



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



Egészségtudatosság - része a szervezeti kultúrának? - Péter Erzsébet, Keller Krisztina. Kaszás Nikoletta

Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben - Tóth Ilona, Dr. Matkó Andrea, Mátrai Norbert

Terméktanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható ellátási láncban - Gróger Nóra - Vágási Mária

MAGYAR MINŐSÉG
2016/12

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, Tánczos Lajos, Tóth Csaba László

Főszerkesztő: dr. Róth András

Szerkesztőbizottsági titkár: Turos Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.
Telefon és fax: (36-1) 215-6061

e-mail: ujisag@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 \(pdf úrlap\)](#)

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

MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 12. szám 2016. december

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Egészségtudatosság — része a szervezeti kultúrának? – Péter Erzsébet - Keller Krisztina - Kaszás Nikoletta	Health Conciousness – Part of the Organnational Culture? - Péter, Erzsébet - Keller, Krisztina - Kaszás, Nikoletta
Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben - Tóth Ilona - Dr. Matkó Andrea - Mátrai Norbert	Quality Improvement by Means of Lean Tools in Cattle Breeding - Tóth, Ilona - Dr. Matkó, Andrea - Mátrai, Norbert
Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, avagy az üzleti elemzés szerepe a projektfolyamatokban - Czibalmos Zsolt - Kiss Norbert	Understanding of Needs and Expectations of Interested Parties, or Role of Business Analysis in Project Progresses - Czibalmos, Zsolt - Kiss, Norbert
Terméktanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható ellátási láncban - Gröger Nóra - Vágási Mária	Product certification services role in sustainable supply chain – Gröger, Nóra - Vágási, Mária
In memoriam Dr. Róth András	In memoriam Dr. Róth András
Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Dr. Lakat Károllyal – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Dr. Lakat Károly - Sződi, Sándor
Le a kalappal: Dr. Husti István - Sződi Sándor	Hats off to Dr. Husti István - Sződi, Sándor
A Magyar Minőség 2016. évi szakcikkeinek tartalomjegyzéke	Contents of 2016 Year's Professional Articles in Magyar Minőség
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2017-2018. évre tervezett programjai	2017-2018 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XX. Minőségszakemberek Találkozója	20th Meeting of Quality Experts
A Magyar Minőség Társaság pályázatainak díjátadása	Granting Awards of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
„Minőség-Innováció 2016” nemzeti díjnyertes és elismerő oklevélben részesült pályázata	National and certificate of merit winners for Quality-Innovation Award 2016.
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society

KELLEMES KARÁCSONYI
ÜNNEPEKET KÍVÁN A
MAGYAR MINŐSÉG
TÁRSASÁG!



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



Egy olyan vállalati kultúra, amelyben az egészség legalább olyan fontos, mint a szervezet által kitűzött gazdasági célok, nagymértékben hozzájárulhat a munkavállalók egészségfejlesztéséhez. Ma már a vállalatok egészségközpontú munkaszervezéssel nagy hangsúlyt fektetnek a megelőzésre, a munkatársak jó fizikai és mentális egészségi állapotának megőrzésére, ezáltal hatékonyabbá válhat a munkavégzés. Az empirikus kutatás Zala megyei vállalkozások bevonásával vizsgálja, hogyan alakulnak a munkáltatók által nyújtott béren kívüli juttatások, az egészségmegőrzésre irányuló tevékenységek, valamint hogyan térül meg az állami és magán ellátórendszerbe fektetett tőke. Jelen tanulmány méretkategóriánként és vállalkozási formánként vizsgálja, hogy milyen különbség van az egészségmegtartó szemléletben, s ennek kapcsán mekkora támogatást élvezhetnek a munkavállalók.

Kulcsszavak: egészségmegőrzés, egészségtudatosság, szervezeti kultúra, béren kívüli juttatások

A munkahelyi környezet nem hagyható figyelmen kívül az egészség vizsgálata során, hiszen mindennapjaink jelentős részét ott töltjük. Ezért kiemelten fontos a káros hatások kiszűrése mind a testi, mind az idegrendszeri és lelki vonatkozásban, valamint a munkavégzéssel és munkakörnyezettel kapcsolatos fizikai és pszichés terhelés csökkenése (Varga-Hatos – Karner, 2008). A szakértők többsége egyetért abban, hogy az egészségmegőrzésnek két alapvető típusa van: az egyéni és a közösségi. Az egyéni az egyes ember egészségi állapotának közvetlen javítását célozza, amelynek érdekében az egyénnek változtatnia kell viselkedésén, életmódján, környezetének az egészségére

ható elemein. Az egyéni szintű megközelítés szorosan kapcsolódik a klinikai beavatkozás, a tanácsadás, a közvetlen nevelés hagyományaihoz. A közösségi megközelítés első sorban az egészség gazdasági, társadalmi, kulturális, természeti és technikai feltételeinek javítására irányul, tehát a klasszikus közegészségügy, a társadalom- orvostan hagyományaira épül (Glatz, 2002). A magatartási és a motivációs tényezőkre is befolyással lehet a vállalati kultúra, és ez esetben az sem mellékes, hogy hogyan épül fel az egészségügyi ellátórendszer, amely szolgáltatásai révén befolyásolhatja jó közérzetünk megtartását.

A prevenció jelentősége az egészségmegőrzésben

Ha a hazai prevenciós programokat és projekteket vesszük górcső alá, láthatjuk, hogy ma Magyarországon nincs megfelelő prevenciós stratégia. Mindez első sorban azzal magyarázható, hogy sem a szervezeti keret, sem a finanszírozási háttér nincs hozzárendelve a fontos célhoz: a felelősség számos szervezet és testület között oszlik meg, nincsenek világos, megalapozott prioritások, nem meghatározottak a források. „Sokan a prevencióban látják az egészségügy finanszírozási problémáinak egyik megoldási lehetőségét. Paradox módon, minél eredményesebben növeli egy beavatkozás a várható élettartamot, annál jobban növeli a teljes élethosszra jutó egészségügyi kiadásokat.” (Vokó –Kaló, 2012: p. 6–7.)

Azonban az egészséges embereknek magasabb a jövedelem-termelő képességük és a megtakarítási rátájuk. Így a társadalmak számára alapvető cél a megnyert egészséges életévek kapitalizációja, azaz az aktív életkor kitolása.

Ez nemcsak a nyugdíjkorhatár emelésével, hanem az idősök egyéb társadalmilag aktív szerepének erősítésével is megvalósulhat.

Az államháztartás által finanszírozott megelőzési programokat (46,1 milliárd Ft) követően a legnagyobb súlya a vállalati programok prevenciók kiadásainak van (OECD, 2012). A vállalati programok 26,8 milliárd Ft-os összege után a központi kormányzati programok (24,2 milliárd Ft), majd a kötelező egészségbiztosítás (18,7 milliárd Ft) következnek. A megelőzésre fordított magánkiadások (36,4 milliárd Ft) mutatják, hogy a munkavállalók és a lakosság is nagy szerepet tulajdonít a prevenciónak (Eurostat, 2011; WHO, 2009).

Az egészségügyi rendszerek teljesítménymérése

Az egészségügyben végzett teljesítmény értékelése azért nehéz feladat, mert a fogyasztók megítélése nem ad reális képet az egészségügyi rendszer által termelt társadalmi haszonról, amely összetett és sokrétű. A teljesítmény értékelési rendszer sikeres kialakításának több feltétele is van. Az első, hogy megfelelő szintű egészségpolitikai támogatottsággal rendelkezzen, a második, hogy a tevékenység intézményesen beágyazott legyen, miközben az eredmények rendszeresen és átláthatóan publikálhatóak (Gaál et al., 2012).

A peremfeltételek között napjainkban legtöbbször a globalizációt és az információs technológiák térhódítását említik, ezek olyan új kihívások, amelyeknek csak a motivált, képzett és egészséges munkavállaló tud megfelelni (Birkner et al., 2011).

Változott az emberek munkához való hozzáállása is. A legtöbbször ma már a munkát nem kizárólag a jövedelem forrásának tekintik, hanem figyelembe veszik azt is, hogy a munkahelyen szociális kapcsolatok alakulhatnak ki,

amelyek befolyásolják az önismeretet, az öntudatot és az identitást. A munkahely tehát nagymértékben befolyásolja egészségünket és jólétünket, ahogy egy térség versenyképességét, valamint az életszínvonal és az egészségi állapot közötti kapcsolatot több tényező is befolyásolhatja (Fehérvölgyi et al., 2010; Péter et al., 2009). Minél fejlettebb egy térség (magasabb az ott lakók által fizetett adó mértéke, ebből következően magasabb a jövedelme), annál kisebb a daganatos, a keringési és emésztőszervi okok miatti elhalálozás valószínűsége (Molnár – Molnárné Barna, 2012).

A szervezeti kultúra

Mind a kultúrának, mind a szervezeti kultúrának számos meghatározása létezik a nemzetközi (Deal – Kennedy, 1982; Schein, 1985) és a hazai szakirodalomban is (Bauer – Berács, 1992; Bakacsi et al., 1991). E kutatás során Bakacsi Gyula (2004) megfogalmazását alkalmazzuk, mely szerint a szervezeti kultúra olyan rendszer, mely magába foglalja a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevéseket, értékeket, meggyőződéseket és hiedelmeket. E rendszer elemeit a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és átadják az új tagoknak, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és a kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.

Ahogy a fenti megfogalmazásban is érezhető, a szervezeti kultúra leírja az adott vállalat mindennapi működési elveit. Egyfajta hasonlóságot jelent, ami a közös gondolkodásmódban, magatartási keretekben mutatkozik meg, s melyek meghatározzák az egyének és csoportok cselekedeteit. A vállalatok életében a kultúrának számos eleme és megjelenési módja van, ide tartoznak a szervezetet körülvevő gazdasági környezet és kulturális hálózatok, a közösen vallott értékek, de a hagyományos szertartások és nagyra becsült hősök is (Gaál – Szabó, 2008). Empirikus

kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy a szervezeti kultúra elemei közül melyek, milyen formában épülnek be a vizsgált vállalkozások életébe.

A kultúra egyéni szintjei mellett a szervezeti szint is fontos (Balogh et al., 2011), az Edgar H. Schein által meghatározott kulturális szintek pedig a vállalkozások esetén is értelmezhetők. Az első szinten találhatók azok a látható elemek, melyeket egy kívülálló is érzékelhet, s ezen észlelések alapján alakul ki benne az első benyomás. Ilyen például a szervezetben alkalmazott nyelvezet, esetleg zsargon, az irodák berendezése, vagy akár az egyénre vonatkozó viselkedési és öltözködési szabályok is. Az általunk végzett kutatásban a látható elemek közül a béren kívüli juttatások szerepét vizsgáljuk.

A középső szint a szervezeti értékek és ideológiák szintje, amelyek egyszerre tudatosak és ösztönösek, s a szocializáció során épülnek be. Ide sorolható az egészségtudatosság és az egészségmegőrzés fontosságának elve is. Ezek a szervezeti értékek – kimondva vagy kimondatlanul – megjelennek a szervezet döntéseiben is. Jelen vizsgálatban a munkáltatók által finanszírozott védőoltások, illetve az egészségmegőrzéshez köthető intézkedések jelentőségét vesszük górcső alá.

A harmadik, s egyben legmélyebb szint az alapfeltevések és premisszák szintje, melyek leginkább adottságokként kezelhetők, ösztönösek, s nem kérdőjeleződnek meg az adott kultúrában. Ilyen alapfeltevésként tekintünk a világhoz való viszonyulásra, az ember és természet viszonyára, az idő- és térorientációra. Bár ezek a premisszák nem mindig azonosíthatók és határozhatók meg egyértelműen, mégis mozgatórugói lehetnek a szervezeti életnek (Schein, 1985; Varga – Pontyos, 2000). Az értékek forrása ebben a gondolati megközelítésben a munkavállaló

egészségmegőrzése, amely nagyban meghatározza a vállalati légkört.

A kultúratípusok nem tesznek különbséget az állami szervezetek és a magánszférában jelen lévő szervezetek között, s többségük a méretkategóriát sem veszi figyelembe (Gaál – Szabó, 2008). A fent felsoroltak közül hazánkban a Charles Handy-féle megközelítés a legelterjedtebb, amely négy vállalatikultúra-típust különít el.

Az erő/hatalom típusú kultúra esetén a hatalom egy pontban koncentrálódik, s szabályozatlansága miatt könnyen és gyorsan képes reagálni a környezet változásaira. Ez a típus elsősorban az egyéni, valamint a kis és közepes vállalkozásokra jellemző, e szervezetekben működhet hatékonyan.

A szerep típusú kultúra erősségei a hatékonyan és szervezetten működő szervezeti egységek. Ez a kultúratípus elsősorban stabil piaci környezetben lehet előnyös, mely napjainkban nagyon kevés területről mondható el, így népszerűsége ellenére a mai piaci környezetben nem célravezető.

A **feladat** típusú kultúra mátrix-felépítésű, rendkívül rugalmas, s mint nevéből is adódik, egy-egy feladatra koncentrált. Ez a szervezeti típus rendkívül teljesítményorientált, folyamatos a környezeti adaptív nyomás, s elsősorban kisebb vállalkozás esetén lehet ésszerű.

A **személy** típusú kultúra nagyon ritka, ott figyelhető meg, ahol a vállalati célok közül a vezető személye és célkitűzései állnak az első helyen. E kultúratípusba tartozó vállalkozások általában kreatívak, innovatívak, s magasan kvalifikált munkaerő-állománnyal rendelkeznek (Gaál – Szabó, 2008).

A cafeteria jelentősége a foglalkoztatásban

A cafeteria választható béren kívüli juttatásokat jelent, melyekből a munkavállaló saját belátása szerint, egyéni igényeinek megfelelően választhat (Ember, 2008).

A béren kívüli juttatások rendszere napjainkra széles körben alkalmazott emberierőforrás-menedzsment eszköznek számít, annak ellenére is, hogy a hagyományos felfogás szerint a bérezési politika elsősorban az alapbéren és a bérhez kapcsolódó kifizetéseken alapul. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk ugyanakkor azt a tényt, hogy a munkabér az emberi szükségletek maslow-i rendszerében leginkább a fizikai szükségletek kielégítésére alkalmas. Ezen túl azonban a munkavállalók számára egyre fontosabbak lesznek az olyan tényezők, mint a biztonságérzet, a család biztonsága, a szociális szükségletek, mely igények kielégítésére egy-egy cafeteria-elem messzemenően alkalmas lehet (Telkes tanácsadó Rt., 2013). Az emberi és embert befolyásoló kulturális tényezők a szervezetek hétköznapi működésében is egyre fontosabb szerepet kapnak, megnőtt az emberi szakértelem, a tudás és a szakmai hozzáértés szerepe (Gaál et al., 2009).

A cafeteria rendszer kiváló lehetőség a vállalkozások számára arra, hogy fokozzák a munkatársak elkötelezettségét és elégedettségét, megtartsák az értékes dolgozókat, továbbá növeljék a munkahely vonzerejét (Poór et al., 2013). Ezt a célt szolgálja az is, hogy a juttatások kiválasztása során a munkavállaló aktívan részt vehet a folyamatban: a munkáltató által felkínált juttatások közül, meghatározott költségkereteken belül, az egyéni szükségletek szerint választhatja ki és állíthatja össze a számára legmegfelelőbb kombinációt (Ambrus – Lengyel, 2006). A cafeteria rendszerben bekövetkező legnagyobb változás a munkáltatót terhelő adókban mutatkozik a 2012-es és 2013-as éveket vizsgálva. Míg tavaly a legtöbb cafeteria-

elem adóvonzata 30,94% volt, addig az idei évben megnövelt egészségügyi hozzájárulásnak köszönhetően ez 35,70% lett a kedvezményes elemek közt.

Az igényelhető cafeteria elemek széles skálán mozognak, így lehetővé teszik a különböző korú, családi életciklusú munkavállalók eltérő igényeinek minél teljesebb kielégítését. Az állami szabályozás prioritásai közé tartozik az öngondoskodás (önsegélyezés, iskolarendszerű képzés), a fogyasztásösztönzés (Erzsébet utalvány, SZÉP-kártya, tömegközlekedési bérlet) és a szociális célok (önkéntes nyugdíj- és egészségpénztár) egyre fontosabbá válása.

Módszertan

Az empirikus kutatás során az alapsokaságot a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) szolgáltatta. A lekérdezés helye Zala megye. A felmérés során a szisztematikus mintavétel módszerét választottuk (Babbie, 2001). Személyesen 300 vállalkozót kerestünk fel, akik közül 198 személy adott értékelhető választ. A mintasokaság méretkategóriák, valamint az állami és magánszektorhoz való besorolása lapján volt reprezentatív. A lekérdezés 2012 szeptembere és decembere között zajlott.

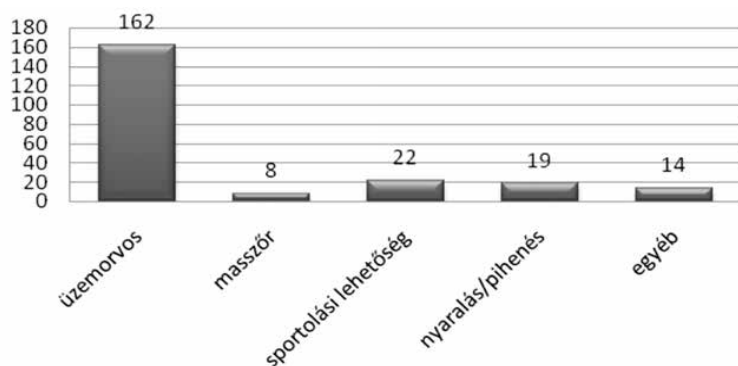
Az empirikus kutatás kiértékelése

A lekérdezés eredményeiből kiderült, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek 59%-a mikro-vállalkozásként működik (1–9 fő), 23%-uk kisvállalkozás, 10–49 fő között foglalkoztatnak munkaerőt, a közepes vállalkozások aránya pedig 11%. A nagyvállalkozások 250 fő feletti létszámmal 7%-kal képviseltették magukat a kutatásunkban. Az eredmények szerint a vállalati szférán belül a megkérdezettek 77%-a elégedetlen az állami egészségügyi ellátórendszerrel. Úgy érzik, hogy nem a befizetésekkel arányosan kapják meg a szolgáltatásokat, rugalmatlannak tartják a

betegellátást, túl hosszúnak várakozási időt. A megkérdezettek 23%-a azonban bízik a hazai orvosok szakértelmében, akik korrektül látják el a feladataikat a sokszor nehéz munkakörülmények ellenére is. A vizsgálat alanyainak többsége a magán egészségügyi ellátórendszert preferálja (62%), mert színvonalasnak, gyorsnak, rugalmasnak találják, ahol türelmesen kezelik a betegeket. Az ellenkező álláspont (38%) szerint túl drága a szolgáltatás, kevés a magánklinika, emiatt nem alakul ki a megfelelő árverseny.

„A munkahelyi egészségfejlesztés a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jóllét javítására irányul. (Kapás, 2004: p. 34.)

Többek között ennek feltérképezése miatt tartottuk fontosnak megkérdezni, hogy a vizsgálatba bevont intézmények/vállalkozások milyen egészségmegőrzéshez kapcsolódó szolgáltatásokat finanszíroznak munkavállalóiknak, amelyek hosszú távon hatékonyabbá tehetik a munkavégzést (1. ábra).



1. ábra A vizsgált vállalkozások egészségmegőrzéshez kapcsolódó szolgáltatásai

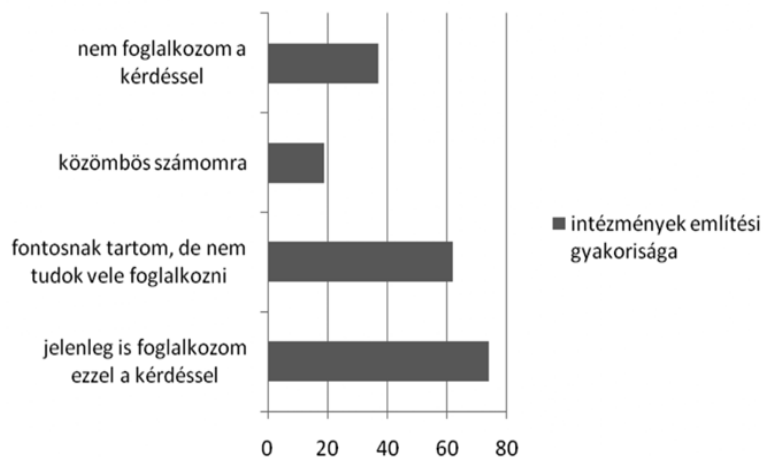
162 vállalkozás kínálja a munkavállalóknak az üzemorvos szolgáltatását, ezen kívül a cégen belüli sportolási lehetőséget (22), a céges üdülő használatát (19) és a testet-lelket frissítő masszázst (8) említették a vállalati kultúra látható elemei közül. Összetartó, integráló erőként jelenhet meg, fejlesztve a munkavállaló elkötelezettségét intézménye iránt.

Az egyéb kategórián belül az influenza elleni védőoltást támogatják, tisztított víz áll a munkavállaló rendelkezésére, illetve ingyenes szemvizsgálatot tesznek lehetővé.

A munkavégzést azonban nem csupán a testi, de a lelki egészség is hatékonyabbá teszi. Megkérdeztük, mennyire tartják fontosnak a munkáltatók a lelki egyensúlyra való odafigyelést.

A megkérdezettek 39%-a jelenleg is foglalkozik a kérdéssel (74 említés) worksite wellnesen belüli stressz-kezelő programokkal, mint például a munkahelyi lazító masszázs, pozitív gondolkodást elősegítő technikák használata (2. ábra). A vizsgált szervezetek munkavállalók felé irányuló magatartása a vállalati kultúra második szintjén jelenik meg a fent említett kérdéskörben, amely a szervezeti értékek és ideológiák szintje.





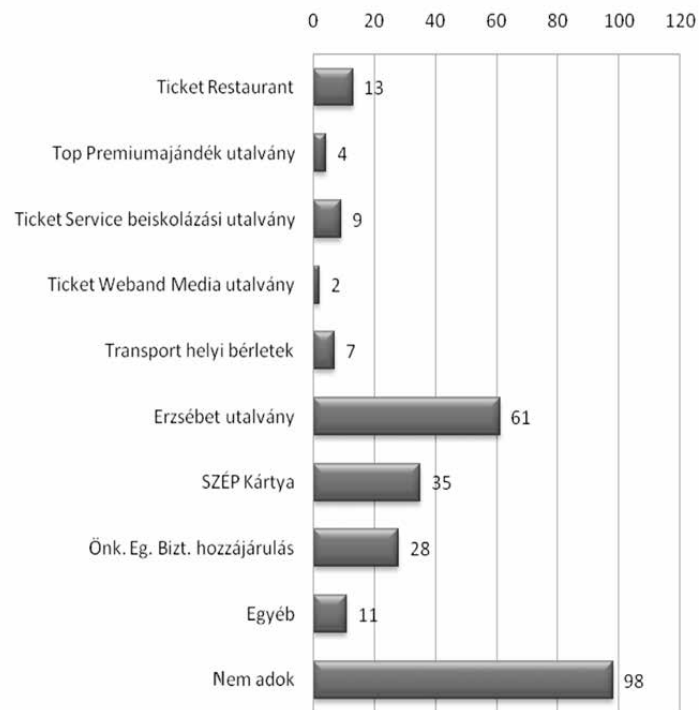
2. ábra A vizsgált vállalkozások egészségmegőrzéshez kapcsolódó szolgáltatásai

32%-uk fontosnak tartja ezt a területet, azonban anyagi okok miatt nem tud foglalkozni (62 említés) a kérdéssel, vagy nem érzi kötelességének, hogy ezzel foglalkozzon. 10%-uk számára közömbös (19 említés) ez a kérdés, amennyiben a munkavállaló megfelelően ellátja a feladatait. A rövid távú gazdasági célok elérésére koncentrálva 19%-uk a jövőben sem szeretne a témával foglalkozni. Az utóbbiak álláspontja azért veszélyes, mert amennyiben a munkavállaló lelkileg instabil, az a munkavégzés rovására mehet.

A munkáltatók 97%-a nagyon fontosnak tartja a munkavállalók egészségmegőrzését, számukra ez többé-kevésbé a vállalati kultúrán belül a szervezeti értékek és ideológiák része. A kultúraelemek közül közösen vallott értékként a munkavállaló egészségmegőrzése jelenik meg. A megfelelő vállalatpolitika alkalmazásánál fontos vizsgálni, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés beépült-e a vállalatirányítás rendszerébe, azaz felismerték-e annak fontos szerepét. Fel kell tárni, hogy a munkahely és a munkafolyamatok kialakításakor figyelembe veszik-e a

munkavállalók képességeit (beleértve az egészségi állapotot is). Azaz a személyzeti munkának és a munkaszervezésnek egészségorientátnak kell lennie. A sikeres munkahelyi egészségfejlesztésnek kiértelt, jól megfogalmazott koncepción kell alapulnia, amit szükség esetén (esetleg folyamatosan) módosítani kell.

A cafeteria rendszer 2013-as átalakulása a kultúrautalvány mellett már lehetővé teszi az „önsegélyezést” is, az empirikus kutatás azonban még a 2012-ben adható juttatásokra kérdezett rá. A vállalati kultúra látható szintjét vizsgálva az egyes cafeteria-elemeket a szervezetet körülölelő gazdasági környezetbe ágyazzuk be (3. ábra).



3. ábra Béren kívüli juttatások gyakorisága a megkérdezett munkáltatók körében, 2012

Ezek szerint a vállalkozások fele (98) már tavaly sem tudott ilyen jellegű kiegészítő juttatást nyújtani forráshiány miatt. Akik adtak, leginkább az Erzsébet utalványt preferálták, amit étkezésre használhat fel a munkavállaló. 2013-tól az Erzsébet-utalvány új célokra is felhasználható. Az étkezési és gyermekvédelmi utalvány megmarad, emellett három új forma jelenik meg: az ajándékutalványt széles termékkörre, az iskolai utalványt tankönyvre, tanszerre, ruházatra, a szabadidő utalványt pedig sport- és kulturális események belépőjére, bérletre, könyvtári beiratkozásra lehet beváltani. Az elfogadóhelyeken az Erzsébet-utalvánnyal ezentúl is lehet meleg ételt vásárolni, a kedvezményes adóteher 35,7%-os lesz 8000 Ft-os keretösszegig, ami mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára vonzóbbá teheti ezt a fajta béren kívüli juttatást. A SZÉP-kártyát (35), illetve az önkéntes egészségbiztosítási hozzájárulást (kiegészítő, illetve életmódjavító, 28) említették a leggyakrabban, az erre vonatkozó szabályok szerint 2013-ban az említett juttatás esetén a hozzájárulás mértéke 10%-ról 14%-ra nőtt.

Összefüggés-vizsgálatok értékelése

A vállalkozások méretkategória szerinti változóit (mikro-, kis-, közepes és nagyvállalkozások) hasonlítottuk össze más változókkal és figyeltük meg a köztük lévő kapcsolat szorosságát és együttmozgását korrelációs számítással, SPSS 16.0-os programcsomag segítségével. A változók esetében 5%-os szignifikancia-hibahatárt engedélyeztünk.

A méretkategóriák, illetve a béren kívüli jutatatások esetén egy közepes erősségű, de ellentétes irányú kapcsolatot kaptunk (szignifikancia: 0,00, Pearson: -0,317). Az eredmény szerint minél kisebb egy vállalkozás, annál családi-asabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit, ezért fontosnak

tartja a megfelelő béren kívüli juttatások nyújtását, a megfelelő ellátást és a védőoltásokat. Fontosabb az egymásra történő odafigyelés, ami egy nagyobb multinacionális cégnél is jelentkezik, de ott ez leginkább az előírásoknak való megfelelésre vezethető vissza (1. táblázat).

	kedvez-ményes étkezés	ingye-nes ét-kezés	ked-vezmé-nyes sporto-lás	ingye-nes spor-tolás	csa-patépí-tés	nyara-lási hozzá-járulás
mikro-vállalko-zás	11	6	7	6	23	7
kisvál-lalkozás	17	6	5	2	17	6
közepes vállalko-zás	3	1	1	6	11	4
nagyvál-lalat	9	0	5	3	6	

1. táblázat A vállalkozások méretkategóriája és a béren kívüli juttatások összehasonlítása

A vizsgált mikro-, illetve kisvállalkozásoknál a csapat-építő-tréningnek összekovácsoló ereje lehet. A tréninge-ken a legfontosabb fejlődésre készítő erő az egyén saját tapasztalata, szembesülése a saját és a körülötte lévő emberek jellemvonásaival, kommunikációs és viselkedési stílusával. Elősegíti a csapatszellem és az empátia kiala-kulását, ami jobb közérzetet és munkakedvet, a későbbi-ekben egy lelkiileg kiegyensúlyozottabb munkavállalót eredményezhet. A vizsgálat eredménye a vállalatikultúra-elemek közül a hagyományos szertartások jelenlétében és a közösen vallott értékekben mutatkozik meg. A vállal-kozások által felkínált sportolási lehetőség, a kedvezmé-nyes étkezés, valamint a céges üdülő felajánlása is hatás-

sal van a munkavállaló egészségmegőrzésére. Megkérdeztük a munkáltatókat, hogy támogatják-e munkavállalók számára a védőoltások beadását. Az OEP-térítésből kieső, munkavégzéshez előírt, valamint influenza elleni védőoltást főként a mikro- és kisvállalkozások támogatják, ami a szervezeti értékek és ideológiák szintjén mutatkozik meg. Ezt támasztja alá a negatív előjelű, ellentétes irányú együtttható is (−0,160). Azonban ebből a gyenge kapcsolatból nem lehet egyértelmű következtetéseket levonni, hiszen a megkérdezett közepes és nagyvállalatok a mintasokaságban alacsonyabb számban jelentek meg, valamint nem fokozottan veszélyes munkakörben alkalmazták dolgozóik nagy részét, emiatt sem támogatták a védőoltások beadatását.

Következtetések

A munkáltatókra és a munkavállalókra is súlyos gazdasági terhek nehezednek a tőkehiány, a munkanélküliség fenyegetése, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt. Az egészség hosszabb ideig tartó hiánya – akár betegség, akár baleset következményeként – egzisztenciális válságba sodorhatja a munkavállalót. Bizonytalanná válhat a munkahelye, akár el is veszítheti. Valamilyen betegség vagy a koncentráció nélkül végzett munka ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. A munkáltatók emiatt egyre fontosabbnak érzik a vállalati egészségfejlesztést a worksite wellness, valamint az egészségmegőrzést elősegítő béren kívüli juttatások nyújtása révén.

A mikro-, illetve kisvállalkozások a cafeteriában, illetve a béren kívüli juttatásokban (csapatépítés, nyaralás, étkezési hozzájárulás, védőoltások) példaértékű juttatásokat adnak a vizsgált térségben, megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntar-

tású szervezeteket. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés e formáját, egészségesebb, és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve. A vállalati kultúra látható elemei mellett a mikro- és kisvállalkozások esetén a kultúra középső szintje: a szervezeti értékek és ideológiák, valamint az alapfeltevések, premisszák szintje is megmutatkoznak. Ugyanakkor a vizsgált közepes és nagyvállalatok esetén főként a látható elemek szintje dominál. Ennek magyarázata, hogy az alacsonyabb létszámmal működő intézményekben a forráshiány ellenére is nagyobb az egészségtudatosság melletti elkötelezettség, míg a nagyobb cégeknél inkább a humán erőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó anyagi döntések dominálnak.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Bakacsi, Gy. – Balaton, K. – Dobák, M. – Máriás, A. (1991): Vezetés-szervezés. Budapest: Aula Kiadó
- Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Balogh, Á. – Gaál, Z. – Szabó, L. (2011): Relationship between organizational culture and cultural intelligence. Management & Marketing – Challenges for the Knowledge Society. Vol. 6, No. 1, p. 95–110.
- Bauer, A. – Berács, J. (1992): Marketing. Budapest: Aula Kiadó
- Birkner Z. – Keller K. – Balogh Á. (2011): Innováció, a fejlődés lehetősége lokális megközelítésben. in: Csuka Gyöngyi – Kovács Bernadett – Szívós Mihály (szerk.): Regionális gazdasági koncentráció, válság, migráció. Tanulmánykötet. Veszprém: Pannon Egyetem Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola, p. 6–24.
- Deal, T.E. – Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley

Ember A. (2008): A választható béren kívüli juttatások rendszere az amerikai és a magyar jogrendszerben. Miskolci Jogi Szemle, 3. évfolyam 2. szám

Eurostat (2011): http://ec.europa.eu/health-eu/health_in_the_eu/ec_health_indicators/index_hu.htm. Letöltve: 2011. 11. 21.

Fehérvölgyi, B. – Balogh Á. – Birkner, Z. (2010): A „glocal” gondolat sikeres megvalósulása a határon átnyúló együttműködés?, GVV – Gazdálkodás Verseny Vezetés

Gaál, P. – Szigeti, Sz. – Evetovits, T. – Lindeisz, F. (2012): Az egészségügyi rendszerek teljesítményértékelésének koncepcionális kérdései. Egészségügyi Gazdasági Szemle, Egészségügyi rendszer teljesítményértékelés I. rész, 50. évf. II. szám, május, p. 7–14.

Gaál, Z. – Balogh, Á. – Bognár, F. (2009): Karbantartásmenedzsment a tudásgazdaságban. „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára Miskolc-Lillafüred 2009. május 19–20. Szerkesztette: Veresné dr. Somosi Mariann

Gaál, Z. – Szabó, L. (2008): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó

Glatz, F. (2002): Egészségmegtartás, betegmegelőzés. A Magyar Tudományos Akadémia műhelytanulmánya. Programvezető: Vizi E. Szilveszter, Szakmai lektor: Bácsy Ernő, Budapest, MTA, p. 8–9.

Kapás, Zs. (2004): A munkahelyi egészségfejlesztés megvalósítása Magyarországon a civil szervezetek új minőségű szerepvállalásával létrejövő munkavédelmi teljesítményekkel. Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyen, a munkahelyi egészségfejlesztés jelene és jövője. Budapest: Országos Egészségfejlesztési Intézet, p. 34.

Molnár, T. – Molnárné Barna, K. (2012): Demográfiai helyzet, egészségi állapot és azok jellemző gazdasági vetülete a Dél-dunántúli régióban. Deturope The Central European Journal of Regional Development And Tourism, Vol. 4, Issue 2, 2012, p.

35–54. Organisation for Economic Cooperation and Development (2012): Health Data 2012. <http://www.oecd.org/els/healthpoliciesanddata/oecdhealthdata2012-frequentlyrequested-data.htm>. Letöltve: 2013. február 5.

Péter E. – Fehérvölgyi B. – Birkner Z. (2009): A vállalkozási hajlandóság elemzése a kiskereskedelmi és vendéglátó vállalkozások példáján a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben. Tér és Társadalom, 2009. (23. évf.) 2. sz. 171. old.

Poór, J. – László, Gy. – Beke, J. – Óhegyi, K. – Koble, T. (2013): A cafeteria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány, XLIV. évf. 1. sz.

Schein, E.H. (1985): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass

Telkes Tanácsadó Rt. (2013): Mi is az a cafeteria? HR portál. <http://www.hrportal.hu/index.phtml?id=29345&page=feature>. Letöltve: 2013. január 25.

Varga-Hatos, K. – Karner, C. (2008): A lakosság egészségügyi állapotát befolyásoló tényezők. Egészségügyi Gazdasági Szemle, 2008/2.

Varga, A. H. – Pontyos, T. (2000): A Public Relations. Vajdasági Könyvtári Hírlevél, II. évfolyam 6. szám

Vokó, Z. – Kaló, Z. (2012): Prevenció – kiadások – hatékonyság. Megelőzés és/vagy gyógyítás? Az egészséggazdaságtan szempontjai. Egészségügyi Gazdasági Szemle, 50. évf. I. szám, 2012. március, p. 6–7.

World Health Organisation (2009): Milestones in health promotion. Statements for global conferences. http://www.who.int/healthpromotion/Milestones_Health_Promotion_05022010.pdf. Letöltve: 2013. február 4.



Összefoglaló: Napjainkban - főként a kisebb gazdaságoknak - nehéz versenyképesnek maradni. A tőkehiány miatt gépesítésre és bővítésre kevés a lehetőség. A Lean elvek mezőgazdaságba történő integrálása jelentheti a következő lépést, hogy az ipari fejlődés mellett, illetve a minőség megtartásában és fejlesztésében a mezőgazdaság szerepe képes legyen jelentős maradni. A kutatás célja a Lean szemlélet integrálása és bevezetése a szarvasmarha tenyésztés területére és ez által a minőségi színvonal megtartásának biztosítása.

Kulcsszavak: Lean, minőség, értékáram térkép, TPS ház, szarvasmarha tenyésztés

Bevezetés

Napjainkban, főként kisebb gazdaságoknak, nehéz versenyképesnek maradni. A tőkehiány miatt gépesítésre és bővítésre kevés a lehetőség. A külső tényezők szerepe – pl. időjárás – nagyban megnehezítik a növénytermesztés és állattenyésztés kiszámíthatóságát, ezért időszerű lenne, hogy a mezőgazdaság is kezdjen el nyitni más vezetési és fejlesztési módszerek felé. A Lean elvek mezőgazdaságba történő integrálása lehet a következő lépés, hogy a mezőgazdaság szerepe jelentős maradjon az ipari fejlődés mellett, illetve a minőség megtartásában és fejlesztésében. E területen komoly kihívásokkal kell szembeesnünk, mivel a rendszer elemeinek jelentős része élő és sérülékeny alkotórész, mivel az emberek és a gépek mellett maga az állatállomány is érzékenyen reagáló szervezet. Az ehhez kapcsolódó növénytermesztés is élő és folyamatosan változó tevékenység. Bár, mint termelési

rendszer, sok hasonlóságot is fel lehet fedezni az ipar és mezőgazdaság között, ez a piac mégis, egyedi, a szezonális tényezők, az „ömlesztett” termelés és feldolgozás, a földrajzi tényezők, a gépesítés alacsony fejlettségi szintje, és a még jelenleg is sok élőmunka miatt.

Kutatásunk célja a Lean szemlélet integrálása és bevezetése a szarvasmarha tenyésztés területére és ez által a minőségi színvonal megtartásának biztosítása.

1. A Lean eszközök hatása a minőségre

A Lean számos eszközt használ arra, hogy a folyamatokat még tökéletesebbé tegye, és a termékek minősége, és a vevő szemszögéből vizsgált értéke is minél magasabb legyen. Ilyen eszközök az 5S, a kaizen, a Visual Management, a TPM, a JIDOKA és a Poka-Yoke. Az 5S javítja a minőséget a pontosság, a rend és az átláthatóbb munkafolyamatok által, melyeket a tiszta, rendezett munkaterület biztosít [1]. A kaizen segítségével az emberek munkája könnyebbé tehető a folyamatok tanulmányozásával, majd apró, fokozatos lépésekben történő javításával [2]. A Visual Management szintén a folyamatokra építkezve, azok láthatóvá tételével segíti a problémák felismerését, megszüntetését vagy megelőzését, azaz a folyamatokba beépített vizuális eszközöknek kulcsfontosságú szerepe van a minőségben.

A jó működéshez, a veszteségmentességhez, és magas termékminőséghez szükség van egy olyan folyamatra, amely lehetővé teszi a termelő-berendezések kifogástalan működését. Ez az eszköz a TPM (Total Productive Maintenance) vagyis Teljes körű Hatékony Karbantartás.

A szabványosított karbantartási folyamat célja a minőségi színvonal megtartása és növelése, a termelési rendszer egészének fejlesztése és a veszteségek kiküszöbölése által. A JIDOKA jelzőrendszer az által garantálja, hogy egy hiba megismétlődését, hogy egyből leállítja a gyártást, ha hibát észlel. A Poka-Yoke a gépekbe beépített ellenőrző eszközökkel biztosítja, hogy egy feladat ne kezdődhessen el vagy folytatódhasson, amíg minden nem áll rendelkezésre, hogy a feladat hibátlanul végrehajtható legyen. Így kiszűri az esetleges emberi hibákból adódó minőségi romlást [3.].

2. A szarvasmarha telep

A szarvasmarha telep Hajdúdorog külterületén Kölesföld tanya 12. szám alatt a 0410/1 hrsz.-ú ingatlanon helyezkedik el, a várostól kb. 2 km-re. A gazdaság 1992-ben alakult meg, a telep területe a legelővel együtt egybefüggően kb. 10 ha. A területen 1997-ben épült tejbegyűjtő, gazdasági épületek, szociális épület és 2002 évben épült 263,25 m² alapterületű szarvasmarha istálló, 141/75 m² területű fedett előtér és trágyatároló van. Az istállóban kötetlen szarvasmarhatartás valósul meg. A szarvasmarhák napközben, évszaktól és időjárástól függően az épület előtt elterülő, saját tulajdonú legelőn tartózkodnak. Az ivóvizet vízjogi engedéllyel rendelkező fúrtkútból kapja, melyből a víz csőrendszeren keresztül kerül a hőszigetelt, szinttartós lengőlapátos, fagymentes önitatókba. A pihenőteren csoportos rekeszeket alakítottak ki, melyet korlátok választanak el egymástól.

A rekeszek egybenyithatóak, hogy a trágya eltávolításakor a gépek az istállóban akadálymentesen közlekedhessenek. Legeltetés idején mobil vályús itatás van. Az istállóban növekvő almos tartás folyik. Az istállóba a szalmát géppel szállítják. A nagyméretű hengerbálák istállóba szállítására jól bevált traktoros-villát használnak, mely a

gép függesztő szerkezetére van szerelve. Jelenleg üszőneveléssel, anyatehéntartással foglalkoznak. Az állomány nagyobb részét saját állományból nevelt borjak, másik részét vásárolt üsző borjak adják.

3. Saját vizsgálatok

A célunk egy olyan fenntartható, önműködő, Lean elveken alapuló rendszer kialakítása, mely által a gazdaság kiváló minőségű, egészséges állatokat tud vevői számára értékesíteni, a piac által elvárt igényeknek és követelményeknek megfelelően. További cél, hogy hatékonyabb legyen a termelés és kapacitások szabaduljanak fel, melyeket a jövőben fejlesztésekre lehet fordítani.

Céljaink eléréséhez a kulcsfontosságú területeken kell fejlesztéseket, stratégiai akciókat megvalósítanunk, a Lean szemléletmód segítségével. Ezek a következők:

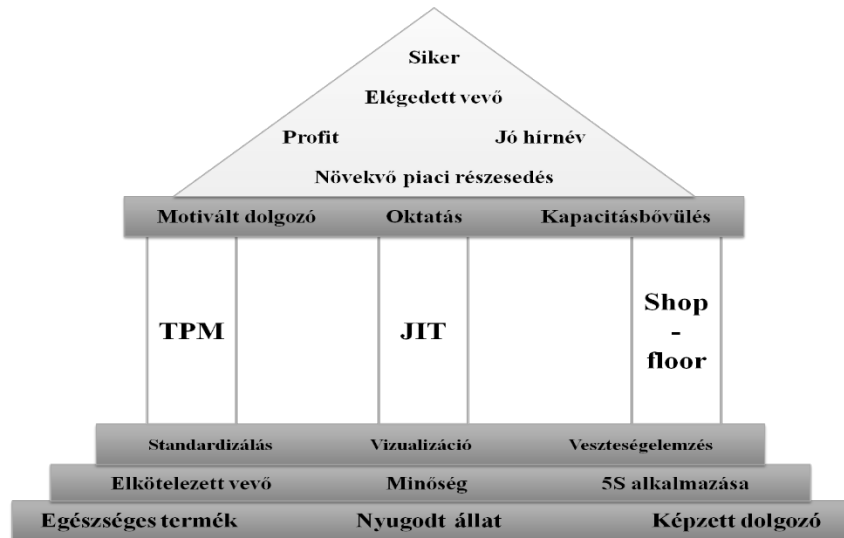
Eredmények elérése QCD (Quality – Cost – Delivery) – minőség, költség, szállítás – területén egységesen:

- elsőre, minden alkalommal jó minőség előállítása,
- egy borjúra jutó költségek minimalizálása,
- az átfutási idő csökkentése az üszőnevelésben.

A vállalat számára:

- állandó bevételi források által állandó beruházási lehetőségek és kihívások lehetősége,
- nyugodt munkavégzés,
- idő felszabadítása.

3.1 A mi TPS házunk (1. ábra)



1. ábra TPS-ház
(Forrás: saját szerkesztés)

A ház alapjának a gazdaság elsődleges értékeit tekintjük, az egészséges, boldog állat nevelését, mindezt szakmailag hozzáértő és kompetens dolgozók segítségével. A megfelelő vezetői elkötelezettség a Lean rendszer használata és a minőség felé már meg van, illetve az 5S kialakítása is folyamatban van. Ez fogja biztosítani a következő lépésekhez az áttekinthetőséget, a dolgok könnyebb elérhetőségét, megvalósíthatóságát. A mindennapi tevékenységekre, a dokumentációs rendszerre, az eszközök elhelyezésére standardok folyamatos bevezetésére és felülvizsgálatára van szükség, hogy a mura típusú (szabálytalanságból, kiegyensúlyozatlanságból, egyenetlenségből adódó) veszteségeket csökkenteni tudjuk. Vizualizációval segítjük a dolgozó munkáját. Veszteségvadászattal, a veszteségek felderítésével,

elemzésével és problémamegoldással próbáljuk visszaszorítani előfordulásuk gyakoriságát.

A jelenlegi, „tűzoltó” jellegű karbantartás helyett, rendszeres, tervezett karbantartási rendszert vezetünk be, amit tudunk, a TPM keretében beépítünk a mindennapi tevékenységekbe is.

A takarmány-ellátásra, a halmozás és készletezés elkerülése végett kiépítünk jelzéssel működő húzórendszert. A működőképesség megerősítésére rendszeres shopfloor menedzsmentet kell bevezetni.

Mindez elvezet a TPS házunk tetejéhez, az elégedett vevőhöz. Ez által lehet a gazdaság versenyképességét, profitját növelni, újabb és újabb sikereket elérni a mezőgazdasági termelés területén, illetve a minőséget folyamatosan fejleszteni.

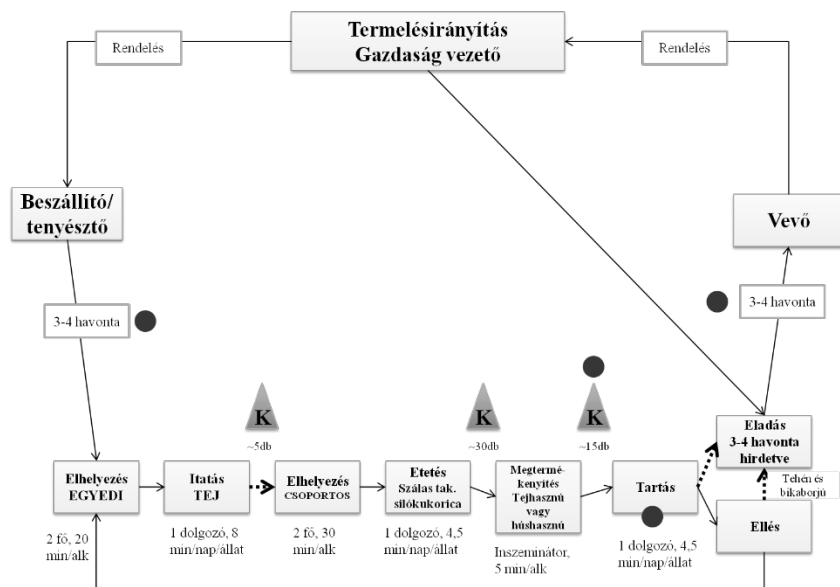
3.2 VSM – Értékáram térkép

Az üszőnevelés folyamatában egyértelműen maga az állat van a központban, ez a termékünk, ez az érték a vevő számára. Értelmezésünk a mezőgazdasági termelésre ezen a ponton is eltér az ipari termeléstől. Itt az érték áramlása egy hosszú intervallumot felölelő folyamat. Minden termékünk egyedi, minden állat különbözőképpen és különböző ciklusokban halad végig az értékfolyamaton. Ennek kiegyenlítését tudjuk minimálisan változtatni, de a termék teljes életciklusát tekintve minden darab más-más jellemzőkkel bír, ezáltal kijelenthetjük, hogy nincs két egyforma.

Értékáram térképen ábrázoljuk a termelést az állatok beérkezésétől az elszállításáig. Átláthatóvá tehetjük mindenki számára, milyen folyamat zajlik jelenleg, látható hogyan történik az információ- és anyagáramlás. Felhasználhatjuk egy jelen-állapot térképen a fejlesztendő, fejlesztendő pontok megjelölésére, s hozzácsatolva egy

jövő-állapot térképet és akcióttervet, teljes és a későbbiekben ellenőrizhető lehet a teljes munkafolyamat és annak fejlődése.

A VSM megrajzolásakor elsőnek tisztázni kellett, milyen léptéket fognak alkalmazni és mi lesz a folyamat kezdő és záró pontja. Az állatok vásárlásától eladásukig vizsgáltuk az értékáramlást, az értékfolyamatot elneveztük, és a jelenállapot térképünkön (2. ábra) ábrázoltuk a jelenlegi anyag- és információáramlásokat.



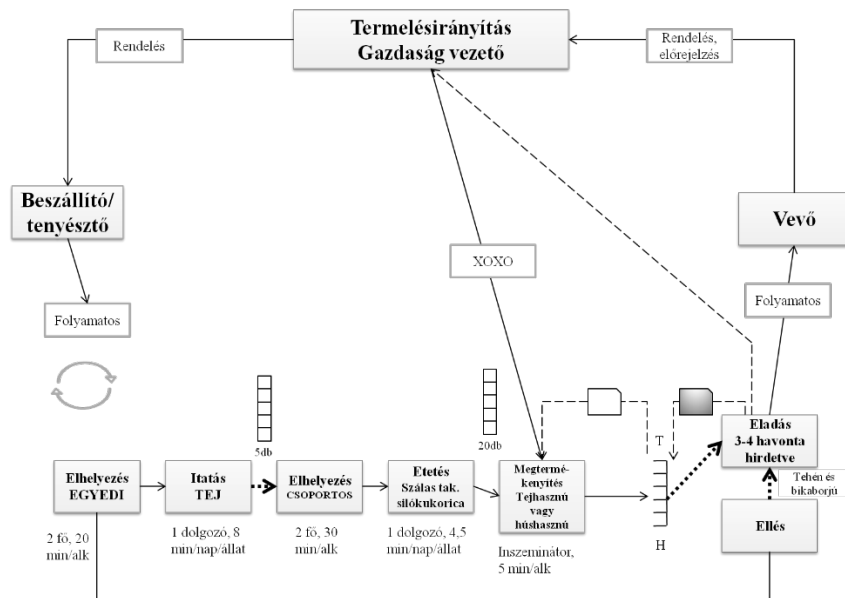
2. ábra Jelenállapot térkép
(Forrás: saját szerkesztés)

A termelésirányítási feladatokat a gazdaság vezetője látja el. A borjak vásárlása ad hoc jelleggel történik, azaz néha, amikor hallja, hogy valakinek van eladó, vagy úgy látja, lenne helyük, akkor vásárol néhányat és úgymond ezt tolja be a rendszerbe. Az üszőnevelés folyamata elindul. Először az egyedi ketrecekbe kerülnek, itt tejet kapnak,

itatással nevelődnek. Majd kb. 3 hónapos korukban átke-
rülnek csoportokba, ahol már szálas takarmányt és silóku-
koricát kapnak. Itt az állat kb. 2 éves koráig nevelődik. Ez
alatt az állatok mindennapi ellátását egy dolgozó végzi.
Áthelyezéskor 2 főre van szükség. Ezután, ha a szarvas-
marha eléri a megfelelő fejlettségi szintet és kort, akkor
lehet megtermékenyíteni, amit az inszeminátor végez. A
rakás után 4-5 hónappal állapítható meg bizonyosan,
hogy vemhesült-e az állat. Ettől kezdve lehetne jó áron,
vemhes üszőként értékesíteni. Jelenleg az eladások úgy
zajlanak, hogy a vezető felhívja az ismerősöket vagy azo-
kat, akik már vásároltak tőle tehenet, hogy nem akarnak-
e üszőt venni? Ha már a közel ellőseket sem sikerül el-
adni, akkor szokta jelezni az illetékesnek, hogy adjon fel
hirdetést.

Itt viszont már veszteséget termelt a gazdaság. Mivel a
vemhesség megállapítása után már nem fog többet érni a
tehen, viszont a tartási költsége folyamatosan megmarad,
növekszik. Ha nem tudják eladni ellés előtt, akkor már
csökken az értéke.

A rendszertelen adás-vételek kiszámíthatatlanságot és
veszteségeket okoznak az üszőnevelés teljes rendszeré-
ben. Jelen állapot térképünkön (2. ábra) fekete ponttal je-
löltük azokat a fejlesztendő dolgokat, amire akcióttervet
dolgoztunk ki (1. táblázat). A jövő állapot térkép (3. ábra)
a kívánt célállapotot tartalmazza.



3. ábra Jövőállapot térkép
(Forrás: saját szerkesztés)

A beszerzésre és eladásra egyfajta húzórendszert kell kialakítani ahhoz, hogy az áramlás egyenletesebb legyen. Úgy kell „készleteket” kialakítani az állományra, hogy a vevői igényeket tudjuk kiszolgálni. Vevőköörünk számára legyen tejelő és húshasznú vemhes üsző is olyan mértékben, hogy a felmerülő igényeket ki tudjuk szolgálni. Ehhez visszafelé kell a folyamatot vizsgálnunk. Az üszők értékesítése folyamatos kell, hogy legyen. Ha a vevő visz el az állományból, akkor a kanban rendszerrel jelezzük a készletcsökkenést, illetve, hogy milyen típusút vittek el. Ezáltal felszabadul egy termelési kanban, hogy tejelő vagy húshasznú üszőre lesz szükség.

Ahhoz, hogy ezt működtetni tudjuk, a növendéklétszámának is a vevői igényekhez, ütemidőhöz igazodva kell rendelkezésre állnia. Eladás esetén szintén egy kanban jel

indul a termelésirányításhoz, mely rendeléssé alakul a beszállító felé. Így az újszülött, illetve pár hetes borjak beszerzése szintén húzórendszerűvé válik, s csak igény esetén indul el.

1. Vevői igények megismerése	Statisztika korábbi adatok alapján Személyes vagy telefonos megkeresés
2. Szükséges minimumkészletek meghatározása	Szupermarket jelleggel az eladható üszőkre Növendékeknél a termékenyítés előtt álló készletszint beállítása
3. Folyamatos áramlás érdekében a rendszerben a „helyek feltöltése”	Az istállóban lévő helyek feltöltése a vevői igények alapján meghatározott készletszinthez igazodva
4. Értékesítési rendszer kialakítása	Értékesítési csatornák keresése Értékesítéshez felelős kijelölése A hirdetések folyamatos aktualizálása
5. Kanban rendszer kialakítása	Olyan rendszer kitalálása, ami egyszerűen, egyértelműen jelzi adás-vételkor a készletfogyást és adja a visszacsatolást a termelésnek és a termelésirányításnak is
6. Működtetés, ellenőrzés, hogy a rendszer megfelelően működik-e?	
7. Az elért állapot összevetése a jövőállapot térképpel és az eltérések újbóli vizsgálata, új célok meghatározása.	

1. táblázat Akcióterv a jövőállapot eléréséhez
(Forrás: Saját szerkesztés)

Azzal, hogy felrajzoltuk jelenállapot térképünket láthatóvá váltak a folyamatokban rejlő veszteségek, amelyek ki-küszöbölésével javítható a minőségi színvonal. Ennek tükrében vázoltuk fel jövőállapot térképünket, amelyben már a fejlesztések utáni állapotot mutattuk be, illetve - egy akcióterv segítségével - meghatároztuk azokat a pontokat, amelyekkel kialakítható az új állapot. Kezdő lépésként szükség volt az 5S kialakítására, mely a rendezett és tiszta munkakörnyezet által biztosítja számunkra többek között azt is, hogy a kívánt állapot fenntartható legyen, és ne kerülhessenek további veszteségek az új folyamatba.

3.3 A tárgyi eszközökre, a helyszínrre vonatkozó 5S

1S: Szétválogatás

Első körben elindultunk a telepen, sorban a különböző helyszíneken. Ekkor kiválogattuk és összeszedtük a felesleges dolgokat. Pl. madzagokat, fadarabokat, nem használt, elkopott eszközöket, az adott helyszínrre nem illő, és ott nem is használt dolgokat. Mindezt az istállók mentén, a tejházban és a mellette lévő helyiségben végeztük el. A legközelebbi 5S akció külön a garázsra fog vonatkozni. Ez egy külön nap lesz, mert egyértelműen itt a legátláthatatlanabb minden.

2S: Rendrakás

Miután elkülönítettük a szükséges és szükségtelen dolgokat, elkezdtük szétválogatni a felhasználás helye szerint a használatban lévő eszközöket. Mindenhol kialakítottuk a helyet a tároláshoz, mindenhova a megfelelő eszközöket helyeztünk (4. illetve 5. ábra).



4. ábra Rendrakás előtti állapot
(Forrás: Saját adatbázis alapján)



5. ábra Rendrakás utáni állapot
(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A tárolókat feliratoztuk, a szerszámok helyeit is megjelöltük vizuálisan, színkódokat alkalmaztunk és kialakítottunk

egy helyiséget a rendszeres megbeszélésekre, ahol adataink, eredményeink fellelhetőek lesznek. Leltárt készítetünk az értékesebb dolgokról.

3S: Tisztítás

Egy részletes takarítás természetesen már az első két lépésben elkezdődött, és még mindig folyamatban van. Szükségesnek találtuk, hogy az egész telepet körüljárva, minden lehetséges helyen megvalósítsuk a 3S első lépését. S a tisztítás fázisban nem csupán a helyiségek, de a gépek, eszközök tisztítását is elvégezzük, ezáltal megtárolva és feljegyezve a kritikus pontokat, illetve hibákat, amire azonnali beavatkozással egyszerű, akár Poke Yoke megoldásokat is lehet találni és megvalósítani. Ez ki kell, hogy terjedjen az istállókra, garázsra, szociális helyiségre és gépeire, terménytárolóra, a tejhűtőgépre, fejőberendezésekre, s majd TPM keretében traktorokra, szivattyúkra.

4S: Szabványosítás

Közös megbeszélés alapján, a folyamatok során megfigyelve és feljegyezve szabványokat alakítottunk ki a takarítási rendre. A szabványok elérhető helyre kerülnek és felelősöket rendelünk melléjük, akik érvényesítik és ellenőrzik őket.

Megkülönböztetünk olyan feladatokat, amelyek naponta, hetente vagy más időközönként rutinszerűen elvégezhetőek, illetve, amelyeket vagy valamilyen ellenőrzés után, vagy valamilyen munkához kapcsolódóan kell időzíteni.

Rendszeres fenntartást igényel a szociális helyiség takarítása, a napi használatban lévő eszközök helyre rakása, garázs rendben tartása, az aktuálisan használt fejőberendezések és a borjak itatására használt vödörök mosása. Ritkább időközönként beiktatandó az istállók és termény-

tároló körüli takarítás, a TPM-hez kapcsolódó ellenőrzések és rendszeres, tervezett karbantartások. Időszzerűen, alkalmanként elvégzendő feladatok például az idénymunkák során használt gépek tisztítása és a szezonmunkák elvégzése után „pihenőhelyre” rakása.

Alapos átgondolást igényel a standardok kialakítása minden szükséges feladatra, megfelelő módszerekkel, pontos leírásokkal, ellenben kerülni kell a túlzó folyamatokat és a feladatok túl bonyolult leírását. Ezeknek érthetőnek, pontosnak, egyszerűnek kell lenni.

5S: Fenntartás

Az egész 5S-re ellenőrzési rendszert kell kialakítani, erre pedig felelőst kell rendelni. A dolgozót oktatásban kell részesíteni, s elmagyarázni ennek fontosságát. A standardok kapcsán annak véleményét kell kikérni, akinek adata lesz a munka elvégzése. Vezetőként elkötelezettnek kell lenni az 5S iránt, s fenntartására, jobbítására, kiterjesztésére folyamatos lépéseket kell tennie.

3.4 Az állatokra és közvetlen körülményeikre vonatkozó 5S

1S: Szétválogatás

Az állatok optimális szétválasztása és a csoportos elhelyezéskor a megfelelő helyre kerülése nagyon fontos tényező a tenyésztés szempontjából. Az állatokat nagyrészt kor szerint csoportosítják, de figyelembe kell venni az egyedek fejlettségi szintjét, nagyságát, súlyát is. Egyrészt azért fontos a helyes istálló rendszer kialakítás, mert a különböző csoportokat így lehet takarmányozási szempontból különválasztani, másrészt a növekvő borjak így tudnak egymásnak a legkevesebb sérülést okozni, miközben ugrálnak, játszanak. Itt a szétválogatás már nagyjából eszerint is zajlik. Viszont a feladat elvégzésekor inkább

csak a vizuális ellenőrzés játszik döntő szerepet. A legfialabb, itatásos borjak egyedi ketrecekben vannak, ezen kívül öt istállórekesz van kialakítva a különböző korosztályok csoportosítására.

2S: Rendrakás

Az állatok körül mindig biztosítani kell a megfelelő eszközök elérhetőségét. Legfontosabb, hogy a villa, amivel a napi takarmánykiosztás történik, elérhető helyen legyen. Fontos, hogy az állatok ne érjenek el semmilyen külső mozdítható vagy veszélyes eszközt. Többnyire, ami elérhető számukra, azt nyalogatják, vagy könnyen elborítják, ami balesetveszélyes lehet számukra vagy az alkalmazottak számára is. A telepen ezeket a szempontokat is figyelembe vettük a jelen 5S akció keretében.

3S: Tisztítás

Fontos kiemelni, hogy a harmadik „S”, a Seiso szerint, nem elég magukat a szennyeződések megsejtenetni, de a szennyeződés forrását kell megkeresni, amennyiben lehet azt teljesen felszámolni vagy esetünkben minimalizálni.

Az állatok körül sok a veszélyes, fertőző körülmény. Fontos az állatok és emberek számára a megfelelő higiéniai körülmények fenntartása. A dolgozók esetében biztosítani kell megfelelő védőfelszerelés – gumicsizma, munkásruha, bizonyos ellátó munkákhoz védőkesztyű – használatát, tisztálkodási lehetőséget. Ezek a telepen, a szociális helyiségben biztosítottak.

Az állatok számára a tisztítás és higiénia kérdése a hígtrágya rendszeres kitolását és a növekvő almos tartás jellemzőjénél fogva a friss alom rendszeres biztosítását, s az almos trágya megfelelő időközönkénti teljes kihordását jelenti.

4S: Szabványosítás

Az előző három lépésben leírtakat itt is szabványosítani kell, hogy kiküszöböljük a rendezetlenséget és a mura veszteségeket. Elengedhetetlen, hogy az állatok a számukra megfelelő, biztonságos és egészséges környezetben nevelkedjenek. Mindez hozzájárul, hogy a kiváló minőséget minél egyenletesebben tudjuk biztosítani.

5S: Fenntartás

Hasonló elvárásokat kíván, mint a korábban leírtak. Elkötelezettséget, oktatást, folyamatos ellenőrzési rendszert. Ennél az időközönkénti felülvizsgálat sokkal fontosabb, mert az állatok egyedenként másképp, folyamatosan változnak, pl. lehetséges, hogy a szétválogatást is az itt tartózkodásuk alatt (2-2,5 év) többször át kell gondolni és elvégezni.

3.5 Standardizálás

Jelenleg a telepen semmilyen standard nincs sem megfogalmazva, sem dokumentálva. A cél ismert, üsző borjak nevelése és vemhes üszőként való értékesítése. Ehhez az állat kb. 2-2,5 évet tölt itt, ha már születésekor vagy ahhoz közel bekerül a tenyészetbe. A tenyésztéskor a legtöbb dolog és feladat pillanatnyi szemrevételezésen, észrevételen alapul. A rendszer jelenleg reaktívan működik. A standardok által lehetne néhány folyamatot proaktívvá tenni a termelésben, ezáltal a veszteségeket is mérsékelni.

A standardok kialakításakor figyelembe kell venni az érintetteket. A fontos és a szükséges dolgokat kell rögzíteni, és pedig tisztán és egyértelműen, mindenki számára érthető módon. A standardoknak akkor van értelme, ha az látható helyen, mindenki számára elérhetők. A dokumentálás módját segíti, ha láthatóvá teszünk benne mindent, vizualizálunk, amit csak lehet. A standardok bevezetése

után az első, hogy ezeket mindenkivel meg kell ismertetni és a fontosságát elmagyarázni. Folyamatos működtetésük során pedig ellenőrzési, felülvizsgálati módszert kell meghatározni. Ehhez felelőst kell rendelni. A standardokat rendszeresen aktualizálni kell.

3.6 Veszteségvadászat

Többek között a következő veszteségeket jegyeztük fel:

- néhány helyiség és épület állapota kifogásolható, nem megfelelő
- kihasználatlan helyiség van a szociális épület mellett
- sok a takarmányveszteség (penészedés, elcsorgás)
- sok felesleges mozgási és mozgatási veszteség (trágyázás, takarmányozás, itatás)
- nem megfelelően működő víztisztító berendezés.

A hibák vagy következmények, amiket ezek okozhatnak:

- A folyamatos fenntartással az épületek állaga jobban megőrizhető. Ez jelenleg is jobban támogatná a munkabiztonságot, az állagmegőrzést, illetve a későbbiek folyamán, ha eladásra kerülne a telep, értékeesebb lenne az épületek állagának megőrzésével.
- Van egy jelenleg tiszta, kihasználatlan helyiség a szociális épülethez építve. Jelenleg olyan dolgokat tárolnak benne, amelyek ott nem szükségesek és máshol is elhelyezhetőek, ez kihasználatlan kapacitást jelent.
- A bejárás alkalmával sok helyen tapasztaltunk elszórt takarmányt. Az etetés során a takarmánnyal viszonylag nagy utakat tesz meg a traktor és a dolgozó is, ezáltal az elhullik a báláról és a villáról is. Emiatt mennyiségi veszteséget is okoz.

- Emellett, ahol elhullik és nem szedhető össze, ott eső esetén ez csúszóssá is válik, ami szintén a munkabiztonságot veszélyezteti.
- Etetés során a széna előbb említett nagy távolságokra történő szállítása adja az egyértelmű muda veszteségeket. Ezen kívül a szálas takarmányt prizmában tárolják a telep melletti területen, semmilyen takarás vagy tető nincs felette. Ezáltal, a megázott, külső rész mindig hulladékba megy, mert penészes, így azt nem lehet az állatnak adni.
- Itatás során a borjaknak a tejet vödörökben kell elvinni a fejőistállóból. Ez több körben valósul meg. A borjúnevelő ketrecek a telep egyéb pontjain vannak elhelyezve. A vödöröket a dolgozó kettesével tudja vinni, egy fejés alatt ez a jelenlegi itatásos borjakkal számolva négy kört jelent. Ennek mozgatása során a tej gyakran kilötyög. A borjúnevelő ketrecek elhelyezése az út minősége és a logisztika szempontjából sem megfelelő.
- 2012-ben, Az Állattartó Telep Korszerűsítése, Európai Unió pályázatkeretein belül a telepen egy víztisztító berendezést szereztek be. Eleinte igen hatékonyan működött, viszont a fűtő kút vizének minősége folyamatosan változik, a berendezés pedig nem tudja követni ezeket az ingadozásokat.
- Gyakori karbantartást, beállítást igényel a víztisztító, amit anyagilag és a rossz szervizháttér miatt technikailag is nehéz megvalósítani, emiatt a csapvíz jelenleg sem alkalmas emberi fogyasztásra. Ma is 5 literes kannákban hordják az ivóvizet a városból. Ez idő-, energia-, üzemanyag veszteség, felesleges és sürgősen megoldandó probléma.

A problémák, illetve gyökér-okaik megoldására javasolt intézkedések és az azóta tett lépések (2. táblázat):

Megvalósult intézkedések	Folyamatban lévő intézkedések
Üres helység a megbeszélések helyszínéül	A bálabontás gépesítése
Zárt helyen történő takarmány tárolása	Épületek, utak állapota
Víz tisztító	
Itatás	

2. táblázat A megvalósult és a folyamatban lévő intézkedések
(Forrás: Saját adatbázis alapján)

- Fontos az épületek és az utak állapotának folyamatos figyelemmel kísérése. Ahol ezek minősége kifogásolhatóvá kezd válni, beavatkozás és intézkedések meghatározása szükséges a tisztítási, felújítása munkálataira.
- Az üres helyiség a Lean rendszer bevezetése alkalmával éppen alkalmas helyet biztosítana a napi megbeszélések helyszínéül. Ide lehetne elhelyezni olyan vizuális táblákat, amelyek tartalmazzák a legfontosabb, legnehezebben megjegyezhető, rendszeresen szükséges információkat. Olyan helyiségként funkcionálhat, ahol nincsenek zavaró eszközök, dokumentumok, csupán a legfontosabb ábrák és adatok, melyek alkalmat és eszközt adhatnak megbeszélésekre, további fejlesztési javaslatok megvitatására. A helyiség ennek megfelelően kezdőlépéseinknek fontos részévé vált, új vizuális tábláink helye és a rendszeres kaizen akcióink kiinduló- és záró pontja lett.

- A takarmányveszteségek elkerülésére a megoldási javaslatok között szerepelt a bálabontás valamilyen gépesítése, ami által nem kell a szénát kézzel hordani szét az istállókba, a telep különböző pontjain, ez által kevesebb hullana szét. Továbbá javaslatként felmerült, hogy közelebb kellene elhelyezni a bálákat az istállókhöz. A későbbiekben, ha kialakul az állandó, standard állatlétszám, meg lehetne vizsgálni, hogy nem lenne-e az istállóban egy leválasztható rész, ahol tető alatt lehetne tárolni a szálastakarmányt.
- Az előbb említett, zárt helyen történő tárolás a takarmány minőségét is jobban megőrizné, kevesebb lenne az ázás miatti penészesedés és a hulladékta-karmány. Amennyiben ez nem megvalósítható, akkor esetleg valamilyen ponyvával történő takarás is hozhat javulást. Az itatás során érdemes megoldást keresni, miképpen lehetne a borjak itatását kevesebb oda-vissza járkálással megoldani. Mindenképpen jó lenne, ha a borjúnevelő ketrecek elhelyezésén próbálnánk változtatni. Közelebb tenni őket egymáshoz és legalább az azokhoz vezető utat úgy kialakítani, hogy az időjárás ne befolyásolja megközelíthetőségüket.
- Mivel januárban el lettek adva a fejős tehenek és ma már csak 3-4 tehenet fejnek egyszerre, ezért lehetőségünk nyílt, hogy a fejőistállót átalakítsuk a jelenlegi feladatok kiszolgálására. Az egyik sor járszat kivettük, ezáltal helyet sikerült felszabadítani, ahová már be is tudtunk tenni borjúnevelő ketreceket. Így fejés során már két borjú itatása közvetlenül helyben történik, amivel a mozgási veszteségnek negyedét már ki is küszöböltük. A későbbiekben természetesen több ketrecet is be fogunk oda vinni, illetve egyéb átgondolások és átalakítások lesznek, hogy ez a veszteségforrás még inkább mérséklődjön.

- A víztisztítóhoz kapcsolódóan felmerült, hogy megéri-e egyáltalában üzemeltetni. Maga a berendezés is villamos energiát fogyaszt, mindemellett az év nagy részében nem megfelelő minőségű vizet ad. Nem érné-e meg inkább értékesíteni az ahhoz kapcsolódó eszközöket. Alternatív megoldásként pedig felvetődött, hogy költséghatékonyabb megoldás lenne egy mélyebb kút fúrása, mely vízzáró rétegből hozná fel az ivóvizet.

Összegzés

Kutatásunkban a Lean elvek mezőgazdaságban történő alkalmazásának lehetőségeit és azok minőségre gyakorolt hatását vizsgáltuk meg egy szarvasmarha telep példáján. Elsőként a Lean szemlélet alapját képező TPS házat alapul véve megalkottuk és alkalmaztuk saját „TPS Házunkat” a minőségi kritériumok javítása céljából. A ház magában foglalja azokat a tényezőket, amelyek bevezetése és használata garantálja a minőségi színvonal megtartását vagy növelését.

Ábrázoltuk a vállalkozás értékeit, meghatároztuk a termék áramlásának útját, ezekhez értékáram-térképet készítettünk átláthatóbbá téve az üszőnevelés folyamatát. Egy veszteségvadászlat során, külső szemlélők segítségével a telep látható és legfeltűnőbb veszteségforrásait mértük fel, segítségével további javításokat kezdeményeztünk a rendszerben.

Kezdeti lépésként elkezdjük az 5S bevezetését, ezzel mintegy biztos alapot teremtve a későbbi fejlesztésekhez. A rendszertelen és kaotikus állapotok felszámolásaként több területen standard munkavégzést kezdeményeztünk. Ezek használatát, alkalmazását megismertettük az érintettekkel is.

Vizsgálatainkból levonható a következtetés, hogy a Lean elvek maradéktalanul beilleszthetők a mezőgazdaság területére. Hasonlóan az iparhoz, itt is termelés folyik, itt is megtalálhatóak azok a pontok, melyek fejlesztése elengedhetetlen a versenyképesség megtartásához. A vevői igények kielégítése itt is a versenyképesség kulcsfontosságú tényezője. A mezőgazdasági termelés érzékeny a környezeti változókra és összetett rendszer, de megfelelő szemléletű megközelítéssel a Lean elvek és eszközök hatékonyan segíthetik a fejlődést

Felhasznált irodalom

- [1.] Buzás A.(1999): "5S", avagy Rend a lelke mindennek. Marketing és Menedzsment ÉVF. 1999. 33. évf. 5. szám. 37-38.o
- [2.] Masaaki, I. (1997): Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success és Gemba Kaizen, McGrawHill
- [3.] Pados A. (2009): A Lean hatása a vállalatértékre. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet.

Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, avagy az üzleti elemzés szerepe a projektfolyamatokban



Czibalmos Zsolt - Kiss Norbert



Tapasztalatunk szerint az ISO 9001:2015 szabvány megjelenésével a szükségletek, elvárások, igények kezelésének módszerei és gyakorlata a legtöbb szervezet működésében újra előtérbe, felülvizsgálatra került. Az alábbiakban a projekteket érintő szükséglet, elvárás, igénykezelés jelentőségére, a megoldások alternatíváira kívánjuk felhívni a figyelmet.

Az elmúlt években, a nemzetközi trendekhez igazodva, már hazánkban is a projektmenedzsment különálló szakmává vált. Elfogadott lett az a megközelítés, hogy nem feltétlenül az a legjobb megoldás, ha a projektvezető személye a szakmai megvalósítók közül kerül ki. Ennek oka egyrészt az, hogy a projektmenedzsment projekttől függően teljesen más kompetenciákat, ismereteket igényel, mint ami a projektek megvalósításában közreműködő szerep-körökre jellemző, másrészt kifejezetten hasznos, ha a projektet vezető személy felsőszinten, nem a részletekben elveszve, képes a projektet a meghatározott keretek szem előtt tartásával irányítani.

Az elmúlt években több, nemzetközi szintre is kiterjedő felmérés látott napvilágot, mely a sikertelen projektek okait szándékozta feltérképezni. Ezek közül is kiemelkedő az amerikai Project Management Institute (PMI®) díjmentesen elérhető Pulse of the profession® kiadványsorozata, amelyben a közzétett eredmények nemzetközi felméréseken alapulnak. A 2015-ös felmérés szerint [PMI – PMI's Pulse of the profession, Capturing the Value of pro-

ject management; 2015] átlagosan a projektek 64%-a zárul sikeresen, míg a sikertelenség legfőbb okaként - a szervezeti prioritások változása mellett (40%) - az igények nem megfelelő összegyűjtését (38%) fogalmazták meg a szakmában dolgozók.

A fenti eredmények tükrében felmerülhet az a kérdés, hogy a projektek indítása előtti, kezdeti igények feltérképezését, gyűjtését és strukturálását ki végezze el? Ezekre jelenleg az alkalmazott módszertanoktól függően az alábbi gyakorlatok terjedtek el:

A legegyszerűbb és jelenleg talán még legelterjedtebb megoldás, hogy az elvárásokat a projekt eredményének legfőbb hasznosítója, egy úgynevezett igénygazda gyűjti össze, aki átadja ezeket a projektvezetőnek és innen projektmenedzseri felelősség a projekt-scope véglegesítése és annak kézben tartása. Ez a megoldás abban az esetben működhet, ha az igények jellemzően egy területről érkeznek, ha a projekt végterméke más területeket nem érint, valamint ha az igénygazda és a projektben részt vevő szereplők „azonos nyelvet” beszélnek. Komplexebb, szerteágazó projektek esetében azonban gyakran felmerül az a probléma, hogy az igénygazda minden igyekezte ellenére nem tudja megfelelően megfogalmazni, a projekt megvalósítók számára átadni az igényeket (gondoljunk itt például informatikai vagy termékfejlesztésekre). Ennek a problémának a gyökere az eltérő szaktudásból, tapasztalatból, vagy a szerteágazó igényekből is fakadhat. Abban az esetben például, ha egy projekt végeredménye az

igénygazda szakterületétől eltérő több egyéb ágazatot is érint, fennáll a veszély, hogy az egyéb ágazatok igényei nem megfelelő szinten, nem megfelelő súllyal jelennek meg a projekt célrendszerében.

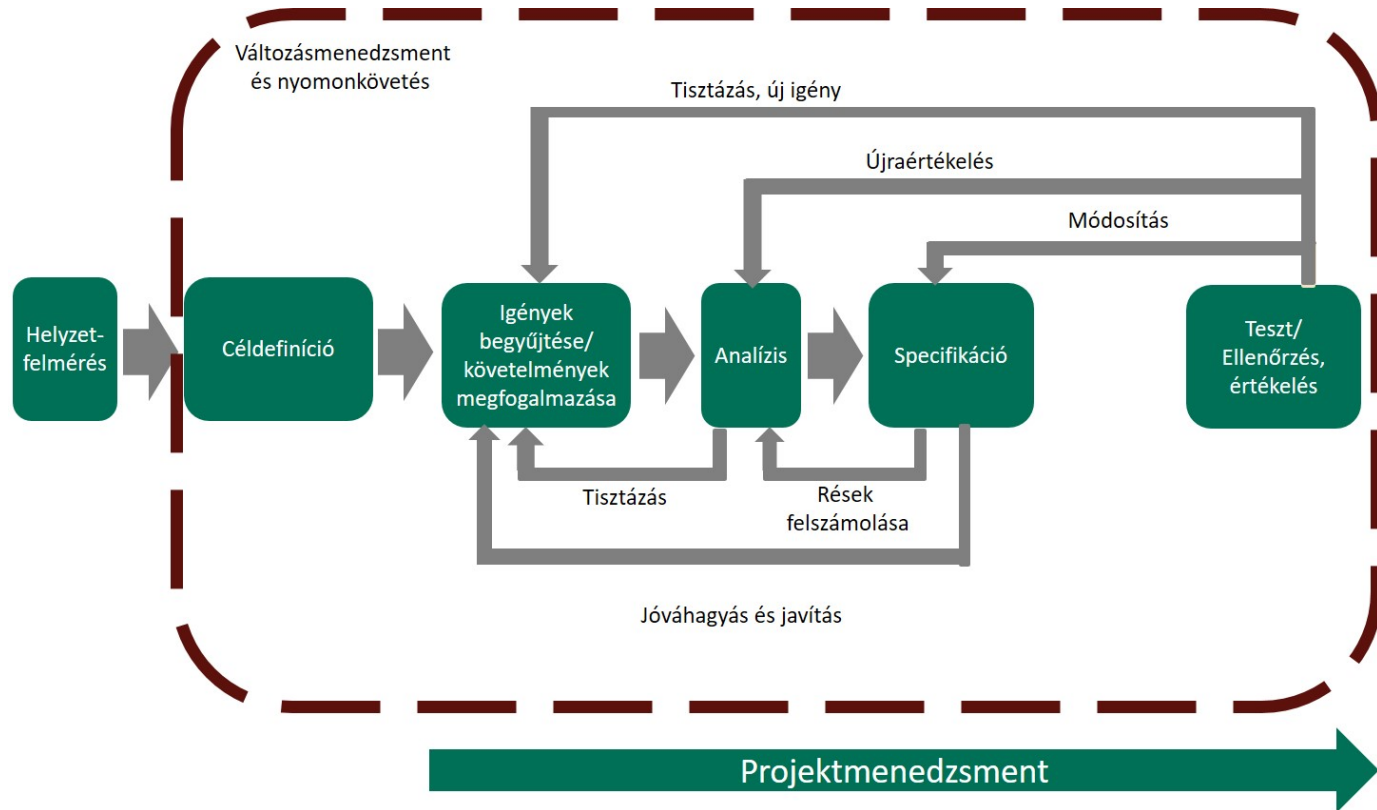
Egy másik megoldás, mely a fenti problémát kezelheti, hogy ezeket a szóban forgó igényeket a leendő projektvezető vállalra tesszük. Tény, hogy ezzel minimalizáljuk a projektben közreműködő szerepkörök számát, ám ezzel komoly kockázatot vállalhatunk. Tekintettel arra, hogy mára a piacon tapasztalt projektvezetők tekintetében egyértelmű hiány tapasztalható, egyre inkább jellemző, hogy a projektmenedzserek akár 5-6 futó projektet is irányítanak párhuzamosan. Ezzel a megoldással nem csupán leterheljük, de arra is kényszerítjük a projektvezetőket, hogy projektvezetői megbízás nélkül, még nem biztosan induló projektek esetén „pre-sales”, vagy igénymenedzsment feladatokat is ellássanak. Egyrésztől így egy szűk kapacitást terhelünk tovább, másrésztől a projektvezetők felé megfogalmazott elvárások is megnőnek, hiszen ebben az esetben elkerülhetetlen, hogy a projektvezető a szakmában elmélyedve szakértői szerepben is megjelenjen, mely további bérigény növekedést eredményezhet.

A harmadik, egyre inkább elterjedőben lévő megoldás egy új, külön szerepkör létrehozása, kifejezetten a projekteket megelőző igények kezelésére, mely a nemzetközi gyakorlatban az üzleti elemző (Business Analyst) nevet kapta. E megközelítés elterjedését is alátámasztja, hogy a Projektmenedzsment Intézet által nemzetközileg is elfogadott minősítés került kialakítása, mely iránt egyre inkább növekvő igény mutatkozik. Itthon az üzleti elemző szerepköréről általános tévhit, hogy az csak informatikai projektek esetén alkalmazható. Tény, ahogy a projekt-megközelítés elterjedésében, úgy az üzleti elemzésben is az informatika jár

élen, ezeken a területeken ismerték fel először ennek a funkciónak a szükségességét. Mindezek mellett, ha az üzleti elemzőre nem az igénygazda és a fejlesztők közötti „híd”-ként tekintünk, más területeken is megjelenik e szerepkör szükségessége. A példa kedvéért gondoljunk egy egyszerű, a napi működés hatékonyságának növelését célzó folyamatfejlesztési projektre. Ebben az esetben is több, a folyamat szempontjából érintett munkatárs fogalmazhat meg igényeket, melyek nem összehangoltan, egyféle különálló, szigetszerű területekről érkezhetnek. Ebben az esetben is fontos feladat az igények összehangolása, az esetleges ellentmondások feloldása és nem utolsósorban azok elemzése annak érdekében, hogy kizárólag olyan követelmények kerüljenek meghatározásra, melyek ténylegesen szolgálják a projekt céljait.

Az üzleti elemzőnek bár már a projekt elindítását megelőzően is fontos feladatköre van, de ez nem ér véget a projekt elindulásával. Általános hiba, hogy az igényekért, követelményekért felelős elemzőnek kizárólag a projektdefiniálás fázisában delegálnak feladatot. Egy egészségesen működő projekt-kultúrában a projektet végéig kísérve, támogatva, sőt a projekt zárását követő üzleti megtérülés-értékelésében is feladatot kell vállalnia.

Tapasztalatunk szerint egy megfelelő szinten szabályozott igénykezelési folyamat kialakításával a projektek eredményessége tovább növelhető. A folyamatnak természetesen illeszkednie kell a szervezeti folyamatokhoz, kultúrához, így annak testre szabottnak kell lennie. Az alábbi **ábra** egy lehetséges megoldást ábrázol, mely tartalmazza az üzleti elemzés során elvégzendő legfontosabb feladatokat:



Ábra

A fentiek alapján az üzleti elemzés főbb folyamatcsoportjai a következők:

- Helyzetfelmérés, BA tervezés
 - o Az üzleti elemzés folyamatának, eszközeinek, szerepköreinek, dokumentumainak pontos meghatározása adott projektre értelmezve
 - o A szervezet belső adottságának (szervezeti stratégia, folyamatok, szervezeti kultúra, stb.) és

külső környezetének (iparági szabályozások, piacelemzés, működési környezet, stb.) feltárása, elemzése

- Céldefiníció
 - o A projekt felsőszintű célrendszerének meghatározása, összevetés a szervezeti célokkal
- Igények begyűjtése/ követelmények megfogalmazása
 - o Az igények strukturált feltérképezése, azok követelménnyé formálása, jóváhagyása

- Analízis
 - o A követelmények összehangolása, ellentmondások feloldása
 - o A projekt részletes követelménylistájának elkészítése
- Specifikáció
 - o Több szintű specifikációs dokumentum elkészítése és elfogadtatása
- Teszt/Ellenőrzés, értékelés
 - o A projekten belüli és kívüli tesztelés megszervezése, koordinálása, illetve a projektet követő vizsgamérések menedzselése
- Változásmenedzsment és nyomon követés
 - o változási igény esetén a változás tartalmának, következményeinek, gyökér-okainak feltárása, elemzése

A fentiekből jól látszik, hogy ideális esetben az üzleti elemző és a projektvezető egy, a projekt során folyamatosan együttműködő szerepkörök. Az üzleti elemző fő feladata, hogy a projektet megelőzően segítse az érintetteket a projekt céljait támogató igények megfelelő megfogalmazásában, valamint hogy támogassa a projektvezetőt egy mérhető, teljesíthető és egyértelműen visszamérhető követelménylista elkészítésében. Mindezek mellett a projektvezető a már ismert feladatok elvégzéséért felel, fő felelőssége a projekt végtermékek megfelelő minőségű, határidőre és költségkereten belüli leszállítása.

Ahogy a projektmenedzsment, úgy az üzleti elemzés sikere is több tényezőn múlik. Korábban már említettük a

megfelelő folyamat fontosságát, annak szervezeti kultúrához, egyéb folyamataihoz történő illesztését. Másrészről a siker érdekében elkerülhetetlen, hogy az üzleti elemzést egy megfelelő készségekkel, kompetenciákkal rendelkező személy végezze.

A feladat komplexitásából adódóan az üzleti elemzést el látó szereplőnek az elemzési, strukturált gondolkodást igénylő feladatok mellett készség szinten is képzettnnek kell lennie. A szervezet, az érintettek valódi problémáinak, igényeinek feltárása kifinomult és tanulható „soft” készségeket követel meg. Ilyenek lehetnek a teljesség igénye nélkül a facilitátori készségek, kommunikációs/tárgyalási készségek, de kiemelt hangsúlyt kell fektetni a megfelelő kérdések feltevésére, workshopok moderálására is.

Összességében tehát elmondható, hogy nincs egy általánosan, minden helyzetben bevált legjobb megoldás, viszont a fenti tényezők figyelembe vételével kialakítható egy olyan üzleti elemzési folyamat, mely a projektek eredményességét nagymértékben javítani képes. Ezek az eredmények egyértelműen mérhetőek, ezt alátámasztja a korábban említett felmérés is, mely szerint a projektmenedzsment terén sikeres szervezetek 80%-al több projektet zárnak sikeresen, valamint sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek az üzleti elemzés folyamatára és az üzleti elemzők továbbképzésére, mint projektmenedzsment szempontjából kevésbé sikeres versenytársaik.

Terméktanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható ellátási láncban

Élelmiszeripari FMCG termékek esete és a kereskedelmi láncok befolyása



Gröger Nóra - Vágási Mária



Absztrakt

A tanulmány rámutat a terméktanúsítási szolgáltatás marketing szempontú vizsgálatának szükségességére a fenntartható ellátási láncban. A láncolaton belüli partnerkapcsolat keretében elhelyezve hangsúlyozza a kereskedelmi láncok befolyását a szolgáltatás igénybevétel/megrendelés motivációira. Szakirodalmi és feltáró kutatás eredményei alapján aktuális kérdésként nevezi meg, hogy milyen partnerkapcsolati lehetőségek kihasználása kívánatos annak érdekében, hogy a végfogyasztók számára is érzékelhető legyen a tanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható fogyasztás érdekében.

Bevezetés: a téma aktualitása és a kutatás fő kérdései

A terméktanúsítási szolgáltatások marketing szempontú, és a fenntartható ellátási lánc keretében történő vizsgálatának aktualitása és újdonságértéke kapcsán megnevezhető kérdéseket öt pontba foglaltuk.

(1) A szolgáltatásmarketing nemzetközi és hazai szakirodalmában a tanúsítási szolgáltatások témája és szerepének vizsgálata a jelentősége ellenére hanyagolt. A kutatás hozzájárulhat e hiányosság pótlásához, emellett a minőségmenedzsment vizsgálatokhoz is, adalékokat nyújtva.

(2) A tanúsítási szolgáltatások nélkülözhetetlen szerepet játszanak abban, hogy a fogyasztókhöz eljutó végtermék megfelelően szabványokban és jogszabályokban rögzített minőségi követelményeknek, miközben e téren a teljes ellátási láncban elhelyezett vizsgálatuk szükségese.

(3) Az ellátási lánc a benne résztvevő különféle szereplők között partnerkapcsolati viszonyokat foglal magában, amelyek keretében - főként a beszállítói követelményeknek megfelelően - a tanúsítási szolgáltatások megrendelési motivációit és a szolgáltató választást illetően alapvető kérdés, hogy milyen befolyást gyakorolnak a láncon belüli szervezetközi erőviszonyok.

(4) A terméktanúsítási szolgáltatások jelentősége az ellátási lánc szervezeti szereplői számára nyilvánvaló, ugyanakkor, a végfogyasztó számára sem lehet érdektelen, és ennek tudatosításához vizsgálandók azok a lehetőségek, amelyek a kommunikációs eszközök révén elősegítik a fogyasztói bizalmat a termék- és márkaminőséget illetően.

(5) A terméktanúsítást nyújtó szervezetek számára a kutatás révén feltárt információk hozzájárulhatnak szolgáltatásportfóliójuk versenyképes kialakításához, partnerkapcsolataik továbbfejlesztéséhez, a fenntartható ellátási lánc szempontját célozva.

A fenti feltételeket és kérdéseket eredendően szakirodalmi kutatás alapján fogalmaztuk meg, amit szűkebb körű (pilot-jellegű) feltáró empirikus kutatás eredményei is alátámasztottak, élelmiszeripari FMCG kategóriába tartozó termékekkel kapcsolatban (Gröger-Vágási 2015). A továbbiakban az egyes szempontok szelektív bemutatására kerül sor, a jelzett kérdésekkel összefüggésben.

Terméktanúsítási szolgáltatások jelentősége és szerepe a fenntartható ellátási láncban

A terméktanúsítási szolgáltatások a műszaki szolgáltatások egy specifikus területét alkotják. A szolgáltatók – a tanúsítást ellátó szervezetek - olyan független és pártatlan, akkreditált üzleti vállalkozások, intézetek, amelyek előre meghatározott jogszabályok, szabványok, illetve egyéb előírások alapján rendszerek, termékek, vagy személyek vizsgálatát, megfelelőség értékelését, valamint tanúsítást látják el (Czitán et al. 2006). A tanúsító szervezetek szolgáltatásai széleskörűek, közöttük megtalálhatók a hagyományosnak és általánosnak tekinthető ISO 9001, ISO 14001, illetve újabban a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációját középpontba helyező ISO 26000 szerinti tanúsítás szabványa. Témánk szempontjából - a terméktanúsítási szolgáltatások kapcsán - a termékek laboratóriumi vizsgálata, a végtermék ellenőrzés, és emellett számos különleges, az egyes ügyfelek egyéni igényét is kielégítő, vagy éppen szektor-specifikus szolgáltatások lehetnek alapvető kérdések, amelyek nem csak a minőséget, de a fenntarthatósági szempontokat, vagy az egyes vállalatok marketing céljait is elősegítik (Gröger 2013).

A terméktanúsítási szolgáltatások szerepének vizsgálata szoros kapcsolatban áll a fenntarthatóság kérdéskörével, a fenntartható ellátási láncsal. Ennek kapcsán definíciós alapokra hivatkozunk. A fenntarthatóság fogalmával kapcsolatban alapvető hivatkozás a Brundtland Report (1987) amelynek megfogalmazása alapján a fenntartható fejlődés előmozdításának célja, hogy a jelen generáció erőforrás felhasználása és fogyasztása ne sodorja veszélybe a jövő generációk erőforrásait és fogyasztását. A fenntarthatósági elmélet szervezeti gyakorlati alkalmazásának vizsgálatában hivatkozási alapnak tekinthető az ún. Triple Bottom Line, a fenntarthatóság három általános vállalati

alappillére, azaz a gazdasági/pénzügyi célok megvalósításában a környezetvédelmi és a társadalmi szempontok célirányos és arányos figyelembe vétele, ami a vállalati társadalmi felelősség kérdéskörét is magában foglalja (Elkington 2004, Ransburg-Vágási 2015, Vágási 2004). Az ellátási lánc fenntarthatósága érdekében alapvető szempont, hogy a láncolat valamennyi szereplője kövesse a hármas követelményt, aminek eléréséhez hozzájárul a partnerkapcsolat kialakítása. A partnerkapcsolat hosszú távú, tartós együttműködést és kölcsönös bizalmat feltételez az ellátási lánc szereplői között, annak érdekében, hogy egyenként és együtt jobb teljesítményt érjenek el és folyamatosan megbízható minőséget szállítsanak. Mindehhez további követelmény, hogy valamennyi szereplő érdekeit figyelembe vegyék a fenntartható működést és fogyasztást célozva (Kotler-Keller 2012). Nemzetközi kutatások szerint hét driver-tényező (piaci kapcsolatok, érték, transzparencia, életciklus technológia, partnerkapcsolatok, idő, és a vállalat-irányítás/kormányzás) hatása befolyásolja a teljes fenntartható gyártást, fogyasztást (Elkington 1997, 2004).

Élelmiszeripari FMCG termékeket vizsgálva, a marketingben használatos klasszifikáció szerint az FMCG termékekre (Fast Moving Consumer Goods), jellemző, hogy napi szinten vásárolt és fogyasztott termékek. Az FMCG piac relatíve olcsó, gyakran vásárolt és gyorsan elfogyasztott termékek piacaként definiálható, amely kapcsán a vásárlók a legkisebb vásárlási erőfeszítést gyakorolják (Dibb et al. 2006).

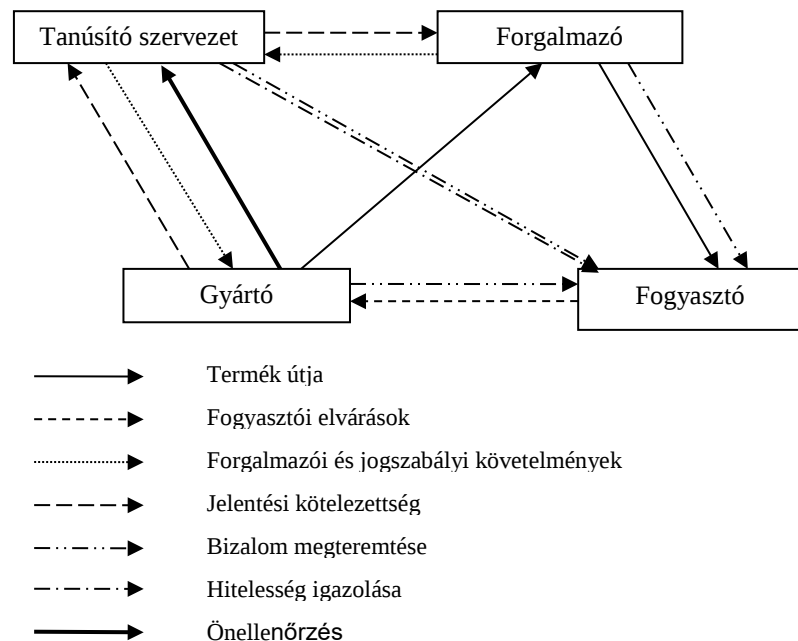
Duffy és Fearne (2002) kutatása szerint az FMCG szektor ellátási láncának teljesítménye a partnerkapcsolatok három ismérvétől függ: hatalmi struktúra, együttműködés és bizalom. Vizsgálatunkban három főbb típusú szereplőt kü-

lőnböztetünk meg: (1) a gyártót, ide sorolhatók az alapanyag és a végtermék-gyártók; (2) a kereskedőt, javarészt a nagy kereskedelmi láncokat és (3) a fogyasztót. Az említett típusok kapcsolatai körében a nagy kereskedelmi láncoknak domináns vevő szerepük van (Cox 2001), amely pozíció lehetővé teszi számukra különböző beszállítási kritériumok felállítását a gyártók és az elsődleges forgalmazók felé. Barney és Hansen (1994) kutatásai alapján a kereskedelmi láncok és beszállítóik között „gyenge típusú bizalom” a jellemző, amely szerint a kereskedelmi láncok nem vállalnak semmilyen kockázatot és mindenemű felelősség a gyártóra hárított. Már itt megjegyezzük, hogy kivételt képez a forgalmazói saját márkák esete.

Tanulmányunkban a fenti szakirodalmi alapok és logikai irányvonal mentén a piaci (forgalmazási) kapcsolatok (követelmények) azon jellemzőit mutatjuk be, élelmiszeripari FMCG termékek vizsgálata alapján, amelyek a partnerkapcsolat terén a nagy kereskedelmi láncok befolyásának kiemelkedő szerepét érzékeltetik. A következtetések között felvetünk a partnerkapcsolat fejlesztése irányába mutató lehetőségeket, amelyek a kölcsönös érdeket jobban szolgálhatják a fenntartható végső fogyasztást célozva.

Az ellátási lánc kapcsolati viszonyai és a termék-tanúsítási szolgáltatási megrendelés motivációi

A tanúsító szervezetek összetett szerepet játszanak az ellátási láncban. A tanúsítási szolgáltatások igénybevétele az élelmiszeripari ellátási lánc összes szereplőjének a tevékenységét hatékonyabbá, termékeiket pedig fenntarthatóbbá és biztonságosabbá teszik. Az **1. ábra** bemutatja a tanúsító szervezetek kapcsolati rendszerét az ellátási és értékláncban.



1. ábra A tanúsító szervezetek szerepe az ellátási láncban

Forrás: Saját szerkesztés

A tanúsítási szolgáltatások megrendelői, vagy a megrendelés előírói az ellátási lánc szereplői lehetnek. A főbb szereplők (gyártó, forgalmazó, fogyasztó) mellett az ellátási lánc tagjának tekintendők egyéb stakeholderek (érintettek) is, így hatóságok, kamarák, stb. – miközben a tevékenység legfőbb érintettjei leginkább a gyártó vállalkozások. Utóbbiaknál központosulnak a forgalmazóktól és fogyasztóktól érkező elvárások, valamint a termékbiztonságra, és címkézésre vonatkozó jogszabályi előírásoknak való megfelelés jelentős része. A tanúsítási szolgáltatások igénybe vételének motivációi sokrétűek, és körükben lényegi megkülönböztetési szempont lehet, hogy mely közvetlen érintettek milyen általános követelmény, illetve sajátos helyzet, stratégia alapján veszik igénybe (Gröger-

Vágási 2015). A tanúsítási szolgáltatások megrendelésének lehetséges motivációit/okait az. **1. táblázat** mutatja, kutatás alapján.

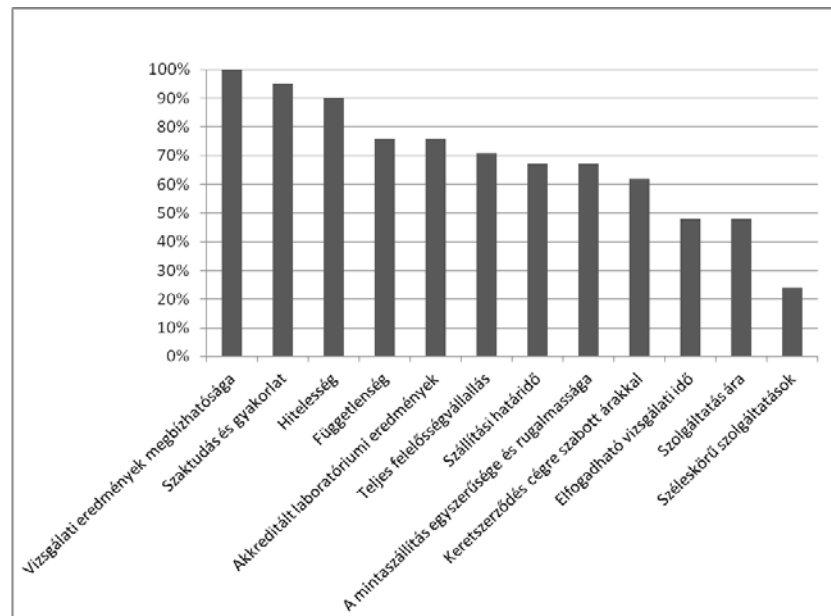
Motiváció fajtái / érintettjei	Gyártó	Forgalmazó	Fogyasztó
A tanúsítási szolgáltatások igénybe vételének standard motivációi	- jogszabályi előírás - forgalmazói előírás - termékcímke tartalmának igazolása - fogyasztói elvárás	- jogszabályi előírás - beszállító (gyártó) ellenőrzése - sajátmárkás termékfelügyelet - fogyasztói igények	- elégedettség - reklamáció kivizsgálása
A tanúsítási szolgáltatások igénybe vételének differenciáló motivációi	- önkéntes tanúsítások - vallási előírások (pl. Kosher, Halal) - külföldi piacokra való bejutás - beszállító ellenőrzése - önellenőrzés - kontroll ellenőrzés	- önellenőrzés - mystery shopping - önkéntes tanúsítások	- magasabb szintű elégedettség, bizalom

1. táblázat Tanúsítási szolgáltatások megrendelésének lehetséges motivációi az ellátási lánc mentén

Forrás: saját összeállítás kutatási eredmények alapján (Gröger-Vágási 2016)

Egy feltáró kutatással vizsgáltuk a terméktanúsítási szolgáltatások megrendelése kapcsán a szolgáltató-választás tényezőit, megkülönböztetve az általános, standard illetve a megrendelők oldalán jelentkező versenyképességi tényezőket. A vizsgálat eredményét mutatja be összefoglaló jelleggel a **2. ábra**. A **2. táblázat** a válaszadói megoszlást

érzékeltetve jellemzi a megrendelési motivációk jelentőségét, abban a standard szolgáltatások alapvető szerepét, és differenciálást elősegítő szolgáltatások terén mutatókozó megrendelői motivációk korlátozottságát. A vizsgálat keretében önkitöltős kérdőíves megkérdezéses módszert alkalmaztunk un. pilot kutatás keretében, a válaszok 80 jelentős piaci súllyal rendelkező élelmiszeripari gyártó vállalkozástól származnak. (Gröger-Vágási 2014)



2. ábra A terméktanúsítási szolgáltatások minőségétényezőinek megoszlása fontosságuk szerint

Forrás: saját összeállítás kutatási eredmények alapján (Gröger-Vágási 2016)

Terméktanúsítási szolgáltatások standard (elvárt) elemei	Terméktanúsítási szolgáltatások differenciáló (versenyképességi) tényezői
Akkreditált laboratóriumi eredmények A vizsgálati eredmények megbízhatósága Szaktudás és gyakorlat Hitelesség Függetlenség Teljes felelősségvállalás	A mintaszállítás egyszerűsége és rugalmassága Szállítási határidő Keretszerződés cégre szabott árakkal Elfogadható vizsgálati idő Szolgáltatás ára Széleskörű szolgáltatások

2. táblázat Terméktanúsítási szolgáltatások standard (elvárt) és differenciáló (versenyképességi) tényezői

Forrás: saját összeállítás kutatási eredmények alapján (Gröger-Vágási 2016)

Kereskedelmi láncok befolyása

A hazai kereskedelemben az FMCG szektor értékesítésének mintegy 70%-át a nemzetközi (TESCO, AUCHAN, LIDL, ALDI, SPAR, stb.) és nemzeti (CBA, COOP, REAL, stb.) kereskedelmi láncok adják (Farkas 2012), így ezek a láncok rendelkeznek a legerősebb alkupozícióval a piacon. A gyártók jól felfogott érdeke, hogy minél szélesebb körben beszállítsanak a kereskedelmi láncoknak, annak érdekében, hogy márkatermékeik ismertek, elismertek legyenek, illetve, hogy feltűnjenek a fogyasztók preferencia térképén. Ez a helyzet éles árversenyt eredményez a vállalatok között, illetve azt, hogy a márkatermékek zöme megtalálható legyen a kereskedelmi láncok kínálatában.

A sajátmárkás termékek, azaz a kereskedelmi láncok saját védjegye alatt forgalomba hozott, bérgyártásban készült termékek kínálata hazánkban igen jelentős, a teljes értékesítés mintegy 30%-át fedi le (Vella 2012). Ezekben az esetekben a termék megfelelősége iránti felelősség a

kereskedelmi láncot terheli, hiszen a terméken csak a forgalmazó feltüntetése jelenik meg, a gyártóé nem. A gyártó feltüntetése nem érdeke a kereskedelmi láncnak, hiszen konkurensei felé üzleti titokként kezeli beszállítóját, piaci versenyelőnyre számítva ezzel. Ezáltal a beszállító felé támasztott minőségi kritériumrendszer feltételezhetően még magasabb, a termékek megfelelősége és biztonságossága, a gyártási eljárásban a kritikus pontok kizárása előfeltétele a beszállításnak.

A nagy kereskedelmi láncoknak a beszállítók által igénybe veendő minőségtanúsítási szolgáltatásokra gyakorolt befolyása tekintetében a **3. táblázat**ba foglaltuk azokat a szempontokat, amelyek a gyakorlat, így például a szervezetek honlapjai alapján meghatározhatók (SGS Hungária Kft. honlapja 2014, Wessling Hungary Kft. honlapja 2014, TÜV Rheinland InterCert Kft. honlapja 2014, ÉMI-TÜV SÜD Kft. honlapja 2014).

A kereskedelmi láncok legerősebb befolyása a saját márkás termékek terén jellemző, és azon belül is a kereskedelmi lánc saját követelményrendszere esetén valósul meg. Ez esetben kereskedelmi lánc kiválaszt egy tanúsító szervezetet, amely részére, és nevében elvégzi a kötelező auditokat, és termékvizsgálatokat, és amelyek alapján a kereskedelmi lánc eldönti, mely beszállítót engedi be, illetve részesíti előnyben. Esetenként a termékek forgalomképességének megállapítása is a tanúsító szervezetre hárul, átvállalva a felelősséget a kereskedőtől és a gyártótól is. Így a tanúsító szervezet, mintegy a kereskedelmi lánc „meghosszabbított karjaként” jár el az ellenőrzési funkcióban a gyártók felé, és szolgáltatja részére az információt a gyártók és termékeik megfelelőségéről.

Igénybe- vétel for- mája	Jellemzők	Kereskedelmi lánc követel- ményeinek stratégiai for- mái
Kötelező	A kereskedelmi lánc előírja, hogy a beszállítás feltétele valamely irányítási rendszer, vagy rendszerek működtetése és tanúsítása, a beszállítandó termékek előre meghatározott időnkénti laboratóriumi vizsgálata. Ez a forma leginkább a sajátmárkás termékek esetében van jelen, a kereskedelmi lánc politikájától függően a vizsgálatok megrendelője lehet a gyártó vállalat, vagy a kereskedelmi lánc.	Kötelező irányítási rendszerek és termékvizsgálati keretek: a kereskedelmi lánc előírja, hogy mely tanúsított rendszerrel és milyen termékvizsgálatokkal kell rendelkeznie a beszállítónak. A tanúsító szervezet meghatározott, kötött: a fent leírt kötelező rendszerek, és vizsgálatok mellett a kereskedelmi lánc definiálja, hogy mely tanúsító szervezet által kiadott tanúsítványokat és vizsgálati jegyzőkönyveket fogadja el. A kereskedelmi lánc saját követelményrendszerét definiál: saját követelményrendszerrel dolgoz ki, amelynek a gyártó megfelelteti magát.
Elvárt	A kereskedelmi láncok részéről a beszállítás feltétele, hogy a márkatermék forgalmazója rendelkezzen valamilyen, az iparág sajátosságait magába foglaló irányítási rendszerrel, és termékvizsgálattal.	Ez a forma jellemzően a magyar gyártású termékek esetében releváns, minden termékhez kötött felelősséget a gyártó visel.
Önkéntes	A gyártó vállalatok saját elköteleződésük miatt, vagy önellenőrzésük érdekében vesznek igénybe tanúsítási szolgáltatásokat.	Ezen beszállítók esetében a kereskedelmi láncok nem állítanak minőséghez kötött belépési korlátokat, minden termékhez kötött felelősséget a gyártó visel.

3. táblázat Tanúsítási szolgáltatások igénybevételi jellemzői a kereskedelmi láncok elvárásai szerint

Forrás: saját összeállítás kutatási eredmények alapján (Gröger-Vágási 2016)

Egy 2014-ben lefolytatott kutatásunk szerint a gyártók túlnyomó része, mintegy 73,7%-a megrendelt tanúsítási szolgáltatásokat főként azért veszi igénybe, mert az egyes kereskedelmi láncokhoz történő beszállításhoz kötött. Jogszabály szerinti kötelező önellenőrzésre 16,7% hivatkozott. A megrendelők mintegy 8,8% vesz igénybe szolgáltatásokat önkéntes alapon. A vizsgálati tapasztalat alapján azoknál a válaszadóknál, amelyek a beszállításhoz kötött, vagy jogszabályi kötelezettség alapú igénybevételt jelölték be, rákérdeztünk arra, hogy ha nem lenne kötelező egyes tanúsítási szolgáltatásokat igénybe venni, akkor igénybe venné-e a tanúsítási szolgáltatások bármelyikét. Ezen a válaszadók 41,5%-a, tehát kevesebb, mint fele jelölte be, hogy igénybe venne szolgáltatásokat (Gröger-Vágási 2015). Ez alapján megállapítható, hogy a gyártók részéről a differenciáló tényezők nem képeznek jelentős motivációt, egyes szolgáltatásfajták/csoportok esetében erős motivációhiány figyelhető meg.

A fenti felismerés megalapozhatja annak vizsgálatát, hogy kialakítható-e a forgalmazó-beszállító partnerkapcsolatban olyan közös érdekeltiség, amely a terméktanúsítási szolgáltatások igénybevételének kibővítését célozza. Marketing szempontból a tanúsító szervezet tanúsítási logójára, ennek kommunikációs megoldására és stratégiájára célszerű gondolni, ami a partnerkapcsolat egy innovációs stratégiáját jelentheti a végfogyasztót, a fenntartható fogyasztás követelményét figyelembe véve.

Következtetések, a partnerkapcsolat fejlesztési lehetőségei

A terméktanúsítási szolgáltatások kapcsán végzett kutatásunk hozzájárulhat az élelmiszeripari FMCG ellátási láncban a szervezeti kapcsolati és erőviszonyok jobb megismeréséhez, a fenntarthatósági követelmények ke-

retében. Az eddigi kutatási eredmények alapján a beszállítók jobbra, közvetlenül a kereskedelmi láncok követelményei alapján döntenek a megrendelendő szolgáltatásokról és a szolgáltató választásról - miközben stratégiai és pénzügyi érdeket is követnek. Költségoptimalizálást végeznek saját versenyképességi szempontból. A versenyképességi/beszállítói lehetőség jelenlegi felfogásában a kereskedelmi láncok beszállítói elvárásoknak megfelelő tanúsítási megrendelésén van a hangsúly. Az ezen túlmutató, a standard elvárásokat meghaladó versenyképességi tényezők (tanúsítási jel feltüntetése és promóciója) a partnerkapcsolat újabb, fejlesztendő dimenziója, marketing területe lehet a gyártó-forgalmazó-tanúsító szervezet között - az ellátási lánc utolsó tagját, a végfelhasználót célozva.

Hivatkozások, felhasznált irodalom

- Barney, J. B. – Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue
- Cox, A. (2001): Understanding Buyer and Supplier Power: A framework for procurement and supply competence. *The Journal of Supply Chain Management*, Spring pp.8-14.
- Czitán, G. – Gutassy, A. – Wilde, R. (2006): Termékbiztonság az Európai Unióban. TÜV Rheinland Akadémia, Budapest
- Dibb, S. – Simkin, L. – Pride, W.M. – Ferrell, O.C (2006): *Marketing Concepts & Strategies*. Houghton Mifflin
- Duffy, R. – Fearn, A. (2002): The development and empirical validation of political economy model of buyer-supplier relationship in the UK food industry. *Centre for Food Chain Research Discussion Paper*, No.2; November
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Chicago
- Elkington, J. (2004): Enter the Triple Bottom Line., [http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple Bottom Line a history1961-2001.pdf](http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history1961-2001.pdf), Letöltve: 2015.04.02.
- ÉMI-TÜV SÜD Kft. honlapja (2014), <http://www.tuev-sued.hu>, Letöltve: 2014.01.03.
- Farkas, M. (2012): Trade marketing Conference 2012, Presentation AC Nielsen

Gröger, N. (2013): Minőségtanúsító szervezetek terméktanúsítási szolgáltatásainak szerepe a nemzetközi standardoknak megfelelő minőség érdekében a hazai élelmiszeripari vállalatoknál – Felzárkózási lehetőség? IV. Országos Doktorandusz Konferencia. 1-16.

Gröger, N.- Vágási, M. (2013): A Marketing Approach to Product Quality Certification Services - Investigation on Client Expectations and Satisfaction towards Technical Services for the Food Industry in Hungary. International Conference "Trends in Economics and Management for the 21st Century" Brno

Gröger N.-Vágási M. (2014): A minőséget tanúsító szolgáltatás minősége - Terméktanúsítási szolgáltatások vizsgálata a szolgáltató-megrendelő partnerkapcsolat tényezői alapján. „Marketing megújulás” - Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája

Gröger, N.- Vágási, M. (2015): Minőségtanúsító szervezetek szerepe az ellátási láncban -

Élelmiszeripari tanúsítási szolgáltatások megrendelésének motivációi és a kereskedelmi láncok befolyása. „Marketing – hálózaton innen és túl” – Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája

Gröger, N.- Vágási, M. (2016): A partnerkapcsolat aktuális kérdései a terméktanúsítási szolgáltatások terén - élelmiszeripari FMCG termékek esete a fenntartható ellátási láncban. „Hitelesség és Értékkorreláció a Marketingben” – Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXII. Országos Konferenciája

Kotler, P., -Keller, K. L. (2012): *Marketing menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Ransburg B. – Vágási M. (2015): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja. A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata, 1-2. rész Magyar Minőség XXIV. évfolyam 1. szám 2015. január - 2. szám 2015. február

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

SGS Hungária Kft. honlapja (2014), <http://www.sgs.hu>, Letöltve: 2014.01.03.

TÜV Rheinland InterCert Kft. honlapja (2014), <http://www.tuv.hu>, Letöltve: 2014.01.03.

Vágási, M. (2004): Integration of the Sustainability into Strategy and Marketing. *Periodica Polytechnica Soc. Man. Sci.*, Vol. 12, No. 2, pp. 245-260.

Vella, R. (2012): Trade marketing Conference 2012. Presentation of GFK Wessling Hungary Kft. honlapja (2014), <http://hu.wessling-group.com/hu>, Letöltve: 2014.01.03.

A Magyar Minőség 2015. áprilisi számában megjelent egy írásom, amely a megelőző év novemberében elhunyt Armand Feigenbaumról kívánt megemlékezni. Valahogyan úgy képzeltem el, hogy az Univerzumban létezik egy hely, ahol a minőségügy nagyjai (Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum és a többiek) időnként összegyűlnek és elemzik az általunk, földi halandók által kidolgozott és követett (vagy nem követett) irányelveket. Azonban egy ilyen grémium sem nélkülözheti a média nyilvánosságát, ezért egy kiváló főszerkesztő keresése került a Halhatatlank fókuszába. A kiválasztott személy Dr. Róth András lett.

Mindezek a gondolatok akkor jutottak eszembe, amikor megkaptam a Társaság hivatalos értesítését, hogy András október 22-én eltávozott körünkből. Nem történt más, csak munkahelyet váltott. Mindig mondják a fiataloknak, hogy nem árt időnként munkahelyet váltani. András 95-ik életévében járt, de ebből pár évtizedet nyugodtan letagadhatott volna. A szelleme azonban mindig fiatalos volt, esetenként fiatalosabb mint a sajátomé, pedig 30 évvel vagyok fiatalabb nála.

2006-ban ismerkedtünk meg, miután egyéni IIASA-Shiba minőségdíj elismerésben részesültem. A Magyar Minőség mindig fontos tartotta - és tartja a mai napig - a sikerek, a jó gyakorlatok bemutatását. Még a GE Energy-nél dolgoztam, amikor megszólalt a telefon, bemutatkozott, mint az újság főszerkesztője, és egy cikket kért tőlem, amiben be tudnám mutatni, hogy miért is esett rám a Bizottság választása. A pályázatom inkább pályaösszegzés volt, de bírálói javaslatára egy új, általam alkalmazott statisztikai módszer köré építettem fel a bemutató előadásomat. Már

akkoriban is nagyon fontos volt a just-in-time elv, azaz a szolgáltatás (vagy a termék) vevő által elvárt határidőre történő megvalósítása. Így jelent meg a Magyar Minőség 2007. februári számában a „Határidős szolgáltatások teljesítésének mérése” címmel a dolgozatom.

Ez egy mérföldkő volt a szakmai pályám során, hiszen addig csak előadásokon, konferenciákon adtam elő, ami megjelent ugyan nyomtatott vagy elektronikus formában, de mégsem volt az igazi. Az áttörést ez a cikk hozta meg, a SZAKMAI FOLYÓIRATBAN történő publikálás ekkor vette kezdetét. András további cikkeket kért tőlem, így jelent meg abban az évben a leanról (8-9. szám), majd decemberben a Hat Szigmáról egy-egy írásom.

2008. elején András felkért, hogy az általa szerkesztett, a Dashöfer Kiadónál megjelenő „A minőségfejlesztés új útjai” című könyvbe én írjam meg a leanról és a hat szigmáról szóló fejezeteket. Egy szakmai pályán – úgy gondolom – a legnagyobb elismerés, amikor egy könyv létrehozásában való együttműködésre kérnek fel.

Soha nem tagadtam, és nagyon büszke vagyok rá, hogy az ismertségemet Dr. Róth Andrásnak köszönhetem. Bizalmat kaptam, és a bizalmat igyekeztem meghálálni. Mivel? A megszerzett tudásomat igyekeztem megosztani másokkal, azaz írott formába öntöttem mindazt, ami valahol megvolt bennem. Ez számomra is óriási eredményt jelentett, hiszen amikor a gondolatok írott mondatokká válnak, a gondolatokat rendszerezni kell. Nagyon sok esetben ez hiányzik az egyébként kiváló vállalati szakemberek esetében. András tudta ezt, nemcsak főszerkesztő volt,

hanem igazi Tanító – szenszei, ahogyan a japánok mondják – aki mindenből megpróbálta kihozni a legjobbat. Csendes, bár határozott stílusában vezetett el bennünket az alkotó összegzés tudományába.

2009 elején – az akkori válság csúcspontján – felhívtam, hogy egy „válságszámot” tervez, és érdekelne a véleményem, azaz egy cikket várna tőlem. Mondtam, hogy én egy kicsit másképp ítélem meg a dolgot, mint a hivatalos szakértők. „Tudom” – volt a válasza, „ezért kérek fel”. Eléggé kemény dolgokat írtam le – ma is vállalom – és megjelent, mert az Olvasó több irányból szeretne tájékozódni.

Nem számolom össze, hány cikket „sajtott” ki belőlem András, de amikor elküldtem neki, én magam is éreztem, hogy több lettem. 2010-ben csináltunk egy egészségügyi ciklust, ahol kórházi, lean és six sigma szempontból tekintettük át az ágazat helyzetét, a legjobb szakértőket bevonva.

2011-ben tartottam egy előadást, hogyan lehet használni a statisztikát az ipari folyamatokban, András és Szódi Sanyi rábeszélésére leírtam és megjelent a Magyar Minőségben. A megjelenés után egy szombathelyi cég (EPCOS) minőségügyi vezetője megkérte Andrást, hogy küldje el a doc formátumot, mivel úgy gondolják, hogy a cikk első harmada olyan közérthetően van leírva, hogy azt szeretnék a vállalati újságban is közreadni, mert szerintük a gépek mellett dolgozó kollégák számára is közérthető. Mivel a szerző hozzájárulása is kell, András továbbította a levelet. Az csak egy tény, hogy szülővárosom érdeklődik egy munka után, de az, hogy valamit úgy tudtál leírni, megmagyarázni, hogy ahhoz nem kell egyetemi végzettség, igazi elismerés. Ma is büszkén őrzöm a vállalati újság egy elektronikus példányát. Aztán meglepetésként, ezért a munkáért megkaptam a „Magyar Minőség Legjobb Szerzője 2011” címet, amit mindig elmondok magamról, mert úgy érzem, ez egy fontos elismerés.

Az életnek nem volt olyan területe, amiben Dr. Róth András ne mozgott volna otthonosan. 2012-ben a fenntartható fejlődés volt a fókuszunkban, amiből mi is igyekeztünk kivenni a részünket. Ebbe a munkába már bekapcsolódott politológus végzettségű fiam (Tóth László) is. Ő akkor már találkozott Andrással, és őt is lenyűgözte az Andrásból áradó természetes tudás, emberség és alázat. A Magyar Minőség révén ismerhette meg az ország a méltatlanul elfeledett amerikai „könyvelő” Stuart Chase munkásságát, aki már 1925-ben (A veszteség tragédiája – The Tragedy of Waste - című könyvében) figyelmeztetett a ránk váró – nem túl fényes – jövőre. Fiam a cikkben részletesen elemzi a 40-es években megjelent egyik könyvét is (Az út amelyen haladunk – The Way are Travelling). Chase munkássága nagy hatással volt ránk, így megszereztük a 25-ös könyvének egy 1928-as kiadását, amelyet terveink szerint magyarítani szeretnénk, hogy ne csak mi legyünk birtokában ezen információknak.

András biztatására próbáltam meg összefoglalni mindazt, amit a minőségkörökről tudni illik, ezt 2013-ban publikálta a Magyar Minőség.

Egy konferencián beszélgettünk Andrással, és mondtam, hogy a mérőrendszerek elemzésével kapcsolatban vannak fenntartásaim a „hivatalos” AIAG MSA ajánlásokkal kapcsolatba, ráadásul példákkal is alá tudom támasztani a véleményemet. András csak annyit kérdezett, hány cikk lesz, és mikor kapom az elsőt? 2014-ben 3 témakörben jelent meg az elemzés.

2014-ben az a megtiszteltetés ért, hogy a Magyar Minőség Szerkesztőbizottsága a tagjai sorába választott, ez újabb elismerés, de egyben a felelősség megnövekedésével is járt.

Ekkor – testközelből – láthattam András tevékenységét. Mindig nem napra, hanem mondhatni, órára kész volt. Két három számra előre látta, hogy mi lesz a szaklapban, ki-vel, miről kell még tárgyalnia, és mit tehetne a szerkesztőség az állandó színvonal javításért. Néha korhóltál bennünket – persze mindig jogosan – azért a határidőért, azért az elmaradott megkeresésért. Ilyenkor szégyelltem magam, akkor is, ha nem az én hibám volt.

A Társaság 25 éves évfordulója számodra is egy igazi megújulás lehetőségét jelentette az újság szempontjából (erről sokat beszélgettünk). Sok-sok jó ötletet gyűjtöttünk össze, amelyek közül néhány már a Tisztelt Olvasóközönség elé is került. Nem voltál elégedett, mert többet szeretél volna. Igazad volt! Meg is beszéltük, hogyan tovább. Most nélküled kell ezt nekem továbbvinnem.

Az elmúlt 10 esztendő alatt nem az volt a fontos, hogy egy egyszerű, a minőség iránt elkötelezett emberből egy, a szakmában ismert (nem merem azt a szót leírni, hogy elismert) ember lett, hanem az, hogy Téged megismerve, egy legyek a minőségügyet szolgálók közül, de a legjobb szinten csináljam.

Kedves András! Atyai jóbarátom voltál/vagy, kevés embernek adatik meg ez a lehetőség, és én erre igen büszke vagyok.

Nem akarunk búcsúzni, mert velünk vagy, vérünkbe és elménke íródtál – kitörölhetetlenül!

Jóapám (Tóth László 1924-1988) mondta mindig: „Ne nekem add vissza, amit tőlem kaptál, hanem a gyerekeidnek”. A feladatunk átadni és megőrizni, ha kell fejleszteni jelenlegi tudásunkat, amit tőled kaptunk.

Ma szomorúak vagyunk, mert hiányzol. Holnap azonban szellemedben újra elkezdjük a munkát, tesszük amire tanítottál bennünket.

Köszönjük, hogy veled dolgozhattunk!

Budapest, 2016. október 26.



Jók a legjobbak közül Beszélgetés Lakat Károllyal

Sződi Sándor 



„....Nálunk tapasztalható, hogy a vállalatirányítási rendszerek tanúsításáról az érdeklődés lassan áttevődik - elsősorban a Lean-re valamint a Hat Szigmára. Úgy látom, hogy a minőségügy fejlődésének motorja a multinacionális cégek minőségi követelése a leányvállalataik iránt”

Lakat Károly

- **Hogyan szereted, ha szólítanak?** Azért kérdezem, mert hallottam már, hogy Lakat úrnak, máskor Karcsinak szólítanak. Többek tanár úrként fordulnak hozzád, de az ügyvezető is dukál. Melyikre figyelsz leginkább?
- Egy cikk komolyságára tekintettel úgy gondolom, hogy a Károly lenne a legjobb választás.
- **Rendben.** Kedves Károly eddigi tevékenységeid igen sokrétűek. Kérlek, vázold szakmai életutad legjelentősebb állomásait!
- Volt néhány meghatározó szakasz életemben.

1966-ban gépészmérnöki oklevelet kaptam a Budapesti Műszaki Egyetem Gépészmérnöki Kara, Gépgyártástechnológiai szak, Finommechanika ágazatán.

Az első szakmai tapasztalataimat a Lampart Zománcipari Műveknél szereztem, ahol gázkészülékek tervezésével, kísérletezésével és mérésével foglalkoztunk. A múlt század 70-es éveiben a gázkészülékek szabályzó szerelvényeit - hazai gyártás híján – Nyugat Európából szereztük be és ennek eredményeképpen még máig is tartó üzleti kapcsolatok alakultak ki.

1978-ban kerültem a Szabványügyi Hivatal (MSZH, most Magyar Szabványügyi Testület) Minőségügyi osztályára, ahol az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságának (EOQ MNB) Titkárságát vezettem.

Életem egyik érdekes, élvezetes (de kicsit veszélyes) vállalkozása volt, amikor 1985-88 között előadói állást vállal-

tam a Politechnic of Mubi Főiskolán (Gongola State, Nigéria), ahol műszaki, többek között minőségügyi tantárgyakat oktattam. A Nigéria, Csád és Kamerun határok találkozásánál – mélyen a kontinens belsejében – lévő várost hithű muzulmánok lakták, akik nagy megbecsülésben részesítettek és segítettek minden tekintetben.

A rendszerváltás jelentős változást hozott az én és családom életében. 1992-ben létrehoztunk egy magyar-kanadai vegyesvállalatot, mely elsősorban Deming filozófiája és gyakorlatát követve segítséget nyújtott hazai cégeknek. E cég tapasztalatait mentettem át saját, mostani családi vállalkozásomba, az L.K. Quality Bt.-be.

A cég 1998 óta a Minitab szoftverek hazai disztribútora. A Minitab szoftver sikere arra készítetett, hogy egyéb szoftvereket is felvegyünk a palettára. Jelenleg több mint egy tucat – minőségfejlesztéshez köthető - szoftvert ajánlunk (és oktatunk) a hazai minőségügyi szakemberek részére. (Az L.K. Quality Bt. másik tevékenységi területe: a fűtés-technikához tartozó alkatrészek importálása és szétosztása a hazai kereskedők és gyártók között.)

- Sokoldalú munkásságodból leginkább a minőségügyi vonatkozásúakat ismerem. Mikor és hogyan „fertőződtél meg” a minőséggel, a minőségüggyel?

A budapesti 1979-es Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ, European Organization for Quality) konferenciára könyvkiállítást szerveztem, ahová a külföldi résztvevők szép számmal hoztak szakkönyveket. Ezek olvasása készítetett arra, hogy – az akkortájt számomra egyetlen megfogható témával – a matematikai statisztikával foglalkozzam. Akkoriban nem voltak még irányítási rendszerek, tanúsítások vagy minőségügyi díjak. A minőségügyiek elsősorban a selejt csökkentésével voltak elfoglalva.

Az MSZH lehetőséget adott arra, hogy részt vegyek nemzetközi statisztikai szabványok honosításában. Itt nagyszerű, nagy tudású emberekkel találkozhattam, úgy mint Dr. Dukáti Ferenc, Dr. Sarkadi Károly vagy Dr. Vincze István. E tevékenység eredményeképpen 1983-ban tartottam az első tanfolyamomat, a mintavételes minőségellenőrzésről, az MSZH szabványosítói részére.

Minőség felfogásodat hogyan definiálnád? Mit jelent számodra a jó, és mit a kiváló minőség?

A minőség fogalmának meghatározásával az MSZH-hoz történt belépésem után találkoztam. Az Európai Minőségügyi Szervezetnek (EOQ) volt egy Terminológiai Szakbizottsága, mely a minőség fogalmát megfogalmazta: "a minőség egy termék vagy szolgáltatás olyan tulajdonságainak összessége, amelyek meghatározott vagy elvárható igényeket elégítenek ki". Az igények változnak időben (most más, mint pl. 20 évvel ezelőtt) és térben (pl. Európában mások az igények, mint Dél-Amerikában). Minőség igen tág fogalom: mondhatnánk, hogy a minőség otthon vagy az óvodában kezdődik, ahol a gyerekektől megkövetelik, hogy a ruhát a megfelelő helyre tegyék.

- A minőségügy hazai fejlődését és jelenlegi presztizsét, elfogadottságát hogyan ítéled meg?
- A több, mint 35 éves távlatra visszatekintve a minőségügy jelentősen változott a világban és hazánkban is. Munkásságom elején minőségellenőzés állt a központban. Előrelépést jelentett a 80-as évek közepén, mikor a Shiba hét lépéses módszerével a minőségjavításra terelődött a hangsúly. 1987-ben megjelent az ISO 9000-es szabványsorozat és az addig főleg selejt csökkentésre irányuló minőségügyi tevékenység más irányt vett: fő cél a tanúsítás megszerzése lett. Később ez a tevékenység

prolongálva lett a minőségi díjakkal. Szerintem 1987 azért is a fordulat éve, mert ekkor indult hódító útjára a Bob Galvin vezetésével a Motorolánál a Hat Sigma minőségfejlesztési program, mely megtartotta a minőségügyi tevékenység hagyományos célját és - kapitalista módon - a profitszerzésre koncentrál a folyamatok fejlesztése (többek között az ingadozások csökkentése) révén. Mindez válasz volt a Japánból kiinduló – a minőségi körökre támaszkodó – Lean minőségi irányzatra.

Nálunk tapasztalható, hogy a vállalatirányítási rendszerek tanúsításáról az érdeklődés lassan áttevéődik - elsősorban a Lean-re valamint a Hat Szigmára.

Úgy látom, hogy a minőségügy fejlődésének motorja a multinacionális cégek minőségi követelése a leányvállalataik iránt. Állami segítség kevésbé tapasztalható.

- **Az EOQ MNB titkárságának a vezetésére, mint egy jelentős kihívásra emlékszel vissza? Mit jelentett számodra ennek a tisztségnek a betöltése?**

- Munkám változatos volt. Eljártam a szakbizottságok üléseire, ahol a szakmák nagyjával találkozhattam és oly mély benyomásokat kaptam, hogy utána mindig sajnálkoztam, hogy miért nem lettem inkább autóiparos vagy építész. Rendszeresen eljártam az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) üléseire és konferenciájára valamint segíthettem a hazai elnökünk Dr. Sütő Kálmán (az akkori MSZH alelnök, később EOQ elnök) munkáját. Ez a pozíció kitekintést is jelentet, hiszen Európa és a világ híres minőségügyi szakembereivel találkozhattam.

1979-ben mi szerveztük a 23. EOQ Konferenciát a Budapesti Hilton szállóban, ahova a minőségügy gurui eljöttek, többek között Feigenbaum, Jurán, Taguchi, Harrington, Godfrey, Seghezzi, stb. Sok hírességgel volt szerencsém találkozni, pl. a múlt század 80-as éveiben

– a GTE meghívására – hazánkba látogatott Deming, akinek kiadványait még most is őrzöm.

Még további két Budapesten rendezett EOQ konferencia szervezésében volt szerencsém részt venni (2000 és 2011).

- **A matematikai statisztika jelenét és jövőjét miként látod?**

- A matematikai statisztika – ahogy mondják: a minőségügy kemény oldala - elsősorban a Hat Sigma minőségi irányzathoz kötődik, ami reményt ad számomra, különösen azért, mert a hatszigmások döntően a MINITAB statisztikai szoftvert használják hatékonyságnövelő programjaiknál (az élő klasszikus, Mike Harry és a General Electric hatására), és én jelentősen kötődök a MINITAB szoftverhez. 1993-ban az éves EOQ konferenciát Helsinkiben tartották, és az ottani kiállításon vásároltam egy MINITAB Student szoftvert és azóta munkáimban valamint képzéseknél ezt a szoftvert használom.

Úgy vélem, hogy bár hazánkba a Lean irányzat népszerű, mely segítségével a földön heverő gyümölcsöket fel lehet szedni, de ha a könnyű hatékonyságot növelő projektek kifutnak és magasabbra kell felmászni a gyümölcsért, akkor a Hat Sigma eszközök további lehetőségeket nyújtanak, melyek alapos matematikai statisztikai ismereteket igényelnek és hatékony alkalmazásukhoz szoftverek szükségesek.

- **Az EOQ MNB-ben végzett munka, időd jó részét leköti. Itt nagyfokú elkötelezettségről, vagy pozitív társadalmi szerepvállalásról van szó?**

- EOQ MNB-hez fűződő kapcsolatomban mindig fontos szerepet játszott szakmai munkámban. Lehetővé tette kitekinteni a világba és az újdonságokat hazahozni. Tizenöt

éve vezetem az EOQ MNB Hat Sigma, Lean és Statisztikai Szakbizottság munkáját és szervezem a bizottság által támogatott képzéseket. 2014-ben megkaptam az EOQ MNB örökös tagsági címet.

A többi minőségügy társadalmi szervezeteivel is kitűnő kapcsolatokat ápolok. Éveken keresztül részt vettem az ISO 9000 Fórum Egyesület éves konferenciájának szervezésében és hozzájárultam annak sikeréhez. A Magyar Minőség Társaság alapító tagjának számítok és tagja vagyok a Gépipari Tudományos Egyesületnek (GTE).

- **Károly! Megbocsáss, de a szakma „öreg rókájaként” is hallottam rólad beszélni. Ezért is szeretném tudni: hogyan látod a minőség szakma utánpótlását? Persze ebben a témában a tanár véleménye is érdekes lehet. Nem aggódsz a jövőért?**
- Egyetemek és elismert oktatási központok hirdetik minőséggel kapcsolatos képzéseiket, melyen fiatalok és idősök szívesen részt vesznek. Igény a minőséggel kapcsolatos tudás megszerzésére létezik, ezért nem aggódom.

A tudás átadása mindig vonzott és a sors megadta a lehetőséget: minőséggel kapcsolatos képzéseket vezethettem a Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézetében, a Magyar Szabvány Testületben, a Külkereskedelmi Főiskolán és a Bánki Donát Főiskolán (most Óbudai Egyetem). Itt is nagy tudású hazai kollégákkal tudtam együtt dolgozni pl. Dr. Aschner Gábor vagy Dr. Balogh Albert. Jelenleg az EOQ MNB képzéseim vállalom oktatói feladatokat.

- **A L.K. Quality Bt. ügyvezető igazgatója milyen céges megbízatásokra büszke a leginkább?**
- Matematikai statisztika oktatást Minitab szoftverrel számos vállalatnál végeztem (<http://www.lkq.hu/ref0.htm>).

Érdekes, hogy ezek egytől egyig multinacionális cégek leányvállalatai voltak. Rendszerint áttestek egy Hat Sigma (általában angol nyelvű) oktatáson és minőségfejlesztési projektjeikhez igényelték a statisztikai tudást Minitab használatával. A tematikát mindig a cég igényeinek figyelembevételével alakítottuk ki és feldolgoztuk a vállalat adatait.

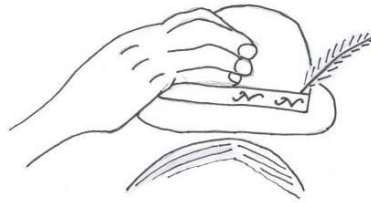
- **Mindig dolgozni látlak. Ez a tipikus helyzet, vagy tudsz néha pihenni, kikapcsolódni? Melyik az a tevékenység, amelyik leginkább bevált számodra?**
- Hobbim a munkám. Frappáns statisztikai példákat gyűjtök, ahol valami meglepetés található és ezeket alkalmadtán prezentálhatom a képzéseken. A hallgatók szeme villanása – ahogyan megértik a megoldást – adja a legnagyobb élvezetet számomra.

Szabadidőm a családé. Két fiam után öt unokám lefoglaltságot jelent. A családi háttér erős támasz. Ezen kívül szeretek kertészkedni és kosárlabda mérkőzéseket nézni.

- **Kedves Károly! Válaszaidat nagyon szépen köszönöm!**

Le a kalappal!

Sződi Sándor 



Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2016.

A díjat az az alkotó (szerző, alkotószerkesztő, szakfordító, stb.) nyerheti el, aki az elmúlt 3 évben megjelent szakirodalmi művel (könyv, tanulmány, szacikk nyomtatott, vagy elektronikus formátumban) jelentősen hozzájárult a hazai menedzsment rendszerek fejlesztéséhez. Így többek között új ismeretekkel gazdagította a szakmát, széles körben felhasználható gyakorlati tapasztalatokról számolt be, újszerű megvilágításban adott közre minőséget érintő ismereteket. A pályázatot a mű alkotója, alkotói közössége, a mű megrendelője, kiadója nyújthatja be.

A 2016. évi díjazott: Dr. Husti István „A minőségmenedzsment összetevői” című könyve, a Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft. kiadásában. Kérdéseimmel a szerzőt kerestem meg.

- Egy nagyon rövid szakmai bemutatkozásra szeretnék kérni!

- Mezőgazdasági Gépészmérnöki alapidiplomámat 1973-ban szereztem, majd egy gazdasági mérnöki és egy szakközgazdász oklevéllel fejeltem meg a dokumentált tudásomat. 1981-ben kandidátusi, majd 2007-ben „MTA Doktora” tudományos címet szereztem. Egy

rövid kitérőtől eltekintve végig egy munkahelyen dolgozom: a jelenlegi Szent István Egyetem Gépészmérnöki Karán, 1995 óta egyetemi tanárként. Alapító igazgatója vagyok a Műszaki Menedzsment intézetnek, jelenleg tanszékvezetőként az Alkalmazott Menedzsment Tanszéken dolgozom. Közel két évtizede koordinálok a műszaki menedzser-képzést. Szakmai érdeklődésem

többször, elsősorban az alkalmazott menedzsment-tudományokkal (minőség-, innováció-, stratégiai-termelés-, projekt- és vállalkozás-menedzsment) foglalkozom, de szívesen nyúlok vissza a gyökereimhez is, az agrárinnováció és a mezőgazdasági műszaki fejlesztés ökonómiai és menedzsment problémáihoz. Regisztrált publikációim száma meghaladja az 500-at.

- Kedves István! Mi motivált a könyv megírására? Miért tartod fontosnak, időszerűnek a művet?

- A legfőbb motiváló tényező az oktatói elhivatottságomból következik: szeretem, ha hallgatóim korszerű és a nemzetközi összevetés próbáját is kiálló tananyagot vehetnek kezükbe, amikor majdani szakmájukra készülnek. A mostani kiadást mindenképpen motiválták azok a változások, amelyek a minőségmenedzsmentet alapvetően befolyásoló nemzetközi szabványok megújítása terén végbementek. Ezzel talán a kérdés második felét is megválaszoltam.

- Milyen főbb témákról olvashatunk a kiadványban?

- 1995 óta tanítok minőségmenedzsmentet. A több, mint 20 esztendő tapasztalatai, a hazai és nemzetközi szakirodalom forrásanyagai, szakmai kapcsolataim és nem utolsósorban a deklarált képzési céljaink határozták meg a 15 fejezetből összeállított kiadvány tartalmát. Lényegében három nagyobb szakmai modul ismerhető fel a könyvben: az általános kérdések (a minőség értelmezése, a „minőség-iskola” képviselői, a minőség térnyerésének fokozatai, továbbá a minőség tervezése és gazdasági jelentősége), a szabványok és rendszerek (alapszabványok, a 9000-es szabványcsalád és az ágazati szabványok, audit és tanúsítás), egyéb témakörök (TQM, önértékelés, módszertani és jogi kérdések).

- Kiknek ajánlod „A minőségmenedzsment összetevői” című könyvedet?

- Hallgatóimon kívül mindenki másnak, aki valamilyen módon érintett a minőségmenedzsmenttel összefüggő kérdésekben. Ennek alátámasztására szabadon idéznem a kiadvány bevezetőjéből: „A kiadvány megjelenítésével szeretnénk hozzájárulni a minőségügyi kihívásoknak való megfelelés javításához és egy színvonalasabb szakmai képzéséhez. Fontosnak tartom a célokat, mindenekelőtt azért, mert világosan látom, hogy a minőség „ügye” ma is az egyik legösszetettebb kihívás a hazai vállalkozások számára. Aki az éleződő piaci versenyben, a globálisan nehezedő gazdasági körülmények között talpon akar maradni, nem teheti meg, hogy ne foglalkozzon komolyan a minőség kérdésével, minőségügyi rendszerének kialakításával, fejlesztésével. Bizonyára sok cégvezető rájött már arra, hogy nem elég csupán deklarálni a minőség fontosságát, tenni is kell azért, hogy a sokszínű fogyasztói igények egyre magasabb színvonalon kerüljenek kielégítésre. Ehhez pedig a szándék önmagában nem elég. Miként a minőség fejlesztése, úgy az ahhoz kapcsolódó ismeretek megszerzése, majd karbantartása is soha véget nem érő feladatunk.”

- Megköszönve válaszaidat, kívánok nagyon jó egészséget és további sikeres kiadványokat. Teljesítményed előtt: **Le a kalappal!**

A Magyar Minőség 2016 évi szakcikkeinek tartalomjegyzéke

Január

A Magyar Minőség 25 éves születésnapjára
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
Prezi v. nem Prezi - Dr. Németh Zoltán
KJ-Shiba diagram készítése - Fehér Ottó
A vállalati kockázatmenedzsment alapjai és a kockázatkezelés gyakorlati előnyei – Dr. Mesterházy Balázs
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Schmidtné Nagy Veronikával - Szódi Sándor

Február

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) Minőségügyi Világfóruma Budapesten - Dr. Molnár Pál
Fogyasztóvédelmi intézmény-rendszerek és lakossági megítélésük Európában 2. rész - Csiszár Csilla Margit
Minőség mindenkinek felett - Rendes János
Formalizált minőség menedzsment rendszer kialakítását és működtetését támogató informatikai rendszer - Miklovicz Zoltán
Tapasztalatok és teendők a szabványváltozások kapcsán –Turi Tibor
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Schmidtné Nagy Veronikával - Szódi Sándor

Március

Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 1. rész - Hauck Zsuzsanna
Fenntarthatóság és etika minőségügyi szemmel - Dr. Veress Gábor
A Vezetés és az Új Kompetenciájú Minőségügyi Szakember (Az ISO 9001:2015 és az IAQ VILÁGFÓRUM tükrében) - Mikó György
Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai - Majoros Zita Ágnes
Vajúdtak a hegyek...Kritikai elemzés a „korszakos” párizsi klímacsúcs kapcsán - Tóth László
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Kákonyi Andrással - Szódi Sándor
Le a kalappal (Sanametal) - Szódi Sándor

Április

Tisztelt Olvasó!
Energiairányítási rendszertanúsítás vagy energia audit? Melyiket válasszuk? - Huffné Móré Judit, Simon Richárd
ISO 50001 Energiairányítási rendszer, mint az energiahatékonyság eszköze - Békés Tamás
Tanúsítók tapasztalatai - ISO 50001 EIR tanúsításról - Buzna Levente
Egy energia-auditor gyakorlati tapasztalatai –Dr. Zsebik Albin
Az ISO 50001:2011 Energiairányítási rendszer bevezetése a Knorr-Bremse európai gyáraiban - Gila Erzsébet
ISO 9001:2015 változások és az ISO/IEC 27001:2013 szerinti információbiztonsági rendszerek - Móricz Pál

Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 2. rész - Hauck Zsuzsanna

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Flanek Anikóval - Sződi Sándor

Le a kalappal: Horváth Zsolt - Sződi Sándor

Május

Tisztelt Olvasó!

25 éves történetünk margójára - Rezsabek Nándor, a

Magyar Minőség Társaság elnöke

Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok

alapján - Horváth Zsolt – Solymosi Ildikó – Fekete István
Kockázat(menedzselés) nélkül nincs siker! - Czimbalmos

Béla, Császár Helga, Sobják Mónika

A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása az

ISO 9001 szabvány teljesítésére - Fehér Ottó

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Németh Balázssal –Sződi Sándor

Le a kalappal: ISO 9000 FÓRUM Egyesület - Sződi Sándor

Június

Tisztelt Olvasó!

A Lean menedzsment és alkalmazása – Dr. Németh Balázs

Lean módszerek alkalmazása Magyarországon 1. rész - Kovács Zoltán, Rendes István

Az adatgyűjtéstől az információ kinyeréséig – autóiipari esettanulmányokkal, 1. rész: Gyártófolyamatok szabályozása, a termékjellemzők online figyelésével - Harazin Tibor, Heinold László

Gépjárműipari igényeket kielégítő, Autóiipari Termelési Rendszerek labor létrejötte a BME EJTT Tudásközpontban - Dr. Stukovszky Zsolt, Ászity Sándor, Kádár Lehel
Fenntarthatóság és verseny: környezetgazdász nézőpontok – Kerekes Sándor

Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Sugár Karolinával – Sződi Sándor

Le a kalappal: Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. és Dr. Simon Attila - Sződi Sándor

Július

Lean módszerek alkalmazása Magyarországon 2. rész – Kovács Zoltán, Rendes István

Energetikai auditálási kötelezettségi rendszer – Kapros Zoltán

Y és Z generációs megoldások a munkaszervezésben: az otthoni munka lehetőségei - Zsebesi Paulina, Dr. Berényi László

Az ISO 9001:2015 szabvány változásai a tanúsító szemüvegén keresztül - Jókay Tamás

Egy KKV felkészülése az ISO 9001 szabvány változásaira – Pál Anita

Nem "csak" minőség kérdése - Horváth Gábor Ferenc

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Diószegi Eszterrel – Sződi Sándor

Innen - Onnan

Augusztus - Szeptember

Tisztelt Olvasó!

Minőségügy - az alapellátás új kihívásai és lehetőségei - Dr. Felszeghi Sára PhD

Belső klinikai audit a minőségügyi rendszerekben –Dr. Gödény Sándor

Krízis menedzsment a sürgősségi ellátásban –Dr. Svéd László

Alapjogoktól a költséghatékonyságon keresztül a jövőnkig, indikátor rendszerek, adatok és szerepük a sürgősségi ellátásban - Dr. Korcsmáros Ferenc

Országos stroke-desobliterációs stratégia, 2016 –Dr. Pápai György

Klinikai kockázatelemzésre épülő minőségfejlesztés -Kelen Éva, Dr. Tölgyes Anna

Az MSZ EN 15224:2013 szabvány bevezetésének és fenntartásának kihívásai a Magyar Honvédség Egészségügyi Központban - Kulcsár Ildikó
A minőségirányítás, mint gyógyszer a kilábalásra - Sződi Sándor
Az informatika lehetőségei a minőségfejlesztés támogatásában - Dr. Garay Erzsébet
A minőség és a kockázat alapú gondolkodás kapcsolata - Katonai Zsolt
Dózis-tudatos betegellátás CT vizsgálatok kapcsán - Erdős Ildikó, Dr. Kardos Lilla, Tőke Andrea, Dr. Volford Gábor, Dr. Séra Terézia, Dr. Séllei Ágnes, Dr. Gion Katalin, Prof. Dr. Palkó András
Kritikus, nem várt esemény-jelentő rendszer bevezetésével kapcsolatos tapasztalataink - Kiss Angéla
A Magánegészségügyi Szövetség minőségirányítási szemlélete és gyakorlata - Dr. Kollai Balázs
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Kulcsár Ildikóval - Sződi Sándor
Innen - Onnan

Október

A lean projektek hatásai 1. rész - Kovács Zoltán, Rendes István
Információbiztonság - Dr. Kürti Sándor
Alapelvei változások az új ISO 14001:2015 szabványban - Bárczi István
ISO 50001 alkalmazásának tapasztalatai a MOL Nyrt. Kutatás- Termelési üzleténél - Széll Csaba
Üzletmenet folytonossági tervezés - Kránitz Péter
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Pleininger Józseffel - Sződi Sándor
Innen – Onnan

November

A lean projektek hatásai 2. rész - Kovács Zoltán, Rendes István
Selejtanalitika automatizálása szoftveres támogatással - Gotthard Zoltán, Heinold László, Szegedi Zsolt
Az EFQM kiválóság modell felhasználási lehetősége a vezetéskutatásban - Szabolcsi Sára
Az EFQM modellből származtatott Innovációs hatékonysági mutató - Dr. habil Gályász József, Sződi Sándor
Interszubjektivitás a Hibamód és hatáselemzésben - Szamosi Barna, Pokorádi László
Szervezeti egység szintű minőségirányítás a felnőttképzésben - Dr. Berényi László
Jók a legjobbak közül. Beszélgetés Dr. Gályász Józseffel - Sződi Sándor
Innen – Onnan

December

Egészségtudatosság — része a szervezeti kultúrának? - Péter Erzsébet, Keller Krisztina, Kaszás Nikolett
Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben - Tóth Ilona, Dr. Matkó Andrea, Mátrai Norbert
Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, avagy az üzleti elemzés szerepe a projektfolyamatokban - Czimbalmos Zsolt, Kiss Norbert
Terméktanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható ellátási láncban - Gröger Nóra, Vágási Mária
In memoriam Dr. Róth András
Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Dr. Lakat Károllyal - Sződi Sándor
La a kalappal: Dr. Husti István - Sződi Sándor
A Magyar Minőség 2016. évi szakcikkeinek tartalomjegyzéke

Contents of 2016 Year's Professional Articles in Magyar Minőség

January

25th Birthday of Magyar Minőség
Institutional Systems of Consumer Protection and Their Public Judgement in Europe, Part 1 - Csiszár, Csilla Margit
Novelties of ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 Standards, in the View of Education – Dr. Berényi, László
Some serious question connected with the climate change and connection with the Hungarian electricity generation –Hetesi, Zsolt - Kiss, Viktor
Prezi against not Prezi? - Dr. Németh, Zoltán
Making a KJ-Shiba diagram – Fehér, Ottó
The Fundamentals of Enterprise Risk Management and the Practical Advantages of the Risk Management Process –Dr. Mesterházy, Balázs
The Best among the Best. Report with Schmidtné, Nagy Veronika - Sződi, Sándor

February

International Academy of Quality's (IAQ) World Forum of Quality in Budapest - Dr. Molnár, Pál
Institutional Systems of Consumer Protection and Their Public Judgement in Europe - Csiszár, Csilla Margit
Quality above All - Rendesi, János
Information System Assisting Implementation and Operation of a Formalized Quality Management System - Miklovicz, Zoltán
Experiences and Tasks Related to the New Standard Versions - Turi, Tibor
The Best among the Best. Report with Schmidtné, Nagy Veronika - Sződi, Sándor
Hats off to Macher, Endréné - Sződi, Sándor

March

Aspects of the Outsourcing against Integration Dilemma - Quality Makes the Difference, Part 1 - Hauck, Zsuzsanna
Sustainability and Ethics in the View of Quality- Dr. Verness, Gábor
Leadership and the New Competence Quality Expert (In the Wake of ISO 9001:2015 and the IAQ WORLD FORUM) - Mikó, György
Innovation Services Rendered by the Enterprise Europe Network - Majoros, Zita Ágnes
Mountains Laboured ...Critical Analyse on the „Epochal” Paris-Summit - Tóth, László
The Best among the Best. Report with Kákonyi, András - Sződi, Sándor
Hats off to Sanametal - Sződi, Sándor

April

Dear Reader!
Energy Management System Accreditation or Energy Audit? Which One Should We Chose? - Huffné Mór, Judit - Simon, Richárd
ISO Energy Management System, a Tool to Energy Efficiency - Békés, Tamás
Certifier's Experiences on ISO 50001 EIR Certification – Buzna, Levente
An Energy Auditor's Practical Experiences –Dr. Zsebik, Albin
Implementation of the ISO 50001:2011 Energy Management System at the European Facilities of Knorr-Bremse – Gila, Erzsébet
Changes of Standard ISO 9001:2015 and the ISO 9001:2015 Information Security Systems –Móricz, Pál

Aspects of the Outsourcing against Integration Dilemma - Quality Makes the Difference, Part 2 - Hauck, Zsuzsanna
The Best among the Best. Report with Flanek, Anikó - Szódi, Sándor
Hats off to Horváth, Zsolt - Szódi, Sándor

May

Dear Reader!

To the Margin of Our 25 Year's History - Rezsabek, Nándor, President of the Hungarian Quality Society
How to Perform Risk Assessment and Treatment on Corporate Level Based on the Instructions of Different ISO Standards?" Horváth, Zsolt – Solymosi, Ildikó – Fekete, István

No risk (management) - No Success! – Czimbalmos, Béla -Császár, Helga - Sobják, Mónika
Development of the RiskQM15 Method for the Application of ISO 9001 Standard - Fehér, Ottó
The Best among the Best. Report with Dr. Németh, Balázs - Szódi, Sándor
Hats off to ISO 9000 FÓRUM Society - Szódi, Sándor

June

Dear Reader!

Lean Management and It's Implementation - Dr. Németh, Balázs
Application of Lean Methods in Hungary, Part 1 - Kovács, Zoltán – Rendes, István
From Data Collection up to Extraction of Information - with Case Studies from the Car Industry, Part 1 Control of Processes by Online Monitoring of Product Characteristics – Harazin, Tibor – Heinold, László
Establishing Laboratory for Car Producing Systems, Able to Fulfil Vehical Industry's Demands - Dr. Stukovszky, Zsolt –Ászity, Sándor - Kádár, Lehel
Sustainability and Competition: Ecologist's Aspects –Kerekes, Sándor

The Best among the Best. Report with Sugár, Karolina – Szódi, Sándor
Hats off to Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. and Dr. Simon, Attila - Szódi, Sándor

July

Application of Lean Methods in Hungary, Part 2 –Kovács, Zoltán – Rendes, István
Obligatory Energy Auditing System – Kapros, Zoltán
Y and Z Generation Solutions in Work Organization: Possibilities of Home Working - Zsebesi, Paulina –Dr. Berényi, László
Changes of Standard ISO 9000:2015, as Seen by a Certifying Organization- Jókay, Tamás
An SMC Preparing to the Changes of Standard ISO 9001 - Pál, Anita
It Is not „Only” Question of Quality – Horváth, Gábor Ferenc
The Best among the Best. Report with Diószegi, Eszter - Szódi, Sándor
Miscellannous News

Aug- Sept

Dear Reader!

Quality: New Challenges and Chances in Basic Health Care - Dr. Felszeghi, Sára PhD
Intern Clinical Audit in the Quality Systems –Dr. Gődény, Sándor
Crisis Management in Emergency Care –Dr. Svéd, László
From fundamental human rights through cost-efficiency to future - indicators system and the role of data in emergency practice –Dr. Korcsmáros, Ferenc
National Stroke-desobliteration Strategy, 2016 –Dr. Pápai, György
Quality Development, Based on Clinical Risk Analysis – Kelemen, Éva - Dr. Tölgyes, Anna

Challenges of the Implementation and Maintenance of Standard MSZ EN 15224:2013 at the Health Care Center of the Hungarian Army - Kulcsár, Ildikó
Quality Management: a Remedy of Recovering- Szódi, Sándor

Possibilities of Informatics Supporting Quality Development - Dr. Garay, Erzsébet

Connection between Quality and Risk Based Thinking – Katonai, Zsolt

Dose-conscious Health Care at CT Investigations – Erdős, Ildikó - Dr. Kardos, Lilla – Tőke, Andrea – Dr. Volford, Gábor - Dr. Séra, Terézia –Dr. Séllei, Ágnes - Dr. Gion Katalin –Prof. Dr. Palkó András

Experiences Concerning Implementation of CIRS (Critical Incident Reporting System)- Kiss, Angéla

The Quality Management View and Practice of the Private Health Care Union - Dr. Kollai, Balázs

The Best among the Best. Report with Kulcsár, Ildikó - Szódi, Sándor

Miscellaneous News

October

Impacts of Lean Projects Part 1 Kovács, Zoltán – Rendes, István

Information Security - Dr. Kürti, Sándor

Fundamental Changes in the New ISO 14001:2015 Standard - Bárczi, István

Experiences of the Use of Standard ISO 50001 at the Research-Production Branch of Mol Nyrt - Széll, Csaba
Planning Business Continuity - Kránitz, Péter

The Best among the Best. Report with Pleininger, József - Szódi, Sándor

Miscellaneous News

November

Impacts of Lean Projects Part 2 - Kovács, Zoltán - Rendes, István

Software Supported Automation of Reject Analysis - Gotthard, Zoltán-Heinold, László - Szegedi, Zsolt

The Possible Application of the EFQM Excellence Model in Management Research - Szabolcsi, Sára

The Innovation Effectiveness Index, Derived from the EFQM Excellence Model - Dr. habil Gályász, József - Szódi Sándor

Intersubjectivity in the FEMA Process - Szamosi, Barna,- Pokorádi, László

Organization-level Quality Management in Adult Education- Dr. Berényi, László

The Best among the Best. Report with Dr. Gályász, József- Szódi, Sándor

Miscellaneous News

December

Health Consciousness – Part of the Organizational Culture?

- Péter, Erzsébet - Keller, Krisztina - Kaszás, Nikolett

Quality Improvement by Means of Lean Tools in Cattle

Breeding - Tóth, Ilona - Dr. Matkó, Andrea - Mátrai, Norbert

Understanding of Needs and Expectations of Interested

Parties, or Role of Business Analysis in Project Pro-

gresses - Czibalmos, Zsolt - Kiss, Norbert

Product certification services role in sustainable supply

chain – Gröger, Nóra - Vágási, Mária

In memoriam Dr. Róth András

The Best among the Best. Report with Dr. Lakat, Károly - Szódi, Sándor

Hats off to Dr. Husti István - Szódi, Sándor

Contents of 2016 Year's Professional Articles in Magyar Minőség

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ 2017. május 11-12. XXVI. Magyar Minőség Hét - „Az irányítási rendszer kulcsterületeinek fejlesztése”

- Változáskezelési program összeállítása, változáskezelési módszer választása a változások mértéke alapján
- Vezetőség felkészítése, támogatása és bevonása a működésfejlesztési feladatokba
- Irányítási rendszer dokumentálási megoldások vállalati méret függvényében
- Folyamat menedzsment gyakorlati megvalósítása

➤ 2017. május 24. MMT Közgyűlés

➤ 2017. november 7. XXI. Minőségszakemberek találkozója – „Út közben – jönnek a fejlesztések részeredményei”

- Működésváltozási projekt indítása
- Működésváltozást támogató eszközök, technikai megoldások

➤ 2018. május 10-11. XXVII. Magyar Minőség Hét - „Célba érés – avagy a változások eredményének aratása”

- Bevezetett módosítások, fejlesztések nyomon követése, mérése, változtatások szabványosítása
- Felkészülés a tanúsításra az új szabvány(ok) alapján nagyvállalati környezetben
- Felkészülés a tanúsításra az új szabvány(ok) alapján mikro és kezdő KKV környezetben

XX. Minőségszakemberek Találkozója

Megrendezésre került az immáron rendhagyónak számító a Magyar Minőség Társaság őszi rendezvénye a „**Minőségszakemberek Találkozója**”, mely találkozót életre híváskor azzal a küldetéssel tettük, hogy az általában az adott évhez kötődő az egész évet és a vállalatokat érintő, tanúsításhoz vagy egyéb vállalatokat, vállalkozásokat érintő szabályozásokhoz kapcsolt adott évi események fejleményiről, eredményiről beszámolhassunk.

A november 08-án megtartott szakember találkozónk motója: „**Változz, hogy változhass**” nem véletlen hisz legfőképpen az oktatás, ezen belül is a fejlesztések jegyében szerveztünk előadókat és hallhattunk kiváló előadásokat.

Immáron hagyománnyá vált az, hogy a Magyar Minőség Társaság által kiírt pályázatok eredményhirdetése is a „Minőségszakemberek Találkozója” keretein belül történik.

Célul tűztük ki azt, hogy az új szabványok változásának apropójaként körbe járjuk azokat a lehetőségeket, amelyek segíthetik a vállalkozásokat abban, hogy minél átgondoltabban, szakszerűbben és lehetőséghez képest zökkenőmentesen tárjenek át az új szabványokra, magukévá téve azokat a hasznos gondolatokat, amelyet előadóink tapasztalataik alapját átadtak.



Rezsabek Nándor, a Magyar Minőség Társaság elnöke megnyitja a konferenciát

Az első előadónk az **SGS Hungaria Kft.** részéről Tohl András, auditorok technikai vezetője volt. Egy igen komoly történelmi áttekintést kaphattak az érdeklődők a szabványok múltjáról, jelenéről és statisztikai adatokat is ismertetett prezentációjában, három vezető magyarországi tanúsító cég által már tanúsított új ISO 9001:2015-ös szabvány tanúsítási helyzetéről.

Ebből a statisztikából megtudhattuk, hogy a legfrissebb felmérések alapján a tanúsítottak mint egy 15% már át is tért az új szabványokra, bizonyítva ezzel azt, hogy számos vállalat megtalálta a megfelelő megoldást az új szabványra való áttéréshez.

A Magyar Minőség Társaság a **Berg System Kft.**-vel közösen egy rendhagyó előadás sorozatot kíván megvalósítani az elkövetkező időszakban.

Egy sikeresen működő KKV-n keresztül, a cég gyakorlati folyamatait bemutatva kívánjuk szemléltetni az új ISO 9001:2015 szabvány bevezetését, annak előkészítésétől a rendszer működtetésén át, a folyamatos fejlesztéséig. Az előadás, amely délután 13.00 órától folytatódott, betekintési lehetőséget engedett a megvalósításba.

Érdemes lesz folyamatosan, rendezvényről rendezvényre nyomon követni, hogy merre halad a Berg System Kft minőségirányítási rendszer finomítása útján.

Az előadás első részében a cég minőségirányítási vezetője azt kívánta bemutatni, hogy hogyan kezdtek hozzá a rendszer kiépítéséhez, - hiszen előtte nem volt náluk tanúsított minőségirányítási rendszer - , és milyen lépések során, hogyan építettek fel egy gyakorlatiasan, folyamatgazdákon keresztül működő irányítási rendszert, majd az előadás második részében, 13 órától konkrét folyamatokon keresztül, a kapcsolódó eljárásokat bemutatva, nyertek mindenki betekintést a folyamatgazda rendszerbe.



Konferencia résztvevői

Minőségszakember Találkozónk a frissen kiírt pályázatok ismertetésével folytatódott.

Fontos hír, hogy megjelent a [GINOP](#) (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) 2016-os évének fejlesztési kerete, azaz a legnagyobb Operatív Programnak különböző fejlesztési prioritásaihoz tartozó [pályázatok idejének ütemezése](#).

A 2014-2020-as időszakra vonatkozó Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) a magyar gazdasági növekedés ösztönzése miatt jött létre. Az operatív program egyik legfontosabb célkitűzése, hogy a magyarországi foglalkoztatási ráta elérje a 75%-ot.

Az előadónk az a 2003-ban alakult **Prospera Kft.** volt, amelynek célja a hazai kis- és középvállalkozási szektor technológiai korszerűsítésének támogatása sikeres pályázatokon keresztül. A KKV-k számára kiírt pályázati lehetőségeket a cég pályázati referense, Gajdos-Sztankó Gabriella prezentálta.

Mivel a szakember találkozónk alappillére az új ISO szabványok, így fontosnak tartottuk azt, hogy beszéljünk a felelős vállalatirányításról és ezen belül is a kockázatmenedzsment nyújtott lehetőségekről

A **Baker Tilly Hungária Tanácsadó Kft.** munkatársai több mint tíz éves fejlesztési munkája testesül meg a D-RISC kockázatkezeléssel támogatott felelős vállalatirányítás (Corporate Governance) rendszerben, melyet folyamatosan fejlesztenek a változó működési környezet által támasztott követelményeknek való megfelelés érdekében.

Alkalmazhatósága egyszerűségében és rugalmasságában áll. A D-RISC rendszer (módszertan és szoftver) teljes körűen megfelel a magyar és multinacionális társaságok követelményeinek, pénzügyi intézményeknek, állami

tulajdonú társaságoknak, felsőfokú oktatási intézményeknek, de akár a hazai költségvetési és EU-s intézmények számára kialakított FEUVE rendszernek is.

Előadónk volt Szányel Zoltán a Baker Tilly Hungária Tanácsadó Kft. projekt igazgatója.

Minőségszakember Találkozónk záró előadójaként a megismerhettük a DOBEDU® online oktatási módszertant. Ez egy módszertan vállalatok számára, amelyben a víziótól a folyamatokon át a részletes feladatokig dolgozzák ki és támogatják egy vállalat belső képzését. Céljuk az, hogy az üzenetek és a tudás a vállalat növekedésével ne 'kopjanak' el – a tulajdonos adja át a vállalat vízióját, a vezetők a saját területükhöz tartozó információkat és olyan szervezet maradjon ahol a cég első és utolsó ember is egy irányba dolgozzon. Mindezt mérhetően és fenntarthatóan.

Az előadás két egymáskövető részből állt. Az első rész a - Hatékony online képzési módszertan: 20% rendszer, 80% tananyag címet kapta, amiből betekintést nyerhettünk a „Dobedu” módszertanába.

A második rész már a „Minőségszakemberek Találkozója”- „Műhelymunka” részét is indította, mégpedig Fókusz – élmény – használhatóság: tananyag készítési szimulációit gyakorolhatták a résztvevők.

Az igen magas színvonalú prezentációt és műhelymunkát, Kircsi Leventének a dobedu.com oktatási igazgatójának köszönhattük.

A nap záróakkordjaként a második műhelymunka a Baker Tilly Hungária Tanácsadó Kft. projektigazgatója Szányel Zoltán a D-RISC szoftver és módszertan segítségével gyakorlatias formában bemutatta azt, hogy hogyan lehet

kialakítani egy a jogszabályoknak és ajánlásoknak megfelelő, a szervezet mindennapi működésébe illeszkedő, a stratégiai és operatív célok elérését segítő gyakorlatias kockázatkezeléssel támogatott Felelős Vállaltirányítási (Corporate Governance) rendszert.

Tánczos Lajos
levezető elnök

Magyar Minőség Társaság Igazgatótanácsának tagja



Műhelymunka

A Magyar Minőség Társaság pályázatainak díjátadása

A XIX. Minőségszakemberek Találkozóján adtuk át az alábbi pályázataink nyerteseinek a díjakat.

Bírálóbizottság tagjai:

dr. Róth András, a Magyar Minőség elektronikus folyóirat főszerkesztője, minőségügyi szakértő,
Szódi Sándor, az Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. minőségügyi és oktatási vezetője,
Rezsabek Nándor, Magyar Minőség Társaság elnöke,
Dr. Topár József, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék címzetes egyetemi docense.

Magyar Minőség Legjobb Szerzője Díj 2016

A díjat **Papp Zsolt Csaba** cégvezető, kapta a 2015. júniusi számban megjelent cikkéért: Túl sok az energiája?, avagy helyzetkép az energiairányítási rendszerek bevezetésével kapcsolatban



Magyar Minőség Háza Díj 2016

A pályázat célja a hazai, kiemelkedő minőségű termékek, fejlesztések és szolgáltatások népszerűsítése, a fogyasztók tájékoztatásának elősegítése.

Díjazott: **Szent Erzsébet Otthon Társaság** Idősek Otthona és Szociális intézmény Szent Erzsébet Otthon Társaság Idősek Otthona - Idősgondozás Manhertz-elve® a mentálhigiénében <http://szeot.hu>



Díjátvevő: **Medvéne Lengyel Mónika**
mentálhigiénés vezető

Magyar Minőség Szakirodalmi díj 2016.

A díjat az az alkotó nyerheti el, aki az elmúlt 3 évben megjelent szakirodalmi művel jelentősen hozzájárult a hazai minőségismeret fejlesztéséhez.

Díjazott: a **Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.** kiadásában megjelent Dr. Husti István „A minőségmenedzsment összetevői” című köny.



Díjátvevők: Lajos Mihály ügyvezető és Dr. Husti István a könyv írója

Magyar Minőség eOktatás díj 2016.

A pályázat célja: a kiemelkedő minőségű elektronikus oktatási anyagok és a jelentős eredményeket elért alkalmazók népszerűsítése.

Díjazott: **Balázs-Diák Kft.** Sajátos nevelési igényű gyermekek részére készült szemvezérelt oktatási szoftverekért.



Díjátvevő: Balázs János ügyvezető



Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!

CertUnion Hungary Tanúsító Kft. Budapest

A CertUnion Hungary Tanúsító Kft. a hazai tanúsítási piac egyik meghatározó szereplője. Az elmúlt 6 évben 4 akkreditációt szereztünk és tartunk fenn annak érdekében, hogy partnereink és érdeklődőink igényeit egy kézből tudjuk kiszolgálni. Cégünk folyamatos fejlődésének köszönhetően, 2016-ra 6 irodai munkatárs és közel 60 auditor és szakértő segíti munkánkat. Szolgáltatásainkat a mindenkor érvényes akkreditálási előírások alapján végezzük, ezzel biztosítva a tanúsítás szakmai színvonalát. Hazai vállalkozásként minden akkreditációnk a Nemzeti Akkreditáló Hatóság által felügyelt.

Tanúsítási tevékenységeinken túl kiemelt fontosságúnak tartjuk a fiatal generációk képzését, valamint a szakmában aktívan tevékenykedő érdeklődők részére korszerű módszerekkel történő tudásmegosztást. Cégünk számos szakmai és üzleti közösség tagja, ahol arra törekszünk, hogy az irányítási rendszerek tanúsításával kapcsolatos ismeretek, valamint a témához kapcsolódó képzések hiteles módon juthassanak el az érdekelt felekhez.

Célunk a minőségügyi szakma oly módon történő művelése és képviselése, hogy a gazdasági szereplők számára egy tanúsított irányítási rendszer valóban eszközként funkcionáljon és ne jelentsen külön kihívást az auditokra való felkészülés. Hozzáállásunkat képzésekkel, előadásokkal,

szakmai cikkek megjelentetésével, egyes iparágak külön-külön történő megszólításával is kívánjuk erősíteni.

Szeretnénk, ha a cégvezetők között egyre többen lennének olyanok, akik tudatosan állnak a minőségügyhöz és elkötelezettek az olyan irányítási rendszerek működtetése és tanúsíttatása mellett, amely az irányításuk alatt álló vállalkozás fejlődését, előmenetelét szolgálja.

Tanúsítási témában, minden kedves érdeklődőnek állunk rendelkezésére! Forduljanak munkatársainkhoz bizalommal!



„Minőség-Innováció 2016” nemzeti díjnyertes és elismerő oklevélben részesült pályázatai

2017. november 9-én tartotta meg az EOQ MNB a „Minőség Innováció 2016” konferenciát és díjátadó ünnepséget.

Kategória	Szervezet	Pályázat címe	Pályázat lényegének rövid leírása
Potenciális minőség-innováció (Közsféra és non-profit szervezetek)	Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat „EOQ MNB 2016. évi Elismerő Oklevél”	Önkormányzati közérdekű bejelentéseket kezelő rendszer kidolgozása és bevezetése	Az „önkormányzati közérdekű bejelentéseket kezelő rendszer” olyan elektronikus mechanizmus, amely a bejelentés fogadásától a megtett intézkedés visszajelzéséig nyomon követi az egész folyamatot. Az Önkormányzathoz érkező különféle bejelentéseket egységesen kezelő nyilvántartási rendszer alkalmas a felvetett témák és a megtett intézkedések értékelésére a további fejlesztés érdekében, és arra is, hogy a válaszok és az intézkedések sorsát nyomonkövesse.
Potenciális minőség-innováció (Egészségügyi és szociális szféra)	Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet „2016. évi Nemzeti Díj”	„Generáció-Stratégia-Váltás” – kreatív hídépítés az OGYÉI minőség- és humánerőforrás menedzsmentje között	A „Generáció-Stratégia-Váltás” kreatív hídépítés az OGYÉI minőség- és humánerőforrás menedzsmentje között. Az OGYÉI-ben ugyanis 2016 nyarán három generáció dolgozik együtt, de a nyugdíjkorhatár várható kitolódása miatt hamarosan akár négy generációnak is együtt kell majd működnie. A humánerőforrás-menedzsment téren tehát egyfajta ”multigenerációs folyamatgondolkodásra” van szükség, ami a teoretikus minőségmenedzsment-modellek és a humánerőforrás-menedzsment modellek közötti kreatív hídépítés elindításában ölt testet.
Felelős és a környezet fenn-tarthatóságára irányuló innovációk	HungaroControl Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zrt. „2016. évi Nemzeti Díj”	Hungarian Free Router Airspace	Európában először a HungaroControl Zrt. vezette be a szabad légtérhasználatot, melynek lényege, hogy az ország légterében a ki- és belépőpontok között a legrövidebb egyeneseken közlekedhetnek a repülőgépek. A HungaroControl Zrt. a Társadalmi Felelősségvállalási Programjában leírtaknak megfelelően nem csak mint technikai innovációt, hanem a jövő fenntartható életéséért is elkötelezett, felelős vállalként a környezetvédelmi szempontokat is maximálisan figyelembe véve tervezte meg és vezette be 2015. február 5-től – Európában elsőként – a teljes távolsági légtérre érvényesen kötött útvonalaktól mentes légtérhasználatot a Hungarian Free Route (HUFRA) koncepcióval.

Oktatási szférában működő szervezetek minőség-innovációi	Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar „2016. évi Nemzeti Díj”	Az ÓE BD Gépész és Biztonságtechnikai MK innovatív megoldásai a felsőoktatásban	Az ÓE BD Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar az elmúlt években olyan innovatív megoldásokat dolgozott ki és alkalmazott, amelyek az oktatás színvonalának emelése mellett a gazdaság és a társadalom igényeinek kielégítésére szolgálnak. Az elmúlt években kifejlesztett innovatív megoldások sora hozzájárul a minőségpolitikában megfogalmazott célok eléréséhez és olyan felsőoktatási intézmény megteremtését tűzték ki célul, amely hálózatos működésű, újszerű oktatási módszereket alkalmazó, gyakorlatorientált, az ipar igényeit kielégítő, magas szintű felsőoktatási szakképzést, alapképzést, mester- és doktori képzést, valamint nemzetközi szinten megvalósuló kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet folytat.
Közszféra és non-profit szervezetek minőség-innovációi	Echo Nonprofit Network „2016. évi Nemzeti Díj”	Kooperatív akadémia modell a humán szolgáltató szervezetek fenntarthatósága érdekében	A humán szolgáltató szervezetek munkaerő fejlesztését és fenntarthatóságát segítő integrált kooperatív képzési modell a minőségorientált területi szolgáltatószervezés érdekét szolgálja. Az Echo Nonprofit Network a fenntarthatóságot szem előtt tartva több nonprofit szolgáltatószervezést integrált hálózatba szervezte, majd közös erőforrás gazdálkodást vezetett be és szervezettől független irányítási és együttműködési rendet alkotott. Ezt követően a Kodolányi János Főiskolával közösen olyan képzési modellt tervezett 2016-ban, amely – igazodva a területi hálózati társadalmi szolgáltatásokhoz – integrálja a duális képzést, a munkahelyi mentor szerepkört, a meglévő munkavállalók és segítők önképzését, valamint az induló szolgáltató projektek célorientált továbbképzését egy kooperatív akadémiai modellbe.
Mikro- és startup-vállalkozások minőség-innovációi	Ressler Mérnöki Iroda Kft. „EOQ MNB 2016. évi Elismerő Oklevél”	Asztali főzőtűzhely faelgázosításos égetési technológiával	A faelgázosításos égetési technológiával működő asztali főzőtűzhely a helyben megtermő, vékony, fás szárú növények aprítékának hasznosítására épít. Az új fejlesztést főleg olyan szociálisan hátrányos rétegek, de tehetősebb és mindenképp előtérbe kerülő környezettudatos emberek használhatják, akik számára a fejlettebb tüzelőanyagok (föld- vagy palackos gáz, illetve a villamos tűzhelyek alkalmazása) megfizethetetlen vagy ideig-óráig mellőzhető.

Mikro- és startup-vállalkozások minőség-innovációi	Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ Kft. „EOQ MNB 2016. évi Elismerő Oklevél”	A minőségfejlesztés új útja: a cég önismeretének és önbecsülésének fejlesztése	Az innovatív, összehangolt minőségfejlesztési menedzsment-moddell a Shiba professzor által leírt szemléletmódon alapul, megvalósítva a minőségfejlesztési és a vezetési módszerek adaptálásának szakmai harmonizálását, továbbá biztosítva a cég önismeretének és önbecsülésének fejlesztését. A Cégmentesség-kézikönyv a kétdimenziós modell használatának eredményeként egyetlen dokumentumban foglalja össze a kultúrafejlesztés szervezet-specifikus, motivációs, valamint erőforrás-hatékony működésének főbb jellemzőit.
Mikro- és startup-vállalkozások minőség-innovációi	DO-Q-MENT Kft. „2016. évi Nemzeti Díj”	GreenArchive – felhő alapú, hitelesített dokumentumkezelő szolgáltatás	A GreenArchive egy digitalizált dokumentumok tárolására és továbbítására alkalmas felhő alapú, hitelesített dokumentumkezelő szolgáltatás, amely a környezettudatos gondolkodást helyezi előtérbe. Lényege: olyan digitális másolat készítése másodpercek alatt a világ bármely részén, ami jogilag 100%-ig eredeti és hitelesen mozgatható. Ez lehetővé teszi az ügyfelek napi tudatos archiválását, az adatbiztonság fokozását, és a munkafolyamatok felgyorsítását a költséghatékonyság maximális szem előtt tartásával. Mindez a mindenki által használt okostelefonon is elérhető Európa első hitelesítő mobil applikációjával, mely képes egy gombnyomással bármely dokumentumról eredeti másolatot készíteni.
Kis- és középvállalkozások minőség-innovációi	DAK Acélszerkezeti Kft. „2016. évi Nemzeti Díj”	Újszerű magyar termék a közlekedés biztonság területén	A fejlesztési célja az MSZ-EN 1317 szabvány-sorozatnak megfelelő, új típusú, versenyképes N2, H1 és H2 visszatartási fokozatú vezetőkorlátok megalkotása volt, azaz egy versenyképes, könnyű, de egyben biztonságos acél közúti visszatartó rendszer kialakítása. Szempont volt még az egyszerűség, a kevés elem, a könnyű szerelés és karbantartás, melyek együttesen olcsó üzemeltetést tesznek lehetővé.

Nagyvállalatok minőség-innovációi	Pick Szeged Szalámi- gyár és Húsüzem Zrt. „2016. évi Nemzeti Díj”	PICKSTICK Snack cse- mege és csípős kolbász piaci bevezetése	A Pick Szeged Zrt. 2014-ben úgy döntött, hogy a Snack gyártás technológiájában fejlesztést, termék szortimentjében bővítést hajt végre az Alsómocsoládi továbbfeldolgozó üzemében. A 2015-ös évben megvalósult beruházás eredményeképpen olyan technológia került bevezetésre, amely egyesíti a növényi eredetű alginát bevonat és a koextrúziós eljárás előnyét, vagyis a műanyagiparban már régóta megfelelő hatékonysággal működő extrúziós fúvás technológiája került élelmiszeripari alkalmazásra, elősegítve az állati eredetű belek kiváltását növényi eredetű összetevőre. Az új technológia lehetőséget biztosít a termék választék bővítésére, hiszen a korábban alkalmazott kollagén bél legkisebb átmérője nem adott lehetőséget a Snack kategóriában a további fejlesztésekre. A vékony – 13 mm átmérőjű –, alginátos bevonattal készült termékek érlelési ideje felére csökkenthető, a minőségmegőrzési idő megtartása mellett. Ezzel az új termékkel új piaci szegmens vált elérhetővé a cég számára.
Nagyvállalatok	Vajda Papír Kft. „2016. évi Nemzeti Díj”	Minőség-Innovatív Vállalat (Termelés)	A 100 darabos papírzsebkendő csomag továbbfejlesztésére – fogyasztói észrevételek alapján – újfajta gyártási technológiát és hajtogatási formátumot dolgoztak ki a könnyebb használhatóságot biztosító perforációval, illetve a visszazárhatóság lehetőségének megteremtésével.
Nagyvállalatok	OTP Bank Nyrt. „2016. évi Nemzeti Díj”	Minőség-Innovatív Vállalat (Szolgáltatás)	Az OTP Bank Nyrt. tradicionálisan elkötelezett a digitális fejlesztések iránt. 2015 elején a menedzsment az online és papírmentes kiszolgálás fejlesztése érdekében létrehozta a Digitális Transzformációs Programot és az ezt koordináló Program Menedzsment Irodát. A teljes program közel 100 projektet fog össze.

MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 12. szám 2016. december

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Egészségtudatosság — része a szervezeti kultúrának? – Péter Erzsébet - Keller Krisztina - Kaszás Nikoletta	Health Conciousness – Part of the Organnational Culture? - Péter, Erzsébet - Keller, Krisztina - Kaszás, Nikoletta
Minőségfejlesztés Lean eszközök segítségével a szarvasmarha tenyésztésben - Tóth Ilona - Dr. Matkó Andrea - Mátrai Norbert	Quality Improvement by Means of Lean Tools in Cattle Breeding - Tóth, Ilona - Dr. Matkó, Andrea - Mátrai, Norbert
Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése, avagy az üzleti elemzés szerepe a projektfolyamatokban - Czibalmos Zsolt - Kiss Norbert	Understanding of Needs and Expectations of Interested Parties, or Role of Business Analysis in Project Progresses - Czibalmos, Zsolt - Kiss, Norbert
Terméktanúsítási szolgáltatások szerepe a fenntartható ellátási láncban - Gröger Nóra - Vágási Mária	Product certification services role in sustainable supply chain – Gröger, Nóra - Vágási, Mária
In memoriam Dr. Róth András	In memoriam Dr. Róth András
Jók a legjobbak közül – Beszélgetés Dr. Lakat Károllyal – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Dr. Lakat Károly - Sződi, Sándor
Le a kalappal: Dr. Husti István - Sződi Sándor	Hats off to Dr. Husti István - Sződi, Sándor
A Magyar Minőség 2016. évi szakcikkeinek tartalomjegyzéke	Contents of 2016 Year's Professional Articles in Magyar Minőség
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2017-2018. évre tervezett programjai	2017-2018 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XX. Minősszakemberek Találkozója	20th Meeting of Quality Experts
A Magyar Minőség Társaság pályázatainak díjátadása	Granting Awards of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
„Minőség-Innováció 2016” nemzeti díjnyertes és elismerő oklevélben részesült pályázata	National and certificate of merit winners for Quality-Innovation Award 2016.
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják.

Rendszertanúsítás

Az MSZT a Szlovák Akkreditáló Testület (SNAS) által a Reg.No. 259/Q-070 és a Reg.No. 259/R-100 számon akkreditált irányítási rendszertanúsító szervezet a következő területeken:

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001 szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001 szerint;

Az MSZT a Nemzeti Akkreditáló Hatóság (NAH) által a NAH-4-0086/2014 számon és a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) által a NAT-4-0044/2014 és NAT-4-0127/2014 számon akkreditált irányítási rendszer tanúsító szervezet a következő négy területen:

- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001 (BS OHSAS 18001) szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000 szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001 szerint.

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN ISO 17100 szerint;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1 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 terméktenúsítás;
- 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!