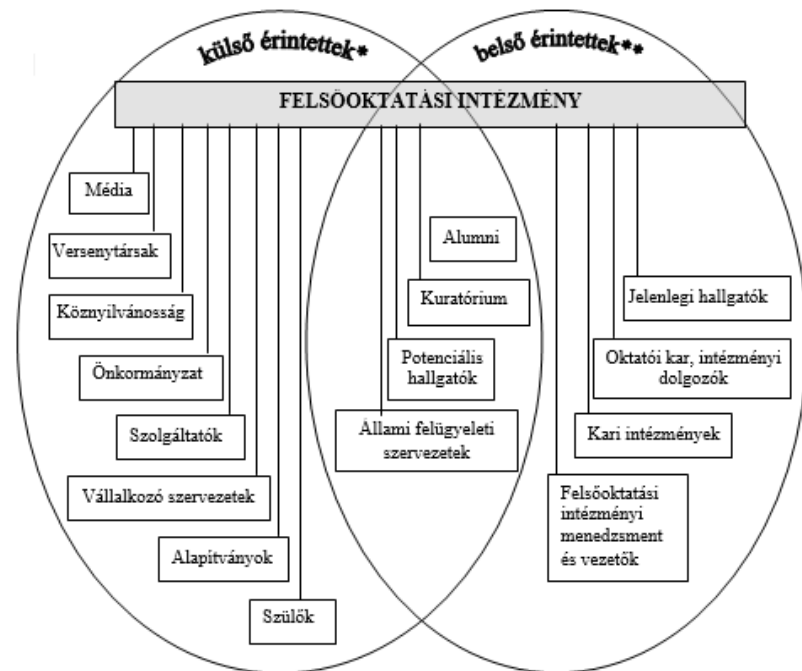
A minőségközpontú csoport képviselői szerint a felsőoktatás egyfajta közjó, fontos befektetés a társadalmi jólétbe. A piacközpontú csoport képviselői szerint a felsőoktatás többé már nem elsődlegesen a kormány felelőssége, vagy a köz javára szolgál, hanem valami, ami minden egyes fogyasztónak megengedi, hogy olyan felsőoktatást kapjon, amelyet akar, bármilyen magánjellegű célok miatt is akarja. (Dator, 2004)

Amennyiben a termék alatt a tevékenységek és folyamatok eredményét értjük, a termék nem jöhet létre a résztvevő, a partner közreműködése nélkül. Mindenképpen közre kell működnie, hogy valamit tudjon, valamire képes legyen, hogy megváltozzon, azaz, hogy tanuljon. A felsőoktatási intézmények gondoskodnak arról, hogy a tanulási folyamat számára a kezdeményezések, segítségnyújtás, lehetőségek és a keretfeltételek rendelkezésre álljanak, és mindez a lehető legjobb minőségben. Az, hogy a kitűzött kompetencia célokat valóban elérik-e, azonban már a hallgatók, illetve a résztvevők közreműködésétől és az intézmény hatókörén kívül eső más tényezőktől függ. A hallgatók és résztvevők aktív közreműködése azért lényeges, mivel döntően közrehatnak az eredmény minőségének alakulásában, tehát a hallgatók kötelezettséggel felruházott ügyfelek: élnek az intézmény kínálta ajánlatokkal, de a szolgáltatás eredménye iránti felelősség nem csak az adott tanszéket, szervezeti egységet terheli, hanem az a hallgatók kezében is van, mint akik aktív és önmagukért felelősséget viselő résztvevők. (Knoll, 2000)

Osanna munkájában (1991), idézi Veress (1996) , a következő gondolat jelenik meg:

az egyetemeken, főiskolákon folyó teljes képzési tevékenységsorozat minőségügyi szempontból olyan **ellátási folyamatnak** tekinthető, ahol a termelési folyamat a teljes képzés, így a termelő elsődlegesen az egyetem, a termék a végzett hallgató, azaz a képzett diplomás, és a fogyasztási folyamat a képzett diplomások alkalmazása, vagyis a fogyasztó elsődlegesen a munkaadó, tágabb értelemben a társadalom.

A 2. ábrán egy felsőoktatási intézménnyel kapcsolatban lévő szereplőket mutatom be, megkülönböztetve a belső és külső partnereket, érintetteket (stakeholderek) aszerint, hogy a szervezeten belül vagy azon kívül találhatók. Az érdekeltek körének meghatározása nagymértékben függ az intézmény minőségügyi szemléletétől, értékrendszerétől, illetve a tervezés időbeli síkjától, vagyis attól, hogy az adott és a kapcsolódó folyamatokat rövid vagy hosszú távon vizsgáljuk.



2. ábra A felsőoktatási szolgáltatás szereplői, avagy a felsőoktatás sajátos stakeholder térképe

A különböző érintetteknek a minőségüggyel összefüggésben eltérők lehetnek a céljaik, a prioritásaik (Harvey és Green, 1993; Doherty, 1997; Hewitt, 1999), azonban végső **céljuk azonos, vagyis a jövőben is fejleszthető, folyamatos megújításra, megújulásra képes, a munkaerőpiacon keresett tudás, azaz versenyképes diploma megteremtése.**

A fenti fő cél a tudás megteremtésében érdekeltek **egyéni céljaiból** alakul ki az alábbiak szerint:

- a gazdaság szereplőinek célja a piac számára képzett szakemberek létrehozása;

- a társadalom szereplőinek célja az erkölcsös, felelős, értelmiségi állampolgárok kibocsátása;
- a hallgatók célja jó érdemjegy megszerzése, vizsgák elvégzése, racionális energia befektetéssel az oktatási folyamat során;
- az oktatók célja a tudásuk minél mélyebb átadása a hallgatónak;
- a szülők célja a hallgatóvá vált gyermekük személyiségének fejlődése, tudásbeli gyarapodása.

Annak érdekében, hogy egy felsőoktatási intézmény a minőségi szolgáltatásait fejlessze ezen fogyasztók számára, mindenekelőtt meg kell értenie az igényeiket. A gyakorlatban egyetlen intézmény sem képes megfelelni maradéktalanul ennyi fogyasztói, vevői elvárásnak. A megismert **igények tudatos feldolgozására, összegzésére** van szükség, és ezen igények alapján a szervezetnek saját minőségfogalmat kell megalkotnia.

A felsőoktatási intézményeknek tartós, és össztársadalmi szinten értékes, hasznos célokat kell szolgálni. Sajnos a célok bármelyik érintett irányába való nagyfokú elmozdítása az intézmény szakmai, erkölcsi értékeinek a romlásához vezethetnek.

Az intézménynek ugyanis nemcsak egy azonnal felhasználható tudást kell biztosítani, hanem olyan képességeket is, amelyek révén biztosítja, kialakítja a hallgató számára a tudás későbbi továbbfejlesztésének, illetve az önfejlesztésnek képességét is. Ezen túl a felsőoktatási intézményeknek erkölcsi, kulturális értéket is át kell adnia a hallgatói számára. Mindezek miatt a különböző célok tudatos összehangolására van szükség, és a céloknak egymáshoz viszonyított kellő arányát kell tudni megvalósítani.

Mivel a felsőoktatás is dinamikus rendszer, ezek az arányok természetesen időről időre változ(hat)nak, de az intézmény, a menedzsment és az oktatók felelőssége, hogy megtalálják a megfelelő arányt, amely a rövid távú célok mellett, a tartós célok megtartását, elérését is lehetővé teszi.

Következtetés

A **minőség fogalmát** számos kutató, tudományos társaság, próbálta különböző szempontok szerint definiálni. A terület meghatározó szerzőinek különböző megközelítésű minőség definícióit, meghatározásait áttekintve, rendszerezve, értékelve megállapítható, hogy a minőség előírásoknak, szabványoknak, követelményeknek való megfelelés a külső (főképp fogyasztói) és belső (a szervezet által meghatározott) elvárások teljesítésének igényével, úgy, hogy közben mindig egy adott szinthez maximalizáljuk a termékek, szolgáltatások hasznosságát a vevő számára.

Széleskörűen áttekintve a téma szempontjából jelentősebb szerzők, kutatók felsőoktatásban használatos minőség fogalmára tett értelmezéseit, megállapítható, hogy **a minőség fogalmának** az egységes definíciója **a felsőoktatásban** - annak ágazati sajátosságaiból adódóan - a mai napig kialakulatlan. A felsőoktatás egyik speciális jellemzője, hogy számos érdekelt fél van, akiknek a végső céljuk azonos, azonban annak lebontásában vannak árnyalatbeli különbségek a saját egyedi céljuk és az oktatással való kapcsolatukból kifolyólag, amelyek a minőség értelmezésének területén is megmutatkoznak, és befolyásolják annak értelmezését. Az egyes szereplők az oktatási folyamat ellátási láncában betöltött helyétől függően más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt.

A minőség a felsőoktatásban egy multidimenzionális fogalom, amely átfogja annak minden területét és tevékenységét:

- az értéktéremtő képzési, kutatási és szaktanácsadási alapfolyamatokat,
- a vezetői (lásd stratégiaalkotás, működésfejlesztés, humán erőforrás menedzsment stb.) és támogató (lásd tanulástámogatás, karbantartás, beszerzés stb.) folyamatokat egyaránt,
- az oktatókat, a segítő személyzetet, a hallgatókat, az épületeket, a felszereléseket,
- a közösségi szolgáltatásokat, és
- a felsőoktatási környezetet, mint egészet,

a folyamatok szabályozottságára irányul, és az igények, a követelmények teljesítését célozza meg. A különböző érintetteknek ugyan eltérőek lehetnek a céljaik, a prioritásaik a minőséggel összefüggésben, de végső céljuk azonos, vagyis a jövőben is fejleszthető, folyamatos megújításra és megújulásra képes, a munkaerőpiacon keresett tudás, azaz versenyképes diploma megteremtése.

Felhasznált források jegyzéke

1. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague (2001): Towards to European Higher Education Area. http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf, 4 p. (letöltve: 2003. április 7.)
2. Crombag, H. F. M. (1978): On defining Quality of education. *Higher Education*, Elsevier Scientific Publishing Company, Springer, Volume 7. Number 4. pp 389-403.
3. Csapó Benő (1999): A tudás minősége. *Educatio*, 8. évfolyam 3. szám pp. 473-487.

4. Csoma Gyula (2003): Különnélemény az oktatási-képzési minőség biztosításáról (és a minőségről) I-II. - Avagy bemegy a tanuló az inputon, és kijön az outputon, mint a „Herzszalámi” analógiája (?). *Új Pedagógiai Szemle*, 53. évfolyam 6. szám pp. 3-21., 7-8. szám pp. 17-34.
5. Dator, J. (2004): Universities without 'Quality' and Quality without 'Universities'. In: Carmichael, R. (ed.): *Proceedings of the Australian Universities Quality Forum 2004. Quality in a Time of Change*. Adelaide, Australia pp. 1-18.
6. Doherty, G. D. (1997): Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education. *Quality Assurance in Education*, Volume 5. Issue 4. pp. 239-248.
7. Feigenbaum, A. V. (1982): Quality and business growth today. *Quality Progress*, Volume 15. Number 11. pp 22-25.
8. Harvey, L. (1999): Quality in higher education. Paper at the Swedish Quality Conference, Göteborg, UCE University of Central England in Birmingham, <http://www0.bcu.ac.uk/crq/publications/goterburg.pdf>, 18 p. (letöltve: 2012. október 21.)
9. Harvey, L., Green, D. (1993): Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, Volume 18. Number 11. pp.9-34.
10. Hewitt, F., Clayton, M. (1999): Quality and complexity – lessons from English higher education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 16. Issue 9. pp. 838-858.
11. Hill, F. M. (1995): Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education*, Volume 3. Number 3. pp. 10-21.
12. Hodson, P., Thomas, H. (2003): Quality assurance in Higher Education: Fit for the new millennium or simply year 2000 compliant? *Higher Education*, Springer, Volume 45. Number 3. pp. 375-387.
13. Husty István (2009): A minőségmenedzsment elemei. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 333 p.
14. Jaraiedi, M., Ritz, D. (1994): Total Quality Management applied to engineering education. *Quality Assurance in Education*, MCB UP Ltd., Volume 2. Issue 1. pp. 32-40.
15. Jauch, L. R., Orwig, R. A. (1997): A violation of assumptions: Why TQM Won't Work in the ivory tower. *Journal of Quality Management*, Elsevier, Volume 2. Number 2. pp. 279-292.

16. Kappler, E., Laske, S., Meister-Scheytt, C., (2000): Qualities of quality in universities. In: Quality Management, Quality Evaluation, Quality Assurance. The First QUEST TEMPUS Conference, Patras, In: Rozsnyai, 2001
17. Knoll, Jörg (2000): Minőségbiztosítás az egyetem és a felnőttoktatás érintkezési területén. pp. 135-151. In: Heribert H., Koltai D. (szerk.) (2000): Felnőttoktatás az ezredfordulón Perspektívák, tapasztalatok, dokumentumok Marina-Press Kft., Budapest, 495 p.
18. Komáromi László (2002): Marketing módszerek és eszközök alkalmazása a felsőoktatásban. Doktori értekezés, SZIE GSZDI 180 p.
19. Kotler, P., Fox, K. (1995): Strategic Marketing for Higher Educational Institutions. In: Komáromi (2002)
20. Kozma Tamás (2004): Kié az egyetem? A felsőoktatás nevelésszociológiája. Új mandátum Könyvkiadó, Budapest, 242 p.
21. Kozma Tímea (2013): A minőségbiztosítás szerepe és fejlesztése a felsőoktatási intézményekben és annak hallgatói értelmezése a gyakorlatban. Doktori értekezés, SZIE GSZDI 208 p.
22. Madu, C. N., Kuei, C., (1993): Dimensions of quality teaching in higher institutions. *Total Quality Management*, Volume 4. Issue 3 pp. 325–338.
23. Madu, C. N., Kuei, C., (1993): Dimensions of quality teaching in higher institutions. *Total Quality Management*, Volume 4. Issue 3 pp. 325–338.
24. Osanna, P.H. (1991): Qualit ätssicherung and Qualit ätsmanagement an der Universit ät Qualit ät und Zuverl ässigkeit, 36 (8), 459-464 pp., In: Veress, 1996
25. Parri, J. (2006): Quality in higher education. *Vadyba Management*, Number 2 (11), http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/11/Janne_Parri.pdf, pp. 107-111. (letöltve: 2012. december 5.)
26. Polónyi István (2006): A munkaerőpiacra orientált felsőoktatási minőségbiztosítás. pp. 10-36. In: Bálint Julianna, Polónyi István, Síklós Balázs (2006): A felsőoktatás minősége. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, 159 p.
27. Polónyi István, Tímár János (2001): Tudásgyár vagy papírgyár. Új mandátum Könyvkiadó, Budapest, 170 p.
28. Reeves, C. A., Bednar, D. A. (1994): Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, Volume 19. Number 3. pp. 419-445.
29. Róbert Péter (2000): Bővülő felsőoktatás: Ki jut be? *Educatio*, 9. évfolyam 1. szám pp. 79-94.
30. Robinson, A., Long, G., (1987): Marketing Further Education: Products or People?. *NATFHE Journal*, march, pp. 42-51.
31. Rozsnyai Krisztina (2001): The quality issue: challenges and responses in Hungary. The Sixth QHE Seminar, The End of Quality? Birmingham, 25-26 May, 5 p. http://www.mab.hu/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=203&Itemid=605&lang=hu, (letöltve: 2013. április 12.)
32. Sirvanci, M. B. (1996): Are Students the True Customers of Higher Education? *Quality Progress*, Volume 29. Number 10. pp. 99-102.
33. Temesi József (2004): Felsőoktatás-finanszírozási koncepciók az oktatáspolitikai döntések és a közgazdasági megfontolások tükrében. pp. 150-179. In: Temesi József (szerk.) (2004): Finanszírozás és gazdálkodás a felsőoktatásban. Aula Kiadó, Budapest
34. Tenner, Arthur R., DeToro, Irving J. (1996): Teljeskörű minőségmenedzsment TQM, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 236 p.
35. Veress Gábor (1999/a): A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 150 p.
36. Vörös József (2007): Az egyetem, mint vállalat. *Polgári Szemle*, Polgári Szemle Alapítvány, 3. évfolyam 1. szám pp. 15-21.
37. Vroeijenstijn, A. I., (1995): Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis: Guide for Quality Assessment in Higher Education. Jessica Kingsley Publishers, London, 188 p.
38. Wallace, J. B. (1999): The case for student as customer. *Quality Progress*, Volume 32. Issue 2. pp. 47-51.
39. Widrick, S. M., Mergen, A. E., Grant, D. (2002): Measuring the dimensions of quality in higher education. *Total Quality Management*, Volume 13. Number 1. pp. 123-132. (2012. december)

Bevezetés

A japán ipar az 1980-as évek közepére utolérte az amerikaiakét. Az elektronika és autógyártás termékei elárasztották a piacot olcsóbb és jobb minőségű (tartósabb, különlegesebb) termékekkel. A Toyota autói úgy voltak olcsóbbak és jobbak, hogy nem az anyagot spórolták ki belőlük, sőt a munkabérek szintjének különbsége sem indokolta azt. Eltérés a munkaszervezés színvonalában volt. A Toyota-módszer alapelvei (Liker, 2008) alapján a kulcs a kiegyenlített termelésben (hejunka) van, ami elképzelhetetlen a veszteségek felszámolása – más oldalról nézve az értéktermelés – nélkül. Számos tanulmány foglalkozik a célokkal és a lehetőségekkel, a kapcsolódó technikák köre is széles, azonban a gyakorlati alkalmazás színvonala általában elmarad a várthoz képest. A probléma legtöbbször az, hogy az új technikákat nem sikerül a kultúrához és a stratégiához igazítani, így azok idegen testként működnek (vagy nem működnek), mérsékelt eredményességgel. A veszteségek feltárása és felszámolása kulcskérdés, aminek eléréséhez - véleményem szerint - szükség van egy olyan egységes szemléletmódra, ami a „Hogyan?” kérdésre is választ ad.

A lean menedzsmentről

A lean menedzsment egyre nagyobb népszerűségnek örvend világszerte. Nem célom a módszer lényegének, elveinek (Tóth, 2007) és a Toyota gyártási rendszerrel való kapcsolatát (ismételten) bemutatni (Harangozó, 2012). Losonci Dávid és társainak (2012) irodalomkutatása bemutatja, hogy két vezető szaklap hasábjain az elmúlt 25 évben hogyan jelentek és sokasodtak meg a

témához kapcsolódó publikációk. Az elmúlt néhány évben egyre több hazai fejlesztésről és sikeres gyakorlati alkalmazásról is lehet olvasni. Rámutatnak továbbá arra, hogy a felsőoktatásban keveset foglalkoznak a lean kérdéseivel. 2007-2010 időszakra vonatkozó kutatásuk alapján a termelésmenedzsment tárgyakban jelennek meg a lean elvei, eszközei; e mellett azonban - tapasztalatom szerint - a minőségügyi tárgyakban is egyre nagyobb hangsúlyt kapnak.

A téma iránti érdeklődés fokozódása a Magyar Minőség hasábjain is nyomon követhető. Az elmúlt évek lapszámainak áttekintve, kutatók, szakértők és vezetők tapasztalatai alapján ismerhetjük meg (itt a teljesség igénye nélkül idézek belőlük).

A lean filozófia megértésében segítenek Tóth Csaba László és Tóth László cikkei az alapokról és hagyományokról (Tóth-Tóth, 2013a, 2013b), amelyben részletesen bemutatják azt a fejlődési utat, amelyet a japán gazdaság bejárt. Gondolataik összefoglalják, hogyan lehet elősegíteni az eredmények nyugati adaptációját.

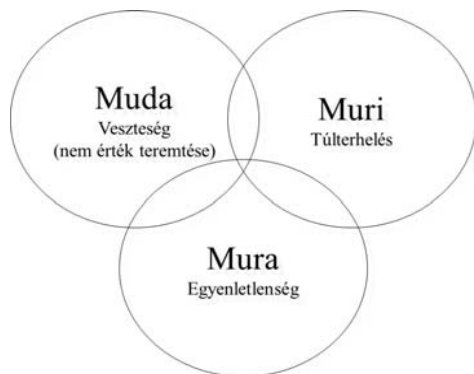
Német Balázs (2010) a válságból való kiutat látja a lean alkalmazásában, Losonci Dávid és társai (2010) tanulmánya pedig a versenyképesség fokozásának lehetőségét vizsgálja a lean segítségével. Demeter Krisztina és Losonci Dávid (2012) a lean és az üzleti teljesítmény kapcsolatát vizsgálja tovább empirikus felmérés alapján. Szódy Noémi (2012) a hosszú-távon fenntartható eredményt kutatva kiemeli, hogy ha a célok elkülönülnek a szervezet stratégiai céljaitól, a lean csak többletmunkát fog eredményezni.

A Magyar Minőség 2009/8-9. száma hasábjait elsősorban a lean menedzsmentnek szenteli, ami alapján több szempontból is képet kaphatunk a témáról. Németh Balázs tanulmánya például részletesen bemutatja, miként lehet a módszereket és eszközöket kiterjeszteni a termelésen túl az irodai folyamatokra (Németh, 2009).

A kapcsolódó munkák sora még hosszasan folytatható, mind a menedzsment szemlélet, mint a termelési kérdések (lean, 6-sigma és kaizen kapcsolata) vonatkozásában. Messze vagyunk még attól, hogy teljesen egységes szemlélet alakuljon ki a lean menedzsmentről, azonban biztató, hogy egyre több kutató és gyakorlati szakember foglalkozik a problémákkal és megoldási lehetőségeikkel. A tanulmányok közös pontja, hogy a veszteségek feltárásán és megszüntetésén keresztül kell megcélózni a termelési és üzleti teljesítmény javítását, ugyanakkor rávilágítanak arra, hogy a veszteségek számos helyen és formában jelenhetnek meg.

Veszteségek

A **3M modell** (1. ábra) foglalja össze a veszteségek forrásait, amelyek közül a muda azért emelhető ki, mert a muri és mura is biztosan veszteséghez fog vezetni.



1. ábra A 3M (Liker, 2008)

Muda: olyan tevékenységek, amelyek nem termelnek értéket, például növelik az átfutási időt, többszállítást vagy mozdulatokat igényel a tevékenységek végrehajtása során, várakozáshoz vagy tévedéshez (hibához) és selejthez vezet. A muda lehet szükséges tevékenység (jóváhagyás, egyeztetés stb.), ezeket minimalizálni és ésszerűsíteni kell, illetve lehet szükségtelen tevékenység (keresés, hiba elkövetése stb.), amit eliminálni kell.

Muri: az emberek és a gépek túlterhelése, ami rövid-távon emeli a termelékenységet (túlóra, vizsgára készülés az utolsó napon stb.), hosszú-távon azonban felemésztí a teljesítőképességet, az erőforrás elhasználódásához (testi és lelki betegségek, gép meghibásodása), biztonsági és minőségi problémákhoz vezet, végső soron pedig hibás termékeket és kielégítetlen vevői igényeket eredményez.

Mura: az egyenetlenség megjelenése, ami a muda és muri eredője és további mudát generál. Ohno a teknős és nyúl példájának összehasonlításával magyarázza meg lényegét: a lassan, de kitartóan mozgó teknős előnyösebben dolgozik (kevesebb mozgásban a veszteség), mint a nyúl, mert az nekiiramodik, majd le kell állnia, pihenni.

Fehér Ottó (2013) két további veszteséget (ún. 5Mu modell) mutat be, az eredeti modellt kiegészíti a **Mushi** (tudatlanság, butaság) és a **Muchi** (szakképzetlenség, rutintalanság) tényezőivel.

A muda hét tipikus formában jelenik meg. Nyolcadik elemként említhető a munkatársak kihasználatlan kreativitása, ez azonban a japán szemléletben természetes, a nyugati adaptáció során került be a veszteségformák közé (Liker, 2008 alapján):

1. **Túltermelés:** olyan termékek előállítása, amelyekre nincs kereslet, azaz nem elégítenek ki vevői igényeket.
2. **Várákozás:** az ember és a gép is várákozik, ha nincs munkája, mert kifogyott az anyag vagy még nem érkezett el a munkavégzésének ideje, akkor közben nem állít elő értéket, azonban működésük költségei részben ekkor is felmerülnek.
3. **Felesleges szállítás:** külső és belső anyagmozgatás esetén egyaránt költségeket generál az alkatrészek szállítása a források, munkahelyek és tárolók között.
4. **Túl-feldolgozás, vagy nem megfelelő feldolgozás:** ha a munkát nem végzik el megfelelően, az egyértelműen vevői elégedetlenséghez vezet, azonban a túl jó minőségű termék is veszteségforrás, hiszen a többlet erőfeszítéseket a vevő nem fizeti meg.
5. **Túl sok készlet:** a készlet annak a jele, hogy a szervezeten belül vagy kívül valami iránt éppen nincs kereslet. Célja a következő munkafázisok folyamatos működésének biztosítása, „mellékhatása” azonban az, hogy átmenetileg segít elfedni a rendszer-szintű problémákat.
6. **Felesleges mozgás:** az elvesztegetett, felesleges mozdulatok úgy használják el az erőforrásokat (fárasztják el a munkást), hogy annak eredménye nem látszik a terméket, vagyis nem ad hozzá értéket.
7. **Selejt:** a selejtté váló termék befektetett munkája, majd javítása, újraellenőrzése erőforrásokat és pénzt von el a jó termékek gyártása elől.

A kérdés az, hogyan lehet felismerni ezeket a veszteségeket, illetve hogyan lehet meghatározni a javítási célokat és folyamatokat. Jelen keretek között nem a módszerekről és az eszközökről szeretnék részletes áttekintést adni – az Ohno-körtől a folyamatelemzésen át a 8D módszerig és tovább –, hanem egy olyan szemléletről,

amely a szervezet tevékenységétől és a veszteség felmerülésének helyétől függetlenül segít koordinálni a problémák megoldását.

A minőségmenedzsment szempontjából az értékelemzés szisztematikus módszernek tekinthető, amely segít a vevői igények szakmai feladatokká való lefordításában, továbbá a költségek szempontjából a szervezeti működés kontrollálásában. Szemlélete fontos minden minőségüggyel foglalkozó szakember számára, mivel folyamatos fejlődést tesz lehetővé a teljesítmények szintjének megkérdőjelezésével. A veszteségek feltárásánál és a felismert problémák megoldásánál az értékelemzés, különösen a funkcióelemzés és a funkcióteljesítés vizsgálata segíti a munkát.

Az értékelemzésről

Az értékelemzés módszerét Lawrence Miles és munkatársai 1946-1949 között dolgozták ki General Electric vállalatnál, felhasználva azokat a tapasztalatokat, amelyeket más területen már sikeresen alkalmaztak a költségek csökkentésére. A második világháború alatt a nemfém nyersanyagok hiánya arra kényszerítette a gyárat, hogy helyettesítő megoldásokat dolgozzanak ki. A vevők nem reklamáltak meg a módosított termékeket, azaz megfelelték igényeiknek. A háború után visszatértek az eredeti, drágább anyagok használatára (Miles, 1973). A kérdés adta magát: szükséges ugyanazt a funkciót drágábban nyújtani?

Az értékelemzése lényege nem más, mint egy termék (ide értve végterméket, alkarészt, szolgáltatást stb.) újra-gondolása úgy, hogy a funkciók csorbulása nélkül egyszerűbben és/vagy olcsóbban lehessen előállítani. Komplex és módszeres folyamatról van szó, amelynek középpontjában az alkotó emberi munka áll, amely nem

akarja megmondani a mérnöknek, hogyan tervezzen (hiszen azt pontosan tudja), hanem új, sajátos képességet fejleszt ki: az értékorientált gondolkodást.

Eredetileg a terméktervezésen volt a hangsúly és az értékelemzés (Value Analysis) fogalmat használták, azonban hamar bebizonyosodott, hogy a módszer szélesebb körben is használható: új termékek, kifejlesztése, gyártási, üzleti és adminisztratív folyamatok, vagy szervezeti-szervezési problémák megoldására egyaránt alkalmas. A módszer fejlődése során, a céloknak megfelelően az több elnevezés terjedt el (Heidrich, 1977; Körmendi, 2010):

- **értékelemzés** (Value Analysis): meglévő termékek, technológiák újragondolásával foglalkozik,
- **értéktervezés** (Value Engineering): a tervezési munkára, még nem létező termékre, technológiára fókuszál,
- **értékellenőrzés, értékirányítás** (Value Control): egyrészt az értékelemzési javaslatok végrehajtásának ellenőrzése, másrészt meglévő termékek és technológiák funkció-költség viszonyának értékelésével,
- **értékmódszertan** (Value Methodology): a SAVE (Society of American Value Engineers International) a megfelelő színvonalú és egységes szemléletű munka érdekében kiadott szabványai vezették be, lényegében egy multidiszciplináris team által végrehajtott eljárás, a funkciók elemzésén keresztül az értéknövelés érdekében.

Az értékelemzés egyszerre képviseli a vevő és a gyártó érdekeit a mérnöki munkában. Egy kötött eljárásról és módszertanról van szó, amiben megvan a helye és ideje a kritikának, az értékelésnek és az együttműködésnek. Egyes lépések kiragadása a módszertanból azzal járhat, hogy a munka nem vezet a várt eredményre. Az érték-

elemzés nem magányos mérnöki munka, a siker érdekében minél több véleményt és nézőpontot kell integrálni benne.

Az értékelemzés technikáinak sikeres alkalmazása sok tanulást és gyakorlatot igényel, sőt célszerű lehet külső szakértőt is bevonni a munkába. A mérnökképzésben és a gazdasági szakemberek képzésében egyaránt fontosnak tartom, hogy a hallgatók már a kezdetektől így gondolkodzanak. A folyamatos kapcsolattartás az érintettekkel (vevőkkel, kollégákkal, gyártásban dolgozókkal), az elvárások definiálása, a szakmai teljesítmények korlátainak folyamatos megkérdőjelezése jelenti az első lépést ezen az úton.

Eredmények az értékelemzéssel

Az értékelemzés alapos folyamat, és bár eredményei sokszor magától értetődőek, az oda vezető út nem könnyű. A Lawrence Miles (1973) és Fodor Árpád (2011) munkáiból alább kiemelt példák sem egyik percről a másikra valósultak meg, az eredmények tartalma azonban bizonyítja, hogy érdemes erőfeszítéseket tenni. Gyakran a megszokás, a kényelmesebb út választása generálja a veszteségeket és többletköltséget. Másképpen fogalmazva tipikus hiba, hogy a szervezet nem is keres egy funkció kielégítésére jobb megoldást, mint amit éppen alkalmaz.

Laboratórium sugárvédelme: egy nagy teljesítményű röntgenberendezés laborjához sugárvédelemről is gondoskodni kellett, amihez egy 7 láb vastag és 14 láb magas betonfalat terveztek az épületen kívül. A legkedvezőbb ajánlat 50.000\$ volt. A vállalat igazgatója azzal a feltétellel írta volna alá a szerződést, ha a laboratórium vezetője vállalja, hogy ha a labort áthelyezik, magával viszi a betonfalat is. Újragondolva a funkciót (sugárzást

elnyel) és elemezve a lehetőségeket, kiderült, hogy egy 14 láb széles és 14 láb magas földsánc is el tudja látni a feladatot, ráadásul mindössze 5.000\$-ért.

Mosógép ellensúlya: Az automata mosógép ellensúlyának tömegét próbálták csökkenteni értékelemzéssel. Az ellensúly funkciójára több ötletet is megfogalmaztak (helyzetben tart, elmozdulást gátol), de nem voltak velük elégedettek. Amikor valaki felvetette, hogy „lengést csillapít”, két csoporttag szinte egyszerre mondta ki, hogy akkor az ellensúlyok nem jó helyen vannak. Ezek után (megfelelő elhelyezéssel) már megtalálták a költségcsökkentés lehetőségeit.

PVC padló: A PVC meleg-padló vásárlóinál megfigyelték, hogy megtapogatják a tekercsben tárolt terméket, és érzés alapján döntenek a vásárlásról. Miután a padlót leraosztják, már senki sem ér hozzá kézzel (nincs kapcsolódó használati funkciója), a vásárlás során mégis döntő szerepe van.

Rögzítő kapocs: Egy másik esetben a sokszor meghajlítható foszforbronzból készült drótkapcsot használtak egy kapcsoló fedelének rögzítésére és évi 7.000\$-t költöttek ilyen alkatrészekre. Mivel a kapcsoló élettartama alatt csak néhány alkalommal kell oldani a rögzítést, az értékelemzés után sárgarézre cserélték a drótkapcsot. A funkció nem csorbult, a megtakarítás 4.000\$ volt évente, csupán ezen az egyetlen alkatrészen.

A funkció elemzése

Akármilyen megközelítésben vizsgáljuk is a lean menedzsmentet, a veszteségeket a folyamatokban, közelebbről a tevékenységekben kell keresni. Ehhez kapcsolódik az értékelemzés leggyakrabban és legsokoldalúbban kezelt fogalma: a funkció. Kulcskérdés, hogy sikerül-e a funkciókat azonosítani, megismerni, majd teljesítésü-

ket (megfelelésüket az igényeknek) javítani. A funkció a termék, illetve a tevékenység célja, rendeltetése, aminek a teljesítésére létrehozták (SAVE, 2007). A funkciót egy mennyiségileg meghatározható főnév és egy ige együttesével kell kifejezni (például hőt tart, áramot vezet). Miles (1973) alábbi három kérdése a funkcióról, minden tekintetben, összhangban van a lean menedzsmenttel:

- Ez az pontosan, amit a vevő számára csinál?
- Ez az pontosan, amit a vevő elvár tőle?
- Ez az pontosan, amiért a vevő fizetni hajlandó?

A funkció lehet:

- használati funkció vagy esztétikai funkció,
- alapfunkció vagy másodlagos funkció.

A használati funkció a legtöbb termék esetében a működőképesség biztosítását hordozza, azonban nem szabad megfeledezni a vevő tetszésének megnyeréséről sem. Egy ékszer esetében utóbbinak magasabb a prioritása, de egy mobiltelefon vásárlásánál is előfordulhat, hogy valaki esztétikai okok miatt választ egy „kisebb tudású” készüléket. Alapfunkció az, amiért a vevő megvásárolja a terméket, míg a másodlagos funkciók lehetővé teszik az alapfunkció teljesítéséhez szükséges termékek és erőforrások kiválasztását.

Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a funkció nem azonos a vevői igénnyel, nagy gyakorlatot igényel elhatárolásuk. Igény alatt a vevő elvárását (mit igényel a vevő?) értik, funkció alatt pedig a termék által ellátott feladatot (mit csinál a projekt?). Egy vasalóval szemben megfogalmazott igény az, hogy sima legyen a ruhánk, míg a vasaló által képviselt funkciók közül az erőt közvetít, hőt fejleszt és hőt közöl emelhető ki.

A funkcióelemzés tehát módszeresen és rendszerbe foglalva tárja fel, hogy mit teljesít a termék vagy a tevékenység. A veszteségek általában nem mutatkoznak meg közvetlenül, a csökkenő nyereség, a szállítási késedelmek, növekvő készletek és a munkatársak elégedetlensége azonban figyelmeztető jelek. A veszteségekre úgy lehet rátalálni, ha a szervezet átvizsgálja a működését. Ebben tud az értékelemzés segíteni, ami nem az egyedüli, de nagyon hatásos módszer. Például Taiichi Ohno egy nagyon egyszerű megoldást alkalmazott: kijelölt egy kört, amelybe a munkást vagy vezetőt beállította, és annyi feladatot adott, hogy figyelje (akár óráig), mi történik körülötte. Kívülről szemlélve a munkafolyamatot, függetlenül annak eljárásától, számos összefüggést meg lehet érteni, több veszteségjelenség és -forrás feltárható.

Az értékelemzés célja hasonló, azonban összetettebb eszközökkel dolgozik. A funkcióelemzés során a folyamatokat megismerve meg kell kérdőjelezni azok minden elemét, tulajdonképpen be kell bizonyítani, hogy szükség van rájuk. A funkcióteljesítés vizsgálata azt elemzi és értékeli, hogy a szervezet által alkalmazott konkrét megoldás milyen szinten teljesíti az elvárásokat. Az értékeléshez szakértői módszereket lehet használni. Gyakori hiba, hogy a funkciót és a termék/folyamat megoldását szinonimaként kezelik, a funkciók elemzésénél már konkrét megoldásokban gondolkodnak. Ennek az a veszélye, hogy nem sikerül minden oldalról megvizsgálni a problémát, a csoport lecsap az első kielégítő megoldásra.

A minőségügyi technikák közül a feladathoz jól illeszkedik például az 5 miért (5Whys) és az 5W1H. Az 5 miért módszer feltételezi, hogy hajlamosak vagyunk a problémákat tüneti szinten kezelni, mert időt, pénzt, energiát remélünk megtakarítani vele. A tapasztalatok azonban azt mutatják,

hogy az így kezelt problémák újra és újra elő fognak fordulni. Meg kell keresni azt a tényezőt, ún. gyökér-okot, amely miatt a probléma egyáltalán előfordult. Ha ezt sikerült megtalálni, akkor lehet eredményesen intézkedni. A gyökér-okot csak akkor lehet megtalálni, ha biztosan elég mélyre „ásunk”. Ha egymás után ötször kérdezzük meg, hogy miért történt, vagy következett be valami, akkor a tapasztalatok alapján biztosan eljutottunk a gyökér-okig. Előfordul, hogy ez már kevesebb lépésben sikerül, azonban soha nem szabad azt az illúziót elfogadni, hogy egyből ismerjük valaminek az okát.

Az 5W1H módszer szintén problémamegoldó módszer, amely kérdéseket tesz fel, ezek kezdőbetűiből adódik elnevezése is, a „W” azonban nem csak miértet jelent, sőt egy 1, a hogyan is megjelenik:

- What (Mi történt?): az esemény leírása, részleteinek és körülményeinek megismerése.
- Where (Hol történt?): az esemény helyszínének leírása, mivel az akár oka is lehet a problémának, azaz más helyszínen és körülmények között más következik be.
- When (Mikor történt?): az esemény ideje, ide értve nem csak az időpontot, hanem az évszakot, műszakot, napszakot; azt hogy hét eleje vagy vége van stb.
- How (Hogyan történt?): annak meghatározása, hogy mi előzte meg az eseményt, mi történt utána, illetve mit tettek a probléma kezeléséért.
- Why (Miért történt?): az okok keresése, ahol alkalmazható az 5 miért módszer.
- Who (Ki érintett a probléma megoldásában?): annak keresése, hogy milyen körülmények vezettek a probléma bekövetkezéséhez és ki vonható be a ke-

zelésbe, helyesbítő tevékenységbe; nem pedig a felelősök személy szerinti keresése.

A módszer alkalmazása és sikeressége a gyakorlaton múlik. Hasznosságára egy példán keresztül szeretném felhívnia figyelmet (minden részlet és körülmény bemutatása messze meghaladja a rendelkezésre álló kereteket, azonban a helyzet érzékeltetésére így is alkalmasnak tartom). A veszteségforrások között szerepel a felesleges szállítás és mozgás, amire különleges formákban is rá lehet találni. Egy ipari termelő vállalatnál a raktári anyagkiadási jegyet 5 példányban töltik ki. Ez így volt az elmúlt 50 évben és így van ma is, röviden összefoglalva hozzátartozik a szabályozáshoz és kultúrához is. A tőpéldány a raktárban maradt, az első példány a gyártási tasakba került, a másodikat az anyagot kivevő munkás az üzemvezetőnek adta le. A harmadik példányt a technológiai osztály, a negyediket az anyagkönyvelés kapja meg. Ezekért az irodából „ugrottak be” a raktárba, általában hetente.

Probléma azzal kapcsolatban fordult elő, hogy többször volt hiba (hiány) a könyvelésben, aminek a kijavítása időigényes, ráadásul számos egyeztetést (szereplőt) és ellenőrzést igényel, ráadásul a minőségirányítási rendszer előírásai szerint speciális feljegyzést is kell készíteni. A vezetőségi átvizsgáláson a téma többször előkeült, azonban soha nem a „fontos” kérdések között. Az érintett vezetők mindig megígérték, hogy majd jobban odafigyelnek, és ezzel lezárult az ügy. Egy szűk csoport engedélyt kapott, hogy az értékelemzés módszerével vizsgálják meg a helyzetet.

Az anyagkiadási jeggyel kapcsolatos igény úgy fogalmazható meg, hogy minden érintett számára információt kell szolgáltatni az anyagkiadásról.

A funkciók elemzése során a következőket sikerült meghatározni:

- azonosító adatokat megjelöl (az eredeti lista külön tartalmazta a raktáros azonosítóját, a munkaszámot, az anyag megjelölését, a mennyiséget, időpontot stb.),
- jóváhagyást igazol,
- információt továbbít.

A funkcióteljesítés vizsgálatának eredménye az volt, hogy az azonosító adatok megjelölését és a jóváhagyás igazolását megfelelően teljesíti a bizonylat, az információ továbbítását azonban hibásan teljesíti. Így leírva az Olvasóban is bizonyosan felmerül, hogy miért nem modern informatikai rendszerben, közös adatbázisban oldják meg a feladatot (vagy e-mailben küldik el), a konkrét helyzetekben azonban ez soha nem ilyen egyértelmű! Természetesen a minőségirányítási vezető felvetette már ezt a megoldást, azonban kétségek voltak annak megbízhatóságával kapcsolatban. A probléma feldolgozása során az 5 miért módszert is alkalmazták (**1. táblázat**), aminek a 3. sora hosszú munka után született meg (sokáig olyan válaszokat kerülgetett a vállalat, hogy figyelmetlen a raktáros, nedvesedik és összetapad a papír stb.). Az 5. sor esetében sem volt egyszerű megoldásra jutni, senki nem akarta bevallani, hogy hiányosak a munkatársak (és a vezetők!) ismeretei.

Probléma: Könyvelésből hiányzó információ.			
Ssz.	Kérdés	Válasz	Kezelés
1.	Miért nincs információja a könyvelésnek?	Mert nem jutott el a könyvelésre a bizonylat.	Szabályok pontos betartása és saját munka ellenőrzése
2.	Miért nem jutott el a bizonylat a rendeltetési helyére?	Mert véletlenül összefogta a raktáros a másik példánnyal, amikor kitépte a tömbből.	Rossz helyre érkező példányok átadása
3.	Miért fogta össze?	Mert papír alapú a bizonylat.	Más bizonylati forma keresése, papírminőség megváltoztatása
4.	Miért papír alapú a bizonylat?	Mert nincs kidolgozva az elektronikus bizonylat.	E-bizonylat kidolgozása
5.	Miért nincs kidolgozva az elektronikus bizonylat?	Mert a dolgozók nem tudnák használni.	Oktatás, képzés

1. táblázat Az „5 miért” módszer eredményei

Az e-megoldás kidolgozása, az oktatás és képzés valóban időt és erőforrásokat igényel (a számítógépes hálózat és a gépek rendelkezésre álltak), a szabályzatokat is módosítani kell – ezekkel szemben azonban a bizonylat nyomdai költsége, a raktár és az iroda között megtett utak (könyvelés és technológia részéről), a hibák kijavításának és egyeztetésének ideje áll, a költségekről pedig még nem is esett szó (Berényi, 2005).

Források

- Berényi, L. (2005): Minőségköltségek. In: Szintay, I. (szerk.): Minőségmenedzsment: Elmélet. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Demeter, K., Losonci, D. (2012): Lean termelés az üzleti teljesítmény szolgálatában, avagy mire figyeljenek a termelésvezetők?. In: Magyar Minőség. 2012/03. pp. 33-41.
- Fehér, O. (2013): Az 5Mu alkalmazása a Lean menedzsmentben. In: Magyar Minőség. 2013/8-9. pp. 41-46.
- Fodor, Á. (2011): A munkás, de csodálatos értékelemzés. Budapest: MicroVA Fejlesztő Bt.
- Harangozó, Zs. (2012): Toyota Production System vagy Lean Manufacturing?. In: XXVI. microCAD International Scientific Conference, Miskolc, 2012. március 29-30., „Gazdasági kihívások a XXI. században” szekció kiadványa, Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centruma.
- Heidrich, L. (1977): Kiegészítő fejezetek a gépipari üzemgazdaságtan III. c. tantárgyhoz (Értékelemzés). Budapest: Tankönyvkiadó.
- Körmendi, L. (2010): Értékelemzés. Budapest: SALDO.
- Liker, J.K. (2008). A Toyota módszer: 14 vállalatirányítási alapelv. Budapest: HVG Kiadó.
- Losonci, D., Demeter, K., Jenei, I. (2010): A karcsú (lean) menedzsment hatása a vállalati versenyképességre. In: Magyar Minőség. 2010/10. pp. 6-27.
- Losonci, D., Demeter, K., Jenei, I. (2012): A lean menedzsmentről magyar nyelven. In: Magyar Minőség. 2012/4. pp. 14-26.
- Miles, L.D. (1973): Értékelemzés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Németh B. (2010): Lean szemléletű reorganizáció és folyamatfejlesztés. In: Magyar Minőség. 2010/5. pp. 41-49.
- Németh, B. (2009): Lean Office: a veszteségcsökkentés adminisztratív területeken. In: Magyar Minőség. 2009/8-9. pp. 47-50.
- SAVE (2007): Value Methodology Standard and Body of Knowledge.
- Szödy, N. (2012): Miért nem tudnak a vállalatok LEAN módon működni?. In: Magyar Minőség. 2012/03. pp. 28-32.
- Tóth, Cs.L. (2007): A Karcsúsított Gyártás – a Lean Production – A Lean, ahogyan én látom. In: Magyar Minőség. 2007/8-9. pp. 2-13.
- Tóth, L., Tóth, Cs.L. (2013a): A Lean menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció – 2. rész. In: Magyar Minőség. 2013/2. pp. 17-25.
- Tóth, L., Tóth, Cs.L. (2013b): A Lean menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció – 2. rész. In: Magyar Minőség. 2013/3. pp. 25-32.

Bevezető gondolatok

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület immár 20 éves fennállása óta számos, széles körű felmérést végzett a tagságot érintő, a tagságot foglalkoztató témákban. Az utolsó másfél évtized legfontosabb felméréseinek témakörei az alábbiak voltak:

- 1999: Vevői elégedettség mérés,
- 2001: Elégedettség a tanácsadókkal,
- 2001, 2005: Elégedettség a tanúsítókkal,
- 2005, 2007: Minőség és versenyképesség,
- 2010: Dolgozói elégedettség vezetőkkel.

Természetesen a felmérések önmagukban nem sokat érnek, ha elmarad a viszonyítás és az összehasonlítás egyéb hasonló témájú felmérésekkel. Ennek szellemében folyamatosan figyeljük a nemzetközi felmérések eredményeit is a minőségirányítási rendszerek alkalmazásával kapcsolatosan.

A felmérések előzményei

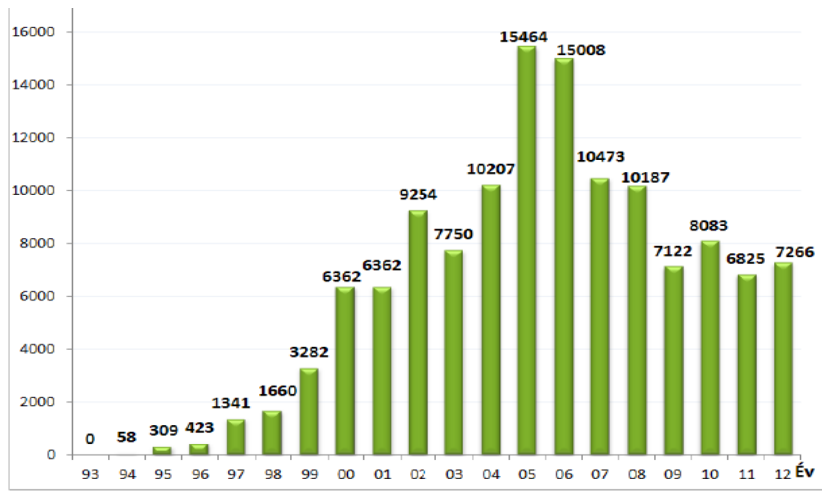
A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, az ISO (International Organization for Standardization) évente jelenteti meg felméréseit a tanúsított irányítási rendszerekről. Összességében elmondható, hogy világszinten megtorpant a MIR tanúsítványok számának látványos növekedése. A 2012. évi MIR tanúsítványok száma

1.096.987 db, míg 2013. évben ez a szám 1.129.446 tanúsítvány*.

Nemzetközi szinten az utóbbi két évben az ISO 9001 szabvány szerinti tanúsítások száma stabilnak tekinthető, hiszen közel 3%-os növekedés következett be az előző évekhez képest.

A nemzetközi szervezet arra is felhívja figyelmet, hogy a közzétett adatokat megfelelő körültekintéssel célszerű kezelni, hiszen az adatközlő szervezetek folyamatosan változnak. Az évente kiadott tanúsítások számát az EOQ felé ugyanis a tanúsító szervezetek közlik. Ezek egy része is, megszűnik, új tanúsító szervezetek alakulnak, megszűnnek tanúsított szervezetek, amit a tanúsítók nem tudnak teljes körűen követni.

Meglepetéssel tapasztalható, hogy a The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2013. évi felmérése szerint (1. ábra) Magyarországon az ISO 9001 szabvány szerinti Minőségirányítási Rendszer (a továbbiakban: MIR) tanúsítások száma 2012-ben (7.266 tanúsított MIR) 47%-al kevesebb, mint 2005-ben (15.464 tanúsított MIR).



1. ábra Kiadott tanúsítványok száma Magyarországon

Több éve próbálom megtudni, hogy Magyarországról mely szervezetek, mely tanúsítók közölnek adatokat az európai szervezetnek a MIR tanúsítványok számáról. Sajnos nem jártam sikerrel, annyi bizonyos, hogy a minőségügyi civil szervezetek nem közölnek adatokat, hiszen a tanúsító szervezetek nem hajlandók „elárulni” az egy évben történt tanúsítások számát. E mögött az állítólagos üzleti titoktartás bűvköre húzódik meg. Erre a gondolatra még visszatérek a cikk végén.

A magyarországi MIR tanúsítványok számának jelentős visszaesése miatt az ISO 9000 FÓRUM elnöksége úgy döntött, hogy felmérést végzünk annak megállapítására, hogy Magyarországon miként alkalmazzák a minőségirányítási rendszereket, milyen szinten történik ezek tanúsíttatása és milyen módon integrálják ezeket egyéb irányítási rendszerekkel.

Gondoltuk, hogy talán arra is választ kapunk, hogy mi lehet az oka az előbbieken említett visszaesésnek.

A felmérés szükségességét az alábbiak is megerősítik:

- A 2013. évi, jubileumi XX. Nemzeti Konferencián több vállalat résztvevője határozottan állította, hogy vállalatuknál a MIR rendszer vezetői eszközként szolgál
- Néhány tapasztalattal rendelkező szakértő és a minőségügyi civil szervezetek vezetőinek tapasztalatai szerint komoly gondok merülnek fel a minőségügy területén és ez főleg a kormányzati szervek támogatásának hiányára vonatkozik.
- 2013. évben az ÉMI-TÜV SÜD Kft. munkatársai és a BGF Minőségmenedzsment Szakirány egyik végzős diákjának közös felmérése, 130 vállalkozás tanúsított MIR rendszerének esetében igen pozitív eredménnyel zárult.

Az előbbi gondolatok is azt igazolják, hogy a valóságot különféle képpen értékeljük! Ez szintén erősítette a felmérés gondolatát.

A felmérés területei

A felmérést a minőségügy alábbi két fontos területére összpontosítottuk:

1. A Minőségirányítási rendszerek működtetésének tapasztalatai (továbbiakban: MIR felmérés).
2. Elégedettség a tanúsítással, tanúsítókkal (továbbiakban: Tanúsítás felmérés).

A felmérések előkészítése

A felmérés előtt ötletbörzét tartottunk, amely során kiderült, hogy a minőségüggyel foglalkozó szakembereket, felhasználókat és működtetőket az alábbi kérdések érdeklik:

- Vajon egy dokumentált és ellenőrzött jól működő MIR rendszer szavatolja-e a termék előállítási folyamatok szabályozottságát, a szolgáltatás minőségét?
- A cégek, szervezetek inkább kényszernek, vagy presztízskérdésnek tekintik az ISO szabvány követelményrendszerének a teljesítését?
- A menedzsment érzékeli-e, hogy a jól működtetett MIR hasznos vezetői eszköz?
- A tanúsított MIR elősegíti a céget az árbevétel növelésében?
- A hibák, nem megfelelőségek okainak kivizsgálását milyen mértékben segíti elő a bevezetett ISO 9001 MIR rendszer?
- Csökkent-e a hibák száma az ISO 9001 MIR bevezetése után?
- Milyen mértékben változott a vevői elégedettség szintje a rendszer bevezetése óta?

Ezt követően készítettük el a két felmérés kérdőíveit, melyeket több alkalommal köröztettük, véleményeztettük a véglegesítés előtt.

A következő lépésben felkértük tagvállalatainkat, egyéni tagjainkat, partnereinket, a minőségüggyel foglalkozó civil szervezeteket, néhány tanácsadó- és tanúsító szervezetet, hogy legyenek segítségünkre az átfogó, országos felmérések meghirdetésében, terjesztésében, és lebonyolításában.

A felmérések előkészítésében és a beérkezett kérdőívek adatainak összesítésében, rendszerezésében Mártha Csenge BGF végzős hallgató vett részt.

A felmérések jellege

- Országos terjedelmű felmérést végeztünk
- Bizalmasan elvégzett, Google+ felületen történő, névtelen vélemény-nyilvánítás történt
- A felmérés nem reprezentatív, de hitelt érdemlően készült, hiszen a kérdőíveket terjesztők nem vettek részt a felmérés értékelésében

Noha a kérdőíveket a civil minőségügyi szervezetek, tanúsító-, és tanácsadó szervezetek terjesztették, senki nem közölte az ISO 9000 FÓRUM-mal, hogy hány helyre küldte el a kérdőíveket. Arról sem vagyunk meggyőződve, hogy minden felkért szervezet részt vett-e a felmérésben.

A felmérések értékelése

Összességében beérkezett 449 értékelhető kérdőív a MIR felmérésben és 415 kérdőív a Tanúsítás felmérésben.

A kérdőíveken kívül a MIR felmérés esetében beérkezett 108 szöveges válasz, amelyek 6 elég jól értelmezhető csoportba sorolhatóak.

Az elégedettség a tanúsítással felmérésre 76 szöveges válasz érkezett, melyek 5 csoportba sorolhatóak.

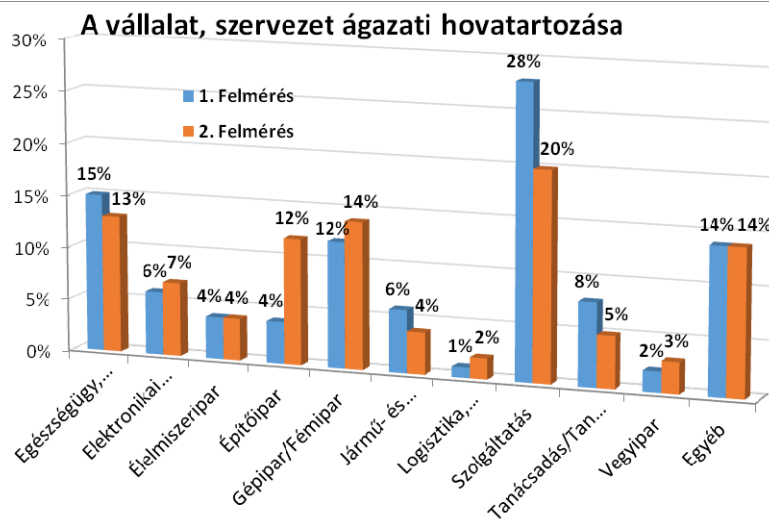
A felmérés eredményeinek értékelésében részt vettek: Dr. Róth András, Dr. Veress Gábor, Mikó György, Szódi Sándor, Papp István Róbert, Schmidtné N. Veronika és személyem.

Az értékelő csoport első találkozásakor egyértelműen szembetűnt, hogy a felmérések pozitív képe nem kis meglepéssel szolgált a csapat számára.

Az is nagyon hamar kiderült, hogy a multinacionális tulajdonú és kultúrájú vállalkozások esetében nagyon szigorúan követelik meg a betelepített technológiák, a gyártási módszerek és folyamatok szigorú betartását, betartatását a magas szintű termékminőség előállítása érdekében. Ezeknél a cégeknél a MIR rendszer talán mást jelent, mint a többi magyarországi vállalkozásnál.

A cikk további részében csak néhány adatot és ábrát ismertetek a két felmérésről, mivel a XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencián tartott előadás és a kérdőívekre érkezett szöveges válaszok az ISO 9000 FÓRUM Egyesület honlapjának (www.isoforum.hu) nyitó oldalán minden érdeklődő számára rendelkezésre állnak.

A felmérésben résztvevők ágazati hovatartozás szerinti megoszlása a **2. ábrán** látható.

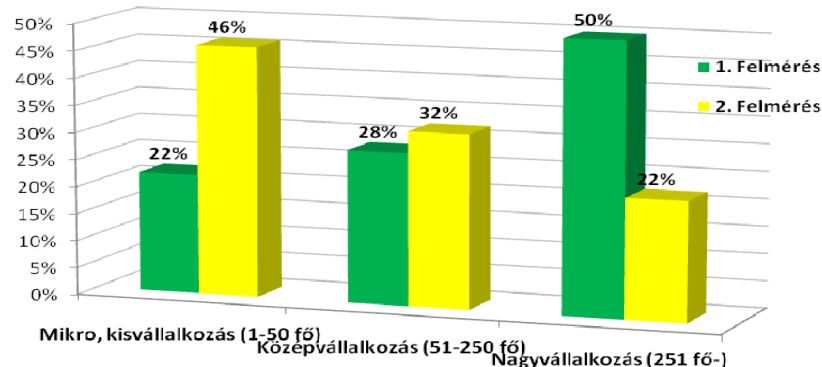


2. ábra A vállalat, szervezet ágazati hovatartozása

Szeretném megjegyezni, hogy a szolgáltató kategóriában az energia-szolgáltatók, a vízi közművek és a telekommunikációs szolgáltatók szerepelnek.

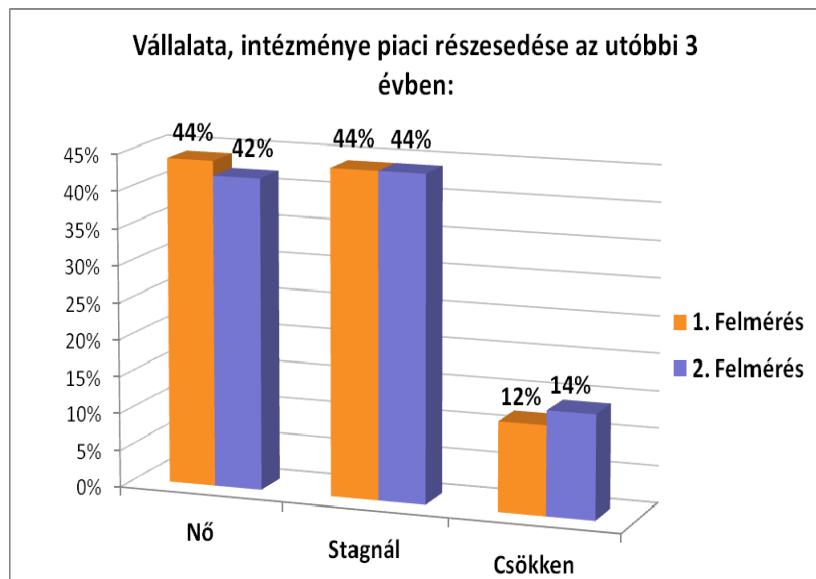
A válaszadók megoszlása a létszám szerinti vállalati méret szerint a **3. ábrán** látható:

Vállalata, intézménye létszám szerinti mérete:



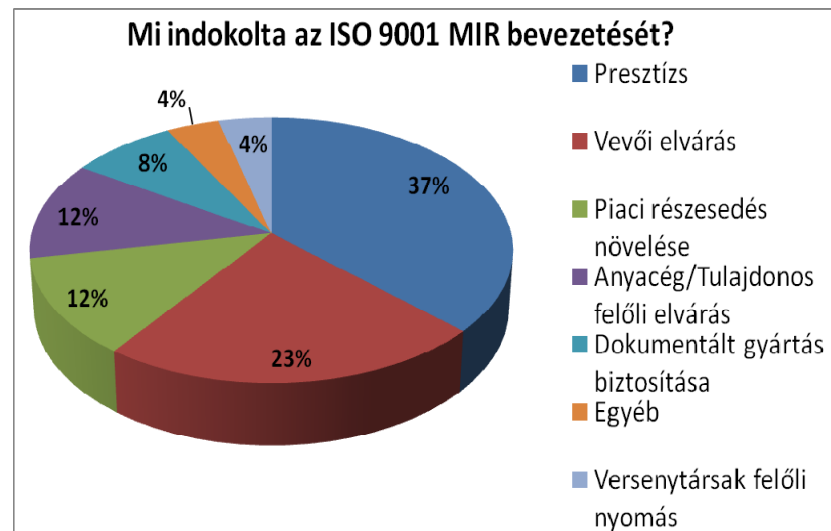
3. ábra A vállalat, intézmény létszám szerinti mérete

A felmérés első kérdéseire adott válaszokból kiderül, hogy az utolsó három évben a választ adó, tanúsítással rendelkező szervezetek piaci részesedése 44%-ánál stagnált, míg 44%-ánál növekedést mutatott (**4. ábra**). Ez nagyon jó eredménynek számít.



4. ábra Piaci részesedés az utolsó három évben

Az ISO 9001 szabvány szerinti MIR rendszer bevezetése pozitív hatással bír a cégek, szervezetek életére attól függetlenül, hogy a rendszert presztízből vagy értéknövelő eszközként vezették be. Ha megfelelően alkalmazzák az irányítási rendszert, akkor hatékonyan fog működni (5. ábra).



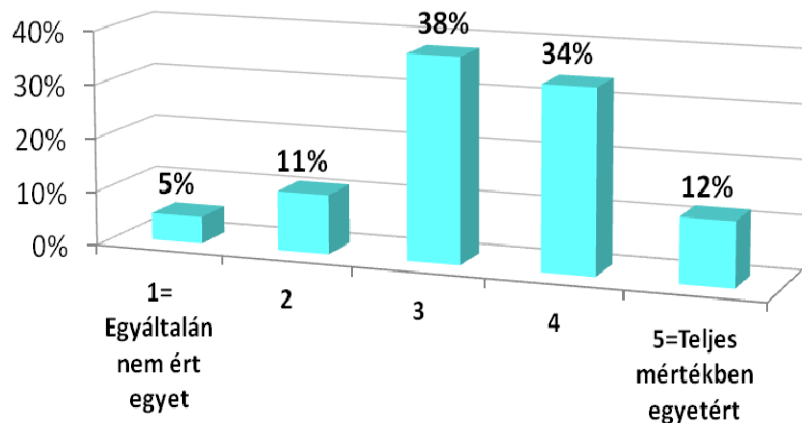
5. ábra A MIR bevezetésének indoklása.

A Minőségirányítási rendszerek bevezetésének indoklása esetében dominál a vevői elvárás, a presztízsz, a piaci részesedés növelése és a tulajdonosi elvárás.

Nagyon fontos kérdésként, alapvető feltételként merül fel a cégvezetők részéről, hogy anyagilag milyen költséget jelent és milyen eredményt hoz a vállalkozás számára a bevezetendő MIR rendszer.

Ez egy olyan kérdés, amellyel a minőségirányítási vezetők és a tanácsadó cégek is nagyon nehezen tudnak megbirkózni. A tanúsító szervezeteket pedig nem igazán érinti a kérdés, mivel részükre biztosított a nyereséges auditálás. A 6. ábra talán segít a kérdés megvilágításában.

A MIR segíti a szervezetet árbevétele növelésében?



6. ábra A MIR szerepe az árbevétel növelésében

A felmérés szerint a Minőségirányítási rendszerek működtetése garancia a szervezeti szabályozottságra, a termékek és szolgáltatások megfelelő minőségére.

A válaszok 87%-a szerint a MIR elősegíti a hibák, nem megfelelőségek okainak kivizsgálását.

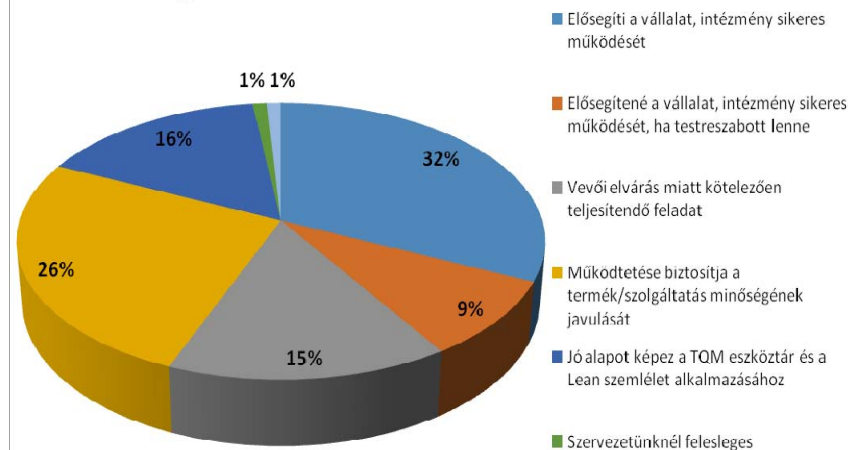
A vélemények 78%-a szerint csökkent a hibák száma.

85% szerint javult a vevői elégedettség szintje.

A válaszadók 32%-a azt nyilatkozta, hogy a MIR rendszer támogatja a vállalkozás sikeres működését, 26% szerint a rendszer működtetése biztosítja termék/szolgáltatás minőségének javulását. Sajnálatos, hogy elég kevesen (15%) ismerik fel, hogy a MIR jó alapot teremt a TQM eszköztár alkalmazásához. E területen sokkal hatékonyabb munkára van szükség a tanácsadó szervezetek részéről (7. ábra)

Mindig szívesen idézem Király Zoltán, volt Jabil Hu. Kft. vezérigazgatót, aki szerint „A minőségmenedzsment élettér, mely nélkül nincs Lean, nincs Six Sigma”.

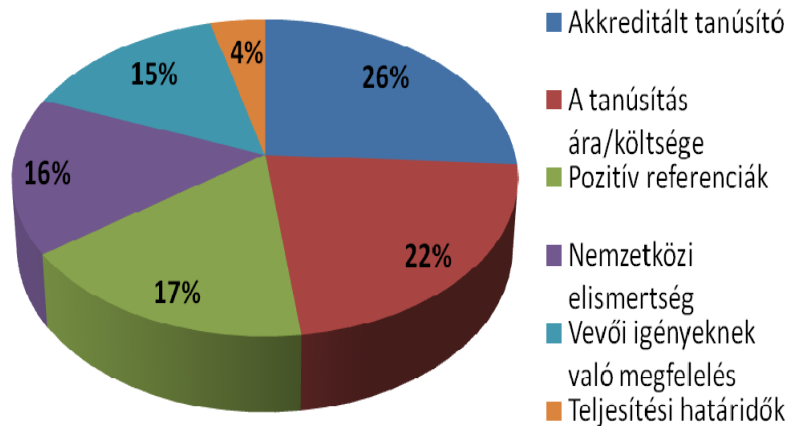
A MIR megítélése Ön szerint



7. ábra A MIR megítélése Ön szerint

A tavaszi felmérés második szakaszában arra kerestünk választ, hogy a milyen a vevői elégedettség a tanúsítási tevékenységgel, a tanúsító szervezetekkel. A felmérés kérdéseire adott válaszokból hamar kiderült, hogy Magyarországon a tanúsító szervezetek kiválasztásánál egyik fontos a tanúsítás költsége, az ár/érték arány (8. ábra).

A tanúsító szervezet kiválasztási szempontjai



8. ábra A tanúsító kiválasztásának szempontjai

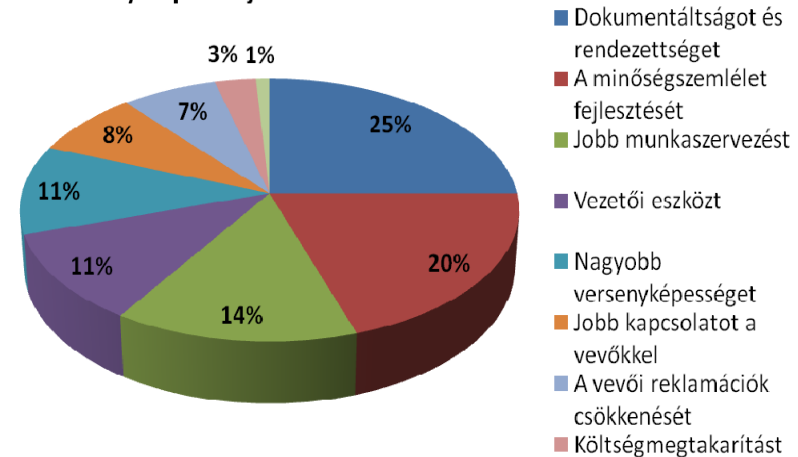
Az ábra tanúsága szerint nem baj, hogy a vállalkozás ésszerű költséggazdálkodást tart szem előtt, de „érdekesnek” tűnik, hogy a mások véleménye (pozitív referenciák 17%), vagy a tanúsítás ára (22%) fontosabbnak tűnik, mint a saját elvárásnak való megfelelés (15%).

Az utóbbi évtizedben különféle tréningek, oktatások alkalmával többször tettem fel a provokatív kérdést a hallgatóságnak, hogy „Szükségünk van-e tanúsított minőségirányítási rendszerek működtetésére?”

A vállalkozások fennmaradása, fejlődése érdekében szükségünk van dokumentáltságra, mérésekre, értékelésekre, az ellenőrzött állapot azonosítására, jó minőségű alapanyagokra, megfelelő kompetenciával rendelkező munkatársakra, folyamatszabályozásra és a rendszer-szemlélet alkalmazására.

Számos minőségüggyel foglalkozó szakértő szerint szükségünk van különféle irányítási rendszerek alkalmazására. A tanúsítás ezen felül növeli a vállalat, vállalkozás elismertségét. A tanúsított rendszer a vállalat számára dokumentáltságot, rendezettséget (24%), jobb munkaszervezést jelent (14%), ami támogatja a minőség szemlélet fejlődését (20%), a minőség tudatosság kialakítását a szervezet egészében. Ezt igazolják a 9. ábrán feltüntetett válaszok is. Azt azonban kevesellem, hogy még mindig elég kevesen (11%) vélik úgy, hogy a MIR rendszer vezetői eszköz.

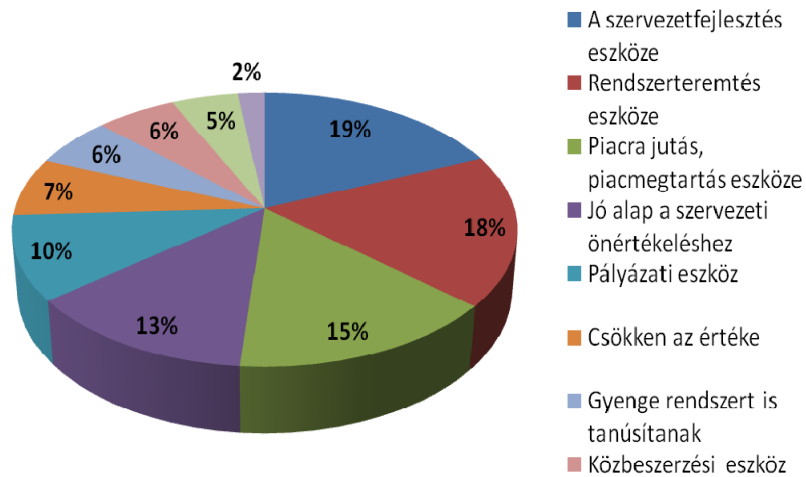
Milyen pluszt jelent a szervezet számára a tanúsítás?



9. ábra A tanúsított MIR haszna a szervezet számára

A megkérdezettek szerint a tanúsításnak értéke van a szervezet számára. A válaszok értelmében a tanúsítás a szervezetfejlesztés (19%), a rendszerteremtés (18%) és a piacra jutás, a piacmegtartás eszköze (15%). Figyelemre méltóak azok a vélemények (11%), amelyek szerint a tanúsítás jó alapot biztosít a szervezeti önértékeléshez (10. ábra)

Miben látják a MIR tanúsítvány értékeit?



10. ábra A MIR tanúsítvány értékei

A MIR hasznos működtetésének feltételei

A felmérés szerint a Minőségirányítási rendszerek hasznos működtetésének feltételei az alábbiak:

- A MIR bevezetése, elfogadtatása legyen a vállalati kultúra szerves része. A megfelelő előkészítéssel működésének sikeressége.
- A MIR csak az első szintű vezetői elkötelezettség mellett válhat hatékony irányítási eszközzé.
- A MIR működtetésének egyik kulcsa a megfelelő MIR vezető kiválasztása.
- Az ISO tanúsítás önmagában kevés, eredményesen csak abban az esetben működtethető, ha a vezetők a cég minden dolgozóját a minőségtudatosság irányába tudják fordítani.

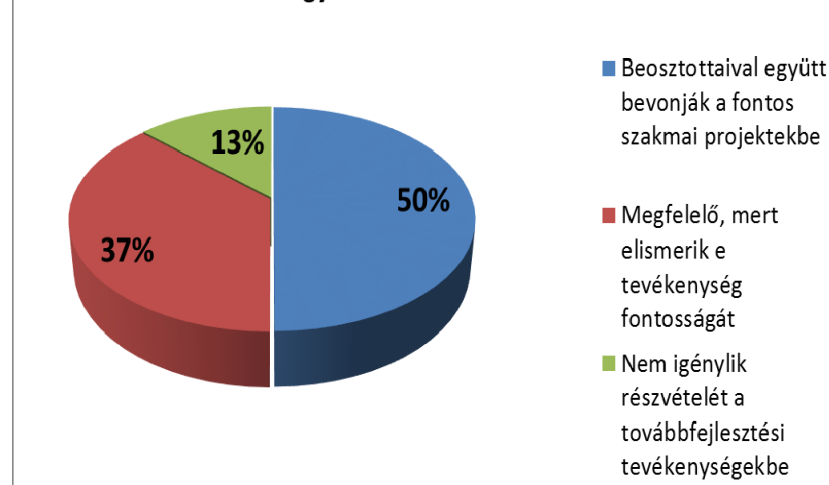
- Az auditra fordított idő nem létszamarányosan, hanem ésszerűen legyen megtervezve a KKV-k esetében.
- Az auditok ár-érték aránya ne válthassa ki a tanúsítók értékvesztését.

Összességében a két felmérés pozitív képet ábrázol Magyarországon a MIR rendszerek működtetéséről, a tanúsítási tevékenységek megítéléséről!

A két felmérés kapcsán néhány szót kell ejtenünk a minőségirányítási rendszereket működtetők személyéről, a MIR vezetőkről, illetve arról a csapatról, amely nélkülözhetetlen a jól működtetett, tanúsított MIR rendszerek, azaz az integrált irányítási rendszerek tekintetében.

Ebben a témában három kérdést tettünk fel, de jelen cikkben csak együttműködésre adott válaszokat mutatom be a 11 ábrán.

A MIR vezető együttműködése a szervezeten belül



11. ábra Együttműködés a MIR vezetővel

Nagyon jónak tartom, hogy a válaszadók szerint a MIR vezetőt és csapatát bevonják a jelentős vállalati, szakmai projektek megvalósításába (50%) és elismerik a minőségirányítási vezetők tevékenységének fontosságát (37%).

Mire érdemes figyelni?

A kérdőívekben és szöveges értékelésekben javasolt megoldások az alábbiak:

- A minőség tudatosság beépítése a mindennapi szervezeti, vállalati, termelési kultúrába.
- Minőség – Etika – Erkölc a gondolkodásban és viselkedésben.
- Összehangolt hatékony, költségkímélő termelési szemlélet és módszerek alkalmazása (Lean, Kaizen, BSC, EFQM).
- Tudásátadás, a társadalmi tanulás (benchmarking) lehetőségek kiaknázása.
- A tanúsító szervezetek bezártságának feloldása
- Olyan országos pályázati rendszerek kialakítása, amelyek támogatják az akkreditált tanúsítók által tanúsított irányítási rendszereket.

Tény, hogy a Nemzeti Minőségügyi Konferencián általában a legjobb szervezetek, a kiválóak vesznek részt és ezeket a vállalatokat pozitív példaként kell állítani a többiek elé.

Ez nem zárja ki, hogy azokról a fejlesztendő területekről is tárgyaljunk, amelyek a minőségügy fejlődésének, a vállalkozások versenyképességének fékjei lehetnek.

Ebben a cikkben nem szeretnék írni a felmérésben felmerült néhány negatív véleményről, ezek megtekinthetők a honlapon.

Egyetlen dolgot azonban szükséges megemlíteni. Ha tanúsítók és a tanácsadó szervezetek is azt szeretnék, hogy a vállalkozások versenyképességének növelésében együttes erővel vegyünk részt, akkor felejtsék el a titkolódzó magatartást és tegyenek meg mindent a minőségügyi szervezetekkel való együttműködésre, az ügyfelek (vevők, megrendelők) általános és szakmai minőség szemléletének fejlesztése érdekében.

Alig egy évtizede a tanúsított vállalkozások, a tanácsadók és a tanúsítók közösen ünnepeltük a tanúsítások sikerességét. Miért ne lehetne ezt megtenni a jelenben is?

Végezetül szeretnénk megköszönni mindenkinek, akik részt vettek a felmérések kérdőíveinek terjesztésében, a kérdőívek kitöltésében, illetve értékelésében!

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Urbán Katalinnal

Sződi Sándor



„Az iparban a fenntarthatósággal foglalkozó szakembernek komoly kihívást jelent, hogy a vállalat munkatársainak, döntéshozóinak fejébe elültesse, lehet ezt másképp is csinálni, a gazdasági eredményesség nem zárja ki, hogy a többi terület rendben legyen, és fordítva.”

Urbán Katalin

- Légy szíves kiemelni eddigi pályafutásod legfontosabb mozzanatait!
- Környezetmérnökként végeztem Finnországban 1997-ben, majd később környezetvédelmi jogi majd munkavédelmi szakmérnöki diplomát szereztem Magyarországon. Szakmai pályafutásomat a finn energiaóriás Fortum Powernél kezdtem, ahol nagy energetikai beruházások hatástanulmányainak elkészítésében, valamint az akkor privatizált Budapesti Erőmű Zrt. (BE Zrt.) környezeti kármentesítési projektjeiben vettem részt. Hazaköltöztem, és több mint 6 évet dolgoztam a BE Zrt.-nél, mint környezetvédelmi vezető ill. QEHS fejlesztési vezető. Időközben elvégeztem a Budapesti Kommunikációs Főiskola marketing és reklámmenedzser szakképzését. Az iparból a civil szektorba tértem át, csaknem egy évig voltam a KÖVET INEM Hungária programvezetője, főként fenntarthatósági jelentések minősítése volt a szakterületem. Győrbe költöztem és a mosonszolnoki BOS Automotive Products Magyarországnál voltam munka-, tűz- és környezetvédelmi vezető. 2005-ben megszületett kisfiam Balázs, majd 2007-ben kislányom Anna. Az otthon töltött évek alatt tanácsadóként dolgoztam először a Braun & Partners CSR tanácsadó Kft.-nél, majd 2008-ban cégtár-

sammal megalapítottuk az Alternate Tanácsadó Kft-t. 2011-ben csatlakoztam a Grundfos Magyarország Gyártó Kft-hez, mint CSR és kommunikációs szakmai vezető. Fő feladataim a vállalati felelősségvállalás stratégiai szintű irányítása, az eszköztár kidolgozása, a munka- és egészségvédelem fejlesztése és operatív irányítása valamint a belső és külső kommunikáció fejlesztése.

- Környezetmérnökként végeztél Finnországban. Mi volt az, ami leginkább megmaradt a finn évekből?
- Talán a legfontosabb, amit ott tanultam, hogy magas élet színvonal mellett is lehet harmóniában élni a természettel. Ráadásul nem érzik úgy, hogy megalkuvásokat kellene kötniük emiatt. Jó lenne tudni, hogyan csinálják. A másik, hogy hihetetlenül egyenes és őszinte emberek. Mindent meg lehet kérdezni egyenesen – a célozgatást nem is nagyon értik-, ezzel együtt pedig nem probléma nemet mondani egy kérésre. Az egyetemen senki nem puskázik, amikor utaltam rá, hogy nekem a megengedett szótárhasználat miatt milyen könnyű lenne, majdnem úgy néztek rám, mint egy betörőre. Alig győztem visszakozni. Viszont ami magyar szemmel furcsa volt, hogy a nemzedékek nagyon függetlenül élnek egymástól. Érettségi után a fiatalok igyekeznek minél

messzebb járni egyetemre és elköltözni, csak ritkán látogatnak haza, és ez így marad a szülők időskorában is. Szinte természetes, hogy az idősek otthonokban élnek.

- A jó környezetmérnök egyben kiváló jogász és munkavédelmi szakember is?
- Nem feltétlenül... Finnországban az ottani jogrendet tanul-tam és az erőműves munkáim során éreztem a hazai jogrendszer felszínes ismeretéből fakadó nehézségeket. Akkor volt az első év, amikor nem csak jogászok számára indult a másoddiplomás szakjogász képzés az ELTE-n, és a hazai jogi ismeretek mellett átfogó képet kaptunk az EU szabályozási rendszeréről is. Munkavédelmi tanulmányokra azért volt szükségem, mert az ipari szférában gyakori, hogy a környezetvédelmi és munkavédelmi szakterületeket összekapcsolják. Ez az irány később igazán jó döntésnek bizonyult.
- A fenntarthatósági jelentések elkészítésében nagy tapasztalatokkal rendelkezel? A magyarországi tapasztalataid mennyire pozitívek a mostani jelentések szakmaiságát illetően?
- A jelentések az a szakterület, ahol a legtöbb tapasztalattal rendelkezem, talán azt is mondhatom, hogy a hazai szakmai körökben úttörője voltam a fenntarthatósággal kapcsolatos kommunikációnak. Sok mérföldkő fűződik a nevemhez, több mint 20 jelentés elkészítésében vettem részt. Ha őszinte akarok lenni, akkor azt kell mondjam, hogy itthon kétfelé lehet osztani a jelentéseket. Az egyik csoportba azokat a vállalatokat és jelentéseiket sorolnám, amik hosszú évek óta, rendszeresen, egyre jobban értve a lényegét jelentenek. Náluk jól kiforrott az adatgyűjtés folyamata, célokat és stratégiát alkotnak. A másik csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek valamilyen külső kényszer vagy ráhatás eredményeként kezdtek bele a jelentésírásba, valójában maguk nem érzik igazán, mi a valós haszna. Ezek a vállalatok főként azért jelentenek, mert köreikben ez szinte elvárás. Ezek a vállalatok könnyen abbahagyják, mert az előnyök nem jelentkeznek. Jól mutatja ezt, hogy az elmúlt években jelentősen visszaesett a hazai jelentők száma, pe-

dig volt időszak, amikor éves szinten 15-20 új jelentő adott ki beszámolót.

- Hogyan emlékszel vissza a KÖVET INEM Hungária program vezetőjeként eltöltött éveidre?
- Az iparban a fenntarthatósággal foglalkozó szakembernek komoly kihívást jelent, hogy a vállalat munkatársainak, döntéshozóinak fejébe elültesse, lehet ezt másképp is csinálni, a gazdasági eredményesség nem zárja ki, hogy a többi terület rendben legyen, és fordítva. Ebbe azért bele lehet fáradni, ezért váltottam annak idején. „Követesként” a legjobb az volt, hogy a közvetlen munkatársakkal nem kellett ezeket az alap harcokat megvívni, ott mindenki értette miért csináljuk, amit csinálunk. Nagyon jó lehetőséget adott nekem, hogy az energiaipar mellett más iparágakba is belelássak, megismerjem a jellegzetességeiket, prioritásukat. Ennek később a tanácsadói munkám során is nagyon sok hasznát vettem.
- Miként váltotta be reményeidet a Győrbe költözés? Hogy teltek a BOS-nál Mosonszolnokon eltöltött napjaid?
- Győrbe a szívem vitt, leendő férjemmel kezdtünk ott együtt közös életet. Be kell vallanom, hogy az addigi tapasztalataimhoz képest erős kontraszt volt a német autóipari kultúra, személytelenek és kicsit talán kegyetlenek is tűnt.
- Hogyan született meg az Alternate Tanácsadó Kft. megalapításának gondolata? Mi motivált a döntés meghozatalakor?
- Cégtársammal Fertetics Mandyvel először a KÖVET-nél találkoztunk, bár csak egy hónap átfedésben voltunk. Később kisfiam megszületése után a sors ismét összehozott minket, mindketten a Braun & Partnersnél dolgoztunk tanácsadóként. Itt nagyon sokat beszélgettünk, és egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy nagyon egy irányba gondolkodunk, és nagyon jól kiegészítjük egymást. Amíg a gyerekek - közben megszületett kislányom is - kicsik voltak, a tanácsadói munka volt a leoptimálisabb ahhoz, hogy elég időt tudjak velük tölteni, de a szakmai frissességemet is megőrizhesem. Az Alternate Tanácsadó Kft. küldetése a mai napig az,

hogy segítse a hazai vállalatokat a fenntartható fejlődés és a vállalati felelősségvállalás értelmezésében, saját testreszabott stratégiájuk kidolgozásában, a teljesítmény mérésében és átlátható bemutatásában.

- **Mennyiben jelent számodra kihívást a Grundfos. Mit értél el az eddig itt eltöltött 3 év alatt és milyen terveid vannak?**
- A csatlakozásomat megelőző időszakban kipróbáltam az ipari, a civil és a tanácsadói szférát is. Rájöttem, hogy igazán jól az iparban érzem magam. Tanácsadóként kezdtem a Grundfosnak dolgozni, és nagyon megfogott az a munkastílus, amit ott tapasztaltam. Kihívás az van bőven, hiszen sok szakterületért felelek egyszerre, és mind tele van lehetőségekkel, amiket szeretnék kiaknázni. Az itt töltött évek alatt sikerült sok területet rendszerbe foglalni, hozzáilleszteni a meglévő folyamatokhoz, stratégiához. Legnagyobb sikernek azt érzem, hogy munkatársaim, vezető társaim sokkal könnyebben vesznek figyelembe a fenntarthatósággal kapcsolatos szempontokat, gyakran kéri ki és hallgatják meg véleményemet. Bár ezt az eredményt nehéz mérni, mégis érzem, hogy itt nagy előrelépés volt. A Grundfosnál szerencsére mindig megvolt a nyitottság ezek iránt a témák iránt. Néhány díjat is nyertünk persze, ezek racionálisabban mutatják, ha nem is az én, de a Grundfos eredményeit (2012-13-ban: Valóban Felelős Vállalat, Fogyatékos-ság-barát munkahely, Elkötelezettség a CSR Kiválóságért, Felelős Beszállítói Megoldás Díj, Legötletesebb Standkiegészítő).
- **Sok szakmai konferencián előadóként is szerepelsz. 2013-ban az ISO 9000 FÓRUM XX. Nemzeti Konferenciáján a legjobb női előadónak választottak. Miért tartod fontosnak ezeket a megszólalásokat?**
- Szükség van arra, hogy az emberek másképp gondolkodjanak. Az iparnak óriási szerepe, felelőssége és lehetőségei is vannak, és az itt dolgozók nagyon racionális döntéseket hoznak. Őket legjobban valós példákkal, jó gyakorlatokkal lehet meggyőzni arról, hogy így is lehet. Nagy kultúrája van a jó gyakorlatok átvételnek, ezért ez egy nagyon jó lehetőség arra, hogy minél több vállalat elinduljon, először kisebb

majd nagyobb akciókkal, folyamatok kiépítésével stb. Szeretek ezekről a sikerekről beszélni, látni a hallgatóság arcán az érdeklődést, néha a meglepődést, a felismerést.

- **Rengeteget dolgozol. Milyen családi támogatást élvezel?**
- Hátország nélkül nehezen menne. Már ismeretségünk elején sem volt titok, hogy én nem a jellegzetes családanyak táborát fogom erősíteni, hanem szükségem van arra, hogy a hivatásomat is megélhessem. Zsolt ebben remek partner, a gyerekek és az otthonunk körüli teendőket megosztjuk. Például enyém a reggeli „műszak”, a délutáni pedig az övé. Az egész napos iskola is nagy segítség, mert így otthon már szinte nem kell leckét írni, csak átbeszéljük mi történt aznap, mindenre jutott-e idő a napköziben, várható-e dolgozat stb. Hétvégékre igyekszünk minél több közös családi programot szervezni. Nagyon sok segítséget kapunk a nagyszülőktől is.
- **Szakmai frissességedet hogyan tudod megőrizni?**
- Ez talán a legnehezebb, mert időigényes. A leghasznosabb a szakmai szervezetekkel folytatott közös munka, mert ott a többi vállalattal együtt dolgozva rengeteget tanulunk egymástól. Jó lenne több konferenciára is eljutni, de idő hiányában nem olyan könnyű 1-2 napra kiszakadni.
- **Kevés szabadidődben miként tudsz kikapcsolódni, regenerálódni?**
- Több mint egy éve kezdtem ismét rendszeresen sportolni, főleg tornázom, futok, néha-néha teniszezem és újabban lánnyal lovagolni járunk. Ez utóbbi remek anya-lánya program, ami csak a miénk. Érzem, hogy a rendszeres mozgás nagyon sokat segít a stresszesebb időszakok átvészelésében. Nagyon szeretek varrni is, főleg a foltvarrás érdekel, de az elmúlt egy-két évben erre szinte alig jut időm, inkább kampányszerűen varrok mostanában babatakarókat kolléganőimnek.
- **További munkasikereket és jó egészséget kívánva megköszönöm válaszaidat!**

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ XXIII. Magyar Minőség Hét

2014. november 4-5.

Konferencia témája

Rendszerszintű változás, mint a minőségi fejlesztés alapja

Pályázati Díjak és a **Magyar Minőség** elektronikus folyóirat legjobb szerzőjének Díj ünnepélyes átadása

Pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2014.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2014.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2014.
- Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2014.
- Magyar Minőség Portál Díj 2014.

átadása

XXIII. Magyar Minőség Hét konferencia

Mottó: Rendszerszintű változás, mint a minőségi fejlesztés alapja

2014. november 04. kedd

Nap témája: Fókuszban a szabványváltozások

- | | | |
|--------------|--|--|
| | Konferencia megnyitó | |
| 9.00-9.25 | MMT elnök az új IT elképzeléseiről
Rezsabek Nándor MMT elnök | |
| | 9001:2015, 14001:2015 szabvány változások tanúsítói szemmel | |
| 9.25-9.50 | Kákonyi András üzletág igazgató - Bárczi István rendszer- és szolgáltatástanúsítás, környezetvédelmi divízió vezető, SGS Hungária Kft. | |
| | 27001:2013 újdonságai | |
| 9.50-10.10 | Móricz Pál ügyvezető igazgató, Szenzor Gazdaságmérnöki Kft. | |
| 10.10-10.30 | Kávészünet | |
| | Az energia menedzsment EU direktíva és az ISO 50001 | |
| 10.30-10.50 | Papp Zsolt Csaba EIR vezető auditor, ÉMI-TÜV SÜD Kft. | |
| 10.50-11.10 | Bevezetési tapasztalatok – energia szolgáltatók | |
| | Bevezetési tapasztalatok – ISO 50001 | |
| 11.10-11.30 | Monostoriné Ország Mária HSQE igazgató, Dunastyr Polisztírolgyártó Zrt. | |
| 11.30- 12.00 | Díjátadás – Magyar Minőség Háza, Magyar Minőség legjobb szerzője 2013 | |
| 12.00-13.00 | Ebédészünet, büféebéd | |
| | Műhelymunka 1 | Műhelymunka 2 |
| 13.00-14.20 | Meglévő szabványos irányítási rendszerek átalakítása – gyakorlati fogások
Levezeti: Tohl András, SGS Hungária Kft. | Energia hatékonyság – hogyan fogjunk hozzá – energia alapállapot felvétel
Levezeti: Tánczos Lajos, ÉMI TÜV Kft. |
| 14.20-14.40 | Kávészünet | |

14.40-16.00 **Műhelymunka 1**
folytatása

Műhelymunka 2
folytatása

Zárszó

Ha olyan kérdése van amire a választ a műhelymunkák résztvevőitől vár, kérjük töltsse ki ezt az űrlapot.

2014. november 05. szerda

Nap témája: Beszállító fejlesztés – Minőség, Lean, Folyamat, Emberi erőforrás területeken

9.00-9.20 **Egy országos jelentőségű beruházási projekt szállítójává válásához szükséges stratégiai döntések**
Deák László, MAGEOSZ elnök

9.20-9.40 **Egy atomerőmű építés szállítójával szembeni irányítási rendszerkövetelmények**
Puskás László kiemelt projektvezető, MVM Paksi Atomerőmű Zrt.

9.40-10.00 **A NATO biztonsági beruházási programokban való részvétel lehetőségei**
Illés Atilla ezredes, HM Védelemgazdasági Hivatal

10.00-10.20 **Beszállítói lánc és erőforrások menedzsmentje egy folyamatban lévő atomerőmű építés tapasztalatai alapján**
Kott Zoltán ügyvezető igazgató, Enersense Hungary Kft.

10.20-10.40 **Kávészünet**

10.40-11.00 **Beszállítók kockázatainak kezelése nagyméretű projektek közreműködőjeként**
dr. Fekete István ügyvezető igazgató, SigmaSzervíz Kft.

11.00-11.20 **Hogyan váljunk sikeres szállítók? A Lean, folyamat és szervezetfejlesztési módszerek alkalmazásának tapasztalatai**
Urbányi László, ügyvezető igazgató, RÁBA Jármű Alkatrészgyártó Kft.

- 11.20-11.40 **Lean szemléletű kompetencia és beszállító fejlesztés – Lean és folyamatfejlesztési módszerek alkalmazása a gyakorlatban**
Dr. Németh Balázs ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.
- 11.40-12.00 **Hazai beszállítás lehetőségei és tapasztalatai az ELECTROLUXNÁL**
Szathmári Sándor termelési igazgató, Electrolux Lehel Kft.
- 12.00-13.00 **Ebédszünet, büféebéd**
- 13.00-14.20 **Műhelymunka 1**
Lean és minőségfejlesztési módszerek alkalmazási lehetőségei és tapasztalatai a hazai vállalatoknál
Kerekasztal beszélgetés
Levezeti: dr. Németh Balázs, Kvalikon Kft.
- 14.20-14.40 **Kávészünet**
- 14.40-16.00 **Műhelymunka 1**
Vezetés, szervezet és Emberi erőforrás fejlesztés feladatai és tanulságai a hazai beszállítóknál
Kerekasztal beszélgetés
Levezeti: dr. Németh Balázs, Kvalikon Kft.
- Műhelymunka 2**
Hogyan fejlesszük a beszállítóinkat
Levezeti: Gyöngyösi Ferenc, HM Védelemgazdasági Hivatal
- Műhelymunka 2**
folytatása
- Zárszó**

[Tudjon meg többet a XXIII. Magyar Minőség Hétről a rendezvény honlapjáról.](#)

„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.

Ipari Parkok Versenyképességi Díj 2014

Pályázati felhívás

Az alapító Ipari Parkok Egyesület, az Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. szakmai támogatásával pályázatot hirdet a 2014. évi Ipari Parkok Versenyképességi Díj elnyerésére.

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

A szervezeti önértékelés keretében elkészített pályázatok alkalmasak a pillanatnyi helyzet feltérképezésére, s a visszajelzésekkel kiegészülve a fejlesztendő területek felszámolásához, illetve a helyi stratégia kialakításához nyújtanak felbecsülhetetlen segítséget. Létszámtól és területi elhelyezkedéstől függetlenül pályázatot nyújthat be minden Magyarországon Ipari Park címmel rendelkező szervezet. A pályázáshoz szükséges információk értelmezése és a hatékony felkészülés érdekében az IPE és az IFKA 2014 szeptemberében 1 kelet-magyarországi, 1 nyugat-magyarországi és 1 fővárosi tájékoztatót szervez.

A tájékoztatón való részvétel díjmentes és regisztrációhoz kötött.

Pályázati eljárási díj NINCS, a korábbi évekhez hasonlóan teljesen díjmentes.

Részvételi szándékukat az IPE (www.ipe.hu) és az IFKA (www.ifka.hu) honlapjáról letölthető jelentkezési lapon jelezhetik a pályázás iránt érdeklődő Ipari Parkok.

Ugyanezen honlapokon a követelményrendszer és a díjra pályázás folyamatábrája is megtalálható!

Előjelentkezési határidő: 2014. október 10. péntek, 14:00

Beadási határidő: 2014. november 10. hétfő, 14:00

A pályázatokat elektronikus formában az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. vagy az IPE címére kell eljuttatni.

Budapest. 2014. augusztus 18.

Dr. Bárdos Krisztina ügyvezető igazgató Dr. Fekete Roland, elnök Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. IPE 3

További információk:

Szödi Sándor minőségügyi és oktatási vezető
IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
Tel., 06-1-332 0362, +36 30 242 3143 Email:
szodi@ifka.hu

Mórucz Norbert főtitkár
IPE – Ipari-, Tudományos-, Innovációs és Technológiai
Parkok Egyesület
Tel.+36 30 867 0092 Email: morucz.norbert@ipe.hu

Bodroghelyi Csaba, a KÖVET Egyesület ügyvezető igazgatója augusztus 31-vel megvált tisztségétől. A szervezetnél eltöltött kereken hat év alatt megkérdőjelezhetetlen szakértelmével, elkötelezettségével erősítette az egyesület környezetvédelmi tevékenységét, miközben felismerte, hogy a környezetvédelem csak az egyik ága a fenntarthatóságnak, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának. Ennek megfelelően nagy súlyt helyezett arra, hogy a KÖVET a CSR valamennyi területén legyen jelen szakértőként, szervezőként, tanácsadóként. Távozásának legfőbb oka, ahogyan ő maga megfogalmazta: „A KÖVET nagyon színes, változatos, izgalmas hely egyrészt, másrészt viszont rengeteg ügyet, témát, projektet kell kézben és/vagy fejben tartani. Úgy érzem, koromnál, családi helyzetemnél fogva jót tesz most a váltás.”

Az ügyvezetői tisztséget szeptember 1-től **Bognár Károly** tölti be, aki 2012-ben csatlakozott a KÖVET Egyesülethez külső kapcsolati igazgatóként. E minőségében feladata volt a tagokkal való kapcsolattartás, új tagvállalatok toborzása, a KÖVET kommunikációjának irányítása, a stratégia kialakításában való cselekvő részvétel. Korábban, 2008-2009-ben, már ő is volt tagja a KÖVET elnökségének, így nem volt számára ismeretlen a szervezet. Új ügyvezetőként célja, hogy a környezetvédelem súlyának megtartása mellett a CSR különböző ágai közötti optimális egyensúlyt kialakítsa a KÖVET működésében. Az új ügyvezető elkötelezettsége, nyitottsága, a KÖVET-ről meglévő élő ismeretei alkalmassá teszik őt arra, hogy az egyesület legjobb hagyományait megőrizve új lendületet adjon a csaknem 20 éves szervezetnek.

„A KÖVET a fenntarthatóság iránt elkötelezett vállalkozások, civil szervezetek, oktatási intézmények és ma-

gánszemélyek szakmai és értékközössége. Legfőbb feladatunk ezért, hogy tudásunkkal, nemzetközi és hazai kapcsolatrendszerünkkel az eddiginél is jobban és intenzívebben szolgáljuk ki tagjaink igényeit” - hangsúlyozta a KÖVET új ügyvezetője.

Köszöntjük a
Magyar Minőség Társaság
új tagját
Molnár Attila
Szolnok

Minőség és együttműködés a versenyképesség növeléséért

Beszámoló a XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáról

Rózsa András 

2014. szeptember 11-12-én rendeztük meg az ISO 9000 FÓRUM által szervezett XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát a RAMADA Balaton Konferencia Hotelben.

A rendezvény két napján 387 személy vett részt és kiemelkedő eredménynek számít, hogy a résztvevők 224 szervezetet képviseltek. A kérdőíves értékelések és a személyes vélemények egyértelműen igazolják, hogy a konferencia szakmai és szervezési szempontból is sikeres volt.



1. ábra. A Plenáris ülés résztvevői

A konferenciát **Boros András** alelnök nyitotta meg, aki az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöksége nevében üdvözölte a Konferencia valamennyi résztvevőjét és a minő-

ségügyi szervezetek képviselőit. Ezt követően **Rózsa András** ISO 9000 FÓRUM elnök is köszöntötte a résztvevőket és megköszönte azoknak a minőségügyi szervezeteknek, tanácsadóknak és tanúsítóknak, akik önzetlenül vettek részt a XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia meghirdetésében, népszerűsítésében.

Megemlítette, hogy a tavasz folyamán az alábbi országos felméréseket végezte el a FÓRUM:

1. A Minőségirányítási Rendszerek működtetésének tapasztalatai a 2014. évi országos felmérés alapján.
2. Vevői elégedettség a tanúsítással és tanúsítókkal 2014. évben.

A **Kormány Tamás** elnökletével tartott Plenáris ülés tematikája „Minőség és Együttműködés Magyarország versenyképességének növeléséért” volt.

Dr. Magas István a Corvinus Egyetem professzora „Jólét és ideológiák: A fejlettség bűvös kockája” címmel tartott elgondolkodtató és megfontolandó előadást.

A tavalyi év egyik legjobb előadója következett. **Dr. Pilling János**, az SE Magatartástudományi Intézet adjunktusa minőségi megközelítésének gyújtópontjába állította az orvosi hibák, tévedések kommunikációs vonatkozásait.

Nagy érdeklődés kísérte **Dr. Kocsis Zoltán** - Grundfos GMH4 gyárigazgató – előadását, melyben kiemelte a multinacionális tulajdonban lévő vállalati kultúra és a magyarországi termelési kultúra összhangjának fontos-

ságát. Ismertette a vállalatnál alkalmazott stratégiai gondolkodás és a vállalat által megvalósított magas szintű társadalmi felelősségvállalás eredményeit.

A plenáris ülést **Rózsa András** zárta, és beszámolt az előbbieken említett két felmérés eredményéről. Az előadást részleteiben e számunk szakmai cikkei között olvashatják.



2. ábra A Plenáris ülés elnöksége

A Plenáris ülés végén az ISO 9000 FÓRUM elnöksége oklevéllel és könyvajándékkal jutalmazta a konferenciák törzsvendégeit.

A **tanácskozás** délutánján 4 szekcióban, majd másnap délelőtt 3 szekcióban zajlott a szakmai munka és nehéz volt választani az egy időben gördülő előadások, a jó vállalati példák meghallgatása közül. Az előadások az ISO 9000 FÓRUM Egyesület honlapjának (www.isoforum.hu) nyitó oldalán találhatók.



3. ábra A hostess csapat

A konferencia egyes előadásainak szerkesztett változatát lapunk következő számában közöljük.

(Főszerkesztő)

MAGYAR MINŐSÉG XXIII. évfolyam 10. szám 2014. október

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A vállalatok politikája. Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője 1. rész - Braun Róbert	Corporate Policy – Corporate Social Responsibility, Corporate Communities, and Future of Corporate Strategy Part 1 – 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.	Improving Patient safety in Human Diagnostic Laboratory Part 1 – Szlatinszki, Nóra - dr. Barna T. Katalin - Kanik, Erika - Bálint, Gyöngyi Gabriella - dr. habil. Kalocsai, Renátó PhD
A minőség kérdései a felsőoktatásban - Kozma Tímea	Quality Issues in Higher Education – Kozma, Tímea
A veszteségek feltárásának és megszüntetésének módszertani támogatása - Dr. Berényi László	Methodical Support of Revealing and Stopping Losses – Dr. Berényi, László
Minőségirányítási rendszerek működtetésének tapasztalatai. Országos felmérések 2014-ben- Rózsa András	Experiences Gained on Quality Management System's Functions, 2014 Year's National Surveys – Rózsa, András
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Urbán Katalinnal - Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Urbán, Katalin – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
XXIII. Magyar Minőség Hét	23th Quality Week
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
„A MIKULÁS IS BENCHMARKOL – 8.” konferencia Minőség - Versenyképesség – Ügyfél elégedettség	8th Santa Claus Is Benchmarking as Well Conference - Quality – Competitivity – Client's Satisfaction
Ipari Parkok Versenyképességi Díj 2014	2014 Year's Award for Industrial Parks to Improve Competition Capability
Ügyvezetőváltás a KÖVET Egyesületnél	Change of Manager at KÖVET Society
Minőség és együttműködés a versenyképesség növeléséért. Beszámoló a XXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáról.- Rózsa András	Quality and Cooperation for Increasing Competitiveness Report on the 21th National Quality Conference – Rózsa, András
TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják. Az MSZT-t az irányítási rendszerek tanúsítása területén a NAT (Nemzeti Akkreditáló Testület) akkreditálta.

Rendszertanúsítás

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001-es szabvány szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001-es szabvány szerint;
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001-es (BS OHSAS 18001) szabvány szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000-es szabvány szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági-irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001-es szabvány szerint;
- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások MSZ EN 15038 szerinti tanúsítása;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Környezetvédelmi adatok hitelesítése;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfelelésének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktanúsítás;
- Játszótéri eszközök megfelelésének ellenőrzése;

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu



IRÁNYÍTÁSI RENDSZER
TANÚSÍTÓ
NAT-4-0044/2014
NAT-4-0086/2010
NAT-4-0127/2014

www.mszt.hu

LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!