

Magyar Minőség

XXV. évfolyam 01. szám 2016. január

2016/01

Fogyasztóvédelmi intézmény-rendszerek és lakossági megítélésük Európában 1. rész
Csiszár Csilla Margit

Az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 újdonságai oktatási szempontból
Dr. Berényi László

Az éghajlatváltozás súlyos kérdései – összefüggés a magyar villamos ellátással
Hetesi Zsolt – Kiss Viktor

**25 ÉVES A MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
ÉS A FOLYÓIRATA A MAGYAR MINŐSÉG**



PANNON EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**Szerezzen versenyképes
másoddiplomát a PE-GTK
posztgraduális képzésén!**

**MINŐSÉGÜGYI SZAKMENEDZSER/
SZAKKÖZGAZDÁSZ/SZAKMÉRNÖK**

Jelentkezési határidő:

2016. január 25.

Jelentkezés:

felveteli@gtk.uni-pannon.hu

További információ:

www.gtk.uni-pannon.hu/minoseguugyi



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

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: 5.900,- 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 XXV. évfolyam 01. szám 2016. január

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A Magyar Minőség 25 éves születésnapjára	25th Birthday of Magyar Minőség
Fogyasztóvédelmi intézmény-rendszerek és lakossági megítélésük Európában 1. rész - Csiszár Csilla Margit	Institutional Systems of Consumer Protection and Their Public Judgement in Europe, Part 1- Csiszár, Csilla Margit
Az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 újdonságai oktatási szempontból - Dr. Berényi László	Novelties of ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 Standards, in the View of Education – Dr. Berényi, László
Az éghajlatváltozás súlyos kérdései – összefüggés a magyar villamos ellátással – Hetesi Zsolt - Kiss Viktor	Some serious question conneceted with the climate change and connection with the Hungarian electricity generation – Hetesi, Zsolt - Kiss, Viktor
Prezi v. nem Prezi - Dr. Németh Zoltán	Prezi against not Prezi? - Dr. Németh, Zoltán
KJ-Shiba diagram készítése - Fehér Ottó	Making a KJ-Shiba diagram – Fehér, Ottó
A vállalati kockázatmenedzsment alapjai és a kockázatkezelés gyakorlati előnyei – Dr. Mesterházy Balázs	The Fundamentals of Enterprise Risk Management and the Practical Advantages of the Risk Management Process – Dr. Mesterházy, Balázs
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Schmidtné Nagy Veronikával – Szódi Sándor	The Best among the Best. Report with Schmidtné, Nagy Veronika - Szódi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai	2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Könyvismertetés Dr. Berényi László Projektmenedzsment c. könyvéről - Dr. Deutsch Nikolett	Review on Book „Project Management“by Dr. Berényi, László – Dr. Deutsch, Nikolett
Könyvismertetés Prof. Dr. Turcsányi Károly: „Minőségelmélet és – módszertan c. könyvéről –Prof. Dr. Veress Gábor	Review on Book „Quality Theory and Methodology“ by Prof. Dr. Turcsányi, Károly- Prof. Dr. Veress, Gábor
6. Magyar Fenntarthatósági.- Csúcs - Tóth László	Report on the 6th Hungarian Sustainability Summit - Tóth, László
„A Mikulás is benchmarkol -9.” konferencia. Beszámoló – Dr. Róth András	Riport on Mikulás is Benchmarking as Well 9 Conference – Dr. Róth, András
Újévi ajándékok	New Year's Gifts

1991-ben nagyot fordult a világ. Megszűnt a KGST, Magyarország is lényegében visszanyerte önállóságát, felpozdult az élet. A műszaki-gazdasági szakemberek is kezdték keresni azokat az új utakat, módszereket és eszközöket, amelyekkel hozzájárulhatnak az ország, a gazdaság, és természetesen a saját boldogulásukhoz.

Akár a gombák a jótékony, nyári eső után, tömegesen alakultak új szervezetek, társadalmi egyesületek, keresve azokat a beavatkozási pontokat, lehetőségeket, amelyeken a leggyorsabban képesek értékelhető eredményeket felmutatni, ezzel is segítve az ország felemelkedését.

Ilyen esélynek ígérkezett a hazai termelésben a minőség fejlesztése. Az idősebbek bizonyára emlékeznek arra, hogy az úgynevezett tervgazdálkodás idején milyen sokat bosszankodtunk a miatt, hogy a „szocialista táborban”, - így a nálunk is - gyártott termékek minősége, megbízhatósága mennyi kívánni valót hagyott, nem is szólva a szolgáltatásokról.

Nos, ennek a „szűk keresztmetszetnek” gondozására szakadt ki a Gépipari Tudományos Egyesületből, és alakult önálló szervezetté a Magyar Minőség Társaság, mely céljai eléréséhez természetesen kezdettől fogva felhasználta a médiát, a szaksajtót is. Létrehozta saját lapját, a Magyar Minőséget, amely eleinte csak szűkebb célokat szolgált, hírlevélként tartotta a kapcsolatot a Társaság és tagsága között, továbbá igyekezett tájékoztatni a tágabb szakmai társadalom eseményeiről is.

Néhány év elteltével azonban igényesebb célokat is felvállalt: az egyre nagyobb mértékben terjedő, új szakmai módszerekről, eszközökről, eredményekről, valamint kiváló művelőiről is tájékoztatni kívánta a Társaság tagságát és előfizetőinek tágabb körét.

Így, lépésenként alakult ki a lap tartalma, bővült szerkesztőbizottsága, valamint rendszeres és alkalmi szerzőinek köre, akiknek ezúton is szeretnék köszönetet mondani önzetlen munkájukért, közreműködésükért, mellyel egyre gazdagabbá tették folyóiratunkat. A legjobb szerzőknek - évenként megítélt Díjjal is - igyekeztünk kifejezni elismerésünket. Köszönet illeti a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudomány című szakfolyóiratát, mely hozzájárult - a minőség fejlesztésével foglalkozó kutatási eredményeken alapuló - cikkeinek rendszeres másodközléséhez

A tartalmi fejlődés mellett a lap 25 esztendősen életében külső alakjában is többször megújult. Ebből a sorból egy különösen fontos technikai változást kell kiemelni. Az eleinte papír-alapú folyóirat digitálissá alakult. Ennek több oka is volt, az egyik a gazdasági kényszer, az, hogy a Társaság megszabaduljon a nyomtatás tetemes költségétől. Volt azonban olyan indíték is, hogy ne legyen korlát a terjedelem, valamint az, hogy kihasználhassuk a digitális technika egyre bővülő eszköztárát.

Nem érezhetjük magunkat illetékesnek abban, hogy értékeljük az elmúlt 25 év munkáját, és lapunk hozzájárulását a vezetéstudomány önállóvá érett szakágazata, a minőség-szakma fejlődéséhez. Ezt olvasóinkra bízunk. Reméljük azonban, többségben vannak azok, akiknek az a véleménye, hogy ebből, - szerény eszközeinkkel - mi is kivettük a részünket.

Szeretnénk a jövőben még jobban alkalmazkodni olvasóink igényeihez. Kérjük, segítsék munkánkat a múlt értékelésével és a jövőt az erre irányuló javaslataikkal.

Főszerkesztő

A tanulmány a fogyasztóvédelem témakörének egy kevésbé kutatott területével, a fogyasztóvédelmi intézményrendszerek feltérképezésével, lakossági megítélésével foglalkozik. Magyarország, az Egyesült Királyság és Németország fogyasztóvédelmi intézményrendszerének bemutatásán keresztül ismerteti az Európában jellemző három intézményi struktúrát. Bemutatja az állami fogyasztóvédelmi támogatások európai gyakorlatát. Európai viszonylatban elemzi a működő intézményrendszerek lakossági megítélését, kapcsolatot feltételezve az egyes uniós országokban fogyasztóvédelemre fordított állami támogatási összegek nagysága, valamint a fogyasztóvédelmi intézményekbe vetett bizalom és a működésükkel kapcsolatos elégedettség szintje között.

Kulcsszavak: fogyasztóvédelem, fogyasztóvédelmi intézményrendszer, fogyasztóvédelmi célú állami támogatás, lakossági megítélés

Az Európai Unió tagállamaiban közel ötszázmillió fogyasztó számára kell viszonylag egységes, magas szintű fogyasztóvédelmet biztosítani. Ehhez megfelelő eszköz- és intézményrendszerre van szükség, mely országonként eltérő sajátosságokat mutat. A tanulmány célja egyrészt az Európában működő különböző fogyasztóvédelmi intézményi struktúrák rövid jellemzése, másrészt a lakosság szervezetekkel való elégedettségének, bizalmának az elemzése. A cikk szervezeti struktúrákkal foglalkozó része szakirodalmi kutatáson és jogszabályi feldolgozáson, míg a lakossági megítélés elemzése szekunder információkon, az Európai Bizottság által végzett

Eurobarometer és Flashbarometer felmérések eredményeinek elemzésén alapszik.

A kutatás alapfeltételezése, hogy a fogyasztóvédelemre fordított állami támogatás nagysága befolyásolja mind az állami, mind a civil intézményrendszerrel való elégedettséget és a beléjük vetett bizalmat. A feltevés abból indult ki, hogy a magasabb támogatás összehatékonyabb fogyasztóvédelmi felügyeleti, ellenőrzési tevékenységet, magasabb szintű fogyasztói érdekvédelmet eredményezhet, melyet a fogyasztók is érzékelnek.

A fogyasztóvédelmi tevékenység és intézmény értelmezése

A szakirodalomban a fogyasztóvédelem kérdéseivel legtöbbször jogi megközelítésben találkozhatunk, mivel fogyasztóvédelmi tevékenységnek elsősorban a jogalkotás tekinthető. Másodsorban beszélhetünk azokról a tevékenységekről, melyek a fogyasztóvédelmet érintő jogszabályok érvényesülésével, végrehajtásával, betartatásával foglalkoznak, úgymint a felügyelet, a tanácsadás, az oktatás és a tájékoztatás. Tágabb értelmezésben ezzel kapcsolatosak még a fogyasztói érdekfeltárói, érdekképviselői, helyzetfeltárói, információt gyűjtő, fogyasztóvédelmi szabályozás kialakítását segítő tevékenységek is.

Tisztázandó fogalom továbbá az intézménymegnevezés is, mivel a fogyasztóvédelem tárgykörei ezt a kifejezést többféle értelmezésben használják. A definíció különféle értelmezési lehetőségei Farkas (2007) munkája alapján az alábbiakban foglalhatók össze. Gazdálkodástani

szempontból az intézmény jelenthet szervezetet vagy a társadalom valamely alrendszerét. Jogi értelmezésben jogi intézményeket értenek többnyire alatta, melyek alapvetően a jogszabályok sajátos rendszerét és azok alkalmazását jelölik. Szociológiai nézőpontból a viselkedés megfigyelhető szabályszerűségét, beállítottságok, értelmezési hajlandóságok valószínűségét is intézménynek hívhatjuk. Jelen tanulmány az intézménymegnevezés alatt a fogyasztóvédelmi szervezeteket, hatóságokat érti.

Intézményi struktúrák Európában

A fogyasztói érdekek és jogok jellegükből adódóan sokfélék és szerteágazóak, ezért a hozzájuk kapcsolódó intézmények is összetett és országonként differenciált rendszert alkotnak. Európa országaiban az eltérő fejlődés eredményeképpen a fogyasztóvédelmi tevékenység végzésére három jellemző intézményi struktúra alakult ki (Fazekas – Köncse – Dányi – Ritter – Garai – Németh – Frücht, 1998).

1. Az állami intézményrendszer van előtérben a fogyasztóvédelmi tevékenységek lebonyolításában. Ilyen rendszer működik például a skandináv államokban, Finnországban, Svédországban, Norvégiában, Dániában.
2. A civil (érdekképviselői) szervezetek rendszere van előtérben a fogyasztóvédelmi tevékenységek lebonyolításában. Ilyen felépítés működik például Németországban.
3. Vegyes intézményrendszer esetében a fogyasztóvédelmi tevékenységeket az állami és civilszervezetek együtt végzik. Ilyen rendszer működik például Belgiumban, Franciaországban, Spanyolországban.

A legtöbb nyugat-európai országban az állami fogyasztóvédelem az államigazgatás szervezetrendszerével gondoskodik a fogyasztóvédelemre vonatkozó hatályos jogszabályok betartatásáról, tekintve, hogy e feladatok ellátásának igen jelentős az erőforrásigénye. A civil (érdekképviselői) szervekre jellemző, hogy közreműködnek a fogyasztóvédelmi politika kidolgozásában, információgyűjtéssel segítik a fogyasztói problémák feltárását, fogyasztóvédelmi oktatási tevékenységet végeznek, akár eljárást is kezdeményezhetnek. Európa fejlett országaiban ezeket a szervezeteket a kormányok elismerik és támogatják. Fenntartásukhoz és működtetésükhöz elsősorban az állam biztosítja a pénzügyi eszközöket.

Az **1. táblázat** a nemzeti kormányok által 2006-ban nyújtott fogyasztóvédelmi célú támogatásokat mutatja. Az egyes országok adatait az ezer főre jutó támogatások nagysága szerint csökkenő sorrendben szerepelteti. A legtöbb támogatás ezer főre vetítve Luxemburgban és Ausztriában jut. A támogatás koncentráltságát a támogatott szervezetek száma és az egy szervezetre jutó támogatási összeg jellemzi. Az egy szervezetre jutó állami támogatási összeg Luxemburgban, Ausztriában, Hollandiában a legnagyobb. Megjegyzendő, hogy ezekben az országokban viszonylag kevés a támogatott szervezetek száma is. Kiemelkedik a sorból Franciaország és Belgium, ahol egyaránt magas a szubvencionált intézmények száma, és az egy szervezetre jutó állami támogatás nagysága is.

Országok	Állami támogatások összege(e€)	Ezer főre jutó támogatási összeg (€)	Fogyasztóvédelmi szervezetek száma (db)	Egy szervezetre jutó állami támogatás összege (e€)
Luxemburg	830	1622	1	830
Ausztria	2235	266	3	745
Szlovénia	374	182	6	62
Belgium	1673	153	15	112
Franciaország	7379	113	33	224
Svédország	965	102	3	322
Finnország	521	97	2	261
Magyarország	946	95	25	38
Csehország	750	71	10	75
Észtország	51	38	5	10
Hollandia	438	26	1	438
Litvánia	72	22	7	10
Görögország	250	22	42	6
Portugália	200	19	13	15
Lengyelország	556	15	5	111
Írország	65	15	1	65
Lettország	30	13	1	30
Szlovákia	70	13	7	10
Bulgária	30	4	10	3
Románia	40	2	1	40
Málta	0	0	—	—

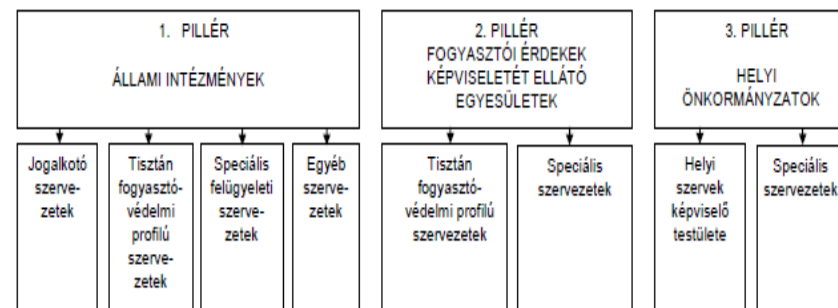
Ciprus, Dánia, Egyesült Királyság, Olaszország, Németország és Spanyolország vonatkozó adatai nem ismertek.

1. táblázat Fogyasztóvédelemre fordított állami támogatások 2006-ban

(Forrás: Consumers in Europe 2009 adatbázisára támaszkodva saját szerkesztés, 2012)

Magyarország fogyasztóvédelmének intézményi rendszere

Magyarország fogyasztóvédelmi intézményi rendszere három pilléren nyugszik. A komplex intézményrendszer állami, érdekképviselői (civil) és önkormányzati szervezetekre tagolódik (1. ábra). Alapvetően hazánkban is az állami intézményrendszer van előtérben, azonban számos tevékenységben működnek közre a civilszervezetek, így a magyarországi helyzet bemutatása jó példa a vegyes intézményrendszeri struktúra alkalmazására.



1. ábra fogyasztóvédelmi intézményrendszerének felépítése

Az alappillér az állami intézmények köre, mely egy feladatkörök szerint strukturált intézményrendszert fog át. Az elmúlt években az állami fogyasztóvédelmi intézményrendszer összetétele számos átalakításon ment keresztül. Jelenleg a fogyasztóvédelemért a Nemzetgazdasági Minisztérium a felelős, mint az egyik jogalkotó szervezet (továbbá a kormány, a Fogyasztóvédelmi Tanács stb.). Ennek irányítása alá több állami fogyasztóvédelmi szervezet tartozik.

A legnagyobb országos hatáskörű, tisztán fogyasztóvédelmi profilú állami szervezet a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság (NFH). Maga az intézmény egy önállóan gazdálkodó, a költségvetési előirányzatok (2. táblázat) felett teljes hatáskörrel rendelkező költségvetési szerv, mely egy központi intézményből, valamint területi felügyelőségekből áll. Tevékenysége elsősorban a fogyasztóvédelmi törvényben foglaltak betartásának ellenőrzésére és felügyeletére irányul (NGM, 2011).

		2008	2009	2010	2011
Támogatás		3 285	3 300	3 083	818
Bevétel		50	50	35	19
Kiadás	Személyi juttatások	1 748	1 802	1 798	543
	Munkaadókat terhelő járulékok	556	573	485	159
	Dologi kiadások	934	879	834	94
	Intézményi beruházási kiadások	97	97	–	40

2. táblázat A Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság költségvetési előirányzatai (M Ft)

(Forrás: költségvetési törvények felhasználásával saját szerkesztés, 2012)

Az NFH mellett vannak speciális felügyeleti tevékenységet végző állami hatóságok, melyek például a versenyfelügyeletért felelős Gazdasági Versenyhivatal (GVH), a pénzügyi piacokat ellenőrző Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF), a vezetékes energetikai szektor

felügyeletéért felelős Magyar Energia Hivatal (MEH), vagy a média-, az elektronikus hírközlési, postai és informatikai szolgáltatások piacát felügyelő Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság (NMHH). A fogyasztók egészségének védelmét – ami minden országban kiemelt terület – különálló szervezet vagy szervezetek végzik. Hazánkban a központi szerv a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (NÉBIH), mellette az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ) is végez ilyen jellegű tevékenységet. Továbbá vannak az előző három kategória egyikébe sem tartozó egyéb szervezetek, úgymint az ombudsmanok, békéltető testületek stb.

A hazai intézményrendszerben a 2. pillért a fogyasztói érdekek képviselőit ellátó egyesületek, azaz civilszervezetek alkotják. A fogyasztóvédelemről szóló 1997. évi CLV. törvény 45. §-a szerint ezek a szervezetek tevékenységük során a fogyasztók érdekeit képviselik, eljárást, vizsgálatot kezdeményeznek, közreműködnek a fogyasztóvédelmi politika kidolgozásában. További tevékenységi körük a tájékoztatás, a tanácsadás, illetve az oktatás. A fogyasztói érdekek képviselőit ellátó egyesületek támogatásáról az állam a mindenkor éves költségvetésről szóló törvényben gondoskodik. A támogatás összege 2008-ban 260 millió forint, a 2009 és 2010-es években egyaránt 309 millió forint volt, míg 2011-ben a támogatás nagymértékben csökkent, az előző évi összeg 45 százaléka, azaz 140 millió forintra.

A civilszervezetek tevékenységük szerint két csoportra bonthatók. Az egyik csoportba sorolhatók a tisztán fogyasztóvédelmi profilú szervezetek (például az Országos Fogyasztóvédelmi Egyesület (OFE), a Fogyasztóvédelmi Egyesületek Országos Szövetsége (FEOSZ) vagy a Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE) stb.).

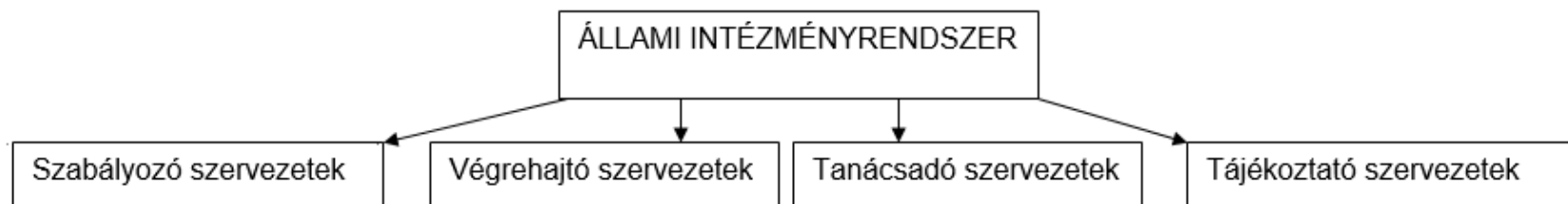
A másik csoportba a fogyasztóvédelmi tevékenységet is folytató civilszervezetek, azaz speciális szervezetek tartoznak (például a Magyar Energiafogyasztók Szövetsége (MESZ), az Építkezők Fogyasztóvédelmi Egyesülete (ÉFE) stb.). Az országban működő fogyasztóvédelmi civilszervezetek száma ma mintegy százra tehető.

Az intézményrendszer 3. pillérét a helyi önkormányzatok szervei alkotják. Szerepük a jelenlegi rendszerben még meglehetősen csekély. A fogyasztóvédelmi törvény 44. §-a értelmében a helyi önkormányzatok képviselő-testületei segíthetik a fogyasztók önszerveződéseit, támogatják a fogyasztóvédelmi egyesületek helyi érdekérvényesítő tevékenységét, valamint a lakosság igényeitől függően fogyasztóvédelmi tanácsadó irodát működtet-

hetnek. A helyi önkormányzatok képviselő-testületei, valamint a jegyzők is rendelkeznek fogyasztóvédelmi feladat- és hatáskörrel, melyet külön jogszabályok határoznak meg.

Az Egyesült Királyság fogyasztóvédelmi intézményrendszere

A fogyasztóvédelemben jártas szakemberek szerint az Egyesült Királyság rendelkezik az egyik legkidolgozottabb állami intézményrendszerrel. Ezt támasztja alá egy 2010-ben végzett uniós felmérés is, mely szerint a fogyasztók a 27 tagállam közül itt bíznak leginkább az állami fogyasztóvédelmi hatóságok tevékenységében (2. ábra).



2. ábra Az Egyesült Királyság állami intézményrendszerének felépítése (Forrás: BIS alapján saját szerkesztés, 2011)

Az Egyesült Királyság fogyasztóvédelmi intézményrendszere – Magyarorszáéhoz hasonlóan – feladatkörök szerint strukturált. Az intézményrendszer szabályozást, végrehajtást, tanácsadást és a fogyasztók tájékoztatását, pártfogolását végző szervezetekre bontható.

Jelenleg a fogyasztóvédelmi tevékenységeket négy fő szervezet látja el. A legnagyobb független fogyasztóvédelmi hatóság az Office of Fair Trading (OFT), melynek feladata a verseny felügyelete, a megfelelő piaci működés elősegítése. A végrehajtásért a Trading Standards Institute (TSI) felelős, mely regionális és helyi szinten

körülbelül 200 irodával működve országszerte segíti a fogyasztók védelmét, szoros kapcsolatban állva az OFT-vel. Feladatkörébe – a magyar NFH-hoz hasonlóan – a tájékoztatás, a panaszok kivizsgálása, a jogszabályok betartásának ellenőrzése is beletartozik. A fogyasztók tájékoztatásának, pártfogolásának fő szerve a Consumer Focus, a tanácsadásnak pedig a Citizens' Advice (BIS, 2011).

Napjainkban éppen az intézmények feladatainak újraszstrukturálását készítik elő. A folyamatban lévő átalakítás célja, hogy megszüntesse a szervezetek feladatai közötti

átfedéseket, növelje a hatékonyságot, egyúttal csökkentse a költségeket. A fogyasztóvédelmi törvény betartatására a 2009–2010-es évben az állam 247 millió fontot költött, aminek 86%-át (213 millió fontot) a TSI kapta. Ezt az összeget 2014-re 140–170 millió fontra, azaz a fentiek mintegy 65–80%-ára tervezik csökkenteni (Morse, 2011).

Az Egyesült Királyságban is vannak többéves múltra visszatekintő civilszerveződések. Közülük az egyik legrégibbi a „Which?” nevű, független szerveződés, amely több mint ötven éve igyekszik a fogyasztókat pártatlan tanácsokkal ellátni. Folytat néhány, a fogyasztóvédelmi hatóság feladatkörébe tartozó tevékenységet is anélkül, hogy állami támogatásban részesülne.

Németország fogyasztóvédelmi intézményrendszere

A főként civilszervezetekre épülő intézményrendszer tipikus példája Németország, ahol a kormány számos állami fogyasztóvédelmi feladat végrehajtását a civilszervezetekre ruházza át. Az országban a fogyasztóvédelemnek nincs központi felügyeleti szerve. Állami szinten a fogyasztóvédelem a Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) minisztériumhoz tartozik, azonban a törvények betartatásáért mind a 16 szövetségi tartomány felelős. A minisztérium a 2012-es költségvetése szerint 148,6 millió eurót irányzott elő a fogyasztóvédelmi politikára, ami 11,5 millió euróval az előző, 2011-es évhez képest.

Németországban a fogyasztóvédelem a megelőzés alapelveire épül, így a legnagyobb összeget, 65,7 millió eurót a Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR), azaz a Kockázatértékelő Intézet kapja. Az élelmiszer-biztonság fő szerve a Bundesamt für Verbraucherschutz (BVL), mely húszmillió támogatásban részesül (BMELV, 2011).

A civil szervezetek közül az egyik legnagyobb a Verbraucherzentrale Bundesverband (VZBV), amely szövetséget alkotva 41 fogyasztói szervezetet – 16 fogyasztói tanácsadó központot, 25 egyéb fogyasztói politikával foglalkozó szervezetet – ölel fel (Antalné, 2003). A szövetség nyilvánosan képviseli a fogyasztók érdekeit, akár eljárásokat indíthat, és együtt dolgozik kevesebb a fogyasztóvédelmi politikát kidolgozókkal, a hatóságokkal, vállalkozásokkal nemzeti és nemzetközi szinten. A tanácsadó központok évente mintegy négy millió egyéni fogyasztói panaszt kezelnek, melyek finanszírozása a szövetségi állam, illetve a tartományok által nyújtott pénzügyi forrásokból, valamint a saját kiadványaikból befolyt bevételekből történik. A VZBV számára a BMELV 2012-es költségvetése az előző évhez képest változatlanul 8,7 millió eurót irányzott elő. A második legnagyobb fogyasztói szervezetnek számít a Stiftung Warentest Alapítvány, mely független vizsgálatokat végez, főként egészségügyi, háztartási, pénzügyi és biztosítási területeken. Bevételeinek majdnem 90 százaléka az általa kiadott Test, Finanztest és egyéb kiadványokból származik. Ezen kívül csekély részben állami forrásban is részesül. A BMELV 2012-ben 13,5 millió eurót, 45%-kal kevesebb támogatást ítelt meg a szervezet számára, mint a korábbi évben.

Folytatása következik

Bevezetés

Egy szabvány, különösen egy irányítási rendszer szabványának változása komoly kihívást jelenthet a vállalatok és más szervezetek, mint alkalmazók számára. Az ISO 9001:2000 esetében a folyamatszemplélet megvalósítása és bármilyen szervezetre való alkalmazás állt a figyelem középpontjában, 2015-ben pedig elsősorban a környezeti orientáció újragondolása és a kockázat alapú gondolkodás gyakorlatba ültetése generál feladatokat.

Az ISO Survey adatai szerint 2013-ban 7.186 szervezett rendelkezett ISO 9001 szerinti, 1.955 szervezet pedig ISO 14001 szerinti tanúsítvánnyal. Ezek a számok nagyon alacsonynak tűnhetnek az országban működő szervezetek számához képest, de a szabványokban rögzített követelmények részben a beszállítói hálózatokon keresztül, részben pedig a módszereket tanúsítástól függetlenül használók körében a szabványok szélesebb körében határozzák meg a menedzsment gondolkodását. A mérnöki és menedzsment szakokon tanulók számára a felsőoktatási tananyagokból sem hiányozhat – legalább is – ismertetésük.

Tanulmányomban az ISO/FDIS 9001:2015 és ISO/FDIS 14001:2015 szabványtervezetek tükrében azt vizsgálom, milyen változásokat és hatásokat kell végiggondolni azon túl, hogy a szabványok tartalmát tárgyaló tananyagokat át kell alakítani. Az egyszerűbb áttekinthetőség kedvéért a szabványokra ISO 9001 és ISO 14001 jelzettel utalok a szövegben, szükség esetén a nemzetközi kiadások év-számával kiegészítve.

Nem célom a különböző intézmények gyakorlatának tételes összehasonlítása és értékelése, általános tapasztalatokat emelek ki az oktatási anyagok, tárgyleírások, saját tapasztalatok és az elmúlt évek során kollégákkal folytatott eszmecserék alapján azért, hogy a kihívásokra és lehetőségekre rávilágítsak.

Változások a szabványokban

Az ISO 9001 szabvány tervezett változásai – a teljesség igénye nélkül – az alábbiakban foglalhatók össze, azzal a megjegyzéssel, hogy a rendszer struktúráját érintő pontok az ISO 14001 esetében is érvényesek:

- Az érintett felek szükségleteiből és elvárásaiból, illetve a szervezet céljaiból és stratégiai elképzeléseiből kell levezetni a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos elvárásokat.
- Az univerzális irányítási rendszer gondolatát a kockázat-alapú működés váltja fel, ami lehetővé teszi, hogy a szervezet a maga számára legmegfelelőbb intézkedéseket foganatosítsa. A kockázat-alapú működés lényegében kiváltja a megelőző tevékenységeket, más kontextusba helyezi a feladatokat: fel kell tární és kezelni az irányítási rendszer eredményességét befolyásoló tényezőket, majd gondoskodni a nem kívánatos hatások megelőzéséről és csökkentéséről.
- Átalakul a felelősség kezelése, a vezetőség képviselőjének kijelölése helyett a felső vezetés minőségirányítási rendszer iránti elkötelezettségének részletes szabályozása kerül a középpontba.

- Bővül, és részletesebb az erőforrásokkal való gazdálkodás szabályozása, deklarált elemként megjelenik a szervezeti tudás (tudásmenedzselés kérdésköre).
- Fokozottabb figyelmet fordít a szabvány a külső szereplők részvételével végrehajtott tevékenységekre és azok eredményére, iránymutatást ad többek között a kiszervezett tevékenységek kezeléséhez, értékláncban és beszállítói láncban való gondolkodáshoz.
- A dokumentált eljárások, dokumentumok és feljegyzések helyett a dokumentált információ kifejezés jelenik meg, ez azonban magában foglalja az eljárások körét is.
- A minőségirányítási kézikönyv elkészítése többé nem előírás.
- Végül, de nem utolsó sorban a minőségirányítás 8 helyett 7 alapelvet alkalmaz, a rendszerszemlélet tulajdonképpen beleolvad a folyamatszemléletbe.

Az ISO 14001 szabvány esetében a tervezett változások szerkezetileg szembetűnőbbek (Berényi, 2014).

- Részletesebb az új szabvány tartalomjegyzéke, ami könnyebb áttekinthetőséget jelent, továbbá nagyobb összhangban van az ISO 9001-gyel.
- Az újragondolt felelősségi rendszer megerősíti, hogy a környezetvédelem mindenki ügye, de – a fent említettek szerint – nem feledkeznek meg arról, hogy döntés joga a vezetésé.
- Az értékláncban és beszállítói láncban gondolkodás hatékonyabb lehetőséget teremt a környezeti teljesítményértékeléshez, több tényező kerülhet a figyelem középpontjába.
- A célok, előírányzatok és programok rendszere eltűnik a szabványból, kiváltja őket az irányítási rendszer környezeti elvárásokból való levezetése és a kockázat-alapú működés.

- Megmarad a szabvány „A melléklete”, ami az ISO 14001 esetében részletes útmutatót ad a követelmények értelmezéséhez és alkalmazásához a szervezeteknek, sőt, hasonló melléklet az ISO 9001-ben is megjelenik.
- Jelen tanulmány szempontjából nem lényeges, de meg kell jegyezni, hogy az ISO 14001 változása jelentős hatást gyakorol majd az EMAS-ra is, mivel a követelmények a környezetvédelmi vezetési rendszer alapját jelentik.

A változások újdonságtartalmának és hatásának megítélése nézőpont kérdése:

- Szakmai tartalmában ismert és bizonyított elemek kerültek be a szabványba. Az érintettek és elvárásaik azonosítása, illetve a kockázat-alapú működés támogatására rendelkezésre állnak megfelelő módszerek, akár a kisebb szervezetek számára is.
- A korábbi (aktuális) szabványok legtöbb elemükben kompatibilisek a tervezetek tartalmával, a tanúsítási folyamatban a megfeleléshez nem szükséges alapvetően új rendszer bevezetése.
- A szabványok egységes szerkezete a jelenleginél könnyebb átjárást tesz lehetővé a szakterületek között, ami új lendületet adhat az integrált irányítási rendszerek bevezetésének.

Croft (2012) beszámolója szerint a következő 25 évre készítik elő a (minőség)irányítási szabványokat, ráadásul hangsúlyos kérdés a különböző irányítási rendszerek összehangolhatósága. A hosszú távú hatások miatt célszerű lehet a menedzsment eszköztárának újragondolása szervezeti szinten, különösen akkor, ha integrált rendszert működtetnek.

A változások értékelése

A minőség- és környezetközpontú irányítás új logikájával kapcsolatban számos gyakorlati kérdés merül fel. Szerényem szerint úgy látom, hogy a követelmények sokat lazulnak, nagyobb szabadságot adnak – ám ezzel nagyobb felelősséget is rónak – az alkalmazókra. Mindez értelmezhető rugalmasságként, de ha a szervezetnél nem érhető el a fejlesztés megfelelő módszertani támogatása, akkor az eredményekben is kompromisszumokat kell kötni.

A megelőző tevékenységek és az azt kiváltó kockázat-alapú megközelítés célja és szerepe hasonló, a gyakorlatban más a proaktív magatartás kiindulópontja:

- a megelőző tevékenység esetén a nem-megfelelőségek (hibák) elkerülése motivál, jellemzően egyes helyzetekhez – termékekhez, szolgáltatásokhoz vagy tevékenységekhez – kapcsolódik még akkor is, ha a megoldás a szervezeti szintű szabályozás korrekciója,
- a kockázatmenedzsment pedig stratégiai nézőpontban jelenik meg, azaz a „jó” tervek kidolgozását támogatja a kritikus tényezők azonosításával.

A minőségirányítási kézikönyv számos szervezet számára a legátfogóbb írott folyamatszabályozást jelenti a működésben. Ha nem előírás elkészítése és karbantartása, akkor várhatóan ki is fog kopni a gyakorlatból, ami nehezebbé teheti a feladatok és felelősségek szisztematikus nyomon követését. Véleményem szerint, az egységes szerkezetbe foglalt szabályozás egyszerűbbé teszi a működés nyomon követését, illetve az auditokra való felkészülést is. Természetesen nem a minőségirányítási kézikönyv az egyetlen eszköz, a működési szabályozás bármelyik elemében is rögzíthetők a követelmények.

Az ISO 14001:2004 szabványban a tervezés a cél-előirányzat-program hármasan keresztül biztosítja a kapcsolatot a szervezeti célok és a környezeti teljesítmény javítása között. A kockázat-alapú tervezés esetén számolni kell annak veszélyével, hogy az akciók a javításra-megelőzésre fognak koncentrálni – a minőségirányítás esetén is –, a fejlesztések pedig háttérbe szorulnak, mivel a kockázatkezelés a stratégiára és működésre veszélyes tényezőkre összpontosít (Farkas-Szabó, 2012). Habár a szabvány vonatkozó pontja nem „kockázatok kezelését célzó intézkedéseket”, hanem „kockázatok és lehetőségek kezelését célzó intézkedéseket” említ, az utóbbi súlya a magyarázatban kisebb. Ráadásul a két terület részben eltérő menedzsment eszközöket igényel, azaz a komplex alkalmazás többletterhet ró a szervezetekre.

A kihívások az átállás során - véleményem szerint - jelentősek, az ISO hosszú távú céljainak tükrében azonban vállalhatók, sőt fontosak is. Az új szabványok egyértelműen a stratégiai tervezés megközelítésére és folyamatára épülnek (lásd például: Szintay, 2001), így a minőség, illetve környezetközpontú irányítás ügyét az eddiginél magasabb szintre emelik, jobban integrálják a szervezeti működésbe.

Oktatási tapasztalatok a korábbi szabványokkal

A különböző felsőoktatási intézmények gyakorlatát nem könnyű összehasonlítani, mert különböző tárgynevekkel és részletezettségben oktatják a két szabvány által lefedett témakört. Oktatásukra elsősorban célirányos tárgyak keretében kerül sor, a tárgyalás mélysége azonban nagyban függ a tárgyat jegyzők és az oktatók érdeklődésétől.

A minőségügy esetében a minőségbiztosítás, minőségirányítás és minőségmenedzsment elnevezések dominálnak, sokszor azonban nem tesznek különbséget a

fogalmak szűkebb jelentése között. Az ISO 9000 és ISO 9001 szabványok felépítését gyakran meghatározza a tárgyak tematikáját, vázlatot nyújt akár egy egész félév tananyagához, amit módszertani ismeretek egészítenek ki. Kritikus kérdés, hogy milyen módszertani elemek kerüljenek a tananyagba: minőségellenőrzési módszerek, általános problémamegoldás, szervezeti-szervezési ismeretek, teljesítményértékelés stb.

A szabványos minőségirányítás „osztozhat” egy tárgyon a TQM és a kiválósági modellek tárgyalásával, de van, aki azt a megoldást választja, hogy alapszakon az előbbi, mesterszakon pedig utóbbiakat helyezi a tárgyalás középpontjába. Mivel a minőségirányítási megközelítések egymástól tanulva, konvergens módon (Szintay, 2005) fejlődnek, így adott időpillanatban összevetve tartalmukat és módszertanukat csak történeti fejlődésük részletes ismerete alapján lehet pontos képet alkotni a fejlődésről. Eerre gyakran nincs időkeret, továbbá a mai gyakorlati alkalmazás szempontjából lényegtelen, hogy mit írt elő például az ISO 9001:1994 „híres” 20 pontja (Gaál, 1997).

A tananyagok felépítésében tapasztalható változatosság különösen akkor jelent problémát, ha más intézményből érkezik egy hallgató tanulmányai folytatására. Ilyenkor előfordulhat, hogy a megfelelő előismeretek hiánya miatt nem sikerül haladni, vagy csupán korábbi tudást ismétel.

Jelentős különbség tapasztalható a mérnöki és menedzsment oktatás megközelítésében. A mérnökök számára a termék előállításával és a mérés, elemzés, fejlesztés kérdéseivel foglalkozó követelmények műszaki oldala a leginkább hangsúlyos téma, a gazdálkodást és menedzsment tanulók számára a vezetőség elkötelezettsége, az erőforrás-gazdálkodás és a rendszer fejlesztésével kapcsolatos követelmények. Habár a doku-

mentációs rendszer mindkét esetben hangsúlyos, azon belül már eltérés van a lényeges kérdésekben (folyamatok dokumentálása vs. politika, célok, dokumentumok kezelése).

A környezetközpontú irányítási rendszer oktatásának általában környezetmenedzsment, vagy környezet-gazdaságtan témájú tárgyak adnak helyet, külön tárgyat ritkán kap. Az ISO 14001:2004 szabvány szerkezete és működési logikája sok tekintetben eltér az ISO 9001:2008-étól. A tényezők és hatások azonosítása, valamint a tervezés cél-előirányzat-program jellegű felépítése mellett ki kell emelni a működés szabályozására és a vészhelyzetek kezelésére vonatkozó követelményeknek keretet adó jellegét. A „menedzsment” elemek konformak az ISO 9001-gyel, ez azonban nem elégséges ahhoz, hogy a minőségügyhöz hasonlóan akár az egész tárgy vázlatát is megadja. A környezet fogalmának szerteágazó értelmezése (Berényi, 2014), a fenntartható fejlődés elvének (Brundtland, 1988) szerepe és a további népszerű módszerek, eszközök (lásd például Csutora-Kerekes, 2004) túlmutat a szabványon.

A számonkérések tapasztalata, hogy a hallgatók a minőségügy és a környezetközpontú irányítás kérdését különálló ügyként kezelik egy szervezeten belül, nem látják annak integráns szerepét a menedzsment keretében.

A változások értékelése a menedzsment-oktatás szempontjából

Oktatási szempontból a változások úgyszintén magasabb szintű integrációt tesznek lehetővé. A szabvány oktatása több szakterületre épít, így azok módszertani elemeire lehet építeni az oktatás során, illetve a szabvány követelményei is beépíthetők az adott szakterületi tárgyakba. A mérnökképzésben ennek jelentősége ki-

sebb, a minőségellenőrzési és minőségbiztosítási mérnökszakmai módszerek nagyobb súlya miatt, a menedzsmentoktatásban azonban alapvetően új lehetőségek nyílnak meg. Konceptiómat az alábbiakban foglalom össze:

- **Stratégiai menedzsment, vezetés és szervezés oktatása:** kézenfekvő a kapcsolat, a stratégiai és üzleti tervezés modelljeivel való párhuzam megvilágítása és a stratégiai menedzsmentet támogató módszerekre való utalás az elméleti oktatást szemléletesebbé teszi, igazi előnyei azonban a gyakorlati oktatásban jelennek meg azzal, hogy az időt nem a módszerek használatának megismertetésére kell fordítani, hanem valódi problémák elemzésével lehet foglalkozni. A vezetés és szervezés ismeretei a vezetés felelősségének megértéséhez fontosak. A kockázatmenedzsment módszerei elsősorban stratégiai támogató szerepben jelennek meg, oktatásuk azonban legtöbbször a projektmenedzsmenthez kapcsolódik.
- **Marketing menedzsment, fogyasztói magatartás oktatása:** a vevő és környezet fogalmai alapjai eddig is közősek voltak, nem beszélhetünk például külön vevőről a marketing és a minőségügy világában. A szervezet szerepének megértése a stratégiai menedzsment körébe tartozik, az érintettek közül a vevővel való foglalkozás azonban kiemelt figyelmet kíván. A fogyasztói magatartás kapcsán a környezettudatosság egyéni és szervezeti nézőpontjai (Berényi, 2014, Nagy et al, 2012) is tárgyalandók, ami összehangolható az ISO 14001 vonatkozó követelményeinek ismertetésével.
- **Projektmenedzsment oktatása:** a projektmenedzsment egyrészt azért fontos kapcsolódási pont, mert a

fejlesztési akciók (programok) jellemzően projektek keretében valósulnak meg, másrészt pedig a téma módszertani támogatottságának fejlettsége miatt. A projektmenedzsment szakirodalmában – és gyakorlatában – számos hasznosítható elem jelenik meg. Az érintettek és igényeik azonosítása (PMI, 2013), a tevékenységek nyomon követésének megoldása (Verzuh, 2006), a kockázatkezelés (Fekete, 2015) és a dokumentációs megoldások (Szigethy, 2010) mellett a különböző projektek összehangolása, portfóliók kezelése (Ligetvári, 2013) is kulcskérdés.

- **Tudásmenedzsment oktatása:** A tudásmenedzsment explicit módon a 2015-ös szabványokban jelenik meg. A tudásmenedzsment elméletének és módszereinek oktatása a vállalati szféra (Papp, 2003) mellett a közigazgatásban (Tudásmenedzsment – Fejlesztési módszertan, 2013) is szerepet kap, a technológiai kérdésekkel és hatásokkal karöltve (Szakály, 2006) pedig a mérnökképzés számára is jelentős.
- **Információmenedzsment oktatása:** A minőségirányítás és a környezetközpontú irányítás számára a dokumentált információ fogalmának megjelenésével értékelődik fel az információmenedzsment oktatásának kapcsolata. Az információs rendszer funkcionak és biztonsági tényezőinek ismerete (Lates, 2012) nagyban hozzájárul a szabványalkotó szándékának megértéséhez és a követelmények sikeres alkalmazásához. Nem szabad továbbá megfedkezni a környezeti (környezetvédelmi) adatok kezeléséről és hasznosításáról sem.
- **Termelésmenedzsment és tevékenységmenedzsment oktatása:** a képzések felépítésétől (többi tantárgytól) függően különböző mértékben jelennek meg – elsősorban – a minőségügy kérdései. ezen a területen érzek legkevésbé változást, az ISO 9001:2015

működéssel kapcsolatos követelményei továbbra is kapcsolatot jelentenek az oktatási anyaggal. A tevékenységmenedzsment oktatásában (Demeter et al, 2008) a vevő, érték, szállítói kapcsolatok kezelése is kapcsolódási pontot ad. A környezetközpontú irányítás esetén a hulladékok kezelését vagy a karbantartási hatásokat lehet kiemelni.

Zárszó

Az ISO 9001 és 14001 szabványok tervezett változásait először áttekintve megijedtem attól, hogy a módszertani útmutatást adó követelmények súlya csökkent. A kis- és közepes szervezeteknél az új szabályok - véleményem szerint - akár az irányítási rendszer hatékonyságának csökkenéséhez vezethetnek, ezért különös figyelmet kell fordítani támogatásukra. A feladatokban az oktatásnak, különösen a felsőoktatásnak fontos szerepe van.

A szabványok új megközelítése ehhez számos ponton új lehetőségeket teremt, szerkezetük és követelményeik jól követik az üzleti folyamatokét. Az utolsó fejezet listájának összeállítását félbehagyni lehet, lezárni nem. Az oktatási gyakorlat és az oktatók sokszínűsége mentén a gondolatmenet folytatható, de bírálható is. A megjelölt források az oktatás fejlesztésének tartalmához is útmutatást nyújtanak.

Források

- Berényi, L. (2014): A környezetmenedzsment feladatai és lehetőségei. Budapest: Publio.
- Brundtland, G.H. et al (1988): Közös Jövőnk. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.
- Croft, N. H. (2012): ISO 9001:2015 and beyond - Preparing for the next 25 years of quality management standards. Elérhető: <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1633>
- Csutora, M., Kerekes, S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

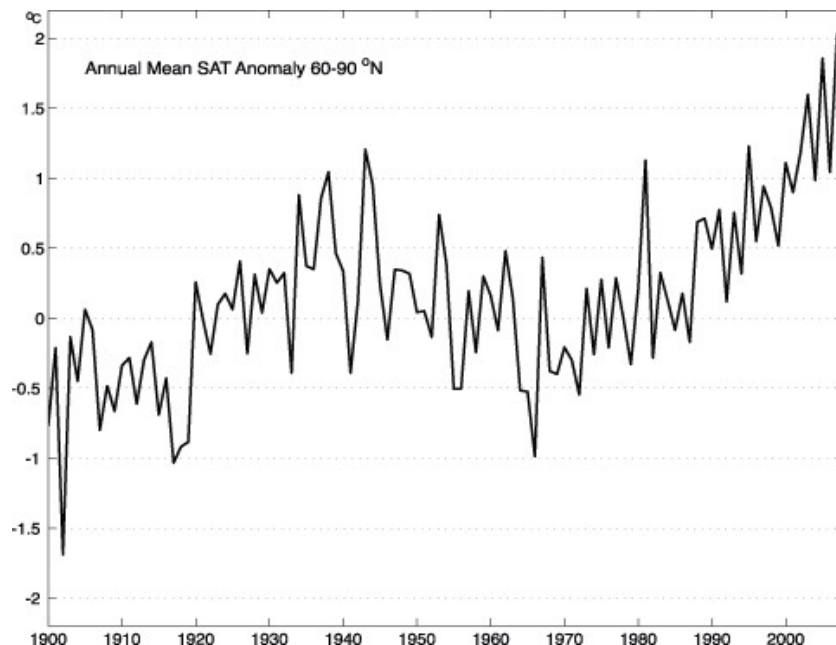
- Demeter, K., Gelei, A., Jenei, I., Nagy, J. (2008): Tevékenységmenedzsment - Termelés és logisztika, értékteremtés, folyamatfejlesztés. Budapest: Aula.
- Farkas, Sz., Szabó, J. (2012): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Pécs: Dialog Campus.
- Fekete, I. (2015): Integrált Kockázatmenedzsment a gyakorlatban. Vezetéstudomány 46(1): 33-46.
- Gaál, Á. (1997): A világpiac minőségkövetelménye: ISO 9001, 9002, 9003/1994 szabvány értelmében. Budapest: Minfor Bt.
- Lates, V. (2012): Az IT funkciók értékelésének megközelítései. Magyar Minőség, 21(11): 33-36.
- Ligetvári, É. (2013): Project Portfolio Management: A Pilot Survey on the Importance of 'Project Building Stones' of Corporate Life. Theory Methodology Practice: Club Of Economics In Miskolc 9(1): 57-62.
- Nagy, Sz., Piskóti I., Molnár L., Marien A. (2012): The Relationship Between Values and General Environmental Behaviour. Economics And Management, 17(1): 272-278.
- Papp, I. (szerk.) (2003): Szolgáltatások a harmadik évezredben. Budapest: Aula.
- PMI (2013): Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide). 5. kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szakály, D. (2006): Technológiatranszfer: A tudásáramoltatás hatékony módszere. Vezetéstudomány, 37(klnsz): 39-49.
- Szigethy, G. A. (2010): Projektdokumentáció. Elérhető: <http://109.74.55.19/tananyagok/tananyagok/Projektdokument%C3%A1ci%C3%B3.pdf>
- Szintay I. (2001): Stratégiai menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Szintay I. (szerk.) (2005). Minőségmenedzsment I.: Elmélet. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Tudásmenedzsment – Fejlesztési módszertan (2013). Elérhető: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/53/70000/5_A_Tudas_megosztas_modszertan.pdf
- Verzuh E. (2006). Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó.

A nyugati civilizáció táj-átalakító munkája, ősmaradványi forrásokra épülő erőforrás-felhasználása egyaránt hozzájárult ahhoz, hogy az éghajlat gyorsan változékonnyá váljon, de természetesen nem elhanyagolhatóak az éghajlatváltozás természetes okai sem. Mivel az éghajlatot alakító tényezők együttese összetett rendszer, amelynek alakításában a visszacsatolások és az ún. átbillenési pontok is szerepet játszanak, a rendszer jövőbeli pályájának előrejelzése bonyolult kérdés. **A kutatások alapján egyre nyilvánvalóbb egyes kedvezőtlen folyamatok felgyorsulása.** Fellépett néhány olyan jellegzetesség, amelyek meghatározó tényezők lesznek a közeli jövőben.

Az írás első felében néhány fontos következményt veszünk számba, a második részben pedig egy olyan gyakorlatot a magyar energiatermelésben, **amely nem felel meg a fenntarthatóság követelményeinek.**

Az éghajlatváltozás következményei

A legtöbb éghajlati modell az átlaghőmérséklet lineáris változásával számol a közeli jövőben, azonban a sarki régiók, a földi hő-transzfer jellegének köszönhetően, gyorsabban melegsznek, mint a földi átlag (**1. ábra**).



1. ábra Az északi félteke 60° és 90° szélességének átlagos hőmérséklete az elmúlt 110 évben (NOAA).

[**nnffyoc**: A cikkbeli világhálós hivatkozások a tinyurl.com oldal rövidített linkjeit használják. A ww.tinyurl.com/***** helyre kell beírni a szögletes zárójelben található betű-és számsort]

Ebből következően a sarki éghajlat változása sokkal hamarabb indíthat be kedvezőtlen folyamatokat, mint a világ más részein történő változások. A klímaváltozás sebességének szempontjából léteznek úgynevezett átbillenési pontok, amelyek jelentős változást indítanak el, miután megtörténtek. Ilyen átbillenési pontból két fontos található az Északi-sarki klímájának változásában. Mind-

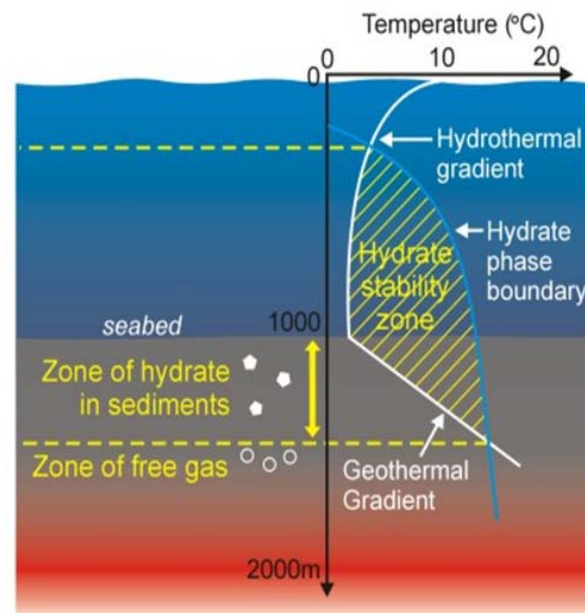
kettő felfogható időzített bombaként is, hatástalanításukra viszont egyre csökken az esély.

1. Az Északi-sark melegedése, a közeli jégmentes nyarak veszélye, az óceánok melegedése

Az Északi-sark jégtakarója - az elmúlt évek kivételével - állandósult képződmény volt a legutóbbi jégkorszak vége óta, azonban az elmúlt 30 évben jelentős területi és térfogati változáson ment keresztül. A jég gyors eltűnésében fontos szerepe van a földi hő-transzfernek, amely a sarkok felé szállítja az egyenlítői hőt. A sarkok a többlethőtől főképp hősugárzással szabadulnak meg, ez leginkább a téli időszakban zajlik, ilyenkor van állandó éjszaka a sarkokon, és ha tiszta az idő, a sugárzási hő-transzport jelentős. Azonban a sarki környezetben is jelentős változást okoz az üvegház-hatású gázok (ÜHG) légköri koncentrációjának növekedése, amely a hősugárzást gátolja. Mindeközben a tengeráramlások meleg vizet szállítanak a sarki környezetbe az Egyenlítő vidékéről, ezzel jelentős hőmérsékleti anomália lép fel a sarki vizeken. A melegedő tengerek nyáron, az oladási időszakban alulról olvasztják a jeget. 2012-ben jelentősen lecsökkent a sarki jégborítás kiterjedése, és az előrejelzések szerint várhatóan az elkövetkező 15-30 évben jégmentes nyarak lehetségesek az Északi-sarkon. A jégborítás nélkül a tenger sokkal gyorsabban melegszik, mint jelenleg, mert a sugárzás nagyobb részét elnyeli. A jégmentes sarki tengerek elvezetnek a következő átbillenési ponthoz, a sarkvidéki metán felszabadulásához, illetve egy nagyon fontos következményhez, az északi félteke időjárási rendszerében eddig meglévő stabilitás eltűnéséhez.

2. A metán-felszabadulás kockázata, megszaladó hőmérséklet-növekedés

A légköri metán-mérlegben (kibocsátás és elnyelés) az emberi tevékenység következtében jelentős eltolódás ment végbe, az egyensúly felborult. Az ipari forradalom kezdetén 700 ppbv volt a légköri metán-koncentráció, ma ez a szám Hawaii-n mérve 1830 ppbv. A metán száz éves időskálán mérve 29-szer erősebb ÜHG, mint a CO₂. A sarkok környékén jelentős a fagyott altalajban található metán, illetve a sarki tengerek selfterületein lévő metán-hidrát-telepek mérete. Az itt tárolt metán mennyisége több ezer Gt lehet – a légkörben jelenleg 5 Gt metán található, igaz, ennek csak fele antropogén eredetű. Csak a kelet-szibériai selfterületen kb. 1000 Gt metánhidrát található.



2. ábra A metánhidrát fázisgörbéje. [ooaq4vq]

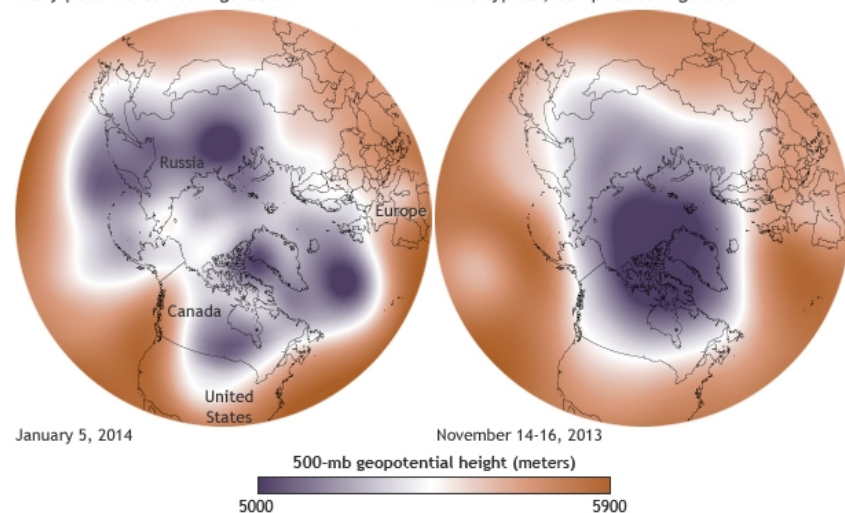
A 2. ábra azt mutatja, hogy a jelenlegi helyzetben a metánhidrát-telepek még stabil képződmények a sarki tengerek selfterületein, de a hőmérséklet emelkedésével egyre mélyebbre vándorol az a képzeletbeli vonal, amely alatt a metánhidrát stabil, azaz először a sekélyebb, aztán a tenger hőmérsékletének növekedésével a mélyebb rétegekben található metánhidrát is felszabadul. Orosz kutatók a szibériai permafroszt vizsgálatának során arra a következtetésre jutottak, hogy nagyon valószínű 5-50 Gt metán felszabadulása a közeli jövőben (Shakhova & Semiletov, 2013). 50 Gt metán felszabadulása olyan átbillenés-pont lenne, amely további események láncolatát beindítva megszaladásra készítetné az átlaghőmérséklet változását, valamint további metán felszabaduláshoz vezetne.

Egy jelentős következmény: a mérsékelt égövi időjárási rendszer felborulása

Az északi félteke időjárását jelentősen befolyásolja az Északi-sark hideg levegőjének találkozása a mérsékelt égöv felől érkező melegebb levegővel, ugyanis ez alakítja ki azt a Ny-K irányú futóáramlást, amely az Északi-sarkot veszi körbe. Ezt a futóáramlást sarki vortexnek nevezik. A sarki hőmérséklet emelkedésével a sarki vortex áramlása gyengül, olyan instabilitások keletkeznek benne, amelyek szélsőséges esetben - a normál működéssel szemben - annak befűződését, több részre szakadását is előidézhetik.

Wavy polar vortex configuration

More typical, compact configuration



3. ábra A sarki vortex több pólusúvá vált (b) és normális (j) állapotban. [odstfjb]

A 3. ábrán látható, hogy a sarki vortex hogyan szakadt több részre 2014 januárjában. Ilyenkor nagyon hideg időjárás alakul ki a vortex alatti területen, az ábrán látható, és az időjárási adatokból visszafejthető, hogy akkor nagyon hideg időjárás uralkodott Kanada és az Egyesült Államok középső vidékén.

A sarki vortexből kiszakadó hideg levegő ilyenkor nyáron természetesen eltűnik, azaz az a hideg, amely a vortexnek köszönhetően évezredek óta az Északi-sark fölött helyezkedett el, most kikerült onnan, és végleg elveszett – a jelenség hasonlít ahhoz, amikor kinyitják a hűtőszekrény ajtaját.

A sarki vortexhez hasonló zonális áramlás alakítja ki a trópusi és a mérsékelt égöv határát is. A Ny-K irányú áramlások között elhelyezkedő mérsékelt öv stabilitása attól függ, hogy a zonális áramlások hogyan működnek. Az éghajlat változásának következtében az áramlások

zonális jellege felborul és meridionális instabilitások lépnek fel benne. Ilyenkor a mérsékelt időjárási övbe trópusi, magas nyomású, vagy hideg, északi, alacsony légnyomású levegő áramlik be. Az első esetben tartós hőhullámok, a második esetben erőteljes viharok képződhetnek. A zonális jellegű áramlás instabilitásai szintén a sarki éghajlat változásával függenek össze.

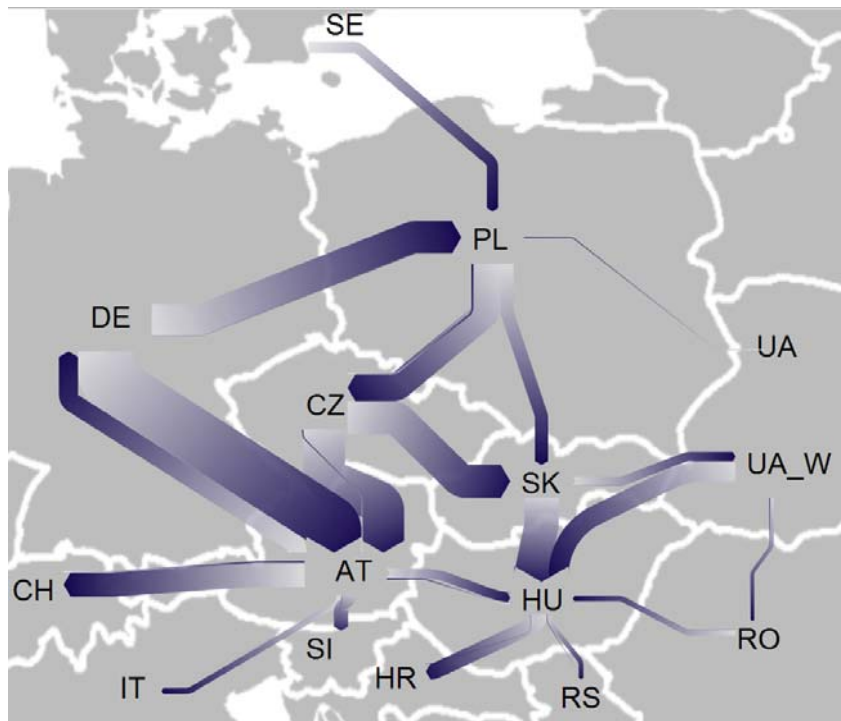
A magyar hozzáállás: egy rossz példa

Hazánk az ÜHG-kibocsátás terén látszólag megteszi az elvárt lépéseket, ugyanakkor az energiatermelés területén találkozhatunk olyan visszasságokkal, amelyek nem a fenntarthatóság és az ÜHG-kibocsátás csökkentése irányába mutatnak.

Az energiaellátás területén a gazdaságosság mellett a fenntarthatóság és az ellátás-biztonság szempontjainak is érvényesülnie kell. A villamosenergia-igény egyre nagyobb hányadát határokon túli termelőkapacitások segítségével oldjuk meg. A 2014-es év folyamán a hazai villamos-energia igénynek több mint egyharmadát import-áram segítségével elégítettük ki. A magyarországi kapacitások által megtermelt villamos energia trendszerűen csökkent az utóbbi években. Ennek elsősorban gazdasági okai vannak, ugyanis a közös európai piacon, a Villamosenergia-piaci Átviteli rendszer-üzemeltetők Európai Hálózatán (ENTSO-E) sokszor olcsóbban lehet áramhoz jutni, mintha a magyar kapacitásokat használnánk. A hazai erőművek közül az évi 4000 órás kihasználási óraszámot (tárgyidőszak alatt szolgáltatott villamos energia és a maximális teljesítmény aránya) 2013-ban csak a Paksi Atomerőmű, illetve a Mátrai Erőmű lépte át. A legnagyobb visszaesés a földgáztüzelésű erőművek kihasználásában mutatkozott, mivel feltételezhetően nem tudtak versenyre kelni az import villamos energia árával. Érdekesség, hogy a visszaesés nem csak a korábban

épített, esetenként elavult földgáztüzelésű erőműveket érinti, hanem például a teljesen új, 2011-es építésű Gönyői erőművet is, amely kihasználási óraszama 2013-ban 612 óra volt. Ebből következik, hogy a hazai villamosenergia-termeléshez szükséges energiahordozók arányát vizsgálva azt látjuk, hogy a földgáz felhasználása (10%) eltörpül a nukleáris forrás (56%) és a szén (24%) súlyához képest. Azt lehetetlen teljesen pontosan meghatározni, hogy az általunk importált villamos energiát miből állítják elő, de nagyságrendje, gyakorlatilag megállapítható. Az ENTSO-E rendszert vizsgálva úgy látszik, hogy a földgáz kisebb súlya nem csak Magyarországra jellemző. Az európai rendszerben 11%-os földgáz felhasználás mellett a nukleáris energia (27%) és a szén (lignit + kőszén, összesen 24%) dominál.

Jelenleg az áram-importunk zöme Szlovákia (50%) és Ukrajna (30%) felől érkezik. Az ukrán áram eredetét egyszerűbb megvizsgálni, mivel Magyarország nem a teljes ukrán rendszerhez kapcsolódik, hanem egy leválasztott részhez (ún. Bursztin szigethez), amely erőmű-parkja elsősorban szenet használ villamosenergia-termelésre. A szlovák import-áram eredetét már nehezebb vizsgálni, mivel Szlovákia ún. tranzit ország és nagyságrendileg ugyanannyi villamos energiát exportál, mint importál. Megvizsgálva a Magyarország körüli országok által importált és exportált áram mennyiségét láthatjuk, hogy a Szlovákiából érkező áram a szlovák kapacitások által előállított villamos energián kívül nagymértékben tartalmazhat lengyel, cseh vagy akár német áramot is (4. ábra).



4. ábra A Magyarország környéki villamos-energia áramlás rendszere. A nyilak vastagsága arányos a szállított teljesítménnyel

Összességében elmondható, hogy a hazai villamos rendszer működtetésével a fogyasztó ugyan jól jár, mert a villamos energia ára alacsonyabb, azonban mind a hazai földgázos erőművek állása, mind a külföldről vásárolt döntően szén-alapú áram hozzájárul a klímaváltozáshoz.

**Érdeklík a minőségügy fejleményei?
Találkozni szeretne a legismertebb
szakemberekkel?
Fejlesztteni szeretné minőségügyi
ismereteit?**

**Kérjük legyen tagja a
Magyar Minőség Társaságnak!**

[Lépjen be itt](#)

„Prezi”. Egyre több helyen olvasni és látni ezt a furcsa szót hazai üzleti közegeben és örvendetes hír, hogy külföldön is. A magyarok által kitalált és megvalósított prezentációs módszer mára a MS Powerpoint legnagyobb kihívója. Becslések szerint jelenleg a Prezi piaci részesedése megközelíti a 10%-ot.

De mi is az a Prezi?

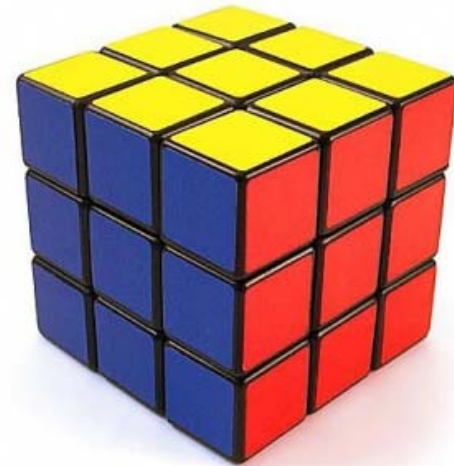
1990 óta évtizedeken át nem volt valódi vetélytársa a Powerpointnak. 2009 évi magyarországi indulása óta a Prezinél ma már 27 országban, több mint 250-en dolgoznak. A cég San Franciscoban nemrég költözött nagyobb irodába és Budapesten is folyamatosan növekszik. A Prezi ma már 9 nyelven érhető el: angolul, magyarul, spanyolul, portugálul, franciául, németül, olaszul, koreaiul és japánul.

A magyar fejlesztők agyából kipattant ötlet igazi sikertörténet. 2011 végén beszállt a cégbe a Facebookot is korábban jegyző Accel Partners, és 2014-ben is kapott egy nagyobb tőkeinjekciót. A Társaság budapesti irodája (házánk egyik leginnovatívabb és legélhetőbb munkahelye) kb. 170 emberrel dolgozik, amit 1 fős San Francisco-i iroda egészít ki.

A siker nem alap nélküli. Aki egyszer látott Prezit, az sosem felejtí el. Ennek leggyakoribb oka az újszerűsége, első ránézésre, főként a látványban. Sajnos az utóbbi időben megjelent egy újabb ok is. Egy túlzoomolt, túlforgatott Prezi komoly fizikális (akár betegség közeli) következményekkel járhat a hallgatók számára. Ez megmutatja a Prezi árnyoldalát is, egy jó Prezit készíteni na-

gyobb munka, több gondolkodás, több befektetés. Azonos munka mellett és tanulás nélkül sokkal nagyobb a bukás valószínűsége is.

A Prezi sokban hasonlít a Rubik kockára. Nem csak a magyar gyökerek miatt, hanem azért is, mert aki meglátja, azonnal szerezni akar egyet. Aztán mikor megkapja és megnézni, rájön, hogy nem is olyan egyszerű kirakni. Gondoljunk csak bele, hányan tudták mind a hat színt kirakni a kockában (egyszerre ☺).



1. ábra

A következőkben azt vesszük végig, mi a Prezi igazi te-repe, mi kell a jó Prezihez, a cikk elolvasása után hogyan is kezdünk hozzá az első saját alkotásunkhoz.

Miért pont Prezit használjunk?

Ma még a Prezi használatának legnagyobb előnye Magyarországon az újszerűség. Az átlag konferencia hallgatók/ügyfelek 95% még nem látott Prezit, így tátott szájjal figyeli az előadót, még ha az elkészült munka szakmailag gyenge is. Ez az előny várhatóan 1-2 éven belül teljesen eltűnik és maradnak a Prezi igazi értékei. Tovább árnyalja a képet a Prezi elképesztő ütemű és folyamatos fejlesztése. Szemben a Microsoft termékekkel, a Prezi 2-3 hetente hoz ki új fejlesztéseket és megoldásokat.

A Prezi sok tekintetben gyógyítja a Powerpoint által betegeskedő világot, mintegy tükröt tartva a jelenlegi üzleti felhasználók elé. A program megköveteli, hogy gondolkodjunk, mielőtt nekiállunk a prezentációkészítésnek, megmutatja, hogy a vizualizáció fontos része az üzenetátadásnak. A ppt leszoktatott erről. A legtöbb felhasználó csak az esetek 90%-ában - rémesen gyenge - gépiesen rakosgatja vállalati sablonba a szövegeket,. Semmi koncepció, semmi vizuális támogatás. Ebből lesznek a rémunalmas prezentációk.

A Prezi igazi terepe, ha hatnunk kell

Alapfeltétel, hogy legyen elég időnk.

Egy ppt-vel azonos színvonalú Prezi elkészítése 30-70%-kal több munka. Prezit nem érdemes az előadás előtt, este "összedobni", mint a ppt-ben, ahol csak bedobáljuk a szövegeket. A koncepciót már napokkal előtte ki kell találnunk. Persze már csak emiatt is jobb lesz a végeredmény.

A prezi az "értékesítési vagy verseny" helyzetek specialistája: amikor fontos a meggyőzés, a ráhatás, akkor Prezit javaslunk, az az igazi terepe:

- o Közvetlen értékesítésben (cégprezentáció, termék-bemutató, tenderbemutató stb.)
- o Üzleti konferenciákon
- o Diploma/TDK/Doktori bemutatása (egyre többen készítik Preziben)

Ha fiataloknak adunk elő.

Az Y-generáció kifejezetten szereti az újszerű megoldásokat. Például iskolai órákra nagyon jól használható.

Ha vannak átgondolt üzeneteink.

Tapasztalataim szerint a Prezi sokszor segít abban, hogy újragondoljuk az üzeneteinket, azok kapcsolódásait. Ha ez megvan, akkor egy ütős vizualizációval könnyen kiemelkedhetünk a tömegből. Ehhez valós üzenetek kellenek, nem csupán ömlesztett információk.

Ha van vizuális ötletünk.

Ha csak szövegekben gondolkodunk a Prezi könnyen válik pörgős/zoomolós modern kinézetű Powerpointtá. Hívjuk össze a csapatot és találjunk ki valami eredetit, együtt.

Mitől jó egy Prezi?

A Prezinek, fiatal kora folytán, nincs szakirodalma, erről a kérdésről, csupán egyéni tapasztalatból beszélhetünk. (érdemes a www.prezimagyarul.hu cikkeit megnézni, vagy rákeresni mások Prezijeire).

Általánosan megfogalmazva, egy Prezi attól jó, hogy ki tudjuk használni a benne rejlő igazi előnyöket. Ezek:

- **Dinamizmus:**

- mivel a Prezi nem diákban gondolkozik, ezért sokkal lendületesebb. Úgyesen lehet aprókat, de lendületeket lépni

- könnyen kezelhetők az audiovizuális tartalmak (videók), legyenek hát benne

- **Globális kép:** a Prezi képes megmutatni és memoralizálni a rész-egész kapcsolatokat és a teljes képet is.
- **Zooming:** A Prezi képes előhozni a láthatatlant, és vizuálisan kötni/erősíteni a tartalmakat
- **Design:** a legjobb Prezik esetében a TARTALOM és a FORMA összetalálkozik, ezt a ppt-ben nagyon nehéz megvalósítani
- **Koncepció:** A jó prezi képes vizuálisan is kiemelni, erősíteni a verbális üzeneteket

És persze be kell tartanunk a Powerpointban megismert szabályokat isw (színek, betűk, mennyiség, kontrasztok stb.)

Egy kis gyűjtemény a **leggyakoribb hibák elkerülésére:**

- Túl zoomolás, betűkbe zoomolás (mert beleszeretünk a mozgásba)
- Tűlforgatás (mert beleszeretünk a forgásba)
- Diákban gondolkodás (jele: körökben és kapcsolos zárójelekben van a tartalom nagy része)
- Gyenge minőségű és túl változatos jellegű képek
- Dokumentumok direkt berakása
- Vizualizáció és tartalom kapcsolatának hiánya (ha nincs koncepció)

Érdemes-e végleg áttérni?

Fontos leszögezni, hogy a **Prezi nem helyettesíti, hanem kiegészíti a Powerpointot**. Sok olyan helyzet van, amikor nem érdemes Prezit használni, mert visszaüthet. A rutin még mindig a Powerpoint mellett szól.

A vállalati elterjedésnek vannak más, technikai akadályai is. A legkényelmesebben az interneten keresztül tudjuk használni. Ez sokszor nehezebben egyeztethető a vállalati policy-kal. További akadályok:

- A Prezi nem képes kezelni az Office programokat (az Excellt pl. csak kép formájában tudjuk beilleszteni)
- Nehéz „nyomtatandót” készíteni vele.
- Kevesen ismerik a Prezit, így nem tudnak vele mit kezdeni, ha elküldjük (külön meg kell tanulni). Ráadásul nem is érdemes elküldeni, mert 40-60 Mb egy „hordozható” prezi.

Vannak helyzetek, amikor kifejezetten tiltott Prezit használni:

- Ha nincs elég időnk felkészülni, átgondolni
- Ha nincs elég tudásunk a Prezi használatáról
- Sok adat és információ átadása/bemutatása

Végül, ahogyan a Prezisek szoktak elköszönni:

Happy Zooming!

A 7 vezetői eszköz kifejlesztése

A JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) 1972-ben kezdeményezte a QC eszközök továbbfejlesztését a vezetői és alkalmazotti munkára.

A QC Eszközök Fejlesztési Bizottsága 1977-ben jelentette be kutatási eredményeit és a módszerek együttesét, melyeket **Hét Új QC Eszköz** elnevezéssel hozták nyilvánosságra. A módszerek kifejlesztésének célja a vezetői munka minőségének és hatékonyságának növelése, valamint a kreativitás elősegítése volt. A 7QC eszköz a számszerű adatok, a 7 Vezetői eszköz pedig elsősorban a verbális adatok kezelésére irányul.

A KJ diagramot Dr. Kawakita Jiro fejlesztette ki a 7 vezetői eszköz egyikeként. Külföldön „Affinity diagram”-ként is ismert, nálunk a KJ diagram elnevezéssel találkozhatunk a leggyakrabban, Shiba professzor továbbfejlesztett változatát pedig KJS diagramnak nevezzük.

A 7 Vezetői eszköz is a kulcsszavakkal történő irányítás elvéhez illeszkedik, a KJS diagram a **mi, mik, melyek** kérdőszavakkal indított mondatokra adja meg a választ.

A KJ diagram definíciója

A probléma pontos megállapítása zavaros helyzetekben, és megoldási stratégiák generálása (For Pinpointing the Problem in a Chaotic Situation and Generating Solution Strategies).

Magyarországi alkalmazás

Hazánkban Prof. Dr. Shoji Shiba tanította meg a módszert - és készített módszertani leírást - az ÁMR programban, a japán stílusú TQM bevezetésénél.

Egy vállalati TQM program indulásakor - a legtöbb esetben - a vezetés KJS diagram készítésével határozta meg a minőségbiztosítás gyenge pontjait és a fejlesztési irányokat.

A 90-es évek TQM hulláma után a Lean bevezetésénél újra népszerűvé vált a módszer, előnye – többek között – a közösen elhatározott út vita nélküli, megegyezéssel történő kijelölése.

Kezdetben a KJ-Shiba diagram team munkaideje kb. 3 óra volt, Shiba professzor fél órán belüli eredményt várt el a tanítványaitól. A vállalati betanításnál az elvonatkoztatási létra begyakorlását is beleértve 3 óra hossza célszerű tervezni, a későbbiekben, szakszerű irányítással 2 órára becsülhetjük a diagram elkészítésének időigényét.

A módszer csoportosan és egyénileg is alkalmazható, a közös munkánál, az idő betartása végett, jól kézben kell tartani a team tevékenységeit.

Alapvető ismeretek a módszer alkalmazásához: a nyelvi adatok kezelése, a hasonlóság kezelés, a szintezés és a team munka szabályok.

A KJ-Shiba diagram készítésének lépései

1. Felkészülés

1.1. A fizikai eszközök biztosítása

A team-vezetőnek a következő eszközöket kell előkészítenie a diagram összeállításához:

- öntapadó cetlik (a teljes felületükön ragadjanak),
- A0-ás papírlapok, olló, ragasztószalag,
- színes vékony és vastag filctollak, ceruza, gemkapcsok,
- tollak a résztvevőknek,
- egy csendes irodahelyiség a team-munkának, megfelelő berendezéssel.

1.2. Szellemi felkészülés

A csoportmunka megkezdése előtt a team tagokat tájékoztatni kell a tárgyköréről, hogy legyen idejük a felkészülésre. Egy fontos döntés előkészítését nem lehet rögtönzésre alapozni.

1.3. A team-vezető felkészülése

A csoportmunka vezetőjének minden eshetőség megoldására fel kell készülnie, amelyek egy beszélgetős team-munkánál felmerülhetnek. Az első alkalmakkor ajánlott, hogy a moderátor készítsen a tárgykörre egy saját KJS-t, hogy tisztán lássa majd az elvonatkoztatási szinteket és a lehetőségeket.

Az ÁMR bevezetésénél egy már régebben elkészült KJS került bemutatásra, hogy a résztvevők lássák és értsék a végeredményt.

A papírok előzetes vágásával/összeragasztásával és a feliratozásokkal lehet néhány percet nyerni.

2. A térkép előkészítése és bemelegítés

A team-vezető két A0 méretű papírlapot ragasszon össze, írja fel a témát, piros tollal, a papír bal felső sarkába.

A téma kérdő mondatot kell, hogy tartalmazzon, például: melyek a legsúlyosabb problémák a cégünknel?

A bemelegítő megbeszélés ne tartson 5 percnél tovább, amikor a team tagok röviden elmondják a véleményüket. Utána szétszjták az üres címkéket.

3. Címkék írása

Minden team-tag címkénként, fekete tintával, egy választ írjon a kérdésre. Több címkét kell írni. Akkor jó egy mondat, ha többértékű és specifikus.

A címkéket az asztalra, a papírlapra kell tenni.

4. A szakasz lezárása

A csapat ezt a fázist a team-vezető irányításával „Yo Wan”, ahogy magyarul mondtuk „Jól van” kiáltással és tapsolással, valamint mosollyal zárja.

5. A címkék megbeszélése

A team-vezető olvassa fel az asztalra helyezett címkéket, a csapat értelmezze, és ha megfelelő, akkor az elfogadottakhoz kell tenni. Az elfogadottság minősítés csak a mondat nyelvi szerkezetére és tárgyszerűségére vonatkozhat és nem a tartalmára. A tartalom miatt nem szabad elutasítani a címkét. Pontosítás esetén a szerző írja újra a cetlit. Szó szerint azonos címkékből egyet kell megtartani.

6. A címkék első szintű csoportosítása

A team tagjai az asztalon hármas egységekbe csoportosítják a címkéket a jelentéstartalmuk alapján, fontos az előítélet-nélküliség és az intuíció.

Ha szükséges, ki lehet egészíteni a címkecsoportokat további címkékkel. Tehát maximum három darab címke lehet egy csoportban, az egyedül maradt pedig a „magányos farkas” lesz.

7. Első szintű címkék készítése

Az absztrakciós szintnek megfelelően, minden címkecsoportnak adni kell egy rövid, teljes mondatos címet és azt egy címkére, piros tintával kell felírni. Ezt nevezik hasonlósági címkének (affinity card).

A cetliket egy gemkapoccsal, az adott piros címke alá kell rögzíteni.

8. Második szintű címkék készítése

A pirossal írt címkéket rendezze a csoport maximum hármas egységekbe és kék színű tintával írjanak egy összefoglaló, rövid mondatos címet az elvonatkoztatási szint szerint.

A pirossal írt cetliket az adott kékkel írt címke alá kell rögzíteni egy gemkapoccsal, vagy téveszthetetlenül együtt kell tartani.

9. További szintezés és címkézés

A címkék csoportosítását addig kell végezni, ameddig a csoportok és a magányos farkas száma együttesen öt vagy annál kevesebb lesz.

A további csoportosításnál is fontos a 3-as egység megtartása, a harmadik szintű gyűjtőcímkéket fekete tollal kell írni és a címkék szélét piros színnel kell megjelölni.

10. A kapcsolatok bemutatása

A legfelső szintű címkéket – és természetesen az alatta levőket - a csoport kölcsönhatásuk szerint rendezze el a papírlapon. A team-vezető a szabályok szerint, cetlikre készítsen a kölcsönhatást bemutató nyilakat és jeleket és helyezze el a főcsoportokhoz. Ezeket a címkéket nem kell majd leragasztani, csak a kapcsolati viszonyok bemutatására készülnek.

11. A címkék kibontása és elrendezése

Az elfogadott kapcsolatok és hatások alapján a csoport a kibontott címkéket – a csoportosítások szerint - rendezze el a papírlapon, úgy hogy minden jó helyen legyen. Az egyes címkecsoportokat először ceruzával kell körberajzolni a hozzátartozó piros szövegű fej-címkével, az elrendezés után történhet a leragasztás és a színekkel való műveletek.

Az első szintű címkéket fekete tintával kell körberajzolni úgy, hogy a pirossal írt címke alatt legyenek.

A második szintű csoportokat zöld színnel karikázzák be, és kék színnel írják a vonalra a címkék tartalmát. A kékkel írt címkéket nem kell felragasztani.

A harmadik szint esetén a körfeliratot zöld tintával kell írni.

A kapcsolati jeleket piros színnel kell jelölni.

A munka befejezését „Jól van” tapssal kell lezárni.

12. Szavazásos értékelés

A szavazatokat az első szintű csoportokra és a magányos farkasra lehet adni. Minden team tag 3 jelet tehet, egy pirosat (3 pont) egy kéket (2 pont) és egy zöldet (1 pont).

Számolják össze a piros címkék közelébe tett pontok összegét és írják mellé.

A legtöbb pontot elért, pirossal írt címke alatti részt piros tollal kell berácsózni.

A második legtöbb pontot elért körtartományt kék színű tollal kell bevonalazni. A harmadikat pedig zöld pontokkal kell jelölni.

13. A konklúzió megfogalmazása

A csoport egy mondattal határozza meg a végeredmény alapján a következtetést, a team-vezető pedig a papírlap jobb felső vonalába írja fel fekete tintával.

14. Az azonosító adatok felírása

A papír jobb alsó sarkába kell írni fekete tollal a helyet, a dátumot, a csoportazonosítót, a készítők nevét és aláírását.

A munka lezárása „Jól van” tapsolással történik.

Egy kész diagram az **1. ábrán** látható

A KJ diagram készítés eltérő szabályai

Az eredeti KJ módszertani leírásban például a csoportosítás mindig kettesegységű, csak kettő címke gyűjthető egybe, nem három. A téma kijelölésénél a kérdőszóra nincs iránymutatás, például a hogyan kérdésre is válaszolhat a KJ diagram. Csoportmunkánál ötletroham alkalmazását írják elő az első szintű címkék írásához. A papír formalizált elrendezése kevésbé kötött és a színek alkalmazása nem szerepel a szerző által hivatkozott KJ alkalmazói leírásban. Az eredeti KJ-ben nincs szavazás, pontozás és konklúzió leírás. (Forrás: Nayatani Yoshinobu, Eiga Toru, Futami Ryoi, Miyagawa Hiroyuki: The Seven New QC Tools, japán nyelven 1984-ben adták ki.)

Javaslatok

A Totál Kreatív Menedzsmentben és gyakran a Lean menedzsmentben is a „cetlis csoportmunkáknál” a nagy papír bal felső részében szokták feltüntetni a „cél, eredmény tartomány” szövegét a fókuszáltabb iránymeghatározás és a pontosabb végeredmény érdekében. A PDCA elvet követve pedig a papír bal alsó részébe a szükséges intézkedést szokták még írni. Képek, szimbólumok és egyéb vizuális/informatikai alkalmazásokkal további lehetőségek nyílhatnak meg.

Felhasznált irodalom

Ishikawa Kaoru: Introduction to Quality Control, 3A Corporation, Tokyo, 1990.
Nayatani Yoshinobu, Eiga Toru, Futami Ryoi, Miyagawa Hiroyuki: The Seven New QC Tools, 3A Corporation, Tokyo, 1994.

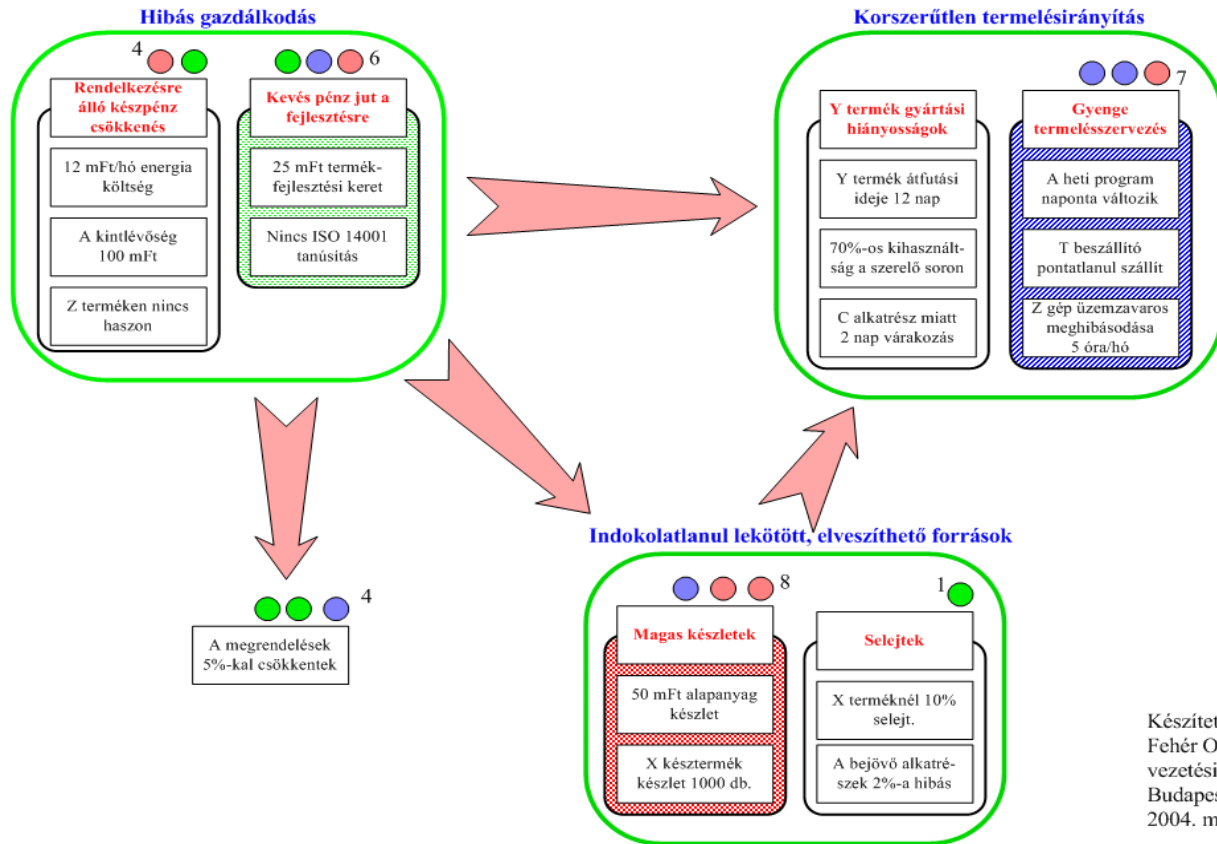
Shiba Shoji: A KJ-Shiba módszer lépései, ÁMR kézirat, fordította Lakatos Géza, 1987. július 19. Dr. Shiba Shoji: ÁMR kézikönyvek 1–3. Prodinform, Budapest, 1990.

Shiba Shoji, Graham Alan, Walden David: A New American TQM, Center for Quality Management, Productivity Press, Cambridge, 1993.



Melyek a legfontosabb megoldandó problémák a vállalatnál?

Radikális változtatás szükséges a gazdálkodásban és a termelésirányításban.



1. ábra KJS diagram

A vállalati kockázatmenedzsment a 2000-es évek első évtizedének végén tapasztalt gazdasági válságesemények óta a vállalatirányítás egyik fontos integrált eszközszerrendszere. Elsődleges célja a vállalati teljesítményt érintő potenciális események (veszélyek, lehetőségek) azonosítása, elemzése, értékelése és kezelésének megtervezése. Célja nem a kockázatok megszüntetése, hanem a vállalati kockázatok menedzselhetővé tétele: a **kockázati események tudatosítása**, felismerése, a kockázati kitettségnek a mérséklése és az egyes kockázatokkal **arányos mértékű védelem** kidolgozása.

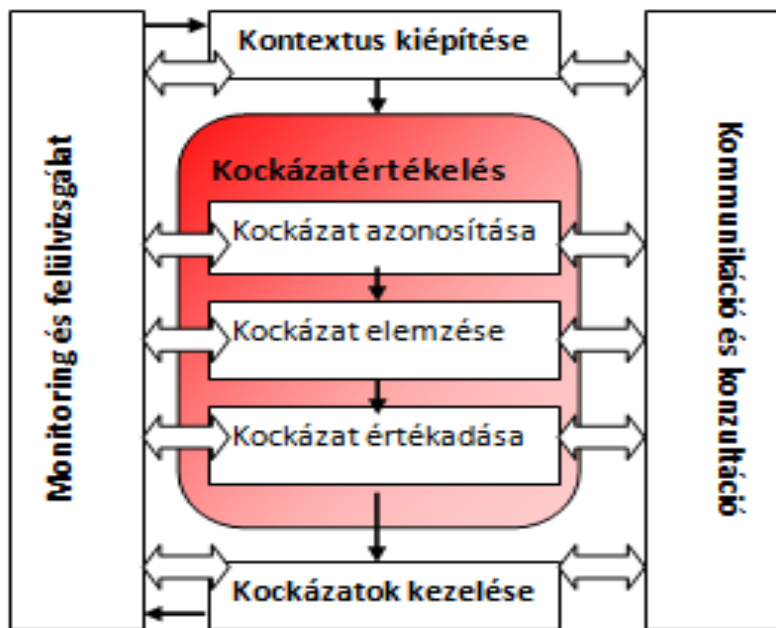
A modern, felelős vállalati kultúrában és cégvezetésben ma már nélkülözhetetlen a fenti célokat szolgáló **kockázatkezelési gyakorlat** és egy, a vállalat mérete, összetettsége és sajátosságai szerint kidolgozott **kockázatkezelési stratégia**. Habár a magyar vállalati kultúrában a kockázatmenedzsment-feladatok ma még nem jelennek meg olyan erővel, mint Nyugat-Európában, vagy Észak-Amerikában, de **a cégvezetők a kérdés fontosságát már hazánkban is egyértelműen felismerték**. Az AON Magyarország immár évek óta elvégzett, a sikeres működést veszélyeztető kockázatok vizsgáló felmérésének adatai szerint például a megkérdezett hazai cégvezetők **„egyes összefüggést látnak a cég kockázatkezelési gyakorlata és pénzügyi sikeressége között**. [...] A válaszadók több mint 80%-a vélekedett úgy, hogy azok a vállalatok, **amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a kockázatkezelésre**, kiemelt jelentőséggel kezelik ezt a témát, **gazdasági mutatóikban hatékonyabbak** a gyengébb kockázatkezelési gyakorlatot folytató társaságoknál. [...] A vállalatvezetők

egyre határozottabban foglalnak állást abban, hogy a gazdálkodás egyik legjelentősebb sikertényezője lehet, ha az adott szervezet felsővezetői szinten és kellő elhivatottsággal felügyeli a kockázatkezelés témakörét.”

Mi is pontosan a vállalati kockázatmenedzsment?

Röviden azt mondhatjuk, hogy egy **integrált vállalatirányítási eszközszerrendszer, a felelős és előrelátó cégirányítás kerete**, amely a vállalatot, céget érintő lehetséges veszélyeket és a kínálkozó lehetőségeket számon tartja, alakulásukat nyomon követi és lehetővé teszi, hogy a cégvezetés még időben beavatkozzon, ha a dolgok nem megfelelően (az előzetes elvárások szerint) alakulnak. Egy ilyen rendszer létrehozása természetesen igényel szaktudást, de működtetése, fejlesztése leginkább egy erre irányuló **minőségi igényt, egyfajta vállalati kultúrát** feltételez.

A vállalati kockázatmenedzsment világszerte használt és legismertebb keretrendszerei a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) és az ISO szervezetek által kialakított rendszerek. Az ISO saját kockázatmenedzsment szabványát ISO 31000:2009 számon vezette be. Az ISO rendszere a teljes körű vállalati kockázatkezelési keretrendszert tárgyalja, kezdve a vezetők elkötelezettségétől (lásd korábban: minőségi igény) kezdve, a kockázatvállalási hajlandóságra vonatkozó döntéseken át, egészen a rendszer folyamatos felülvizsgálatának kérdésköréig. Számunkra azonban itt most talán elégséges ennek a rendszernek a magját megvizsgálni: a vállalati kockázatkezelés konkrét folyamatát (**1.ábra**):



1. ábra Kockázatkezelési folyamat (Risk Management Process) az ISO rendszerben

Első lépésben egy cégnek, vállalatnak fel kell mérnie és értékelnie kell a vállalatot érintő különböző típusú kockázatokat. Ezt nyugodtan nevezhetjük az egész rendszer alapjának, vagy magjának. (Ez a „magtevékenység” került piros keretbe az ábrán.) Az egyes kockázatok azonosítása, elemzése és azok értékének (súlyosságának) meghatározása nélkül nem lehetséges a kockázatok kezeléséről beszélni. Erre tanácsos külső szakértőt felkérni, aki elfogulatlanul, külső, semleges nézőpontból képes a vállalat kockázati profiljának elkészítésére. Ezt a részfolyamatot nevezzük **kockázatértékelésnek**.

A feltárt és elemzett kockázatok tekintetében dönteni kell a lehetséges beavatkozásokról, meg kell határozni az azokra adandó válaszokat. Nevezhetjük ezt **kockázati**

stratégiának is. A vezetőség a szakértő támogatásával dönt az egyes kockázatok kezelésének módjáról és arról, hogy azzal kapcsolatban milyen álláspontot alakít ki. (A leggyakoribb stratégiák: a kockázat elkerülése – csökkentése – áthárítása – megosztása – viselése.) Ennek megfelelően **szűkebb értelemben vett kockázatkezelési rendszeren** a kockázatok azonosítását, strukturált elemzését, értékelését és a kezelésük érdekében készített intézkedési terveket, akciókat értjük.

Egy ilyen kockázatkezelési rendszer létrehozása minden vállalat és cég életében **projektszerű** esemény, vagyis a rendszer egy – a vállalat méretétől függően változó, de – jól körülhatárolható időkeretben kialakítható. A rendszer működtetése, működésének monitorozása, felülvizsgálata és fejlesztése pedig **folyamatos és/vagy időszakos** (pl. évente elvégzendő) jellegű feladatként jelentkezik az adott vállalat életében, működésében.

Mit jelent voltaképpen a kockázat?

A kockázat az élet szükségszerű velejárója. A köznapi gondolkodás a 'kockázat' fogalmához általában negatív képzeteket társít, így maga a fogalom leginkább és leggyakrabban talán a 'veszély' fogalmához kerül közel. Ezzel szemben maga a fogalom ('kockázat') értékét tekintve semleges: nem a negatív kimenetet (veszteség) és nem is a pozitív kimenetet (nyereség) adjuk meg vele, hanem az egyes **kimenetek bizonytalanságát** és e kimenetek részünkre való **hasznosságát**. A kockázat tehát nem feltétlenül olyasvalami, amit mindenképpen el kell kerülni, az akár hasznos is lehet számunkra: éppen úgy **lehetőség**, ahogy **veszély** is. Gondoljunk csak egy egyszerű pénzügyi befektetésre: a nagyobb hozam nagyobb kockázat vállalását is jelenti majd számunkra. A kockázat tehát **a bizonytalanság fogalma**, menedzselése a bizonytalanság kezelését jelenti. Ez még akkor is igaz, ha

a vállalati kockázatmenedzsment-tevékenység során erőteljesebben és érzékenyebben jelentkezik **a kockázat veszély- vagy káralapú megközelítése** és a kockázatokat a gyakorlati kockázatkezelési munka során inkább a vállalat által nem várt, a vállalatra negatív hatást gyakorló eseményként értelmezzük.

Az ISO 9001:2015 definíciója szerint a kockázat „a bizonytalanságnak az elvárt eredményre gyakorolt hatása.” Elemei tehát:

- A bizonytalanság,
- Az eltérés: az elvárttól való eltérés,
- Egy potenciális esemény: a kockázati esemény, ami bekövetkezik,
- A potenciális esemény hatása (amennyiben az bekövetkezne),
- A bekövetkezés valószínűsége.

A kockázat tehát egy valószínűséggel rendelkező (potenciális) esemény, amely fogalmilag feltételezi a bizonytalanságot. Amennyiben egy esemény adott a vállalat életében (azaz nem valószínűsége, hanem tényszerűsége van), úgy az nem kockázat, hanem vállalati probléma, zavar, hiányosság, stb. Amelyek persze lehetnek kockázatok okai (okozói), de maguk nem kockázatok, hanem tényszerűségek (aktualitások). Viszont nem szabad elfelejteni: a kockázatok valószínűségének becslése nagymértékben és igen gyakran támaszkodik historikus adatokra, vagyis a korábbi bekövetkezések számára, gyakoriságára, stb.

Ez azért is fontos, mert mivel a kockázat a bizonytalanság egyik alakzata, nem mérhető pontosan, hanem csak becsülhető. A kockázat értékét leggyakrabban a kockázati esemény **bekövetkezésének valószínűsége** és a kockázati esemény bekövetkezése esetén annak a szer-

vezetre gyakorolt **hatása** mentén szokták megadni. A kockázat ebben az értelemben a kettő szorzataként írható fel:

$$K = f(v, h),$$

ahol K = kockázat mértéke; v = a kockázathoz tartozó valószínűség; h = kockázathoz tartozó hatás mértéke.

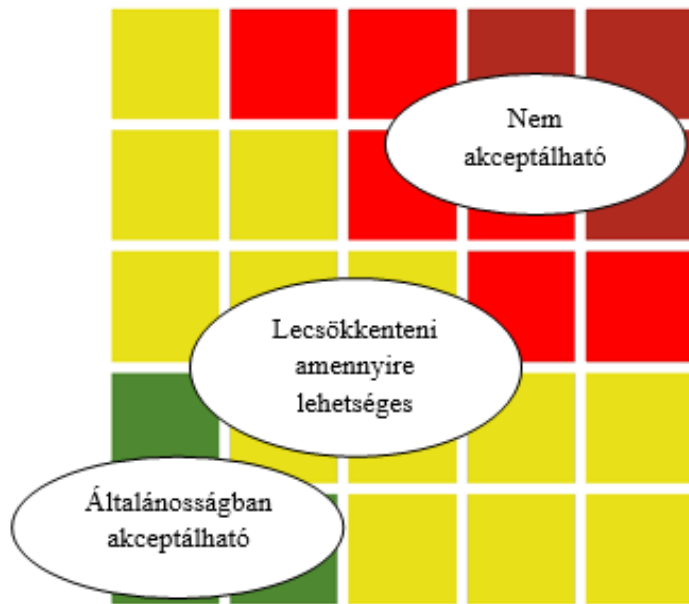
A kockázat mértékének pontosítása érdekében elfogadott kritériumok még:

- a **sebezhetőség** (azaz, hogy mennyire ellenálló a szervezet az esemény vonatkozásában, mennyire képes ellene védekezni);
- az esemény **bekövetkezésének a sebessége** (pl. egy földrengés sokkal gyorsabban fejti ki hatását, mint a humánerőforrás ismereteinek elavulása és versenyképtelenné válása);
- vagy – elsősorban gyártástechnológiai folyamatokkal összefüggésben, a kockázatot mintegy 'hiba'-ként definiálva – **a kimutathatóság** (pl. adott műanyag tárgy nem megfelelő anyagösszetételből eredő hibája [megtörik] sokkal nehezebben és később – sok esetben már csak az értékesítést követően, a használat során – tárható fel, mint a tárgy felületi hibája [pl. műanyag felület sorjásodása]).

A vállalatok kockázatvállalási hajlandósága

A vállalatok kockázatvállalási hajlandóságán nem más értünk tehát, mint „a kockázatnak azt a [...] legtágabb értelemben vett mennyiségét, amelyet egy szervezet hajlandó elfogadni az érték(teremtés)re való törekvés során.” És bár a fogalom közvetlen értelmezhetőségét a pénzügyi szektorbeli (leginkább befektetési) kockázatok adják, a stratégiai és működési típusú kockázatok menedzselése sem nélkülözheti a kockázatéhségnek és a **kockázattűrési szintjének** meghatározását.

A különböző értékkel bíró kockázatok ugyanis csak úgy válnak a vállalat szempontjából értelmes és hasznos módon rendezhetővé, ha azokat **az adott vállalat egyedi kockázatvállalási hajlandóságához mérten** határozzuk meg. Egy tetszőleges, mondjuk 'x' értékű kockázat a gyakorlatban az adott vállalkozás számára jelenthet alacsony, közepes, vagy akár magas szintű kockázatot is, attól függően, hogy az adott vállalat vezetése hol „húzza meg a határokat” a kockázatvállalási hajlandóság vonatkozásában. A határok meghatározása – talán egyes pénzügyi-befektetési tranzakció esetét kivéve – nem lehetséges „mérlegképes” módon, teljes egzaktsággal. Mindazonáltal egy szakértői támogatással felállított skála arányaiban megfelelően adja vissza a vállalat stratégiai célkitűzéseinek megfelelő arányokat (2. ábra).



2. ábra A kockázatvállalási hajlandóság szintjei hő-térképen ábrázolva

A kockázatok típusai és az egyedi, vállalatra szabott kockázati válaszok

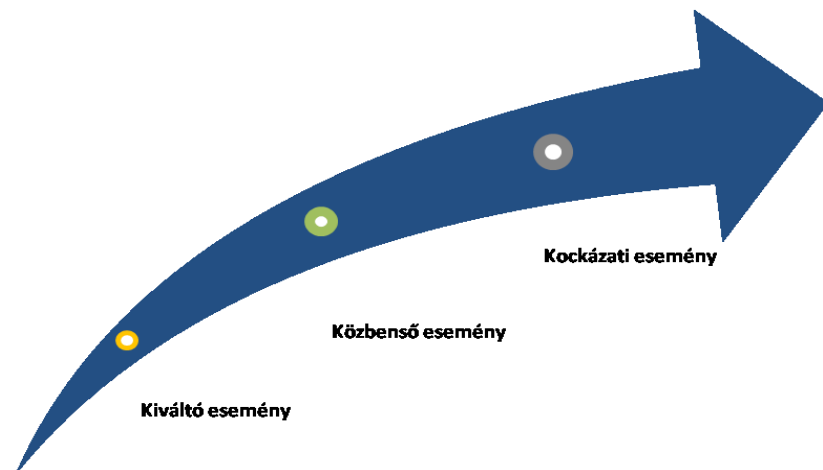
A kockázatok típusai és lehetséges csoportosításuk kapcsán rendkívül sok nézőpont lehetséges és bizonyos értelemben már azzal is leszűkítjük a kérdést, hogy most **vállalati** kockázatokról beszélünk. Különböző tipológiák állíthatók fel a vállalati kockázatok vonatkozásában. Ezek közül az egyik leggyakoribb a **passzív és aktív kockázatok** megkülönböztetése, és ezt a kettős felosztást kiegészíthetjük még a **pénzügyi vagy befektetési** kockázatok körével. Ebben a megkülönböztetésben:

- **Passzív (egyszerű) kockázatok:** a vállalat normál működésével kapcsolatban jelentkező kockázatok. Passzívnak nevezzük őket, mert nem valamely döntés vagy akció lehetséges velejárói, hanem az ún. üzemszerű működés kapcsán, az üzemszerű működésben rejlenek.
- **Aktív (üzleti) kockázatok:** ezek a vállalat nagyobb jelentőségű ügyleteiből, az egyes vállalati döntésekből (aktivitásokból) fakadó, legtöbbször felmért és vállalt kockázatok: az aktivitást megalapozó vállalati döntés részben ugyanis éppen a várható haszon érdekében vállalt kockázat elfogadását jelenti (tipikusan ilyenek lehetnek egyes kockázatosabb, merészebb értékesítési akciók).
- **Pénzügyi, befektetési kockázatok:** ezt a típusú kockázatot sajátos, a pénzpiacok természetével összefüggésben jelentkező, külön kockázati terepet jelentő kockázatként lehet kezelni, ahol a kockázat nem a vállalati tevékenységgel vagy a vállalat iparági környezetével kapcsolatos, hanem annak finanszírozásával, vagy egyéb pénzügyi tevékenységével.

A leggyakoribb tipológia szerint **Stratégiai – Működési – Pénzügyi** kockázatokról beszélhetünk, egyes helyeken ez a „nagy hármas” kiegészül az **Externális**, akár vis maior jellegű kockázatokkal (pl. természeti károk). De például a leggyakrabban használt, legismertebb kockázatkezelési rendszer, a COSO-keretrendszer a kockázatok alaptípusait **Stratégiai – Működési – Beszámolási – Megfelelőségi** kockázatokra bontja.

A kockázatok fajtái, típusai bizonyos határok között értelmes és hasznos módon elkülöníthetők, de fontos szem előtt tartani, hogy „a csoportosítás kényszere”, vagyis az egyes kockázatoknak bizonyos csoportokba rendezése könnyen elterelheti a figyelmet arról, hogy az egyes kockázatok nagyon ritkán jelentkeznek önmagukban, a többi eseménytől függetlenül. A vállalati vagy céges működés gyakorlatában a kockázatok gyakran összefüggenek, sőt alakítják (fokozzák, vagy éppen elfedik) egymást, megnehezítve ezzel a típusok szerinti besorolást. A kockázatok típusokba rendezésénél sokkal fontosabb ezért, hogy **megértsük és feltárjuk azt a dinamikát**, amely az egyes kockázati események között fennáll: az események egymás okaivá válnak, vagy éppen létrehoznak újabb, korábban nem tapasztalt eseményeket. A tipológiánál lényegesebb tehát a **kockázati portfólió** kialakítása az adott vállalat dinamikája szerint, vagyis az, hogy a kialakított rendszer a konkrét vállalat esetében legyen helytálló.

A kockázatelemzési munka (korábban láttuk: a kockázatkezelési rendszernek ez voltaképpen az alapja) éppen a kockázatok **szerkezetének feltárásával** járul hozzá az eredményes kockázatkezeléshez (3. ábra).



3. ábra Kockázatok szerkezetének feltárása

Látni kell ugyanis azt, hogy a különböző kockázati események szerkezetének feltárása nélkül nem lehetséges eredményes és sikeres kockázatkezelés, nem lehet valódi válaszokat és megoldásokat adni a jelentkező kockázatokra.

A cég vagy vállalat gépeinek kihasználtságában mutató instabilitások kockázatait (az egyenlőtlen erőforráskihasználás elmaradt bevételeket és megemelkedett – pl. karbantartási – költségeket eredményez) például egészen biztosan nem fogjuk kezelni, ha nem tárjuk fel a kockázati esemény kialakulásának okait. A példát folytatva: nem lehet kezelni a – látszólag – technológiai és termelésstervezési területet érintő kockázatot, mert annak alapvető oka (gyökere) pl. a vállalkozás árpolitikájában rejlik (a különböző gépeken készülő, különböző munkaidőt és energiát igénylő termékek árai között pl. nincs különbség és a magasabb minőségű, több, jobb, stb. gépet igénylő termék is annyiba kerül, mint az „egyszerűbb” változat). Ebben az esetben nem alakítható ki megfelelő kockázatminimalizálási stratégia az árpolitika

átalakítása nélkül, hiába is merül fel a kockázat, mint lehetséges esemény gyártástechnológiai „fronton”.

Miért fontos és érdemes a kockázatokkal foglalkozni és azok kezelésére erőforrást, energiát fordítani?

Egy nemzetközi felmérés szerint a vállalatok általában csak az előzetesen kitűzött pénzügyi teljesítmény 63%-át érik el, a teljesítmény fennmaradó része a napi működés során elveszik. Hogyan keletkezik ez az átlagban 37%-nyi szakadék a lehetséges és a valójában elért teljesítmény között? 

A kutatás világosan megmutatta, hogy a gyenge teljesítmény elsődleges oka a működési kockázatok gyenge és fejletlen kezelésében rejlik. A 37%-nyi veszteség már a kockázatok realizálódását jelenti. Ez az, ami az okok **előzetes** feltárásával és kezelésével jelentős mértékben csökkenthető lett volna.

A kockázatmenedzsment egyik legalapvetőbb, könnyen megragadható előnye és haszna a proaktív szemlélet, az előre gondolkodás lehetősége. Azok a cégek, vállalatok, amelyek energiát fordítanak kockázataik számbavételére, elemzésére és értékelésére, képesek lesznek arra, hogy **a kockázatot, nem pedig a már kialakult krízist kezeljék**. A kockázatmenedzsment tehát **a megelőzés lehetőségét** kínálja, ami a negatív hatások mérséklésének a leghatékonyabb módja.

Ez lehetőséget ad a hatékony és még időben történő beavatkozásra: megfelelő stratégiák és intézkedések készíthetők még időben és a nem megelőzhető (vagyis végül is bekövetkező) kockázatok **negatív hatásai is mérsékelhetők**.

Ne feledjük, hogy a vállalati kockázatmenedzsment egy vállalatirányítási eszköz. Segíthet abban is, hogy a koc-

kázatosnak vagy problematikusnak talált folyamatokat a vezetés átalakítsa, a rosszul működő elemeket kijavítsa. Magának az ISO 31000 szabványnak is ez az egyik alapelve: a kockázatmenedzsment **jelentős mértékben segíti a vállalkozások folyamatos javítását**.

Következtetés

A kockázatkezelés a fentiek értelmében a vállalati hatékonyság javításának és a megtérülési mutatók növelésének az egyik leghatékonyabb eszköze. Sokszor már az egyszerűbb, a megelőzés és a rendszerszintű gondolkodás alapelemeit használó eljárások is elégségesek ahhoz, hogy általa a piaci szereplők jelentős eredményeket realizáljanak.



Jók a legjobbak közül
Beszélgetés Schmidtné Nagy Veronikával
Sződi Sándor



*„...a tapasztalat arra ösztönöz, hogy a
tevékenységeimet folyamatosan
tökéletesítsem, ami nem
versenyszellemből, inkább gondolkodás-
módomból, hozzáállásomból fakad.”*
Schmidtné Nagy Veronika

- Szeretném kérni, hogy pályafutásod legfontosabb fordulót oszd meg az olvasókkal!
- 1966-ban kitüntetéses tiszti oklevéllel a „zsebemben”, Szabadszálláson kezdtem meg gyakorlati munkás éveimet. Csapatoknál harckocsizó tisztként dolgoztam, ami számomra érdekes, de nem könnyű munka volt. Érdekeltek a műszaki kérdések háttere is, ezért 1970-ben a BME-n kezdtem tanulmányokat. 1975-ben végeztem a Közlekedésmérnöki Karon, jeles diplomával, évfolyam elsőként. Diplomamunkámmal – témája a Hungária krt. közlekedésfejlesztési beruházása volt – a diplomamunkák országos pályázatán második helyezést értem el. Diplomaterveimet a Fővárosi Mélyépítő Tervező Vállalat az egyetemtől megvásárolta.
- Szeretném, ha beszélgetésünket egy rövid bemutatkozóval kezdenénk!
- Alapvégzettségemet Táj- és kertépítész mérnökként szereztem 1994-ben, ami akkoriban unicumnak szá-

mított, mivel évente 10 főt képeztek egy évfolyamban. Ez a szakma komplex látásmódot igényel, több tudományterületet fog át, az építészettől a környezetvédelemig, melynek fő célja, hogy „minőségi” épített környezetet teremtsen körülöttünk. Alapvető minőség tudatosági szemléletet ekkor szereztem, amely azóta meghatározza a látásmódomat.

Az egyetemet már anyaként fejeztem be, majd családi döntéssel Budapestről vidékre költöztünk. Sajnos a csekély mértékű beruházások nem nyújtottak változatos lehetőséget számomra, így figyelembe véve a változó gazdasági környezet új kihívásait, a Külkereskedelmi Főiskola levelező képzésében marketing szak-
közgazdász végzettséget szereztem.

Négy éves periódusban először egy francia-magyar vegyes vállalatnál professzionális felhasználású munkagépek kereskedelmével, disztribúciójával foglalkoztam, majd a nyomtatott marketing kommunikáció világában szereztem tapasztalatokat az ügyféllakvirálás,

ügyfélkapcsolatok gondozása, reklamációkezelés területén. Majd termékmenedzserként egy német termékcsalád hazai disztibúciójának sikeres fejlesztésével és annak összes vonatkozó aspektusával – a beszerzés, marketing, viszonteladói kapcsolatok fejlesztése, eladásösztönzés megszervezéséig – foglalkoztam.

Ezt követően, 2000-ben váltottam a TÜV Rheinland InterCert Kft.-hez, ahol értékesítési menedzserként és auditorként dolgoztam. Jelentős előrelépést hozott ez a változás az életemben, hiszen volt már tapasztalatom abban, hogy egy ösztönösen jó üzleti érzékkel bíró vezető, hogyan irányítja „kézi vezérléssel” a saját cégét, ugyanakkor auditori munkám során volt lehetőségem megtapasztalni, hogy a minőségtudatos vezetés és rendszerműködés sokkal hatékonyabb megoldást tud biztosítani a sikeres üzleti működéshez. Itt a német metodika szerinti képzésekben vehettem részt, amihez kapcsolódóan később elvégeztem a BME-n a környezetvédelmi szakmérnöki, majd a minőségügyi mérnöki képzéseket.

A környezetvédelmi képzés kapcsán mélyült tovább érdeklődésem a vízipar iránt, így 2006-ban a Fővárosi Vízművek Zrt.-hez csatlakoztam, először vállalati auditorként, majd csoportvezetőként, a vállalat minőségügyi vezetői feladatait láttam el 2015-ig.

- **Régóta tervezem bemutatásodat a „Jók a legjobbak közül” sorozatban. Ehhez az utolsó impulzust az adta, hogy kezembe került egy önéletrajz szerű leírás, melynek címében azt írtad: „Minőség a szenvedélyem!”. Szeretném kérni ennek bővebb kifejtését!**
- Abból kiindulva, hogy nem statikus világban élünk és dolgozunk, hanem a környezetünk minden szempontból folyamatosan és egyre kevésbé kiszámíthatóan

változik, arra az eredményre vezet, hogy tökéletes rendszer nincs. Rendszeren itt elsősorban a vállalati környezetet értem, de igaz ez a személyes életünket övező környezetre is. Ez a tapasztalat arra ösztönöz, hogy a tevékenységeimet folyamatosan tökéletesítsem, ami nem versenyszellemből, inkább gondolkodás-módból, hozzáállásomból fakad. Természetesen már többször tapasztaltam, hogy ez a tulajdonság egyfajta sikerességet is biztosít számomra.

- **Lelkesen foglalkozol ISO 9001-es rendszerek kialakításával, fenntartásával és fejlesztésével. Tapasztalataid szerint az új ISO 9001-es mennyiben más és mennyivel jobb korábbi társainál?**
- Első nagy hangsúlyváltozás, hogy nincs kötelezően használandó dokumentum-struktúra és kötelező eljárások. Én bízom abban, hogy ez segít majd levetkőzni, azt a megkövesedett előítéletet a cégvezetők részéről, hogy ezek a rendszerek csak a papírkészítésről szólnak. A hangsúly eltolódik az igazolt eredmények irányába, ami megnehezíti majd az auditori döntéseket. Tehát az új szabvány sikeres alkalmazása nemcsak egy-egy területen elmélyült szaktudású auditorokat és tanácsadókat, hanem átfogó ismeretekkel rendelkező szakembereket igényel.

A másik nagy változás a kockázatelemzés alkalmazásának bevezetése, amely már több szakterületen és szabvánnyal kapcsolatosan már nem újdonság, gondolok itt az ISO/TS 19649, ISO 22000-es szabványokra. Ez általánosan egy új szakmai ág, ami a kompetenciák szélesítését és a felkészültségét feltételezi. Ehhez biztosan szükség lesz az oktatások ilyen irányú fejlesztésére.

Harmadik jelentős hangsúly váltás a vezetői szerepvállalás kiemelése. A vezetőknek tudatosabban részt kell vállalniuk a minőség tudatosság alkalmazásában a működés során.

Ez az új szabvány egy evolúciós váltás a szabványalkotás történetében, amelynek bevezetéséhez egy minőségközpontú cégvezetési filozófia és hozzáállás szükséges. Ekkor tud majd az elődeinél hatékonyabb eszközként hozzájárulni a vállalatok üzleti sikerességhez.

- Auditori tapasztalataidra érdemes lehet odafigyelni. Véleményed szerint melyek a jó auditor legfontosabb tulajdonságai?
- Rangsort nehéz lenne felállítani az egyes tulajdonságok között, de egy jó auditor:
 - o pontos a vizsgálat kezdése és a befejezése tekintetében,
 - o felkészült az alkalmazandó szabványok és vizsgálandó terület külső és belső követelményeiből,
 - o megfontolt, azaz nem von le azonnali következtetéseket, alaposan körbejárja a vizsgált témát, adott kontextusban értelmezi a válaszokat,
 - o nyitott és pozitív beállítottságú, a jó gyakorlat bizonyítékainak feltárára törekszik,
 - o következetes, azaz a helyszíni vizsgálaton feltártakhoz tartja magát, valamint
 - o udvarias, nyitott figyelemmel meghallgatja az adott válaszokat.
- Irányítási rendszerek szakmai felügyeletén már több esetben sikerrel dolgoztál. Hogyan látod az integrált irányítási rendszerek céges fogadtatását és azok fejlesztését?

- Ez az egyik legnehezebb terület, a különböző szabványok szerinti működés szinergiáinak sikeres alkalmazása. Nehézsége abban rejlik, hogy mind önálló szakmai feltételrendszerrel rendelkezik és kevés olyan szakember van, aki a minőségügy, környezetvédelem, élelmiszerbiztonság és munkavédelem területén is egyaránt igazolt képzettséggel bír és tudását minden irányban fejleszti. Ezért általában a rendszergazdák, több, nem összetartozó szervezeti egységhez vannak rendelve. Ebből fakadóan pedig, a sikeres integráció megvalósítása ezen szervezeti egységek együttműködésétől függ. Amennyiben az együttműködés jól összehangolt, a fejlesztés is összehangoltan tud működni, ugyanis az egyik rendszer fejlesztése maga után vonja a többi rendszert is.

A fejlesztés korlátait a hierarchikus szervezeti keretek jelenthetik, melynek eredményképpen az integráció jellemzően dokumentációs szinten szokott megvalósulni. Tapasztalataim szerint ez a téma, komoly kihívást és erőpróbát jelent a vállalatoknak, amelynek sikeres megvalósítása költség megtakarítást jelenthet.

- Egyre több fiatal minőségügyi szakemberrel dolgozol együtt. Hogyan látod az ő szakmai felkészültségüket?
- Jelenlegi munkám során sok fiatal kollégával dolgozom, aminek nagyon örülök. Szakmailag felkészültnek, elhivatottnak találom Őket a hierarchia minden szintjén. Egy újfajta, rugalmasabb munkastílust képviselnek, ami a profitorientált világban potenciálisan a sikeresség kulcsa.
- 2015 júliusában munkahelyet váltottál. Miért? Mi motivált?
- Egy jó rendszergazda ismerve a folyamatos rendszerfejlesztés megvalósítása.

- Ennek kapcsán 2014-ben benchmarking célból elvégeztem egy autóiipari szakértői képzést, amelynek során megismerkedtem az ISO/TS 16949 szabvánnyal. Ez annyira megtetszett, hogy ez irányba orientálódtott az érdeklődésem.

- Mit csinálsz jelenleg egy autoelektronikai tevékenységgel foglalkozó cégnél és milyen terveid vannak?

- Úgy gondolom, a minőségügyi szakma egyik csúcsát az autóiipar képviseli, amely legszélesebben alkalmazza a minőségügyi módszertanokat. Ezért is izgalmas ebben az iparágban dolgozni.

Jelenleg egy nemzetközi autoelektronikai cégnél tevékenykedem minőségügyi auditorként. Számomra hosszú távú perspektívát egy globális, a jövő technológiáján dolgozó, az innováció iránt elkötelezett, multikulturális légkörű társaság tud nyújtani. Konkrétan ez a helyi auditokon és rendszerfejlesztésen kívül, a külföldi telephelyeken történő auditokat, az ehhez szükséges idegen nyelvek elsajátítását, valamint a szakmai kompetenciák folyamatos fejlesztését jelenti.

- Rendkívül elfoglalt vagy. Sok a munkád. Miként tudsz kikapcsolódni, regenerálódni?

- Nagyon szeretek nyáron úszni, kerékpározni, télen síelni. A sport beépítése a mindennapjaimba azért még fejlesztésre szorul. Otthon szabadidőmben szívesen kertészkedek, olvasok, vagy süteményeket sütögetek.

- Köszönöm válaszaidat. Új munkahelyeden kíváncsi továbbbi munkasikereket!

Újévi ajándékok

Kedves Asszonyom, Uram!

Biztosan Ön is szeretne használható menedzsment eszközöket a kezében tartani és használni!

Most **AJÁNDÉKBA** adom két tudásanyagomat, amelyek hatékonyan segítik vállalkozása fejlődését:

1. **Üzleti folyamatok kulcs teljesítmény mutatói (KPI)**, mely több mint 130 KPI összefoglalása.
2. **Hét menedzsment eszköz.**

Ezeket az anyagokat letöltheti [innen!](#)

Ez nem minden! Szeretném a következő évben is **MEGLEPNI Önt!**

Azon dolgozom, hogy megjelenjen a kis- és középvállalatok fejlesztésével foglalkozó könyvem. Kérjük, segítse munkámat egy egyszerű kérdőív kitöltésével.

A kitöltéssel Ön is nyer: újabb és újabb kérdéseket fog megfogalmazni vállalkozásával kapcsolatban.

KÉRDŐÍV

Újévi AJÁNDÉKOM minden kitöltőnek a felmérés eredményeiből készülő

A magyar KKV-k folyamatmenedzsment helyzete c. összefoglaló anyag.

Jó munkát, és kívánjuk, hogy minél több kérdést tegyen fel magának a kérdőív kitöltése közben.

[Fodor Tamás](#) A Nemzeti Minőség Díj nagykövete

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ Rendezvény az energiahatákonyságról

2016. február 19.

➤ XXV. Magyar Minőség Hét

2016. május 12-13.

➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2016. május 25. szerda

- 2015. év beszámolója
- 2016. év tervezete

➤ XX. Minőségszakemberek találkozója

2016. november 08.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2016.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2016.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2016.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2016.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2016.

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

A projektek szervezetbe illesztése



bővült ki az eredményorientáltság, az egyediség és a szervezet-orientáltság szemléletével, hanem a projekt-menedzsment eszköztára is újabb és újabb elemekkel

A projektek szervezetbe illesztése: az előző fejezetben bemutatott alapokra építve ebben a fejezetben kerül

részletes bemutatásra a projektek szervezeti stratégiához és struktúrához való illesztésének fő kérdései, a projektszervezetek fő jellemzői, a projektiroda életre hívásának feltételei, valamint a projekt teamek lehetséges felépítésével kapcsolatos sajátosságok.

Projektmenedzsment folyamatok: a fejezet a projektek életciklusának, a projektmenedzsment folyamatcsoportjainak és tudásterületeinek, valamint a projektfolyamatok PMBOK® és ISO 21500 szerinti tagolása mentén nyújt útmutatót a projektmenedzsment feladatok gyakorlati megismeréséhez, megértéséhez.

Projekt kezdeményezése és tervezése: ebben a fejezetben a szerző lényegre törő módon tárgyalja a projektek kezdeményezésével, a munkacsomagokkal és fő célkitűzésekkel, a teljesítménymérési indikátorokkal, ütemtervvel, erőforrásokkal és költségekkel, illetve a projektek szempontjából releváns kockázatokkal kapcsolatos főbb tervezési feladatokat, lépéseket.

Projektek megvalósítása és nyomon követése: a megvalósítás és nyomon követés fázisain és a hozzájuk kapcsolódó feladatokon túl a szerző olyan fontos témakörökre is felhívja a figyelmet, mint a megvalósítás kommunikációs kihívásai, vagy éppen a felmerülő konfliktusok kezelésének lehetséges módjai.

Projekt zárása és utógondozása: ennek során a szerző nemcsak a projektzárás, értékelés és az utógondozás fő lépéseit mutatja be, hanem kitér a projekt során szerzett tapasztalatok hasznosítási lehetőségeire is.

Projektek minőség-menedzsment: a projektmenedzsment és a minőségmenedzsment közötti fennálló kapcsolat tárgyalása kitér a projektmenedzsment és a minőségmenedzsment integrálásának főbb szempontjaira, bemutatja a minőségmenedzsment tervezésének, a mi-

nőségbiztosítás és minőség-ellenőrzés végrehajtásának főbb lépéseit, elemeit is.

Pályázati projektek minőségmenedzsmentjének egyes kérdései: a könyv e fejezetében a fókusz a pályázati projektek minőségmenedzsmentjének lényegi kérdéseire, úgymint a pályázati projektek sajátosságainak, kritikus problémáinak, a pályázati projektek életciklusa alatti feladatok egyedi jegyeinek, alkalmazható módszertanainak, minőségügyi kihívásainak, vagy éppen az agilis projektmenedzsment sajátosságainak bemutatására helyeződik.

A Microsoft Project® alapvető lehetőségei: a fejezet célja a projektek tervezése és nyomon követése során alkalmazható szoftveres megoldások közül a Microsoft Project® kínálta lehetőségek rövid ismertetése.

Projektmenedzsment dokumentálása: a szerző ebben a fejezetben összegzi a projektek dokumentálására vonatkozó fő tanácsokat, melyet a gyakorlatban is alkalmazható dokumentum-mintákkal egészít ki.

A könyv elsősorban mérnök és gazdasági szakos hallgatók számára íródott és jól követi a projektmenedzsment oktatási struktúráját, haszonnal forgathatják mindazok a téma iránt érdeklődő vezetők, menedzserek, akik átfogóan szeretnék megérteni a projektmenedzsment szervezeten belüli helyét és szerepét, megismerni gyakorlatban alkalmazandó eszközeit.

A könyv más szakkönyvek mellett elérhető a miskolci Bíbor Kiadónál (<http://www.biborkiado.hu/>) nyomtatott formában.

Dr. Deutsch Nikolett

Mit jelent a minőségügy?

Mit kell tudniuk a minőségügyi szakembereknek?

Néhány gondolat Turcsányi Károly: „**Minőségelmélet és –módszertan**” könyvének megjelenése alkalmából

A mai értelemben „korszerű” minőségügy mintegy száz éve alakult ki a fejlett országokban, elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban és Angliában. A minőségügy hazánkban is már több mint 60 éve segíti a gazdaság fejlődését.

A minőségügy rendkívül fontos tudományterület, gyakorlati alkalmazása határozza meg nemzetgazdaságunk hatékonyságát, azt, hogy a gyártók és a szolgáltatók gazdaságosan elégíthessék ki a vevők és a többi érdekelt igényeit.

A minőségügy alig áttekinthető ismerettára

A minőségügynek hatalmas irodalma van. Szép számmal jelentek meg hazai szerzők munkái is, ezért még a könyvek esetén is csak a teljesség igénye nélkül lehetne a fontosabbnak tekintetteket felsorolni. A hazai szerzők könyveinek jó válogatása a Turcsányi Károly most megjelent könyvében szereplő mintegy 20 hazai szerző, de ebben a számban nincsenek benne a könyvrészletek. És akkor még említést sem tettünk a minőségügyi szabványok egyre áttekinthetetlenebb sokaságáról, sőt az egyre több minőségüggyel foglalkozó jogszabályokról sem.

A minőségügyi közlemények száma ma már teljesen áttekinthetetlen, még a hazai szerzők munkáit is igen nehéz lenne számba venni. Két hazai folyóirat, a **Minőség és Megbízhatóság** és a Magyar Minőség sok értékes belföldi és külföldi információt ad.

Közleményünknek nem lehet célja a minőségügy hatalmas irodalmának áttekintése, itt csak megemlíti, hogy a közelmúltban jelent meg a Magyar Minőség folyóirat 2015 évi 1 és 2 számában a **Minőségstudomány értelmezése** két részes összefoglaló munka.

Melyek a minőségügy legfontosabb ismeretkörei?

Ha a minőségügy hatalmas irodalmát figyelembe véve azt a kérdést tesszük fel, hogy mit kell, kellene tudnia egy minőségügyi szakembernek, mit kellene tanítani a több helyen folyó minőségügyi oktatás keretében, akkor már eltérőek a vélemények, a szakemberek körében nem alakult ki egységes követelményrendszer.

A minőségügy hatalmas, szerteágazó tématerengében nyilván nem lehet, és talán nem is kell egységes rendszerezést megkövetelni. Mégis nagyon fontos, hogy áttekintsük, hogy e hatalmas ismerethalmazból milyen fontosabb témaköröket kell mindenképpen ismernie a minőségügyi szakembereknek.

Mit kell tehát tudnia egy minőségügyi szakembernek, mit kellene tanítani a minőségügyi oktatás keretében? Kezdjük először egy negatív példával. Nagyon sokan azt hiszik, és így is hirdetik, hogy a minőségügy lényege a világszerte elterjedt ISO 9001 minőségmenedzsment rendszer-szabvány. E szabványnak nagyon nagy értéke a rendszer-szemlélet és a folyamatközpontúság, ez a szabvány a mi-

nősgmenedzsment rendszerekkel szemben támasztandó követelmények nagyon jó összefoglalása.

A minőségügy azonban sokkal több az ISO 9001 szabványnál: lényege a kultúrára és az értékrendre épülő célrendszer világos megfogalmazása, az emberközpontúság, a jogszabályok előírásaira épülő folyamatszabályozás, a minőség mellett a megfelelőség fogalmán alapuló megfelelőség-szabályozás és az érdekelték elégedettségén alapuló minősszabályozás.

Turcsányi Károly: „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyve

Prof. Dr. Turcsányi Károly a Nemzeti Közzolgálati Egyetem egyetemi tanára, „professor emeritusa”, a Magyar Tudományos Akadémia doktora, sok téma szakértője, több könyve és sok közleménye jelent meg, sok előadást tartott. Elismert minőségügyi szakember, sok évtizede foglalkozik a minőségüggyel, kutatási területe különösen a minőségügy hadiipari kérdései és a felsőoktatás minősegbiztosítása pedig sok-sok éve mindennapi feladata.

A most megjelent „Minőségelmélet és –módszertan” című mintegy 300 oldalas könyve a minőségüggyel kapcsolatos értékes életpályájának nagyon tartalmas, egyéni hangvétellő és elemző szemléletű összefoglalása. A könyv jelentős munka, a rendkívül sok témát nem száraz tudományossággal, hanem könnyen olvasható módon dolgozza fel. Remekmű azért is, mert a minőségügy ismeretanyagát más szakterületek megállapításaival bővíti. Egyértelmű útmutatást ad arra nézve, hogy melyek azok a lényeges elméleti és gyakorlati kérdések, amelyek jól összefoglalják a minőségügy legfontosabb elszajátítandó ismereteit. Kimerítő elemzése meghaladja a

jelen közlemény terjedelmét, ezért az alábbiakban első sorban a könyv értékeire hívjuk fel a figyelmet.

A minőségügy kialakulása és fejlődése

A 40 oldalas 1. fejezet a címe szerint a minőségügy kialakulásával és fejlődésével foglalkozik. A történelmi adatok elszajátítása mellett nagyon sok, ma is időszerű lényeges ismeretet is tartalmaz. nagyon Fontos a szemlélete, hogy a minőségügy történelmi folyamatának már a kezdetét is úgy mutatja be, mint a termelő és a fogyasztó kapcsolatát, hiszen ez tekinthető a minőségügy vizsgálati tárgyának.

A minőség fogalma

A minőség és a minőségügy értelmezésével foglalkozik a könyv 30 oldalas 2. fejezete. Sok olyan ismeretet mutat be, melyek részletes elemzése egy önálló tudományos dolgozat lehetne. Itt nem csak a minőség értelmezését, hanem ennél sokkal többet olvashatunk. Mint egy filozófiatörténeti könyvben, történelmi sorrendben részletesen megismerhetjük sok híres filozófus minőség-értelmezését. A szerző a sokféle szemlélet elemző bemutatásával arra készíti az olvasót, hogy átérezze a minőség fogalmának gazdag tartalmát, sokszínűségét. A komoly filozófiai elemzés mellett ez a fejezet bemutatja természetesen a minőség-guruk minőség értelmezését is, és részletesen elemzi a minőségügy korszerű meghatározásait is. Az egész könyvre is, de különösen erre a fejezetre jellemző, hogy a szerző a sok ismerettel nem csak igazságokat akar közölni, hanem mély elemzésre, gondolkodásra is készíti az olvasót.

Minőségmenedzsment rendszerek

A könyv 80 oldalas 3. fejezete a minőségmenedzsment rendszerekkel foglalkozik. A jelen írás szerzője nem vál-

lalkozik arra, hogy ezt a - tartalmában és szemléletmódjában rendkívül gazdag - fejezetet méltó részletességgel és színvonalon elemezze, ezért itt csak néhány értékre hívja fel a figyelmet. A 3.1. alfejezet külön értéke, hogy nemcsak a minőségmenedzsment rendszerek elvi alapjaival foglalkozik, hanem kitér napjaink gazdasági-társadalmi kihívásaira is, és emellett elemzi a minőségmenedzsment rendszerek kialakulását, sőt kitér a szervezeti kultúra és a szervezeti minőség kérdésére is. Alapozó leírást találunk itt a folyamatmenedzsmentről és a projektmenedzsmentről is.

A könyv 3.2 alfejezete a minőségmenedzsment rendszer modelleket mutatja be. A gondolatmenetet a TQM rendkívül színes, 10 oldalas bemutatásával kezdi. Érdekes, újszerű szemléletet tükröz, hogy a szerző a modellek felső szintjének tekinti a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) filozófiát és ez alá rendezi az ISO 9001 szabvány alapú modelleket, a kiválósági modelleket és a projekt-menedzsment modelleket. Ha az olvasónak itt hiányérzete támad, akkor a 3.4 alfejezet elolvasása után megnyugodhat, mert A minőségmenedzsment-rendszerek kiterjesztése cím alatt megtalálja a többi fontos védelmi és ágazati minőségügyi modellt is. E fejezetben részletes leírást találunk sok minőségmenedzsment rendszerről, különösen a NATO-AQAP rendszerről és a CAF (Common Assessment Framework), a Közös Értékelési (Felmérési) Keretrendszerről.

A 3.3. alfejezet sok jó gondolattal és tapasztalati ismerettel segíti a minőségmenedzsment rendszerek bevezetését. Külön ki kell emelni a 3.5 alfejezet értékes szemléletét, amely **A minőségmenedzsment rendszer beépülése a szervezeti folyamatokba** címmel egységes szemléletben, részletesen elemzi a minőségmenedzsment rendszerek egymásra épülését az élelmiszerlánc-

ban, és szerepüket a termelőszektorokban, a közszolgáltatásban és a közigazgatásban.

Az ember szerepe a minőségügyben

A minőségmenedzsment rendszerek szabványokkal túlterhelt világában felüdülést, nagyon fontos szemléleti áttörést jelent **Az igény-kielégítési folyamat modellje és az ember szerepe a minőségügyben** címet viselő, 40 oldalas 4. fejezet. Annak ellenére, hogy **a TQM szemlélet alapelve a mindenki részvétele**, és a minőségmenedzsment szabványok is tartalmazzák az emberi erőforrás menedzsment témakörét, az összefoglaló minőségügyi munkák legtöbbje nem, vagy csak alig foglalkozik az ember szerepével. Ezzel szemben ebben a könyvben példamutató módon jelentős az ember szerepe. A 4.1. alfejezet az igény, a szükség, az érték és az értékteljesítés fogalmaira építve vezeti be az igény-kielégítési folyamatot. Tömören, lényegre törően bemutatja az igény-kielégítési folyamat jogi, társadalmi és gazdasági környezetét és értelmezi az érdekelteket és elvárásait. A 4.2. **Emberi tényező** című alfejezetben a minőségügy irodalmában úttörő, követésre méltó módon részletesen elemzi a személyiség fogalmát, az érzékelést és észlelést, a figyelmet és a figyelmetlenséget, továbbá az emlékezetet és a felejtést. A szerző rendkívül értékes újszerű gondolata a minőségügy irodalmában megszokott szemlélettől eltérően az, hogy a **munkabiztonság, kockázatelemzés** (4.3. fejezet) témakörét a lényeget megragadó módon a balesetek viselkedés-központú megközelítésre alapozva mutatja be. Ebben a fejezetben a balesetek viselkedés-központú megközelítését Rasmussen viselkedési modelljén és Ramsey baleset-kialakulási modelljén keresztül ismerhetjük meg. Szemléletében rendkívül fontos a 4.4. **Az emberi tényező szerepe a minőség**

létrehozásában című alfejezet is, amely a munkahelyi szocializációval és a vezetők szerepével foglalkozik.

A 4. fejezettel kapcsolatban ki kell emelni a könyv azon jelentős értékét is, hogy sok minőségügyi témának pszichológiai jellemzését is adja. Személyesen megjegyzem, hogy eddig még nem találkoztam olyan minőségügyi könyvvel, amelyben ennyi, a minőségügyben fontos pszichológiai, lélektani ismeretet és irodalmat is lehetne találni.

Módszerek a minőségügyben

Az 50 oldalas 5. fejezet **a minőségmenedzsmentben használatos módszerekkel** foglalkozik. A minőségügyi irodalomban még ma is több helyen megjelenő – minden logikai rendezést nélkülöző, bárgyú – „**7 régi módszer, 7 új módszer**” szemléletet példamutatóan messze túllépve, az adatgyűjtés és feldolgozás, a folyamatleírás és modellezés, a problémafeltárás, a problémamegoldás, a minőségszabályozásra alkalmazható módszerek, a minőségmenedzsment és humán módszerek fejezetekben rendszerezi a módszereket, és ebben a felosztásban mintegy 30 módszert ismeret. Értéke, hogy az egyes módszerek pontos értelmezéssel, jól érthetően, jól szemléltetve tekinthetők át. Örömmel láthatjuk, hogy az irodalomban található több hibás értelmezés ellenére, a szerző a PDCA módszert nagyon helyesen nem minőségszabályozásra, hanem csak minőségelemzésre és minőségfejlesztésre javasolja.

A hazai felsőoktatás minőségbiztosításának néhány tényezője

A 30 oldalas 6. fejezet **A hazai felsőoktatás minőségbiztosításának néhány tényezője** címet viseli. A könyv többi fejezetében a szerző egyéni módon, nagyon szemléletesen, világosan igyekezett az adott témakört a teljesség

igényével bemutatni, ugyanakkor ez a fejezet stílusában és szemléletében eltér a többitől. Ezzel a fejezettel kapcsolatban jelzi, hogy "jellegében a könyvnek ez a része kivonatos és áttekinthető", és azt, hogy a fejezet az egyetemi polgárok részére kíván általános tájékoztatást nyújtani és nem vállalja fel a felsőoktatás minőségének tárgyalását.

A fejezet értéke, hogy a felsőoktatás szabályozási rendszerének pontos összefoglalását láthatjuk, megismerhetjük a hazai felsőoktatási intézményrendszert és a képzési szinteket, továbbá az Európai Unió törekvéseit az európai felsőoktatási és kutatási térség kialakítására. Olvashatunk a minőségértékelés nemzetközi kísérleteiről és a felsőoktatási intézmények rangsorolásáról is.

Fel kell hívni az olvasó figyelmét arra, hogy az ebben a fejezetben röviden bemutatott ENQA (European Network for Quality Assurance, a Felsőoktatás Minőségbiztosításának Európai Szövetsége) ESG (European Standards and Guidelines, Európai Sztenderdek és Irányelvek) modell nemcsak a felsőoktatásban, hanem más képzési rendszereknél is, így a közoktatásban, a szakképzésben és a felnőtt képzésben is jól alkalmazható.

A minőségügy irodalmáról

A könyv **irodalomjegyzéke** is példamutató, a nehezen áttekinthető hatalmas irodalomból kiemeli a leglényegesebbeket, közel száz minőségügyi és a minőségüghöz kapcsolódó fontos munkát sorol fel. Ez az irodalomjegyzék minden minőségügyi szakember számára nagyon hasznos lehet. Ennek a színvonalas, tartalmas könyvnek értékét tovább növelné, ha a nagyon jó irodalomjegyzék mellett az egyes fejezetek sok fontos, tartalmas megállapításához konkrét irodalmi hivatkozás is tartozna.

A „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyv főbb értékei

Turcsányi Károly most megjelent könyvének nagy értéke, hogy egyéni elemző szemlélettel, a minőségügy összes fontos kérdését világosan, részletesen, mélyen elemezve, minden kapcsolódó kérdésre kitérve mutatja be. A szerző új értéket teremtett, az olvasó igen széleskörű ismeretrendszerrel gazdagodik.

További értéke, hogy a minőségügy hatalmas ismeretrendszerét a teljességre törekedve pontosan, arányosan és egyéni szemlélettel mutatja be. Egyedi értéke, hogy a minőségügyi témakörök bemutatása mellett a kapcsolódó tudományterületek kérdéseit is tárgyalja, így betekintést nyerhetünk többek között a minőségügy filozófiai, lélektani, viselkedéstudományi és szociológiai kérdéseibe is.

Hiányzik-e valami lényeges a „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyvből?

Példamutató Turcsányi Károly könyvének teljessége, hiszen nemcsak a minőségügy alapvető ismereteinek, hanem a kapcsolódó témakörök bemutatására is törekedett. Azt hiszem, hogy nincs a minőségügynek olyan lényeges témaköre, amelyet ez a könyv ne érintene. Ha azonban maximalista szemmel olvassuk ezt az értékes könyvet, a jelen írás szerzője nyilván szubjektív módon, mégis üdvözölte volna néhány témakör mélyebb tárgyalását.

Bár több fejezetben megjelenik a minőség állami/nemzeti szintű szabályozása, örömmel vettem volna, ha a minőségügy **jogi kérdései** a könyv szemléletében jobban megjelentek volna. Ma már a minőségügy szerves része többek között a termékfelelősség, a fogyasztóvédelem, a piacfelügyelet és a CE jel használata, jó lett volna, ha

ezekről is kaphattunk volna gondolatébresztő megjegyzéseket.

A könyvben több helyen szerepel az **erkölcs** kérdése is. A jelen sorok írója nagyon örült volna annak, ha a minőségügy etikai kérdéseiről többet olvashatott volna.

Remélhető, hogy a könyv új, bővített kiadásában majd részletesebben olvashatunk ezekről a témakörökről is.

Van-e fölösleges rész a „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyvben?

Jelen sorok írójának az a véleménye, hogy a könyv nemcsak hogy teljes, de tömör is, felesleges részt nem tartalmaz. Ami az egyes témakörök terjedelmét illeti, ezt egyedül a 3.4 alfejezet esetén lehet mérlegelni, amely kimerítő részletességgel ismerteti a NATO-AQAP rendszert és a CAF (Common Assessment Framework), a Közös Értékelési (Felmérési) Keretrendszert.

Kiknek szól a „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyv?

Turcsányi Károly könyve jó stílusú, olvasmányos, de a tartalmi gazdagsága folytán komoly figyelmet igénylő olvasmány. Az igen tartalmas, teljességre törekvő könyv a hazai minőségügyi könyvek sorában új szemléletű és mélységű, jelentős alkotás. Ez a mű majdnem teljességében és kellő mélységében tartalmazza mindazt, amit egy minőségügyi szakembernek tudnia kell, így minden minőségügyi szakembernek, és a minőségügy iránt érdeklődőnek szól, ezért minden minőségüggyel foglalkozó szakembernek fel kell használnia a munkája során.

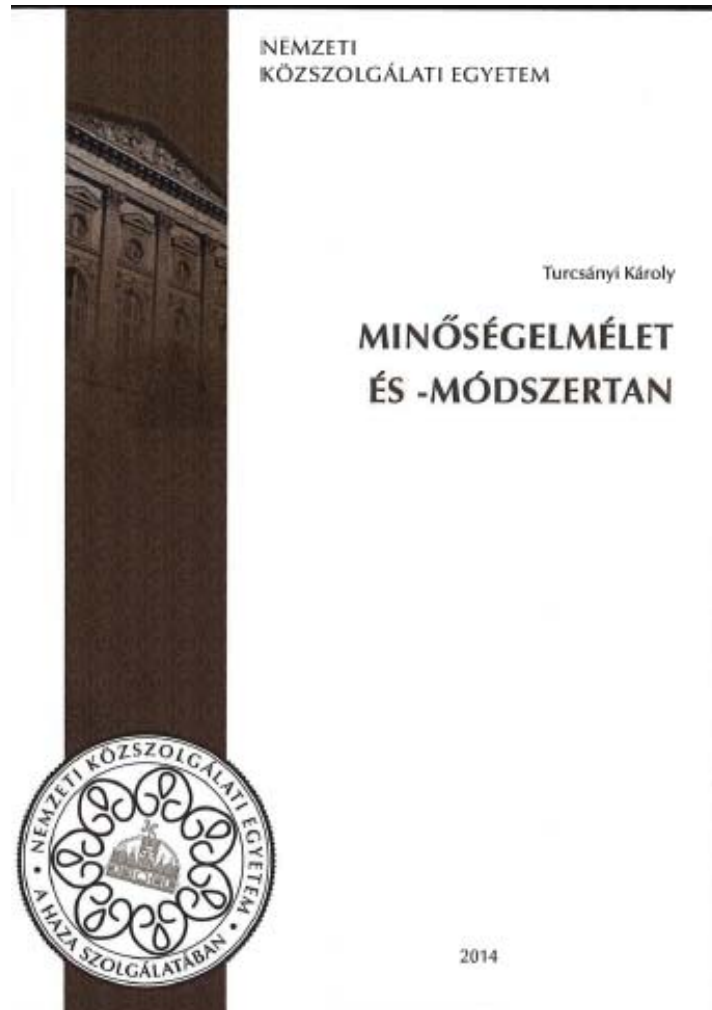
Aki kellő alapossággal akarja megismerni a minőségügy hatalmas ismeretrendszerét és ezen a területen széles látókörrel szeretne rendelkezni, annak mindenképpen el

kell olvasnia a „Minőségelmélet és –módszertan” c. könyvet!

A könyv további célja a minőségügy oktatásának segítése. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem büszke lehet arra, hogy ilyen könyvet adott ki, minden felsőoktatási intézménynek fel kellene használnia a minőségszemlélet alakítására és a minőségbiztosítás működtetésére. ennek. Megismerését, tanulmányozását és a leírtak felhasználását ajánlom a minőségügyet oktatók számára.

Turcsányi Károly könyvét a minőségügyet oktatók mellett minden minőségügy iránt érdeklődő olvasónak is javasolom, mert ez az értékes munka hozzásegíti ahhoz, hogy többet megértsen a minőségügy gazdag világából és ezáltal még hatékonyabban hozzájáruljon a mindennapi tevékenységek minőségének tökéletesítéséhez. 

Prof. Dr. Veress Gábor



Prof. Dr. Turcsányi Károly könyve elérhető a Nemzeti Közzolgálati Egyetem honlapján: <https://app.uninke.hu/meta/www/index.php/kereses/> és a szerzőnél kiválasztani: „Prof. Dr. Turcsányi Károly” és megnyomni a keresés gombot.

6. Magyar Fenntarthatósági Csúcs

2015. november 18.

Tóth László 

A pár nappal korábbi véres párizsi terrorcselekmények miatti nyomott hangulatban került sor 2015. november 18-án a Piac & Profit Magazin szervezésében a 6. Magyar Fenntarthatósági Csúcsra. A konferencia fővédnöke **Juhász Árpád**, a közismert geológus élete nyolcvan esztendejére visszatekintve vezette fel napjaink talán legfontosabb globális problémakörét. Kiemelte, miként jutottunk el Magyarországon a nyersanyag-központúságtól a környezet értékeinek figyelembe vételéig.

A konferencia a fenntartható fejlődés, a klímaváltozás, illetve a migráció kölcsönhatásaiból indult ki. Nem lehet elégszer kihangsúlyozni, hogy a fenntartható fejlődés nem csak természetvédelmet, vagy környezetvédelmet jelent, hanem egy legalább három pilléren nyugvó gondolkodásmód, melynek a gazdasági, illetve társadalmi pillére is hasonlóképp fontos. Nem tekinthetünk tehát a migrációra sem, mint egyetlen ok-rendszer következményére sem. Ennek következtében a konferencia során is többféle szempontrendszer szerint közelítették meg a témát.

A délelőtti szakaszban tudományos igényű előadások hangzottak el, különféle aspektusból járták körül az előadók a klímaváltozás és a migráció kérdéskörét. A teljesség igénye nélkül sorolnánk föl, és mutatnánk be dióhéjban néhány elhangzott előadást. **Ürge-Vorsatz Diána** a millenniumi fenntarthatósági célok teljesülését vizsgálva (ezeket 15 évvel ezelőtt, az ezredfordulókör tűzték ki) kijelentette, hogy az ott megszabott nyolc cél közül szinte mindegyikben sikerült jelentős előrelépést elérni

(főként a szegénység elleni harc területein). Épp ezért biztató a nemrég elfogadott 17 pontos akcióterv elfogadása is (A 17 pontos új célkitűzés-tervet lásd a szövegdobozban). A 169 rész cél közül 49-et tekintenek a szakértők jól teljesíthetőnek, 91-nél jelentkeztek nehézségek, míg 29-nél komoly gond van.

A 17 célkitűzés:

- (1) a szegénység felszámolása,
- (2) az éhezés megszüntetése,
- (3) az egészséges élet és jólét biztosítása,
- (4) az oktatás általánosan elérhetővé tétele,
- (5) a nemek egyenlőségének megvalósítása,
- (6) a vízhez és a szanitációhoz történő hozzáférés,
- (7) a fenntartható energiához való hozzáférés,
- (8) fenntartható gazdasági fejlődés, teljes foglalkoztatás,
- (9) megfelelő infrastruktúra és fenntartható iparosítás,
- (10) az egyenlőtlenségek csökkentése,
- (11) fenntartható települések,
- (12) fenntartható fogyasztási és termelési rendszerek,
- (13) a klímaváltozás és hatásainak leküzdése,
- (14) a tengeri erőforrások fenntartható használata,
- (15) a szárazföldi ökoszisztémák, az erdők fenntartható használata, a sivatagosodás leküzdése, a talajromlás megállítása, a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása,
- (16) békés és befogadó társadalmak megteremtése, hatékony intézmények kiépítése,
- (17) a végrehajtási eszközök és a globális partnerség megerősítése

(Forrás: Farkas István előadása, 2015. november 18.)

Mika János meteorológus, éghajlatkutató, az akadémia doktora a klímaváltozásról tartott érdekesítő előadásában felvázolta, hogy a migrációs hullámban legerősebben érintett országok területén nem tapasztalhattunk olyan szélsőséges viszonyokat, amelyek önmagukban indokolnák ezt az általunk is tapasztalt hullámot. A hosszú távú veszélyek kapcsán a kutató a tengerszint emelkedését emelte ki. Az előrejelzések szerint e kérdés potenciálisan akár 100 milliós nagyságrendű népvándorlást is kiválthat.

László Ervin filozófus a szomorú párizsi aktualitások, a migráció, illetve a világgazdasági folyamatok összefüggéseire hívta föl a figyelmet. Előadásának vezérfonala volt, hogy voltaképpen mi a Föld nevű űrhajó utasai vagyunk, és ennek megfelelően is kellene viselkednünk. A bajokra további polarizációval, a világ jókra és gonoszokra osztásával nem lehet eredményesen válaszolni.

Az előadók közül voltak, akik kifejezetten Magyarország-központúan tekintettek a témára. A **Földművelésügyi Minisztérium** előadója a magyar agrárgazdaság fenntarthatóságával foglalkozott, kiemelve, hogy hazánk rendkívül jó adottságait (jó környezet, kiváló talaj, viszonylag kedvező levegőminőség, bőséges vízkészletek) kell kihasználni, figyelembe véve a fenntarthatósági kritériumokat. Utóbbi során elengedhetetlen az agrárgazdaság, illetve a természetvédelem szintézise.

Farkas István, a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács társelnöke a fenntarthatósági célok magyarországi megvalósításáról beszélt, részletesen bemutatva a hiányosságokat, is. A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia négy osztályban (humán, társadalmi, környezeti, gazdasági) összesen 34 részcélt fogalmazott meg. Többek között ide tartozik a demográfiai helyzet javítására

törekvés, az oktatási rendszer fejlesztése (humán kategória); a szegénység csökkentése, a korrupció visszaszorítása, a kivételesen rossz közbizalom javítása (társadalmi kategória); az ökológiailag inaktív területek növekedése elleni küzdelem, a talaj, és vízminőség javítása (természeti kategória); a jóléti rendszerek fenntarthatósága, a termelékenység javítása, az elvándorlás elleni küzdelem (gazdasági kategória). A gondok kapcsán az előadó azt húzta alá, ami általában a periférián, illetve félperiférián levő országokban jelentkezik. Nevezetesen, hogy a fejlesztés nem segíti a felzárkózást, hiszen a gazdasági növekedést csak külső források bevonásával lehet biztosítani, utóbbi pedig az externáliák társadalmi áthárítását eredményezi. Szintén komoly gond, hogy ilyen körülmények között az innováció, és a foglalkoztatottság (mint két önállóan is fontos fenntarthatósági cél) szemben állnak egymással. A civil szféra javaslatait ismertetve Farkas alapvetően az erkölcsök középpontba helyezését, egy humanista értelmezési keret átvételét helyezte középpontba, a jelenlegi gazdaság-központú értelmezés helyett. Aláhúzta, hogy csak rendszerszemléleti gondolkodással érhetjük el a saját magunk által kitűzött célokat.

A délutáni programban két szekcióra bontva hangzottak el előadások, immáron gyakorlati oldalról közelítve a fenntarthatóságot. Különbőféle cégek, szervezetek mutatták be saját tevékenységüket, illetve, hogy miként kívánnak eleget tenni különféle fenntarthatósági célkitűzéseiknek. Többek között a **MagNet Bank**, a **DM**, a **Dreher Sörgyár**, a **KPMG**, a **Nestlé** képviselői ismertették, hogy cégük mit tesz a fenntarthatósági célok eléréseért. Megismerhettünk egy biogáz-előállító üzemet is (az előadás során a laikus hallgatók – aki közé jelen sorok szerzője is tartozik – bepillantást nyerhettek ebbe a folyamatba, il-

letve abba, milyen növények termesztésével tehetnének fenntarthatóbbá a magyar agráriumot). Bemutatkozott továbbá egy olyan cég is (**Do-Q Ment Kft.**), mely viszonylag olcsón teszi lehetővé dokumentumaink elektronikus archiválását, megkímélve a cégeket a költséges, környezetkárosító és helyigényes papírmunkától. A Hermann Ottó Intézet előadója ún. „szelíd vidékfejlesztési projekteket” mutatott be, melyek lényege, hogy nem nagy összegű támogatásokra pályáznak, hanem kis, helyben megvalósítható, azonban a vidéken élők számára érdemi életminőségbeli javulást hozó fejlesztéseket végeznek. Fontos hangsúlyt kap az ilyen projektekből a helyi vállalkozók, helyi szereplők együttműködése, hogy még az ilyen kis léptékű fejlesztések is segíthessék a vidék lakosságmegtartó szerepét, és a falvakban élők számára is létezzen helybeli jövőkép. Az előadásokat tartó cégek különteremben standjaiknál fogadták az érdeklődőket és lehetséges partnereket.

A fenntartható fejlődés fontos területe az energetika, az energiabiztonság kérdése. **Hetesi Zsolt** fizikus vitaindító-vitageneráló előadásában mutatta be, hogyan is állunk világ, illetve Magyarország-szinten a kérdésben. Kiemelte, hogy az energiafelhasználásban a megújuló források eléggé alacsony szinten vannak képviselve, és ennek jelentős részét is a megújulóknak csak fenntartásokkal tekinthető vízenergia teszi ki. Nem túl optimista, azonban tudományosan alátámasztott becslései szerint a fosszilis energiaforrások terén korántsem bírnak akkora tartalékokkal, amelyek több évtizedes távlatban is megnyugtatóan biztosíthatnák energiaellátásunkat. A palagáz, illetve palaolaj-„forradalom” nem volt más, mint blöff, ráadásul ez esetekben a kitermelés is csak súlyosan környezetromboló módon mehet végbe. Az előadást követő vita során képet kaphattunk Magyarország ener-

giaügyi helyzetéről, továbbá arról, miképpen lehetne a fenntarthatóság követelményeinek jobban megfeleltetni a hazai rendszert. A vita egyik résztvevője, **Tóth Gergely**, egyetemi docens hívta föl figyelmünket arra, hogy az itt megvitatott kérdések lényegében „csak” 300-400 millió ember életét érintik (a hétmilliárdos össznépességhez képest ez tényleg elenyészőnek tűnhet), így mindenképpen fontos lenne olyan szemléletbeli változtatás is, mely egy ennél jóval szélesebb népesség számára is elérhető célok kitűzését helyezné a prioritások közé.

Összefoglalva azt állapíthatjuk meg, hogy a fenntartható fejlődés lehetőségeinek elmozdítása szempontjából egyszerűre kell több, adott esetben egymással szemben álló célrendszert is figyelembe kell venni. Mint azt több előadó is elmondta, nem lehet egyszerre azonos intenzitással az akár ellentmondó céloknak megfelelni, célokat, prioritásokat kell kijelölni. Elengedhetetlen a globális és lokális szinten való beavatkozás is.

Szűk két héttel a konferencia után kerül sor – remélhetőleg – a terror sújtotta francia fővárosban a Klímavédelmi Csúcsra. A konferencia előadói egyöntetűen fejezték ki véleményüket, miszerint kulcsfontosságú szerepet kapnak az itt elért eredmények. Egy biztos, tenni kell valamit. A legfontosabb a szemléletváltás a társadalom széles rétegeiben és főként a gazdasági-politikai elitben.



„A Mikulás is benchmarkol - 9.” konferencia

2015. december 3. - Hotel Benczúr, Budapest

A rendezvény programja eltért a korábbi gyakorlattól, amelyben 1-1 szűkebb témakört több oldalról tárgyaltak, hanem arra törekedett, hogy a minőséget érintő előírások változásairól adjon áttekintést. Minthogy azonban a szervezeteknek - a kötelezően betartandó előírásokon fölül - versenyképességük fenntartásához ki kell dolgozni azokat a minőség-jellemzőket is, amelyekkel elérik az ügyfelek elégedettségét, sőt a pozitív ügyfélélményt, a rendezvény - a hagyományokat követve - a benchmarking, a minőségjavítás bevált módszereinek, jó példáinak ismertetésével igyekezett segítséget nyújtani a résztvevőknek.

A konferenciára 180 fő regisztrált és 33 szervezet anyagilag támogatta. Fővédnöke az **Enterprise Europe Network**, kiemelt támogatója pedig az **ISO 9000 FÓRUM Egyesület**.

Az előadások vetített képei az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. honlapján (www.ifka.hu) megtalálhatók, rövid összefoglalójuk az alábbiakban olvasható. Egyes előadásokat szakcikk formájában, a Magyar Minőségben is közölni fogunk.

A rendezvényen átadták a díjat az előző évi konferencia legjobb előadójának minősített **Dr. Fülöp Zsuzsannának**, a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság főosztályvezető - helyetteseként tartott előadásáért.

A résztvevőket **Dr. Bárdos Krisztina**, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezető igazgatója és **Szódi Sándor** ny. minőségügyi és oktatási vezetője köszöntötte.

Az első, „A beszállítói láncok versenyképességének erősítése” című előadást **Pomázi Gyula**, a CMC - ForArea Gazdaságfejlesztő Kft. ügyvezető partnere tartotta. Az a cél, hogy megfelelő fejlődési potenciállal rendelkező hazai KKV-k bevonásával, fejlesztésével és szoros együttműködésével létrejöjjön megfelelő járműipari beszállítói hálózat. Ehhez alapvetően három feltétel szükséges:

- Egy olyan koordinátor szervezet, amely szakmai és módszertani szempontból is képes összefogni és menedzselni a hálózatot, amely megteremti és fenntartja az ágazati kiválasztott nagyvállalatokkal, KKV-kel, klaszter szervezetekkel, állami és önkormányzati szereplőkkel való folyamatos együttműködést.
- Ágazati nagyvállalatok programba való bevonása és a beszállítói integrátor funkcióban való megerősítése.
- A résztvevő KKV-k felkészítése a beszállítóvá válásra az ehhez szükséges szakmai mentorálás biztosításával, a menedzsment- és vállalatirányítási kapacitásuk fejlesztésével, minőségbiztosítási rendszerek

bevezetésével, az innovációs tevékenységük fejlesztéséhez szükséges feltételek biztosításával.

Az ágazati fejlesztések fő pillérei:

Vertikális programok, mint pl. Kutatás – fejlesztés – innovációs program (Horizontális, és vertikális hálózatok, K+F központok), oktatás, képzés, foglalkoztatás program, beszállítói programok (beszállítói láncban helyet foglalók helyétől függő fejlesztési programok), infrastruktúra fejlesztés, támogatás – ipari területek fejlesztési programjának részeként, valamint „zöld” ágazat, „zöld” gyártás programja – Co2, víz, hulladék, recikling.

Horizontális programok, köztük térségi és térségközi programok (ágazati szintű koordinációval és fejlesztésekkel) és a járműipari befektetés ösztönzése. A módszerek: a beszállítók Integrátori fejlesztése, mentorálása, finanszírozása és foglalkoztatása

Prof. Dr. Kerekes Sándor, egyetemi tanár „ A világrend megváltoztatása, a gazdasági növekedés a mohóság igazában” című előadásában áttekintette a kapitalizmus történetét a modern közgazdaságtan kiemelkedő művelőinek szemszögéből. A részvénytársasági kapitalizmusban a termelő szférát a tulajdon és az irányítás szétválasztási elvével jellemzett nagy részvénytársaságok uralják. Központi tartalma az, hogy a gazdasági hatalom a tőkésosztály kezéből átkerült a professzionális menedzserek kis csoportjának a kezébe, akiket a tőkepiac korlátai egyre kisebb hatékonysággal befolyásolnak, és a kapitalista etikai felfogással ellentétes gazdaságpolitikát valósítanak meg. A globalizáció jelentősen növeli a termelékenységet, ennek egyik jellemzője pl. az, hogy a világ egy főre jutó GDP-je 1999 és 2011 között kétszeresére nőtt, a világ népessége viszont csak 20 %-kal.

A gazdasági globalizáció kiveszi a hatalmat a közjóért felelős kormányok kezéből és egy maroknyi tőkés társaság - multinacionális és transznacionális vállalat és pénzügyi intézmény kezébe juttatja, melyeket egyetlen kényszerítő erő mozgat: a rövidtávú pénzbeli nyereségre való törekvés. Ennek roppant súlyos következményei vannak, az ember alakítja a földtörténetet, de még nem érezzük igazán, az ezzel járófelelősséget. A következmények enyhítése, a jövőre való felkészülés áldozatokat és a jelenleginél jóval nagyobb erőfeszítéseket igényelne. A „jövő” nem egy választási ciklus, és nem is ötven év, hanem néhány évezred. Gondolkodnunk kellene azon, hogy milyen lesz a harmadik évezred, vagy legalább azon, hogy milyenné szeretnénk alakítani?

„Banki segítség a versenyképesség erősítéséhez” címmel tartott előadást **Nagy Gergely**, az OTP Bank Nyrt. ügyvezető igazgató helyettese. A magyar gazdaság általános helyzetéből kiindulva ismertette a magyar banki (vállalati) piac alakulását, majd részletezte az OTP Bank Vállalati hitelezésének alakulását, termékekeit, és felkészülését a jövőre.

Turi Tibor, vezetési tanácsadó a szabványváltozások kapcsán szerzett tapasztalatokról és teendőkről tartott előadást. A szabványok ismérvei: új, egységes szabványszerkezet, új, módosított fogalmak, kifejezések, 7 minőségirányítási alapelv érvényesítése, a vezetői szerepvállalás hangsúlyozása, a folyamatszemplélet erősítése, a kockázat-alapú gondolkodásmód alkalmazása.

Az átálláskor nem kell megszüntetni a vezetőség képviselője funkciót, kidobni a kézikönyvet, dokumentált eljárásokat (ha jól működnek és hasznosak), átszámozni a meglévő dokumentumokat, újra strukturálni a rendszert a szabvány szerint, kötelezően használni az új meghatározásokat, kifejezéseket a dokumentumokban. Ezzel szemben szük-

séges teendők a következők: tételes megfelelés ellenőrzés, döntés a szükséges módosításokról, azok mértékéről, átgondolni egyes területeket, képzések (vezetőknek, munkatársaknak), valamint az átállást ütemezni.

„Új technikák az oktatás minőségéért” című előadásában **Nagy Marianna**, a Max Savaria Kft. ügyvezető igazgatója, 16 éves tapasztalata alapján, az általa vezetett cég új szemléletű on-line belső auditor képzés struktúráját és menetét ismertette. Felsorolta a képzés fő területeit, majd rámutatott, hogy több, 60% gyakorlati képzésre van szükség. Részletesen kitért a náluk kidolgozott oktatás szerkezetére, lépéseire, melyek felölelik nemcsak az elégedettség, hanem a hatékonyság mérését is.

Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásait **Majoros Zita Ágnes**, tanácsadó mutatta be. A céget az Európai Bizottság, 2008-ban alapította, céljai a KKV-k külpiacra jutásának segítése, nemzetközi kapcsolataik bővítése, innovatív technológiák hasznosításának elősegítése, K+F pályázatokba való bekapcsolódásuk támogatása. Célcsoportjai: mikro-, kis-, és középvállalkozások, K+F központok, kezdő vállalkozók, egyetemek, klaszterek, kutatók. Egyedülálló földrajzi lefedettsége van: 63 partner ország, mind a 28 EU tagország és további EU-n kívüli országok partner, ország, mind a 28 EU tagország és további EU-n kívüli országok, 3000 szakértő és 600 partner szervezet. Tevékenysége: sokrétű tanácsadás, forráshoz juttatás, K+F pályázatok, képzések, rendezvények valamint nemzetközi partnerkeresés. Bemutatta a Horizont 2020 programot, mely segítség a vállalkozásoknak, hogy innovációjukat hatékonyan tudják kifejleszteni (akcióterv elkészítése és nemzetközi benchmarking).

A Robert Bosh Power Tool Kft. gyárában elvégzett gyártási folyamatok hatékonyságának fejlesztését **Papp Csilla**, lean szakértő, és **Járvásné Mátó Melinda**, lean logisztikai

szakértő dialógusa ismertette. Erről a témáról a Magyar Minőség 2015. évi májusi számában olvashatnak szakcikket, Ansgar Lengeling, ügyvezető igazgatótól.

Papp Zsolt Csaba, energiagazdálkodási szakértő „Kockázatok és mellékhatások energiairányításban” című előadásában abból indult ki, hogy az utóbbi időben már nem csak a járműiparban, hanem más irányítási rendszerekben is (ld. pl. az ISO 9001:2015 szabványban) egyre komolyabban merül fel a kockázat alapú értékelés elve. Az az elképzelés, hogy mindezt az energiairányítás esetében is alkalmazzuk. A kockázat értékelési módszerekből viszonylag „jól el vagyunk látva”, lásd pl. FMEA, ISO 31001:2009 szabványt, stb., ugyanakkor a legnehezebb dolog maguknak a kockázatoknak a meghatározása. Ebben segít(het) az előadásban szereplő kockázatok felvetése és az esetleges kezelési lehetőségük pl. az, hogy mekkora „taktikai hibát” (kockázatot) vállal az a vállalkozás, amely nem teljesítette a törvény szerinti határidőre az energia audit lefolytatását, vagy az azt kiváltó ISO 50001-es energiairányítási rendszer kiépítését és tanúsíttatását. Komoly kockázatot rejthet, ha az energia tervezés során az energia-évre vonatkozóan a várható energia felhasználást hibásan becsüljük, vagy hibásan kötjük le a szolgáltatóval, mivel ez később szerződéses feltétellé válik, és ezt a szolgáltató valamilyen keretek közt „bevasalja” a szerződött partneren. Mérünk és megfigyelünk, de kérdés, hogy mit, mivel, hogyan, vagy az adatokat miként, milyen gyakorisággal értékeljük. De ez valójában összhangban van az energiatervezéssel vagy maga a mérőrendszerünk egyáltalán alkalmas-e a szükséges adatok gyűjtésére, megjelenítésére, vagy magára az értékelhetőségre.

Köszönetünk jeléül örömmel mutatjuk be a konferencia támogatóinak listáját:

Enterprise Europe Network, ISO 9000 FÓRUM Egyesület, VIDEOTON Elektro-PLAST Kft, Max Savaria Kft, Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft, Macher Gépészeti és Elektronikai Kft, BÁCSVÍZ Zrt, ÉMI-TÜV SÜD Kft, WABERER'S-SZEMEREY Logisztika Kft, Grundfos Magyarország Gyártó Kft, B. Braun Avitum Hungary Zrt, CHINOIN Zrt. Kémiai Gyáregység és Újpesti telephely, HÖDLMAYR Hungária Logistics Kft, BPW-Hungária Kft, AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt, PEKÁRIK Szerzőgépi Kereskedelmi Kft, E.ON Hungária Zrt, Skodák Palotája-Palota Automobil Kft, QSR24h Hungary Kft, Ghibli Kft, Continental Automotive Hungary Kft, HUNGEXPO, OTP Bank Nyrt, EuroFleet Gépjármű Flottakezelő Zrt, Saubermacher-FOCUSON Logistics Kft, Angyal Business Consulting Zrt, SGS Hungária Kft, Mol-Control Automatizálási és Fejlesztési Kft, Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt, VSL Tanácsadó és Szolgáltató Kft, Vonalkód Centrum Kft, Basilicus Borkultúra Központ, Le Bélier Magyarország Formaöntőde Zrt.

Szerkesztette: Dr. Róth András





MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG[®]
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 01. szám 2016. január

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A Magyar Minőség 25 éves születésnapjára	25th Birthday of Magyar Minőség
Fogyasztóvédelmi intézmény-rendszerek és lakossági megítélésük Európában 1. rész - Csiszár Csilla Margit	Institutional Systems of Consumer Protection and Their Public Judgement in Europe, Part 1- Csiszár, Csilla Margit
Az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 újdonságai oktatási szempontból - Dr. Berényi László	Novelties of ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 Standards, in the View of Education – Dr. Berényi, László
Az éghajlatváltozás súlyos kérdései – összefüggés a magyar villamos ellátással – Hetesi Zsolt - Kiss Viktor	Some serious question conneceted with the climate change and connection with the Hungarian electricity generation – Hetesi, Zsolt - Kiss, Viktor
Prezi v. nem Prezi - Dr. Németh Zoltán	Prezi against not Prezi? - Dr. Németh, Zoltán
KJ-Shiba diagram készítése - Fehér Ottó	Making a KJ-Shiba diagram – Fehér, Ottó
A vállalati kockázatmenedzsment alapjai és a kockázatkezelés gyakorlati előnyei – Dr. Mesterházy Balázs	The Fundamentals of Enterprise Risk Management and the Practical Advantages of the Risk Management Process – Dr. Mesterházy, Balázs
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Schmidtné Nagy Veronikával – Szódi Sándor	The Best among the Best. Report with Schmidtné, Nagy Veronika - Szódi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai	2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Könyvismertetés Dr. Berényi László Projektmenedzsment c. könyvéről - Dr. Deutsch Nikolett	Review on Book „Project Management“by Dr. Berényi, László – Dr. Deutsch, Nikolett
Könyvismertetés Prof. Dr. Turcsányi Károly: „Minőségelmélet és – módszertan c. könyvéről –Prof. Dr. Veress Gábor	Review on Book „Quality Theory and Methodology“ by Prof. Dr. Turcsányi, Károly- Prof. Dr. Veress, Gábor
6. Magyar Fenntarthatósági.- Csúcs - Tóth László	Report on the 6th Hungarian Sustainability Summit - Tóth, László
„A Mikulás is benchmarkol -9.” konferencia. Beszámoló – Dr. Róth András	Riport on Mikulás is Benchmarking as Well 9 Conference – Dr. Róth, András
Újévi ajándékok	New Year's Gifts



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 a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) által a NAT-4-0044/2014, NAT-4-0086/2014 és NAT-4-0127/2014 számon akkreditált irányítási rendszer tanúsító szervezet a következő hat területen:

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.

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- 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;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224:2013 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1:2013 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfeleléségének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktanúsítás;
- Játszóterei eszközök megfeleléségének ellenőrzése.

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!