

MAGYAR MINŐSÉG

2020. november

XXIX. évfolyam 11. szám

Aranystandard – Egy recesszió árnyékában

Pammer Gábor

Túlélési stratégiák – a mentális oldal

Bartha Anikó

Szervezeti változtatások sikere. Miért? Hogyan? Mit?

Huják Attila

Tartalomjegyzék

Magyar Minőség XXIX. évfolyam 11. szám 2020. november

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciája – Rózsa András](#)

[Aranystandard – Egy recesszió árnyékában – Pammer Gábor](#)

[A körforgásos gazdaság hatásai az EU 2050 Stratégia tükrében – Nyist Csaba](#)

[Az EFQM 2020 modell – Fenntarthatóság és emberi jogok a többszintű üzleti ökoszisztemekben – Hervainé Prof. Dr. Szabó Gyöngyvér](#)

[Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben – Dr. Csizmadia Tibor és Dr. Ködmönné Pethő Henrietta](#)

[Túlélési stratégiák – a mentális oldal – Bartha Anikó](#)

[Szervezeti változtatások sikere – Miért? Hogyan? Mit? – Huják Attila](#)

[Krisis és katarzis? – Dr. Somogyi Ferenc](#)

[Szervezeti tudáskezelési problémák a COVID-19 idején – Prof. Dr. Bencsik Andrea](#)

[Tanulási szokások változása: 2019-2020 – Dr. Berényi László](#)

[ISOCloud – Digitalizációs megoldás a minőségirányításban – Vámosi Zsolt és Harsay Gergely](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[Köszöntjük a Társaság új tagjait](#)

[Ismerjük meg Tagjainkat!](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[A Nemzeti Akkreditáló Hatóság közleménye IAF CertSearch adatbázisról](#)

[Hírek a szabványok világából](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront – Csaba László TÓTH](#)

[ISO 9000 Fórum XXVII. National Quality Conference - András RÓZSA](#)

[Gold Standard – In the Shadow of a Recession – Gábor PAMMER](#)

[The Effects of the Circular Economy According to the Strategy of the European Union till 2050- Csaba NYIST](#)

[The EFQM 2020 modell – Sustainability and Human Rights in Multilevel Business Ecosystems – Gyöngyvér Prof. Dr. HERVAINÉ SZABÓ](#)

[Focal Changes in Standardized Management Systems in Crisis Situations – Dr. Tibor CSIZMADIA and Henrietta Dr. KÖDMÖNNÉ PETHŐ](#)

[Survival Strategies - The Mental Side – Anikó BARTHA](#)

[Organizational Transformation Success – Why? How? What? – Attila HUJÁK](#)

[Crisis and Catharsis? – Dr. Ferenc SOMOGYI Knowledge Handling Problems in Organisations at COVID-19 Conditions – Prof. Dr. Andrea BENCSIK](#)

[Change in Learning Habits: 2019-2020 – Dr. László BERÉNYI](#)

[ISOCloud – Digitalization Solution in Quality Management – Zsolt VÁMOSI and Gergely HARSAY](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[We Welcome the New Members to the Society Getting to Know....](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Cumminique of National Accreditation Authority about IAF CertSearch](#)

[News from the World of Standards](#)

Tisztelt Olvasó!

2017 januári számunkban, főszerkesztői bemutatókban – „ars poetica-m” megfogalmazásában – két gondolatot is idéztem, amelyek lényege közös, csak az egyik vagy kétezer éves (Navigare necesse est), a másik most lesz 30 (Show must go on). Leegyszerűsítve, működni kell!! Akkor (és talán most is) túl patetikusnak tűnhetett, de az élet napi szükségszerűséggé változtatta a fenti szlogeneket. A koronavírus megjelenése felborította bolygónk életét, de a 8 milliárd embernek biztosítani kell a túlélés lehetőségét, ami jelenleg még a világnak arra a részére hárul, amelyhez mi is tartozunk. A vírus persze nem válogat, a mi lehetőségeink is korlátozottak, sőt a régebbi működésünk feltételeit is csak korlátozottan tudjuk biztosítani.

Minőséget – a túlélést – csak jó működéssel tudunk biztosítani. Hogyan tudunk a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni? Erre keressük a válaszokat hónapok óta, és megpróbáljuk ezeket összegyűjteni és megosztani a széles közönséggel. Az ISO 9000 FÓRUM szokásos szeptemberi minőségügyi konferenciája mindig is az

aktuális kérdésekre kereste a választ. Ebben már negyedik esztendeje vagyunk partnerek, az előadások írott változatának közlésében. Idén rekordszámú dolgozattal és terjedelemmel jelentkezünk. Reméljük, hogy mindenki megtalálja az érdeklődésének megfelelő szócikket. Lesz szó pénzügyi következményekről, a körforgásos gazdaságról, a szervezeti változásokról, beleértve a humán erőforrást is. Beszélünk az új EFQM 2020 modell szélesebb értelmezéséről, filozófiai szempontból is megvizsgáljuk a „a kissé megbuggyant világ” megjelenésének okait. Bemutatunk olyan eszközt is, amely megkönnyítheti a napi munkát.

Bemutatjuk Társaságunk egyik alapító tagját, olvashatnak megemlékezéseket és érdekességeket, valamint szabványügyi híreket is. Múltthavi számunkban már olvashatták Deming professzorról szóló megemlékezésünk első részét. A második részt majd decemberi számunkban közzöljük.

Vigyázzanak magukra! Jó egészséget!

Főszerkesztő

Impresszum

Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Alapító főszerkesztő: dr. Róth András

Főszerkesztő: Tóth Csaba László

Tagok:

Harazin Tibor, Mátrai Norbert, Sződi Sándor, Tanczos Lajos, Dr. Topár József

Szerkesztőbizottsági titkár:

Turos Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon: (36-1) 215-6061

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

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

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

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

A CD költsége: 6.100,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

HU ISSN 1789-5510 (Online)

HU ISSN 1789-5502 (CD-ROM)



A deglobalizációs időszak kihívásai: Változásmenedzselés – Digitalizáció – Fenntarthatóság

Rózsa András

2020. szeptember 17-18. között tartottuk meg Tapolcán a Hunguest Hotel Pelion-ban az ISO 9000 FÓRUM Egyesület XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáját.

A konferenciát 26 év után új helyszínen és olyan rendkívüli körülmények között rendeztük, amilyennel eddig sosem találkoztunk és nagyon reméljük, hogy a következő évtől sem fogunk többé szembesülni. A koronavírus pandémia miatt a rendezvényt nagy reményekkel és körültekintéssel szerveztük meg, mivel ez volt az első és egyúttal az egyedüli résztvevős (offline) konferencia ebben az évben a minőségügyben.



1. ábra. Lázmérés és regisztráció

A konferencia fő célja volt a szakmai felfrissülés, a legjobb gyakorlatok megismertetése, az egymástól tanulás és a szakma együttműködésének erősítése. Nem tagadható módon a

résztvevők a több hónapos elzártság és távollét után izgalommal várták a baráti találkozásokat, a nosztalgiázást és kikapcsolódást is.

A rendezvényre érkezők számára megteremtettük a lehető legbiztonságosabb egészségvédelmi körülményeket a hotel munkatársaival közösen. Az érkezőket a Zala Megyei MESZK 3 szakápolója és a Pannon-WORK Zrt. által biztosított hostess csapat fogadta lázmérés, egészségügyi nyilatkozattétel, érintésmentes regisztráció és a recepció érdekében.

A konferencia csomagban minden résztvevő számára egészségügyi maszkot, kéztörölőt, jegyzettömböt és saját tollat helyeztünk el a szakmai anyagok mellett. A hotel teljes területén voltak kifüggesztve az egészségvédelmi felhívások és biztosított volt a kézfertőtlenítés, illetve a biztonságos távolságtartás a konferencia termekben és az étteremben is.

A konferencia szakmailag jól sikerült, de a résztvevők száma és a bevételünk az előző évek kb. 40%-a lett. A hotel számára ellenben ki kellett fizetni a megrendelt szobaszámot és a szolgáltatásokat, mivel arra nem számítottunk, hogy a rendezvény előtti napon közel 40 fő mondja le részvételét.

Ha nagyon röviden kellene jellemezni a rendezvényt, akkor Dr. Ködmön István alelnököt idézve „a konferencia nagyon visszafogott volt”.

A visszafogottság megmutatkozott az előadásokon (egyes előadók maszkban beszéltek), a hozzászólásokban és a szüneti beszélgetésekben is. Kivételt képezett a gálavacsora, mivel a vacsorán résztvevők a 23:30 órai zárásig a teremben maradtak és nagyon sokat beszélgettek egymással.

Ezúton is megköszönjük a konferencia 137 résztvevőjének, a 44 előadónak, a 7 szekció elnöknek, a szervező csapatnak és a Pelion Hotel vendéglátóinknak a lelkiismeretes és aktív tevékenységet, a mindenki által tanúsított felelős magatartást, hogy a rendezvény két és fél napján mindenki nyugodt és biztonságos körülmények között vehetett részt a rendezvényen és nem történt megbetegedés.



2. ábra. Online beléptetés és egészségügyi nyilatkozat

A konferencián elhangzott előadások és fotók elérhetőek a www.isoforum.hu weboldalunkon.

A vírushelyzet miatt 5 előadónk sem tudott eljönni a rendezvényre, de sikerült ezt megoldani online előadással. Tehát a konferencia előadásai részben hibrid módon történtek.

A konferenciát Rózsa András elnök nyitotta meg, aki az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöksége nevében üdvözölte a Konferencia valamennyi résztvevőjét és a minőségügyi civil szervezetek képviselőit.

Tolmácsolta az EOQ MNB elnökének, Dr. Molnár Pál úrnak az üdvözlését, aki sikeres rendezvényt kívánt minden résztvevő számára.

Kiemelte, hogy az Egyesület már a 27 évvel ezelőtti megalakuláskor is hosszú távú elképzeléseket, célokat fogalmazott meg, amit hűen tükröz, hogy az eredeti küldetésünket megőriztük és következetesen teljesítjük a kitűzött célokat. Reményét fejezte ki, hogy a járványveszély minél előbb megszűnik és talán a következő évtől ismét a megszokott mederben végezhetjük közhasznú tevékenységeinket.



3. ábra. A plenáris résztvevői

Röviden ismertette, hogy a konferencián lesz többek között:

- a napjainkban zajló deglobalizációs ipargazdasági változásokról,
- klímaváltozás kihívásairól és a hosszú távú fenntarthatóságról,
- a változásmenedzsmentről és a távmunkáról,
- az integrált irányítási rendszerek működésének új eszközeiről,
- az új EFQM 2020 Modell szerinti szervezeti önértékelésről és a Nemzeti Kiválóság Díjről,
- a 21. századi új menedzsment kihívásokról,
- a mindenkit közvetlenül érintő ipari és digitális forradalomról és
- az építőipari digitalizációs lehetőségekről, az „okos” építőipari megoldásokról.

Javasolja, hogy a konferencia résztvevői mindenképpen értekezzenek a világjárvány által kiváltott rendkívüli erőfeszítésekről, amelyeknek célja a gazdasági élet kilábalása és stabilizálása. Köztudott, hogy a járvány mélyen sújtotta a túrizmust, a vendéglátást és a legtöbb szolgáltatási tevékenységet. Ilyen értelemben a magyarországi minőségügyi szervezetek tevékenységeit is, lenullázta a céglátogatásokat, a benchmarking tevékenységeket és nem utolsósorban a szakmai rendezvények szervezését.

Nagyon fontos lenne komoly figyelmet fordítani az országokon és földrészeken átívelő ellátási értékláncok méreteinek csökkentésére, a logisztikai tevékenységek terjedelmének le rövidítésére. Manapság már példákat lehet találni, hogy a multinacionális cégek igyekeznek a nagy autógyárak mellé visszahozni az alkatrészgyártókat és a kiszolgáló logisztikát.

Kormány Tamás elnökletével kezdetét vette a Plenáris ülés, melynek **fő témája: Változáskezelés - Társadalmi trendek - Fenntarthatóság**

Az első előadással **Dr. Boros Anita – ITM, Építésgazdaságért, Infrastrukturális környezetért és Fenntarthatóságért felelős államtitkár** - online módon nyitotta meg az előadások sorát. Előadása elején említette, hogy a jelen konferencián a mindenkit érdeklő, aktuális témák szerepelnek. A minőség, a megfelelőség és a fenntarthatóság kéz a kézben járnak - fejtette ki videó-előadásában, köszöntve a Tapolcán megrendezett 27. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát. Az MTI tudósítása az alábbi helyen érhető el: [„<https://www.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/fenntarthatosagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/a-minoseg-a-megfeleloseg-es-a-fenntarthatosag-kez-a-kezben-jarnak>”](https://www.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/fenntarthatosagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/a-minoseg-a-megfeleloseg-es-a-fenntarthatosag-kez-a-kezben-jarnak).

Pammer Gábor a SINUS White Kft. ügyvezetője nagy érdeklődést kiváltó előadásának címe: **„Aranystandard. Egy recesszió árnyékában”**.

Az előadó bevezetőjében kifejezte, hogy a világgazdasági problémákkal kapcsolatban ma a leggyakrabban használt két kulcsszó a **recesszió** és a **válság**. E kifejezések használata sokszor keveredik, ezért érdemes tisztázni a két kifejezés között meglévő különbségeket és összefüggéseket.

Véleménye szerint a jelenlegi recessziós időszakot nem volt nehéz előre látni, 2019-ben már számtalan jelzés (tünet) volt körülöttünk, hogy nem egészségesek a világban látható és tapasztalható gazdasági folyamatok. Ma már az is látható, hogy ez a recesszió különleges abból a szempontból, hogy nem egyféle ok miatt következett be, hanem több betegség (válság) jelent meg egymás mellett. Ez már valóban nagy odafigyelést igényel. Valami olyasmi történt, mint amikor egy tetterős ember mérlegállást áll a család előtt látszólag masszív egyensúlyba, aztán odatotyog hozzá a 3 éves unoka, kis ujjával megböki, mire az egyensúly egy pillanat alatt felborul.

A koronavírus okozta járvány tehát okozója volt a recessziónak, de az nélküle is bekövetkezett volna. Recesszió van, de többféle okkal a mélyben. Mondhatjuk: ez az első hibrid recesszió.

Az egészségügyi válság mellett jelentős pénzügyi válság van kibontakozóban, amelyet erőteljesen gerjeszt egy politikai válság. A politikai válság a világ vezető gazdasági hatalmának a címét érinti. Az Egyesült Államok és Kína közötti egyre jobban látható „tolongás” nem erősíti a világgazdaság töretlen fejlődését. Hagyományos és evolúciós értelemben az új vi-

lágpénznek előbb-utóbb a kínai nemzeti valutának kellene lennie, de ez egyre valószínűbbnek tűnik.



4. ábra. „A” szekció hallgatósága

Kecskés Róbert a Poms Cloud tulajdonosa előadásának nagyon aktuális címet adott: „Előre tekintő vezetés a változások idején”.

Az előadást egy széles körű Staufen AG felméréssel vezette be.

Ez a felmérés 3 földrészt átölelő, 12 országon, 730 vállalatnál történt és azt vizsgálták, hogy milyen okok vezettek a változásokhoz és erre, hogyan tudtak válaszolni, megoldóan reagálni a szervezetek.

A felmérés szerint a változásokat kiváltó legfontosan okok:

- 67% Hiányzó vagy elégtelen kereslet,
- 36% Pénzügyi problémák okozta átszervezés,
- 32% Ellátási lánc átalakítása.

A COVID-19 súlytotta időkben új kihívásoknak kell megfelelni minden téren. Fel kell készülni a váratlan helyzetekre. **A tradicionális munkamódszerek mellé új többretegű megoldásokat kell választani.** Ezek közé tartozik a magas fokú Rugalmasság a változások kezeléséhez, az Emberi erőforrások védelme, agilitás a környezeti változásokra, a Profitabilitás és a Fenntarthatóság.

Előadást azzal zárta, hogy **paradigmaváltásra van szükség a vezetésben is**, hiszen az előre tekintő vezetés motivál, stratégiát alkot és értéket teremt azáltal, hogy a múlt tapasztalatait, értékeit ötvözi a jelenkor innovatív, újszerű megoldásaival!

Nyist Csaba az Avarem Kft. ügyvezetője „A körforgásos gazdaság hatásai az EU 2050 Stratégia tükrében” témakörben tartotta meg előadását.

Bevezetőjében kiemelte, hogy a Föld átlépett az antropocén korszakba, azaz egy másik korszakába. Néhány megszívlelendő adat: egy évszázad alatt a Föld lakossága 1,5 milliárról 8 milliárdra növekedett. A Föld átlaghőmérséklete egy évszázad alatt 2 C° fokot emelkedett.

Hihetetlenül meglepő, hogy a jégkorszak alatt mindössze 4 C° fokkal volt hidegebb. Mit jelentett ez a 4 C°? 11.000 évvel ezelőtt Berlint 500 m jégtakaró fedte, Skandináviát pedig 3-4 km jégtakaró borította.

Ezeket ismerve el lehet gondolkodni azon, ha idáig +2 C° fokos változás volt és még ennyi várható, mi fog történni?

Ezeknek a változásoknak az előjelei már meg is jelentek. Mennyire fogja érinteni az életünket? A gondolatokat tovább pörgette és igyekezett felhívni a hallgatóság figyelmét a „tettek” a klímavédelem tekintetében. ismertette, hogy 2020-ban az új Európai Bizottság felállásával, Ursula von der Layen vezetésével 2050-ig öt nagy stratégiai törekvést határoztak meg:

1. 2025-ig minden forgalomba hozott műanyag csomagolás újrahasznosítható, újrafelhasználható vagy komposztálható legyen.
2. 2030-ig a hulladékba kidobott élelmiszer pazarlások megszüntetése.

3. A 25 éves környezetvédelmi terv élettartama alatt az elkerülhető műanyag hulladékok kiküszöbölése.
4. 2050-ig kettős erőforrás-termelékenységi.
5. 2050-ig az összes elkerülhető hulladék kiküszöbölése.

Hogyan néz ki ez számokban?

A települési hulladékok újra hasznosítását 2030-ig 65%-ban határozzák meg.

A csomagolási hulladékok újra hasznosításánál a cél 75%.

A műanyag hulladékok feldolgozása napjainkban legfeljebb 30%, amely tartalmazza a gyártási hulladékok újra hasznosítását is. A hulladéklerakók kihasználtságát 90%-ra szeretnék növelni.

Ezek azok a kiemelkedő fontossággal bíró problémák, amelyek sürgős megoldásra várnak, amelyek előtt állunk mi és a jövő generációja. Az Európai Unió a körkörös gazdasággal kapcsolatosan, ezt kibontotta még 100 kitűzött céllal.

Jelenleg az EU-ban a műanyagból keletkezett csomagolási hulladék éves szinten 16 millió tonna. A keletkezett papírhulladék 35 millió tonna, az üveghulladék 16 millió tonna. Egy év alatt az EU-ban egy emberre vetítve kb. 150 kg csomagolási hulladék keletkezik. Kb. 450 millióan vagyunk, tehát könnyű kiszámolni, hogy honnan gyűlnek össze a fent említett hatalmas mennyiségek.

Felmerülő kérdés: lehetnek gazdasági előnyei a kitűzött célok megvalósításának?

Optimista válasz: ha az Európai Unió által kitűzött célok megvalósításra kerülnek, a gazdaság, a vállalkozói réteg bevonásával, akkor az Európai Unió akár 600 milliárd EUR is megtudna takarítani.

„A” Szekció: Integrált Irányítási Rendszerek – Előnyben a digitalizáció címmel hallhattak és láthattak érdekes előadásokat azok, akik ezt a szekciót választották.

Szödi Sándor levezető elnök arról tájékoztatót, hogy az első előadó **Gazsi Zoltán** megbetegedett, így vele internetes kapcsolatot került kiépítésre. Az **Eisberg Hungary Kft ügyvezető igazgatója** a távolból is lebilincselő prezentációt tartott. Véleménye szerint a vezetés, a párbeszéd és a bizalom a hatékony irányítás kulcsa. Az emberek hálózatos kapcsolódásáról, a vezetés dilemmájáról és az élre kerülés receptjéről is sok információhoz jutottunk. A Chatbot egy viszonylag új eszköz, mely egyre inkább segíti a cégen belüli információáramlást.

Bánhidi József a Pannon Guard Zrt. MIR vezetője az alkalmazott irányítási rendszerük kiépítésének és működtetésének néhány gyakorlati tapasztalatait tette közzé. Bepillantást kaptunk a folyamatleltár végzéséről, de még az alfolyamatok szabályozásáról is. Az eljárások felülvizsgálata mellett a kockázatértékelés folyamatát is megismertük. A kockázati mátrix, a kockázati tényezők, a kezdeti kockázat becslése is alapon munkáról árulkodott. Az előadás végén az eljárások aktualizálása is tértékre került.

Fórizs Zoltán a Kontaset Kft. ügyvezetője a saját és ügyfelek minőségirányítási támogatását helyezte mondandója középpontjába. A több mint 100 éves cég történetét megismerve jutottunk el az Ipar 4.0 és a Smart City tevékenységekig. Az Ipar 4.0 definícióinál Tom Meritt meghatározásait is megelevenedtek. Lépésről lépésre ismerkedtünk az elektromos szerelvények gyártásától az okos technológiák fejlesztéséig megtett erőfeszítésekről. A diagnosztikai és laboratóriumi berendezések, az egészségipar szára gyártott készülékek, a

diszpécser központok mind a Kontaset munkatársainak munkáját, innovációját dicsérik. Befejezésül az okos technológiák fejlesztéséről és további terveikről beszélt az előadó.

Gyöngy István az ÉMI-TÜV SÜD Kft. MS vezetője többek között arról beszélt, hogy miként tudtak és tudnak alkalmazkodni vészhelyzeti körülmények közepette. Megismerhettük a távaudit alkalmazásának feltételeit, de az előnyökről és hátrányokról is információkhoz jutottunk. Kiderült, hogy vannak olyan folyamatok, amelyek távaudit technikákkal nem támogathatóak. A távaudit végrehajtásának anomáliáiról és a konkrét tapasztalatairól is beszélt a tapasztalt szakember. Szerinte a piac és az érdekelt felek gyorsan reagáltak és megtalálták a leginkább üdvöztető megoldásokat. Már jelen van egy generáció, amelyik rutinosabb volt és könnyen rá tudott hangolódni a COVID 19 adta helyzetre. A további sikeres távauditok igénylik az auditálók és az ügyfelek alaposabb felkészülését, a felhasznált technikai eszközök készség szintű kezelését.

Könczöl Tamás Balázs a SKILLDICT Zrt. innovációs igazgatója a cégbemutatót és a szolgáltatási paletta ismertetését követően az adaptív virtuális tanulást helyezte mondandója középpontjába. Hangsúlyozta, hogy a tanulás az út, a megtanulás a cél. Büszkének arra, hogy a SkillToolkit nem csak tanít, de megtanít! Gyakorlati példák során világította meg az igazgató, hogy mit csinálnak ők másképpen, mint mások, - mitől eredményesebb módszerek. Referenciáik, szakmai partnereik is bizonyítják munkájuk elismertségét. Az eLearning képzések jelentősége, a mostani vészhelyzeti körülményektől függetlenül egyre nagyobb. Amikor munkatársaink képzéséről gondoskodunk, mindig figyeljünk oda: kit bízunk meg a feladattal. A SKILLDICT kompetens kollégákat biztosít, igazolhatóan eredményes képzéssel.

„B” Szekció témája: Új EFQM 2020 Modell és Új Nemzeti Kiválóság Díj (NKD) volt.

Rózsa András a szekció moderátora megemlítette, hogy tudatosan biztosítottak lehetőséget az új EFQM 2020 Modellel kapcsolatos szekció megszervezésére, mivel rövidesen sor kerülhet Magyarországon az új Nemzeti Kiválóság Díj 2020 (NKD) meghirdetésére.



5. ábra. „C” Szekció résztvevői

Említette, hogy számtalan helyen olvasható és szakmai rendezvényeken, konferenciákon hallható, hogy **„egyedül a változás állandó” és ez minden területen folyamatos.**

Ennek következménye, hogy csak az a vállalkozás tud sikeres maradni, amely képes követni a változásokat és olyan vállalatirányítási módszereket, eszközöket, modelleket alkalmaz, amelyek segítségével biztosítani tudják a változásokhoz való alkalmazkodást, illetve a jövőbeli célok elérését.

Szakemberek véleménye, hogy a jelenben sikeresen menedzselte kiváló szervezetek az EFQM 2020 Modell ésszerű alkalmazásával kaphatják meg azt a működési ösztönzést, hogy a vállalkozás a jövőben is fitt (agilis), azaz eredményes és versenyképes legyen.



6. ábra. Kiválóság szóövező

Óhatatlanul felmerülő kérdések: **Mit értünk kiválóság alatt? Mit is takar a kiválóság kifejezés?**

A magyar nyelv értelmező szótára szerint a kiválóság (főnév): az a tulajdonság, hogy valami jobb az átlagnál. De számos esetben kiválóság alatt a kitűnőségre, a minőségre, értékes tulajdonságra, választékosságra vagy valami kiemelkedőre is gondolunk. Ezeket a jelzőket a mindennapokban is szoktuk használni termékekre, szolgáltatásra, művészeti alkotásra, irodalmi műre, emlékezetre, sportolói eredményekre, gyártmány tulajdonságra, szervezetekre, folyamatokra is.

Az EFQM Modell 2005-2019. között az üzleti kiválóság modellként volt ismert és elterjedt, de a nemzetközi gazdasági, szociális, társadalmi változásokat az EFQM-nek is követnie kellett és 2019. év végén bevezették a EFQM 2020 Modellt.

Az EFQM Modell olyan **globálisan elismert szervezeti változásokat és teljesítmény növeledést támogató keretrendszer**, amely **a hosszú távra tervező és a fenntartható menedzsment célokat követő** szervezeteket támogatja.

Az EFQM 2020 Modell jelenleg is kiemelt fontosságú értékei:

- a vevők, fogyasztók elsődlegessége,
- az Érintettek (stakeholder) hosszú távú érdekeinek figyelembevétele,
- a szervezet tevékenységében az ok okozati összefüggések megértése.

Az **EFQM 2020 modell olyan vezetői és szervezeti önértékelési eszköz**, amely abban támogatja a szervezetet, hogy tükörbe nézzen, megismerje saját erősségeit, fejlesztendő területeit, és a kiválóság modell alapján tervezze meg a jövőre vonatkozó elérni kívánt kiválósági céljait.

Az EFQM modell központi vezérelve a szervezeti Célok és a Stratégia közötti kapcsolat, illetve a modell kiválósági kritériumrendszere, ami abban segít, hogy a kiválóságra törekvő szervezetek tartós értéket hozzanak létre legfontosabb érintettjeik számára, és kiemelkedő eredményeket érjenek el.

Kihangsúlyozta, hogy nem attól kiváló egy szervezet, mert az EFQM Modell alkalmazza. A Modell alkalmazása támogatja a szervezetet az önértékelésben és a jövőbeni kiválósági célok elérésben, amihez a szervezetnek számos TQM eszközt és módszert kell alkalmaznia.

A bővebb felvezetést az új EFQM 2020 Modell ismertetése és néhány gyakorlati kezdeményezés követte.

Hervainé Dr. Szabó Gyöngyvér főiskolai tanár a KJE tudományos és fejlesztési rektorhelyettese kimerítő előadást tartott a modell szerkezetéről és a modell szellemiségéről.

Kiemelte, hogy hangsúlyos újdonság a modellben, hogy egy kiváló szervezetnek a teljes ökörendszerében kell képesnek lennie a lehe-

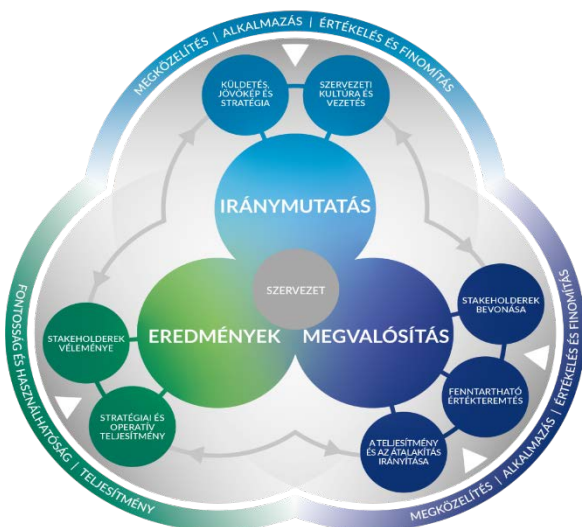
tőségek és fenyegetések (SWOT) beazonosítására, az időben történő hatékony és eredményes (agilis) reagálásra és válaszadásra.

Nemkülönben nagyon fontos, hogy **a kiváló szervezet az együttes értékteremtés kultúrájára alapozva (Co-creation: a vevőkkel és érintettekkel, a környezettel való együtt-alkotás) éri el az eredményeket, sikereket.**

Megfogalmazta, hogy az EFQM Modell, egy olyan világszerte elismert keretrendszer, amely segíti a vállalatokat a változáskezelésben és a teljesítménynövelésben. Az évek során számos fejlesztési cikluson ment keresztül, amely eredményeként megőrizte az érvényességét, illetve továbbra is iránymutatást biztosít bármely szervezet számára, amely hosszú távú és fenntartható jövőt képzel el.

Az EFQM Modell szerkezete 3 egyszerű, logikus kérdés felvetésének alapelvein nyugszik:

- **“Miért” létezik a szervezet?** Milyen célt igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája? (Iránymutatás)
- **“Hogyan” szándékozik megvalósítani célját és stratégiáját?** (Megvalósítás)
- **“Mit” sikerült eddig elérnie?** “Mit” szeretne elérni a jövőben? (Eredmények).



7.ábra. EFQM 2020 Modell

Az EFQM Modell logikájának központjában az a szemlélet áll, amely **a szervezet célja és stratégiája közötti kapcsolatra utal**, és ez hogyan segíti hozzá a szervezetet, hogy a legfontosabb Érintettek (Key Stakeholders) számára fenntartható értéket teremtsen és kiemelkedő eredményeket érjen el.

Bármely olyan szervezet, amely alkalmazza az EFQM Modellt:

- Tudatában van annak, hogy nem „légüres térben” tevékenykedik.
- Tudatában van annak, hogy csupán csak része egy nagyobb, összetett ökoszisztémának, amelyben más ismert és eddig még ismeretlen résztvevők is jelen vannak, akik segíthetik, vagy akadályozhatják a szervezet fejlődését.
- Megérti, hogy saját érdeke, hogy a másoktól való tanulás révén kiaknázza és maximalisan kihasználja lehetőségeit a fejlődésre.
- Megérti, hogy egy növekvő sebességű és mértékű változási hullámmal nézünk szembe.
- Fel kell készülnünk a változások előrejelzésére, és a megfelelő reakciókra, szembe-sülve a ma kihívásaival, előre jelezve a jövőt.

A modell ismertetését **Nyeste Zsolt online előadása követte a „Szervezeti kiválóság a Certified Assessor szemével”.**

Konkrét példákon keresztül említette, hogy a helyszíni szemle alkalmával mire figyelnek a szemlélők és kiemelte, hogy a szervezeti kiválóság jellemzőit, a célirányos stratégiát, a munkatársak bevonását a fejlesztésekbe, a szervezeti működés kiválóságát, az alkalmazott módszereket és az elért eredményeket értékelik.



8.ábra. Szakmai megbeszélés

A következő két előadás a „városi kiválóság, kiváló városok” induló programhoz kapcsolódott. **Becskeházi-Tar Judit és Nagy Éva Katalin** a „Kiváló városok és Települések program koncepciója és a modell-kísérlet lépései” címmel tartottak nagyon titkolózó előadást, mivel a Projekt elfogadása a tulajdonos által még nem történt meg.

Horváth Gergely a székesfehérvári **Civil Centrum Kh. Alapítvány** trénera a saját maguk által elindított modell alkalmazás első lépéseit vázolta a „Szektorsemleges tudásteremtés, avagy Székesfehérvár és az EFQM Modell 2020 találkozása” címmel.

A konferencia első napjának délutánján került sor a „C” szekció előadásaira Változáskezelés – Emberek – Túlélési stratégiák témakörben.

Az utóbbi években került a konferencia kiemelt témái közé a humán erőforrás ügye, vagyis az emberi tényező. Az élet azóta igazolta, hogy a minőségbiztosítás, a minőségügy sikeres képviselője valóban nem képzelhető el tájékozott, bevont, képzett, motivált emberek, kollégák, beosztottak és vezetők nélkül.

A 2020-as konferencia a koronavírus szorításában csak ráerősíteni tudott erre a tendenciára, hiszen megmutatta, mennyire fenyegetül fordul fel az élet, és ezzel együtt a vállalatok működése egy drasztikus, radikális változás,

egy senki által nem várt és nem ismert külső körülmény megjelenésével. Az elmúlt fél év megtanított bennünket arra, hogy ha muszáj, milyen jelentős változásokra is képesek vagyunk, és milyen hihetetlen energiákat, tartalékokat tudunk mozgósítani, ha nagyon kell.

Mostanra már az első elemzések, értelmezések is napvilágot láttak, most már nem csak elszenvedjük a változásokat, de egyre inkább uralni, irányítani is tudjuk azokat. A szekció előadói első sorban ezekről a változásokról, a változásokra adott válaszokról, reakciókról készítették összefoglalót, amelyet a speciális körülményeket figyelembe véve jelentős számú közönség kísért végig figyelemmel.

Rögtön egy egyetemi környezetből érkező páros adta meg a szekció alaphangját: **Dr. Csizmadia Tibor egyetemi docens a Pannon Egyetemről, és Dr. Ködmönné Pethő Henrietta minőségügyi mérnök, PhD hallgató** a minőségi szabványelemek szerepének változásáról beszéltek a válsághelyzet vonatkozásában. Előadásuk érdekessége a közönség aktív bevonása volt: a feltett kérdésekre mobil alkalmazás révén lehetett válaszolni, illetve szavazatokat leadni.

Velenczei Róbert a Staufen Ag. Country Managere egy érdekes shop floor management témát mutatott be, amely elsősorban a Covid-19 helyzet által előállt digitalizációs kényszerben jelent új megközelítést.

Dr. Németh Balázs a Kvalikon Kft. ügyvezetője a pandémiás helyzetben követhető digitális transzformációs megoldásokat mutatta be, kiemelve a rugalmas alkalmazkodás szükségességét és a vezetőfejlesztés és képzés piac változását és átalakulását.

Bartha Anikó, a Bartha-Vittinger Kft. HR szakértőjeként egy konkrét felmérés eredményein keresztül adott képet arról, hogy cégek,

vezetők hogyan látják a kialakult helyzet megfelelő kezelését, mit tartanak legfontosabb tanulságnak, és mennyire fontos a vezetői kommunikáció, és a csapat összetartása

Végezetül **Mezriczky László, az Ispiro Consulting Kft. ügyvezetője** foglalta össze azokat a vezetői dilemmákat, amelyekkel az utóbbi időszakban szembesülhettünk. Kiemelte, hogy a szervezetek „hibrid” üzemmódba váltásával hogyan alakultak át a közösségek és a kommunikáció újragondolása, újra tervezése hogyan segítheti át a szervezeteket a nehézségeken és járulhat hozzá az üzletfolytonosság fenntartásához.

A végig aktív érdeklődéssel kísért szekció ismét bebizonyította, hogy a kommunikáció mennyire üzletileg kritikus terület, legyen szó minőségbiztosításról, minőségügyről, szervezeti hatékonyságról, vagy éppen válsághelyzetekben való reakció képességéről.

A hagyományosnak tekintett „D” Szekció: Lean transzformáció és ipari digitalizáció címmel zajlott.

A szekció célkitűzése volt, hogy bemutassuk a Lean transzformáció kapcsolatát a digitális technológia és a szervezeti struktúrák fejlődésével. A versenyképesség fenntartható növelésében alapvető, hogy folyamatosan és tudatosan harmonizáljuk a technológiai rendszereket, digitális folyamatokat és szervezeti struktúrákat a hatékony és eredményes lean transzformáció során.

A szekcióban öt előadást hallhattunk, amelyek között szerepeltek a lean fejlődés és az ipari digitalizáció kapcsolatát bemutató iparvállalati esettanulmányok, valamint megismerkedhettünk az aktuális digitalizációs kihívásokkal és a versenyképesség növelését támogató digitális megoldások módszertani gyakorlataival.

Muzsik István úr, a Marzek Kner Packaging Kft. gyárigazgatója és Bartl János úr, a Kazen Institute Hungary Kft. tanácsadója bemutatta, hogy hogyan változtatja meg egy szervezet működését a lean szemlélet. Megismerhettük az összefüggéseket a TPM rendszerépítés és a lean transzformáció folyamatában és gyakorlati példákon keresztül megérthettük, hogy hogyan épül be a lean gondolkodás a szervezet napi működésébe.

Csapó Szilárd úr, a Syngenta Kft. üzemvezetője előadásának címe a „Digitalizáció és Lean szemlélet a vetőmagüzemi folyamatok fejlesztésében” volt. Az előadó megosztotta velünk tapasztalatait arra vonatkozóan, hogy miért szükséges a Lean szemlélet és a digitalizáció a vállalat számára. Gyakorlati példákon keresztül bemutatta, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a lean szemléletű digitális folyamatfejlesztés terén és milyen kihívásokat támaszt a digitális lean transzformáció az üzleti vállalkozások felé.

Baranyai László a BBN Group tulajdonos ügyvezetője a „Hatékonyságnövelő és költségcsökkentő digitális megoldások” című előadásában bemutatta az auditálás digitális megoldásait. A bemutatott audit management software hatékony megoldást, valamint jelentős idő- és költségmegtakarítást nyújt többek között az audit kérdéslisták kezelésében, az audit tervezés, monitorázás, riportálás és kiértékelés folyamataiban, illetve lehetővé teszi az okoseszközön való auditálást.

Siszer Tamás a Festo Kft. Cluster igazgatójának előadásában választ kaptunk arra a kérdésre, hogy melyek azok a digitalizációs kihívások, amelyekkel a mai üzleti és társadalmi környezetben találkozunk, és milyen lehetőségek állnak rendelkezésünkre annak érdekében, hogy sikeresen tudjunk megfelelni ezen kihívásoknak.

Huják Attila EV vezető tanácsadó a „Digitalizációval támogatott Lean transzformáció KKV-k számára” címmel tartotta meg előadását. Az előadó megosztotta velünk tapasztalatait arra vonatkozóan, hogy miért van szükség a szervezeti változtatásokra, melyek a szervezeti transzformáció sikertényezői és módjai, valamint gyakorlati példát ismerhettünk meg a program- és változásmenedzsment eredményes integrációjáról.

A Lean szekció előadásai során a hallgatóság számos olyan gyakorlati ötlettel, tanáccsal és tapasztalattal gazdagodott, amelyeket sikeresen tud a jövőben hasznosítani saját vállalatánál.



9.ábra. Kiállító a konferencián

„Új Menedzsmentkihívások a XXI. században” címmel kezdődött a „E” szekció péntek reggeli előadása.

Dr. Ködmön István szekció elnök megemlítette, hogy már hagyománnyá vált, hogy a konferencia programját egy tudományos szekció is gazdagítja, amely a múlt évben kiegészülve az ipari szereplőkkel „Menedzsmentkihívások a XXI. században” nevet kapta. Az időközben bekövetkezett pandémia miatt kissé új köntösbe öltöztette a témát.

A szekció elnevezése az „új” jelzővel bővült, amely a korábbi évek témakörétől eltérően a COVID-19 vírus okozta új körülményekre utal. Nincs olyan szereplője a gazdasági, társadalmi életünknek, akire ne hatott volna valamiképp a

március közepe óta tartó helyzet. Ezt tekintjük át a szekcióban több aspektusból, több szereplő szemüvegén keresztül egészen makroszintű megközelítéstől az operatív szintű vállalati gyakorlatig, majd feloldva a helyzetet a jövőre való útmutatással zárjuk a szekciót.

Dr. Somogyi Ferenc a Széchenyi István Egyetem egyetemi docense „Krízis és katarzis?” című felvezető előadásában a napjainkra kialakult gazdasági, társadalmi helyzet makroszintű megközelítését, kialakulásának történetiségét, és jövőbe mutató gondolatait foglalta össze.

Előadása az alábbi négy pontra épült:

1. Alapprobléma
2. A globalokrata libertinus technofasizmus sajátosságai (a háttér, a gazdaság, a politikum, az életvilág).
3. Krízis: a pandémia
4. A katarzis irányai: a Rendszerben és az életvilágban

Dr. Bencsik Andrea a Pannon Egyetem egyetemi tanára „Szervezeti tudáskezelési problémák a COVID-19 idején” előadásában a pandémiás helyzet és a tudásmenedzsment vállalati összefüggéseit boncolgatta, amelyben egy konkrét példán keresztül a tudásmegosztás gyakorlati megvalósításába is elkalauzolta a hallgatóságot. Előadásában kitért a témakör fontosságára, elemezte a múlt tanulságait, bemutatta a helyzet kényszerét, lehetőségeket tárt fel, és a végezetül jövőre mutató summázattal zárta mondandóját.

Pápai Tamás a Continental Automotive Kft. veszprémi gyárigazgatója „Leadership Lessons Learned @ COVID19. Vezetői tanulságok – COVID-19” előadásában konkrét vállalati példákat mutatott be. Az előadás érdekessége volt, hogy a vállalt belső szabályozása miatt csak online tudott részt venni a konferencián, és előadását is úgy tartotta meg. Előadásában

életszerűen bemutatta, hogy miként élte, és éli meg egy nagy nemzetközi multinacionális vállalat magyarországi gyára a COVID-19 vírus okozta helyzetet, a kialakult helyzet milyen operatív tennivalókat, és változásokat jelentett a szervezet életében. Mondandóját az alábbi három lecke jól összefoglalja:

- L1: Amit a COVID előtt is tudtunk, de nem használtunk... Miért?
 L2: Amit a COVID alatt találtunk ki és vezettünk be... De meddig?
 L3: Amit a COVID után kell, hogy alkalmazzunk... És mi a következő?



10. ábra. Kiállító a konferencián

Dr. Berényi László a Miskolci Egyetem egyetemi docense „Távoktatás, vagy amit akartok” című előadásában egy másik „iparág” gyakorlati tapasztalatait osztotta meg a hallgatósággal. A márciusi kormányzati intézkedések között elsőként szerepelt a digitális oktatás bevezetése az alap, a közép és a felsőfokú intézményekben.

Előadásával belehelyezte a hallgatókat abba a hosszú és fáradtságos munkába, amely a katedra túloldalán lévő oktatók, és az egész intézményrendszer számára kihívást jelentett az elmúlt félévben. Előadását egy Shakespeare idézettel zárta:

„Nincsen e világnak vége,
 Szél meg eső, hajja haj!

De játékunknak már vége,
 S hogyha tetszett, semmi baj.”

Egyed Ildikó –az AURUM Oktatási Központ LeanCenter Üzletág ügyvezetője a „Reziliencia, mint a jövő szervezeti kompetenciája” című előadásában, mint coach, a jövőre utaló tanácsokkal látta el a hallgatóságot. Előadásában a rezilienciát úgy definiálta, mint

- „Változásokkal szembeni rugalmas alkalmazkodó- és tűrőképesség
- A stresszel, nyomással szembeni megküzdés képessége, lelki ellenállóképesség
- Belső és külső erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás és szervezőerő.”

Megoldásfókusz: „3 alapelvекént” pedig a

1. Ha valami működik, csináld tovább!
2. Ha valami nem működik, csinálj valami mást helyette!
3. Ne javítsd meg azt, ami nem romlott el!

gondolatokat adta útravalónak a konferencia résztvevőinek.

A szekció munkájának értékelése, üzenete: megerősítést nyert a XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia központi alap gondolata, mely szerint. A deglobalizációs időszak kihívásai: Változásmenedzselés - Digitalizáció - Fenntarthatóság”.

A szekcióban egy nagyon világos, és egyértelmű íven mutattuk be a COVID-19 vírus okozta pandémiás helyzet jelentette új kihívásokat. A makroszintű elemzéstől, általános szervezeti szintű megközelítéssel keresztül konkrét iparági példákon (multinacionális termelő, és hazai felsőoktatási intézmény) keresztül mutattuk be az új menedzsment kihívásokat, melyre orvossággént szolgál a szekció záró előadásában bemutatott reziliencia.

Az építőipari „F” szekció alapgondolata az "Okos építőipari megoldások"-ra fektette a hangsúlyt

Rajcsányi Ferenc ÉPÁG elnök tájékoztatót, hogy napjainkban az építőipar is jelentős fejlődésen megy át, mindennapjainkban egyre inkább válnak megszokottá digitális megoldások, amely hatással vannak a cégek működésre és ezen keresztül irányítási rendszereikre.



11. ábra Vacsora előtt

Dr. Zagorác Márk, a Lechner Tudásközpont igazgatói tanácsadója, a BIM szabályozási kérdéseiről tartott előadást. Az előadásában különböző országok eltérő BIM (Building Information Modeling) szemléletét vetette össze. Ezt követően röviden bemutatta a már bevezetett és további elemiben a jövőben bevezetésre kerülő nemzetközi és európai szabványokat, amelyek ránk is vonatkoznak majd. Zajlik a MSZ EN ISO 19650 szabvány fordítása, rövidesen elérhető lesz. Előadása végén kitért az építőipari és építésügyi digitalizáció összehangolt fejlesztésének szükségességére.

“Az építőipar digitális átállásának fontosabb állomásai, siker kritériumai” címmel tartott előadást digitális rovatunk vezetője, **Kuczogi László**. Az előadás elején a digitális átállás elemeiről és azok építőipar számára jelentő kihívásáról beszélt. Interaktív előadásának több területén megszavaztatta a hallgatóságot, érintette az építőipar digitalizációjának

fontosabb kulcsmomentumait. A prezentáció végén az építőipar digitális átállásának jövőjét, stratégiai céljait elemezte.

Az „Építőipari cégek szerepe és felelősége a fenntarthatóságban” címmel tartott előadást **Dr. Bellaagh Mátyás a Colas Zrt. környezetvédelmi főmérnöke**. Kiindulásként az Európai Unió fenntarthatósági céljait ismertette, amelyből kiválasztotta azokat, amelyekben közvetve, vagy közvetlenül érintettek az építőipari cégek az újra hasznosítástól a karbon-kibocsátásig. Minden egyes elemet felhasználási példákon keresztül mutatott meg, érintve a megvalósítás mikéntjét, a cégek társadalmi felelősségvállalását.

A BauApp Kft. kereskedelmi igazgatója, Tamás Tibor az általuk fejlesztett alkalmazásokat mutatta be. Fejlesztési célként a gyors megoldást és a kisvállalatok támogatását jelölte meg, jelezve, hogy a BIM-től független az ő megoldásuk. Az előadás első felében az un. **„Minőségbiztosítás csomag”** került ismertetésre, amely rendkívül sikeres volt az elmúlt években. Ezen belül kitért a Tervkezelés funkcióra, amely kritikus az építőipari folyamatokban. Partnerek segítségével zajlik az un. **Terrep modul kifejlesztése**, amelynek a célja a szállítás folyamatának támogatása.

Építőipari munkagépek automatikus szintvezérlése volt Tüske Dániel előadásnak témája. Röviden bemutatásra került a Leica építőipari megoldása, az ICON. Ennek fókuszában a különböző földmunkagépek vezérlése volt. Ismertetésre került egy benchmarking felmérés, ahol az automata szintvezérléssel dolgozó kotrógép kétszer hatékonyabb volt (egységnyi idő alatt kitermelt föld mennyiség), mint a hagyományos, azonos típusú kotrógép. A hallgatóság megismerhette a rendszer elemeit, illetve az GNSS rendszert.

A szekció záró előadója **Figeczki Péter**, a **KÉSZ Metaltech Kft. főmérnöke** volt. Ismerette, hogy cége a gyakorlatban lépte meg a digitalizáció első lépéseit, így napi példákon ismerhettük meg azokat a kulturális nehézségeket, amelyeket ők már kezeltek, és legújabb épületük homlokzatgyártása és -szerelése egy integrált megoldással sokkal hatékonyabban, pontosabban, de mégis az emberi korlátok sikeres leküzdésével valósult meg.



12. ábra. A hostess csapat

A XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia összefoglalóját **Rózsa András állította össze** a következő szekció elnökök által írt összefoglalók alapján: **Kormány Tamás, Szódi Sándor, Mezriczky László, Mátrai Norbert, Dr. Ködmön István és Rajcsányi Ferenc.**

A XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia rendezvény két napján összesen 137 személy vett részt, a délelőtti Plenáris ülésen pedig 102 fő hallgatta nagy érdeklődéssel az előadásokat.

Az előadások letölthetők az ISO 9000 FÓRUM www.isoforum.hu honlapján a Programok/ Előadások könyvtárból, a konferencia fotóit pedig a Fotógalériában lehet megtekinteni.



13. ábra A kézfertőtlenítés ellenőrzése



Rózsa András az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöke, közgazdász, vállalati rendszerszervező, TQM menedzser, EOQ minőségügyi szakértő, EOQ MIR vezető tanácsadó. Harminc éve foglalkozik a minőségkétségek elemzésével és a minőségirányítás fejlesztésével. Irányításával a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. Nemzeti Minőségi Díjat és IIASA Shiba Díjat nyert 1996-ban.

Számos publikációja jelent meg a hazai minőségügygel foglalkozó folyóiratokban. Az elmúlt másfél évtizedben több mint 1500 vállalkozás szakemberei számára szervezett tapasztalatcsere látogatásokat a legjobb vállalatokhoz és közel 200 előadást tartott konferenciákon, rendezvényeken, szemináriumokon. 1997-ben az „Év Minőségügyi Menedzsere”, 1998-ban a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” címet kapta. 1999-ben IIASA Shiba díjat nyert egyéni kategóriában. 2017 évben ismételt „Az év Minőségirányítási Rendszermenedzsere” elismerést nyerte el. 2002. évtől az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöke.

Aranystandard – Egy recesszió árnyékában

Pammer Gábor

A Kínai Kommunista Párt megtalálta a koronavírus okozta pandémia legfőbb felelőjét.

Az illetőt úgy hívják: **Nin Csen**. Amúgy arrafelé már járvány sincsen.

Bonyolult világban élünk.

1971-ben 8 éves voltam, amikor Richard Nixon amerikai elnök megszüntette az aranystandardot, azaz megszüntette az amerikai dollár rögzített, fix árfolyamú (35 USD/uncia) aranystandardját.

„Az 1944-es Bretton-Woods-i konferencián létrehozott világgazdasági rendszer egy domináns nagyhatalom jelenlétére épített, amely hajlandó és képes elvállalni a vezető szerepet a világ pénzügyi rendszerében. Ennek megfelelően a Föld hivatalos fizetőeszközei az amerikai dolláron keresztül kötődtek az aranyhoz (aranystandard). Az egyezmény megerősítette az Egyesült Államok nemzeti fizetőeszközének, az amerikai dollárnak a különleges pozícióját, amely pozíció aztán tényleges előnyt jelentett a Föld többi fizetőeszközével való versengésben.” – SI Hír- és Médiaoldal

1974-ben 11 éves voltam, amikor az arab országok meghirdették az olajembargót, amely véget vetett az olcsó olaj világának.



„A hetvenes évekbeli kőolaj válságra adott válaszok eldöntötték a NYUGAT és a KELET között dúló hidegháborút. A nyugati országok vállalatai jobb válaszokat adtak a kialakult helyzetre, alkalmazkodóképesebbek és versenyképesebbek voltak.” – SI Hír- és Médiaoldal

Mindez azt is jelentette, hogy mire elvégeztem a Budapesti Műszaki Egyetemet a keleti blokk gyakorlatilag összeomlott. A világ, amelybe beleszülettem végérvényesen megszűnt. Nehéz, de reményekkel teli éveket éltünk. A kilencvenes évek elején volt olyan év (1992.), amikor a forint vásárlóértéke egy év alatt elveszítette a harmadát. Az évi infláció mértéke elérte a 33 %-ot.

Az elmúlt 20 évben a forint vásárló értéke 60 %-kal lett kevesebb – önmagához képest.

Minden változik. Napjainkban különösen, amikor a körülöttünk létező világ drámaian alakul és mélyebb összefüggések ismeretének hiányában kétségbeejtő képet mutat.

Gita Gopinath, a Nemzetközi Valutaalap vezető közgazdásza szerint: „Az 1929-1933-as gazdasági világválság óta idén fordult elő először, hogy mind a fejlett, mind a fejlődő országok recesszióba csúsztak, illetve csúsznak.” Még fontosabb megállapítása szerint: „Az egyik szokatlan jellemző, hogy elválnak a pénzügyi piacok és a reálgazdasági folyamatok.” – SI Hír- és Médiaoldal

1. AZ ARANY

A Földön jelen pillanatban körülbelül 5 000 helyi (lokális) pénz létezik. Ilyen Sopronban a kékfrank, Tokaj környékén a dukát, vagy Veszprém környékén a korona. Ezek helyi pénzek, értékük egy az egyben a magyar forinthez van kötve. Mondhatnánk azt is, hogy a felsorolt pénzek a **forintstandard** állapotát mutatják.

Léteznek úgynevezett „kriptopénzek” is, ezek száma jelen pillanatban már meghaladja a kétezret (!) és számuk folyamatosan nő. A legismertebb kriptopénznek a Bitcoin számít, amelynek értéke – csakúgy, mint a többié – semmihez sincs hozzákötve. A „kriptopénzek” értéke szabadon és kiszámíthatatlanul lebeg. Nincsenek standardizálva.

Hivatalos pénz, nemzeti fizetőeszköz kb. 200 féle van a Földünkön. Ezek azok, amelyeket egy-egy, vagy több országban bizalommal elfogadnak.

„Példák nemzeti fizetőeszközökre: emirátusi dirham (AED), angolai kwanza (AOA), arubai florin (AWG), azeri manat (AZN), bangladesi takat (BDT), eritreai nakfa (ERN), etióp birr (ETB), grúz lari (GEL), ghánai cedi (GHS), gambiai dalasi (GMD), hondurasi lempira (HNL), indiai rúpia (INR), kambodzsai riel (KHR), dél-koreai won (KRW), kazah tenge (KZT), mongol tugrik (MNT), makaói pataca (MOP), panamai balboa (PAB), sierra leone-i leone (SLL), thai bát (THB), tádzsik szomoni (TJS), türkmén manat (TMT), üzbég szom (UZS), vietnámi dong (VND), szamoai tala (WST), dél-afrikai rand (ZAR).” – SI Hír- és Médiaoldal



Magyarországon természetesen a legismertebb, leghasználtabb csereszköz a magyar forint (HUF), de bizalommal tekintünk az „európai pénzre”, az euróra (EUR) és a világ jelenleg legismertebb nemzeti valutájára az amerikai dollárra (USD) is.

A használt csereszközök elfogadása a bizalom alapul. Van, amelyet kisebb, van, amelyet nagyobb közösségek ismernek el. Van, amelyet lényegében senki nem fogad el. Létezik olyan eszköz is, amelyet a Földön mindenki és mindenhol elfogad. Ez pedig nem más, mint az arany (XAU).

Az arany az ember számára egy legalább 6 000 éves történet.

Kétezer évvel ezelőtt a Római Birodalom legértékesebb pénze az aureus, majd a Bizánci Birodalomé a solidus volt. Ha ma kerül elő a földből bármilyen aranypénz, vagy aranytárgy, ezek ugyanazon állapotukat mutatják, mint ezer évekkkel ezelőtt. Ugyanis az arany páratlan tulajdonságokkal bíró fém. Úgynevezett „nemesfém”: nem korrodálódik, nem oxidálódik.



„Az arany a periódusos rendszer 79. eleme. Vegyjele: Au. Latin neve: Aurum. Még a legtöményebb sósavban, kénsavban és salétromsavban sem oldódik, ami miatt a nemesfémek királyának is nevezik. Egyedül a királyvíz oldja fel (tömény sósav és tömény salétromsav 3:1 arányú speciális elegye). Tiszta állapotban jól nyújtható lágy fém, akár 0,0001 mm vékony fólia is készíthető belőle (aranyfűst). Az arany sűrűsége a természetben előforduló fémek között az egyik legnagyobb, 19,3 g/cm³. Az aranyat unciában mérik, 1 uncia = 31,1 gramm. Az aranyötvözet finomsági fokának a kifejezésére szolgáló mértékegység a karát. A tiszta arany 24 karátos.” - SI Hír- és Médiaoldal

Kolumbusz Kristóf több, mint ezer évvel a Római Birodalom tündöklését követően, 1492-ben fedezte fel az új világot: Amerikát. A felfedezést követően az európai hódítók 3 nagy emberi civilizációt találtak. Az azték, a maja és az inka birodalmakat. Az arany ezen civilizációk mindegyikében kiemelkedő szerepet töltött be.

Két világ, térben és időben egymástól függetlenül működő több emberi civilizáció, és ami mégis közös bennük: az arany. Érték. Értékálló. Kincsképző.

A rendelkezésre álló becslések alapján eddig 190 000 tonna arany került kitermelésre (Amerika felfedezéséig pedig kb. 13 000 tonna). A kitermelt mennyiség fele ékszerekben és kegytárgyakban található. Nem meglepő, hogy meghatározó vélemények szerint az egyik legnagyobb mennyiségű aranyvagyonnal maga a katolikus egyház, azaz a Vatikán rendelkezik. A Vatikánnak nem csak sok aranya, hanem a világ politikájára való befolyása is nagy, hiszen a kb. 2 milliárd keresztény ember több, mint a fele katolikus. A kitermelt arany mennyiség másik felének első harmada

a különböző országokban felhalmozott nemzeti „aranytartalék”, második harmada a magánszemélyek által eszközölt aranybefektetések, harmadik harmada pedig az ipari és egyéb felhasználást jelenti.

Mekkora méretű lehet 1 tonna arany? Csak egy 37 centiméter oldalhosszúságú kocka. Ha a Föld összes kitermelt aranyát egy kockában képzelnénk el, akkor az egy 21 méter oldalhosszúságú kockában el férne. Egy kocka, amit be lehetne tolni az Eiffel-torony alá. A Föld összes kitermelt aranyát. – SI Hír- és Médiaoldal



Az aranyból nincs sok, sőt: nagyon kevés van. Ezért is különleges.

Jelenleg az Egyesült Államok rendelkezik a legnagyobb aranytartalékkal (8 133 tonna), de néhány európai állam (Németország, Franciaország, Olaszország) összesített aranytartalék készlete is azzal egyenértékű (3 369 tonna + 2 436 tonna + 2 451 tonna = 8 256 tonna). Dominanciájukat a Nemzetközi Valutaalap (2 814 tonna) és az Európai Központi Bank (505 tonna) aranytartalék készlete is erősíti. Kína (1 885 tonna) és Oroszország (2 168 tonna) aranytartalék készlete elmarad ezekről, de az utóbbi években ezek növelése szembe tűnő.

A Föld országainak összesített aranytartalék készlete az elmúlt évszázad utolsó évtizedében és a 2000-es évek elején csökkenő mennyiséget mutattak, de a 2008. évtől jelentős

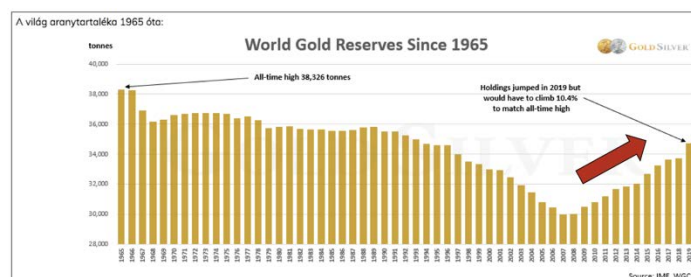
növekedés tapasztalható. A jegybankok a washingtoni III. Arany Egyezményben (2009.) az arany „biztos menedék” szerepét megerősítették. Ez kellő magyarázatát adja annak is, hogy Magyarország az 1990-es években aranytartalék készleteit csökkentette, míg a 2010-es években készleteit növelte. Magyarország aranytartalék készlete jelenleg: 31,5 tonna. – SI Hír- és Médiaoldal

2. A RECESSZIÓ ÉS A VÁLSÁG

A világgazdasági problémákkal kapcsolatban ma a leggyakrabban használt két kulcsszó a **recesszió** és a **válság**. Ezek a kifejezések használata sokszor keveredik, ezért érdemes tisztázni a két kifejezés között meglévő különbségeket és összefüggéseket.

Ha a saját testünket (szervezetünket) vesszük alapul és azt tapasztaljuk, hogy súlyunk napról-napra csökken (különösebb érthető magyarázat nélkül), akkor előbb-utóbb eljutunk oda, hogy valami egészségi problémára gyanakodjunk. Egy fáról is azt mondjuk: akkor egészséges, ha növekedik. A világgazdaságra használt recesszió kifejezés pedig azt jelenti: a nemzeti össztermék (a legfőbb gazdasági mutató, a GDP) csökkenést mutat.

„A recesszió tehát egy közgazdasági fogalom, amely a gazdaság visszaesésére utal. A recesszió érinthet csak egy országot, vagy országcsoporthoz, de lehet világméretű is.” – SI Hír- és Médiaoldal



Visszatérve a saját testünkre (szervezetünkre) saját betegségünk felismerése nem mindig egyszerű. Bár utólag a jelek már jól felidézhetők és érthetők. Jellemzően egy szervezetben egyféle betegség jelenik meg, amely akár fogáshoz is vezethet. A gazdasági folyamatokban a válság szó egyfajta betegségre utal.

„A válság (krízis) a termelésnek, a forgalomnak és a fogyasztásnak zavarából keletkező gazdasági baj, amely mindig értékek megsemmisítését vonja maga után.” – SI Hír- és Médiaoldal

Az emberi civilizáció elmúlt 110 évét olajkorszaknak hívhatjuk. Kezdetét szimbolikusan a Titanic óceánjáró 1912. áprilisi úszó jégheggyel való ütközéséhez és elsüllyedéséhez köthetjük. Igaz, Nagy-Britannia már 1908-ban döntést hozott arról, hogy hadiflottája a jövőt illetően a szénről az olajra tér át. A Titanic korának legnagyobb utasszállító óceánjárója volt, hossza megközelítette az Eiffel-torony magasságát. 29 gőzkazán hajtotta széntüzellel, amelyek teljesítménye összességében elérte az 50 000 LE-t.

„A szén minden ismert élet alapja, e nélkül az élet – ahogy mi ismerjük – nem létezhetne. A gazdasági szén főleg, mint ásványi szén kerül felhasználásra. A kőszén növényi eredetű, szilárd, éghető üledékes kőzet. Ahogy szénül, a tőzeg barnakőszéné (ennek kevésbé szénült

változata a lignit), feketekőszéné majd antracittá alakul. Elsősorban elektromos energia előállítására használják a széntüzelésű erőművekben. De nagy mennyiségű szén kell a vasolvasztókban, ahol a szén égése a magas hőmérsékletet szolgáltatja, és egyidejűleg ki-redukálja a vasat a vasércből.

A **kőolaj** (más néven ásványolaj) és a **földgáz** a Föld szilárd kérgében található természetes eredetű, élő szervezetek bomlásával, átalakulásával keletkezett ásványi termék. Egy szén-hidrogénmező kialakulásának ideje 1–2 millió év. A nyersolajból az olajipar benzint, gázolajat, kerozint, kenőolajokat stb. állít elő a lepárlóüzemekben. A nyersolaj képezi az alapját számos szintetikus anyagnak, amiket összefoglalóan műanyagoknak hívunk. A földgáz színtelen, szagtalan gáz – pontosabban több gáz gyúlékony elegye. Az amerikai energiafogyasztás mintegy 25 százalékát teszi ki.

Jelenleg a világ energiaszükségletének több, mint 80 százalékát nem megújuló források, azaz nagyobb mértékben a kőolaj, a földgáz és kisebb mértékben a kőszén fedezik.” – SI Hír- és Médiaoldal

Az olajkorszak az emberiség számára hatalmas változást hozott. Az olaj a befektetett energia és a hasznosítható energia arányában jelentősen haladja meg a széntüzelést, a fatüzelésről nem is beszélve. A kőolaj jól tárolható, jól szállítható és technológiai értelemben is jól használható energiaforrás, amely hosszú évtizedekig az olcsósága miatt is előnyökkel járt.

„Magyarország területén a zalai Budafapuszta határában már 1926-ban megindult az olajmezők felkutatása (Anglo-Persian Oil Company) - sikertelenül. Sikert jóval később, 1937-ben az amerikai vezetésű EUROGASCO (Európai Gáz és Villamosság-társaság) tudott elérni.

Feltört az olaj, de a II. Világháború következtében az EUROGASCO helyét előbb a Magyar-Amerikai Olajipari Részvénytársaság, majd a Magyar-Német Ásványolajművek, majd később a Magyar-Szovjet Nyersolaj Részvénytársaság vette át. 1957-ben aztán létrehozták az Országos Kőolajipari Trösztöt, amelynek 1991-ben a MOL vette át a helyét. A MOL jelenleg Magyarország legnagyobb vállalata.” - SI Hír- és Médiaoldal

Az új energiaforrás, a kőolaj alapvetően járult hozzá, hogy a róla elnevezett időszakban (olajkorszak) az emberiség létszáma a Földön 2 milliárdról mára már közel 8 milliárdra nőhetett. Jelenleg ennek kb. 60 %-a ázsiai, kb. 20 %-a afrikai, kb. 10 %-a európai és csak kb. 5 %-a észak-amerikai. Egy európai példát kiragadva: Izland lakossága az elmúlt 100 évben 50 ezer-ről 325 ezerre nőtt. A gyorsan fejlődő világgazdaság, a kereskedelem kiteljesedése, globalizáció a legmagasabb szinten, azaz az emberek megélhetésének a biztonsága az emberi civilizáció mérhetetlen növekedését hozta el. Chile-i, vagy kaliforniai bort isznak Európában, angol(?) teát Afrikában, belga(?) csokoládét majszolnak Oroszországban. Svájci vizet isznak Norvégiában, norvég vizet isznak Svájcban, német(?) autókön járnak Kínában. A beduin sátrak hűtőgépében a Coca-Cola frissítő erővel hat a világ másik pontjáról érkezett látogatók sokaságának. Elképesztő!

Emberek tömegei élhetnek úgy, mint 200 évvel ezelőtt csak néhány kivételezett uralkodó.

Az olajkorszak világgazdasági növekedését 20 recessziós szakasz szakította meg. A legutóbbi, a 2008-as pénzügyi válság volt a tizenkilencedik, míg a jelenlegi a huszadik. A recessziót kiváltó okok különbözők voltak: pénzügyi válság, kőolaj válság, politikai válság és a napjainkban pedig az egészségügyi válság.

A jelenlegi recessziós időszakot nem volt nehéz előre látni, 2019-ben már számtalan jelzés (tünet) volt körülöttünk, hogy nem egészségesek a világban látható és tapasztalható gazdasági folyamatok. Ma már az is látható, hogy ez a recesszió különleges abból a szempontból, hogy nem egyféle ok miatt következett be, hanem több betegség (válság) jelent meg egymás mellett. Ez már valóban nagy odafigyelést igényel. Valami olyasmi történt, mint amikor egy tetterős ember mérlegállást áll a család előtt látszólag masszív egyensúlyba, aztán odatotyog hozzá a 3 éves unoka, kis ujjával megböki, mire az egyensúly egy pillanat alatt felborul. A koronavírus okozta járvány tehát okozója volt a recesszióknak, de az nélküle is bekövetkezett volna. Recesszió van, de többféle okkal a mélyben. Mondhatjuk: ez az első hibrid recesszió.

Az egészségügyi válság mellett jelentős pénzügyi válság van kibontakozóban, amelyet erőteljesen gerjeszt egy politikai válság. A politikai válság a világ vezető gazdasági hatalmának a címét érinti. Mindezt pedig erősen befolyásolja az, hogy kőolajválságról is beszélhetünk, hiszen a kőolajjal kapcsolatban mára egyetlen szó fejezi ki a lényegét: véges. Túl vagyunk az olajhozamcsúcson.



„Az olajkitermelés hozama kb. 100 millió hordó naponta (1 hordó = cca. 159 liter). Ha annak a bizonyos aranykockának (21 m x 21 m x 21 m) a magasságát az Eiffel torony csúcsáig húznánk fel, úgy az így előálló hasáb formájú

kanna csordultig megtelne kőolajjal. Nap mint nap fogyaszt el ennyi kőolajat az Ember.

A Földön eddig legyártott összes elektromos autó napi 1 millió hordó kőolaj kitermelését tudja kiváltani, azaz a kőolaj kitermelésnek az 1 %-át ha eléri.” – SI Hír- és Médiaoldal

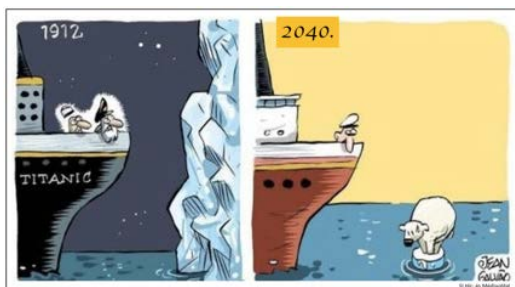
Az olaj kitermelési szintje már nem fokozható jelentősen tovább, sőt a kitermelési szint csökkenésére kell számítani. A kínai középosztály viszont egyre inkább szeretne kocsival járni, ez pedig 300-400 millió új fogyasztót jelent. Az indiai középosztály is szeretne kocsival járni, ez pedig újabb 300-400 millió új fogyasztót jelent. Együtt az Amerikai Egyesült Államok teljes lakossága kétszeresének megfelelő új fogyasztó. Új energiaforrásra van tehát szükség, mert ennek hiányában összeomolhat a kereskedelem. Ez pedig az emberi civilizáció összeomlásához is vezethet, hasonlóan egy 3000 évvel ezelőtti krízishez.

„Nem tudjuk, több mint háromezer éve mi okozta a civilizáció összeomlását. Valószínűleg számos bonyolult oka volt, feltehetőleg több tényező is közrejátszott abban, hogy az aranyórák ledőltek talpazatukról. Elképzelhető, hogy barbár népek támadtak rájuk, hogy az elnyomott nép fellázadt az erkölcsileg romlott felsőosztály ellen, jelentős éghajlatváltozás következett be, a rossz termés miatt éhínség tört ki, járványok vagy természeti katasztrófák pusztítottak. De vélhetőleg egyszerűbb a magyarázat: a társadalom betokosodott és elvesztette a rugalmasságát, nem tudott alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez.

Toynbee-t idézve: e társadalmak egyszerűen olyan problémákkal szembesültek, amelyeket nem tudtak megoldani. Az összeomlás pedig dominóhatással járt, ha az egyik nagyhatalom a szomszédjával való kereskedelmi kapcsolatoktól függött, és például búza, ón vagy valami

egyéb behozatala nélkül nem tudta ellátni magát. Ez lett többek között a krétaiak sorsa is, akik a feledés homályába merültek és teljesen elszigetelődtek, amikor többé nem érkeztek az árukkal megrakott hajók.” – Sigridur Hagalin Björnsdóttir / A sziget

Az olajkorszak végét akár az jelentheti, amikor a Jeges-tengeren (az Északi-sarkon) már nem lesz jég. Ez várhatóan 20 év múlva következik be. **Szimbolikáját tekintve az olajkorszak az Északi-sarkról leszakadt és a Titanicot elsüllyesztő úszó jéghegytől a teljes jeges-tengeri olvadásig tarthat.** Az elmúlt 110 év az olaj diadala volt a szén felett. De ennyi volt, itt a vége. Mi lesz ezután?



Egyes hírek szerint a Rockefeller család kiszállt az olajüzletből. Ez a vég? Vagy a kezdet? Az olajkorszak után is lesz élet. Az új olaj

JELENLEG (IS) ALAPVETŐEN POLITIKAI VÁLSÁG VAN

A vezető gazdasági hatalom nemzeti valutája tényleges előnyre tehet szert a nemzetközi fizetőeszközök versenyében.

„A Brit Birodalom, majd Egyesült Királyság kialakulása a 16. században kezdődött, fénykorát a 20. század elejére érte el, amikor a birodalomnak körülbelül 460 millió alattvalója volt. A 19. század volt a világbirodalomvá válás korszaka, amikor is az Egyesült Királyságra elterjedten használták, hogy egy „olyan ország, ahol a nap soha nem nyugszik le.” A birodalmat erősítették, hogy ebben a században használatba vették és tökéletesítették a gőz-

valószínűleg a hidrogén lesz, de a használható technológia megvalósításától még bő 15-20 évre lehetünk. Ez az időszak az energiaforrások tekintetében mindenképpen összetett lesz, és aztán jöhet egy várhatóan dominánsabb hidrogénszakasz.

„A hidrogén legfőbb előnyének az látszik, hogy a legkedvezőbb módon válthatja ki a kőolaj-finomítási termékeket a közlekedésben (tűzelőanyag-elemekben és belsőégésű motorokban egyaránt). További előnye az, hogy alkalmaznak látszik tiszta és sokoldalúan felhasználható energiatároló közegnek. Ezen a két területen fejlesztik elsősorban a hidrogénnel kapcsolatos technológiákat. A hidrogénnel a közlekedés károsanyag-kibocsátása minimálisra csökkenthető, a tárolás pedig lehetővé teszi az időjárástól függő megújuló források ésszerű hasznosítását.” – Energetika könyv (Dr. Tóth Péter, Dr. Bulla Miklós, Dr. Nagy Géza 2011.)

Az átmenet nem lesz rövid és turbulenciákban gazdag korszakot hozhat a jelen kor tanúinak. Nehéz időszak lesz és azoknak fog kedvezni, akik szeretik a nehéz időszakokat.

hajót és a telegráfot. Egyedül a Brit Birodalomban volt kiépítve a világot átölelő távírókapcsolat.” – SI Hír- és Médiaoldal

A Brit Birodalom pénze a brit font, hivatalos nevén a font sterling volt, és ma is az. A sterling kifejezés a megbízhatóság mellett a színtiszta ezüstre utal, és angolszász időkig viszsanyúlva egyes források szerint 240 ezüstpenny nyomott 1 fontot. A Brit Birodalom csak a 19. század elején tért át hivatalosan az aranystandardra, bár azt Isaac Newton a londoni pénzverde elnökeként már kb. 100 évvel korábban is javasolta. Más országok is követ-

ték ebben a század folyamán, amelynek hatására az egyes valuták közötti váltóárfolyamot jellemzően azok aranytartalma határozta meg.

A 20. században a Brit Birodalom háborúban való meggyengülése okán alakult ki az Amerikai Egyesült Államok vezető politikai szerepe. Ez hozta el egy új, nemzetközileg elfogadottabb pénz felemelkedését. Az új vezető politikai hatalom, az Amerikai Egyesült Államok nemzeti valutája, az amerikai dollárt.

Az amerikai dollár születése kongresszusi határozatként 1785-ben történt. Vezető nemzeti valuta szerepbe pedig 1944-ben került a Bretton-Woods-i egyezménynek köszönhetően.



„A dollár elnevezése az európai tallér elnevezésre utal. Közép-Európában volt található Joachimstahl, amely ezüstmányáiról volt híres. Innen származik a Thaler elnevezés, amely a magyar nyelvbe tallér, a lengyel nyelvbe talar, az angolba dollár alakban ment át.” – SI Hír- és Médiaoldal

Az amerikai dollár aranyalapú pénz volt. A bankjegyeken az szerepelt, hogy meghatározott értékű aranyra váltható. Mára az amerikai dollárokon olvasható korábbi feliratokból csupán annyi maradt: „In God We Trust”, azaz Istenben bízunk. Az amerikai dollár egyébként 100 év alatt erejének 99 %-át elveszítette.

Az amerikai dollár az 1944-es Bretton-Woods-i egyezménynek megfelelően 1971-ig az

aranystandardnak megfelelő pénz volt. Ezt követően aranyhoz képesti leértékelődése, gyengülése látványos és nagymértékűvé vált.

Napjainkban az új gazdasági világhatalom címére Kína jelentkezett be. Kína pénze a renminbi (a nép pénze), a jüan. A jüan távol áll az aranystandardtól, bár kétségkívül az arany talán segíthetné a jobb nemzetközi elfogadottságát. Kína az elmúlt évtizedekben az olcsó munkaerővel és demokráciamentes egypártrendszerének szigorúságával és stabilitásával elérte, hogy a világ gyártó-kapacitásának a jelentős részét megszerezze és ezzel munkát adjon népének. Adósságdiplomáciája révén pedig megpróbálja tovább erősíteni pozícióit a világban. Egyértelműen vezető szerepre törekszik.

„A 10 évvel ezelőtt felépült Kilamba egy olyan angolai szellemváros, amely a kínai adósságdiplomácia egyik példája. A kínai állami tulajdonban lévő China International Trust and Investment Corporation építette, amely révén ez a vállalkozás a világ egyik legnyereségesebb cégévé vált. Kilamba Luandától, Angola fővárosától pár kilométerre fekszik. A szellemváros 750 darab nyolcemeletes lakóházból, egy tucat iskolából és több mint 100 kiskereskedelmi egységből áll. A 3,5 milliárd dolláros beruházás 5000 hektáron terül el, és körülbelül 500 000 ember lakhatását lenne hivatott biztosítani. A lakásokért azonban igen magas árat, 120-200 ezer dollárt kérnek el (más jelentések szerint akár 250 000 dollárt is), ami szinte megfizethetetlen egy olyan országban, ahol az egy főre jutó GDP világbanki adatok szerint 5144 dollár évente. A megállapodás részeként Kína 50 évig kizárólagos jogot szerzett az angolai kőolaj kitermelésére. A kínai gigahitelek úgy tűnik, hogy hazánkat is elérték, hiszen a bejelentések alapján kínai hitelből kerülhet fi-

nanszírozásra a Budapest – Belgrád vasútvonal. Mondhatni: indul a bakterház.” – SI Hír- és Médiaoldal

Az Egyesült Államok és Kína közötti egyre jobban látható „tolongás” nem erősíti a világgazdaság töretlen fejlődését. Hagyományos és evolúciós értelemben az új világpenznek előbb-utóbb a kínai nemzeti valutának kellene lennie, de ez egyre valószínűtlenebbnek tűnik. Politikailag Kína Ázsiában sem rendelkezik átütő szövetségesekkel. Japán, Vietnám, India nem Kína barátja, a kis tigrisekről nem is beszélve. A NYUGAT még mindig gazdagabb és hadászatiilag fejlettebb, mint Kína.



3. A JÖVŐ

Nehéz pillanatokban az ember imádkozni kezd. Kézbe vesz egy Bibliát és keresi a megnyugvást.

A Biblia a legtöbb példányban eladott, mai napig a legismertebb mű, kb. 4 milliárd példány. Második helyen kb. 800 millió példánnyal Mao-Ce tung elnöktől: A vörös könyvecskéje áll, úgy hogy ezt csak 1964-ben publikálta az akkori kínai pártvezető. Ha így tekintjük, akkor bámulatos a harmadik helyen található a J.K. Rowling által írt Harry Potter teljesítménye a maga kb. 400 millió példányával. A Biblia tehát a mai napig a legtöbbet gyártott mű, évi 100 millió kinyomtatott példánnyal. Költői a kérdés, hogy melyik országban nyomják a legtöbbet? Hát természetesen Kínában. Ott, ahol az állam

A legnagyobb kérdés, hogy a kínai nép mindig lehet a kínai kommunista párt barátja?

„A párt vezetői és a nép közötti, immár egy nemzedék óta érvényes megállapodás így szól: „Mi jobbat tesszük az életetekért – ti teljesítitek a parancsainkat.” Amíg a gazdaság fejlődik, a nagy egyezség fenntartható. Ha a fejlődés megtorpan, vagy visszaesik, az egyezség borul. A demonstrációk és a korrupció meg az alacsony hatékonyság miatti általános elégedetlenség mai szintje jól mutatja ennek a veszélyeit.

A párt másik gondja a népesség élelmezése. Ma a megművelhető terület több, mint 40%-a a földművelési minisztérium adatai szerint vagy szennyezett, vagy a termőrétege veszedelmesen elvékonyodott. Kína egyfajta 22-es csapdájába került. Iparosítani kell ahhoz, hogy modernizálhasson és emelhesse az általános életszínvonalat, a folyamat azonban veszélyezteti az élelmiszer-termelést. Ha ezt a feladványt nem sikerül megoldani, kitörhet a zűrzavar.” – Tim Marshall / A földrajz fogságában.

felügyelete alatt álló Kínai Katolikusok Patrióta Egyesületének csupán 6 millió tagja van.



Néhány évtizeddel ezelőtt az a termék megjelölés, hogy „Made in Germany” olyan üzenetet hordozott, hogy a megvásárolt termék minőségi és hosszú éveken át fogja kiszolgálni a vásárlót. A globalizáció és a megnövekedett fogyasztói igények drámaian alakították át a termelési folyamatokat. Ma már az az érzés alakult ki, hogy mindenki mindent Kínában gyárt. Azt gondolnánk, hogy ha az egyiptomi piramisokat felhajtanánk az aljukra biztosan az lenne írva: „Made in China”. Egyetlen támaszunk a Kínában gyártó cégek ISO minősítésébe vetett hitünk lehet.

A kínai termékdömpinggel kapcsolatos félelmeiket jól illusztrálja az anekdota, miszerint az

DIGITÁLIS VILÁGPÉNZ

Robert Mundell kanadai Nobel-díjas közgazdász javaslata szerint az új globális fizetőeszköz neve lehetne **INTOR**, így a nevében két tényezőre mutathatna rá, egyrészt „international” (INT), azaz az angol nyelv alapján „nemzetközi”, másrészt „or” (OR), azaz a francia nyelv alapján „arany”.

Az látható, hogy az utóbbi években az arany kereslete látványosan növekedik, amelynek magyarázata lehet egyfelől a „biztos menedékeszköz” keresése másfelől az új globális fizetőeszköz előtti tér megnyitása is, akár egyidejűleg.

Az egy unciára vetített arany dollárban kifejezett ára idén már meghaladta a 2 000 amerikai dollárt. Komoly elemzőházak a 2021-es évre 2 500, mások 3 000 amerikai dollárt céloznak.

Végül a magyar forintról néhány gondolat. A forint 74 éves. Komoly múltú pénz. Született 1946-ban. Nehéz időszak (a II. világháború) lezárásaként jött a világra és cserélte le az akkorra már a hiperinfláció miatt teljesen értéktelenné vált magyar pengőt.

amerikai asszonyok azért nem akarnak harmadik gyermeket szülni, mert azt hallották, hogy minden harmadik születendő gyermek kínai. Természetesen ez nem így van, de arra az érzetre jól rámutat, hogy az amerikaiak 40 százaléka már elutasítja a kínai termékek vásárlását.

A jövő globálisan elfogadott új pénze már nem lehet egyetlen nemzet valutája. De akkor mi?

A pénzzel, mint csereeszközzel kapcsolatban talán a legfontosabb szó: a bizalom. Csak olyan pénz felelhet meg ennek, amely már jellemzően korszerű, azaz vélhetően digitális, valamint ami mögött nagy a politikai egyetértés, nagy az elfogadás és az emberi bizalom.



„Ma Magyarországon mindenki, aki 74 évesnél fiatalabb a forint gyermeke. Bár sokan évtizedek óta használják, de jellemzően nem gondolkodnak az érméinken, vagy a bankjegyeinken. Ezért számukra sohasem merül fel, hogy miért is forint lett a neve a forintnak és mit is jelenthet a forint elnevezés, vagy hogy az 50 Ft-os érmén miért a kerecsensólyom található, vagy a 20 Ft-os érmén miért a nőszirm? Miért recés az utóbbi oldala és miért sima a másiké? Ahogy valószínű az sem, hogy miért nem szerepel egyetlen ma használt magyar bankjegyen sem nő? Miért tűntek el a zeneszerzők és a költők? De valószínű azon sem filozofál senki, hogy miért fogadja el minden magyar Deák Ferencet a legtöbbet érő magyarországi bankjegyen (20 000 Ft), pedig

a haza bölcsének nem volt felesége, ismert élettársa és gyermekei sem voltak. De ez nem is kell, hogy fontos legyen, hiszen nagy tettek nagy embere volt, amiért hála és köszönet neki minden magyar nevében.” – SI Hír- és Médiaoldal

74 évvel ezelőtt 1946-ban 1 amerikai dollár 11,62 Ft-ot ért, míg 1 gramm arany 13,20 Ft-ot.

Az 1946-os tojásindex: 10 tojás = 2,50 Ft.

Ma 2020-ban 1 amerikai dollár meghaladja a 310 Ft-ot, míg 1 gramm arany ára 16 ezer Ft (!) felett van.

A 2020-as tojásindex: 10 tojás = 500 Ft.

Fentiek alapján legalább négy (öt) pragmatikus kérdés azonnal feltehetővé válik:

Mikor éri el 1 uncia arany értéke a 2 500 amerikai dollárt?

Mikor kerül 1 amerikai dollár 400 magyar forintba?

Mikor cseréljük új fizetőeszközre a magyar forintot? És mi lesz az?

Mikor fog 1 liter benzin a kutaknál 1 000 Ft-ba kerülni?

Fentiekre adott elméleti válaszok – ellentétben a hatodikkal – nem függenek a személyes döntésünktől.

Hogyan készülünk a saját jövőnkre, mit teszünk jövőnk biztonsága érdekében?



Pammer Gábor gépészmérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen, de az élet úgy hozta, hogy pénzügyi tanácsadó vállalkozást üzemeltet immár 23 éve. Ez idő alatt vállalkozásai (SINUS cégcsoport) több, mint 70 000 megbízást kaptak ügyfeleitől, akiknek sok esetben vállalják fel 60 feletti énjük pénzügyi biztonságának képviselését is a jelenben. Néhány éve az arany határozza meg az üzletmenetüket: a „zaccból aranyat” filozófia és az „okos arany biztosítási számla” kitalálói és ajánlói. Vallja, hogy az arany árának jelenlegi emelkedésének nemcsak a koronavírus okozta gazdasági sokk a magyarázata, hanem annak mélyebben meghúzódó okai is vannak. Hobbija a sakk, 2012-ben megkapta a Magyar Sakkozásért Díjat.

Tudta, hogy

az arany létrejöttéhez nagyon komoly energiák szükségesek? A mai elméletek szerint az Ősrobbanás után pár száz millió évvel már lehettek olyan szupernova robbanások, amelyek elegendő energiát adtak az arany keletkezéséhez, amely felhők formájában száguldott át az Univerzumon, és épült be az éppen formálódó bolygók anyagába.

Más teóriák a neutron csillagok ütközését teszik felelőssé. Egy dolog biztos, hogy a Világegyetemben több az arany mennyisége, mint amit tudományosan magyarázni tudunk. Itt a Földön kevés, az Univerzumban sok. Ki érti ezt?

https://gnlszin-folt.blog.hu/2020/10/26/tul_sok_az_arany_a_vilagegyetemben_rejtely_honnan_jon
<https://tudomanyplaza.hu/hogyan-kerult-az-arany-a-vilagurbe/>

A körforgásos gazdaság hatásai az EU 2050 Stratégia tükrében

Nyist Csaba

Cégünk az Avarem Kft. 2005 óta elektromos hulladék begyűjtőként a használt fényforrások tekintetében kb. 10.000 partneri kapcsolattal, jelentős piaci részesedéssel rendelkezik és a

begyűjtés mellett az újrahasznosítását is végzi a hulladéknak. www.avarem.eu

Változik a Föld klímája

Mára már nagyon sok, a klímaváltozással kapcsolatos tanulmányt lehet olvasni.

A Föld átlépett az antropocén korszakba, egy másik korszakába (1. ábra). „Csak egy Földünk van, nincs B terv, itt kell élnünk és az utódaink is itt fognak élni.” Egy évszázad alatt a Föld lakossága 1,5 milliárdról 8 milliárdra növekedett.

Sven Plöger német meteorológus készített egy tanulmányt - „Zieht euch warm an, es wird heiß” – öltözz jó melegen mert nagy forróság lesz címmel.

A cím utal arra, hogy nagyon fel kell készülnünk az elkövetkezendő évtizedekre, évszázadokra. 11.000 évvel ezelőtt volt az utolsó jégkorszak. Azóta a Földünk átlaghőmérséklete az utolsó évszázadig nem változott. A középkorban bekövetkezett „kis” jégkorszak nem befolyásolta a társadalmat, civilizációnkat.

Sven Plöger tett egy összehasonlítást.

Tudjuk, hogy a Föld átlaghőmérséklete egy évszázad alatt 2 C° fokot emelkedett. Meg tudjuk

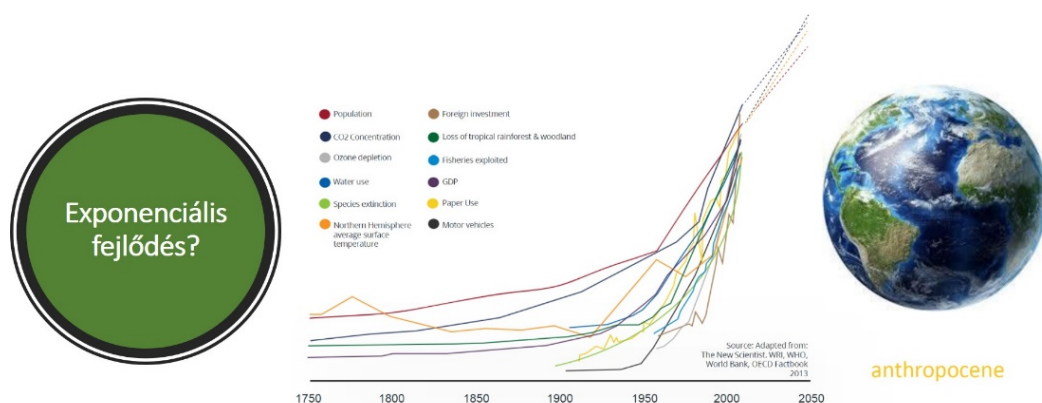
állítani a jelenlegi 2 C° fokos hőmérséklet emelkedésnél? Sven Plöger megfordította a gondolatmenetet. Megvizsgálta mi volt 11.000 évvel ezelőtt. Hihetetlenül meglepő, hogy a jégkorszak alatt mindössze 4 C° fokkal volt hidegebb. Mit jelentett ez a 4 C°? 11.000 évvel ezelőtt Berlint 500 m jégtakaró fedte, Skandináviát pedig 3-4 km jégtakaró borította.

Ezeket ismerve el lehet gondolkodni azon, ha idáig +2 C° fokos változás volt és még ennyi várható, mi fog történni?

Ezeknek a változásoknak az előjelei már meg is jelentek. Mennyire fogja érinteni az életünket? Példa az Alföld elsivatagosodása. A mezőgazdászok más technológiákat kell alkalmazzanak, hogy a mezőgazdasági növény és állattenyésztés megfelelő minőségben tudjon előállítani élelmiszeripari termékeket.

Láthatjuk más földrészek átalakulását, legyen az időjárással, vagy az élővilággal kapcsolatos változás. (Pl. Szahara, Aral tó, stb.)

Az emberi populációnak változásai



1. ábra: A WHO, a Világbank és az OECD közös munkájukban hívja fel a figyelmet a jelenlegi trendek fenntarthatatlanságára, az ábra önmagáért beszél.

Vannak az EU-nak válaszai a kialakult helyzettel kapcsolatban?

Az EU 2050-ig kidolgozott körkörös gazdasági stratégiájának összefoglalását szeretném bemutatni, ami az elkövetkezendő években leszűrdik a nemzetállamok és a gazdaság számára.

Az Európai Unió már 2002-ben kialakított José Manuel Barroso vezetése alatt meghatározó direktívákat. 2004-ben a gyártói felelősséggel kapcsolatosan Magyarországon Kormányrendeletet fogadtak el. 2005-ben a 264/2004 Korm. Rendelet életbelépésével, egy új rendszere indult el az elektromos és elektronikai berendezések újrahasznosításának.

2015-ben Jean Claude Junker vezetésével, az Európai Bizottság az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának a z anyagkörforgás megvalósítására a körforgásos gazdaságról szóló jogszabálycsomagot tett közzé, majd 2019-ben Bizottsági jelentés készült a körforgásos gazdaságra vonatkozó cselekvési terv végrehajtásáról, az anyagkörforgás megvalósításáról.

2020-ban az új Európai Bizottság felállásával, Ursula von der Layen vezetésével 2050-ig öt nagy stratégiai törekvést határoztak meg:

1. 2025-ig minden forgalomba hozott műanyag csomagolás újrahasznosítható, újrafelhasználható vagy komposztálható legyen
2. 2030-ig a hulladékba kidobott élelmiszer pazarlások megszüntetése
3. A 25 éves környezetvédelmi terv élettartama alatt az elkerülhető műanyag hulladékok kiküszöbölése
4. 2050-ig kettős erőforrás-termelékenység
5. 2050-ig az összes elkerülhető hulladék kiküszöbölése

Ursula Von der Layen az Unió fő célkitűzéseikhez még hozzátette a „My Agenda for Europe” -ban leírt saját kezdeményezéseit. Kifejti egy európai zöld egység létrehozásának a fontosságát, hogy az Unió gazdasága egy, az emberekért dolgozó gazdaság legyen, a digitális kornak megfelelő Európa képe jöjjön létre, európai életmódunk védelme legyen az elsődleges, amely célok elérésével egy világszinten erősebb Európa megvalósítását látja lehetségesnek.

Ehhez szükséges, hogy a kb. 450 millió uniós polgár a politikai vezetőkkel együtt ezen célok mentén dolgozzon, hogy az új kihívásokra a gazdasági életben új válaszokat tudjanak adni.

Hogyan néz ki ez számokban?

A települési hulladékok újrahasznosítását 2030-ig 65%-ban határozzák meg.

A csomagolási hulladékok újrahasznosításánál a cél 75%.

A műanyag hulladékok feldolgozása napjainkban legfeljebb 30%, amely tartalmazza a gyártási hulladékok újrahasznosítását is. A hulladéklerakók kihasználtságát 90%-ra szeretnék növelni.

Ezek azok a kiemelkedő fontossággal bíró problémák, amelyek sürgős megoldásra várnak, ame-

lyek előtt állunk mi és a jövő generációja. Az Európai Unió a körkörös gazdasággal kapcsolatosan, ezt kibontotta még 100 kitűzött céllal.

Jelenleg az EU-ban a műanyagból keletkezett csomagolási hulladék éves szinten 16 millió tonna. A keletkezett papírhulladék 35 millió tonna, az üveghulladék 16 millió tonna. Egy év alatt az EU-ban egy emberre vetítve kb. 150 kg csomagolási hulladék keletkezik. Kb. 450 millióan vagyunk, tehát könnyű kiszámolni, hogy honnan gyűlnek össze a fent említett hihetetlen mennyiségek.

Lehetnek gazdasági előnyei a kitűzött célok megvalósításának?

Ha az Európai Unió által kitűzött célok megvalósításra kerülnek, a gazdaság, a vállalkozói réteg bevonásával, akkor az Európai Unió akár 600 milliárd EUR is meg tudna takarítani.

Akár 1 milliárd EUR nyeresége lehet annak, ha az összes mobiltelefon újrahasznosításra és a bennük lévő nyersanyagok kinyerésre, újrafelhasználásra kerülnének. Egy mobiltelefonban

kb. 64 elem található, amelyeknek a nagyrészt még a mai napig nem tudjuk kinyerni, újrahasznosítani.

Magyarország leképezte magának azokat a célokat, amelyeket az Európai Unió tűzött ki. Az iparági szakterületeken szabályzókat vezetnek be, amelyeket folyamatosan átvesznek és építenek be a jogszabályokba és a szabványokba.

Mit jelentenek az EU céljai a termelésben?

A hulladék újrafeldolgozást és az ezt támogató technológiákat be kell vezetnünk az életünkbe. A szolgáltatásoknál, a gyártásnál, alkatrészgyártásnál és a bányászati feldolgozásnál minél később kerüljenek újrahasznosításra a felhasznált anyagok.

Mi lenne a legjobb? Ha nem is termelünk hulladékot. De ha már van, vagy ha a berendezés csak elromlott akkor javítsuk meg, hogy csak végszükséglet esetén váljon hulladékká. Magyarországra vonatkoztatva a kérdés az, hogy

mikor jelennek meg azok a termékek, szerelőüzemek, amelyek lehetővé teszik, hogy ezeket a berendezéseket úgy tudjuk szétszedni, hogy az újrahasznosításuk ténylegesen meg tudjon valósulni.

Ezek a fenntarthatósági paraméterek és elvek az egyszeri felhasználás és a korai elavulás megakadályozására jöttek létre, illetve az eladhatatlan tartós cikkek kivezetésére és arra, hogy ezek ne is kerüljenek legyártásra.

Mi is a körforgásos gazdaság?

Magyarországon túlnyomórészt még mindig a lineáris gazdaság elemei érvényesülnek. A lineáris gazdaság ismérve, hogy a termékek opcionális használata vagy tönkremenetele után, azokat kidobjuk. Ennek az arányát csökkenteni, az újrahasznosítási arányokat pedig növelni kell. Fontos, hogy a gyártott termékekből újrafeldolgozás, hasznosítás során másodlagos nyersanyagokat, alapanyagokat lehessen előállítani. A fenti

Hol állnak Magyarországon rendszerfejlesztés tekintetében a kis- és középvállalkozások ehhez képest? Hogyan lesznek a vállalkozások versenyképesek?

Egyértelműen az igényeket, a gondolkodásmódot kell elsődlegesen megváltoztatni. Megérteni a társadalmat, a társadalom gondolatait és az igényeit a legoptimálisabb módon kielégíteni. Ha nem tudunk a változó világ kérdéseire megfelelő válaszokat adni, akkor akár tönkre is mehet a vállalkozásunk, ugyanakkor lehetnek versenyképesebb új belépők is a piacon.

A használt fényforrások és lámpatestek jelenleg működő újrahasznosítási modellje.

A hulladékfeldolgozási és újrahasznosítási kötelezettség (kiterjesztett gyártói felelősség) átkerült a gyártók és az importőrök - mint elsődleges forgalmazók – felelősségi körébe.

A gyártók és importőrök hulladékgazdálkodási és újrafeldolgozási kapacitásokkal nem rendelkeztek és a meglévő logisztikai rendszerük pedig nem erre volt kifejlesztve.

2005-ben a gyártók és az importőrök létrehozták az elektromos és elektronikai berendezések tekintetében az Electro-Coord Magyarország Nonprofit Kft-t.

A fényforrások tekintetében 2005-ig Magyarországon egyetlen fényforrást sem hasznosítottak újra. Évente eladásra kerül kb. 1000 tonna, vagyis kb. 10 millió fényforrás.

célok megvalósulását új technológiák bevezetésével, a jogszabályok és az adópolitika megváltoztatásával lehetséges elősegíteni.

Az elektromos használt berendezésekből más-képp lehet az alapvető alapanyagokat visszanyerni, mint egy biológiai ciklusú szerves vegyületen alapuló termékből.

A fényforrások tekintetében az Electro-Coord Magyarország Nonprofit Kft. szervezte meg, hozta létre azt a logisztikai hálózatot, begyűjtési és újrafeldolgozási rendszert.

Magyarországon a jogszabályalkotó az EU-ban elsőként, bevonta a kereskedelmi egységeket a begyűjtés folyamatába és meghatározta, hogy a kereskedelmi egységek kötelesek átvenni az elektromos és elektronikai használt berendezéseket, ha azt magánszemélyek felajánlják a számukra.

A világítástechnikai ágazat kiterjesztette a begyűjtési lehetőségek körét, az intézmények, gazdasági egységek és termelő cégekkel.

Természetesen az un. különös szabályokon kívül a hulladékgazdálkodási és egyéb kapcsolódó jogszabályok szerinti működés alapvető követelmény.

Magyarországon elektromos és elektronikai berendezésekből évente kb. 120.000 tonnányi mennyiséget adnak el. 2005-ben piaci alapon 10.000 tonnát hasznosítottak, ami 2008-ra az elektromos és elektronikai berendezések tekintetében elérte a 40.000 tonnát. A fényforrások tekintetében 2005-ben az újrahasznosított mennyiség nulla volt, ami 2018-ra 600 tonnára emelkedett.

Az Electro-Coord Magyarország Nonprofit Kft. az alábbi gyűjtőedényeket készítette el és 31 veszélyes hulladékbegyűjtővel kötött szerződést, akik részére a gyűjtőedényeket biztosította. A begyűjtött mennyiségek újrahasznosítási aránya 83-87%.

Lényeges elem, hogy a fénycsövek feldolgozásához, ezek egészen kell kerüljenek begyűjtésre. Az itt látható gyűjtőedények (2. ábra), szakboltokba, hiper-, és szupermarketekbe, barkácsboltokba vannak kihelyezve, így azok a

Mit lehet kinyerni az újrahasznosítás során a fényforrásokból?

A fényforrások üvegből, fémből, fényporból és kiszolgáló elektronikából állnak. A hosszú egyenes fénycsövek elemeire való szétbontásuk után frakcionálásra kerülnek. A kikerült anyagok: tiszta üveg, fém, fénypor.

Iparági sajátosság, hogy habár 6-10 millió fényforrásról beszélünk, ezek kis tömegűek tehát, ez azt jelenti, hogy begyűjtésük kis mennyiségben történik.

A fémmel szennyezett üvegcserepből tovább darálva üveghomok készül. Az üveghomok felhasználásával készült beton, mint mechanikai, mint fizikai tulajdonságait illetően - a Szilikátipari Kutató Intézet vizsgálatai alapján – hasonló a normál homokból készült beton mechanikai és fizikai tulajdonságaihoz.

A fényforrások tekintetében így próbáltuk a teljes újrahasznosítási rendszert megvalósítani a különböző termékcsoporthoz vonatkozóan (3. ábra).

lakosság számára is elérhetővé váltak. Ezen kívül intézmények és gazdasági társaságok igényei is megrendelés alapján kiszolgálásra kerülnek.



2. ábra: Gyűjtőedény típusok

3. ábra: A másodlagos ipari nyersanyagokból készült termékek

Védjük meg sikeresen a klímaváltozás káros hatásaitól kultúránkat, tudjunk alkalmazkodni környezetünkhöz a természet szerves részeként.



Nyist Csaba több vállalkozás vezetője, amelyek egyike az Avarem Kft., amely hazánkban a higanytartalmú fényforrások begyűjtésében és feldolgozásában jelentős piaci részesedést ért el az elmúlt 15 év munkája alapján. Mivel napi munkája során nagyon sok kkv-vel kerül kapcsolatba, tudományosan átgondolta ezen szektor problémáit, és több kísérleti fejlesztést indított el a következő témakörökben. Mikro-, kis-, és középvállalkozások irányítási folyamatmonitoring elemzése. Online rendszerekben történő innovatív alkalmazások és felületek használata. Logisztikai optimalizációs program kidolgozása, anyag és adatnyilvántartással.



Az EFQM 2020 modell – Fenntarthatóság és emberi jogok a többszintű üzleti ökorendszerekben

Hervainé Prof. Dr. Szabó Gyöngyvér

Az EFQM 2020 menedzsment modell rendszert 2019 őszén mutatta be a szervezet a Helsinki díjátadó rendezvény alkalmából. Az EFQM modell az üzleti kiválóság modellek

közé tartozik, amelyek a kiválóságot a tervezés, a folyamatok/operatív menedzsment, illetve az eredmények holisztikus nézőpontjára helyezik.

Kiválóság/kiemelkedő szervezet nézőpont váltás

Az EFQM 2020 modell szakít a szervezeti minőség statikus értelmezésével és a szervezeti teljesítményt környezetbe ágyazottan, azzal együtt nézi és elemzi, emellett a stratégiai ciklusokban való gondolkodást összekapcsolja a szervezet és a környezeti ökorendszer változásaival is. Egyszerre tekinti a kiemelkedő szervezet eredményének a stratégiai és operatív teljesítmény célokat, a változások menedzselését és eredményeit, illetve az ökokörnyezet változásaihoz való adaptációt, valamint az ökokörnyezet változásában elért eredmények hatását is. Lényegében az EFQM 2020 nem csupán kiválósági modell, hanem szervezet, ökokörnyezet és társadalom átalakító tényező.

Az EFQM 2020 modell nem az „excellent” a remek, kiváló, kitűnő kifejezést használja, hanem az „outstanding”, a kiemelkedő, kimagasló, rendkívüli, jelentős, elsőrendű értelmezéseknek megfelelő jelzőt. A kettő nem mond egymásnak ellent: a kiváló szervezetek a stratégiailag menedzselte, vevőközpontú, minőségi termék, szolgáltatás, szervezeti folyamatokat,

innovációt felmutató szervezetek, amelyek elmozdulhatnak a kimagasló, kiemelkedő elsőrendű szervezetek felé, amelyek nem csupán jók önmagukban és láthatók a CSR programok révén, hanem olyanok, amelyek globális vagy lokális célok mentén érnek el jelentős eredményeket, pozitív hatással vannak üzleti környezetükre, és közreműködnek a globális/lokális társadalmi célok megvalósításában is.

Amennyiben a két nézőpontot összevetjük, akkor az EFQM 2020 modell gazdasági és társadalmi javakat is ad az üzleti és szervezeti eredmények mellé, üzleti javakat állít elő egész ökokörnyezete részére, és társadalmi javakat hoz létre, az SDG 2030 célok és a felelős menedzsment, az emberi jogok mentén, és hozzájárul a környezet gazdasági és társadalmi, környezeti és kulturális jól-létéhez. Az EFQM 2020 regionálisan és globálisan is elfogadott márka, az általa kiadott díjak, olyan szervezeteket ismernek el kimagaslónak, amelyek a regionális/globális célokhoz kapcsolódnak. A nemzeti díjrendszerek megőrizhetik a kiválósági nézőpontot, ám amennyiben

az EFQM 2020 modellt alkalmazzák, a szervezeteknek e többletet demonstrálniuk kell, és kiválóságukat igazolniuk kell üzleti javak, környezeti javak és lokális javak előállításában is.

A kiválóság modellek – párhuzamosan az ENSZ Globális Egyezmény a felelősségteljes menedzsment, és az OECD Felelősségteljes Üzleti Viselkedés és emberi jogok multinacionális vállalkozások részére kialakított és az állami tulajdonban lévő vállalkozásokra kialakított útmutatóival – a neoliberális gazdasági világrend időszakában alakultak ki, és erőteljesen kihatnak rájuk a kapitalizmus modelljei és az üzleti kultúra modellek: az amerikai angol-szász modell a Malcolm Baldrige Awarddal, a kanadai Kiválóság-Innováció-Well-being (EIW) modell egy jóléti társadalom és humán jólét, az Asian Quality Network díj inkább a fejlesztő állam és a tekintélyelvű Konfucius-etikára épülő üzleti kultúra modellje. Az EFQM korábbi modelljei inkább a Malcolm Baldrige Díj modellre hasonlítottak, ám az EFQM 2020 modell egy az ún. szociális Európa, a kozmopolita Európa regionális modelljét képviseli. Az egyetlen modell, amely társadalompolitikai célokat is megfogalmaz, nevezetesen az ENSZ SDG 2030 célok eléréséhez való hozzájárulást (amely az ún. GRI jelentésekben realizálódik), és az emberi jogok, az európai szociális célok realizálását. Ugyanakkor a modell, szemben a kanadai EIW jóléti céljaival kevésbé figyel a gazdasági jólét szociális jólétbe fordításának kérdéseivel, ám az ökokörnyezet társadalmi, vevői, munkatársi eredményeinek hangsúlyozása lényegében a fenti törekvéseket takarja.

Az EFQM 2020 az üzleti kiválóságot összekapcsolja a globális igazságosság kérdéseivel: nem a nemzetit, hanem a globálist tekinti elsődlegesnek (SDG 2030 – ami lebontható

nemzeti és lokális célokra is), a csoportokra lebontott emberi jogokra fókuszál (inklúzió értelmezése és lebontása a szervezeten belüli csoportokra), a klímapolitika, a környezet elsődlegessége, az ökoszisztéma fenntarthatósága alapján.

Az EFQM és a globális igazságosság kérdése

Az EFQM a globális és nemzeti/lokális ökorendszer fejlesztésében

Az elmúlt 30-40 év folyamatában a globális rend változásai között számos olyan találkozhattunk, amelyek kihatottak az üzleti környezetre. E változások leginkább a globális kormányzás és az európai kormányzás változásaiban csúcsosodtak ki. Megerősödött a rezsimek szerepe és jelentősége, meghatározóvá váltak a környezeti rezsimek (politikák, ökorendszer fejlesztések, ökorendszer menedzsment stb.), az ENSZ gazdasági kormányzása, a Világ Gazdasági Fórum, a fenntarthatósági, emberi jogi, migrációs és kulturális, élelmiszer-gazdasági, stb. rezsimek.

- Az EU szintjén a lisszaboni szerződést követően fölerősödött az EU állammá válása, a tagállamok szerepe számos politikában lecsökkent, az EU intézményrendszer megerősödött, a gazdasági szabadságjogok kiterjedtek a szolgáltatásokra. Az EU alapjogokkal az állampolgárok uniós polgárokká váltak, a Szociális Pillér és a Kulturális Napirend 2018-19-es elfogadásával az a két terület is uniós hatáskörűvé vált, amely eddig a nemzetállam kizárólagos hatásköre volt. (A COVID19 vélhetően fölerősíti az egészségügyi regionális/globális rezsimek fejlődését is.
- Az EU szintjén megvalósulni látszott a kozmopolita demokrácia, amely a gazdaságban a globális és európai business elitek, a

társadalomban a posztmodern értékek (környezet, diverzitás, negyedik és ötödik generációs szabadságjogok és demokrácia fogások, a globális hospitalitás alapelve (minden migráns beengedése, a vállalkozások összetett szervezetté válása a foglalkoztatás szempontjából), a civil társadalom politikai szerepének elsőbbsége az állammal és állami szereplőkkel szemben, jogi kozmopolitizmus – a nemzetállam fellett elsődleges joggal bír a nemzetközi regionális közösség joga, stb. Ezt a képet csak helyenként zavarták meg a populista, szélsőjobb pártok, és érdekcsoportok.

- A 2008.évi pénzügyi és hitelpiaci, majd a globális gazdasági válság és kezelésének szükségletei alapvetően megváltoztatták a fenti képet: a neoliberális gazdaságpolitikák által kifüstölt államot újra kellett éleszteni, hogy megmentse a globális/nemzeti cégeket. A német állam nemcsak németországi, de amerikai területeken működő gyárakat is meg kellett, hogy mentsen. A valuták, közte az euró válsága kormányzati intézkedéseket követelt. Írország, Izland, Spanyolország, Olaszország, Görögország, Magyarország az államiság csődjével küzdött, többek a bukott államok kategóriájába kerültek.
- A válság hatására kibontakozó jól-léti gazdasági modell, azzal foglalkozott, hogy miként lehetséges gazdasági növekedés kialakítása a jóléti fogyasztás, a wellness rendszereinek értékteremtő rendszerekként való elszámolása kialakításával, miként lehetséges az európai munkaerő munkaképességének fokozása az egészség és jól-lét munkahelyi rendszereinek bővítésével. A folyamat párosult a technológiai váltás, az ipar 5.0. és a smart technológiák, az intelligens rendszerek problémamegoldási ígéreteivel.

- A turbulencia érzetet a nemzetközi politikában kialakult változásokkal (Donald Trump megválasztása, a Brexit, az EU-n belül a populista pártok előretörése, a világkereskedelmi turbulencia, az államok multinacionális cégek, bankok, kereskedelmi hálózatok elleni fellépése, a civilekkel szembeni megszorító intézkedések miatt) együtt, és a turbulencia kezelését az EFQM az új modell központi elemévé tette.

A turbulencia kezelése napjaink egyik legfontosabb vezetési kihívása. Erre reagál az ún. „komplexitás vezetés-elmélet (CLT)”, amely az ipari társadalomból a tudástársadalomba átlépett szervezetek vezetéselmélete. A komplexitás tudomány új vezetési paradigma, olyan vezetés, amely komplex, dinamikus környezetben komplex, interaktív módon ér el adaptív kimenetet: tanulás, innováció, adaptálódás révén. A Komplexitás Vezetés Elmélet (CLT) a tudástermelő szervezetekben a tanulásra, a kreativitásra és a komplex adaptív rendszerek kapacitásának fejlesztésére helyezi a hangsúlyt. Az adaptív vezetés, az adminisztratív vezetés és a képessé tevő vezetés együttes alkalmazását jelenti, amikor eltérő szereplők hálózatban tevékenykednek, úgy, hogy új viselkedési módok és működési módok keletkeznek. A CLT rendszerben megmarad a hagyományos hierarchikus vezetésre jellemző struktúra, ám kialakul egy olyan struktúra és támogató feltételrendszer, ami képessé tesz kreatív megoldásokra, adaptációra, tanulásra (team), és olyan generatív dinamikusság, amely a változások menedzselésére, az adaptív vezetésre képessé tesz. (Uhl-Bien, M., McKelvey, B. 2007)

A kozmopolita vezetésfilozófia alapelve, a tegyük nagygyá a világot, oldjuk meg a globális problémákat, úgy, hogy a hangsúly a globális/európai társadalmi felelősségre essen. Így

került 1999-ben a davosi VGF elé Kofi Annan előterjesztésében a Globális Megegyezés dokumentum, amely az alábbi kritériumok teljesülését jelenti:

ENSZ Global Compact –felelősségteljes vezetés

1. alapelv: A vállalatok támogatják és tiszteletben tartják a **nemzetközi emberi jogok védelmét**.
2. alapelv: A vállalatok mindent megtesznek, hogy semmilyen módon ne kerüljenek összefüggésbe emberi jogok megsértésével.

Munkaügy

3. alapelv: A vállalatok elismerik a **csoportosuláshoz és a kollektív tárgyaláshoz** való jogot.
4. alapelv: A kényszer- és kötelező munka minden formájának megszüntetése.
5. alapelv: A gyermekmunka hatékony megszüntetése.
6. alapelv: **A munkavállalással és foglalkozással kapcsolatos diszkrimináció megszüntetése.**

Környezetvédelem

7. alapelv: A vállalatok támogatják a környezeti kihívások elővigyázatos megközelítését.
8. alapelv: **A vállalatok szélesebb körű környezeti felelősségvállalást ösztönző kezdeményezéseket indítanak.**
9. alapelv: A vállalatok támogatják a környezetbarát technológiák fejlesztését és elterjedését.

Korrupció-ellenesség

10. alapelv: A **vállalatok küzdenek a korrupció minden formája ellen**, beleértve a zsarolást és a megvesztegetést.

A nemzetközi emberi jogok védelme azt jelenti, hogy a multinacionális cégek felelősségre vonása nemzetközi szinten történhet, amennyiben valamilyen jogsértést követnek el, és nem a bejegyzett ország hatáskörébe tartoznak. (Pl. gyermekmunka, rabszolgamunka, stb. esetén) A csoportosuláshoz és kollektív társuláshoz való jogot a gyakorlatban is igazolják, szakszervezet, üzemi tanács, stb. működtetésével.

A foglalkoztatással kapcsolatos diszkrimináció esetében az EFQM 2020 továbbmegy ennél: „Képes a Munkatársak jelenlegi és jövőbeli változó szükségleteit és elvárásait figyelembe vevő – a Szervezeti kultúra és vezetés elvárásaiból fakadó - társadalmi nemi kiegyensúlyozottságra, a sokféleség és inkluzivitás, az ideális munkakörnyezetet megvalósítására.”

Azaz e pont már kitér a 3. a 4.¹ és az 5. ²generációs emberi jogokra is:

Az SDG 2030 célok beemelése az ún. érték központú vezetés nézőpontjába tartozik, a fenntarthatóság, az üzleti és emberi jogok a kozmopolita etikát támasztják alá: az érték és felelősség alapeleme az emberi jogok tiszteletben tartása, a vállalati polgárság, mint a globális állampolgárság egyik eleme, az egyén szabad mozgása a világban, és az üzlet, a vállalkozás helyi kultúrába ágyazottsága. (Rendtorff, 2011)

Az SDG célok az adott ország szerepkörétől és pozíciójától, politikai berendezkedésétől függhetnek. Az USA esetében egy keretrendszer jelentenek az USA globális és lokális vezető szerepe fenntartásához, komparatív előnyöket ad az amerikai cégeknek, önkormányzatoknak és a globális téren mozgó amerikai civil szervezeteknek. Az USA egyetemei élen járnak az új SDG nézőpontú vezetők nevelésében. Az EU közpolitikai fejlesztő programjával illeszkedik a rendszerbe (Zöld Út, Szociális Igazságosság, EU fittség a digitális korban, az európai életmód és életvitel elterjesztése, Új nyomulás az európai demokrácia felé) stb. programok révén.

Tajvan az ún. WDSI fenntarthatósági keretrendszerrel egy új fenntartható modell néző-

pontját fogalmazta meg: Jóakarátú kormányzás, hegemonia ellenesség, emberközpontúság, fenntarthatóság és empátia értékei a globális etika (nemzetközi béke, katonai kiegyensúlyozottság, nemzetközi kereskedelem, nemzetközi segélyezés), Inkluzív fejlődés (humanisztikus szükségletek, társadalmi kiegyenlítetttség, társadalmi harmónia, társadalmi-gazdasági megerősítés), környezeti kiegyensúlyozottság(az anyagi fogyasztás mérséklése, a környezeti kormányzás és a természetvédelem) a legfőbb szempontok. Mind az ENSZ SDG 2030, mind a tajvani WDSI mögött az előrehaladást mutató indikátorrendszerek vannak, amelyekre a cégek hivatkozhatnak az SDG célok kibontásában. **Kína** az Egy az út, egy az övezet (OBOR/BRI kezdeményezés) 2013-ban meghirdetett programjával kívánja az ENSZ globális megvalósíthatósági céljait támogatni és elősegíteni. Speciális kínai céljával a globális szegénység csökkenését magában Kínában (500 millió ember került ki a szegénységből), az új selyemutak globális kereskedelmi infrastruktúra fejlesztésével, és egyéb programokkal radikálisan másként kívánja elérni, mint a nyugati nemzetközösség a fejlesztések SDG mederben tartásával, mindennek előtt tanácsadás és jó gyakorlatok, tudástranszfer és kulturális export révén. Az **iszlám vallási fenntarthatósági megközelítés** pedig

¹ **Első generációs emberi jogok:** a Magna Charta 1215, Arany Bulla 1222, 1689 a Bill of Rights 1689 Anglia, 1789 Az Emberi jogok nyilatkozata. **Második generációs jogok:** polgári jogok (vélemény nyilvánítás szabadsága, sajtó szabadság, személyes tulajdonhoz való jog, jog a törvényes igazságszolgáltatáshoz, jog előtti egyenlőség elve. Politikai jogok: a közügyekben való egyenlőség, a jog kidolgozásában való részvétel, az adók ellenőrzése, a közigazgatás ellenőrzése joga, **Harmadik generációs emberi jogok:** Az egyén önmeghatározásának joga, a békéhez való jog, a fejlődéshez való jog, a humanitárius segélyhez való jog, az egészséges környezethez való jog, a szexuális, etnikai, vallási, nyelvi kisebbségek joga. A munkához , oktatáshoz, betegbiztosításhoz való jog. A szociális jogok (társadalombiztosítás, nyugdíj, egészségügyi szolgáltatáshoz

való jog). **Negyedik generációs emberi jogok:** A jövő generációk joga (nem tartozni egyetlen csoporthoz vagy nemzethez sem, csak az emberiséghez), azaz az egész emberiség joga, jog a fenntartható fejlődéshez. Ide tartozik a multik etikátlan tranzakcióinak sora elleni védelem, a biodiverzitás helyi jogai, a környezetszennyezés elleni védelem, és az elektronikus hulladék elleni védelem.

² **Az ötödik és hatodik generációs jogok** a genetikai beavatkozáshoz való jog (beleegyezés a genetikai kísérletekbe, génmanipuláció elleni védelem, erőszakos megtermékenyítés elleni jog, embrióval való kísérletezés tiltása, euthanázia jog, stb. Az egyén autonómiájának védelme a kiterjesztett számítógép használat, a robotok alkalmazása és más alternatív foglalkoztatásból fakadó jogsértésekkel szemben.

a kormányzati rendszerek, a társadalmi rendszer, az oktatási és a gazdasági rendszer fejlesztésén túl a jól-lét iszlám megközelítését emeli ki: a békés, hívő, egészséges, intelligens és anyagilag önfenntartó életmódot tekint a fenntarthatóság alapjának. A **magyar fenntarthatósági** célok és megközelítések az EU fejlesztésekbe integráltak, az EU kohéziós politikájának és nemzetközi segélyezési politikái által meghatározottak. Az elmúlt időszak EU regionális indikátorai, a hazai ESG 2030 teljesítményei adhatnak eligazodást a cégek ESG 2030 célkitűzéseinek definiálásához és kibontásához. A dokumentumok, adatok régió, megye és ritkábban helyi szintre is lebontottak, vagy uniós összefoglaló jelentésekből kibogozhatók. Számos önkormányzat fogadott el Local Agenda célokat. Elemzések megrendelhetők felsőoktatási intézményektől és tanácsadó cégektől. A GRI jelentésre külön tanácsadó cég jött létre.

A multinacionális és transznacionális szervezetek legszívesebben a globális SDG célokkal operálnak, és helyi szervezeteik is a globális célokhoz való hozzájárulást hangsúlyozzák (Coca Cola). Az európai piacon megjelenő szervezetek európai célokkal operálnak, amennyiben a végtermék összeállítása tartozik hozzájuk és az európai ökörendszer indikátoraihoz adnak adatokat. A beszállító cégek esetében célszerűbb nemzeti vagy lokális kritériumokhoz, SDG pontokhoz igazodni, mert a kiválósági mezőben ezek jobban mérhetőek.

Kiemelten fontos, hogy egy cég ne keverje össze az SDG célokat és a CSR programot, mert amíg a CSR esetében többféle területet is képesek támogatni, addig az SDG célokban csak azt az 1-2 elemet vegyék be a 17-ből, amellyel ténylegesen foglalkoznak, és aminek célkitűzéseikhez vannak forrásaik és ténylegesen megvalósíthatók, vagy klaszterban, ipari park, vagy egyéb innovációs közösségek révén teljesíthetők.

A fenntarthatóság és az ökörendszer nézőpont összekapcsolása

Az EFQM ökörendszer értelmezése

Az EFQM ökörendszer értelmezése alapvetően innovatív megközelítést mutat. A Malcolm Baldrige Díj a következő szempontokat emeli ki az ökörendszert illetően:

- A termékek és szolgáltatások összetett jellege, a globalizáció következtében a szervezetek egyre jobban támaszkodnak az üzleti ökörendszerre, a beszállítók, partnerek, együttműködők, vevők és versenytársak hálózatára, és az ebből fakadó szükséges szerepekre.
- E hálózatokból előnyt kovácsolva új üzleti modelleket fejlesztenek, új vevőket, új ve-

zetői utánpótlást szereznek, nagyobb hatékonysággal és jobb vevői várakozás megfeleléssel működnek.

- Egyes esetekben a szervezet növekedése függhet az ökörendszer kollektív növekedésétől, és annak a jövőre való felkészülési képességétől.
- És ahogy az eltérő iparági verseny megköveteli, a szervezetek képesek a versenytársaknak ellenállni, azokból kiemelkedni az új, az ökörendszer révén történő ajánlattal.
- Stratégiai szint az ökörendszer értelmezése: Új partnerségek, konzorciumok, értékhálózatok, üzleti modellek. A stratégia ki kell, hogy térjen a cég szerepére, az

ökorendszerben: partner, együttműködő, beszállító, versenytárs, vevő, stb. eseteit figyelembe véve.

A Malcolm Baldrige Díj lényegében úgy határozza meg az ökorendszert, hogy abba beletartoznak a kulcs kockázatviselők. A kulcs kockázatviselők között nem említi a cég tulajdonosait, az ágazati irányítás szereplőit, sem a társadalmat, ugyanakkor ideszámítja a versenytársakat, a vevők hálózatait is. A MBD lényegében hálózati menedzsment modellt preferál, mert az új vevőket hozhat, új tehetség gondozási forrást teremthet, és megtakarítást és jobb vevői elégedettséget hozhat. Kiemelendő az ökorendszer kollektív növekedése tézis, amelyben már megjelenik a jövőre való felkészülési szükséglet is. Azonban a MBD legfontosabb tézise a **versenytársak nyomásának való ellenállás az új ökorendszerre építő ajánlat révén**. A fentiek alapján megállapítható, hogy itt is domináns szereplőről van szó, de annak nem kell magára vállalnia SDG 2030 célokhoz való hozzájárulást is. Ebben a modellben a domináns cég adja az ökorendszer designert.

Az EFQM ökorendszert érintő indikátorai közül kiemelhetjük az alábbiakat:

- Ökoszisztéma rendszert működtet, amelyben megtervezi a felelős működést, a hatásokat.
- Céljai a környezetben üzleti javakként legyenek elismerve
- Kockázatviselők beazonosítása a környezetben
- Kutatja és feltárja üzleti ökorendszerét, beleértve olyan nemzetközi megatrendeket, mint az ENSZ SDG 2030 és az ENSZ

Globális Megállapodási Irányok 2000 célkitűzéseket.

- Elemzi azokat a forgatókönyveket, amelyek ezek megvalósítását érintik, beleértve az, hogy a céljaira, jövőképre, stratégiájára és eredményeire való hatásokra reagáljon.
- Adatokat gyűjt az egész üzleti ökoszisztémára
- Stratégia, térjen ki az ökorendszerre
- Irányítsa az ökorendszert és annak változását
- Szerepmódel az ökorendszerben, vezető legyen, minden szereplő jövőjét
- A kulcs kockázatviselőkkel dönt az SDG 2030 célokról
- Munkatársak szerepköre az ökorendszerben.

Az EFQM 2020 nem tér ki arra, hogy kik az ökorendszer szereplői, ám a kockázatviselők alapján látjuk, hogy jóval több szereplőt értenek bele. Az EFQM 2020 modellben a cég helyzetétől függ, hogy ki adja az ökorendszer designert, ám *a kiemelkedő cég maga működteti az ökorendszert*.

Adam Hayes³ az üzleti ökorendszert „olyan szervezetek hálózataként határozza meg, amelynek részei a beszállítók, az elosztók, a vevők, versenytársak, kormányzati irányító és egyéb ügynökségek, amely speciális terméket vagy szolgáltatást állít elő együttműködés és verseny együttes dinamikájában. A természeti ökorendszerhez hasonlóan az üzleti ökorendszer cégei is az adaptáció révén történő túlélésért küzdenek, az ökorendszerek egymásra való hatásában. Az ökorendszer erős korlátot

³ <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp>

jelent új verseny belépése ellen.” Az ökörendszer üzleti közösség, az üzleti világ organizmusa, amelynek tagjai javakat és értékszolgáltatásokat nyújtanak a fogyasztóknak, akik maguk is a rendszer tagjai. Az ökörendszerben van beszállító, vezető gyártó/szolgáltató, versenytárs és egyéb kockázatviselő. E szervezetek képességeiket és szerepeiket együtt fejlesztik abban az irányban, amit a vezető központi cég meghatároz. A vezető szerep változhat idővel, de a vezető funkciója akkor megváltozott, ha a közösség tagjai értékelik mivel lehetővé teszi a közös vízió felé való elmozdulásukat, a befektetések irányában való közös gondolkodásért, és egymást kölcsönösen támogató szerepet játszanak.

A kritériumok alapján megállapíthatjuk, hogy a kiváló szervezetek, ahhoz, hogy kiemelkedőek legyenek, nem állnak meg önmagukban, sikeres működésükhöz sikeres ökökörnyezetre is szükség van. Amennyiben áttekintjük a rendszerváltás óta eltelt időszak humán fejlesztési eredményeit, azt látjuk, hogy a megyék fejlettségi szintje akár 200 pontban is eltérhet egymástól. Az elmúlt 30 év adatai azt mutatják, hogy nem egyszerű a társadalmi haladás, a gazdasági és társadalmi, kulturális és környezeti jól-lét szintjének emelése. Ebben a kormányzatoknak és helyi önkormányzatoknak, a kamaráknak is kiemelt a felelőssége, hiszen a helyi üzleti ökörendszer formálásában meghatározó a közreműködésük. Az ökörendszer működtetése költségekkel jár, és a költségek megosztása az irányító hatóság, a helyi önkormányzat, a nemzeti fejlesztés és az európai fejlesztés forrásai között a cégekre háruló terhek megosztását is jelentheti.

Ökörendszer perspektíva fejlődése az elmúlt 30 évben erőteljes változáson ment át a menedzsment nézőpontokban:

a.) Ipari ökológia perspektíva (IE): az ipari termelés folyamataiban a nyersanyag elérhetősége, a gyártási modell, az energiagazdálkodás, a késztermék értékesítése, a hulladék-gazdálkodás integrált modellje az ipari ökörendszer, a fenntartható termelés

b.) Üzleti ökörendszer perspektíva (BEP): az üzlet kontextusa és az értéktermelés folyamata és az üzleti modell kapcsolata a közép-pontban: az ökörendszer lehet kiegészítő, beszállítói, digitális, üzleti csoportra építő, szakemberek hálózatára építő. A perspektíva a stratégiai menedzsment elméletén belül a szervezeti határok kutatását (hatékonyság, hatalom, kompetencia és identitás) célozta. Alapvető jellemzője a platform menedzsment, a kiegészítő partnerek kiválasztása.

c.) A beszállítói ökörendszer perspektíva (SEP): hangsúlyos a beszállítók kiválasztása, az ökörendszer, mint agglomeráció, a helyi üzleti csoportok és a gazdasági növekedés kapcsolata, a szabadság használat, a globális innovációs rendszerekbe való beágyazottság, a hálózatokba való beépítettség és vizualizáció.

d.) Multi-Aktor-Network perspektíva (MANP): E perspektíva részei a helyi vállalkozók, befektetők, független innovátorok, felhasználók és közösségeik, kormányzati hivatalnokok, politika alakítók, konzorciumok. E modell részei lehetnek komplex hálózatok és magáncégek, a nyitott üzleti innovációs rendszerek. Itt jelennek meg az üzleti angyalok, a befektető tőke, a regionális klaszterek (tudományos parkok), a start up cégek. A kormányzatok a nemzeti innovációs rendszerekkel, megrendelésekkel játszhatnak fontos szerepet.

A fentiek alapján a cégek vezetésében megjelent az ökörendszer designer szakma, amely-

nek feladata a vállalkozás üzleti környezetének alakítása, a hanyatló vagy stagnáló ökorendszer helyreállítása. A vezető a fentiek alapján vezényli az ökorendszer minden szereplőjét. (Tsuji moto, Kajikawa, Tomita, Matsumoto, 2018)

Az ökorendszer működése: az ökorendszer tehát a legtágabb fogalom, amelyben a szereplők közös viselkedést alakítottak ki, amelyben erős korlátok vannak az új belépők számára, akik nemcsak versenytársak, hanem szintén egy ökorendszer részei. Egy üzleti rendszer részeként működni technológiát jelent, kiváló kutatási és üzleti kompetenciák megszerzését, más cégek ellen való hatékony küzdési képesség megszerzését.

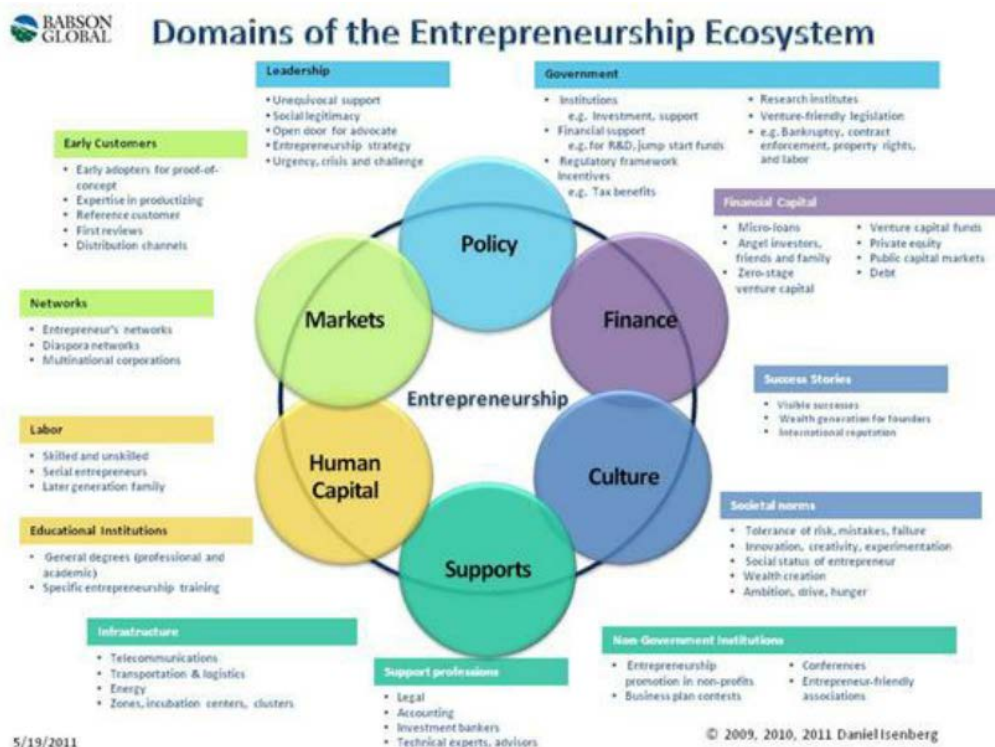
A többszintű üzleti ökorendszerek fejlesztése

Az üzleti ökorendszer legfőbb kritériuma egy olyan gazdasági közösség kialakítása, amely

- Új együttműködések kialakítása a növekvő társadalmi és környezeti kihívásokra megfelelés érdekében;
- Segíteni a kreativitást és innovációt, hogy minden tag termelési költsége csökkenjen, és új vevőket szerezhessenek;
- fel kell gyorsítani a tanulási folyamatot, közös betekintésekkel, képesség, szakértelem és tudásfejlesztéssel;
- Új módon kell reagálni a környezet emberi szükségleteire és várározásaira.

Lényegében az EFQM 2020 modell kritériuma teljesítésében a Hayes által leírtak bizonyítására van szükség a tervezés, a végrehajtás és az eredmények szintjén.

reagál a komplex, állandóan változó környezetre, ám nem veszti el profitképességét és ellenőrzését a folyamatok felett.



A legelfogadottabb a Babson College ökorendszer leírása a menedzsment közösség esetében.

Gregory Bateson antropológus a folyamatot coevolution-nak, azaz együttfejlődésnek nevezi, ami lényegében a piaci kiválasztódás problémáit kezeli. A túl gyorsan változó helyzetben az ökörendszer összeomolhat, a vezető elvesztheti szerepét, és ekkor korábbi marginális szereplő kerülhet a központba. A valódi ökörendszerben a cégek együtt fejlődnek az új innovációk mentén.

Az üzleti ökörendszer fejlődési szakaszai

	kooperatív kihívás	versenyből fakadó kihívás
Születés	vevői szükségletelemzés és új értékjavaslat	Az ötlet, az értékajánlat védelme, a kritikus vevők és kritikus beszállítók védelme
Terjeszkedés	Új ajánlat kialakítása nagyobb piacra a beszállítókkal és partnerekkel	Gátolja meg hogy hasonló de gyengébb ajánlat elvigye a piacot, törekedjen arra, hogy ajánlata standard legyen
Vezetés	Megfelelő vízióval a vevőkkel és beszállítókkal dolgozzon minőségi ajánlat ki-munkálásán	Képviseljen erőteljes marketing erőt a kulcs vevőkkel és beszállítókkal a versenytárs kiszorítására
Önmegújítás	A meglévő ökörendszer átalakítása újításokkal	Gátolja meg alternatív ökörendszerek fejlődését, új innovációk belépését, az új eszméket vigye saját rendszerébe.

Az üzleti ökörendszerek sikeressége azon múlik, hogy milyen annak struktúrája, melyek a folyamatai és a funkciói. A közvetett hajtóerők az iparágtól függőek, és az intézményi skálától, a területi skálától és az időtényezőtől függenek. A közvetlen hajtóerők befolyással vannak az ökörendszer folyamataira, a közvetett hajtóerők között olyan tényezők szerepelnek, mint a demográfia, gazdasági, szocio-politikai tényezők, tudományos és technológiai faktorok, kulturális és vallási hajtóerők.

a.) Az üzleti ökörendszerek esetében beszélhetünk start up/kezdő, terjeszkedő cég, vezető, vagy önmagát átalakító ökörendszer-ről.



Harvard Business Review Webinar

<https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> James F. Moore: Predators and Prey: a New Ecology of Competition.

b.) Az EFQM 2020 által ajánlott ökörendszer értelmezés



A modell lényegében három körre bontja az ökörendszert, és a kritériumok valamelyikében érinti a szereplőket.

c.) Az ökörendszert csak a 3. körre értelmező modell:



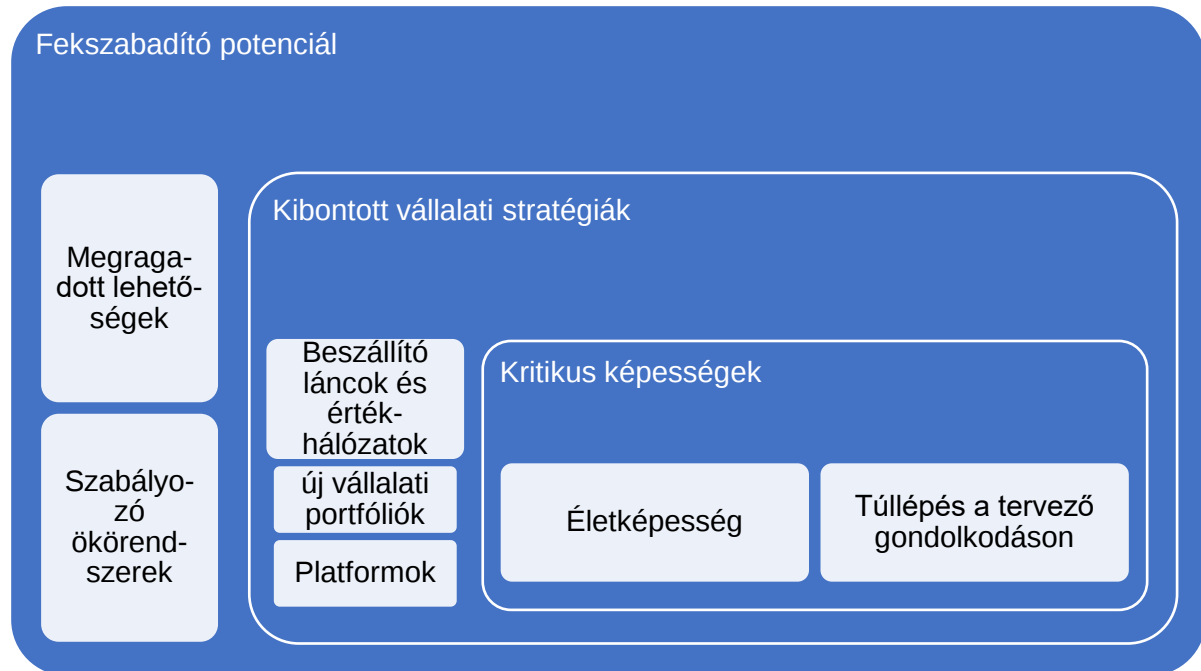
A fenti modell adja a legvilágosabb értelmezést: az üzlet alapvető résztvevői maga a cég, a központi közreműködő, a beszállítók és az

értékesítés szereplői. A kiterjesztett vállalkozás szereplői: az iparági standardokat meghatározó szervezetek, a közvetlen vevők, a vevőim vevői, a kiegészítő termékek beszállítói,

a beszállítók beszállítói. Az üzleti ökorendszer részei a két körön túl a szakszervezetek, egyéb kockázatviselők, versenytársak, kor-

d.) A bizonytalan korszak ökorendszere

mányzati szereplők és ügynökségek, szabályozó testületek, szakmai szervezetek, befektetők és kereskedelmi társulások.



A fenti a globális Deloitte cég által ajánlott ökorendszer értelmezés.

e.) Az Alibaba, mint platform ökorendszer



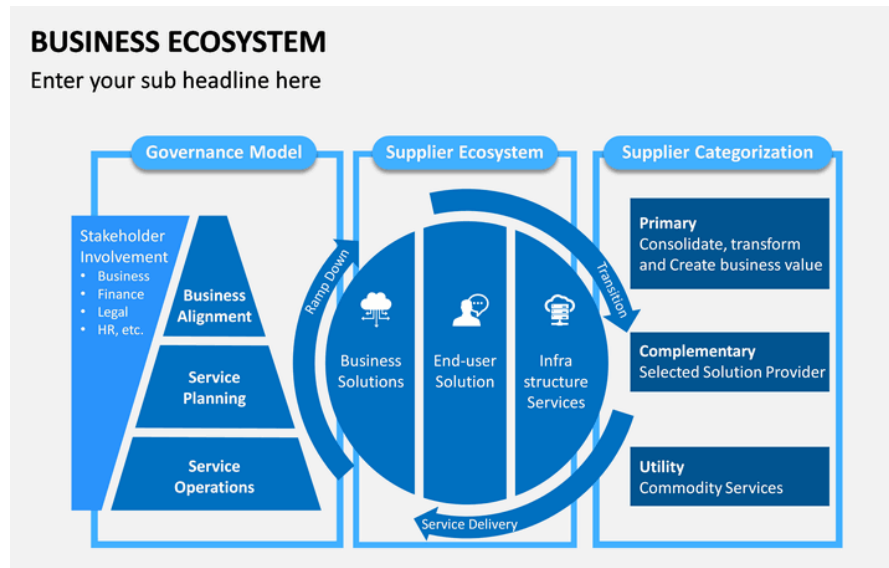
Az Ali Baba cég globális ökorendszerében csak vevők és eladók, illetve platformok találhatók.

A fenti ábra a jövő szükségleteit építő ökorendszer, amelynek része a változó világ

globális trendjeinek elemzése, a kor modelljének megfelelő rendszer (iparkerület, tudományos park, klaszter, konzorcium, stb.). A felszabadító potenciál megteremtése: az adódó lehetőségek, új koalíciók, új szabályozó ökorendszerek teremtése.

f.) Beszállító központú ökörendszerek
Új vállalkezási stratégiák, új beszállító láncok és értékhálózatok, új költségszámítás és port-

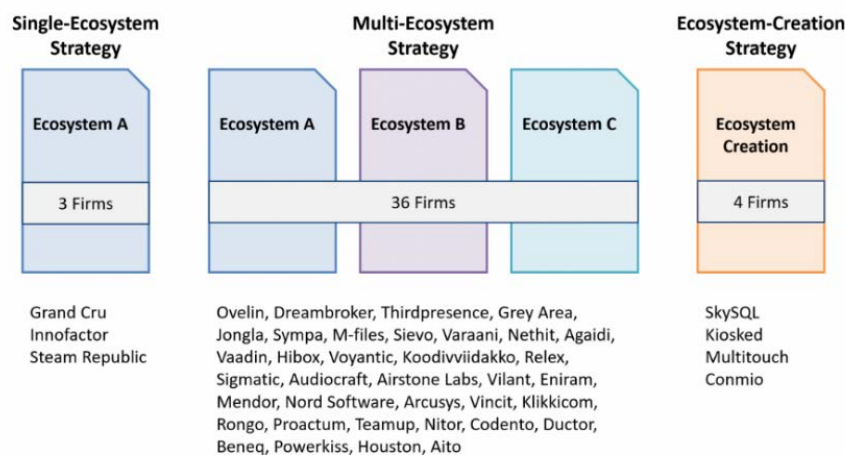
fólió, a platformok integráló szerepe, stb. A kritikus képességek fenntarthatósága: minimum életképesség az átalakítás folyamatában, és design tervezésen való túllépés.



A fenti sablon az ökörendszer nézőpont alapján a beszállítói ökörendszert is meghatározza. Itt egyértelműen megjelennek az ökörendszer szolgáltatások, a kockázatviselők

bevonása (üzleti, jogi, pénzügyi, HRM): az üzleti modell meghatározása, szolgáltatástervezés és szolgáltatás működtetés mint irányítási modell, a beszállítói ökörendszer fejlesztése, és a beszállítók szegmentálása.

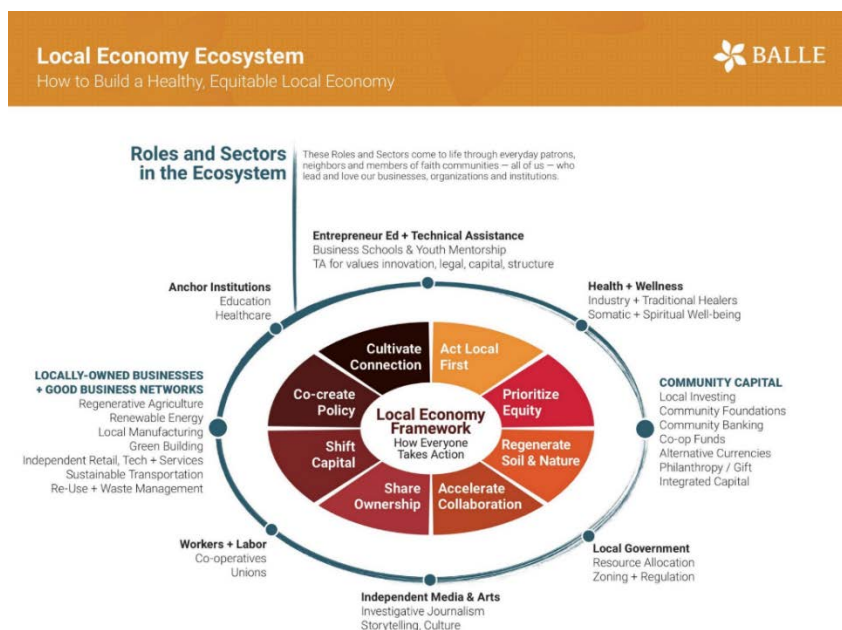
g.) A cégek az ökörendszerek komplex hálózatában



Egy cég vagy szervezet lehet tagja egyetlen ökörendszernek, amelyben ő a meghatározó. Lehet tagja többféle ökörendszernek, oly módon, hogy mindegyikbe külön terméket, vagy szolgáltatást visz (pl. az egyetemek – oktatási,

kutatási, fejlesztési ökörendszerek részei is lehetnek). Ugyanakkor készülhet arra, hogy új ökörendszert hoznak létre más és más szereplőkkel.

h.) Helyi vállalkozási ökorendszerek



A helyi gazdaság ökorendszerét bemutató modell a hangsúlyt a helyi tulajdonlásra és hálózatokra teszi, a helyi munkaerő meglétére, a helyi oktatási és egészségügyi intézményekre, a vállalkozói környezetre, az egészségfejlesztés és jól-lét, a közösségi tőke meglétére, a helyi önkormányzat támogatására és a helyi média és kultúra szerepére.

Amennyiben az EFQM 2020 modell alapján elemezzük egy cég helyzetét, akkor elmondhatjuk, hogy egy cég lehet tagja globális ökorendszernek, európai termelési, szolgáltatási és egyéb tudásgazdasági ökorendszereknek, betölthet speciális szerepkört a nemzeti innovációs ökorendszerben, és lehet tagja helyi gazdasági ökorendszernek. Ez függ az ökorendszer érettségi állapotától, az ökorendszer ciklusától, az üzleti környezet fejlettségétől, az egyetemek és innovációs szervezetek meglététől, azaz mennyire vannak jelen az endogén fejlődés tényezői. A fejlesztés lehet exogén jellegű is, ekkor azonban a befektetési környezet alakítása a feladat.

A fentiek alapján az ökorendszer megválasztása és kialakítása kihat a szervezeti kulcs kockázatviselők meghatározására. Amennyiben a cégek először az ökorendszer kialakításán gondolkodnának, jóval kisebb arányú lenne a bukás, és a vállalkozói kudarcok aránya. Amennyiben a cég start up jellegű, egy jól megválasztott globális ökorendszerrel bekeverülhet az innovatív startup kategóriába és nemzetközi piacra dolgozhat (lásd Prezi). Amennyiben a cég lokális jellegű, és a helyi gazdaság számára teremt értéket, akkor a hagyományos kiválóság modell alapján működhet, Azonban ahhoz, hogy kiemelkedő legyen példaként kell, hogy szolgáljon más tevékenységek számára is (pl. a Lipóti Pékség). Az EFQM által európai díjra érdemes jelölt azonban vezető kell, hogy legyen a saját ökorendszerében, amit valamilyen tevékenységgel igazolni kell. A hazai kiválósági díj az SDG 2030-ban egyértelműen a nemzeti vagy helyi SDG 2030 célokhoz való hozzájárulást várja el, az európai díjazottnak már az európai célokhoz való hozzájárulást is demonstrálnia kell. Az ENSZ Global Compact és az európai

emberi és szociális jogok értelmezése ugyanakkor nem jelent felmentést egy szofisztikált és a szervezet nagyságrendjének megfelelő,

ám differenciált és inkluzív humánpolitika és vevőpolitika alól.

Irodalom

- Coca Cola Fenntarthatóság: <https://hu.coca-colahellenic.com/hu/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1g/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1g-jelent%C3%A9s>
- EFQM 2020 <https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/efqm-modell-2020/>
- ENSZ Global Compact (UNGC) https://www.3mmagyarorszag.hu/3M/hu_HU/sustainability-ctl/policies-reports/global-compact/
- Mason, C., Brown, R. 2014. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship OECD LEED program.
- MOL Fenntarthatóság: <https://mol-group.info/hu/fenntarthatosag>
- OECD Responsible Business Conduct and Human Rights. <http://www.oecd.org/industry/inv/responsible-business-conduct-and-human-rights.html>
- PWC Fenntartható üzleti megoldások: https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/vallalati_kockazatkezeles/fenntarthato_megoldasok.html
- Rendtorff, J.D. 2011. [Basic Ethical Principles for Sustainable Development in the Global Economy: Towards an Ethical Framework for corporate social responsibility, sustainability and protection of basic human rights in the global economy](https://proceedingsfromthe10thinternationalconferenceofthecorporatesocialresponsibilityresearchnetwork). Proceedings from the 10th International Conference of the Corporate Social Responsibility Research Network. <https://forsknig.ruc.dk/en/publications/basic-ethical-principles-for-sustainable-development-in-the-globa>
- Rendtorff, J.D. 2011. Corporate Citizenship and New Governance. Springer.
- SDG Compass Ötmutató a Fenntartható Fejlődési Célok üzleti megvalósításához.
- Stam, E., Ven, A.de (2019) Entrepreneurial ecosystem elements. Small Business Economics 1.. november Springer.
- Tsujimoto, M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto, Y. (2018) A review of the

ecosystem concept-Toward coherent ecosystem design. Technological Forecasting and Social Change. Vol.136. Nov.2018. Pages 49-58.

- Uhl-Bien, M., McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly Vol.18. No.4. Aug. 2007. 298-318.



Hervainé Dr. Szabó Gyöngyvér, PhD, Dr. habil., főiskolai tanár politológus, Szervezéstudományból habilitált. 1989-1998 között a Soproni Egyetem Geodéziai Főiskolai Kara egyetemi docense, 1998—2020 között a Kodolányi János Egyetem tudományos és fejlesztési rektorhelyettese, az Európai Közpolitika, a Szociális Tanulmányok, az Interdiszciplináris Nemzetközi Tanulmányok tanszék vezetője volt. Jelenleg a KJE Szolgáltatás és Tudásgazdaság Kutató Intézet vezetője. Kutatási és fejlesztési témái: Szolgáltatási minőség modellek a humán szolgáltatásokban, Felsőoktatási minőség kutatás, Regionális innovációs rendszerek kutatása, Szociális innováció kutatás. Nemzetközi és hazai akkreditációs értékelő és szakértő.

Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben

Dr. Csizmadia Tibor és Dr. Ködmönné Pethő Henrietta

Abstract

A még jelenleg is dübörgő Covid-19 járvány okozta válsághelyzet mindenre kiterjedő hatással és rendkívüli bizonytalansági szinttel jár. A járvány idején, az egészségvédelmen túl, a vállalati válságkezelés fő célja az üzletmenet folytonosságának fenntartása. Jelen tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy ehhez kapcsolódóan mely területekre helyeződött na-

gyobb hangsúly a szabványos irányítási rendszerekben. Az elemzéshez felsővezetői interjúkat és kérdőíves megkérdezést használtunk. Az eredmények azt mutatják, hogy a válsághelyzetben az irányítási rendszerekben eltolódtak a súlypontok az ember, a munkatársakra való odafigyelés, a kommunikáció, valamint a kockázatok kezelése irányába.

1. Előzmények

A Minőség és Megbízhatóság 2020/1 számában megjelent cikkünkben [1] a minőségirányítási rendszerszabványokhoz kapcsolódó alapfogalmak változását és fejlődését elemeztük, mely során azt tapasztaltuk, hogy egyrészt az irányítási rendszerek működéséhez szükséges lényeges alapfogalmak meghatározása hiányzik az ISO 9000 szabványból, másrészt pedig olyan kulcsfontosságú fogalmak, mint a 1) munkatársak, 2) tudatosság, és a 3) kommunikáció sem a jelenlegi, sem egyetlen korábbi 9000-es szabványban nem jelenik meg a szakkifejezések között. Az elemzésünk

mindezek mellett rávilágított arra is, hogy a 2020-as válsághelyzet okozta szituációban ezek a területek felértékelődtek.

Jelenlegi tanulmányban azt mutatjuk be, hogy a válsághelyzetben készített felsővezetői interjúk szekunder elemzése, illetve az általunk végzett primer kérdőíves adatgyűjtések alapján melyek váltak kiemelt szabványelemekké, illetve ezeket a szabványkövetelményeket a piaci szereplők hogyan tudják használni válsághelyzetben.

2. Módszertan

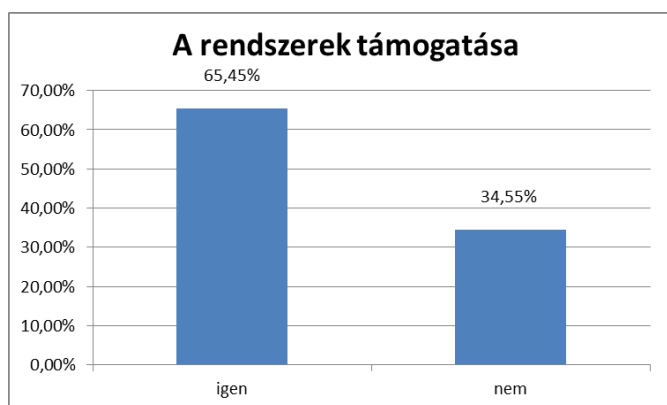
2.1 Felsővezetői interjúk elemzése
Tanulmányunk során az elemzéshez használt egyik módszerünk régebben készült interjúk másodelemzése volt. A másodelemzés alatt egy régebben, mások által és másik kutatásban keletkezett szövegek elemzését értjük. A válsághelyzetben fókuszba került irányítási

rendszerelemek vizsgálatához 18 db, korábban készített magyarországi felsővezetői interjút elemeztünk. Mindez azt jelenti, hogy az eredeti interjúnak csak egy része fókuszált a jelenlegi témánkra, ugyanakkor, mivel az interjúkat kellő alapossggal lejegyezték, a cikkünk témája szempontjából újra tudtuk elemezni.

Bár az eredeti interjúk partikuláris kutatási kérdések megválaszolására készültek, és így a bennük rejlő, a témánk szempontjából releváns információk kiszűrése hosszabb időt és munkát vett igénybe, összességében még így is gyorsabb hozzáférésünk volt a releváns információkhoz, mint csak a témánkra fókuszált, primer interjúk készítésével. A választott módszer fő motiváló tényezői a hitelesség mellett a költséghatékonyság és gyorsaság volt. Ezeket a korábban készült interjú anyagokat viszont a saját vizsgálatunk szempontjából értelmeztük és elemeztük újra.

3. Eredmények

Az 1. diagram az irányítási rendszerek szerepének fontosságát mutatja be válsághelyzetben.



1. ábra Irányítási rendszerek szerepének fontossága válsághelyzetben (n=55)

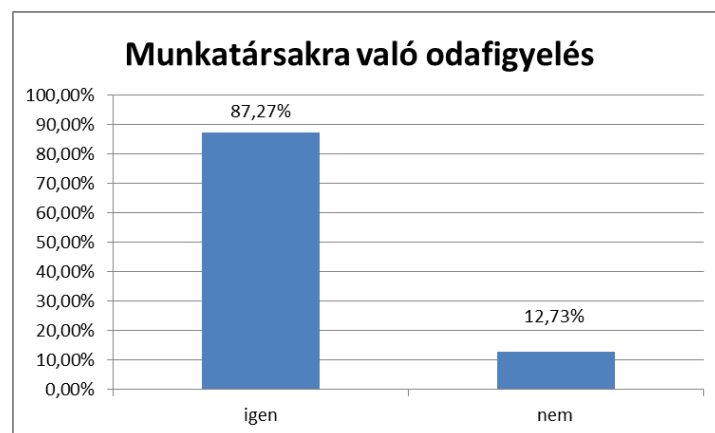
Az összesen 55 fős minta alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadók kétharmada (65%) fontos támogató szerepet tulajdonított az irányítási rendszereknek válsághelyzetben. A jelenlegi fejezetben az alábbi négy terület esetén mutatjuk be, hogy mennyire tolódott el az irányítási rendszerek elemeinek szerepe válsághelyzetben.

2.2 Kérdőíves adatgyűjtés

A kutatás során használt másik adatgyűjtési módszerünk a kérdőíves adatgyűjtés volt. Hazai minőségügyi szakértők körében végzett primer kérdőíves adatgyűjtésünk egy átfogó kutatás részét képezte. A kérdőívet 4 kérdés-csoport köré építettük fel, a válaszadóknak egyrészt eldöntendő kérdéseket tettünk fel, másrészt kiegészítő szöveges megjegyzés/vélemény kifejtésére kértük őket. A kérdőív kitöltése előtti szakaszban röviden bemutattuk a vizsgálat célját és hátterét. A kérdéseket online formában kértük megválaszolni, ami gyorsabb és hatékonyabb kitöltést biztosított. Összesen 37 értékelhető választ kaptunk, ami alapján elvégeztük az elemzést. A vizsgálatra 2020 szeptemberében került sor.

3.1 MUNKATÁRSAK

A válsághelyzetben első az ember, a munkatársakra való odafigyelés. Ennek következtében az irányítási rendszerekben is prioritást élvez ezeknek a szabvány követelményeknek való megfelelés.



2. ábra Munkatársakra való odafigyelés válsághelyzetben (n=55)

A 2. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadók jelentős többsége (87%) prioritásként kezeli a munkatársakra való odafigyelést. A felsővezetői interjúkból az alábbi konkrét

példákat hozzuk fel a munkatársakra való odafigyelés fontosságára vonatkozóan.

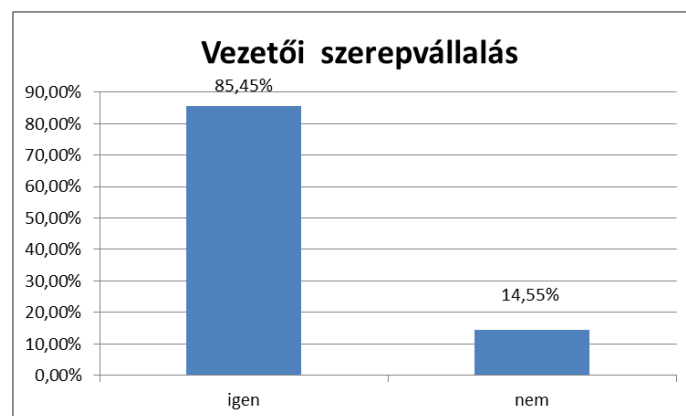
Személyesen kérdeztem meg az ott lévő munkatársaimat, hogy miben tudna a vállalat még jobban a segítségükre lenni. Valamint elkezdtünk beszélgetni a válság utáni stratégia-váltásról, mert a járvány lecsengését követően már nem lesz ugyanolyan az üzleti környezet, mint azt eddig megszoktuk.

Csúcspontként azt emelném ki, hogy sikerült az első élő beszélgetés a területen dolgozó kollégákkal a kialakult helyzetről, és a tervezett lépésekről. Nehéz sok embernek konferenciabeszélgetést szervezni, és lebonyolítani. Ennek még nincs meg a kultúrája: háttérből hallatszik sziréna, tehénbögés, kakaskorékolás, de szerencsére sikerült őket megnyugtatni, csökkenteni a szorongást és a féltelmeket. Ezt fontosnak gondolom.

Ugyanakkor némi ellentmondásra bukkantunk ezen a területen, mivel Ködmönné Pethő és Csizmadia [1] megállapítja, hogy míg a munkatársakat, mint a válsághelyzetben kiemelt fontosságú területet nem találjuk meg alapvető követelményként részletesen az ISO 9001 szabványban [2], addig az ISO/TS 9002 [3], mint útmutató szabvány az irányelvek alkalmazásához hozzásegíti a szervezeteket a követelmények megfelelő alkalmazásához. További elemzéseink során arra a következtetésre jutottunk, hogy a jelenleg hatályos ME-BIR szabvány (MSZ ISO 45001) [4] már alkalmas alapfogalmi, követelmény és útmutató szintjén is segíteni a piaci szereplőket a munkatársakra vonatkozó előírások gyakorlati megvalósításában.

3.2 VEZETŐI SZEREPVÁLLALÁS

A hatályos irányítási rendszerszabványok középpontjában a vezetői szerepvállalás és elkötelezettség áll. Ennek fontosságát megerősítette a 4. ábrán látható válaszmegoszlás is, mely szerint a válaszadók 85%-a tartja fontosnak a vezetők szerepvállalását válsághelyzetben.



3. ábra Vezetői szerepvállalás válsághelyzetben (n=55)

A felsővezetői interjúkból az alábbi konkrét példákat hozzuk fel a vezetői szerepvállalás fontosságára vonatkozóan válsághelyzetben.

Egy ilyen krízis helyzetben nagyon fontos azt közvetíteni a kollégák felé, hogy a kezünkben tartjuk az irányítást és nem pánikszerűen hozunk döntéseket. Ez megnyugtatja az embereket még a sok negatív külső tényező mellett is.

Nyugodt tudtam maradni, folyamatosan azt közvetíteni a kollégák felé, hogy tudjuk, hogy mit kell tenni. Így ők is nyugodtak maradtak.

Az ISO/TS 9002 [3] szabvány az alábbi iránymutatásokat adja a vezetői szerepvállalás és elkötelezettséggel kapcsolatban. A felsővezetőség többek között azzal bizonyítja vezetői szerepvállalását, hogy aktív szerepet vállal az irányítási rendszer eredményességének és teljesítményének támogatásában, elősegítésében, kommunikálásában, valamint figyelemmel kísérésében. Ez vonatkozik a válsághelyzetben való aktív szerepvállalásra is. Azoknál

a szervezeteknél, ahol a vezetők azonnal a válság stáb élére álltak a kialakult helyzetben, ott a munkavállalók elkötelezetten, együttműködve támogatták a vezetőt a válság kezelésében. Ahol a munkavállalók nem érezték ezt a vezetői elkötelezettséget, például megfutamodott a vezető a feladat és felelősség elől, azok a szervezetek nem, vagy csak részben tudtak reagálni a kialakult helyzetre, elbizonytalanodtak a munkavállalók a további vezetői támogatottsággal kapcsolatban is.

Fontos, hogy a felső vezetőség egyértelművé teszi, hogy érti és elszámoltatható a rendszer eredményességéért azzal, hogy felelősséget vállal a tevékenységeiért. Bár bizonyos felelősségek és hatáskörök delegálhatók, az elszámoltathatóság a felső vezetőségnél kell, hogy maradjon válsághelyzetben is. Egy személyben kell vállalnia döntéseit a felelősséget egy krízis helyzetben is akár jók, akár kevésbé jók azok. A csapata élére kell állnia nem csak akkor, amikor a sikert és a nyereséget kell „bezsebelni”, hanem a bizonytalan, válságos helyzetekben és az ehhez kapcsolódó döntések során is.

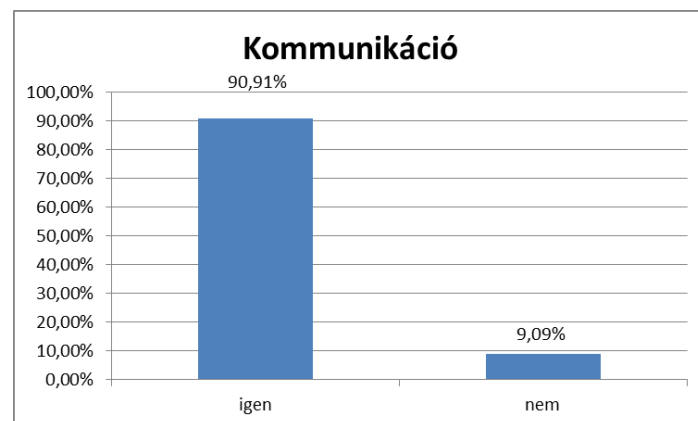
Azoknál a szervezeteknél, ahol az irányítási rendszer eredményeit időnként a rendszer vagy a részfolyamatok helyesbítése vagy fejlesztése céljából a vezetők átvizsgálták és fejlesztették, ott a bevált gyakorlat alapján nem okozhat nagy gondot, ha a folyamatokat át kell szervezni egy váratlan helyzetre történő azonnali reagálással.

Azok a vezetők, akik munkatársaikat folyamatosan bevonták, irányították, támogatták és folyamatosan kommunikáltak velük, ezáltal is hozzájárultak az irányítási rendszer eredményességéhez. Ezekben a szervezetekben ez az oda-vissza működő kommunikáció és támogatás válsághelyzetben is a jól bevált gyakorlat szerint működhet.

A felső vezetőséghez kapcsolódó utolsó gondolatként meg kell még említeni, hogy elengedhetetlen az első számú vezető részéről a támogatás a további lényeges irányító szerep körben lévő vezetők felé is, hiszen ezek a vezetők azok, akik a szervezet valamennyi szintjén végrehajtják, illetve végrehajtatják a feladatokat.

3.3 KOMMUNIKÁCIÓ A KÜLSŐ ÉS BELŐ ÉRDEKELT FELEKKEL

A válsághelyzet kezelése a belső és külső kommunikáció nélkül lehetetlen. Ennek következtében az irányítási rendszerekben is prioritást kell, hogy élvezzen az ezeknek a szabvány követelményeknek való megfelelés.



4. ábra Kommunikáció válsághelyzetben (n=55)

Ezt saját eredményeink is visszaigazolták, mivel a válaszadók 90%-a szerint nélkülözhetetlen a kommunikáció válsághelyzetben, mint az eredményes működés, a túlélés egyik záloga.

A felsővezetői interjúk során az alábbi megerősítő gondolatok hangzottak el a kommunikáció fontosságára vonatkozóan válsághelyzetben.

A belső kommunikáción múlhat a siker.

A járvány okozta pánik nemcsak a kék-, hanem a fehérgalléros szektort is megrázza, drámaian felerősítve mások mellett a vállalatok belső kommunikációjának szerepét és fontosságát.

A felkészülés sebessége a belső értékesítési kommunikációra nem volt elégséges, több erőfeszítést igényelt, mint gondoltam.

Túl sok váratlan esemény volt azokban a napokban, ami azonnali reakciókat igényelt. Például a tulajdonosi kör képviselőit is folyamatosan információkkal kellett ellátni, mert ezzel lehetett az aggodalmukat csökkenteni. Ugyan kommunikáltam velük, elégedettek is voltak azzal, amit kaptak infót.

A helyzet legnagyobb tanulsága az volt, hogy nagyon sokat kell kommunikálni az emberekkel válság idején.

Az ISO 9001 követelményszabvány 7.4 szakaszában található a kommunikációra vonatkozó követelmények többek között arra vonatkozóan, hogy a szervezetnek meg kell határoznia a belső és külső kommunikációval kapcsolatban, hogy miről, mikor és kivel kommunikáljanak, továbbá hogyan kommunikáljanak, és ki kommunikáljon. Ez a szabványkövetelmény sajnos csak ennyi információval szolgál a kommunikációra vonatkozóan, amely így a jelenlegi helyzetben szinte semmitmondó segítséget nyújt a követelmény értelmezésében.

Ezt a szabványkövetelményt azonban jól kiegészíti az ISO/TS 9002-es szabvány, amely részletes iránymutatásokkal szolgál a fenti követelményekre vonatkozóan. Fontos felkészülni arra a szervezeteknek, hogy a különböző helyzetekben különböző kommunikációs módszereik legyenek. A válsághelyzet és az otthoni munkavégzés például felerősítette az on-line kommunikációs módszerek, technikák és eszközök használatát. Azok a szervezetek, akik eddig ezeket nem használták, nem tudtak reagálni a kialakult helyzetre. A kijárási korlátozásoknál az on-line eszközök nélkül nem volt megvalósítható a home office-ban dolgozó kollégák tájékoztatása, és a velük való

kommunikáció. A kommunikációs folyamatban a belső kommunikáció mellett a külső kommunikáció is fontos, például az alvállalkozók vagy a beszállítók felé, akik rendszeres napi kapcsolattartást igényeltek a kialakult helyzetre való tekintettel a feladataik és folyamataik újraszervezését, folytonosságát ezáltal is biztosítva. A külső érdekelt felek, hatóságok felé történő kommunikációról sem szabad elfelejtezni, jelen esetben a vírussal kapcsolatos jelentési kötelezettségeket és a hatósági tájékoztatásokat is ideértve. A szervezeten belül azt is meg kellett határozni, hogy ki kommunikálhat az adott helyzetben. Voltak olyan szervezetek, ahol csak és kizárólag az első számú vezető kommunikálhatott a szervezeten kívülre a beszállítókkal és a hatóságokkal az első kézből történő információátadás miatt.

A kialakult helyzetre való eredményes reagálás érdekében a szervezet kommunikációs folyamatai tegyék tehát lehetővé, hogy a folyamat és az abban résztvevők képesek legyenek:

- az információk gyors átadására és fogadására, valamint az azokra való szinte azonnali reagálásra;
- a kölcsönös bizalom folyamatos kiépítésére és fenntartására;
- a vevői elégedettség és a folyamatteljesítmény fontosságának átadására és megtartására;
- valamint a helyzetben rejlő fejlesztési lehetőségek azonosítására.

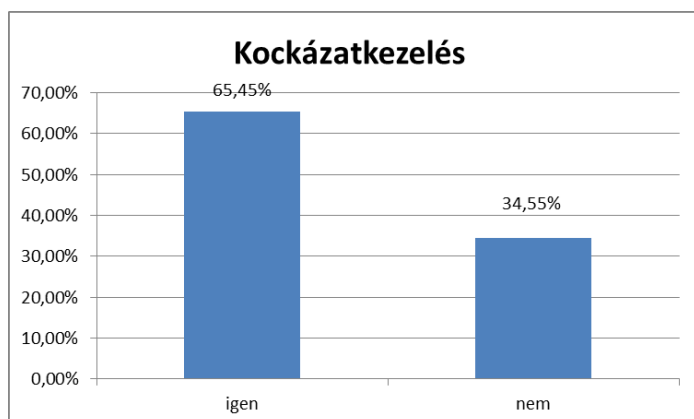
3.4 KOCKÁZATOK KEZELÉSE

Az ISO 9001 szabvány a kockázatalapú gondolkodásra ösztönözve segíti a piaci szereplőket irányítási rendszereik működtetésében. Az 5. ábrán szófelhőben ábrázoltuk a válaszadók arra irányuló válaszait, hogy mely irányítási-rendszer elemeket tartották kiemelten fontosnak válsághelyzetben.



5. 5 ábra Kiemelt fontosságú szabványos irányítási-rendszer elemek válsághelyzetben

A szófelhő alapján megállapítható, hogy a válszadóknál a kockázatelemzések, a vészhelyzeti tervek, a kockázatok kezelése és a problémák azonnali megoldása áll a közép-pontban. A 6. ábra is jól tükrözi ezt, miszerint a kockázatok kezelése rendkívül felerősödött a jelenlegi válsághelyzetben. Ha jól működik a kockázatalapú gondolkodásmód egy szervezetnél, akkor többek között a már jól begyakorolt vészhelyzeti tervek, kockázatelemzések készítése és alkalmazása nagymértékben segíti a vállalatokat a jelenlegi helyzetben is a kockázatok gyors és eredményes kezelésében.



4. Összefoglalás

Elemzésünk egyedi a maga nemében azért, mert korábban nem tapasztalt helyzetre kellett gyorsan reagálni, gyorsan hozzásegíteni a piaci szereplőket azokhoz az információkhoz, melyek segítik őket abban, hogyan és milyen

Az alábbi felsővezetői idézetek is erre adnak példát, hasonlóan az előző gondolatmenethez.

Ha előre fel vagyunk készülve, akkor a válságból kifejezetten nyertes is kikerülhet a cég, illetve a vezető (ha az iparág amúgy nem megy tönkre), tehát a látható kimenetekre valóban kell készülni, nem csak nagyjából. Természetesen nem lehet előre látni egy ilyet, de amikor közeledik, akkor komolyan kell venni, és azonnal cselekedni is, konkrét terveket készíteni. Nem csak akkor, amikor már valóban itt van.

Azok a cégek maradnak talpon, amelyek gyorsan reagálnak és hatékonyan tudják újjászervezni önmagukat.

Napjainkban a kockázatalapú gondolkodásmód, a kockázatok kezelése, a vészhelyzeti tervek készítése jelentősen felerősödött, ezek meglétével és az ezeken keresztül történő intézkedésekkel megfelelően tudnak reagálni a piaci szereplők az ilyen és ehhez hasonló válsághelyzetekben.

6. ábra Kockázatkezelési módszerek használata válsághelyzetben (n=55)

eszközökkel tudnak azonnal reagálni a kialakult válsághelyzetre az irányítási-rendszer elemek segítségével. Erre a helyzetre való gyors reagálást, segítségnyújtást úgy tudtuk megtenni, hogy könnyen és gyorsan hozzáférhető

adatokat elemeztünk a válsághelyzetre való felsővezetői reakciók segítségével, melyet kiegészítettünk a minőségügyi szakemberek körében végzett adatgyűjtéssel. Vizsgálatunk eredményei alapján megállapítottuk, hogy válsághelyzetben felerősödött az irányítási rendszerek egyes elemeinek szerepe, úgymint a munkatársakra való odafigyelés, a vezetői szerepvállalás és elkötelezettség, a belső és külső kommunikáció, valamint a kockázat-alapú gondolkodásmód, a kockázatok gyors

Források

1. Ködmönné Pethő, H. és Csizmadia, T. 2020. A minőségirányítási alapfogalmak fejlődésének áttekintése az ISO 9000 5.0 tükrében Minőség és Megbízhatóság. 54 (1), 90-100
2. ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
3. ISO/TS 9002:2016 Minőségirányítási rendszerek. Irányelvek az ISO 9001:2015 alkalmazásához
4. MSZ ISO 45001:2018 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere. Követelmények alkalmazási útmutatóval



Dr. Csizmadia Tibor a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense, a Menedzsment Intézet vezetője. A Gazdaságtudományi Kar akkreditációs és minőségbiztosításért felelős dékánhelyettese, a Minőségfejlesztési szakirányú továbbképzési szak szakfelelőse. A MAB Minőségbiztosítási és Fejlesztési Bizottságának tagja. Fő kutatási területe a minőségfejlesztés elméleti és gyakorlati aspektusainak vizsgálata.

és hatékony kezelése. Az előrejelzések sajnos azt mutatják, hogy ehhez hasonló válságokra a jövőben is számítanunk kell, és a jelenlegi helyzetből tanulva át kell szervezni a vállalatok működését abból a szempontból is, hogy a felsorolt irányítási-rendszer elemeket kiemelten kezeljék, valamint ezeknek az elemeknek a segítségével hatékonyan tudjanak reagálni az ilyen és ehhez hasonló válsághelyzetekre.



Dr. Ködmönné Pethő Henrietta okleveles minőségügyi mérnök, gépészmérnök, mérnök-közgazdász. Irányítási rendszerek tanácsadójaként az elmúlt évtizedekben számos hazai és nemzetközi cég irányítási rendszereinek felkészítését, működését koordinálta többek között a minőségirányítási, környezetirányítási, munkahelyi egészségvédelmi és biztonságirányítási, információbiztonsági, társadalmi felelősségvállalási területeken. Számos, a világon egyedülálló szabadalmi projekt irányítási rendszereiről felelt. Nemzetközi tanúsító testületben külső auditorként dolgozik. Számos szakmai fórum tagja. A Pannon Egyetem minőségfejlesztési feladataiban naprakészen vesz részt. A Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója.

Tudta, hogy

a Nagyszombati Egyetemen (MM 2020. május) az első tanórát 1635. november 13-án tartották meg?

Vajon milyen lehetett 385 évvel ezelőtt egy egyetemi előadás?

Túlélési stratégiák – a mentális oldal

Bartha Anikó

Mottó: "Soha nem add fel, csak akkor, ha bélyeg van rajta."

(Tonk Emil)

Kivonat

Rengeteg gondolat látott napvilágot az elmúlt, már több, mint fél évben arról: mit tegyünk mit ne tegyünk akár egyéni, akár vállalati szinten a drasztikusan megváltozott külső körülményeink kapcsán.

Biztos vagyok benne, hogy a Kedves Olvasó is sok ilyen írással találkozott, keresve saját magának és cégének, kollégáinak, környezetének a válaszokat.

Nem gondolom, hogy az alábbi cikkben a bölcsék követ fogom átadni, de nagyon fontosnak tartom, hogy lássunk a saját színfalaink mögé, értsük meg jobban reakcióinkat, saját magunkat, majd ezután keressünk és találjunk megoldásokat helyzetünkre: vegyük kezünkbe, amire ráhatásunk van - higgyük el: jóval több mindenre, mint előre azt gondolnánk. Coachként, HR tanácsadóként hiszem (és ez talán

kevés lenne, de) tapasztalom is folyamatosan: amikor megvilágítódik az, hogy mivel állunk szemben, mivel van dolgunk: bármilyen nehéz helyzet kezelésére exponenciálisan megnő az esélyünk. S még egy fontos tapasztalás: nagyon sokszor a leginkább kézenfekvő, akár axióma szintű megoldások mellett siklunk el: talán észre sem véve, vagy túlzottan triviálisnak tartva, és ezáltal leértékelve azt. Szándékom szerint az alábbi írás szempontokat, támogatást ad a mögénézéshez, az egyszerű válaszok ismételt felfedezéséhez vagy megerősítéséhez.

Remélem, az írásban a tegező formátum elfogadható, köszönöm, ha ezt teszik/teszitek: nekem könnyebb volt így a megfogalmazás.

Alapvetés: ami tapasztalatom szerint segít megtölteni a légüres teret

Elsőként egy fontos hitvallásomat szeretném megosztani: mit jelent számomra a vállalkozás és környezete? Meddig terjed? Vállalkozóként úgy vélem, felelősséggel tartozunk nem csupán magunkért, hanem a környezetünkért is. A piacunkért is, annak minden szereplőjéért. Így a kör bővül: tulajdonos, alkalmazott, vevő, ügyfél, beszállító, alvállalkozó, a fizikai környezetben élők, az érintettek családjai.

Számtalan bizonyítékot szereztem eddigi

munkám során arra nézve, hogy ugyanúgy, mint az egyén, egy vállalkozás is akkor tud igazán sikeres lenni - persze kérdés, hogy ki-nél mi a siker mértékegysége - ha megvan az alapítók (illetve aktuális vezetők) fejében, szívében, hogy mi az az érték, amit a közönségnek, a környezetnek adni akarnak.

Ezt soha, semmilyen helyzetben nem szabad(na) elfelejteni.

Egy szervezet (és az egyéné is!) ereje abban mutatkozik meg, hogyan tudja kezelni a kríziseket, a változást, mennyire tudja tartani ilyen körülmények között az alapértékeit, vízióját, küldetését.

Itt el is érkeztünk egy kulcskérdéshez, ami szerintem alapvető a vállalkozások életében. Biztos tisztában vannak ezzel sokan, de mégis fontosnak tartom megemlíteni, mert még a mai napig találkozom olyan cégekkel, ahol nem megfogalmazottak, vagy egyértelműen kommunikáltak az alapértékek, és ezek mentén jelen lévő vízió, küldetés. Fontos, mert igazodási pont mind a cégnek, mind az egyéneknek. Változó és gyors reakciót igénylő környezetben biztonságot ad, ha látjuk a vezérlő elveinket, értékeinket, merre tartunk. Azt ugye nem kell ecsetelni, mekkora szükség van kapaszkodókra egy talajtvesztett helyzetben.

Ezen a ponton olvasmány-élményeimből két meghatározó kötet bukkan fel: Lee Iacocca: Egy menedzser élete, valamint Ernest Shackletonnak a déli sark meghódítására tett kísérletéről szóló kudarcba és mégis hatalmas sikerbe "fulladt" írása. Mindkettő menedzsment szemináriumok kedvelt anyaga: más-más körülmények között, de kilátástalan helyzetből találtak kiutat. Aki még nem tette, érdemes kézbe venni mindkettőt.

Az első, teljesen természetes reakcióink

Részben a múlté, de tanulság képpen érdemes visszaidézni első (talán napvilágra sem került) március közepi reakciónkat. Korábban a tanulás, a fejlődés leginkább az volt, hogy visszaidézzük helyzeteket, és megnézzük: mi vált be, s nem kell ismét "feltalálni a melegvizet". Most úgy látom, sokkal inkább a gyors reakció képességét kell megtanulnunk, a válto-

A röpke könyvajánló után folytatva a témát:

Cégünk tagja egy networking szervezetnek, ahol szintén azt látom: iparágtól függetlenül kulcskérdéssé vált, kiemelten az utóbbi hónapokban (ha eddig kevésbé volt az) az alapértékek megfogalmazása, tudatosítása. Ahol ez már korábban megtörtént, ott eleve könnyebb dolga volt/van a vezetésnek.

Élő példával is alátámasztandó, rövid sztori 2020. áprilisából:

Egyik ügyfelünkénél, amikor átállították azokat a munkatársakat, akiket tudtak, a home office-ra, az egyik kollégánál gyorsan kiderült: családi okok miatt nem tud 8 órát dolgozni. A kolléga maga kérte, hogy legyen kevesebb óraszám, mert annyit tud valóban ellátni. Ehhez mérten arányosan alacsonyabb bérrel is.

Ennél a cégnél az értékek érthetően megfogalmazottak, publikusak, közösek. A munkatársak tapasztalták az elmúlt években: nem üres "lőzungok", hanem valódi tartalommal bír, és mindenkire egyformán vonatkozó stabil alapok. Ilyen reakciókra tud vezetni, ha ezek a támpontok léteznek, és a cégekultúra valódi része a kölcsönösség, a Csapat.

A felütés lezárásaként az első fókusz:

Tekintsük át igazodási pontjainkat, alapértékeinket, küldetésünket - mind szervezeti, mind egyéni (vezetői) szinten.

zékony környezetre, eddig ismeretlen körülményekre adott (reményeink szerint adekvát) válaszadást. Ez nagymértékű rugalmasságot, stressztűrést igényel tőlünk. Ehhez pedig elengedhetetlen, hogy stabil alapokkal rendelkezünk.

Melyek ezek az alapok?

Kiindulásként nagyon fontos: értsük meg a mentális, lelki hátteret, és fogadjuk el, hogy reakcióink természetesek. Felesleges önmagunkat hibáztatni, ha úgy érezzük: talán nem voltunk elég gyorsak, talán nem a legjobb választ adtuk az előállt helyzetre. Igazából a jövő mondja majd rájuk, hogy mennyire voltak helytállóak.

Hiszek abban, hogy alapvetően mindenki meg akarja oldani a helyzetét, a lelke mélyén törekszik erre. De létezik az ún. tanult tehetetlenség, ezzel is jó tisztában lenni mielőtt elkezdjük osztorozni magunkat, mert ez is akadályozhat.

Az első reakció (még akkor is, ha talán nem észleljük magunkon, nem tudatosul) a félelem, a stressz érzése, ebben pedig ősi ösztönből jövő reakció a jó ismert "üss vagy fuss", a túlélés záloga. Aki lemerevedik, az ott marad.

Ez komoly stressz minden esetben, bármi is a zsigeri reakciónk.

A félelem bénító hatására igazolás gyönyörű magyar nyelvünk: FÉL-ELEM: minimum lefelezi az energiáinkat, lebénít.

Nézzük meg, mi történik velünk a stresszben?

A stressz, legyen az negatív, de akár pozitív is, automatikusan eredményezi a felfokozott lelkiállapotot. Attól függetlenül, hogy "jó" vagy "rossz" stresszről beszélünk, sok hasonló élet-tani hatással bírnak. Most fókuszunkban a negatív stressz áll, köznapi értelemben is ezzel azonosítjuk (részben tévesen) a kiváltott lelkiállapotot. A stressz maga csökkenthető, illetve tompítható különböző technikákkal, de alapvetően egy automatikus reakció olyan helyzetre, mely veszélyezteteti fizikális, és/vagy pszichés jóllétünket. Ennek az állapotnak a velejárói: ré-

Számos kísérlet, kutatás és szerintem mindenkinek a saját tapasztalata is mutatja, hogy az egyik legnehezebben tolerált esemény az életben a VÁLTOZÁS. Legyen az pozitív, vagy negatív: mindenképp stresszt okoz. Azok az embertársaink is így vannak ezzel, akik látszólag jól viselik, sőt, akár még igénylik is a változásokat.

Bizonyított tény, hogy átlagosan 1 év kell ahhoz, hogy feldogozzunk egyetlen, az életünket jelentősen megváltoztató eseményt. Mint a házasság, válás, munkahely elvesztése, gyerek születése, és még sorolhatnám. Ha rendelkezésünkre állna minden egyes ilyen sztori után egy egész év a feldolgozásra, akkor nagyjából kiegyensúlyozottak is tudunk maradni különösebb támogatás nélkül. De ugye azt látjuk, hogy az életünk nem így működik? Főleg most nem.

Új dolgok, új feltételek, új emberek, új környezet, jönnek folyamatosan, ezekre nekünk is új reakciókat kell adni - mert az látható, hogy a régi dolgok, a régi megoldások az új kérdésekre, kihívásokra már nem működnek, vagy csak nagyon nehézkesen, sokkal több befektetett energiával.

mület, kétségbeesés, félelem. Ezek az érzések menekülési kényszert eredményeznek, amely akár felülbíráhatja a józan ész diktálta megoldásokat, elzár minket a legkézenfekvőbb válaszoktól. De az is előfordulhat, hogy cselekszünk ugyan, viszont az irracionális. Ami még hatással van cselekvésünkre, vagy éppen nem-cselekvésünkre: a többiek reakciója. Legyünk tisztában ezzel: az emberek többsége így működik.

Életből ellesett példa: szintén egyik ügyfelünk-nél történt a veszélyhelyzet kihirdetésével az egyik kulcsmunkatárs kijelentette, hogy addig

nem megy dolgozni, amíg el nem múlik ez az állapot. Ami beláthatatlan volt időben. Eleinte a tulajdonosok igyekeztek megoldani a cégnél az így kevesebb felé osztható, de ugyanolyan mennyiségű munkát. Egy idő után egyértelművé vált: tarthatatlan a helyzet. S az irreális reakció iskolapéldája volt az önkéntes karanténba vonult kolléga ragaszkodása ahhoz, hogy otthon marad. Ez még megoldható lett volna, de home office-ra sem volt hajlandó. Másfél évtizednyi kölcsönösen jónak ítélt kapcsolat után. Igen, ez is előfordul: teljesen váratlan reakciókat kapunk emberektől. Van az a pont, amikor el kell engedni a múltat, és a cég érdekében lépni: ezt tette (nem könnyen) az említett cég tulajdonosa is: új munkatársat keresett, aki azóta bevált, és dolgozik. A régi kolléga amikor megtudta: helyét betöltik, vissza akart menni, de már késő volt. Több esélyt is elengedett, végül - teljesen érthető módon - őt engedték el. Előfordul, vezetőként kezelni kell.

Persze vannak azok a szerencsések (most szerencsések), akikben éppen egy veszélyhelyzet hozza elő a cselekvőt, akik rendkívüli események hatására tudnak gyorsan, higgadtan, összeszedetten cselekedni.

De ha nem közéjük tartozunk, akkor se essünk kétségbe: ha ismerjük személyiségünket, viselkedési stílusunkat, akkor fel tudunk készülni. Ami megszívlelendő: az, hogy MIT és HOGYAN cselekszünk egy szituációban, mindig a saját döntésünk. Erre talán többen felkapják a fejüket, és azt mondják: "... de a tőlünk független körülmények...". Igen, azok léteznek. Nézzünk egy nagyon egyszerű példát:

Esik az eső - tudom befolyásolni? Nem.

Van egy találkozási pont, ami nagyon fontos, tudom-e befolyásolni? Első pillantásra talán nem, de valójában igen. Dönthetek, mennyire fontos: megyek, vagy sem.

Ha úgy döntök útra kelek, akkor megválaszthatom, mivel megyek, viszek-e esernyőt stb.

Volt egy tőlem független helyzet, egy általam nem befolyásolható adottsággal. Viszont az össze erre adott reakcióm az én döntésem. Ezek pedig azon múlnak, mi az igazán fontos számomra.

Azt nem mondom, mert nem így van, hogy ez mindig könnyű. Van, amikor nehéz. Sőt, lehet, hogy legtöbbször nehéz. DE éppen erre válnak az alapértékeink, az önismeretünk: tudjuk mi fontos számunkra, mik az erősségeink, milyen munícióval vágunk neki az utunknak, és tudjuk, mi az, amire kiemelten oda kell figyelnünk, mert nem megy valami jól.

Második fókusz: (vezetői) önismeret:

Visszakanyarodva a stresszhez: vezetőként nagyon fontos látnunk, hogy mi magunk mennyire vagyunk "átlagosak" arra adott reakcióinkban: hiszen munkatársaink elsőként tőlünk várnak megnyugtatót, iránymutatást, nyugalmat, biztonságot - még akkor is, ha alapvetően felhatalmazó, delegáló vezetési stílusban dolgoztunk a váratlan események előtt.

Legyünk szelíden szigorúak önmagunkkal: követeljük meg amit kitűztünk, de legyünk képesek a rugalmasságra is. Hibázhatunk. Elmulaszthatunk valamit. Fokozottan igaz ez kiélezett helyzetekben. DE: Az elég jó is jó, nem kell a tökéletes! Annak hajszolása fölösleges további stressz a kifeszített lelkiállapotban.

Komfortzónáról - másképp

Biztos vagyok benne, hogy idáig érve a cikkben többen felsóhajtának: mit akarunk már megint a komfortzónával! Annyira elcsépett!

Nem vitatkozom, mégis ide hoztam, mert ki szeretném fejteni ezzel kapcsolatos nézetemet.

Teljesen egyetértek, ha valakinek elege van abból a folyamatosan hallható szlogenből, hogy az "Élet a komfortzónán kívül kezdődik:"... "Csak a komfortzónán kívül tudsz fejlődni..." Nem hiszem. Élet van a komfortzónán belül is, és azon kívül is. Sőt: abszolút életidegen, és egy permanens stresszforrás, ami még meg is betegíthet, ha nincsenek olyan nyugalmi periódusok, amikor pl feldolgozva a változásokat, adaptálva a tanultakat ismét kényelmesen érezzük magunkat az immár szélesebb komfortzónánkban.

Világunk folyamatosan változik, így nem is hagyhatjuk ezt figyelmen kívül, mivel folyamatosan a komfortzónánk elhagyására kényszerít. Vannak, akiket kényszeríteni kell, vannak, akik elébe menve a környezeti hatásoknak, maguk is kilépnek időről időre.

Nézzük meg közelebbről, miről szólnak az egyes zónák:

1. A **komfort zóna** jellemzője, hogy benne alapvetően kényelmesen érezzük magunkat. Direkt nem mondom, hogy mindig jól, mert ezzel nem teljesen értek egyet. Van, amikor egyszerűen semleges, nem rossz az ittlét. Különösebb kockázat vállalása nélkül tudunk létezni a komfort zónánkban. Mert minden olyan ismert, megszokott. Olyan viselkedések, viselkedés minták összessége, ahol nagy biztonsággal mozgunk. Jól bevált módok, ahogy eddig is éltünk. Brené Brown amerikai egyetemi tanár, TEDex előadó definíciója szerint:

„Ahol a bizonytalanság, a hiány és a sérülékenységi minimális – és ahol hiszünk abban, hogy elegendő szeretethez, ételhez, tehetséghez, időhöz és elismertséghez van hozzáférésünk. Ahol azt érezzük, hogy van kontrollunk.” Ösztönösen törekszünk erre a kockázatmentes életre, de itt az inspiráció is csekély arra, hogy bármit is másképp csináljunk, mint eddig. Van, aki ebben elvan hosszú éveken át. Pedig az életünk úgy kezdődik, hogy folyamatosan kilépegetünk a komfortzónánkból, szó szerint is, amikor járni kezdünk. Ott a felfedezni vágyás kíváncsisága. Kellő motivációra van szükség ahhoz, hogy megtegyük a komfortzónánk széle felé az első lépéseket. Most ez a segítség kívülről jött. Nem feltétlenül akartuk, de megkaptuk. Én azt vallom, hogyha olyan körülménnyel találkozok, amin változtatni nem tudok, akkor mindig megvizsgálom, ezekkel együtt hogyan oldható meg a kihívás, hogyan tudok mégis eljutni a célomhoz?

2. Nézzük, mi van a komfortzónán kívül: a **következő a félelem zóna**. Azt látom magam körül, hogy sokan itt vannak lera-gadva. A komfortzónából kilökve, de még tovább nem lépve. Egyáltalán nem meglepő a dolog. Sőt, teljesen természetes emberi reakció.

Láttam, látok cégvezetőket, cégeket, akik itt ragadva nem lépnek. Sőt, megtorpannak, visszalépnek. Biztos, hogy nagyon nem mindegy, hogy valaki önszántából, vagy külső hatásra kerül ki a komfortzónájából. Utóbbi esetben sokkal nagyobb a veszélye annak, ha az illető nem elég elszánt és megoldás fókuszú, hogy előjönnek a kifogások, a mások, a körülmények

hibáztatása, a megfelelési vágy másoknak, ami miatt a kelleténél jobban hagyatkoznak mások vélt vagy valós véleményére. Akár az is előfordul, hogy a keletkező félelmek irracionálisak, ahogy arról korábban már volt szó. Gyakran nem valószínű, hogy ennek tudatába kerülünk. Az viszont tény, hogy az ismeretlentől, a VÁLTOZÁS-tól való félelmek munkálnak bennünk erőteljesen. Ez azonban teljesen természetes. A kulcs mindig az, hogy lépsz-e tovább, vagy megadod magad ennek a félelemnek? Előveszed a magadba vetett hitedet, önbizalmadat? Vallom, hogy minden emberben megvan a tudás a saját életének a kézben tartásához. Ezt a tudást kell magunkból előhozni. Az akadályozó félelem kezelésére pedig hoztam egy rövid feladatot. A Dale Carnegie Tréning blogjában olvastam Willis H. Carrier "csodareceptjét", és rájöttem, hogy életem során sokszor követtem, amikor úgy éreztem: a félelemtől nem tudok továbblépni. Ha hasonlóan érzel, menj végig ezen a három ponton:

- a. Tedd fel magadnak a kérdést: „Mi a legrosszabb, ami történhet?”
- b. Készülj fel az elfogadásra, ha tényleg nincs más megoldás.
- c. Az így keletkező megnyugvásban kezdj el dolgozni azon, hogy javíts a várható kimeneten

Nekem és számos coaching ügyfelemnek is eddig ezzel a technikával viszonylag gyorsan sikerült a félelem zónán keresztül menni.

3. A következő már egy tovább vivő zóna: **a tanulás zónája**. Ha belegondolunk: a XXI. században már sokkal inkább az a cél, hogy a tanulási zónánkat komfortossá tegyük, mint, hogy elhagyjuk folyamatosan a

komfortzónánkat. Jó út, ha a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást tesszük komfortossá amennyire lehetséges. Az alkalmazkodóképesség emberi tulajdonság, mindenkiben benne van a lehetőség. Sőt, mértéke fejleszthető, az IQ-hoz és az EQ-hoz hasonlóan egy bizonyos intelligencia. Az a gyakoribb, hogy ezt a belső rugalmas szilárdságot az emberek életük során fejlesztik ki magukban. Az un. keljfeljancsi-gén veleszületetten inkább kivételnek számít. Azért nevezik így ezt az adottságot, mert azt jelzi, hogy az egyén bármilyen helyzetből képes felállni.

Azt, hogy ez minden emberben meglévő lehetőség, kísérletek, több évtizeden átívelő megfigyelések bizonyítják. Nehéz körülmények között élő gyerekeket figyeltek meg, akik ennek ellenére jól fejlődtek. Három összetevő biztosította ezt: 1. veleszületett képességek, 2. környezeti hatásokra elsajátított készségek, 3. környezeti adottságok - kértek és kaptak is támogatást a gyerekek a környezetből.

Majd azt is vizsgálták - szakítva a hagyományokkal -, hogyan képes valaki a kedvezőtlen körülmények ellenére boldog, teljes életet élni.

A tanulás fókuszában elsősorban az önismeret kell legyen, tudnunk kell azt is, hogyan tudjuk feltölteni személyes energia tartalékainkat, és meddig mehetünk el, mekkora terhelés az, amit hosszabb távon kibírunk.

Persze a tanulási zónába tartoznak további készségfejlesztések is, tanuljuk a megküzdést, sőt, maga a tanulás is megküzdési stratégia. Ezáltal pedig tágul a

komfortzónánk, vagy ha úgy tetszik: komfortosabban érezzük magunkat a tanulási zónában.

4. Ez az egész folyamat pedig elvezet a **fejlődési zónába**, ahol a korábbi célok elérése, új célok kitűzése, álmok, vágyak ismételt, újragondolt megfogalmazása válik lehetőségünkkel. Az álmokat, vágyakat szándékosan használom, és az én olvasatomban nem fantazmagóriákat jelentenek.

További tippek

Néhány fókusz javaslatot már leírtam, de most nézzük összeszedve, milyen további segítőkre támaszkodhatunk:

A célkitűzés

Valódi vágyak, célok megfogalmazása - azt látom, hogy nagyon sokan nincsenek tisztában azzal, hogy valójában mik a céljaik: Milyen az az élet, amit élni szeretnének. Egyszerűen rávágják erre a kérdésre a választ: sok pénzt keresni, kényelmesen élni, gondtalanul, szabadon...

Erről eszembe jutnak János Zsolt nemzetközi piaci elemző szavai, amit egy vlogban még március közepén a veszélyhelyzet kihirdetése táján mondott:

“... ez a legnehezebb a legtöbb embernek, mert most sokan rájönnek, hogy a szabadság a legtöbb embernek azt jelentette csak, hogy hiperaktivitás, a szabadság csak azt jelentette, hogy menekülés bárhová: fogyasztásba, aktivitásokba. Lassuljunk egy kicsit le...”

Ahhoz, hogy meghalljuk a saját valódi vágyainkat (amelyek rendkívüli helyzetekben fontos igazodási pontok maradhatnak, vonzó célokat jelölve) a lelassulás hasznos. Mégis én inkább a lecsendesedést használnám: halljuk meg saját magunkat. Lássuk azt az életet, amit valójában élni szeretnénk teljes valójában.

A célnál még erősebb kifejezés számomra, mert erős érzelmi töltettel bír. Akkorával, amiért érdemes napról napra felkelni, és indulni, továbbmenni ezek felé az álmok felé.

Harmadik fókusz: Melyik zónában tartózkodunk legtovább? Hogyan tudunk továbblépni? Gyűjtjük össze saját haladási lehetőségeinket.

Vagyis fogalmazzuk meg a céljainkat. S ne csupán vezetőként, cégtulajdonosként, hanem magánemberként. Kedves Olvasó, ha felkapod a fejed: hiszen ez nekem egy és ugyanaz! - nos, jó hír, ha összhang van. Már csupán arra nézz rá, hogyan viszonyulnak ezek a célok az alapértékeidhez?

Azt tapasztalom, hogy a tavaszi fogadkozásokhoz képest: megtartjuk a felvett új, és örömet okozó szokásainkat - vajmi kevés maradt meg. Visszatértünk nagyrészt a korábbi rohanó és minden azonnal akaró, halmozó életvitelünkhöz. Tegyük szívünkre a kezünket: mennyire maradt meg a családdal a természetben eltöltött idő, az énidő, a kevesebb is elég fogyasztási attitűd?

Amit látok magam körül (és biztos én forgok “rossz” körökben... ja, nem): a rohanás tovább fokozódik, hiszen az “offline” meetingek mellé feliratkoznak az online találkozók: amelyeknél egyikről a másikra való “átcsekkolás” csupán pár perc időigényű. Az eszeveszett korábbi tempó nagy része áttevődött az online térbe. Több tanácsadó kollégámmal is beszéltem a cikkírás kapcsán (is), és hasonló a tapasztalat: ugyanúgy, ahogy egyéni szinten sokan visszatértek a korábbi életükhöz, a céges reakciók sem különböznek ettől: vállalkozások, melyek ott folytatják, ahonnan márciusban kibillentette

őket a megváltozott helyzet. Ez a tapasztalat teljes mértékben összecseng azzal, hogy az újévi fogadalmak kb. 10%-a, amely valóban betartásra is kerül. Bármennyire is hadakozunk ellene: egy cégnek a változási, változtatási képességét a vezető(k) ezen képessége, hajlandósága fogja meghatározni. Az egyén szintjén pedig nagyon nem mindegy, a változtatásra való készség mely szakaszában vagyunk. Ezt is érdemes felderíteni. Javaslom ehhez jó szívvel James O. Prochaska és szerzőtársai Valódi újrakezdés c. könyvét, melyben annak a széleskörű, sok évre kiterjedő vizsgálatnak az eredményeit írják le - beazonosítva ezzel egy hatékony változtatási lépéssorozatot - mitől sikeresek egyesek és mások miért nem a változtatásban.

Az önbizalmunkat (még ha elsőre nem is egyértelmű és direktnek látszó a kapcsolat) nagyban befolyásolja: mennyire tartjuk be (vagyunk képesek betartani) a saját magunknak tett ígéreteinket. Az önbizalom pedig komoly válságállósági tényező lehet. Úgy fogalmaznék, a matematika nyelvén: szükséges, de nem elégséges feltétel.

Az alapértékek, a célok, a változtatásra való megérettség tehát mindenképp szükségesek ahhoz, hogy el tudjunk kezdeni cselekedni. A félelem zónából való kilépés még kevés, tudnunk kell azt is, merre fogunk tartani onnan. S kell, hogy a cél kellően vonzó legyen: amikor még sportoló voltam, az hajtott hosszú éveken keresztül, hogy elképzeltem: milyen érzés lesz majd a dobogó tetején állni, és hallgatni a himnusz. Ez nagyon vonzó kép volt számomra, sőt, maga az érzés volt vágyott, ami ezzel jár. Eleinte csak elképzelni tudtam, később, amikor már átéltem, akkor már az mozgató, hogy ismét megtapasztaljam ezt az érzést. Ez sarkalt, hogy 20 éven keresztül minden nap hajnalban keljek, és fejest ugorjak a hideg vízbe....

Bontsd le részcélokra a nagy egészet! Átláthatóbb, és a mérési pontok, a visszajelzés gyakorisága a beavatkozás lehetőségét is jobban megadja. Könnyebb alkalmazkodni a változásokhoz, ha korrekcióra van szükség. A sikerélmény is gyakoribb, ami serkenti a motivációt.

Koncentrálj mindig a következő lépésre! Azzal együtt, hogy a nagy egész, a távlati cél ott él Benned, napi szinten mindig az aktuálisan megoldandó feladatokra tegyük a fókusz. Ha túl távolra tekintünk, nagyobb a feladás kockázata, mivel nagyon távolinak tűnhet a vágyott kép. A maratoni futó is mindig a következő km-t akarja lefutni, vagy a saját példámnál maradva mindig az aznapi edzésekre koncentráltam, edzésen belül pedig az éppen aktuális hosszra a medencében. A forduló után lehetett ismét elrugaszkodni, és új lendülettel tovább úszni....

Keress magadnak támogatót: először saját magad mérd fel erőforrásaidat. Nézd meg, hogy mire van szükséged, és eszerint válassz partnereket magad mellé. Ez ugyan nem válsághelyzet szülte megoldás, de jó példa erre a mi cégünk. Nekem erős motivációm volt az, hogy megszabaduljak az értékesítési feladatoktól a cégben. Sosem szerettem, nem éreztem magam benne komfortosan. Így, amikor adódott egy lehetőség, ami megoldást jelenthetett számomra, akkor éltem vele. Így lettünk üzlettársak kollégámmal. Fogalmazd meg, mi az, amire szükséged van. Amikor szembe jön a lehetőség, vedd észre, élj vele. De menj is elébe a lehetőségeknek.

Negyedik fókusz: menj végig a fenti pontokon, vizsgáld meg, mennyire és milyen formában vannak jelen életedben

Ahhoz, hogy a változásokhoz alkalmazkodni tudjunk, át tudjuk keretezni a korábbi életünket és ritmust váltani, az adaptációs készség fej-

lesztése az egyik kulcs, amit három rövid pontban lehet a legplasztikusabban összefoglalni, így hasznos támogatóink lesznek:

Érts!

Értsük meg önmagunkat, másokat és a környezetünket is: az adaptív viselkedés alapjai. Az önismeret az új helyzetek minél eredményesebb kezelésében elengedhetetlen. Azért is fontos a magunk ismerete és folyamatos figyelése mellett másokkal és a környezettel való folyamatos interakció, mert a köldöknézegetős hozzáállás lemaradáshoz, irányítévesztéshez vezet. Fontosak a tapasztalatok, nem csupán a környezetünkről való gondolkodás, elméletek gyártása. A megértést az is szolgálja, ha amellet, hogy koncentrálnunk lépésről lépésre, azért időnként madártávlatból ismételtén rátekintünk a nagy egészre, amerre tartunk. A változásokhoz való alkalmazkodás nehéz, ha elveszünk a részletekben, s csak magunkra figyelünk. A környezet, mások és saját magunk megtapasztalásához is fontos tényező a jelen-lét.

Felejts!

Éppen az ellenkezőjét gondolnánk, de a múltba való erős támaszkodás csökkenti az alkalmazkodóképességet. Miért? Korábbi megoldásainkhoz, működési módjainkhoz tehet túl ragaszkodóvá, ezáltal nem látjuk meg az új kérdésekre adható új válaszokat. A sikerhez sokkal inkább hasznos, ha nem veszítjük el kísérletező kedvünket, vállalkozó szellemünket. Keressük az új megoldási lehetőségeket, próbáljuk ki azokat. Persze ebben benne van a hibázás lehetősége, de ahogy a bevezetőben is mondtam: ezt meg kell engedni magunknak, S most már látjuk, hogy nem csupán a lelki békénk érdekében, hanem a fejlődés, alkalmazkodás miatt is.

Keress!

Legyünk kíváncsiak annak érdekében, hogy rátalálhassunk új készségekre, képességekre, tudásra, lehetőségekre. Ez tudja elhozni a folyamatos kreativitást, tanulást. S ezek az attitűdök tesznek innovatívvá, így az alkalmazkodás képessége és lehetősége is egyre inkább a saját, a cég részévé válik.

Összegezve: ha elfogadjuk, hogy nincsenek bevált receptek, hanem újdonságok vannak, tapasztalatok vannak, ezek visznek előre. Rugalmasság van nincs megszokás. Akkor ezekkel most és a jövőbeni nehéz helyzetekben is reagálni tudunk. Fogadjuk el, hogy a megküzdés hullámszó, nem megy mindig egyformán, de a kulcsa az, hogy csináljuk!

A változtatás lényege, és záloga: egyszerre kisebb lépésekben, nem sokat, DE azt rendszeresen!!! Tedd az életed részévé.

Magadon kezd a változást, úgy lesz hiteles, és úgy tudsz másokat is támogatni benne.

Egyszer elment Ghandihoz egy asszony a fiával. A kisfiú nagyon sok édességet evett, cukorkát. Az anyja kérte a Mestert: Mester, mondd el a fiamnak, hogy ne egyen annyi cukrot, mert az nem jó.

Ghandi elgondolkodott, majd azt mondta: gyertek vissza 2 hét múlva.

Az anyja csodálkozott ugyan, de 2 hét múlva visszamentek. A Mester maga elé intette a kisfiút, mélyen a szemébe nézett, és azt mondta neki: Fiam, ne egyél ilyen sok cukrot, mert az nem jó.

Innentől a fiú nem evett cukrot.

Később, mikor ismét találkoztak a Mesterrel, az anyja így szólt: Nagyon köszönjük Mester, de miért kellett erre két hetet várni? Miért nem tudtad megmondani azonnal?

Erre Ghandi így válaszolt: Ja, akkor még én is sok cukorkát ettem....:

A gyakorlat, amit sok cégvezető követett a veszélyhelyzetben

Egy általam olvasott, a veszélyhelyzet alatt és annak kezeléséről készített felmérés konklúzióit hoztam el: milyen cselekvési stratégiákat találtak célravezetőnek a válaszadók?

- Bármilyen történik, reagálj azonnal!
- Kommunikálj, nyugtasd meg azokat, akikért felelős vagy
- A rugalmasságnak hatalmas ereje van!
- Állj több lábon!
- Legyen B terved!
- Képezz tartalékot!
- Fókuszálj a hosszabb távú, erősebb projektekre!
- Legyen kontrollingod, és vele szoros kapcsolatod!
- Kerüld a kiszolgáltatottságot!
- Legyenek hosszú távú terveid!
- Meríts hazai forrásokból, keress a környezetben beszállítókat!
- Legyél erős és jó kapcsolatban más cégekkel!
- Légy előrelátó!
- Legyen akcióterved a következő váratlan helyzetre

Amely összetevőket pedig az egyértelmű sikerrecept részeinek tartanak:

- Stabil, összetartó csapat, jó szakembergárda
- Erős kapcsolati tőke
- Likvid pénzeszközök, tartalékok
- Nyílt kommunikáció

- Rugalmasság, alkalmazkodóképesség, több lábon állás

Ezekben a követelményekben vezetőként pedig akkor tudunk helytállni, és akkor tudjuk megvalósítani, ha a saját magunkba vetett hit, az önismeretünk, a változtatási készségünk is adott. Csak így lehet példát is mutatni, ami szintén szükséges a sikeres alkalmazkodáshoz.

Van még egy, általam kulcsfontosságúnak ítélt összetevője a sikernek: az egyén felelősségvállalása. Legyen vezető, vagy beosztott egy szervezetben - az egyéni felelősségvállalás jelenléte elengedhetetlen. Vezetőként fontos, hogy megnyugtassuk az embereket, akikért felelősek vagyunk: ez tény. De úgy vélem, a helyzetről való gondolkodás, megoldáskeresés, reagálás felelősségét, a konkrét cselekvéseket egyáltalán nem csupán a vezetőnek kell magára vállalnia. Minden egyes szervezeti szereplő feladata és egyben felelőssége is ez. Vezetőként jó példával járjunk elől, nyugtasuk meg a kollégákat: magabiztosak vagyunk, dolgozunk a megoldásokon, de ők is szükségesek a sikeres végrehajtáshoz. Az ő részvételük nélkül a cég megküzdése az új helyzettel, a kihívásokkal akár kudarcos is lehet. S ne csupán munkájukban, hanem privát életükben is kövessék a jó példát: nézzenek szembe a nehézségekkel, keressenek megoldásokat. Csakúgy, mint ahogy azt a vezetőiktől látják, akik szintén helytállnak nem csupán a cég élén, hanem magánéletükben is.

Összegzésképpen

A megváltozó külső körülményekre reagáljunk belső változással. Adott esetben selejtezzük ki káros, felesleges dolgainkat, helyettük hasznosakkal töltjük fel a készleteinket.

Olyan maraton a mostani helyzet, ami nehéz és nem látjuk a végét: a legrosszabb ez a bizonytalanság, ami még most is tart. Ennek a bizonytalanságnak az enyhítésére segítségünkre vannak a napi döntéseink, melyekkel

azt érezzük: mi tartjuk kézben, tőlünk függenek ezek a válaszok.

Mire van most lehetőség a vállalkozásokban annak érdekében, hogy erősebbre kovácsolódjon a csapat? Valóban a legjobb embereinket tartsuk meg úgy, hogy még a válságból is megerősödve kerüljünk ki közösen?

- munkafolyamatok áttekintése a hatékonyság érdekében - akár feladatok átstrukturálása: kinek mire van nagyobb ambíciója, affinitása. Ezzel akár új motivációkat is adhatunk kollégák számára
- ha nagyobb a csapat: kisebb egységeket képezni (5-8 fő maximum, akik szorosabban együtt dolgoznak 1 csoportvezetővel - főleg, ha home office-ba kényszerültek a kollégák tartósan)
- cég ritmusát meghatározni: napi, heti, havi, ritkább de rendszeres feladatok, vagy akár rituálék beiktatása
- napindító megbeszélések: napi célok, kinek mire van szüksége ehhez, milyen segítség kell
- a célt helyezzük nagyobb összefüggésbe - ehhez tudni kell azt, mi a jövőképed a cégedben? Hol akarsz tartani 1,3,5,10 év múlva? Milyen életet akarsz élni? Részben függetlenül a jelen helyzettől. Ezt munkatársaidtól is kérdezd meg
- mindenki legyen tisztában a csapatban/közösségben a feladatával. Kitől kaphat segítséget, ha elakad. Közös tudástár létrehozása a cégben (felhő, közös meghajtó, elérhető tartalmak, tudás)
- célszerű élni a felhatalmazás vezetői eszközével
 - motiváló, ha felelősséget adsz a munkavállalónak - de
- figyelni kell arra is, milyen típus, mert van, akit megriaszt a felelősség
- illetve, ha nem volt eddig a cégkultúra része, akkor biztos nehezebb lesz
- MIÉRT: vezető - célok, eredmények és azok kommunikálása
- MIT: csapat - közös szabályok mentén működés
- HOGYAN: egyén - saját feladat megoldása sztemderdek, szabályok és önállóság egyensúlya fontos!
- KOMMUNIKÁCIÓ: főleg a home office-ban, az online térben elvesztettünk egy fontos üzenet átvivőt: a metakommunikáció nagy részét. Több a torzítás, több lehet a félreértés, konfliktus, sokkal érzékenyebben reagálunk mindenre a felfokozott lelkiállapotunkban. Ezt mind vegyük figyelembe, és kollégáinknak is hívjuk fel a figyelmét ezekre a változásokra
- vezetői feladatok tudatosítása önmagunkban
 - vezetői fókusz a célon
 - kellenek a keretek és az irányok, de a döntés szabadsága, a felhatalmazás is. Ehhez nagyfokú bizalom szükséges
 - bizalom a kollégákban: megvan a szaktudásuk, ismerik a kereteket (mert világossá tette a vezető). Ha nem elég a szaktudás: vegyük igénybe a fejlesztést
- A VÁLTOZÁS az új sztemderd, ennek megfelelően nekünk is változni szükséges, folyamatosan, követve - vagy éppen elé menve az újdonságoknak. A KULCS:

a rugalmasság, alkalmazkodó képesség, gyors adaptáció, REZILIENCIA!!!!

- DE kellene a kapaszkodók:
 - hova tartunk - célok
 - milyen kereteink vannak (eszközök, céges szabályozók, etikai kódex, saját értékrendünk stb.)
 - kihez fordulhatunk elakadás esetén (beosztott - vezető - coach, más vezetők, önismeret, különböző technikák stb.)
- meghallgatás:
 - mindenkinek joga van az érzéseihez
 - teljesen jogos a félelem, a szorongás, indokolt lelkiállapot
 - coaching szemléletű vezetés: rávezetés arra, ha irreális a szorongás.

Források

Iacocca, Lee: Egy menedzser élete; közrem. William Novak, ford. Félix Pál; Gondolat, Bp., 1988
Margot Morrell – Stephanie Capparell: A Shackleton-modell Déli-sarki expedíció, mint vezetésmélet HVG Könyvek, 2008.

Hamdi Ulukaya TED előadás:

<https://www.youtube.com/watch?v=SGTMSV8QUrs>

http://hrpwr.hu/pszichologia/cikk/maradj_a_komfortzonadban__ha_tudsz#

Koronavírus válság - kihívások és HR válaszok (Magyarország 2020)

(Poór József–Balogh Gábor–Dajnoki Krisztina–Karoliny Mártonné–Kun András István–Szabó Szilvia)

LEGJOBB GYAKORLATOK az iparban - hogy többé válság téged ne érintsen (Chemplex Kft. által készített tanulmány)

James O. Prochaska és szerzőtársai: Valódi újrakezdés

Záró és összegző fókusz: Honnan tudsz erőforrásokat előszedni, felszabadítani magadban? - írd össze az életed eddigi összes nehéz helyzetét (amit akkor annak éltél meg). Mit éreztél? Mit tettél? Kik segítettek? Milyen módszereket használtál? Mi lett az eredmény? Mit tanultál ebből a helyzetből? Mi volt az, amit tovább vittél az életedben? Mihez tudsz most visszanyúlni, mint erőforrás, tanulság, eszköz stb?

Ezzel az írással ahhoz igyekeztem muníciót biztosítani, hogy az Olvasók jobban rálássanak a megváltozott, nehéz helyzetben a mögöttes lelki folyamatokra és kapjanak kapaszkodókat azok kezeléséhez.

A változás az élet maga, ha megtagadjuk a változást, az életet tagadjuk meg.



Bartha Anikó HR csapatépítész, jól-lét mentor, Bartha-Vittinger Kft tártulajdonosa, alapítója

Jogos a kérdés: mit jelent a jól-lét mentor, a HR csapatépítész? Anikó közgazdász, HR szakember, coach, jelenleg a Debreceni Egyetem mentálhigiéné szakos végzős hallgatója. A folyamatos önfejlesztés, önképzés mindig fontos volt számára. Több, mint 20 év HR és 10 év coaching tapasztalattal a tarsolyában vallja és éli, hogy lehet a munkát örömmel, motiváltan, alázattal, egymást tisztelve végezni, a jól-lét legfontosabb összetevői nem anyagi természetűek, a leghitelesebb tanítás, vezetői magatartás a személyes példamutatás. Abban támogatja a neki bizalmat szavazókat, hogy a bennük rejlő tudást, értékeket felszínre hozva azokat maguk és mások szolgálatába tudják állítani. Számára ezt jelenti a két "titulus".

SZERVEZETI VÁLTOZTATÁSOK SIKERE

Miért? Hogyan? Mit?

Huják Attila



A cikk a 2020.09.17-18.-i ISO 9000 Fórumon elhangzott előadás tartalmára épül.

Ez a cikk nem szól arról, hogy pontosan mit kell tenned egy szervezeti változás bevezetése során, hiszen, minden szervezetnek más a miértje, más a jelenlegi szervezeti kultúrája, mérete, aktuális vezetési logikája, stílusa...stb. Ezzel a cikkel – mint vezetőt, szervezeti szakembert - inspirálni kívánlak arra, hogy bármilyen változtatás során hogyan gondolkozz előre, milyen szemlélettel fogj bele a következő lépésekbe.

Kiemelten pedig, hogy miként gondolkozz ebben a vezetésről, az emberekről és a módszerekről.

A leírt módszerek, gondolatok jó részét ügyesen alkalmazva, akár egy/több vezetői ellenőrző listát is összeállíthatsz (vagy keress meg)! ...egy rövid szintézis az elmúlt 30+ év különböző szintű vezetői és tanácsadói tapasztalataiból.

Elcsépett frázisnak tűnő kijelentés az, hogy "...csak egyetlen dolog örök, a változás..."! Talán azért tűnik elcsépettnak, mert nagyon is igaz!

Minden szervezetnek egyre inkább rá kell jönnie, hogy sokkal tudatosabban nézzen előre,

folyamatosan és kritikusan, de tanulóan is figyelje a szűkebb, tágabb környezetét az ún. ökoszisztémáját.

Felértékelődik a tudatos, proaktív kockázatértékelés és a szervezeti adaptációs képesség beépítése a működési kultúrába. Ezért van minden változtatásban kiemelt szerepe a vezetésnek, a szervezet tagjainak és az adaptált módszereknek.

De, ha elfelejtjük a 2020 "vírusizét", akkor is látjuk, hogy olyan lokális tényezők és olyan globális megatrendek (1. ábra) érintik a szervezetünket, amik folyamatos finomításokat, de inkább nagyobb léptékű változtatásokat igényelnek működésünkben, folyamatainkban, rendszereinkben! ...a felgyorsult technológiai fejlődés, új generációk munkaerő piaci megjelenése, társadalmi mozgások, erőforrások szűkülése, biológiai környezetünk veszélyeztetettsége, geopolitikai változások, működési környezetünk jogi, hatósági szabályozottsága...



1. ábra ENSZ FFC (SDG), Fenntartható fejlődési célok 2030-ra globálisan. Mi érinti ebből a Te szervezetedet?

Minden vezetőnek ajánlom, hogy gondolja át szervezete elmúlt pár évét néhány kérdés mentén:

1. Miben változott a közvetlen és a szektorális üzleti környezet?
2. Miben változott a társadalmi környezet, munkaerőpiaci- szabályozási, hatósági előírások?
3. Támogató-e vagy nehézséget okozó-e a változások tartalma, trendje?
4. Milyen stratégiai változtatást kényszerítettek ki?
5. Milyen tervetek van a prosperálásra/ túlélésre rövid, közép, illetve hosszútávon?
6. Van-e szükség ehhez tudatosan - vezetői, munkatársi, módszertani szempontból - felépített változásmenedzsmentre?

Remélem a kérdés csak költői...! ☺

Az utolsó kérdésre adott, döntő többségében igenlő válasz ellenére ugyanakkor azt látjuk, hogy a nagyobb léptékű változtatási kezdeményezések (lean, TPM, OpEx, nagyobb HR rendszerek, IT rendszerek, vezetésfejlesztés...) bevezetése;

70+%-a sikertelen,

20+%-a rész-sikereket hoz a kezdeti elvárásokhoz képest

5-8%-a sikeres csupán!

Miért van ez?

A kutatások szerint a változásmenedzsment programok zöme nem tudatosan felépített vagy gyorsan kifárad a megfelelő fókuszálás, illetve a lassan jövő kezdeti eredmények miatt.

Kell egy változásmenedzsment logika vagy modell! Van sokféle modell, a legegyszerűbb, az, hogy;

1. fellazítás

2. változtatás

3. megszilárdítás

Egyszerűnek látszik, de az ördög a részletekben van vagyis a "hogyan" és a "mit" részleteiben!

Ennek a modellnek egy "nagyobb testvére" a Kotter- féle 8 lépéses modell, ami a 3 fő fázist bontja fel folyamatlépésekre, ötleteket is adva azok jó gyakorlat szerinti tartalmához, íme (nem nagyon a részletezve):

1. Sürgősség érzetének felkeltése és a változás szükségességének tudatosítása:

- racionális és érzelmekre is ható üzenetek a fenyegetettségről. Kiemelten az „emóció” is meg legyen szólítva
- szervezeti, de főként személyes előnyök hangsúlyozása egy új állapothoz kapcsolva

2. Változás- irányítók kiválasztása

- kell egy csapat, ami győzelemre visz
- „influncerek” a szervezet „tetőtől talpig szeletéből”
- kiemelkedő csapatműködés, ezért kiemelkedő szerepe van a tagok kiválasztásának (team szerepek, kommunikáció, belső „miért” hajtóerő...)

3. Jövőkép és tervek kidolgozása

- a „makro” változtatási szükségességet le kell fordítani jól kimunkált jövőképre és tervek, programok, amelyek lépésről lépésre viszik a megvalósítást

4. Aktív, tervezett kommunikáció

- a kommunikáció igazából a változtatás „közege”
- a változtatási fázisokban más fókuszú kulcsüzeneteket kell megfogalmazni
- része a visszaáramoltatás is, tehát az üzenetek megértése és a változások hatásainak viselkedés-, hangulat beli visszamérése

5. Felhatalmazás és más feltételek megteremtése

- a tervek végrehajtása bevonást igényel
- a változás irányítók nem változás végrehajtók bár nyilván részt vesznek
- vezetői figyelem, kontroll, 3 körös tanulás
- felhatalmazás – szabad hibázni, de nem szabad nem tanulni!

6. Gyors sikerek elérése

- a gyors sikerek fenntartják a lendületet
- jól kommunikálhatók és kommunikálандók
- új típusú „hősöket” kell a szervezet elé állítani

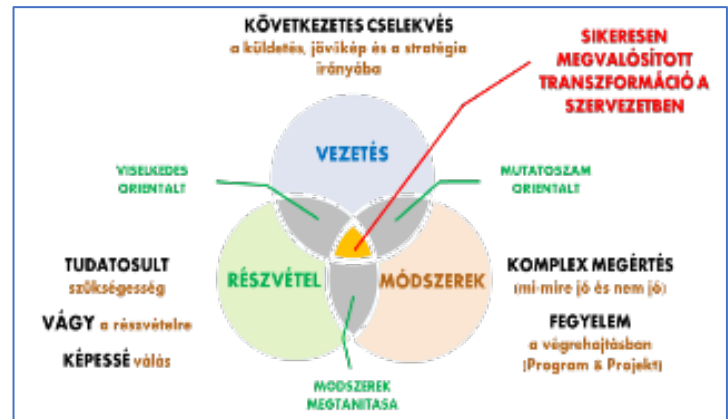
7. Folytatás elkényelmesedés helyett

- a kifáradás ellentétje a megelégedettség, de ugyanolyan káros az eredményekre nézve
- a kezdeti sikerek után nem szabad hátra-dőlni, hiszen a terv sem ez volt
- a kiinduló ponttól tudatos és szisztematikus kiterjesztés

8. Az elért állapot rögzítése és a változási képesség beépítése a szervezeti kultúrába

- az új állapotot rögzíteni kell, hogy ne álljon elő visszarendeződés
- tanulságokat levonni, megszervezni a tudásátadást és a sikert biztosító vezetési stílusok terjesztését
- finomítani a terveket

A program – általam kiemelt – három sikertényezője a vezetés, részvétel (az ember) és a módszerek alkalmazása (2. ábra).



2. ábra a változás három kulcs sikertényezője és összekapcsolódásuk

Kiemelkedően fontos a **vezetés következetes-sége** szavakban és tettekben.

A következetesség nem a tervekhez való görcsös ragaszkodást jelenti, hanem a jövőképhez, az értékekhez, a stratégiához való folyamatos, következetes igazodást.

Az emberi tényezőből kiemelkedő fontosságú a **tudatosult szükségesség, a részvételre való indíttatás (vágy) és a hatékony együttműködés (képesség)**!

Módszerek szempontjából fontos megérteni, hogy nincsenek polcra levezhető "késztermékek", konzervek. Vannak jól bevált, bizonyított módszerek – egy adott környezetben ...de minden környezet más!

Először tehát meg kell értenünk, hogy **milyen eszköz mire és mire nem jó!**

A saját célrendszeren és stratégián alapuló olyan "technológiát" kell összeállítani, ami az adott környezetben működik. A technológia ebben az értelemben a használt módszerek "hálózata", olyan logikai és gyakorlati összekapcsolása, ami nekünk működik.

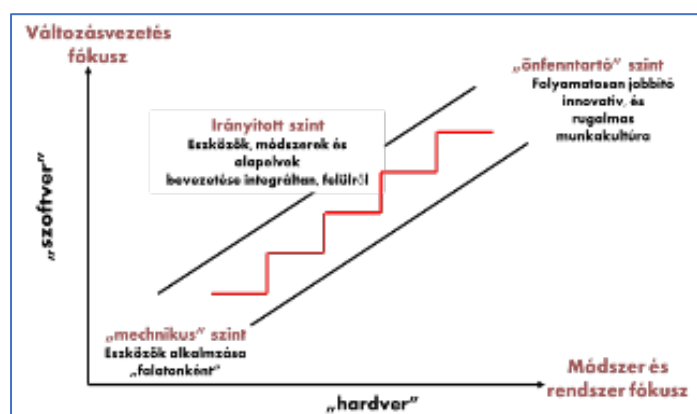
- következetes vezetés nélkül - legjobb esetben - amit elérhetünk, az egy ad-hoc eszköz-használat valódi, fókuszált cél nélkül

- bevonás, részvétel, az emberi tényező figyelembevételével nélkül egy mutatószám orientált, mechanikus, erősen felülről vezérelt, gyorsan kifulladás programunk lesz
- megfelelően megértett és célirányosan összerakott (folyamatosan finomított) "technológia" nélkül vagy mechanikus, másolás eszközhasználat alakul ki, vagy "szlogenkultúra", ahol mindenki megmondja a tutit, egy darabig jó a hangulat, de nincs megfelelő előrehaladás

A változtatási folyamatban lépésről-lépésre haladva kell rendszerépítést és a kultúraváltoztatási fókuszot előtérbe helyezni, így mintegy lépcsőzetesen haladva a cél felé (3. ábra)

Megtanulunk valamit, a kapcsolódó módszereket el kezdjük használni → haladunk a vízszintes tengely mentén...

Ha eredményes volt a lépés gondoskodunk a megszilárdításról és a kiterjesztésről beleértve a szükséges viselkedésváltoztatási is → haladunk a függőleges tengely mentén...



3. ábra a "szoftver" és a "hardver" kiegyensúlyozott fókusz egy változtatás során

Ahol a három kulcs sikertényező összeér az az egyéni viselkedés-befolyásolás!

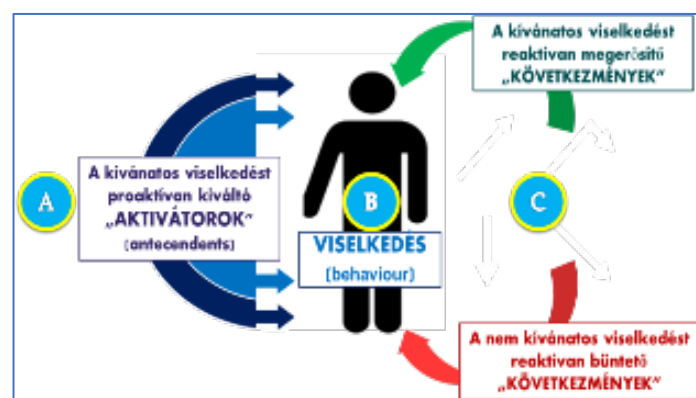
Ez azért fontos, mert egy működési kultúra a viselkedések összeadódása, illetve méginkább a

viselkedésekben fellelhető mintázatokból kialakult "műalkotás"!

(igen, alkotás, mert a vezetési viselkedés összes ecsetvonása benne van – mondjuk az is, ha egy "influencer" vezető csak félrefordulva az ecsettel véletlenül behúzza egy nagy vörös vonalat az alkotás közepére!)

A viselkedés befolyásolása több szinten történik, kiemelten fontos szint az egyéni viselkedés egyéni szinteken (kiemelt – de ma még elhanyagolt - szerepe van ebben a direkt irányítók képzettségének – TWI/ FLX...) és a szervezeti "rituálék" alkalmazása különböző szervezeti szinteken.

Az egyéni befolyásolás alapmodellje az ABC modell (4. ábra).



4. ábra a viselkedés ABC modellje

A folyamat eleje a kívánatos viselkedés (B) meghatározása. Ezt az értékekből, a szervezeti kultúra elvárt mintázataiból és az alkalmazandó módszerek használatából kell levezetni.

Itt kezdődnek a bajok! ...gyakran nincs egyértelműen meghatározott elvárás! Legyen!

A vezetés feladata, hogy feltételeket teremtsen az új viselkedés elültetéséhez, ez a viselkedést kiváltó "aktivátorok" (A) tudatos alkalmazása. Feladat a szükséges képességek és egyéb feltételek megteremtése.

Itt folytatódnak a bajok! ...tudatosan megtervezett szabványosítási, képzési program, intenzív és konzisztens a belső kommunikáció? ...van egy ehhez alkalmazkodó vezetői coaching /mentoring/támogató... program?

A vezetés következetességének savtesztje a következménymenedzsment **(C)** meghatározása és konzisztens alkalmazása!

Itt csúcsosodnak ki a vezetési problémák! ...a büntetések ad-hoc esnek le – kivéve néhány súlyosnak minősített viselkedésformát (alkohol, dohányzás, egyéni- és kollektív védőeszközök...)!

A jutalmazási rendszer elemei nem dinamikusak, elhúzódóak, kiértékelés lassú, bürokratikus... (Ki ne ismerné a javaslati rendszer fél évente értékelését, amikor a dolgozó már arra sem emlékszik, hogy beadott valami javaslatot...)

A következménymenedzsmentnek is a lehető leg-delegáltabbnak kell lennie, ugyanakkor a felső vezetés gyakran nem hajlandó eszközöket adni az irányító vezetők (FLX) kezébe. Miért? Mert maguk sem bíznak ennek a szintnek a "viselkedésében". Miért nem? Mert ennek a szintnek ők a vezetői és ők sem alkalmazzák ezen a szinten az ABC modellt? Hmm...!

Összességében – ahogy jeleztem – itt ér össze a vezetés/bevonás/módszerek hármasa és ez a változtatások sikerének kiemelkedően fontos része.

...és mindeközben...

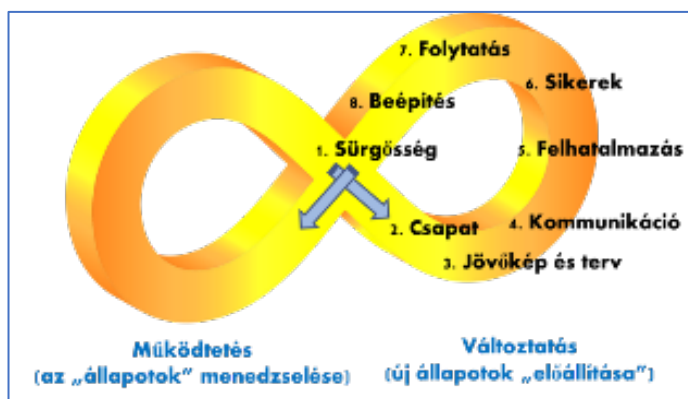
Működni is kell! A vezetés számára nagy kihívás, hogy a napi értékteremtést és a folyamatban lévő változtatásokat hogyan lehet összehangolni (5. ábra)

A működtetés az nem más, mint a jelenleg érvényes szabályok szerinti "állapotfenntartás" – 4M!

Biztosítani az **emberi tényezőt**, a **gépi/eszköz** feltételeket, a folyamatban minden szakaszban az **anyagminőséget** és a mindenkor **szabványos, szabályozott munkát**! Ez a mindennapok következetes és megbízható rendje!

A folyamatos fejlesztés és változtatás technikailag nem más, mint új állapotok "előállítása" az állapotfenntartás számára.

A szervezeti működés ezen két aspektusa, mint végtelen hurok kapcsolódik egybe

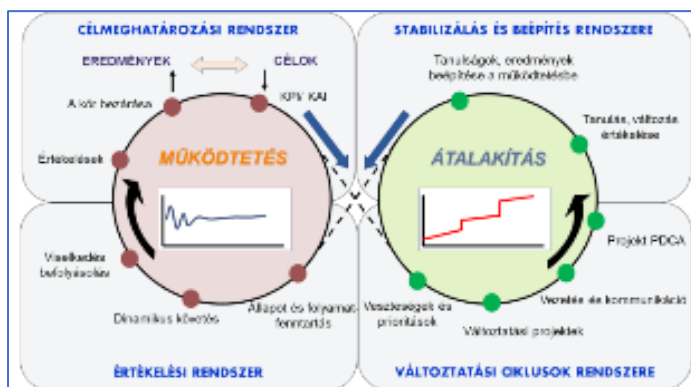


5. ábra A napi működtetés és a változtatások összekapcsolása

Ezt a szemléletet és logikát kisebb és nagyobb léptékű változtatásoknál is szem előtt kell tartani, ugyanis a robusztus, ugyanakkor rugalmasan reagáló, folyamatosan a piacra értéket előállító és szállító szervezeteknél ez a folyamatos vevői bizalom alapja.

A vevők jó része azt a konzisztens terméket/ szolgáltatást várja el, amit eddig is kapott, a kialakított áron, teljesítési ponton és mennyiségben, miközben a szervezet új utakat keres, hatékonyságot fejleszt, technológiát vált, szervezetet alakít át...

A működtetés és a folyamatos fejlesztés összekapcsolása rendszerszinten szükséges. Nagy vonalakban mind az állapotfenntartás, mind a fejlesztés/változtatás két-két nagy alrendszert tartalmaz (6. ábra).



6. ábra Az állapotfenntartás és a folyamatos fejlesztés alrendszerei vezetési szempontból

A végtelen szimbólum két hurok-elemét a **cél és aktuális eredmény értékelési alrendszer (KPI)** köti össze, ami tulajdonképpen egy stratégiai tervezési pont is.

Merre menjünk? A célokat elérjük jelenlegi fenntartási rendszerünkön belüli kisebb korrekciókkal, hibaelhárítással reaktív módon (működtetési kör) vagy célirányos működés-fejlesztési programmal (átalakítási kör) kell biztosítanunk?

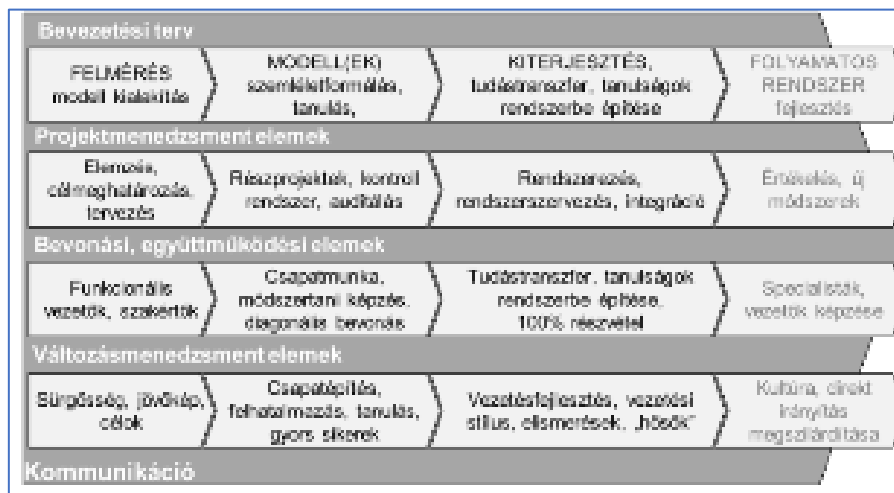
Az **értékelés alrendszer** egy több szintű teljesítményszabályozási rendszer, amely a folyamatszabályozástól indulva az adatok elemzési,

aggregálási, jelentési, ezekhez kapcsolódó akciótervezési rendszerén keresztül a vezetés különböző szintjein alkalmazza a PDCA logikát és értékeli az állapotfenntartási tevékenységeket.

A **változtatási ciklusok alrendszer** többnyire projektek sorozataként fogja össze a változtatásokat és emeli magasabb szintre a szervezeti teljesítményt.

Ennek az eredményeit használja fel a **stabilizálási és beépítési alrendszer**, amelyben tulajdonképpen a fejlesztések során bevált megoldásokból (4M) új alapállapotokat kell definiálni a működtetés számára.

Egy változtatási programban a kiválasztott módszerek (technológia) alkalmazásán, a vezetési feladatokon (minden szinten) és a munkatársak részvételét erősítő (lépésről-lépésre kiterjesztő) elemeken alapuló integrált tervet kell készítenünk (7. ábra).



7. ábra Integrált – nagyvonalú – projektterv TPM bevezetéséhez (példa)

A változásmenedzsment elemei és filozófiája jól alkalmazható olyan külső kényszerek által

“áterőltetett” változtatások kezelésére és utófeldolgozására, mint pl a 2020-as tavaszi önkéntes vagy hatósági járványügyi korlátozások,

Nézzük, mi is történt a 8 változásmenedzsmet lépés tükrében (8. ábra)?

1. Sürgősség - **megoldotta a vírus és az annak következtében szükségessé váló intézkedések - külső - belső...**
2. **Csapat - a túzoltó megoldások kijelölték a kulcsszereplőket**
3. Jövőkép - **nincs, csak reakcióterv**
4. **Kommunikáció - utasítások és szabályok**
5. **Felhatalmazás - technikai feltételteremtés**
6. **Sikerek - túlélés**
7. **Folytatás - nincs még terv**
8. **Beépítés - hogyan tovább?**

8. ábra 2020 tavasz – kényszerintézkedések a változásmenedzsmet tükrében

Gyakorlatilag minden olyan elem kimaradt, ami egy valódi, munkakultúrába beépülő, változ-táshoz kell!

- ☐ Nem volt tudatosan eltervezett!
- ☐ Nem volt belsőleg motivált!
- ☐ Nem volt inspirált!

A szigorú előírások és önkorlátozások hatására a szervezetek döntő többségénél olyan új működési módokat vezettek be (9. ábra), amik az egészségügyi kockázatcsökkentés mellett több területen a korábbi gyakorlatok (netán paradigmák) hosszú távra való megkérdőjelezését is felvetették.



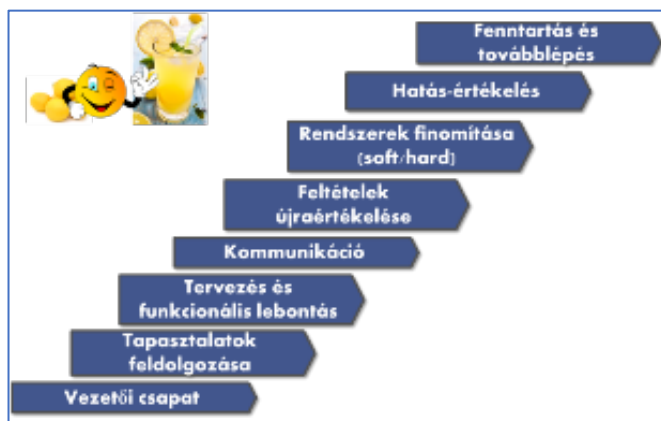
9. ábra 2020 tavaszi kényszer-változtatások sokfélesége

Itt merül fel a kérdés, hogy visszarendeződni vagy sem, illetve, ha nem akarunk teljesen visszarendeződni, akkor hogyan tudjuk elérni azt, hogy a bevált megoldások beépüljenek a szervezeti működésbe, működtetésbe, avagy a citromból, amit hozzánk vágunk, hogyan készít-sünk limonádét?

A lépések sorrendje kissé megborul ugyan, de az alapelvek változatlanok (10. ábra).

Gondot kell fordítani egy olyan **csapatra** (vezetés + szervezeti "szelet"), amely elvégzi a kívánatos elemzéseket, **feldolgozza a tapasztalatokat** (bevonás, emberek) illetve támogatja a bevált **megoldások** (vagy azok finomított változatának) **funkcionális lebontását** (módszerek).

Későbbiekben, újraértékelve a feltételek biztosítását, felügyeli az új folyamatok és viselkedési minták **megszilárdítását lépésről-lépésre**, mindez gondosan kimunkált kommunikációval megtámogatva

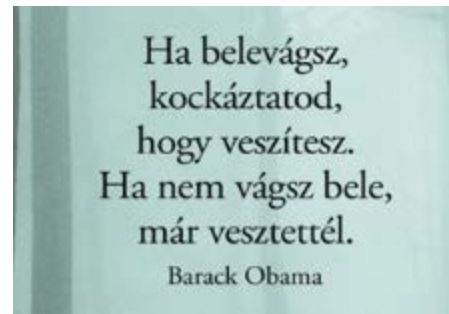


10. ábra Hogyan készítsünk a hozzánk vágott citromból limonádét?

A tudatos, tervezett, következetes változás-menedzsmet a hiányzó láncszem a jövőkép, a stratégia és a realizált valóság között!

Egy szervezet vezetésén áll vagy bukik, hogy a túlélésért, prosperitásért tett folyamatos változ-

tatások sora legyen-e tudatos, tervszerű, intelligens erőfeszítések eredménye vagy ahogy esik úgy puffan!



Források

John P. Kotter: Leading Change (1996)
 Dan S. Cohen: The Heart of Change, Field Guide (2005)
 David P. Hanna: Designing Organizations for High Performance (1988)
 Projektek – Saját
 Neil C. W. Webers: Performance Behavior (2012)
 Források:
 Carlo Baroncelli (szerk): WCOM (World Class Operations Management) (2016)
 UN SDG Goals 2019 report



Huják Attila, az FLX Consulting Vezető Szakértője, OpEx, Lean, TPM, Változásmenedzsment, Kiválóság Nagykövete, Certified EFQM 2020 Assessor

17 éve vezetésfejlesztési-, rendszerépítő vezető tanácsadó, coach (OpEx és TS-i, CM, TWI). Eddig hazai projektek mellett regionálisan (CEE), 10+ országban, 20+ szervezetnél, 15 000+ órában tervezett, vezetett és kivitelezett projekteket.

Az iparban és a szolgáltatásokban széles körben alkalmazható módszertanokat fejlesztett ki.

Küldetésének érzi, hogy partnereivel lebontsák a mítoszokat és skatulyákat, és a partnereknek működő, konzisztens vezetési technológiát építsenek fel az elmúlt 100 év bizonyítottan működő módszereiből. Mindezt azért, hogy a szervezeti eredményeken túl közösen is terjesszék az "okos szervezeti hatékonyság" kultúráját.

Használható gőzhajó



255 esztendeje, 1765. november 14-én született az USA Pennsylvania államában **Robert Fulton**. Fiatal éveiben a művészeteket preferálta, festett, kitanulta az ötvösmesterséget is. 22 évesen kezdett érdeklődni a gőzhajók iránt, sok ötlete volt az igazán működőképes úszó szerkezetek továbbfejlesztésére, Napóleonnak még tengeralattjárót is tervezett. Az első kereskedelmi forgalomba kerülő hajója 1807-ben indult útjára, hamarosan már több egysége közlekedett az USA különböző részein. Még hadigőzöst is tervezett, ahol a lapátkerék a kettős hajótest között helyezkedett el. Ennek elkészültét már nem érte meg, tüdőgyulladás és/vagy tuberkulózis következtében 1815. február 24-én hunyt el New York City-ben. Nem volt 50 éves.

Krízis és katarzisz?

Dr. Somogyi Ferenc

Abstrakt

Elsőként megfogalmazzuk a „modern társadalmak” gazdasági rendszereinek alapproblémáját. Felhívjuk a figyelmet, hogy a vizsgált kor vezető ideológiai rendszerei céljaikban egyöntetűen és rendületlenül ragaszkodtak és ragaszkodnak ehhez az alapproblémához, nevezetesen a véges térben végtelen növekedés képtelenségéhez. Másodikként részletesen

foglalkozunk a modern kor ideológiai szintézisével, a globalokrata libertinus technofasizmussal. Végül, keressük azokat a kitörési pontokat, amelyek a súlyosan veszélyeztetett ökoszisztémák, az összezavarodott társadalmi struktúrák és a lelkiségében megtámadott individuum számára pozitív feloldás ígéretét hordozhatják.

Az alapprobléma

Véges térben nincs végtelen gazdasági és népességnövekedés. A nyugati kultúrában több mint kétszáz éve a liberális, a bolsevik, a fasiszta irányzatokból megszülető győztes, a világuralomra törő globalokrata libertinus technofasizmus erre az ellentmondásra építi a „modern ember” társadalomszerveződését.

E képtelenség útjára indulásakor néhány zseniális gondolkodó figyelmeztetett:

Adam Smith 1776-ban főművében leírja, hogy a munkamegosztás túlfutása általában olyan tudatlanná teszi az embert, amennyire emberi lény csak tudatlan lehet. (Smith 1776 329) A munkamegosztásról azt kell tudni, hogy a kultúrák változásának és a gazdasági növekedésnek is a motorja, a „túlfutásról” pedig azt, hogy már bekövetkezett.

Thomas Robert Malthus 1798-ban jelezte: képtelenség a népességnövekedésnél alacsonyabb élelmiszertermelés-növekedés. (Malthus 1798 62) Akkor 1 milliárd alatt volt az emberiség lélekszáma, most 7,8 milliárd. Ez a képtelenség azóta is tart.

John Stuart Mill a tőke és a népesség változatlansága mellett érvelt 1848-ban. (Mill 1848 264) Az emberi élet minőségének „fejlődésében” többet látott, mint a mennyiségi gyarapodás (termelés, népesség) parttalanságában.

A hivatásos gondolkodó és a józan eszű ember számára kezdetektől fogva nyilvánvaló volt, hogy a féktelen, egymást erősítő növekedések világkrízisekhez fognak vezetni. Azt már nehezebben lehetett megmondani, hogy a gazdaság, a politikum és a hétköznapi élet újratermelési köreibe bekövetkező zavarok melyike fogja kiváltani a „krízisben vagyunk” tudat eljöttét.

Az emberi kultúra emlékezete szerint a kezdetektől a modern korig (1789-től beszélnek a liberális művelődéstörténészek modern korról) a biológiai törvények szabályozták az emberiség lélekszámát. Ha a törzsek, a nemzetségek gazdag élőhelyre letek, akkor szaporodtak. A szaporodás kiváltotta a csökkenő hozadékot; az egy főre jutó fogyasztás növekedése csökkent, majd maga a fogyasztás is csökkenni kezdett. A kezdeti időkben ilyenkor a törzsek,

a nemzetségek szedték a sátorfájukat és gazdagabb termékenységgű területet kerestek. A termékeny szabad területek hiányában viszont jöttek a háborúk, az éhínségek, de a legnagyobb kaszások – évezredekén át – a fertőző betegségek (himlő, tífusz, pestis, kolera, szifilis, az ázsiai influenzák stb.) voltak. Az ilyen módon csökkent népesség „fellélegezhetett” saját lakókörzetében, vagy termékenyebb élettér után nézhetett ... és minden kezdődött előről. Ezt a korszakot nevezte Fernand Braudel a biológiai egyensúly korszakának. (Braudel 1979 66-69)

A modern kor eljöttével veszi kezdetét, hogy – mindenekelőtt – a nyugati kultúra felveszi a harcot a biológiai egyensúly pusztító mechanizmusával szemben. Már itt felhívjuk a figyelmet, nem igazán körültekintő megoldások születtek.

A liberális demokrácia, a kapitalizmus és az I. ipari forradalom egymást feltételezve és támogatva útjára indították a véges térben lehetséges végtelen növekedés (termelés, népesség) ellenőrizetlen folyamatait.

Alig telt el száz év, ennyi az emberitőke-állomány ciklushossza, s ennyi a 200 éves szellemi áramlatok ciklusának mélyponttól (XVIII. század vége) a maximumpontig (XIX. század vége) tartó ideje, s a liberális demokrácia minden lényeges alapelve vagy az ellenkezőjébe fordult, vagy a felismerhetetlenségig eltorzult. A liberalizmus – bármennyi XVII-XVIII. századi jeles koponya bábáskodott is születése körül – , valójában utópia, egy megvalósult utópia. Ennek az utópiának a kereteit végső soron másod- és harmadosztályú francia demagóg politikusok, köztük kvázi gyilkosok hozták létre. A XX. században a liberalizmus ellenlábasai (bolsevizmus, fasizmus) abban tökéletesen azonosak, hogy azok is megvalósult utópiák. A három, maga módján ordas ideológia harcából a XX. század végére a liberalizmus, mint

globalokrata libertinus technofasizmus (technobolsevizmus is helytálló) került ki győztesen. (A továbbiakban a globalokrata libertinus technofasizmus = GLT.) Páratlan világtörténelmi újdonsága azaz igény, hogy a maga képére kívánja formálni az egész világot.

(Érdeemes felhívni rá a figyelmet, hogy a 200 éves szellemi áramlatok ciklusa szinte hihetetlen szabályosságról árulkodik. A szabályosság mögött bizonyára véletlenek is állnak! Ha szimbolikusan az 1789-es francia (brutális) forradalomtól számítjuk a kezdetet és a kelet-, illetve közép-európai szocializmusok bukását 1989-hez kötjük, akkor a 200 éves szellemi áramlat ciklusa óramű pontosságot mutat.)

A világszinten teljhatalomra törekvő GLT tehát egy megvalósult utópia veszélyes mutánsa csupán.

Globalokrata, mert egy meglehetősen zártkörű kisebbség minden idők egyik legellentmondásosabb gazdaságszerveződési módját (értsd, a problémás szabadversenyos kapitalizmust és annak mai degenerálódott változatát) kihasználva, hálózatai révén csaknem megszerezte a világfeletti hatalmat. Gondoljunk a pénzplutokráciára, a média moguljaira, a világcégek csúcsmenedzsereire és ezek politikai, „művészeti” és „tudományos” szolganépére.

Libertinus, mert fittyet hány még az eredeti klasszikus liberális utópiára is. (Az alábbiakban megnevezzük az eredeti, eleve problematikus liberális alapelveket, szimbolikusan egy-egy mesterhez kötjük őket, majd leírjuk, hogy milyen változáson estek át 231 év alatt.)

1. Hugo Grotiushoz szokás kötni a népfelség elvét: a hatalom – érvel hosszasan és tévesen – nem Istentől van, hanem a néptől. (Grotius 1625 8 – 28, 388) Napjainkban a formális politikai hatalom nagyobb részt a globalokrata háttérhatalom bábjainak hálózatát jelenti. Lásd az

emberalatti emberek módjára viselkedő magyar ellenzéket, az Európai Parlament bu-tácska műfűzőld felhecceltjeit, vagy a tárgyi tévedésben leledző CNN-riporterféléket. A sor meglehetősen hosszú, pontosabban a háló meglehetősen terebélyes.

2. Baruch Spinoza életidegen szabadságeszméjét (Spinoza 1665 355 - 401) a francia demagógok és tömeggyilkosok a maguk képére formálták. Intézményesítették a jellemzően tehetségtelen embereknek azt a politikai mozgásteret, ahol devianciákat, kisebbségi komplexusokat, tudat alól előrángatott perverz vágyakat, atyák ebül szerzett jussát, de főként identitászavaraikat kívánják szembe állítani a tehetséges-lelkiismeretes és a „normális” emberek természetes rendjével.

3. John Locke egyenlőségeszményétől (Locke 1689 41) hangosak a parlamentek és média, miközben a világtörténelem soha nem tapasztalt anyagi egyenlőtlenségét szülte a liberalizmus és a GLT. Abszolúte és relatíve ennyi éhező és kiszolgáltatott ember sosem élt a földön, mint a liberális/libertinus egyenlőség és testvériség alatt.

4. Thomas Hobbes által előtérbe állított természetjog (Hobbes 1651 171) eredetileg az egészséges ökoszisztémák törvényszerűségeit törekedett alkalmazni az emberi viszonyokra. Ahogy az ökoszisztémák egészségesége leépült, úgy vesztette el a jogrendszer természetes alapját. A kérdés ezek után: lehet-e a rosszat rosszal javítani? A helyes, de lehangoló válasz: igen, véletlenül lehet; ezért kell félni az áldozatnak, az igazmondónak, a lelkiismeretesnek a világ „független” libertinus bíróságai előtt, ha egyáltalán döntésük időigénye belefér az emberileg még elfogadható tartományába.

5. David Hume laissez faire laissez passer (minden menjen a maga útján) elve (eredetileg a szabadversenyos piacgazdaság, a szabadon szerveződő emberléptékű helyi társadalmak rendezőelve kívánt lenni. (Hume 1777 88) A monopóliumok (XIX. század végétől), a multi- és transznacionális cégek világában (XX. század végétől) nem spontán mechanizmusok formálják a főszereplők magatartását, hanem, az óriás cégek, kivált a bankplutokrácia alakítja, esetenként vezérli a gazdasági (társadalmi) mechanizmusokat.

6. Friedrich Schiller hangoskodása talán a leglátványosabb tévedést indította újra. (Schiller 1784 74-75) Ő meg kívánta vonni a vallástól a világot összetartó abroncsfunkciót és a művészetekre, különösen a színművészetre gondolta ruházni ezt a szerepet. Itt meg kell említeni Immanuel Kant munkásságát is, akinek műveiből előszeretettel olvasta ki az utókor, hogy a tudományok – karöltve a művészetekkel – fogják elvégezni az összetartás feladatát. Lényegileg fogalmazva a művészetek hollywoodi giccsparádévá változtak (egy kicsit sem kell finomkodni), de – némi fenntartással – még súlyosabbak a tudomány bűnei, elvégre a természet emberi létfeltételeket teremtő erőinek (földnek, víznek, levegőnek) tönkretétele, a harmonikus társadalmi együttélési viszonyok szétzilálása, az ember lelkiiségének összezavarása döntő részben a felelőtlen tudomány műve.

7. Megőrizve a korhűséget, érdekességként illesztjük az alapelvek sorába – Fináczy Ernő megfogalmazásában – Johann Heinrich Pestalozzi pedagógiai eszményét: „Az emberhez legméltóbb feladat az, hogy természeti ösztönállapotából a társadalmi állapot relatív erkölcsiségén keresztül az abszolút erkölcsiség magaslatára felemelkedjék...” (Fináczy 1927 252)

Pestalozzi „abszolút erkölcsisége” természetesen az istenes világra, tehát a keresztény tradícióra épített. Ez a pedagógiai alapállás anakronizmusnak bizonyult, hiszen amint az utólag pontosan megítélhető a liberális demokrácia, a libertinizmus ezen ponton, tehát a társadalom legfontosabb újrateremtő körének elemében készült végrehajtani a legnagyobb pusztítást, és jelentős sikerrel végrehajtotta azt.

8. Adam Smith – etika professzorként – a korabeli gazdasági szereplők döntési-cselekvési attitűdjét erkölcsbe ágyazott önzésként látta. (Smith 1759 551) A liberalizmus és a libertinizmus következetesen lehántotta a dolgokról az erkölcsöt, s maradt a pőre önzés. A haszonmaximalizáló, költségminimalizáló, önző racionalista döntéshozó ott szerepel a világ minden közép- és felsőfokú közgazdaságtani kézikönyvében, a szolga-tudósok nagyobb „dicsőségére”. Ezt az örültséget, bár nagyon is jól ismerték, sem a görögök, sem a rómaiak, sem a skolasztika, sem a klasszikus közgazdászok, sem számos „modern” gondolkodó (John Rawls, Herbert A. Simon stb.) nem fogadta el fundamentális társadalomontológiai alapelvnek.

9. S végül: a felvilágosodás jelszavát megfogalmazó Immanuel Kant („Sapere aude! merj a magad értelmére támaszkodni!”) (Kant 1783 77) eredeti üzenete az volt, hogy a transzcendenciába ágyazott ész lehet a jövő vezérgondolata. A méltatlan liberális/libertinus utópia szellemi szolgahadának itt is sikerült a rombolás: a transzcendenciába ágyazott észről lehántották a transzcendenciát, s szabadjára engedték a lélektől megszabadított szörnyetegeket a banki, az üzleti, a tudományos stb. világban.

A GLT-ből eddig bemutattuk, hogy miért globálokrata és miért libertinus, most választ adunk arra a kérdésre, hogy miért technofasiszta.

A fasizmus lényegét Polányi Károly 1. az anti-individualizmusban és 2. a korporatív intézményi rendszerben látta. (Polányi 1935 306, 334) Korunk nagytechnikája valóban antiindividuális; esetenként milliók, sőt milliárdok szükségleteit kívánja azonos módon kielégíteni, tehát tömeget teremtő. Ennek ellenkezőjére, a fogyasztóra-szabottság szálnalmas marketing fogására nem vesztegetünk szót. A második jellemző érdekesebb. A korporatív rendszer eredetileg nemzeti kereteket feltételezett. A tökések és a munkások állam ügyelte érdekelentétét és párbeszédét régióként, ágazatonként racionális intézményi hierarchiába szervezték. Mi tagadás, a német precizitás és önfegyelem mellett eredményesen működött és a totális rendszerben természetesen nem volt ideológiamentes.

Napjaink globális „korporációja” és a hitleri korporációs rendszer között nem nehéz felismerni a párhuzamokat. Mindkettőt totalitárius természetű ideológia járta/járja át; a nemzeti korporációt a sovinizmus és a fasizmus, a globális korporációt pedig a kozmopolitizmus és a libertinizmus. A globális korporációban szinte eltűnt a munkás, helyükre a meglehetősen színes alkalmazottak serege állt, akiket a másik két főszereplő (multi- és transznacionális vállalatok és az ezeknek elkötelezett kormányok) manipulálható masszának tekint. A multi- és transznacionális vállalatok érdeke, a fogyasztói szavazatok megszerzése a mindenkori kormányok segítségével, a mindenkori kormánypártok elvárása viszont, hogy a politikai szavazatok megszerzéséért a multi- és transznacionális cégek támogatását elnyerjék. Ez a globális korporáció egyelőre még nem építette ki zárt intézményi rendszerét, de a világállam terve ezt is célozza. Az óriás cégek és a nemzeti kormányok együttműködésében a bankplutokrácia játssza a gesztor (irányító-szervező) szerepét.

A bimbózó globális korporációs rendszerben a profitmaximalizálás célja áll továbbra is az első helyen, de egyre nyilvánvalóbb, hogy mindez a libertinus ideológián alapuló pártok révén érhető el. Az ilyen módon összefonódott gazdasági és politikai szereplők az álcacgazdaságukból hatalomgazdaságot formálnak. A hatalomgazdaságban a bankplutokrácia érdeke, hogy az irányítás centralizált legyen. A dinamikáról is gondoskodni kell! A világ régióiban (nem a jelenlegi politikai határokkal tagolt országokra kell gondolni) létfontosságú az időközönkénti válságok gerjesztése. Ez biztosítja a nagyban játszóknak a kaszinó-izgalmat, a „fejlődést”, a termelési láncok és a hatalmi hálózatok átrendeződését, s főként a profitmaximumot.

A GLT rendszerében a nagytechnika fejlesztési irányainak eldöntése természetesen a bankplutokrácia kezében van. Joseph Schumpeter már a XX. század elején a bankárt ephorosznak (római helytartónak) nevezte, aki az elsőszámú innovátor. (Schumpeter 1912 120)

Ez a nagytechnika emberléptéket meghaladóan gyors, emberléptéket meghaladóan grandiózus és tömegszerű. Martin Heidegger szerint világméretű elterjedésével nyilván napirendre kerül az ember idomításának és tenyésztésének kérdése, ami a GLT rendszerében elkerülhetetlen. (Hermann 1991 48-50) Ezek a tulajdonságok és következmények garantálják már napjainkban is, hogy a nemzeti kormányok (az oligarchák terveiben ezek legfeljebb regionális végrehajtó hatóságok lesznek) mozgástere hálózatuk részévé váljon. A tömegek kiszolgáltatottságát könnyű elképzelnünk, ha egy átlagos jövedelmű magyar család havi költségvetésében számba vesszük a rezsiköltségeket (villany, gáz, víz, telefon, internet) és tudatosítjuk: ezek azt csinálnak velünk, amit akarnak...

A technofasizmus jogos megfogalmazás, hiszen valóban antiindividuális és a globalokrata libertinus korporáció létalapját jelenti; a nagytechnika sebessége, nagysága, tömegszerűsége egyenként is emberiség ellenes bűnténynek tekinthető. Ahogy hajdan a liberális demokrácia, a szabadversenyos kapitalizmus és az I. ipari forradalom kölcsönösen feltételezték egymást, ugyanez igaz a globális oligopol-monopol kapitalizmusra, a libertinus politikai rendszerre és a II., III., IV. stb. ipari forradalom nagytechnikájára.

A GLT rendszere életellenes következményei közül elég csak a legfontosabbakra rávilágítani, a többi csapás már magától adódik:

1. Az emberi létezés biológiai és kulturális vonatkozásban elképzelhetetlen a diverzitás (sokszínűség) nélkül, ami ontológiai attribútum (lételméleti alapelv). Ez a sokszínűség tartotta egészségben a természetet és az emberi kultúrát és támogatta a kifinomult összetettséget és az ellenállóképességet.

Paul Krugman, egy globalokrata libertinus technofasiszta Nobel-emlékdíjas(?) közgazdász és szerzőtársa, Mourice Obstfeld egyik világszerte elfogadott kézikönyvükben levezetik, hogy napjainkban a volumengazdaságosság az egyetlen komoly lehetősége az emberiségnek, a hatékonyság, illetve a fogyasztás növelésére. (A volumengazdaságosság az egy cég által határtalanul növelt termelést jelenti. Ezzel az eljárással lehet a fajlagos költségeket csökkenteni.) Az ő felfogásuk szerint mondjuk Winnipegben, a kanadai búzatermelő övezet malomipari központjában kellene megtermelni a világ összes fizetőképes kereslete számára a pékárut. Ennek technikai korlátja nincs. Egy ilyen rendszernek csakugyan világ-állam dukál. S valóban, a világgazdaság ezen a pályán mozog. Gondoljunk hétköznapiainkra, Magyarország, Európa és az Amerikai

Egyesült Államok Kínára vár, hogy arcmaszkot importálhasson!? A pékáru termelése ugyan még nem szűnt meg hazánkban, de a Báldi András ökológus vezette budapesti jövőkutató-csoport jelezte: Magyarországot 2030 körül már külföldről lehet csak élelmezni, vagy – tegyük hozzá – éhhalálra ítélni. (Ők, fő okként a klímaváltozást jelölték meg.)

Visszatérve Krugmanhez. A New York Timesben önálló rovata van, s kimutatható az a személyes kapcsolatrendszer, amely révén az egyik magyar liberális rendszerváltó párt volt tagjai huszonnégy órán belül közölhetnek fals, jellemzően tárgyi tévedéseket hordozó híreket Magyarországról az egész világnak. E visszatérő jelenség mögött nyilván a GLT háttértalmának magyar szolganépe, nevén nevezve, hazaárulói állnak.

2. A világállam-elképzelés, benne az „egy cég termeljen egy terméket az egész világnak” koncepció nemcsak a diverzitás elvesztésével ejt halálos sebet az emberi kultúrán. Képzeljük el azt a világgazdaságot, ahol néhány ezer cég állítaná elő az alapvető szükségleteket és biztosítaná a legfontosabb szolgáltatásokat úgy, hogy egy-egy terméket, szolgáltatást egy-egy cég állítaná elő. Elvégre a volumen-gazdaságosság, mint a gazdasági növekedés „utolsó” nagy forrása, ezt követelné meg. A világot keresztül-kasul behálózó vertikális láncok valójában a legszélsőségesebb sztálinisták álmának megvalósulása lenne. A monopol-versenyess hatalomgazdaságban a régiók és a nemzetek (nem így hívnák) elemi ellátási biztonsága kerülne veszélybe. Nem pusztán technikai, természeti (jó példa a jelenlegi járvány is) stb. okokból, hanem a hatalomgazdaság irányítóinak létfontosságú érdeke, hogy legyenek krízisek, elvégre csak tőlük várnák a megoldást. Ez a bankplutokrácia világában a

sumérok óta nem jelent újat. A pénz- és banktörténet röviden összefoglalható: egy csereközösségben miután a pénzrendszer irányítói vezető szerephez jutottak, csalásba kezdtek, ez válságot szült, a válságban az első megoldások természetesen a pénzügyi világból jöttek, mindenekelőtt egy nagyobb csereközösséget szorgalmaztak, új banki eszközöket „találtak ki”, az új hatalmi helyzet elfogadtatásával ismét indították az új, csalásra épülő játékszabályaikat, amelyek ismét válsághoz vezettek... és minden kezdődött előlről. Végkifejlet: az eurót és a következő álmot, az euródollárt, tehát az Európai Uniót, illetve az új álmot a világállam felé, Amerópát ez élteti. Van még feladat ezen a pályán, a jüan (Kína), a jen (Japán), a rubel (Oroszország) stb. leigázása még ugyancsak megoldásra vár.

A biztonság kérdése világállami keretek között minden idők legszörnyűbb emberátalakító programját is jelentené. Ennek az embernek már nem lenne olyan arca, még inkább lelke, amelyet napjaink értelmében emberinek nevezhetnénk. Ennek az embernek már nem üzenhetné Nagy László: „ha lesz emberi arcuk, csókoltatom őket”. Ha okfejtésünk helytálló, akkor a világállam, a kozmopolitizmus, a multikulturalitás és egyéb aktuális libertinus ideológiai zagyalékokról elmondható, hogy nem politikai kérdésekről van szó, hanem a józan ész, az emberi ember vívja harcát a diabolikus erőkkel és a tudatlan, torzlelkűvé tett pribékjeikkel.

A biztonság elvesztése mellett egy megsemmisítő erejű gazdasági visszáságra is fel kell hívni a figyelmet. Az uralkodó libertinus közgazdaságtan szóra sem érdemesíti a kérdést. A világ számos egyetemén – a „progresszív” budapesti és vidéki egyetemeken is – oktatott 872 oldalas Krugman-Obstfeld-féle Nemzetközi gazdaságtanban egy mondatot nem

szánnak a nemzetközi kereskedelem okozta ún. negatív externáliák kérdésének. A negatív externáliák költségei közvetlenül nem az eladónál és/vagy a vevőnél merülnek fel, nem szerepelnek a számvitelükben, hanem közvetlenül a természetet pusztítják és – némileg jövőbe tolva – pokollá teszik az emberek életminőségét. Nevezzünk meg néhány kézzelfogható negatív externáliát. A szállítás során (közutakon, vasúton, vízen, levegőben) vegyük figyelembe a széndioxid- és egyéb károsanyag-kibocsátás ártalmait, a zajártalmat, a gumi- és gépkopás természetet szennyező hatását, a balesetek költségeit, a kábítószer-kereskedelem, az embercsempészet, a prostitúció társadalmi terheit (elsősorban a szállítási útvonalakhoz kötődnek), a litoszféra, a hidroszféra, az atmoszféra lerontása, a beton alá temetett és a szétszabdalt ökoszisztémák megsemmisítését, lerontását, a bővli és a tömegember szállítását végző légitömegközlekedés vizuális szennyezését, amely már a tiszta égtől is megfosztja az erre még igénytartót, itt kell megemlíteni a néhány óra alatt az egész világon szétterített baktérium- és vírusfertőzések mérhetetlen kárait (lásd COVID-19 járványt), itt zilálják szét (az eladók és vevők némi hasznára és a választék-bővítésre hivatkozva) a tradicionális helyi termelők egzisztenciáját, s végül: itt lehet régiókat, de még országokat is olyan válságba taszítani, amely a GLT létfeltételét, dinamikáját adja, elvégre valakiknek újjá kell építeni a válságba jutott régiókat, országokat.

Az áru-, a tőke-, az információ és a tömegember utazási „szabadságáért” (ezzel a libertinus demagógiával hülyítik a tömegeket) túl nagy ár az emberi élet és a természet egészének veszélyeztetése.

Az „egy cég termeljen egy terméket” GLT törekvés a diverzitás, a biztonság és a negatív externáliák okán is emberiségellenes - nem

politikai kérdés. (Sztálin nyilván felülne a sírjában és mosolyogna, erre gondoltam - mondaná.) Ezért megalapozott, hogy a GLT-t globalkrata libertinus technobolsevizmusnak is nevezhetnénk.

3. A döntéshozók, az irányított és a vezérelt tömegek közötti távolság következményei: A világszintű korporatív rendszer és a világálam olyan szinten törekedne összpontosítani az emberek, a régiók, a valamikori nemzetek gondjainak, ügyeinek kérdését, hogy a végeken vezetés-szervezési káosz válna uralkodóvá. A központ probléma-érzékenysége, információgyűjtése, -feldolgozása, döntéselőkészítése, a döntések meghozatala olyan fokú torzulással és időkéssel járna, hogy elkerülhetetlenné válna a káosz, az anarchia. A veszéllyel azért kell számolni, mert az emberléptéket meghaladóan gyors, grandiózus és tömegszerű nagytechnikák – itt kiemeljük a számítógép adta és várható lehetőségeket – viszszafordíthatatlanul leépítik és kiüritik az individuumok döntési lehetőségeit. Ha a kulturális éberség és a társadalomkritikai érzékenység leépülése olyan előrehaladottá válik, hogy „szükségyszerűségről” kezdhetnek el beszélni a GLT haszonélvezői és ezt az alárendelt tömegek elfogadják, akkor valóban a planetáris káosz elkerülhetetlen. Ekkor az újrakezdés esetenként kőkori, jobb esetben kora-középkori állapota vár az emberiségre. Hogy ezen a pályán vagyunk, azt a brüsszeli csúcsburokraták döntési színvonala már jól példázza; gondoljunk a vadászgörények utazási szabadságának gondjára, ti. a házikedvencek – megfelelő papírokkal – gazdáikkal szabadon átléphetik az Európai Unió államainak határait, míg a vadászgörényeket ebben a vonatkozásban „személyiségjogaikban” korlátozzák...

A GLT három, fentiekben megnevezett következménye tovább tagolható, de már most is levonhatjuk a végső következtetést: a világállam vagy nemzetállamok világa kérdése nem politikai kérdés, az a párt, civilszervezet stb. amelyik világállami követeléssel áll elő, az nem politikai párt, nem civilszervezet stb., hanem az elemi biológiai, gazdasági, kulturális tényeket semmibe vevő stupiditást vagy/és elvetemültséget képviselő szervezet...

A világállam kérdését a GLT „elitje” ugyan napirenden tudja tartani, de meddig? Kétség kívül sokat tettek a washingtoni konszenzus óta (1989), a neoliberalizmus 28 éve alatt (1980-tól 2008-as világválságig, ezt követően némileg háttérben maradtak), de a világállam időszerű politikai, diplomáciai, adminisztratív kérdései még nincsenek közvetlen módon napirenden. Ráadásul ocsúdik – maradva Európában – az életet, a természet egészségességét, az Isten felé fordulást vallók tábora. Magyarországon idestova tíz év óta – nagyságához viszonyítva – jelentős szerepet játszik ebben az újjáéledésben. A GLT zsoldjában állók támadásai tökéletes tanúbizonyságot szolgáltatnak arra, hogy az Orbán-kormány döntései a pozitív feloldás ígéretét hordozzák. Sokan úgy látják, hogy ebben a heroikus küzdelemben a jelenlegi járvány (krízis) olyan katarzist is szülhet, amely az igazi veszélyt jelentő „libertinus dögvészt” megsemmisítheti. Úgy tűnik nem maradt más emberi kiút...

A krízistől elválaszthatatlan a katarzis. Bármennyi történelmi tapasztalat igazolja is ezt a tételet, ad abszurdumnak nem tekinthetjük. Különösen nem, ha a jelenlegi COVID-19 világjárvány várható hatásait mérlegeljük. Ha csak ugyan „klasszikus” vírusról van szó, akkor inkább akcidentális (esetleges, véletlenszerű, átmeneti) krízisről beszélhetünk, elmúltával lényegében minden a válság előtti módon fog

folytatódni. Továbbra is várnunk kell egy igazi, megtisztulást előidőző válságjelenségre. Ha a kormányok és nemzetek feletti szervezetek a járványra adott szokatlan intézkedései kiváltásának egy olyan fokú spirituális megújulást, hogy a járványt elbeszélő hiteles gondolkodók, az individuumok és a járvány hatására létrejövő társadalmi mozgalmak eljutnának a járvány igazi okaihoz, a gazdaság és népesség végtelen növekedésének tarthatatlanságához, illetve az ezek mögött álló liberális, pontosabban globalokrata libertinus technofasiszta társadalomszervezés eltakarításának igényéhez, akkor valóban a természetes ciklikusság válságának keretei között gondolkodhatnánk, s katarzisként elkezdődhetne a liberalizmus és libertinizmus több mint 200 éves „hagyatékának” felszámolása, szellemi, lelki és gyakorlati vonatkozásban is. Ha a pszichopata libertariánus oligarchák újabb mesterkedésének tekintjük a COVID-19 vírus elszabadulását – könnyen lehet még a világhálón is találni erre utaló jeleket –, akkor fordítsuk tekintetünket abba az irányba, hogy a járványt követő gazdasági megrázkódtatásokra milyen válasszal állnak elő a háttérhatalmak. A járvány szembeötlő következménye volt, hogy sok milliárd embert a számítógép elé ültetett. A világoligarchák infokommunikációs érdekcsoportja dominánssá vált. Ne feledkezzünk meg arról, hogy meghatározó volt a szerepük a járvány előtt is. A járvány-cirkuszt (ekkor így láttatjuk) ők rendezték, önnön igazolásukra. Úgy is fogalmazhatunk, hogy ez számukra egy rendkívül olcsó marketing trükk volt; a nemzeti kormányokkal, illetve az állampolgárokkal fiztették meg az újabb „csoda innovációjukat”, az ún. 5G telekommunikációs rendszert. A 4G-rendszerről tudjuk, hogy kívülről támadta meg az ember autonómiáját, a személyes választás illúzióját fenntartva, lassan kerítette a ha-

talmába a tömegeket. E technológia csúcsirányítói (meghatározó szerepben továbbra is a bankárok állnak) az 5G-rendszerben látják kiteljesíteni viláгурalmukat, de most már semmit nem bízhatnak a véletlenre, mivel ez a technológia az emberi testbe kíván beépülni, így az ember olyan testkészülékké válik, amelyet az oligarchia tárgynak tekinthet.

Térjünk vissza a napi gyakorlathoz. A magyar és a nemzetközi média ugyancsak megtelt ötletekkel. Az észosztók lehangosabb és egyben legvisszatasztálóbb csapata az „operatív” emberek közül kerülnek ki. Hagyja őket beszélni a libertinus háttérhatalom. Ők már csak tudják, hogy merre az előre, elvégre ők igelnéltek, ők tartották fenn (és ők voltak a haszonélvezői) azt a társadalmi-gazdasági rendszert (értsd: GLT), amely egy felszíni következményjelenségében (világjárvány) a fennálló rend súlyos rendszerzavaraira figyelmeztet.

A kérdés így vetődik fel: hogyan indítsuk újra a járvány után mindazt, ami a járvány előtt volt? A helyes válasz: ti, a ti értékrendetekkel, céljaitokkal, szükségleteitekkel, intézményeitekkel, érdekviszonyaitokkal, ösztönzési rendszereitekkel, döntési-cselekvési attitűdjeitekkel, törvényszerűségeitekkel sehogy. Elég volt a globalizmusból, elég volt a bámészkodó tömegturizmusotokból, a közömbössé tevő média szenzációitokból, elég volt a perverz és egyre perverzebb libertarianizmusotokból, elég volt a technofasizmusotokból/bolsevizmusotokból.

Láttuk, e tiltakozás fölsejlése is elég volt számotokra, hogy tudatlan vagy/és erkölcstelen magyar és nemzetközi szolgálhadaitokkal hazug és aljas vádaskodásba kezdjete, védve a mű-szólásszabadságotokat, az értelmetlen utazgatásaitokat, a tudatalattiból előbányászott perverzióitokat, a szülői elhanyagoltságból eredő devianciáitokat, identitászavaraitokat, az álságos „emberi jogaitokat”, s főként bőséges

apanázsaitokat, aminek nagyobb részét az értékteremtő magyarok nemzetközi kényszerből kénytelenek a mai napig állni. A háttérhatalom pribékhálózata meglehetősen kiterjedt; az akadémiai, az egyetemi kövületek és a maguk mögé szelektált tehetségtelen siserehadaik, a perverz, hiúságra és pénzre éhes „művészeti” élet aberránsai aggasztóan széles körben és hatékonyan szórták szét a libertinizmus életellenes magvát. A világ művelődéstörténete a holywoodi szennyáradat alantasságához és széleskörűségéhez hasonló jelenséggel még időlegesen és regionálisan sem találkozott. Minderről legfeljebb a pszichopata Néró gyűjtogatása juthat eszünkbe. (Az értékes művekről, mert olykor ilyenek is akadtak, nem kell szólnunk, mert most olyan bablevesről beszélünk, amelybe jelenős mennyiségű arzént adagoltak. Nagy pusztítást vittek végbe a libertinus média iparosai, de a legveszélyesebbek, a végjátékban különösen, a műfüzőld libertinus és álbaldali politikusok.)

Ha ők nem teremthetnek – mert képtelenség lenne – járvány utáni új világot, akkor kik? A liberalizmus és a libertinizmus vírusával szinte minden glóbusz lakó megfertőződött, annak torz és egyre torzabb értékrendjével, életellenes, speciálbarbár munkamegosztásával, összezavarodott döntési-cselekvési attitűdrendszerével, természetellenes életvitelével, életmódjával.

A társadalmak perifériáján meg lehet és meg is kell találni a „látóembereket”, mert minden brutális szorongattatás ellenére voltak s maradtak őrzők, hősök, krisztusi emberek... Kettőt a magyarok közül érdemes kiemelni. Hamvas Béla Valéry-idézete nem véletlen: „az észnek mindannyiszor tévednie kell, valahányszor az életre vonatkozóan kedvezőtlen következtetést von le”. (Hamvas 1936 7) Csurka István pedig „így írt magáról” és ezt várta el méltó

követőitől: „Valakinek, valakiknek ki kell megélni a körön kívülre, és be kell mutatni, hogy az elevenen való megnyúzás elviselhető.” (Csurka 1996 5) Lehet, hogy az elevenen megnyúzottak példája perdöntő, de a CORONA-19-es vírus sokkja és a közeljövőben várható társai mindenképp el kell, hogy vezessék a körön belül maradtakat a katarzishoz.

A katarzis tisztulási folyamatként képzelhető el; ahogy a tiszta csermely vizét zavarossá teheti egy beledobott kő és pár méter után a patak önmagát megtisztítja, úgy kell a járvány okozta (számoljunk másfajta krízisekkel is) lelki, intellektuális és társadalmi zavart minden embernek, családnak, lakóhelyi közösségnek, nemzetnek – a brüsszeli bürokrátákat és nemzetek feletti szervezeteket nem illesztjük ebbe a sorba, mert nem egyenértékűek az előző szintekkel – lelkibékévé oldani.

A tisztulás első lépése során azt kell látni, hogy egy egészséges társadalomszerveződésnek melyek a létfontosságú – tudományosan szólva ontológiai – alapelvei, s azokat hogyan torzította el a GLT.

Fogadjuk el, mert meglehetősen logikus és közismert az a közelítés, amely a társadalmat egyrészt Rendszerre, értsd gazdaságra és politikumra, illetve életvilágra osztja. Életvilágon azokat tradíciókat és mintafenntartásokat értve, amelyet a társadalom legfontosabb közössége, a család gyakorol és a társadalom felé kisugároz. Közelítésünkben a társadalom újratermelési keringési köreiben kiemelkedően a család játssza a főszerepet, és csak másodlagosnak tekintjük a gazdaság és a politikum szerepét. A családok, akár a gének a biológiában, ha egészségesek, akkor hosszú életűek, termékenyek és megbízható átörökítő képességgel rendelkeznek. A jövő titkát alapvetően ők hordozzák, de kezdjük először a gazdasággal.

Arra törekszünk, hogy megnevezzük az egészséges gazdaság működésének – ezúttal négy – alapelvét. Utalunk arra, hogy a járvány előtt milyen torzulások terhelték e négy alapvető és megfogalmazzuk milyen változások kívánatosak, hogy a járvány utáni gazdaság egészségessé váljon és megfelelően igazi rendeltetésének.

1. Milyen szabályozási mechanizmusok határozzák meg a gazdasági szereplők (munkavállalók, gazdálkodóegységek, államok) közötti viszonyokat? A GLT-ban a tudományos, a politikai és a médiális szolganép azt állítja, hogy a piaci koordináció a lényeg. Ezen azt értve, hogy létezik az emberek feje fölött egy olyan rendező, orientáló mechanizmus, amelyhez a legkreatívabb szereplők alkalmazkodnak legsikeresebben. Valójában viszont a multi- és transznacionális társaságok – megkülönböztetetten a bankplutokrácia – hatalmi helyzete perdöntővé vált, s nincs itt szó semmiféle „fejek fölött” működő piaci mechanizmusról, az agresszív koordináció vált uralkodóvá. Itt, a gazdasági élet minden lényeges szegmentumában egy szűk csoport erőltetheti a világ minden polgárára akaratát; lásd a Krugman-Obstfeld-féle „egy cég termeljen egy terméket a világnak” gyakorlatban is bontakozó koncepcióját. A közgazdasági művek perifériáján ugyan beszélnek arról is, hogy néhány nap alatt omlana össze a GLT, ha a gazdaság újratermelési köreiben nem lennének ott az egyéb koordinációk is (pl. családi, etikai, reciprocitás stb.), de az uralkodó politikai elbeszélések és a média gondoskodik arról, hogy ez ne tudatosuljon a társadalomban.

Járvány után itt az ideje a multi- és transznacionális világhoz kötött agresszív koordináció leépítésének és a természetet, az emberi együttélési viszonyokat és az emberi pszichét

kímélő koordinációk (emberléptékű piac, barterkereskedelem, reciprocitás, családi, autonóm, etikai stb.) előtérbeállításának. Amennyiben a nélkülözhetetlen nagytechnikákra a járvány után is szükség lesz, úgy azok társadalmasítása (nem kommunista, nem tőzsdei alapokon) elkerülhetetlen.

Összefoglalva az egészséges gazdasági rendhez való visszatérés első feladatát: a járvány előtti domináns agresszív koordináció leépítése után a közgazdasági oktatásban, a politikai elbeszélésekben és a médiában vissza kell adni az emberléptékű koordináció-kombinációk súlyuknak megfelelő rangját. Ez magával hozná az életellenes globalitással szemben a régiók természetet, emberi viszonyokat és az emberi pszichét oltalmazó gazdasági rendjének felértékelődését, pontosabban helyére kerülését. Az előtérbe, pontosan a helyére került koordináció-kombinációk kell, hogy a közgazdaságtan tárgyát jelentsék. (A XX. század hetvenes, nyolcvanas éveiben Kornai János is így gondolkodott!) Az új, valószínűleg nagyon is régi emberléptékű koordinációkban közös, hogy az embert (nem a termelőt, meg a fogyasztót stb.) állítják középpontba, a teljes embert. A járvány előtt munkaerő-áruról, tehát modern rabszolgáról az ún. speenhamlandi törvénykezés felszámolása óta (formálisan 1834-től) beszélhetünk, a II. világháború után az új rabszolgaság gyalázatát eltakarva emberi tőkéről ködösít a járvány előtti neoliberais közgazdaságtan. Gyorsan felejtjük el mindkét ízléstelen (munkaerő-áru, emberi tőke) kifejezést!

Az emberléptékű koordinációk főszereplője tehát az ember, akinek teremtője, nevelője, oltalmazója és ápolója a monogám család. (Az e vonatkozású GLT értelmezésekkel és főként degenerációkkal ezúttal nem foglalkozunk.) A család, mint intézmény is, benne a munkát

végző emberekkel (kor, nem differencia nélkül) gazdaságonológiai (gazdaságlétezési) megkülönböztetett szegletkévé kell, hogy váljon.

2. A munkamegosztás záródásának szükségszerűségéről. A munkamegosztás meddig teremtő és mikortól romboló? A GLT olyan fokon felparcellázta a munkamegosztás révén az emberi munkatevékenységet – a korlátolt haszonelvűség logikája szerint –, s ezáltal megfosztotta az embert, hogy önmagát értelmesen tevékenykedő lénynek tekintse, hogy általánossá vált a dekadencia, a depresszió, a lelki kiüresedés. Másként fogalmazva: az egyéni tudás és a kollektív tudás végzetes szétválása egyik oldalon emberalatti szintre degradálta az embert, a másik oldalon olyan bonyolult és hosszú termelési láncokat, pontosabban hálókat, s ezeket szabályozó nemzetek feletti nagyszervezeteket hozott létre, amelyek törekénysége, embertelensége szintén a planetáris összeomlást hozta látótávolságba. A. Smith időben figyelmeztetett: a túlzott munkamegosztással az ember olyan butává és lelketlenné válik, amennyire az egyáltalán embernél elképzelhető.

Katarzis utáni feladat: törekedni kell arra, hogy minden ember minél előbb visszakapja azt a lehetőséget, hogy munkatevékenységének eredménye kézzelfogható teljesítményhez legyen köthető. A speciálbarbarizmust mindenhol, ahol csak lehet vissza kell szorítani; oktatásban, termelésben, technikában stb. Másként: az egyéni és a kollektív tudás kritikus széthasítottságának veszélye elhárításra vár, mert azt aligha nevezhetjük az emberi létezés kiteljesedésének, hogy egy stupid, tehetetlen, lelketlen ember (egyéni tudás) ül be valamilyik csodaautóba (kollektív tudás) ... A járvány, illetve a katarzis utáni feladat akkora és olyan összetettségű szervezeti egységeknek kell,

hogy teret adjon a mezőgazdaságban, a szolgáltatásokban, az ipari termelésben, hogy a kézhezálló technika, az egészséges fizikai terhelés, a manualitás, a kreativitás, a hasznos végtermék-élmény újból előtérbe kerüljön, ahogy hosszú évezredek át a földművelés, a kézművesség közel tartotta az egyéni és a kollektív tudást.

3. A koordináció-kombinációk és a munkamegosztás katarzisz utáni átalakulásai sokat segíthetnek a harmadik létfontosságú gazdasági jelenség megújulásában, de ezzel nem lehet megtakarítani, hogy ne foglalkozzunk önállóan a technika és a technológiai változás átalakulásának szükségszerűségével. A GLT kifejlesztette az emberléptéket meghaladóan gyors, grandiózus és tömegszerű nagytechnikat, s ennek szerveződési mikéntjét, intézményeit és érdekcsoportjait, ez utóbbiakat a technológiai változás fogalmával foglalta össze a globalokrata libertinus közgazdaságtan. A nagytechnika mindhárom jellemzőjére igaz, hogy külön-külön is halálos veszélyeket hordoz az emberi civilizációra nézve, a három együtt pedig egész biztosan, már rövid távon is napirendre vette az ember idomításának és tenyésztésének gyakorlati lehetőségeit. Az ilyen módon megragadható nagytechnika szükségszerűségéről beszélni egyenlő a legelemibb logikai szabályok felrúgásával. Csak a modern korral (1789-től), a liberalizmus-kapitalizmus-ipari forradalom révén született meg ez a felháborítóan korlátolt logika. Szükségszerűnek látva vagy láttatva merőben emberi döntéseket, amelyek természete – amíg emberről beszélhetünk – a normativitás; a mai napig igaz, a bonyolult és az egyszerű kérdések világában is, hogy ahol az ember dönthet, ott fennáll a „legyen” lehetősége, s nem pusztán a „lesz” kényszerpályája. Milyen képtelen logika az, amely pl. a villanyáram szükségszerűségéről beszél, amikor a 65 év feletti magyar

emberek pontosan emlékeznek a villany nélküli életre. (Ebből nem következik a villanyellenesség!)

Az emberellenes nagytechnikával szemben itt az ideje az ún. schumacheri emberléptékű (kézhezálló, kreativitást támogató, kezügyességet igénylő, természetet kímélő, társadalmilag hatékony stb.) technikának. A kicsi szép, mondja Schumacher! (Schumacher 1973)

4. A negyedik sürgető feladat a világgazdasági kapcsolatok átértékelése. A XVIII. század végén a világtermelés 1%-a került exportra (egyben import), egy száz év múlva ez az arány 4% volt, napjainkban kb. 24%. Ez az arány nagy, nagyon nagy, az emberiség jövőjére nézve egy újabb halálos veszélyt hordoz. Az ilyen sommás mutatók természetesen nagyfokú torzulásokkal terhesek. Pl. a kontinensnyi országok (Oroszország, Amerikai Egyesült Államok stb.) országon belüli áruforgalmát nem tartalmazzák ezek a mutatók, pedig Virginiából Kaliforniába szállított jószágok negatív externáliái jóval nagyobbak, mint ha Magyarországról Lengyelországba utazna az áru.

A katarzisz utáni világgazdaság minden felelős szereplőjének be kell látni, hogy a szabad áru-, szolgáltatás, tőke- és munkaerő-áramlás elsősorban a libertariánus oligarchák profitmaximalizálását van hivatva szolgálni. Álnok kézikönyveik a komparatív (összehasonlító) előnyök ismertetésekor a nagyobb és egyre nagyobb fogyasztás lehetőségét hangsúlyozzák és megfélemlenek szót ejteni a negatív externáliák nagyságáról. Vajon miről árulkodnának a társadalmi jólét mutatók, ha a specializálódás háttérbe kiterjesztése következtében megnövekedett világkereskedelem negatív externáliáival is számolnánk? A pontos számítás természetesen lehetetlen, de nincs is rá szükség. Egy értelmes laikus vagy egy nyolcéves gyermek is belátja, hogy a világ jelenlegi szállítási

kapacitásának nagysága (köz- és vasúton, vízen és levegőben) és a nyomában képződő pusztítás, szennyezés, társadalmi ártalom nagyságával már nem lehet nem számolni. S ha ezen negatív externáliák pénzben kifejezett társadalmi költségeit levonnánk a világkereskedelemben képződő jövedelmekből (profit, bér, kamat, földjáradék), vajon mi maradna? Itt az idő, hogy a piaci logikára épített komparatív előnyök szakállas dogmáját átértékeljük. Az „egy cég állítson elő egy terméket” kiötlő, hatalmi tébolyban szenvedő globalokraták megállítása kötelessége minden olyan embernek, aki a természetet oltalmazó gazdálkodás nélkülözhetetlenségét belátja, aki a lokális társadalom erősödését fontosnak tartja, röviden: mindent meg kell tenni a túlfutott globalizálódás és világintegrálódás ellen.

A gondolat radikálisnak és újnak látszik, a szomorú az, hogy egyáltalán nem radikális és nem új. Arisztotelész kb. 2350 éve arra kérdésre kereste a választ, hogy mekkora az optimális lélekszámú település. (Arisztotelész kb. 330) Két kritériumot szabott, egy gazdaságit és egy társadalmi. 1. A település biztonságos ellátását a maximális autarkialitás szolgálja, a negatív externáliák következményeivel akkor még nem is kellett számolni. 2. A település társadalmi harmóniáját az emberek közötti maximális közvetlenség biztosítja. S mivel a település lélekszámának növekedésével az autarkialitás csökkenő, a közvetlenség pedig növekvő függvény mentén értelmezhető, így a két függvény metszéspontja meghatározza az optimális lélekszámú település nagyságát. Arisztotelész korában a teoretikus alapon kívánatosnak ítélt és a tényleges települési lélekszám megegyezett; a görög városállamok 1200 – 30000 főt számláltak, nagyon magas, kb. 90-95 %-os szintű autarkialitást mutatva. (Egyesek szerint Periklész korában már Athén lélekszáma kilógott a sorból, mások szerint

nem. Az ókor világkereskedelmi útjain (selyem út, tömjén út) a néhány tucat tevehátra felférő exkluzív jószágoktól (selyem, fűszer) ebben a vonatkozásban eltekinthetünk.)

Az érintett szakemberek (régészek, antropológusok, humánitológusok stb.) szerint Európában 20 ezer évvel ezelőtt 6-10 ezer ember élt, 25-30 fős vérségi csoportokban, amelyek 400-500 fős törzsekhez tartoztak. Az archaikus korban tehát még az ókornál is magasabb autarkialitási és közvetlenségi szint érvényesült a homogén közösségekben. A középkor falvaiban sem volt a són és a csoroszlyán kívül másra szükség.

Az archaikus korban, az ókorban és a középkorban az erőforrások hiányát kevésbé a kereskedelemmel, inkább háborúkkal oldották meg.

A poklok poklát a liberális demokrácia, a kapitalizmus és az ipari forradalom együtt szabadította a világra. Az emberiség növekedésnek indult lélekszáma és a fogyasztói kosarak teletömésének igénye kiváltotta az erőforrás- és az áruhiányt, egyben a csereközösségek (törzs, települések, régiók, városállamok, államok, birodalmak) egymás közötti kereskedelmének gyakorlatát. A békés technikák mellett időközönként az agresszív megoldások (rablások, gyarmati, regionális és világháborúk) „oldották” meg az erőforrás- és piachiányt. Valójában a „békésnek” nevezett technikák mögött legtöbb esetben a kapitalizmus kezdeti szakaszában erőfölényre szert tett országok, majd ezen országokban létrejött óriásvállalatok és mindezekelőtt a nagybankok üzletpolitikája, nemzetközi szabályozási mechanizmusa, szervezési-vezetési technikái, elfajzott nemzetközi pénzügyi rendszere biztosította és a mai napig biztosítja Kelet-Európa, Oroszország, legtöbb ázsiai, latin-amerikai és afrikai ország kirablását. A hitelpénz-rendszer, a kamatszivattyúk, a

multi- és transznacionális cégek számviteli elszámolási technikái, a manipulált árfolyampolitikák, a hitelminősítés egyoldalúságai, a kiszolgáltatott országok bérszínvonalának hatalmi alapon alacsonyan tartása stb. lépett a forró kereskedelmi háborúk helyére.

Eddig a GLT gazdaságának azon ontológiai alapelemeit emeltük ki, amelyek a katarzis (a járvány) után átértékelésre szorulnak a még nagyobb krízisek elkerülése érdekében. A libertáriánus oligarchiák által abszolutizált monolit hatalom-piacgazdaság helyére kell hogy lépjen a sokszínű koordináció-kombinációk világa, a túlfutott munkamegosztással szemben eljött a munkamegosztás záródásának ideje, az emberléptéket vesztett nagytechnikák átértékelésre várnak, itt az ideje a társadalmasításuknak, illetve az emberléptékű technikák szorgalmazásának, végül, az „egy cég termeljen az egész világnak” világállami világgazdaság-örüllettel szemben fel kell értékelni a negatív externáliákkal számoló, az autarkialitást és a közvetlenséget szem előtt tartó lokalitásokat.

Sokan e megváltoztatandók sorában az elfajzott nemzetközi pénzrendszert említik első helyen. Egyetértünk ezekkel a közelítésekkel, még sem exponáltuk a kérdést, mert szinte magától értetődőnek tekintjük, hogy a magánpénzrendszer társadalmi tulajdonba vétele nélkül a GLT-től való megszabadulás elképzelhetetlen.

Közelítésünkben eddig a globalokrata libertinus költségvetési és monetáris keverékpolitikával szabályozott vegyesgazdaság került előtérbe, a Rendszer második elemének, a politikumnak a „járvány utáni” megújítása is napirendre kell, hogy kerüljön.

1. A GLT világában az eredetileg sem problémátlan liberális demokrácia a felismerhetetlenségig eltorzult. A politikai pártok –

amelyeket szellemi arcuk alapján alig lehet megkülönböztetni – nemtelen harcot vívnak a polgárok szavazataiért. Ha az elmaterializálódott tömegek viszonylagos jólétet érzékelnek, akkor szinte két párt, illetve érdemileg megkülönböztethetetlen két pártkoalíció vívja harcát. A nyertes ekkor az lesz, aki a háttérhatalmi erőket – a majdani nagyobb alkalmazkodás ígéretével – a maga oldalára tudja állítani, s ez által az anyagi támogatást meg tudja szerezni. Ezen a bázison a politikai marketing trükkjeivel felvértezett a médiákban folyó kommunikációs ármányban dől el a választások végkimenetele. Mivel ez a „tudományos” eszköz mind a két fél rendelkezésére áll, gyakran alakulnak ki patthelyzetek. Volt rá már példa, hogy az Amerikai Egyesült Államokban hónapokig nem tudták eldönteni, hogy a demokraták vagy a republikánusok nyertek; 2000-ben G. W. Bush és A. Gore küzdelmében a floridai eredmények adták a mérleg nyelvét, ahol 537 fővel Bush lett a győztes. Európában is gyakori az A küzdelme B-vel, vagy B küzdelme A-val politikai csetepaté, amely lényegében a kialakult GLT status quo-n nem változtat. A németországi nagykoalíciók még az A és B formális szembenállást is eltüntetik. Az Európai Unió parlamentjében esetenként egy felkészült politológus sem tudja megkülönböztetni a szembenálló feleket, mert olyan egységessé tették a GLT-nyelvet. A kiegyenlített politikai erők, a gyenge kormányok a felszínem a libertáriánus demokrácia „szép példái” szolgáltatják, valójában a háttérhatalmak tömegbutító technikája, a valós érdekek palástolásának eszköze.

Válsághelyzetek viszont feléleszthetnek valóságos szembenállásokat, ezt a történelmi traumák és karizmatikus pártok, politikusok táplálhatják, illetve képviselhetik. Ilyen volt 2010-ben a Fidesz - Magyar Polgári Szövetség és a Kereszténydemokrata Néppárt kétharmados győzelme. A koalíció markáns – gazdasági és

társadalmi eredményeket hozó – törvényke-zése és felvállalt értékei megrökönyödést váltott ki a GLT rendszerében szolgálatban lévő erők részéről belföldön külföldön egyaránt. A „megrökönyödés” azért is visszataszító, mert a nyugati országokban bizonyára bőven akadnak gondolkodók (hallgatnak vagy hallgatásra kényszerülnek), akik tökéletesen tisztában vannak a több mint negyven, illetve hetven éves közép- és kelet-európai diktatúrák rendszerváltást követő örökségével. A diktatúra szociálpszichológiai hálói ugyan álcázták magukat, de valójában a rendszerváltást követően minden lényeges gazdasági (banki, nagyvállalkozói), kulturális szféra (oktatás, művészeti élet, tömegtájékoztatás stb.) urai maradtak. A II. Orbán-kormány megalakulása idejére, kb. 21 év alatt tudta a magyar társadalom kiérlelni azokat a szellemi és politikai vezetőket és a történelmi szituáció is kedvezett (gondoljunk a tehetségtelen és erkölcstelen Medgyesi-Gyurcsány-Bajnai kormányok rombolására), hogy a magyar társadalom felemelhesse a fejét. A „mai magyaroknak” tudomásul kell venni, hogy a GLT szellemiségével átítatott nyugat inkább fogja támogatni azokat a magyar pártokat és holdudvarukat, akik mindig és mindenkor a magyarok rovására érvényesültek immár 494 éve (Mohács óta), Rákóczi óta ezeket labancoknak hívjuk, hogy egyértelmű legyen, hazaárulóknak.

Az Orbán-kormány megtette azt, amire az író-fejedelem 1996-ban felhívta a figyelmet, nem árt ismételni: „Valakinek, valakiknek ki kell merészkedni a körön kívülre, és be kell mutatni, hogy az elevenen való megnyúzás elviselhető.”

A GLT „demokráciája” – elfogadva, hogy a demokrácia nem egynemű, nagyon is sokszínű kell, hogy legyen – érett az átértékelésre. A globalokrata nagytőke, s az általa pénzelt po-

litikai marketing trükkökre épülő telekommunikáció nem vehet részt a jövő demokratikus rendszerének kialakításában, a pártoknak az emberléptékű lokalitásokban kell megmutatni magukat, a politikai pályára csak tehetséges, erkölcsi minőséget felmutatni képes emberek kerülhetnek. Az „emberalatti” eszközök és emberek megítélését feddhetetlen, pártok feletti, a társadalom minden rétegét képviselő lokális ellenőrző testületek kell, hogy alkossák, megkülönböztetett szerepbe – ahogy az sok tízezer éven át volt – a papoknak kell kerülni. Nincs itt semmi anakronizmus!

2. A jövő szakpolitikai feladatai közül egyet kiemelünk. Minden nemzetnek, sőt etnikumnak politikájában megkülönböztetett szerepet kell, hogy kapjon a népesedéspolitika. Azok a nemzetek, etnikumok, amelyek termékenységi rátája 2,1 alatti mindent meg kell, hogy tegyenek a ráta növelése érdekében. A nagyon kislétszámú nemzetek és etnikumok termékenységi rátája a 2,1 szintet meg is haladhatja, csak az eltartóképesség szabhat határt. Azok a nemzetek, etnikumok, amelyek termékenységi rátája 2,1 felett van, stratégiai irányt kell, hogy szabjanak a ráta csökkentésének irányába. Hosszú távon a 2,1 szint alá csökkenés is kívánatos.

A társadalom két alrendszerében (gazdaság, politikum) megfogalmazott katarzis (járvány) utáni feladatok teljesülése csak akkor vehet kívánatos irányt, s csak akkor valósulhat meg kellő eredménnyel, ha a társadalom főmémje, az életvilág (a család) adekvát válaszokat tud adni a GLT pusztításaira.

Az életvilág (a család) a társadalom legfontosabb integráló és mintafenntartó rendszereit fogja át. A családon a klasszikus családot értve; férj, feleség, gyermekek, nagyszülők. Meg kell felelnie a mém (biológiában ez a gént jelenti) legfontosabb elvárásainak. Legyen

hosszú életű; nem egyedében, hanem „fajtájában”; s valóban a család sok ezer éves képződmény, holmi GLT destrukció, libertariánus abberáció ezt nem kérdőjelezheti meg. Legyen termékeny; ha kedvező, életigenlő társadalmi környezetre talál, akkor szaporodik, értsd: a férfi (férj) és a nő (feleség) időben egymásra lel, s vállalja azt a jogi, szociológiai, lelki, spirituális, gazdasági kötelekeket, amelyek a családot családdá teszik. Legyen megbízható átörökítő képességgel rendelkező; ez a tulajdonság adja a társadalom életképes stabilitását, a szokások, a tradíciók, a minták és az innováció egészséges egyensúlyát.

Az integráció (egységesítés) és a mintafenntartás legfontosabb megjelenési formái: a. az innovációt és az adaptációt lehetővé tevő tanulási készségek, amelyek egy nemzet képességpotenciáljává állnak össze. A tanulási készségek, illetve a képességpotenciál feltételei: a fizikai, a pszichikai, a morális és a jogi szabályozhatóság. b. Csoportidentitások; a család, a kommunális élettér szokásairól és hagyományairól, az etnikai, a nyelvi, a nemzeti, a nemzetiségi, a regionális, a vallási hovatartozásról van szó. c. Thümosz (az egészséges elismerés vágya, az önbecsülés); a közösség, a társadalom előtti ízléses elfogadtatási, érvényesítési törekvések. Az életvilág (család) minőségét tehát az individuális képességek, az identitási formák és a thümosz minősége adja. Kétségkívül a mindenkori társadalmi-gazdasági környezet – értsd: liberalizmus, bolsevizmus, fasizmus, GLT – beszívargott/beszívárog ebbe a világba, de a család minden más közösségi forma közül kiemelkedik autonómiájával, s ez által válik a család főmémé. A család, mint főmém két vitathatatlan, egymástól elválaszthatatlan forrásból táplálkozik, a gyermekek egyrészt az anya és az apa génjeinek örökösei, másrészt éppen ezen a

gép-potenciálon kap megerősítést a legfontosabb szocializáció, a gyermekek nevelése, minden egyéb hatástól itt nyugodtan eltekinthetünk.

Igyekeztünk bemutatni, ha a gazdaságban egyoldalúan kezelik a szabályozási mechanizmusokat, ha nyomasztóvá válik a speciálbarbarizmus okán az egyéni és kollektív tudás diszkrépanciája, ha disztíngvátlan a nagytechnika, ha a világgazdaságban elviselhetetlen méretűvé nőnek a negatív externáliák, ha a politikai rendszerben a liberális demokrácia a háttérhatalmak bábszínháza csupán (és kontrollálatlan a népesedéspolitika), akkor az életvilág (család), mint a legfontosabb integráló és mintafenntartó (innováló) rendszer, hosszú távon elveszti integráló és mintafenntartó (innováló) erejét. Ekkor a GLT legnagyobb és legveszélyesebb csapásával kell számolnunk, mivel a társadalom főmémje (életvilág – család) kerül veszélybe.

A. A családból hozott tanulási készségeket a libertariánus oligarchia igényei szerint csatornázzák. A csatornázott készségeket olyan műveltségi ismeretekbe ágyazzák, amelyekből még a legtehetségesebb emberek számára sincs kitörés. Telekommunikációs technikájuk révén kényszerítik a tömegeket a néhány szavas, mondatos, legfeljebb egy-két oldalas információforrások fogyasztására; alaposan összekeverve az ismeretköröket, az absztrakciós szinteket, a lényeges és lényegtelen, a hamis és igaz, erkölcsös és erkölcstelen ismereteket. A képi kultúra zagyvaléka minősíthetetlen, így nem érdemes szót vesztegetni rá. Az egyetemes emberi nyitottságot, innovációs készségeket a multi- és transznacionális szervezeti célok leghatékonyabb megvalósítása felé terelik, az „amottan túl a tág világ”-ot a libertariánus oligarchia ideológiájának korlátolt horizontjára egyszerűsítik. A családból hozott

morális tűrőképességet, a jogi szabályozhatóságot maximálisan kiaknázzák (Papp 1987 60). Az ilyen módon lehatárolt világot a legjobbnak, a legszebbnek, a legigazabbnak, a legegyenlőbbnek és a legszabadabbnak kiáltják ki. „Király vagy” - hirdetik.

B. A sok ezer éves, esetenként biológiai, illetve fundamentális ontológiai megalapozottságú csoportidentitás-formákat szisztematikusan pusztítják. Éljen az „egytagú csoport” és ellenpontja, a világállam!

C. Az emberi méltóság tiszteletén alapuló társadalmi részvételi és énérvényesítési törekvések legfinomabb, úgy is fogalmazhatunk ad absurdum mércéje Jézus Krisztus óta adott. A liberálisok és a libertáriánusok a hatalom, a birtoklás és a hiúság világában egyszerre kiáltanak szélsőséges egyenlőséget (izothümia) és szélsőséges másságot (megalothümia). Az elfajzott koordináción alapuló libertinus gazdasági rendszer győztesei, a milliárdosok maximalizálhatják önbecsülésüket, az általuk vezérelt társadalmi nyilvánosságtól maximális elismerést várnak. Meg is kapják. A megalothümia a gazdaságban szabadon érvényesülhet. A liberális/libertáriánus demokráciák bürokratáitól, a politikusoktól viszont intézményesen megvonták ezt a lehetőséget. Egy politikus bármilyen tehetséges, elvárják tőle, hogy négy, legfeljebb nyolc év után távozzon, lehetőleg bukjon. Itt tehát az izothümia érvényesül. A politikusnak a gazdasági háttérhatalom csak rövid időre engedi meg, hogy tehetségét megmutathassa. A hiúság világában (művészet, tudomány, média, sport) viszont a gazdasági hatalom megengedi a túlfutásokat; ha beleillik saját profitmaximalizáló elképzeléseibe, akkor a hiúság szféráiban a csúcsszinteken még részesedhetnek is ebből a csillagászati összegű pénzből. Mindenki másnak, a tömegeknek

egyenlően lebegtetik a másság lehetőségeit, valójában az izothümia-t érvényesítik.

A társadalomban (gazdaság, politika, életvilág) a főmém szerepét az életvilág, még pontosabban a család tölti be. Talán nem túlzás azt mondani, hogy a nyugati kultúra jövője attól függ, hogy a GLT pusztításai után az életvilágban, pontosabban annak legfontosabb intézményszerűsült formájában, a családban maradt-e még annyi erő, hogy a hiteles tanulási készségeket, a létfeltételt jelentő csoportidentitásokat és a Jézus Krisztustól tanulható thümoszt (a morális alapon értelmezett önbecsülést) meg tudják-e újítani az erre hivatott társadalmi rétegek.

A közgazdaságtanban és a gazdálkodásban teret kell, hogy kapjon a koordináció-kombinációk új világa, a záródó munkamegosztás, az emberléptékű technika, a negatív externáliákkal is számoló világgazdaság. A politológia és a politika világában felszámolásra vár a manipulatív liberális demokrácia, a közvetlenségen alapuló helyi politikai szerveződések gazdag világa léphet helyébe szélesebb, nemzeti szintű ellenőrző-szervezetek mellett. A 2,1 szintű termékenységi rátát célzó népesedési politika útjára indításában minden döntéshozatali szinten van feladat, itt még a nemzetek feletti szervezetek is értelmesen tevékenykedhetnének. S végül: az emberléptékű lokalitásokban a társadalom legfontosabb integráló és tradíciót fenntartó erejét hordozó családnak kell a megváltozó gazdasági és politikai környezetben megtalálni újból a hatékony tanulási és átörökítő formákat, az életet jelentő identitásokat új tartalommal kell felruházni és a legnehezebb, de legszebb feladat, hogy önbecsülésünk megtalálja azokat a méltóságteljes emberi együttélési és énérvényesítési utakat, amelyeken meghaladhatatlanul a legjobb példa Krisztus.

Hivatkozások

- Arisztotelész (kb. Kr. e. 330): Politika. Gondolat Kiadó, Budapest, 1984.
- Csurka István (1996): A különélés. Havi Magyar Fórum, 1996. 8. sz.
- Fehér Pálma Virág (2009): Selfness. A tudatos önépítés trendje. Fehér Pálma Virág, Budapest, 2009.
- Fináczy Ernő (1927): Az újkori nevelés története. Könyvértékesítő Vállalat, Budapest, 1986.
- Grotius, H. (1625): A háború és a béke jogáról. Pallas Stúdió – Attraktor Kft., Budapest, 1999.
- Hamvas Béla (1936): A világválság. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- Hermann. F.-H. von (1991): Technika, politika és a művészet a „Beitrage zur Philosophie”-ban. Megjelent: Fehér M. István (Szerk.: 1991): Utak és tévutak, előadások Heidegger-ről. Atlantisz (Medvetánc) , Budapest, 1991.
- Hobbes, Th. (1651): Leviatán vagy az egyházi és világi állam formája és hatalma. I. kötet. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999.
- Hume, D. (1777): David Hume összes esszéi II. kötet, Atlantisz Kiadó, Budapest, 1994.
- Locke, J. (1689): Értekezés a polgári kormányzat igazi eredetéről, hatásköréről és céljáról. Gondolat Kiadó, Budapest, 1986.
- Kant, I. (1783): Válasz a kérdésre: mi a felvilágosodás? Megjelent: Kant, I. (1792): A vallás a pusztaság határain belül és más írások. Gondolat Kiadó, Budapest, 1980.
- Malthus, Th. R. (1798): Tanulmány a népesezés törvényéről. Megjelent: Semlyén István (Válogatta) (1982). Népesedés robbanás – egyke. Kriterion Könyvkiadó, Bukarest, 1982.
- Mill, J. S. (1848): Political Economy. The Colonial Press, London, New York, 1900.
- Papp Zsolt (1987): A racionalitástól a kommunikatív racionalitásig. Jürgen Habermas társadalomelméleti szintéziséről. Megjelent: Csepeli György - Pap Zsolt - Pokol Béla (1987): Modern polgári társadalomelméletek. Gondolat Kiadó, Budapest, 1987.
- Polányi Károly (1935): A fasizmus lényege. Megjelent: Polányi Károly (1986): Fasizmus, demokrácia, ipari társadalom. Gondolat Kiadó, Budapest, 1986.
- Schiller, F. (1784): A színpad mint morális intézmény. Megjelent: Salyámosy Miklós (Válogatta): A német esszé klasszikusai. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1981.
- Schumacher, E. F. (1973): A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- Schumpeter, J. (1912): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- Smith, A. (1759): Az erkölcsi érzelmek elmélete. Megjelent: Márkus György (Válogatta): Brit moralisták a XVIII. sz.-ban. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977.
- Smith, A. (1776): Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól. II. kötet. Napvilág Kiadó, Budapest, 2011.
- Spinoza, B. de (1665): Etika. Gondolat Kiadó, Budapest, 1979.



Dr. Somogyi Ferenc tanár-közgazdász, egyetemi oktató. 40 éve áll a magyar felsőoktatás szolgálatában. Kutatási területei közül kiemelkedik: a magyar emberitőke-állománnyal kapcsolatos írásai és az ökológiai és humánökológiai kihívásokra választ kereső intuitív világmodellje.

Felsőörsön él, három fiúgyermek apja. Szabadidejében kb. egy hektár földet művel (gyümölcsöst, szőlőt).

Szervezeti tudáskezelési problémák a COVID-19 idején

Dr. Bencsik Andrea

Absztrakt

A COVID-19 okozta krízis helyzetben a szervezeti tudásgazdálkodási folyamatok jelentősége különösen megmutatkozott. A kutatás arra kereste a választ, hogy a kialakult helyzet milyen tudáskezelési problémákat hozott felszínre a szervezetekben és milyen vezetői döntésekkel lehet kézben tartani a jövőre történő felkészülést. Egy szakértői közösség online workshop

Bevezetés

Folyamatosan változó feltételek között élünk, hozzá kell szoknunk, hogy az eszközök, fejlesztések hónapok alatt elavulnak számítnak. Az állandó megújulás kényszere nem csak a nagyvállalatokat érinti, utolérte a kis- és középvállalkozásokat (KKV), a nonprofit és kormányzati szektort is. A verseny komoly, aki nem teszi naprakésszé szervezetét, könnyen lemaradhat. A külső és belső folyamatok hatékonysága, eredményessége nagymértékben függ a tudásgazdálkodás színvonalától. Kritikus időszakokban, mint pl. intenzív fluktuáció, felkészült munkaerő távozása, ismétlődő hibák, krízis helyzet, stb. a tudáskezelés jelentősége különösen felértékelődik (Hahn et al., 2020).

Az új Corona vírus megjelenése feje tetejére állította a világot. Társadalmak, gazdaságok, szervezetek és egyének néznek szembe a láthatatlan ellenséggel, keresve az utat, ami az eddig ismeretlen problémák megoldása felé vezet. Ebben az útkeresésben támasz lehet a korábban megszerzett tudásokra történő tá-

keretében dolgozott a be-novative programmal. A felvetődött 141 probléma közül a közösség értékelése alapján három komplex megoldási lehetőség került kidolgozásra: „Tudásátadás és rögzítés”, „Tudásátadás időbeli ütemezése”, Informális virtuális meetingek”.

maszkodás, a tudásmegosztás, közös gondolkodás (Polanyi, 1958; Davenport & Prusack, 1995). Az elmúlt hónapokban sokan a saját bőrükön megtapasztalhatták, hogy (újszerű) nehézségekbe ütköztünk a tudásmenedzsmentet (TM) illetően. Egyre gyakrabban lehet olvasni a social média felületeken a segítséget kérő kérdéseket: „Ezt ti hogyan oldjátok meg?” Mivel a téma számos szervezet életében jelent kihívást, érdemes végiggondolni, hogyan tudjuk az elszórtan meglévő tudást összefogni, milyen eszközzel tudjuk megragadni az egyéni tudást és közkinccsé téve, mindenki számára elérhető erőforrássá alakítani? Milyen megoldásokat lehet, és/vagy érdemes kialakítani, melyek a krízis után is eredményesen alkalmazhatók a szervezetben? A „KM EXPERT” tudásmenedzsment szakértői közösség keretében a közös gondolkodást, a kutatási munkát ezek a gondolatok indították. A kutatási kérdés, melynek megválaszolását céloztuk: A koronavírus terjedése miatt kialakult helyzet mi-

ilyen tudáskezelési problémákat hozott felszínre, milyen nehézségekkel kell megbirkózni a szervezetekben? A kérdés megválaszolásához a gyakorlati vizsgálatot megelőzően röviden felidézzük, mit tudunk tanulni a múltbeli

Elméleti áttekintés

Az elmúlt több száz év történelmét tekintve, számos esetben élt át az emberiség krízis helyzeteket, értve ezalatt a természeti katasztrófákat, háborúkat és gazdasági válságokat. A korona vírus okozta krízis – mint minden más válság helyzet – átfogó problémakezelést igényel annak kezdetétől a befejezéséig (Nonaka et al, 1995). A múlt egy viszonylag kiszámítható stabil állapot volt, melyet hosszú évtizedeken át élvezhettünk. A tudásszerzés és -megosztás itt akadálytalan lehetett azok számára, akik fontosnak tartották és éltek annak eszközeivel (Li, 2010). A jelen káosz és szét-

A múlt tanulságai

Számos kisebb - nagyobb krízis helyzet emlegethető fel az elmúlt pár száz évből, melyek a történelemből jól ismertek. (1857-ben, majd 1919-ben USA-ból kiindult gazdasági világválság, 1873, a legsúlyosabb XIX. századi krízis, az 1970-es évek olajválságai, illetve az 1989-es megtakarítási és hitelválság. Az 1929-33-as válság idején az USA ipari termelése a felére csökkent, a világkereskedelem pedig kétharmadával esett vissza. A 2007-2008-as „ingatlan lufi” miatti válság, a kockázatos hitelekkel való kereskedés és túlfogyasztás okozott kritikus helyzetet.) (D'Auria & Smet, 2020). A sort számos további kisebb-nagyobb krízis helyzettel folytathatnánk, de a kérdés, mit tanulhatnak a szervezetek ezekből az eseményekből? A hangsúly nem a múlton, hanem a jövőn van. Milyen lehetőségek állnak előttünk, amelyek a lecsengő problémák után a szervezetek számára az életben maradást jelenthetik?

krízis helyzetekből, és rámutatunk a tudásmedzsment jelen helyzetéhez illő legfontosabb megoldásaira.

esés, amit nem uralunk, és a jövő...? Megítéléséhez a békés múlt tapasztalatai korlátosan használhatók ebben a helyzetben, ezért több kreativitásra, közös gondolkodásra, együttműködésre, tudásmegosztásra van szükség ahhoz, hogy úrrá legyünk a jelen káoszában, majd a jövőre fókuszáljunk. A tanulmány további részében a gondolkodást illetően a szervezeti szint a meghatározó, leszögezve azt a tényt, hogy a szervezetek működési keretét, gazdálkodási lehetőségeit egy magasabb szintű közzeg, az egyes országok gazdasági lehetőségei, társadalmi helyzete befolyásolja.

A gazdálkodó szervezetek vezetői számára az egyik legfontosabb teendő, meghatározni szervezetük jövőjét, melyhez azonnali döntésekre, intézkedésekre és ésszerű erőforrás elosztásra van szükség. A fent említett történelmi jelentőségű krízis események egyik nagy egyénisége Henry Ford, gondolkodása ma is az egyetemi tananyagok részét képezi. Ford a nagy gazdasági világválság idején (1920 utáni évek) tett intézkedései eredményeként nem csak talpon maradt, de utódai számára ma is virágzó vállalatot hagyott hátra (Ford, 1926). A másik, bár nem világméretű krízis helyzetet jelentett, (de azóta is a világ számos országában szintén tananyag), a híres Déli-sarki expedíció során alkalmazott vezetői megoldás kiváló példája, a Shackleton modell (Giannantonio & Hurley-Hanson,

2014). A krízis helyzeti siker történeteket terjedelmi korlátok miatt nem folytatjuk, inkább a következtetéseket summázzuk.

A legfontosabb tanulságokat Shackleton vallott értékei közül az alábbi fejezi ki leginkább. „Ha a régi cél elérhetetlenné válik, rögtön új célt kell kitűzni magunk elé” (Capparell & Morrell, 2008). További tanulságok:

- Jövőkép, cél megfogalmazás
- Erőforrás hozzárendelés/elosztás
- Tehetséges emberek kiválasztása/megtartása

A tudásmenedzsment (TM) szükséges elemei

Ha végignézzük a legfontosabb tanulságokat, többsége a mai helyzetben útravalóként szolgálhat. Azok a tényezők, melyek a cégek sikerességét és a káosz feletti rend kialakítását szolgálják, a tudásmenedzsment rendszer jellemzőivel, alkalmazott eszközeivel egybecsengenek. A célok megfogalmazása, tehetséges emberek alkalmazása és tudásuk kihasználása, megosztása, az együttműködés, csapatszellem és mentorálás, mind a TM rendszer működés jellemzői. Joggal tételezzük fel, hogy az egyik olyan szervezeti működési kritérium, mely a sikeres jövő építésének záloga, a tudásmenedzsment rendszer kialakítása (Klobas, 2007).

A szervezeti tudásra a jelenlegi krízis helyzetben még nagyobb szükség van, mint bármikor. Ez az állapot olyan lehetőségekre hívja fel a figyelmünket, amire eddig nem gondoltunk. Innovatív TM megoldások, kollaborációs programok on-line alkalmazása sok új lehetőséget nyitnak meg előttünk (Ellis, 2020). A korábban face-to-face alkalmazott megoldásokat a virtuális tér váltja fel, gyakran szokatlan módon. Bár az új megoldások nem igénylik a személyes jelenlétet, - mely inspirálja a résztvevők

- Értelmes feladat mindenkinek
- Megbecsülés (anyagi, fizikai, emberi)
- Együttműködés
- Csapatszellem
- Tudás átadása, megosztás
- Kihozni a legjobbat mindenkiből
- Példamutatás
- Emberek támogatása, mentorálás

A következő részben áttekintjük, melyek a tudásmenedzsment szempontjából hasznosítható tanulságok.

közös gondolkodását, - születtek olyan programok, melyek a virtualitás adta feltételeket biztosítva támogatják a közös ötletek generálását és további kidolgozását. Bár személyesen nincs lehetőség a keletkezett tudásokat, az új ötleteket összegyűjteni, értékelni és továbbgondolni, de gyakran időtakarékos formában hasonló vagy még jobb eredményeket tudunk elérni a „játékos” megoldások virtuális eszközeivel.

A gyakorlatban jól használható modellek közül választva jelen helyzetben érdemes arra fókuszálni, ami biztosítani képes az elszórtan meglévő (sokszor egyéni) tudások összegyűjtését, továbbfejlesztését és azok közös erőforrássá alakítását. Bár számos tanulmány foglalkozott a korábbiakban a virtuális szervezetek tudásmegosztást támogató eszközeivel, (Speier & Palmer, 1998; Klobas, 2007; Li, 2010; Evans et al., 2018). ez a helyzet további megoldásokat követel. Ennek egyik, a gyakorlatban is kipróbált módszertanáról ad számot a tanulmány. A következő részben a módszer alkalmazásának logikája és a gyakorlati kutatás eredményei kerülnek bemutatásra.

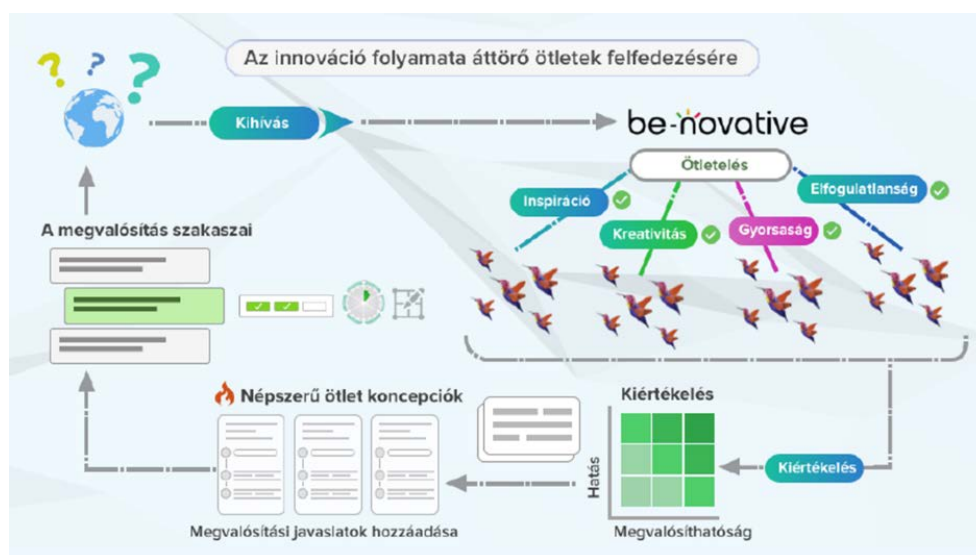
Új, innovatív módszertan

Mivel a kutatási kérdések megválaszolásához a kihívásokat, nehézségeket szeretnénk volna összegyűjteni a tudásmenedzsmentre vonatkozóan, egy világszinten is innovatív, (számos nemzetközi elismeréssel rendelkező) hazai alkalmazást használtunk (www.be-novative.com).

A be-novative egy felhő alapú SaaS, az egyéni és kollektív kreativitás kiaknázásával segíti egy adott cég munkavállalóit – akár több ezer fős lazább közösségeket is, – hogy ötleteiket közös gondolkodás során megfogalmazzák, közösen online kiértékeljék, és együtt továbbfejlesszék azokat. A design thinking segítségével összeköti az innovációs folyamatot a gamifikáció és a crowdsourcing erejével. A be-novative program lehetőséget ad, hogy a megvalósításra érett újítások kivitelezésére is jelentkezzenek a résztvevők és fejlesszék cégüket, támogassák a szervezet innovációs folyamatát (www.be-novative.com).

A be-novative program leküzdi a hely és idő korlátait, és a későbbiekben is kiváló lehetőséget ad a szervezet számára összegyűjteni a legjobb gondolatokat, tudást. Az innovatív tudásmegosztást szolgáló webes felület sok résztvevő esetén is gyorsan szolgáltat használható eredményeket. A résztvevők egy 25-30 perces kreatív „játék” keretében osztják meg ötleteiket, fejlesztési javaslataikat, majd ezeket együtt értékelve (lehetséges hatás és megvalósíthatóság szempontjából) találnak új utakat termékeik, szervezetük, vállalatuk, tudásuk fejlesztéséhez. A virtuális ötletbörzével a világ nagy problémáira, de akár mindennapi élethelyzetekre is megoldást találhatnak a résztvevők együtt, a kreativitás és a közösség erejét felhasználva (www.be-novative.com).

A workflow vázlata az 1. ábrán látható.



1. ábra A be-novative program workflow vázlata (www.be-novative.com)

A logika követhetősége érdekében az általunk elvégzett kutatás példáján „kihíváson” keresztül mutatjuk be a módszer alkalmazhatóságát és egyúttal a kutatás eredményeit.

A minta és módszer

Egy hazai tudásmenedzsment szakmai szervezet (KM EXPERT) kezdeményezésére indult a kutatás. A közösség web oldalán és hírlevelében került meghirdetésre a lehetőség, majd az érdeklődők regisztrációja alapján, véletlenszerűen kerültek kiválasztásra a résztvevők. 25 fő vett részt a kutatásban, (egyetemi, tudományos kör képviselői, vállalkozók, projekttagok, HR szakemberek, üzleti tanácsadók, trénerek). A kutatás két web-es területet használt párhuzamosan, a Zoom szobát és a be-novative programot. A meghirdetett időpontban a résztvevők csatlakoztak a Zoom szobába. A szervezet vezetője itt moderálta a programot (cél megfogalmazás, program használat ismertetése, további tudnivalók). A be-novative programba külön regisztráció után tudtak a résztvevők belépni. A program indításához megfogalmazott kutatási kérdés „kihívás”, melybe a résztvevők beléptek a be-novative felületén, a következő volt. „A koronavírus terjedése miatt kialakult helyzet milyen tudáskezelési problémákat hozott felszínre, milyen nehézségekkel kell megbirkózni a szervezetekben?” A Zoom szobában az indító megbeszélés után 3 kiscsoportra került szétválasztásra a résztvevői kör, a be-novative logikája szerint folytatva tovább a közös gondolkodást. (A résztvevők érdeklődésük szerint választhattak a kiscsoportban történő részvételről, aszerint, hogy melyik altémán akartak gondolkodni, a témát tovább mélyítendő). Az altémák a következők voltak:

1. Milyen közvetlen tudásátadási formákat alakítsunk ki, amelyeket a vírus helyzet után is fenn tudunk tartani? (A munkavállaló mielőbb választ kapjon kérdéseire, hirtelen támadt ötletei ne vesszenek el, és a munka közben levont tanulságai beépülhessenek a szervezet tudásvagyónába.)

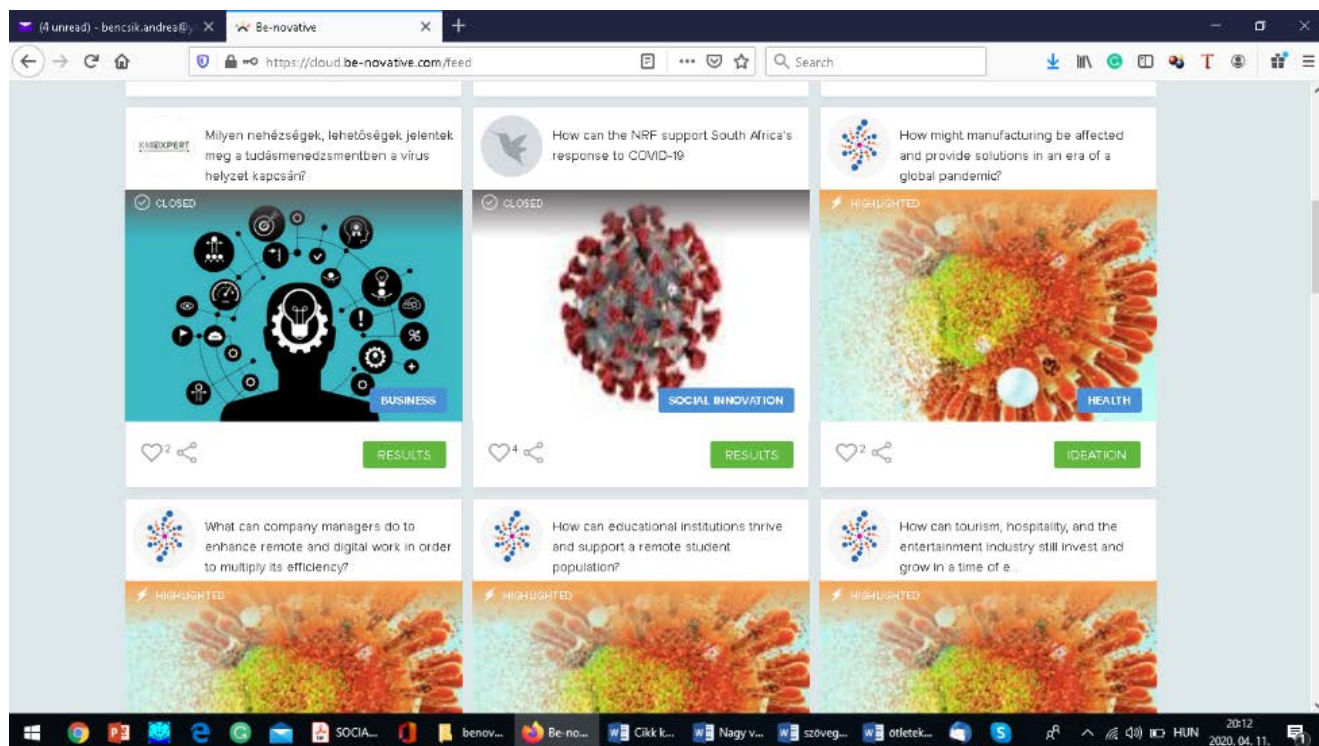
2. Milyen online platformot milyen tudáskezelési funkcióra lehet jól alkalmazni? (Online platformok összegyűjtése, amelyek segíthetnek a jelenlegi helyzet megoldásában és hosszabb távon is hatékonyabbá tehetik a tudásmenedzsment folyamat lépéseit.)

3. Hogyan fejlesszük az új belépők onboarding folyamatát, hogy annak elemei a krízis helyzet után is használhatók legyenek? (A szervezetekbe belépő új munkatársak lehet, hogy otthonról kezdik a beilleszkedést. Hogyan lehet alkalmazkodni a kialakult helyzethez, milyen eszközök, módszerek alkalmazhatók, amelyek hosszú távon is hasznosak?)

Az internetes alkalmazás egy kreatív folyamat. Első lépésként kiválaszthatjuk a számunkra érdekes témát, ill. saját megoldandó problémát „kihívást” generálhatunk. Ezutóbbi történet esetünkben, megfogalmazva a fent már említett szervezeti problémát. A saját téma a képernyő nézeten jelölve látható, további más közösségek által generált kihívásokkal együtt. (2. ábra).

Belépve a „kihívásba”, a három kis csoport külön témákon dolgozva, virtuális jegyzetkönyvön osztotta meg a problémára adott ötleteit. A program lehetőséget ad arra, hogy inspirálódjunk mások gondolataiból, beilleszthetők saját képek, vagy lehívhatók a felületről, illetve véletlen szavak és kérdések is feltűnnek a képernyőn, amelyek fokozzák a leleményességet és támogatják a merőben új, áttörő ötletek megszületését (3. ábra).

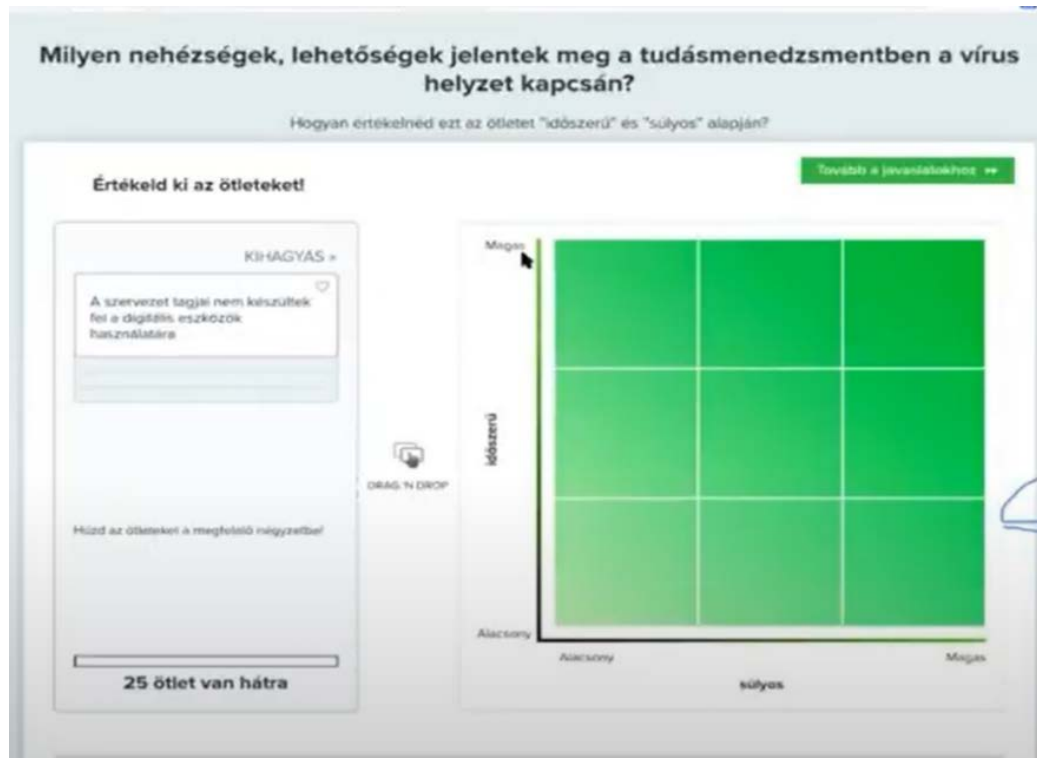
Az anonim ötletelés tizenöt percig tartott, ezután a résztvevők tíz percen kiértékelték a többiek felvetéseit, anélkül, hogy tudták volna, melyik ötlet kihez tartozik (4. ábra).



2. ábra A „kihívás”/téma kiválasztása/generálása (www.be-novative.com)



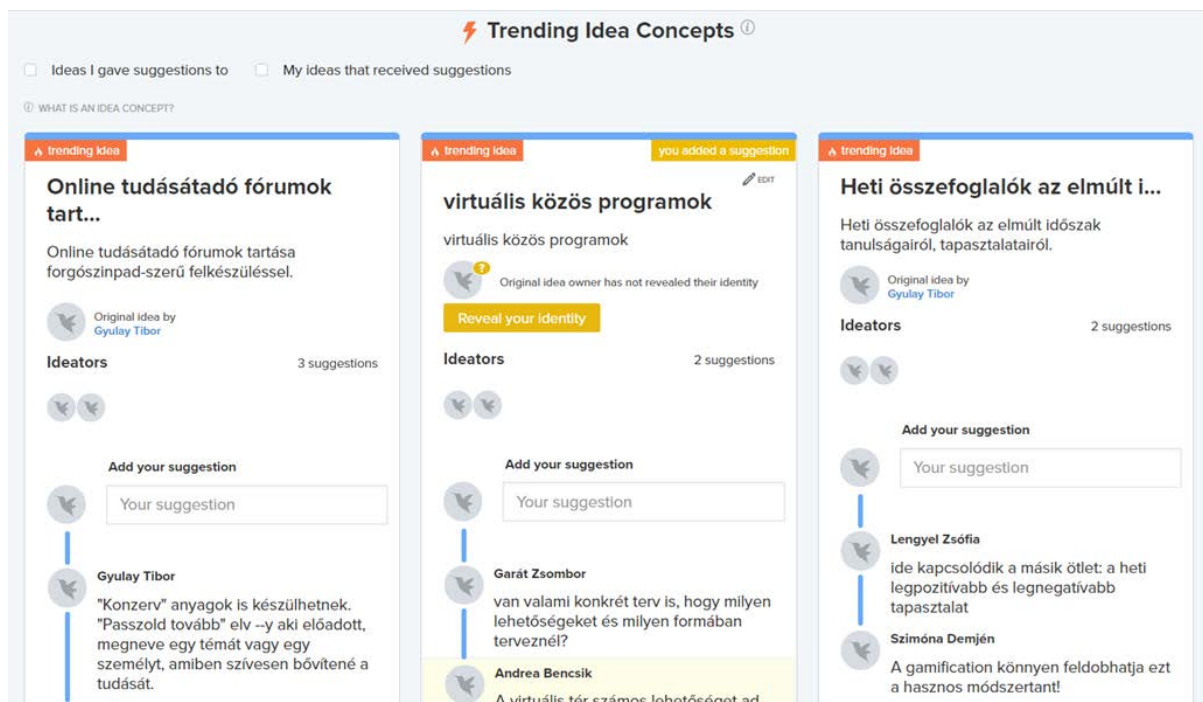
3. ábra Virtuális jegyzetömb (www.be-novative.com)



4. ábra Ötletek értékelése (www.be-novative.com)

Az eredményeket a gép átlagolta, grafikonba rendezte, melynek eredményeként látható, milyen megoldási javaslatok születtek a problémára.

Ezek közül példaként látható néhány a következő képernyő nézetén (5. ábra).

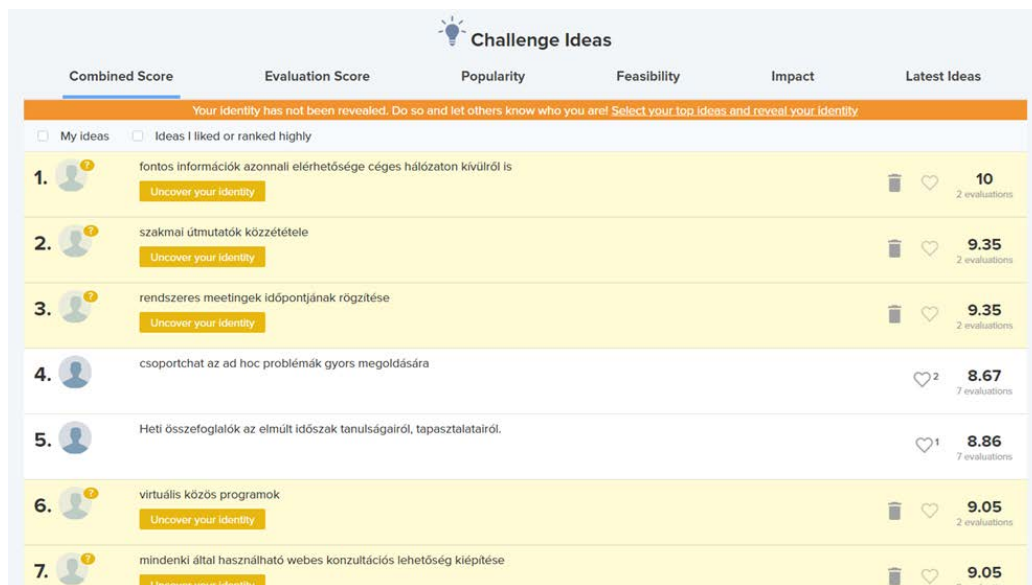


5. ábra Megoldási javaslatok (www.be-novative.com)

Ez a lépés után lehetőség van az egyes ötletek továbbfejlesztésére, részletesebb javaslatok megfogalmazására.

Az összegyűjtött ötleteket a résztvevők „like-olhatják”, majd a program által összegzett

eredmények különböző szempontok szerint lekérdezhetők (6. ábra). A megvalósítandó ötletek gazdái a folyamat végén felfedhetik magukat.



6 ábra Ötletek rangsorolása (www.be-novative.com)

Mind a 3 altémát végigvezetve a fent bemutatott logika alapján, 141 ötlet született. Az altémák esetében a program listázta a legfontosabbnak ítélt ötleteket (a résztvevők értékítélete szerinti pontszámokkal együtt), melyek-

hez további gondolatokat hozzáfűzve járulhat- tak hozzá a végleges megoldások kidolgozá- sához. Terjedelmi korlátok miatt csak az első 3 ötlet kerül felsorolásra minden altéma eseté- ben az 1. táblázatban.

Altéma kérdése	Ötletek	Értékelők száma	Ötletek száma	Értékelési pontok
1.	Fontos információk azonnali elérhetősége céges hálózaton kívülről is	11	56	10
	Szakmai útmutatók közzététele	11	56	9.67
	Rendszeres meetingek időpontjának rögzítése	11	56	9.56
2.	Használhatók a felhők adatok közös tárolására	5	32	10
	Wunderlist, Todos - feladatok megosztása	5	32	9.35
	Google Drive: szerkeszthető táblázat, sok résztvevő véleménye, adatai könnyen gyűjthetők	5	32	9.35
3.	E-learning felület kialakítása, mely interaktív, méri a haladás értékét, lehetőséget ad visszajelzésre és kérdésre is	9	53	8.19
	Oktató videók készítése	9	53	8
	Cégről bemutató anyagokat közzétenni	9	53	8

1. táblázat Altémák ötletei és értékelésük pontszámai

Az értékelési pontszámok és a program által generált mátrixok (hatás vs. megvalósíthatóság) alapján az első altémát tartották további

kidolgozásra érdemesnek a résztvevők. A program által összegzett statisztikai eredményeket a 7. ábra mutatja.



7. ábra Ötletek statisztikai eredménye (www.be-novative.com)

Az ötletbörze egy-egy alkalommal időhöz kötött, de a megszabott intervallumon belül (ami szabadon választott időkeret (napok, hetek)), bárki, bármikor, bárhol csatlakozhat, a felhasználóknak nem kell egyszerre a gép előtt ülniük. Amíg a felület nyitott, további ötleteket lehet beírni vagy értékelni a már meglévőket, kiegészíteni további segítő javaslatokkal a munkát. Ez a multinacionális vállalatok esetében, a földrészek közötti időeltolódásra tekintettel kifejezetten előnyös, akár a világ több pontjáról is becsatlakozhatnak a munkatársak.

Az eredményeket Excel táblába exportálva egy olyan lista születik, mely tartalmazza a folyamat valamennyi paraméterét, résztvevőit. A javaslatok fontossági sorrendje és téma szerinti csoportosítása alapján rendezve lehetőséget ad az áttekintésre, további súlyozásra majd a végrehajtási projektek részletes kidolgozására.

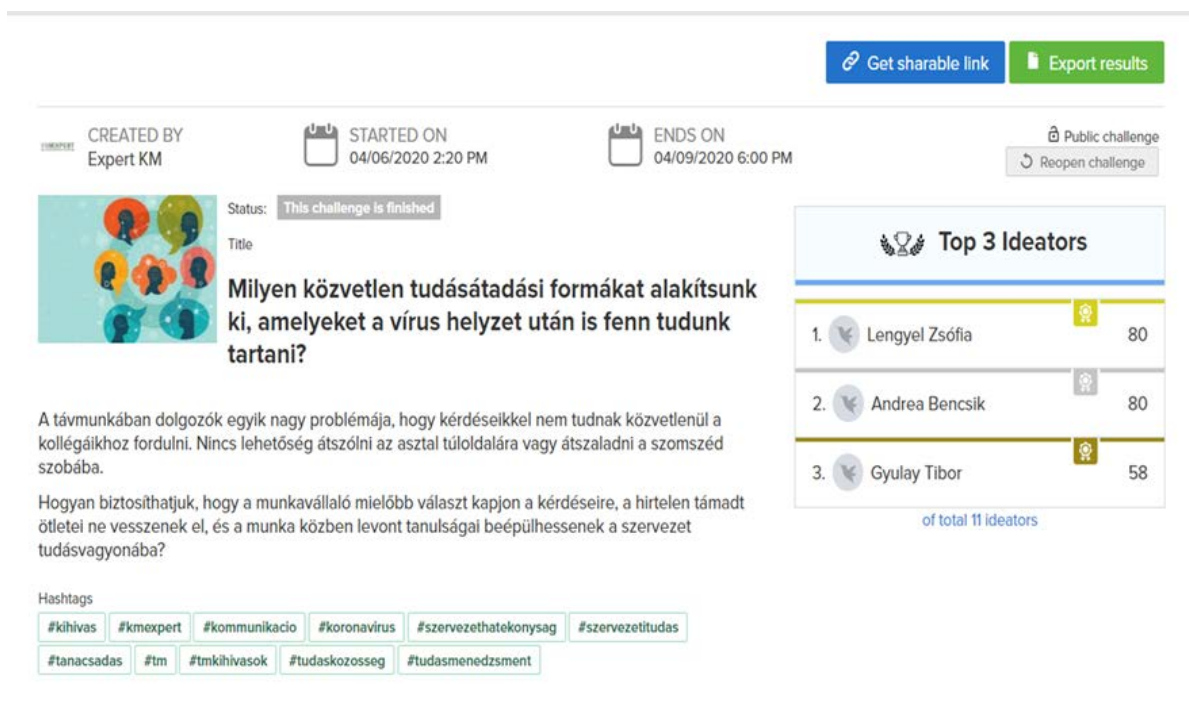
A „kihívás” felülete a kezdeményező döntése alapján a munka befejeztével vagy akár későbbi időpontban lezárásra kerül, melynek összegzett eredményeit a be-novative felületen bárki megtekintheti.

A fenti logika alapján a kutatási kérdést szem előtt tartva a kapott 3 legfontosabb probléma alapján további feldolgozásra kerültek a szakértői közösség által megfogalmazott ötletek.

Az első kör végeredménye alapján (1. táblázat) látszott, hogy az érdeklődés és az ötletek számossága (56) szerint az első altéma „Milyen közvetlen tudásátadási formákat alakítsunk ki, amelyeket a vírus helyzet után is fenn tudunk tartani?” bizonyult leginkább fontosnak. Így ez képezte a további közös munka alapját. (Szükség szerint a szervezet vezetése döntése alapján több vagy kevesebb ötlet is ki-munkálásra kerülhet. Jelen esetben a szakmai kör közös döntése alapján került meghatározásra a további kidolgozásra érdemes ötletek

száma és tartalma.) A program által biztosított eredmény, melyben az ötletek csoportosításra kerültek témakörök szerint, segített a választásban. Nem csak az összesített pont volt mértékadó, hanem a résztvevők által legnépszerűbbnek, a legnagyobb hatással bírónak minősített ötletek. Mérlegelésre került az összevonhatóság, a közös alapokon történő továbbfejlesztés lehetősége is. Így a szakértői közösség által feldolgozásra javasolt 3 témakörben (az értékelés alapján az első 3 ötletből) kettő összevonásra került (Tudásátadás és rögzítés címmel) a következő téma átnevezve, de megőrizve eredeti tartalmát (Tudásátadás ütemezése) és egy további, fontosnak ítélt témakör került bevonásra (Informális virtuális meetingek). A témák megvitatása és továbbfejlesztése során (a Zoom felületén) a korábban kialakult ötletkosárból több is bevonásra került. Nagyobb hangsúlyt helyeztek a résztvevők a személyes élményekre, tapasztalatokra és ezek alapján közösen gondolkodtak a közvetlen tudáscsere megoldásain. Önkéntes vállalás formájában a résztvevők az általuk javasolt ötlet kapcsán 2-3 perces időtartamban mutatták be a többieknek az általuk bevonásra javasolt ötlet fontosságát és megvalósításának lehetőségét. Az így feldolgozott témák a közös vita és egyeztetés során egyre konkrétabb, tényszerű teendők irányába fejlődtek. Tölcsekszerűen haladtunk a téma feldolgozásában, a rendező elevektől a megvalósításig. A közös munka lezárása után visszatérve a be-novative felületére, a végeredmény a 8. ábrán látható.

tése során (a Zoom felületén) a korábban kialakult ötletkosárból több is bevonásra került. Nagyobb hangsúlyt helyeztek a résztvevők a személyes élményekre, tapasztalatokra és ezek alapján közösen gondolkodtak a közvetlen tudáscsere megoldásain. Önkéntes vállalás formájában a résztvevők az általuk javasolt ötlet kapcsán 2-3 perces időtartamban mutatták be a többieknek az általuk bevonásra javasolt ötlet fontosságát és megvalósításának lehetőségét. Az így feldolgozott témák a közös vita és egyeztetés során egyre konkrétabb, tényszerű teendők irányába fejlődtek. Tölcsekszerűen haladtunk a téma feldolgozásában, a rendező elevektől a megvalósításig. A közös munka lezárása után visszatérve a be-novative felületére, a végeredmény a 8. ábrán látható.



8. ábra Lezárt „kihívás” (www.be-novative.com)

A továbbiakban röviden összegezve bemutatásra kerülnek a véglegesen javasolt teendők, mintegy választ adva a felvetett kutatási kérdésre. A született megoldások nem eget verő óriási újítások, (nem is ez volt a cél), nem igényelnek komoly beruházásokat vagy hosszas

változtatási beavatkozásokat, csupán meglévő, de eddig ki nem használt megoldásokra irányítják rá a figyelmet, melyek egyszerűségük és alkalmazhatóságuk miatt a krízis helyzet után is komoly segítséget jelentenek a szervezeteknek.

Következtetések

A szervezetek többségében bár van szabályzat, mely a tudásrögzítés módszertanát előírja, sok esetben ez mégsem naprakész vagy egyértelműen használható. Így a szükséges tudás elérése sok problémát okoz. Jelenleg is megoldható (home-officeban is), hogy a munkatársak saját szakterületükön kidolgozzák és naprakészen tartásuk azokat a dokumentumokat, melyek a szervezeten belülről és külső csatlakozással is elérhetők. Ez utóbbi lehetőség különösen fontos olyan szervezetek esetében, ahol zárt belső rendszereket alkalmaznak, melyeket eddig csak a szervezet belső hálózatáról lehetett elérni. Ehhez vezetői döntés szükséges, valamint a technikai feltételek megoldása.

1. Tudásátadás és rögzítés

A rendelkezésre álló és elérhető tudástárak kialakítása és mindennapi használatának biztosítása csak egy része a tudásátadási gyakorlatnak. A személyes kapcsolatok során, a munkahelyeken számos gyors kérdés, telefon, email biztosítja az ad hoc szükséges információkat, mely jelenleg a home-office formában gyakran nehézségekbe ütközik. Ezért a tudásátadás formáit a megváltozott igényekhez kell illeszteni.

Diszkusszió

A táblázatban felsorolt megoldási lehetőségek a felmerült problémákra reagálva adnak lehetőséget a jövőben is fenntartható megoldások kialakítására. A területi korlátok miatt nincs módunk a részletesen kidolgozott megoldások, módszerek bemutatására, de a lefolytatott kutatás eredményei, a kidolgozott javaslatok a szakmai szervezet weboldalán olvashatók (<https://kmexpert.hu/>). A számos ötlet összehasonlása eredményeként felvetődött problémák többsége egyszerűen és könnyen kezel-

2. Tudásátadás időütemezése

Annak érdekében, hogy a napi szintű, operatív tudás birtokában lehessenek a munkatársak, a napi, heti meetingek elengedhetetlenek. Ezek időpontját és időtartamát úgy kell megválasztani, hogy a további munkavégzést a lehető legkevesbé zavarják.

Többször felmerült a vita során, hogy a formális mellett az informális tudásátadásnak mekkora ereje van a közösség fenntartása érdekében. Ezért került fókuszba 3. altémaként az informális meetingek lehetősége.

3. Informális virtuális meetingek

Akár szabályozott, akár ad hoc módon szervezett informális meetingek a virtuális térben további lehetőséget adnak a tudás, információ megosztásra. Ahogy a személyes közös kávézás vagy sörözés, úgy az online térben tartott informális meetingek is ugyanazt a célt szolgálják. Ezek a virtuális meetingek akár „szertartásos” formában is komoly összetartó erőt, kultúra formálást és tudásátadást jelentenek.

A három feldolgozott altéma legfontosabb és legkönnyebben alkalmazható lehetőségeit foglalja össze az alábbi 2. táblázat

hető. Miért nem éltünk eddig ezekkel a megoldásokkal? Sokszor a krízis helyzet hoz felszínre speciális problémákat és egyszerű, olcsó, ésszerű megoldásokat. A múlt kiegyensúlyozott működése nem kényszerítette ki, hogy észrevegyük és foglalkozzunk ezen megoldásokkal. A PwC 2019-ben végzett kutatása (www.pwc.com/globalcrisisurvey) igazolta, hogy krízishelyzeti tapasztalattal rendelkező vezetők hasonló intézkedéseket tartanak lényegesnek a jövőbeli siker megalapozásához, mint a tanulmány elején felsorolt tanulságok. A

be-novative program segítségével bármely szervezet kipróbálhatja és meg tapasztalhatja a közös gondolkodás, a crowdsourcing erejét,

a játékoság hozadékát, az időtakarékos megoldásokat és a távolságok leküzdésének lehetőségét.

Altémák	Lehetséges megoldások	Megvalósítási szükséglet	Jövőbeni fenntart-hatóság
Tudását-adás és rögzítés	Folyamat leírások, rövid utasítások, Q&A, új munkatársaknak szóló tájékoztatók, rutintól eltérő kritikus helyzetekre történő reakciók, szakterülettől eltérő kérdésekre válaszok, on-line oktatás, virtuális coaching, mentoring, belső wiki, do's and don't, stb.	Tudástárak elérése külső kapcsolattal is, video, hanganyag rögzítés és átírás, hallottak befogadó fél általi rögzítése, vezetői döntés és technikai feltételek	x
Tudását-adás időbeli ütemezése	„Stand up” reggeli kezdés, napindító 5 perces tájékoztató, „One point lesson” 10 percben, „tudásmorzsa multiplikátor”, gamifikáció, „Share desk” mintájára virtuális „Képeslap módszer”, „Teams”, „Slack”	Kezdési időpont és időtartam rögzítése, facilitátor, technikai feltételek és felkészültség (oktatás) biztosítása	x
Informális virtuális meetingek	virtuális sörözés, random páros kávézás, csoportos chat (videochat, messenger, skype)	Attitűd, nyitottság, bizalom, technikai feltételek biztosítása	X Fejleszthető

2. táblázat Altémák megoldási lehetőségei

Köszönetnyilvánítás

Köszönet illeti a KM EXPERT szakmai közösség minden résztvevőjét és a Be-novative Zrt. támogatását.

Felhasznált irodalom

Capparell, S. & Morrell, M. (2008). A Shackleton-modell, HVG Kiadó, Budapest.

D'Auria, G. & Smet, A.D. (2020, 04 02). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1995). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Ellis, S. (2020, 04 04). Business Schools, Knowledge Management and COVID-19 – an early perspective. *Chartered Association of Business School*, <https://charteredabs.org/business-schools-knowledge-management-and-covid-19-an-early-perspective/>

[schools-knowledge-management-and-covid-19-an-early-perspective/](https://doi.org/10.1177/0954405)

Evans, R.D., Gao, J.X., Martin, N. & Simmonds, C. (2018). A new paradigm for virtual knowledge sharing in product development based on emergent social software platforms. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. 232 (13), 2297-2308. <https://doi.org/10.1177/0954405>

Ford, H. (2015). *My Life and Work: An Autobiography of Henry Ford*. Createspace Independent Publishing Platform

Giannantonio, C.M. & Hurley-Hanson A.E. (2014). *Extreme Leadership: Leaders, Teams and Situations Outside the Norm*. Edward Elgar.

Hahn, U., Lagnado, D., Lewandowsky, S., & Charter, N. (2020). Crisis knowledge management: Reconfiguring the behavioural science community for rapid responding in the Covid-19 crisis. *PsyArXiv Preprint* <https://psyarxiv.com/hsxdk/>

<https://doi.org/10.31234/osf.io/hsxdk>

Klobas, J. E. (2007). *Becoming Virtual: Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization (Contributions to Management Science)* Physica-Verlag.

Li, W. (2010). Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 38-50.

<https://doi.org/10.1108/13673271011015552>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. University of Chicago Press.

PwC's Global Crisis Survey (2019, 04 10).

www.pwc.com/globalcrisissurvey

Speier, C. & J. Palmer (1998). A definition of Virtualness. *Proceeding of Americas Conference of Information Systems*, 571-573.

<https://kmexpert.hu/> (2020.05.02)

<https://www.be-novative.com/> (2020.05.02)



Prof. dr. habil Bencsik Andrea a veszprémi Pannon Egyetem és a szlovákiai Selye János Egyetem egyetemi tanára. Kutatási és oktatási területe a tudásmenedzsment, emberi erőforrás-, és változásmenedzsment, szervezeti viselkedés és szervezetfejlesztés. Az említett területeken több, mint 500 hazai és nemzetközi tudományos publikációval, konferencia előadásokkal, szakkönyvekkel járult hozzá a tudomány fejlődéséhez. Az egyetemeken fenti témákban oktat, több száz hallgató diplomadolgozati témáját vezette és 14 PhD hallgató szerezte meg tudományos fokozatát segítségével. Az egyetemi feladatai mellett számos vállalati projekt megvalósításában, probléma megoldásban tanácsadóként és trénerként tevékenykedik. Munkáját több szakmai kitüntetés, elismerés fémjelzi.

Virtuális lesz már minden



A Covid 19 egyelőre nyeresre áll a megszokott világunkkal szemben. Sok – a minőségügyben alapvető szerepet játszó – szervezet kénytelen átszervezni a közgyűléseit, konferenciáit a virtuális térbe. Az Amerikai Minőségügyi Társaság november hónapban megszervezi az Egészségügyi Hétfőt (november a minőség hónapja!!). Fókuszban a vírus, és az arra adandó lehetséges, remélhetőleg hatásos válaszok. A Fókuszban lévő témák:

1. Mit tanultunk a pandémia eddigi tapasztalataiból?
2. Az eddigi tapasztalatok alapján azonosítják a jelenlegi rendszer kritikus elemeit.
3. Milyen új, biztonsági szabályozásokat javasolnak a tapasztalatok alapján?
4. Fókuszáljanak a már bizonyított a Six Sigma, Lean és egyéb változás menedzselő filozófiákra és eszközökre!

A szervezők ígérete szerint, a résztvevőknek nem csak a konferencia anyagához lesz teljes körű hozzáférésük, hanem egyéb kedvezményben is részesülhetnek. Nyilvánvaló, hogy nincs ingyen. Átszámítva az árakat, azonban valahol középúton van a magyar online kínálat – szigorúan nem egészségügy, pláne nem Covid – között. Magyar közösségi eszmecseréről viszont nem tudok. Mivel lapunk megjelenése még a regisztrációs határidő előtt történik, ezért mellékeljük a linket:

https://asq.org/events/Medical-Mon-days?utm_campaign=marketing%5Fmedicalmondays%20%5F10192020&utm_medium=email&utm_source=email

Tanulási szokások változása: 2019-2020

Dr. Berényi László

Bevezetés

A COVID-19 vírus miatt kihirdetett veszélyhelyzet jelentős változást hozott az oktatásban, így a felsőoktatásban is. A 41/2020. (III. 11.) Kormányrendelet 4.§ (b) pontja szerint „a felsőoktatási intézmények hallgatók általi látogatása tilos”. Az egyes intézményekben már elfeledett tavaszi szünetek újbóli megjelenésével és előre hozásával párhuzamosan meghirdették, hogy távoktatási munkarendre állnak át, így elméletileg nem volt kiesés az oktatásban. A félév tapasztalatai vegyes és érdekes képet mutatnak oktatói és hallgatói oldalról egyaránt, ezek részletes tárgyalása számos okból túlmutat jelen tanulmány keretein. Lévai Dóra (2020) találóan mutat rá, hogy inkább távolról oktatásról és otthonról tanulásról érdemes beszélni a távoktatás helyett. A távoktatás speciális fogalom, nem szinonimája az elektronikus, vagy digitális oktatásnak még akkor sem, ha a mai gyakorlatban a távoktatás (is) infokommunikációs eszközök (IKT) támogatásával zajlik (részletesen foglalkozik a kérdéssel Kovács (1996, 2006) és Berecz, 2018). Már nem „divatosak” a borítékban feladott szakmai tanfolyami anyagok vagy nyelvi feladatlapok, amit visszaküldünk, majd ismét megkapunk kijavítva. Olcsóbban, gyorsabban és egyszerűbben is elintézhetőek a feladatok. Az IKT az osztálytermi oktatásban is fontos szerepet kapott, a határok pedig egyre inkább elmosódnak. A blended learning (Ollé-Lévai, 2013) egyfajta arany középutat jelent a személyes részvétel és a távoli megoldások előnyeinek együttes kihasználására.

A veszélyhelyzet alatt az oktatás folytonosságának biztosítása emelhető ki a területen legfontosabb célként, amit logikusan támogatott a távolról történő oktatás előírása. Minőségügyi szempontból több kérdés is felmerül az oktatók és hallgatók kompetenciáival és az oktatás-tanulás hatékonyságával kapcsolatban. A módszerek és eszközök gyors „megtanulása”, különösen pedig a tananyagok újra csomagolása (vagy annak hiánya) komoly kihívást jelentett mindkét oldalnak. Az informatikai támogató eszközök elvileg széles körben elérhetők akár ingyenes verziókkal is, a rendelkezésre állás színvonala és a kapacitások azonban már okoztak fejfájást. Ráadásul, ha egy hallgatónak minden óráján más és más felületekkel kell dolgoznia, az biztosan nem növeli az elfogadást a rendszer szintjén. Ezek után a szoftverergonómiai megfontolások (Hercegfő-Jókai, 2008) hiánya már másodlagosnak tűnik, ami részben a felkészülési idő rövidege miatt, részben pedig a vonatkozó ismeretek hiányában szorul háttérbe.

A tanulás hatékonyságára gyakorolt hatások átfogó értékelése még korai vállalkozás lenne, az utak keresését azonban el lehet kezdeni. Feltételezve, hogy az tanulás minőségének javításához hozzájárul a kapcsolódó módszerek – fogalmazhatunk úgy is, hogy az oktatás technológiájának – elfogadása, illetve az új megoldások új tanulási szokásokkal is járnak, vizsgálható, hogy az érintett időszakban bekövetkező-e változások. Tanulmányomban a veszélyhelyzet előtti és az alatti kérdőíves felmérési eredmények összevetésével azt vizsgálom,

hogy az új helyzet hatása látható-e a tanulással töltött időszak megválasztásában, illetve egyes tanulási szokásokban.

Empirikus felmérés

Az elemzéshez gazdálkodási szakokon tanuló hallgatók körében végzett kérdőíves felmérés válaszai közül választottam ki véletlenszerűen 100 olyan hallgatót, akik a 2019-ben töltötték ki a kérdőívet és 100 olyat, akik 2020. április és május között. A kérdőív ötfokozatú skálán kérte értékelni, hogy jellemzően milyen napszakokban tanulnak. Az elemzés ezen túl három releváns kérdést emel ki, amit szintén ötfokozatú skálán értékelték a válaszadók:

- Könyvekből, jegyzetektől szerettek tanulni.

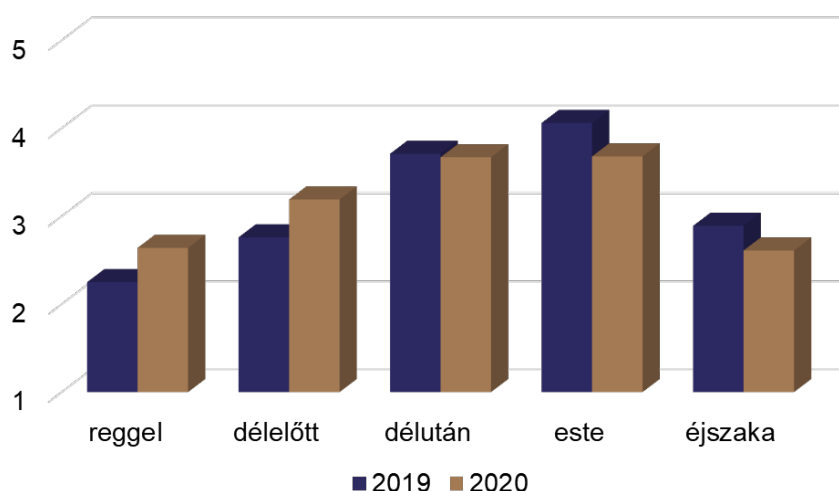
Tanulással töltött napszak

2019-hez képest a reggel és a délelőtti népszerűbb, az este és éjszaka pedig kevésbé népszerű lett a hallgatók között az értékelések átlaga alapján (1. ábra). Az varianciaelemzés szignifikáns különbséget mutatott a délelőtti és esti időszakok vonatkozásában mutat ($F_{\text{délelőtti}}=4,674$, $\text{sig.}=0,032$, $F_{\text{este}}=4,591$, $\text{sig.}=0,033$). A választok eloszlásának vizsgálata (2. ábra) és az időszakok értékelése közötti korrelációk rámutatnak,

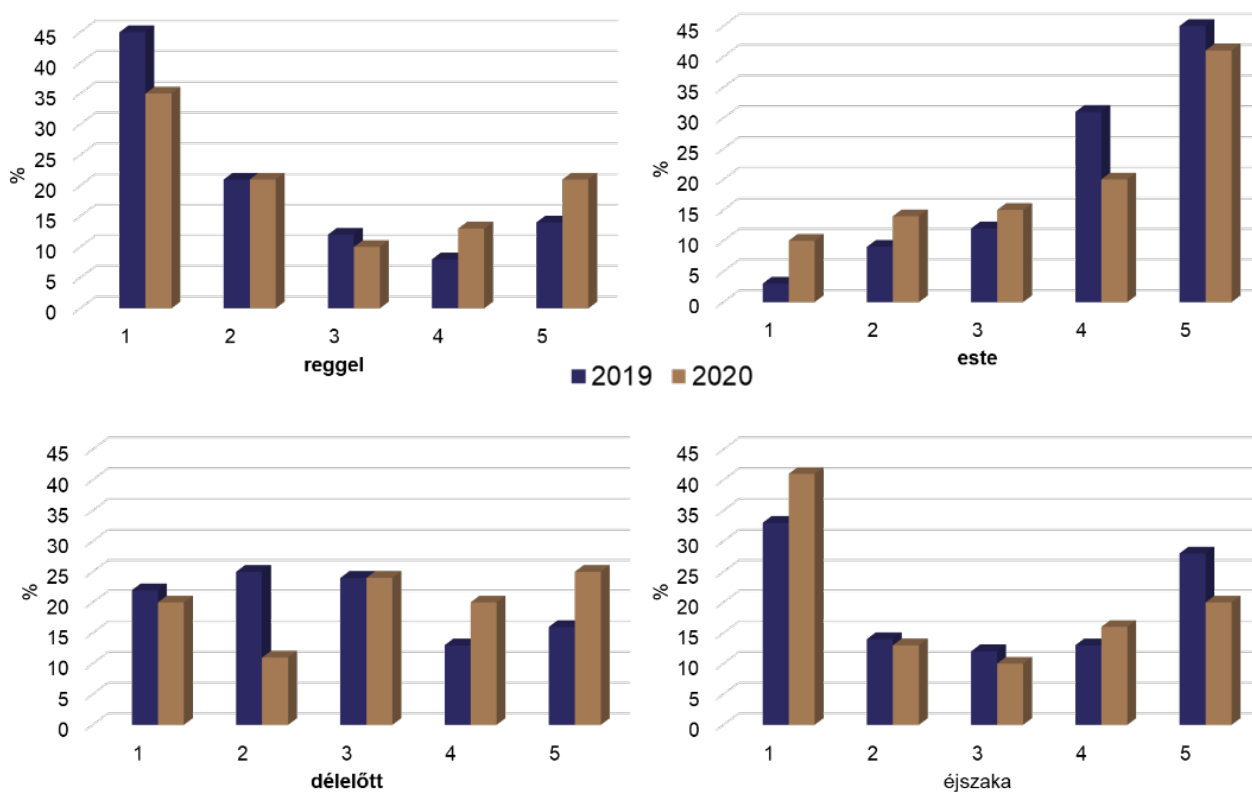
- Hasznosnak tartom az előadásokat.
- Utánanézek a tanult témáknak a kötelező tananyagon túl is.
- Szívesen készítek beadványt.

A felmérés nem a veszélyhelyzet kapcsán készült (nem is készülhetett), a vizsgált kérdések egy oktatási módszereket értékelő kutatásból kerültek kiemelésre. A minta reprezentativitása nem vizsgált.

hogy bár alapvetően nem változott meg az időszakok népszerűségének mintázata, érzékelhető az elmozdulás. A dél előtti és dél utáni időszakok közötti közepes mértékű, negatív korrelációk (1. táblázat) megerősítik, hogy a tanulási időszak korábbra tolódása megfigyelhető.



1. ábra: Népszerű tanulási időszakok az átlagos értékek alapján (ötfokozatú skála)



2. ábra: Egyes időszakok értékelésének eloszlása
(1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

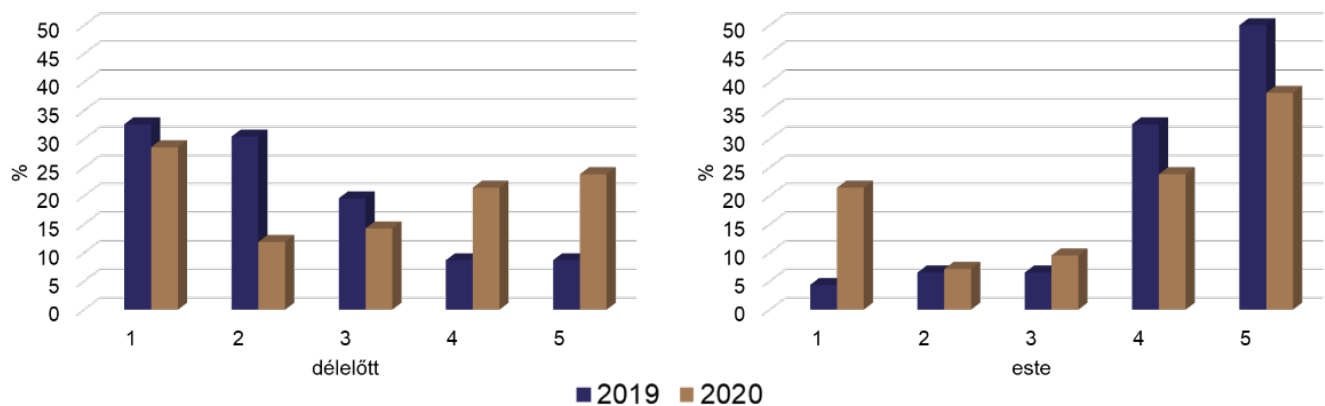
	reggel	délelőtt	délután	este	éjszaka
reggel	-	.463**	-.051	-.355**	-.207**
délelőtt		-	.306**	-.497**	-.444**
délután			-	.086	-.355**
este				-	.408**
éjszaka					-

** : szignifikáns korreláció 0,01 szinten (2 oldalú)

1. táblázat: Korrelációs számítás értékei (Spearman)

A változás a levelező tagozatos hallgatók körében minden időszakban szignifikáns különbséget mutat, a nappali tagozatosoknál egyik esetben

sem. A 3. ábra a levelező tagozatos válaszok délelőtti és esti időszakokra adott válaszainak eloszlását mutatja be.

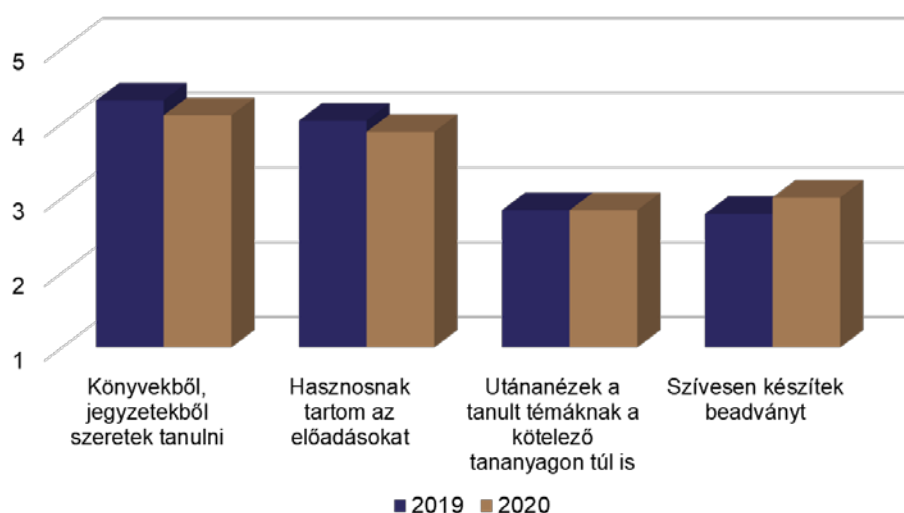


3. ábra: Értékelések eloszlása levelező tagozatosok között
(1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

Jegyzetek és előadások megítélése

Az átlagos értékelések alapján a könyvek, jegyzetek és előadások népszerűsége kis mértékben csökkent a vizsgált időszakban (4. ábra), a különbség azonban nem szignifikáns. A kötelező tananyagon túli ismeretszerzés megítélése az átlagos értékek alapján nem változott, de az 1 vagy 2 (nem jellemző) választ adók aránya 39%-ról 36%-ra csökkent, a 3-

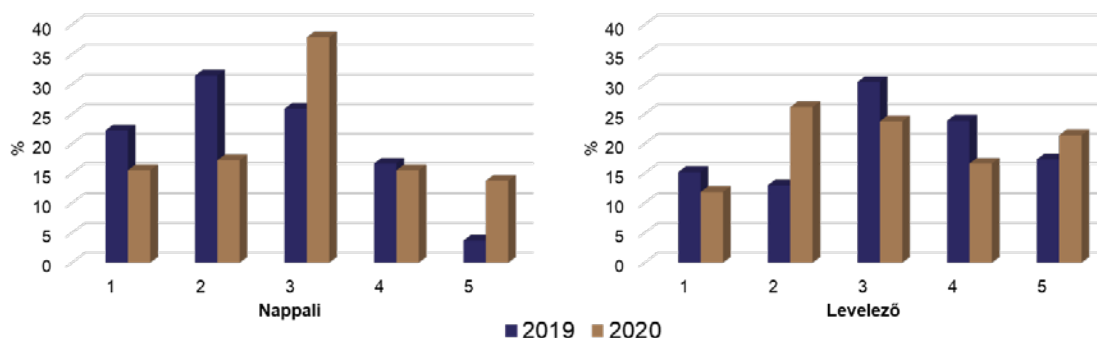
as értéket jelölők aránya 30%-ról 40%-ra nőtt, ugyanakkor a 4 és 5 (jellemző) válaszokat adók aránya 31%-ról 24%-ra csökkent. A beadványok készítése népszerűbb lett a hallgatók körében, az 1-es választ adók aránya 19%-ról 14%-ra csökkent, míg az 5-ös választ adóké 10%-ról 17%-ra nőtt.



4. ábra: Egyes tanulást segítő eszközök népszerűsége átlagos értékek alapján
(öt fokozatú skálán mérve)

A könyvek, jegyzetek és az előadások a levelező tagozatos válaszadók között népszerűbbek, mint a nappalisok körében, illetve beadványokat is ők készítenek szívesebben. A két idő-

szak összehasonlításában a válaszok eloszlása alapján az előadások a nappalisok körében fel, a levelezősök körében pedig leértékelődtek (5. ábra) és a beadványok készítése is a nappalisok körében lett népszerűbb (6. ábra).



6. ábra: Szívesen készíték beadványt kérdésének megítélése nappali és levelező tagozaton (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

Merre tovább?

A COVID-19 miatti veszélyhelyzet intézkedési hatásai széles körben éreztették hatásukat. A hallgatóknak és tanulóknak, sőt egész családoknak a szokásai változtak meg rövid idő alatt. A hosszú távú hatásokat csak nagyon bizonytalanul lehet megbecsülni, azok a kérdések azonban mindenkit foglalkoztatnak, hogy mi lesz egy következő hullám hatása (a tanulmány megjelenésekor erre már talán választ is kaptunk), a home office és a „távoktatás” reális alternatívája-e az eddigi szokásoknak stb. A tanulmányi eredmények javulásáról sokat lehet olvasni (ennek természetesen számos oka lehet), a kompetenciák változása azonban még nem mérhető.

A távoktatási elemek meghonosításának problémájával a felsőoktatási intézmények aktívan foglalkoznak. Ennek gazdasági előnyei könnyen visszájára fordulhatnak. Az oktatókon, főkéntesen vagy adminisztráción való spórolás valódi és hosszú távú hatásai szintén nehezen láthatók ma előre.

A felmérésem a veszélyhelyzettől függetlenül készült el, abból a tanulmányban olyan elemeket emeltem ki, amelyek hozzájárulhatnak a megfelelő stratégia kidolgozásához az oktatásban. Az eredmények alapján a tanulási szokások területén – legalábbis a tanulásra fordított időszak preferenciájának vonatkozásában – változást mutatnak. Az esti és éjszakai tanulást a hallgatók egy részénél a délelőtt vette át. Figyelembe véve, hogy ilyenkor agyunk hatékonyabban működik, illetve az éjszaka így inkább a pihenéssel töltött időszak, a változás kedvezőnek tekinthető. Az előadások, illetve a tananyagok megítélésében szignifikáns változást nem mutat a felmérés, a szokások megváltozásának azonban ez is szerves része. Véleményem szerint a helyzet rámutatott a változások lehetőségére és szükségességére, a megfelelő út kijelölése azonban alaposan, körültekintően történjen. Az oktatók, a hallgatók felkészítésére éppúgy figyelmet kell fordítani, mint a vállaltok és a társadalom általi elfogadásra. A minőség tanítása itt is igaz: rövid távú előnyök hosszú távon komoly problémát okozhatnak.

Források

Berecz, A. (2017): Javaslat az E-learning modellek osztályozására. *Journal of Applied Multimedia* 4(12): 55-75.

Hercegfői, K., Jókai, E. (2008): e-learning anyagok ergonómiai kérdései. In: Benedek, A., Koltai, D., Szekeres, T., Vass, L.: *Távoktatás és e-learning a felnőttképzésben*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest.

Kovács, I. (1996): Új út az oktatásban? A távoktatás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Budapest.

Kovács, I. (2006): *Távoktatástól – Távoktatásig*. Egy kutató elemzése és részvétele Magyarország távoktatásában 1973 és 2006 között. Budapest. Elérhető: <http://mek.oszk.hu/04500/04524/04524.pdf>

Lévai, D. (2020): A digitális oktatás vajon mi? Elérhető: <https://anapfenylata.cafeblog.hu/2020/04/15/a-digitalis-oktatas-vajon-mi/>

Ollé, J., Lévai, D. (2013): *A XXI. század oktatástechnológiája I*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger.



Dr. Berényi László a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének és a Nemzeti Közszerződési Egyetem Elektronikus Közszerződési Intézetének egyetemi docense. Közgazdász és környezetmérnök végzettséggel rendelkezik. 2007-ben szerezte PhD fokozatát, 2016-ban habilitált. Oktatási területei közé tartozik a minőség- és környezetközpontú irányítás, termelésirányítás, kutatómódszertan, ergonómia és rendszerelmélet. Kutatásai a minőség- és környezettudatosság egyéni problémái mellett az infokommunikációs eszközök használatára is kiterjed.

A kontinensvándorlás elmélete



November 1-én volt 140 esztendeje, hogy Berlinben megszületett **Alfred Lothar Wegener**, aki megfogalmazta a kontinensvándorlás elméletét, ami a mai korszerű lemeztektonikai elmélet alapja. Igaz, elgondolásait csak halála után ismerték el. Fizikát, csillagászatot és meteorológiát tanult, valamennyi tudományágban eredményes volt, többek között lefektette – apósával, W. Köppen-nel – a paleoklimatológia alapjait. Grönlandon vesztette életét egy máig pontosan fel nem derített balesetben, 1930. november 16-án (??).

Jégkorszakok magyar kutatója



Június 5-én volt 150 éve, hogy Pozsonyban megszületett **Bacsák György**, akiben a magyar jégkorszak kutatás elindítóját tisztelhetjük. A Föld pályájának változásairól írt tanulmánya az előbb említett Wegener és Köppen érdeklődését is felkeltette. Továbbfejlesztette Milutin Milankovič jégkorszak elméletét, táblázatait a mai napig elfogadják a szakemberek. A 20-as években telepedett le Fonyód-Bélatelepen, hobbija a régészeti kutatás volt, leletei a múzeumokat gazdagítják. 3 hónappal 100. születésnapja előtt hunyt el Fonyódon, 1970. március 4-én.

ISOCloud – Digitalizációs megoldás a minőségirányításban

Vámosi Zsolt és Harsay Gergely

A digitális eszközök használata szükségszerű

A digitalizáció több, mint két évtizede befolyásolja társadalmunkat, felgyorsítja gazdaságunkat, új üzleti modelleket és új jövedelemforrásokat tesz elérhetővé, hatékonyabbá teszi folyamatainkat és megkönnyíti a mindennapi életünket.

Az ellenállás eddig mégis nagyobb volt, mint a régóta esedékes változtatások bevezetésének szükségessége. 2020-ban viszont egycsapásra változott meg az emberek gondolkodásmódja. Azokról a digitális megoldásokról, amikről azt hittük, hogy majd csak a következő generáció idején lesznek a mindennapok részei, hirtelen kiderült, hogy már ma elengedhetetlenek a napi munka elvégzéséhez.

Rövid idő alatt vállalatok teljes csapatának biztosították az otthoni munkavégzés technikai előfeltételeit, és társadalmilag is elfogadott lett, hogy a munkavégzés nem feltétlenül jelenti a vállalat telephelyén való jelenlétet.

A jelenlegi válság megmutatta számunkra, hogy a digitális változás - vagyis a vállalati folyamatok egyszerűsítése és a digitális eszközök használata - minden további nélkül lehetséges és szükségszerű.

A minőségirányítási rendszer digitalizálásának előnyei

A központosított és digitálisan kezelt korszerű minőségirányítási rendszereknek számos üzleti előnye van:

Az 2020-ban végzett kutatások is alátámasztják, hogy azok a vállalatok, akik már korábban digitalizálták folyamataikat, jobb helyzetben vannak a válság túlélése tekintetében is. Az ellenállás ideje elmúlt, mindenki megértette a felismerés.

A digitális transzformáció korszakában élünk, ahol a vállalatok és a szervezetek jelentős összegeket fektetnek be az új technológiákba, és sokan nagyszabású digitális átalakítást alkalmaznak a hagyományos üzleti modellek és a gyártó folyamatok radikális fejlesztése érdekében.

Az ellenőrzési szakemberek szerepe is változik a vállalatok digitális átalakulására reagálva. Az automatizálással együtt járó növekvő adatmennyiség segítségével magas színvonalú ellenőrzések elvégzése válik lehetővé, és ezáltal a minőségbiztosítási szakemberek és az auditorok jobban összpontosíthatnak a kockázatok beazonosítására, és új üzleti lehetőségek felfedezésére. Az ellenőrzés ez irányú fejlődése nagyobb összekapcsolhatóságot és átláthatóságot, ennek eredményeként az érintettek nagyobb bizalmát eredményezi.

- Növeli a vállalat piacképességét
- Javítja az információk megbízhatóságát

- Magasabb szintű irányítást eredményez
- Fokozza a vevői elégedettséget
- Javítja a belső kommunikációt
- Növeli a területek és a vállalat hatékonyságát
- Csökkenti a kockázatokat
- Csökkenti az adminisztratív tevékenységek erőforrás-igényét
- Csökkenti a működési költségeket
- Fokozza vonzerőt a vevők számára

Ezenkívül a legtöbb tanúsítási szabvány dokumentációs, és információigényes ellenőrzési eljárással rendelkezik. A tanúsítás megszerzéséhez a szolgáltatóknak és a gyártóknak össze kell gyűjteni, tárolni, frissíteni és megosztani a dokumentumok nagy könyvtárát, naprakész hozzáféréssel az aktuális dokumentáció válto-

zatokhoz. A papíralapú dokumentumok és folyamatok csak rengeteg munkával, időigénnyel és költséggel kezelhetők és frissíthetők. A dokumentumfolyamatok digitalizálása hatalmas előnyökkel jár a tanúsítási folyamat egyszerűsítésében és ésszerűsítésében a vállalatok és a szervezetek számára.

A dokumentumkezelés korszerűsítésére és digitalizálására soha nem volt nagyobb szükség, mint most. Az élvonalbeli szervezetek egyre inkább rájönnek, hogy ha stratégiai megközelítéssel kezelik őket egy dokumentumkezelő rendszeren keresztül, akkor a megfelelés által előírt digitális dokumentumok megalapozhatják az üzleti élet hatékonyabb folyamatait, és olyan előrehaladott betekintést nyújthatnak, amelyek kritikus fontosságúak a digitális átalakulás szempontjából.

A minőségirányítási rendszer digitalizációja a folyamatos fejlődés része

A minőségi rendszerek adatainak digitalizálásában tehát sokkal több lehetőség rejlik. Képes elemezni a minőségi adatokat, így a tendenciák láthatóvá válnak, és a veszélyek gyorsan azonosíthatók. Általa egy vállalat beavatkozhat, mielőtt fellépne egy probléma, de ha mégis fellép, az okai is kikereshetők az adatokból. Ha az adatok elég megbízhatóak, akkor a vállalatok felhasználhatják az igazi tudásalapú döntéshozatalhoz.

A vállalatoknak fel kell ugyanakkor készülniük arra, hogy további változtatásokat hajtsanak végre a minőség terén.

Biztosítsák a minőségi adatokat

Sok vállalkozás már megtette a lépést a papír alapú dokumentumoktól az elektronikus formátumú dokumentumokig. Mégis problémákba ütköznek ezzel a változtatással, mivel ez nem igazi digitalizáció. A strukturálatlan dokumentumokat, például a PDF-eket nehéz keresni, és

ezekből származó adatok felhasználása nehézkes. A szervezetek ezt akkor tudják leküzdeni, ha az adatok digitalizáltak, strukturált dokumentumokon keresztül hozzáférhetők és egy közös platformon elérhetők.

A szervezetek tovább javíthatják az adatok minőségét azáltal, hogy azonnal generálják az adatokat a rendszerbe, és nem úgy, hogy először egy papírra írják. Ennek a lépésnek a kiküszöbölése lehetővé teszi az eltérések automatikus megjelölését, valamint az információk együttműködésen alapuló megosztását és felülvizsgálatát.

Digitalizálják a folyamatokat és biztosítsák az adatok integritását

A minőségi digitalizálás a dokumentumokhoz és a minőségi tevékenységekhez kapcsolódó munkafolyamatok és folyamatok digitalizálását is jelenti. Ha például a fejlesztés megváltoztat

egy paramétert, ennek következményei lehetnek a teljes gyártási folyamatra és a termék életciklusára. Ezeknek a változásoknak automatikusan mindenki számára láthatóknak kell lenniük, hogy a következmények minden érintett számára nyilvánvalók legyenek, és a módosítások egyszerűen és gyorsan elvégezhetők legyenek. Mindenki mindenkor ugyanazzal az adatkészlettel kell dolgozzon, amely egyetlen adatforrásból áll rendelkezésre. Ezt a különböző területek digitális összekapcsolása, a folyamatok és rendszerek integrálása biztosítja.

A digitalizáció megköveteli a jó minőségi kultúrát

A minőségbiztosítási rendszer digitalizálása megköveteli azt is, hogy mindenki érezze felelősségét a minőségért. Ez nem csak egyetlen részleg felelőssége, hanem az egész vállalatot

érinti. A dokumentáció fontos, de nem elégséges. Minden tevékenység minőségre gyakorolt hatásának megértése, valamint az adatok minőségének és integritásának relevanciája minden munkavállaló gondolkodásmódjának részét kell képeznie.

Tehát a digitális átalakítás sokkal több, mint a dokumentumok elektronikus formában való rendelkezésre bocsátása. A folyamatok és az adatok digitalizálására és összekapcsolására vonatkozik, amelyeknek megbízhatónak és jó minőségűnek kell lenniük. Ezzel a megközelítéssel a minőség, valamint a jogszabályoknak való megfelelés könnyen teljesíthető. A szervezeteknek pedig jó alapokat ad a megfelelő döntéshozatalhoz.

Az Aloha Informatika Kft. a minőségbiztosítás területén nyújt ehhez eszközt és támogatást az ISOCloud integrált minőségirányítási rendszerrel.

Az Aloha Informatika Kft. a minőségbiztosítás területén

Kapcsolatunk a minőségbiztosítás támogatásával 2001-re nyúlik vissza. Ekkor kezdünk el foglalkozni az ISO Achiver elnevezésű, Lotus Notes alapokon működő szoftver bevezetésével. Sok sikeres projekt után az alapplatform elkezdett kihalni a piacról. 2008-ban jelent meg első saját fejlesztésű szoftverünk, mely már a Microsoft 2007-es SharePoint verzióján futott, ezt követően az eszközt újrfejlesztettük a 2013-as verzióra, mely jól vizsgázott nagyvállalati környezetben is. 2018-ban kezdődött el az ISOCloud fejlesztése, amely O365 platformra épített modern minőségbiztosítást támogató rendszer.

A minőségbiztosítási rendszereket megfelelően kiépítő, üzemeltető vállalkozások és szakemberek jelentősen hozzájárulnak az adott szervezet napi szintű megbízható működéséhez. Ez a szerteágazó és sokrétű munka hatékonyan támogatható informatikai megoldásokkal,

amelyek gördülékenyebbé teszik a folyamatokat és az auditokra való felkészülést, végső sorban jelentősen hozzájárul a vállalat biztonságos napi szintű üzemeltetéséhez.

Az Aloha Informatika egy olyan integrált, minőségirányítási megoldást ajánl ügyfelei számára, mely korszerű eszközökkel segítik a minőségirányítási szakemberek és a vállalatot vezetőik mindennapjait.

Ezen eszközök:

- segítik a rendszer egyszerű és költség-hatékony testreszabását
- széles körben támogatják a piacon jelenlévő szabványokat
- a minőségirányítás teljes folyamatát lefedik (dokumentum menedzsment, auditok támogatása, workflow stb.)
- mindezeket folyamatszempléttel és hatékony kockázatelemzéssel teszik

Az ISOCloud integrált minőségirányítási szoftver

Az ISOCloud egy professzionális informatikai megoldás a vállalatok minőségirányítási tevékenységeinek teljes körű támogatására.

Integrált minőségbiztosítási rendszer lévén elsősorban a vállalatok minőségirányítási tevékenységeit könnyíti meg, kiemelten kezeli a dokumentummenedzsmentet, a munkafolyamatok nyilvántartását, valamint a kockázatok kezelését és nyomon követését.

Az ISOCloud moduljai lehetővé teszik a minőségirányítási rendszer elektronikus dokumentumaiban tárolt adatainak strukturált adatbázisban történő tárolását. Az egyes modulok kapcsolatban állnak egymással, így az adatkapcsolatok az egész minőségirányítási rendszeren átívelően követhetők és a minőségirányítási rendszer vezetői számára azonnal naprakészen rendelkezésre állnak a rögzített adatok.

A rendszerben lehetőség van a valós idejű szenzorkapcsolatok kiépítésére is, amely valós idejű monitorozást és automatikus válaszreakciók beépítését teszi lehetővé.

Az ISOCloud moduláris felépítése

A rendszerbe beépített támogató funkciókat modulokba szerveztük, amelyek a minőségirányítási tevékenységek mellett opcionálisan a cég egyéb tevékenységeit, is támogatják (1. ábra).

Az **Együttműködési modulok** olyan funkciókat gyűjtenek magukba, amelyek minden modul működéséhez alapvetően szükségesek, vagy általános hatókörrel rendelkeznek, mint pl. az értesítés, az ütemező vagy a kérdőív modul.

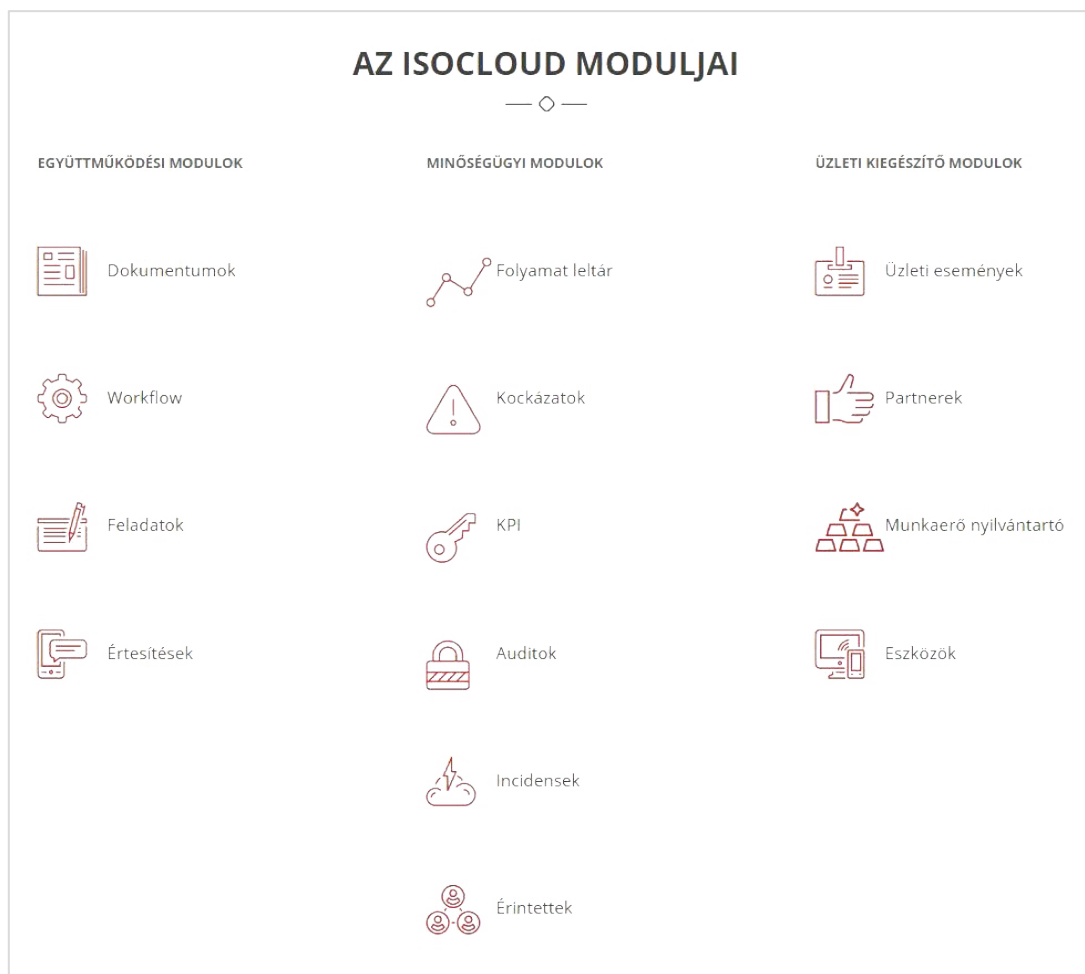
Az ISOCloud tervezése során egy könnyen bevezethető, logikusan működő minőségirányítási eszköz kialakítása volt a cél, mely a folyamatokban résztvevő összes szereplő mindennapi munkáját segíti. Microsoft Office 365 környezetben működik, felhő alapú vagy lokális infrastruktúrán egyaránt üzemeltethető.

Az IsoCloud ISO- vagy más minőségirányítási rendszert is támogató megoldás ideális a közép- és nagyvállalatoktól a multinacionális konszernekig mindazoknak, akik számára a minőségbiztosítás létfontosságú.

Az ISOCloud a Microsoft modern kiszolgáló infrastruktúra elemeire lett fejlesztve Azure környezetben, elsődlegesen TypeScript programozási nyelvet használ. Microsoft Azure™ és Microsoft SharePoint™ platformokon fut. Előbbi a rendszer motorját, utóbbi a felhasználói felületet szolgáltatja az alkalmazás számára. Az ISOCloud alkalmazás "on-premise" serveres környezetben és Microsoft Office 365™ Cloud környezetben egyaránt üzemeltethető. Továbbá Cloud környezetben kihasználható az Office 365 és SharePoint teljeskörű online munkafolyamatokba való integrálhatósága.

A **Minőségirányítási modulokat** minden esetben telepíteni kell, azok szükségesek ahhoz, hogy a minőségirányítási rendszer követelményeit teljeskörűen kielégítsük.

Az **Üzleti kiegészítő modulok** használata nem kötelező, de ha az adott területre még nincs bevezetett informatikai megoldása a cégnek, akkor kézenfekvő, hogy egy, a minőségirányítási rendszerrel integrált modullal történjen ez meg.



1. ábra: Az ISOCLOUD moduljai

1. Együttműködési modulok

Az együttműködési modulok integráltan biztosítják a dokumentumok, a folyamatok, az értesítések és a feladatok egész rendszerre kiterjedő egységes kezelését, lehetővé téve az automatizált folyamatok futtatását.

Az együttműködési modulok által nyújtott funkciók lehetővé teszik az egyes felhasználók tevékenységeinek összehangolását, a soros és párhuzamos feladatvégzést.

1.1 Dokumentumok

A dokumentum kezelő modul célja, hogy minden, minőségirányítási szempontból releváns dokumentumot nyilvántartsunk, és a megfelelő

helyen azok elérhetők legyenek. A dokumentum kezelő főbb funkciói és jellemzői:

Dokumentumok párhuzamos szerkesztése:

A dokumentumokat több szereplő is szerkesztheti egyszerre és a változtatások élőben nyomon is követhetők. Ha szükséges, a dokumentum a szerkesztés idejére zárolható is, ekkor mások csak megtekintésre nyithatják meg (check-in/check out).

Jóváhagyások: Automatizált dokumentum jóváhagyási munkafolyamatait nyújtja a felhasználónak, véleményező és jóváhagyó szerepkörökkel, amelyeket a dokumentum státusz automatikusan követ.

Publikálás: A szükséges jóváhagyásokon átment dokumentumok publikálhatók, ekkor

elektronikusan elérhetővé válnak akár a teljes szervezet számára is, de lehetőség van arra is, hogy csak a megadott publikálási kör érje el.

Archiválás: Az archiválandó, nem aktív dokumentumok külön nézetben tekinthetők meg, és az archiválási lépések igény szerint testre szabhatók.

Dokumentum változások szabályozott kezelése: Dokumentumok módosításakor automatikus munkafolyamat biztosítja a tartalmi változtatások menedzselését.

Dokumentum verziók kezelése: Fő (major) és al (minor) verziók segítik a pontos változások követését. Módosításkor automatikus a verzióváltás, biztosított a verziók összehasonlítása, illetve visszaállítása.

Három szintű kategorizálás: A dokumentumtár kialakítása során a dokumentumok tetszőleges módon típusok szerint is csoportosíthatók. Ezen típusok alapján a dokumentumok később leszűrhetők és előre definiált nézetek alakíthatók ki.

Hozzáférések kezelése (dokumentum jogosultságok): Dinamikus workflow által vezérelt és statikus SharePoint csoport tagság által vezérelt jogosultság kiosztására van lehetőség mind lista, mind pedig elem szinten.

Sablonok kezelése: Minden dokumentumtípushoz megadhatók előre felvett sablonok, amelyek statikus és dinamikus sablon elemeket tartalmaznak, például előre megadott szövegek és úgynevezett. "placeholderek".

Típusonként megadható metaadatok: A dokumentumokra jellemző alapadatokon kívül az egyes dokumentum típusok további adatmezőkkel is leírhatók és ezek alapján könnyen rákereshetnek a felhasználók.

Dokumentum státuszok: A dokumentum életútját az erre dedikált státusz mező segítségével

követhetjük nyomon. A dokumentumon futó munkafolyamatok ezt a mezőt automatikusan tudják állítani.

Dokumentum kapcsolatok: A dokumentumok szükség esetén egymással összekapcsolhatók, megadva ezáltal előzmény dokumentumokat, kiegészítéseket vagy akár hivatkozásokat is.

Könyvtárak kezelése: A dokumentumok a Windowsból már mindenki által ismert és megszokott könyvtárstruktúrában is kezelhetők és csoportosíthatók. Az egyes könyvtárakhoz különböző hozzáférések és jogosultságok adhatók meg.

Keresés: A dokumentumok minden metaadatok szerint és tartalmuk szerint gyorsan és pontosan kereshetők és találati listában megjeleníthetők, kihasználva ezzel a digitalizáció adta előnyöket.

A rendszerben minden üzletileg releváns elemhez lehet dokumentumokat csatolni, amelyek mind az elem adatlapjáról, mind a központi dokumentumtárból elérhetőek.

1.2. Workflow

A modulban elektronikus munkafolyamatok vehetők fel és konfigurálhatók. Ez azt jelenti, hogy a rendszerben bármelyik üzleti entitásra, például partnerre, eszközre, vagy akár dokumentumra is létrehozható workflow.

A létrehozott munkafolyamat sablonok alapján a megadott entitásokon (pl. Szerződések) a megadott esemény (pl. Adatmódosítás, manuális indítás...stb.) bekövetkeztekor elindul a munkafolyamat az érintett elemre.

A folyamatokban megadhatók feltételes elágazások és alfolyamatok is, illetve az egyes lépések elvégzői, akiknek a feladatlistájában a lépésnek megfelelő feladatok megjelennek.

A folyamatok lefutását az egyes lépésekhez meghatározott döntések (amelyek megjelennek a feladat adatlapján) illetve a megadott feltételes elágazások határozzák meg.

A modulban a számos beépített konfigurációs lehetőség mellett lehetőség van teljesen egyedi folyamat logikák beillesztésére is, amelyek segítségével a legbonyolultabb folyamatok is vezérelhetők. Az így elkészített logikai szabályok külön egységet alkotnak, és mint építőkövek más folyamatokban is felhasználhatók.

1.3. Feladatok

A rendszerben az elvégzendő feladatokat egységesen, központilag, egy modulba kiszervezve vannak kezelve. Ez nem az jelenti, hogy csak itt vehetők fel feladatok, azokat a többi modulban történő események alapján a rendszer automatikusan is létrehoz, de a manuális feladatkiadás mindig itt történik.

A személyes feladatlistában mindenki egységesen megjelenítve láthatja a különböző helyekről érkező, esetleg workflow-ban létrejött, illetve manuálisan kiadott feladatok hozzárendelt feladatait, illetve itt tudja megnyitni és végrehajtás után készként lejelenteni azokat. A felvett feladatokhoz felelős rendelhető és elvégzési határidő adható meg.

1.4. Értesítések

A modulban kezeljük egységesen a rendszer által kiküldött összes értesítést. A modulban felvehetők és szerkeszthetők az értesítések sablonjai.

A sablonok statikus és dinamikus adatokat tartalmazhatnak. A dinamikus adatok a rendszer által nyilvántartott bármely adatcsoportból származhatnak, például a partner neve vagy az értékelés időpontja.

Az értesítések szövege több nyelven is megadható. Az értesítések kiküldését vagy a workflow

szabályozza - azaz egy adott workflow lépésen megadhatjuk a kiküldendő értesítéseket és a címzettjeiket - vagy pedig az egyes modulokban egyedileg definiált események indítják azokat.

2. Minőségirányítási modulok

Ezek a rendszer alapvető moduljai, amikben a minőségügyi tevékenységeknek egy-egy jól körülhatárolható részét támogatjuk.

Az egyes modulok mögött természetesen ugyanaz az adatbázis húzódik meg, lehetővé téve a modulok közti átjárhatóságot és integrált adatkezelést. Ennek köszönhetően a vezetői információs igények gyakorlatilag tetszőleges módon kialakíthatók, a tárolt adatokból lekérdezések készíthetők és dashboardra az adatok ábrázolhatók is.

A minőségügyi modulokat tipikusan a minőségirányítási szervezet tagjai használják.

2.1. Folyamatleltár (Process library)

A modulban nyilvántartjuk a minőségirányításba bevont folyamatokat és azok folyamatlépéseit. A modul célja, hogy a minőségirányítási rendszer működtetésekor mintegy „kikényszerítse” a folyamatközpontú gondolkodást, és lehetővé tegye az egyes tevékenységek (folyamatlépések) részletes elemzését. A modul nem vezérli, csupán nyilvántartja a folyamatokat, a vezérlést a Workflow modul végzi.

A modulban a felhasználók fel tudják venni a minőség-biztosítani kívánt folyamataikat, az azokat alkotó folyamatlépéseket, a lépésekhez tartozó erőforrásigényeket, meghatározhatják a kimenő és bemenő követelményeket és hozzárendelhetik a dokumentumokat, egyszóval mindent, ami szükséges ahhoz, hogy az adott tevékenységet mindig az elvárt szinten végezzék.

Az egyes tevékenységekhez megadhatók előre meghatározott mutatószámok (KPI) vagy beavatkozási határok, amelyeket a rendszerben

nyilvántartunk és szükség esetén intézkedést is lehet hozzárendelni.

2.2. Kockázatok

Minden minőségbiztosítási rendszernek központi elemei a cég tevékenységére vonatkozó kockázatok. Minden a rendszerben nyilvántartott üzleti entitáshoz (folyamatleltár elemei, partner, munkatárs, eszköz...stb.) fel lehet venni a rájuk vonatkozó kockázatokat, amelyek az adott elem adatlapján is megjeleníthetők és szerkeszthetők az arra jogosultak által.

A kockázatelemzés során megadhatók a megelőző és a javító intézkedések, illetve az intézkedések előtti és utáni kockázatértékelés. Az egyes kockázati elemekhez megjeleníthetők a hozzájuk felvett incidensek, segítve ezzel a következő ciklus kockázatelemzését és a kockázatok kezelésének tervezését.

2.3. Érintettek (Stakeholders)

Az érintettek nyilvántartása nagyon fontos része a minőségbiztosítási rendszernek, mert minden olyan személy megjelenik benne, akinek valamilyen szerepe van a cég életében és az kezelést igényel, legyen az egy kockázatelemzés vagy esetleg az elégedettség mérés.

Ilyen érintettek tipikusan a munkatársak, a vevők és a szállítók, de természetesen számos más szereplő is bírhat jelentős befolyással (pl. kormányzati szereplők, intézmények, egyházak, versenytársak).

A modul biztosítja, hogy ezeket a szereplőket és a velük kapcsolatos elvárásokat rögzíteni lehessen, illetve biztosítja a kapcsolatot a többi modullal.

Mivel a minőségirányítási rendszer komplex és a szervezet szinte minden részterületét lefedi, a felhasználóknak nem szükséges a teljes rendszer funkcionalitását megismerniük és használniuk, elég csak a saját szakterületükre

koncentrálniuk. Sok esetben pedig egyenesen korlátozva van szerepkörök alapján, azaz az egyes munkatársak csak a saját munkájukhoz, feladataikhoz szükséges funkciókat fogják használni és csak a munkavégzésükhöz szükséges funkciókat, adatokat és riportokat kell megismerniük.

A rendszerben az egyes szerepkörökhöz jóváhagyási jogosultságokat is lehet rendelni, amelyekhez akár helyettesítőket is hozzáadhatunk. Így abban az esetben, ha az egyik jóváhagyási jogosultsággal rendelkező munkatárs nem érhető el, a helyettesítők elvégezhetik a szükséges megerősítéseket.

A szerepkör alapú jogosultságkezelés mellett a rendszerben végzett minden módosítás nyomon követhető és naplózható. Így a rendszerben végzett változtatások és törlések szükség esetén visszavezethetők az adott felhasználóra, így biztosítva a transzparens és ellenőrizhető működést.

2.4. Mutatószámok és mérőszámok (KPI)

A KPI modulban vehetők fel és kezelhetők azok a fontos mutatószámok és mérőszámok, amelyek segítségével a szervezet teljesítménye bármilyen dimenzió mentén mérhető, figyelhető és szabályozható.

A mutatószámok a rendszerben nyilvántartott adatok alapján automatikusan is kalkulálhatók. Külön műszerrel végzett mérések esetében is lehetőség van olyan mutatószámok felvételére és manuális rögzítésére, amelyek automatikus kezeléséhez még nem áll rendelkezésre minden eszköz vagy információ de nyilvántartásuk mindenképpen szükséges.

A KPI mérési események előre megtervezhetők, és az ütemezés alapján a rendszer vagy el-

végzi a kalkulációt automatikusan, vagy értesítések és feladatok létrehozásával támogatja a manuális kitöltést.

Minden mérőszámhoz felvehetők úgynevezett ZSP (zöld, sárga, piros) határértékek, amik alapján a rendszer a mért KPI értékeket a vezetői műszerfalon (Dashboard) megjeleníti.

A határértékek átlépéséhez figyelmeztetések, illetve munkafolyamatok is hozzárendelhetők.

2.5. Auditok

A modulban megtervezhetők a cég minőségirányítási rendszerének audit eseményei és nyomonkövethetők ezek eredményei.

Az auditok értelemszerűen tipizálva vannak és az egyes típusok reprezentálják, hogy milyen szempontból történik az audit, illetve rögzíthető, hogy saját belső auditról (1st party), a céggel valamilyen üzleti kapcsolatban álló fél által végzett auditról (2nd party) vagy független auditor által végzett auditról (3rd party) van szó.

Az audit programban akár több évre előre felvehetők az eltervezett auditok. Az audittervben az egyes auditok során elvégzendő tevékenységek, mérések (események) előre megtervezhetők óra és perc pontossággal és bekerülnek automatikusan az auditban érintettek feladatai közé.

Az auditok végrehajtásában és az audit eredményének rögzítésében segítséget nyújt az auditokhoz rendelhető kérdőív, amely mintegy sorvezetőként tartja nyilván a fontos ellenőrzési pontokat és azok megfelelőségét. Az auditok során feltárt nem megfelelőségeket és az elhárításukra tett intézkedéseket a rendszer automatikusan nyilvántartja.

2.6. Incidensek

A modulban rögzíthetők a szervezet működése szempontjából azon fontos események, amelyek eltérést jelentenek a normális, üzemszerű

működéstől, ezáltal vagy valamilyen beavatkozást igényelnek (nem feltétlenül azonnalít), vagy legalábbis a vezetőknek tudniuk kell róla, hogy a későbbi döntésekben figyelembe vehetők legyenek.

Mivel az incidenseket egy-egy kockázati esemény bekövetkezéseként kezeljük, a rendszerben az incidenseket kockázatokhoz lehet rendelni, így a pontos incidens számok és minősítések alapján a kockázatok újra tervezésekor a kockázati becslések sokkal pontosabbak lehetnek, mintha csak a becsléseinkre hagyatkoznánk.

Ha egy incidens nem rendelhető semmilyen kockázathoz, az jelzés a minőségirányítás számára, hogy a kockázatelemzés nem terjedt ki minden szükséges kockázati lehetőségre, azaz vagy új kockázati elemként kell felvenni, vagy egy meglévő kockázatot kell átértékelni, immár hozzárendelve az új incidenst is.

3. Üzleti kiegészítő modulok

A rendszerben az üzleti modulokban kapnak helyet azok a funkciók, amik a cég napi működéséhez kapcsolódnak és a cég valamely részterületét támogatják. Ilyenek lehetnek a büdzsékezelés, utazás szervezés, partnerek kezelése, értékesítés, munkaügyek, eszköznyilvántartó vagy akár a számlakezelés is.

A rendszerben Enterprise Resource Planning (ERP) moduloknak is nevezzük, mert céljuk, hogy az adott területen az ERP rendszerekhez hasonló funkcionalitást biztosítsanak, és elkülönült adatbázisok, folyamatok és riportok helyett egységes, integrált megoldást kínáljon a felhasználók számára.

Minden egyes területnek egyedi céljai is vannak, amelyek elérése számukra kiemelt, azonban a szervezet hatékony működéséhez tökéletes összhangra van szükség a különböző szervezeti egységek között is. A rendszer integráltsága lehetővé teszi az egyes szervezeti

egységek harmonikus együttműködését, modulokon, adatkörökön, folyamatokon és riportokon keresztül.

A rendszerben a Minőségirányítási és az Együttműködési modulok fixek, de az üzleti modulok folyamatosan bővülnek.

Az üzleti modulok felhasználói tipikusan az adott terület munkatársai közül kerülnek ki, pl. kereskedők, pénzügyesek, HR-esek.

Jelenleg a rendszer az alábbi üzleti modulokat tartalmazza.

3.1. Üzleti események

A modulban egységesen kezeljük a rendszerben felvehető eseményeket. Bizonyos eseménytípusok az üzleti modulokból származnak (pl. Partner minősítési esemény, KPI mérési esemény), azaz normál működés esetén ott vesz fel és kezelik őket, de minden esemény megjelenik a központi eseménykezelőben is.

Azokat az eseménytípusokat, amik nem modulokból származnak, a központi eseménykezelőben lehet karbantartani, például az orvosi vizsgálatokat, az oktatásokat és a megbeszéléseket.

Az egyes eseménytípusok az alapadataikon kívül különböző egyéb adattartalommal is felruházhatók és természetesen tovább bővíthetők egyedi igények szerint.

Az eseményeket két szinten kezeljük, főesemény/alesemény, másnéven esemény/alkalom. A főesemény lehet pl. egy angol nyelvi oktatás, amit egy éven át tart úgy, hogy minden hétfőn 1000-1200-ig vannak az órák (alesemények, vagy alkalmak).

A naptárakban mindig az aleseményeket jelenítjük meg, a főesemény a közös tulajdonságokat tartalmazza, mint például az oktatás meghirdetője, ára, a kapcsolattartó partner neve és címe.

A rendszerben az eseményekre történő jelentkezések is kezelhetők és a tényleges jelenlét is könnyvelhető a jelenléti ívvel.

3.2. Partnerek

A partner modul az érintettek modul egyik kiterjesztése, ami magában foglalja a partnerekhez tartozó kommunikációk, kontaktok, telephelyek kezelését is.

A partnerekkel kapcsolatban itt lehet felvenni a partner elégedettségmérések és partner minősítések sablonjait, amik alapján a tényleges mérési adatlapok létrejönnek a rendszerben.

A partnerek adatlapja egyedi igényeknek megfelelően bővíthető addicionális adatokkal. A partner adatlapokról az adott partnerhez tartozó minősítések és elégedettségmérések elérhetők.

3.3. Humán erőforrás (HR)

A HR modul az érintettek modul másik kiterjesztése, ami magában foglalja a munkatársak alapadatain kívül a gyermekek adatainak nyilvántartását, a képzettségek és elvégzett tanfolyamok rögzítését, illetve a szervezetben betöltött szerepüket (pozíciók, szervezeti egységek), és az adott pozíciók betöltéséhez szükséges kvalifikációk nyilvántartásaival együtt.

A munkatársakról mindig látható, hogy éppen milyen pozíciót töltenek be, és megjeleníthető a hozzájuk tartozó pozíció történet is, azaz, hogy a múltban mikor milyen pozícióban voltak. A rendszer kezeli a munkatársak felvételi folyamatait is, akár pozíció típusonként különböző folyamatlefutással is.

A munkatársak, mint erőforrás is megjelennek a rendszerben, tehát lehet számukra foglалásokat felvenni, és ezt a rendszer a többi erőforráshoz hasonlóan kezeli.

A modulban többféle munkatársi értékelés is felvehető, mint például vezetői értékelés, beosztottak értékelése, peer-ek értékelése, és ezek a munkatárs adatlapjáról elérhetők.

3.4. Eszközök

A modulban tarthatók nyilván a cég üzleti folyamataiban felhasznált eszközök. Az eszközöket és a szükséges mennyiségüket a folyamattárban felvett folyamatok folyamatlépéseikhez lehet rendelni (nem a konkrét eszköz példányt, hanem az eszköz típust).

ISOCloud kapcsolata külső rendszerekkel és szenzorokkal

Az informatikai rendszerek fejlődése során megfigyelhetjük, hogy a különböző céllal fejlesztett rendszerek egyre magasabb szinten képesek kommunikálni egymással. Nincs ez másképp minőségügyi menedzsment rendszerek esetében sem, hiszen számos területen dolgozó szakember közös munkája során fejlődik folyamatosan egy jól működő QMS rendszer.

Alapvető elvárás tehát, hogy felhasználóink alapadatait a vállalat központi címtárából nyerjük ki és ezek alapján azonosítsuk őket vagy hogy üzenetet kapjunk egy előre definiált esemény bekövetkezése esetén akár a mobil eszközünkre.

Az ISOCloud rendszer tervezésénél figyelembe lett véve, hogy az említett alapkapcsolatokon túl üzleti és termelési adatokat is kezeljen. Előfordulhat, hogy a termelés vagy vállalatirányítási

Az ISOCloud bevezetésének lépései

A rendszer bevezetésekor az alábbi tevékenységek elvégzésre van szükség.

Az eszközökhöz - hasonlóan a partnerekhez és munkatársakhoz - úgynevezett felülvizsgálati események adhatók meg a felülvizsgálati sablon és a felülvizsgálati alkalmak felvételével (az ütemező itt is használható).

Az eszköz átadások nyilvántartásával az eszközökről mindig pontosan tudjuk, hogy hol és kinél vannak. Az eszközök a 3 szintbe rendezhető és szabadon bővíthető kategória rendszerben gyakorlatilag tetszőlegesen csoportosíthatók.

rendszerben megtalálható, akár dinamikusan változó adatstruktúrával szeretnénk dolgozni.

Tételezzük fel, hogy egy gyártósor által gyártott termékekre a vállalat vezetése meghatároz egy selejtarány KPI-t, melyhez mérőszámokat és határértékeket is rendel, a gyárban dolgozók pedig napi rendszerességgel rögzítik a nem megfelelőségeket. Ilyen esetben az ISOCloud automatikusan elérheti az adott KPI-hez tartozó mérőszámokat melyeket összevet a rögzített nem megfelelőségi tényadatokkal. Az így kialakított KPI monitorozása a minőségügyi rendszerben történik meg, rendszeres automatikus riportok készülhetnek, a határérték átlépése esetén figyelmeztetéseket küldhetünk a munkatársaknak. A munkafolyamatokba bevonhatók különböző szenzorok adatai is melyek segítségével megelőzhetőek, előre jelezhetővé válnak leálláshoz vezető hibák is.

Természetesen ezek terjedelme a projekt méretétől, a bevezetésre kerülő komponensek, modulok számától és az egyedi fejlesztési igények mennyiségétől is függ (2. ábra).



2. ábra: A bevezetés folyamata

1. Üzleti igény és technológiai feltételek felmérése

- Tanácsadók mindig leegyeztetik az ügyféllel a reprezentálni kívánt adatköröket, elvárt funkciókat, illetve támogatni kívánt folyamatokat.
- A megfelelő platform (szerver vagy felhő) kiválasztása után technológiai szakembereink összevetik a rendszer követelményeket (hardver, licenkek) a rendelkezésre álló feltételekkel, és ha szükséges javaslatot tesznek annak optimalizálására.

2. Alkalmazás testreszabása

- A testreszabási feladatok nagy része nem fejlesztési, hanem konfigurációs feladatot jelent, amelyet oktatás után az ügyfél saját hatáskörben, fejlesztői erőforrás nélkül is módosíthat.
- A rendszer beépített funkciókészletén túlmutató igényeket a moduláris felépítésnek

köszönhetően költséghatékonyan tudjuk integrálni.

- Már meglévő rendszerekkel történő szükség szerinti kapcsolat kialakítása, interfészek pontos definíciója, illesztése.

3. Kezdeti adatfeltöltés és migráció

- A rendelkezésre álló adatvagyon a meglévő struktúrában is migrálható, de a rendszer alapértelmezett tartalomkészlete is használható ("belakható").

4. Alkalmazás átadása

- Az rendszer teljes funkcionalitással és az ügyfél által meghatározott felhasználó körrel történő tesztelése, majd éles indulás előkészítése.
- A rendszer felhasználóinak szerepkörönkénti oktatása.
- A tesztelés után a kulcsrakész rendszer éles adatokkal és teljes felhasználói körrel történő használatba vétele.

ISOCloud bevezetés után az Aloha által nyújtott szolgáltatások

Támogatás az éles használat során: Az együttműködés az ügyfelekkel nem ér véget a minőségirányítási rendszer bevezetés lezárásával, folyamatosan támogatjuk ügyfeleinket a rendszer napi használata során. A bevezetés utáni három hónap kiemelt jelentőségű az ügyfeleink életében. Ekkor fokozott figyelemmel támogatjuk őket a napi használatban.

Rendszer frissítéseinek telepítése: Az ISOCloud integrált minőségirányítási rendszert az Aloha folyamatosan fejleszti és frissíti. A kisebb szoftver módosításokat folyamatosan telepítjük szükség és igény szerint ügyfeleink számára. Szükség esetén ISOCloud verzióváltások történnek, ezeket szintén az ügyfeleink elvárásainak megfelelően kezeljük.

Az Aloha ügyféligények kezelése: Fontosnak tartjuk az ügyféligények proaktív megismerését, ügyfeleinek visszajelzéseinek és igényeinek kezelését, amit beépítünk az új verziókba.

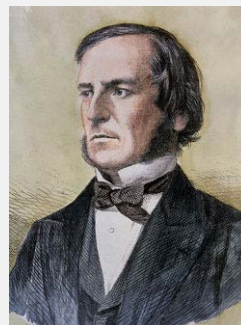


Vámosi Zsolt, az Aloha Kft. üzleti elemzője. Zsolt 20 éve foglalkozik üzleti folyamatok elemzésével szoftver fejlesztési projektek keretein belül, többek között részt vett a MOL, BNP Paribas, EGIS, DPD, Pénzjegynyomda megbízásából végzett sikeres projektekben. Két éve vesz részt minőségügyi szoftverek fejlesztésében és az ISOCloud minőségügyi rendszer tervezésében.



Harsay Gergely, az Aloha Informatika Kft product ownere. Gergely 2012 és 2018 között elsősorban webtechnológia alapú szoftverfejlesztéssel, illetve nyomdatechnikai folyamatmenedzsmenttel és arculattervezéssel foglalkozott. Két éve a Magyar Pénzjegynyomda Zrt, illetve az ISOCloud minőségügyi rendszer fejlesztési feladatait koordinálja Vámosi Zsolttal.

A logika algebrája



205 évvel ezelőtt, 1815. november 2-án született Angliában **George Boole**. Matematikát és logikát tanult, és ezeken a területeken oktatott, 35 éve korábban már első matematika professzor volt a corki Queens College-ban. Ő ismerte fel, hogy egyes logikai műveleteknek algebrai szimbólumok feleltethetők meg. Ezt nevezik Boole-algebrának. Munkásságának gyakorlati jelentőségét csak 70 év múlva ismerik fel, a bináris számokat használó számítógép-tudomány is ezen alapul. 1864. december 8-án, Írországból hunyt el.

A Boole-algebra törvényei

1. Law of Identity	$A = A$ $\bar{A} = \bar{A}$
2. Commutative Law	$A \cdot B = B \cdot A$ $A + B = B + A$
3. Associative Law	$A \cdot (B \cdot C) = (A \cdot B) \cdot C$ $A + (B + C) = (A + B) + C$
4. Idempotent Law	$A \cdot A = A$ $A + A = A$
5. Double Negative Law	$\overline{\bar{A}} = A$
6. Complementary Law	$A \cdot \bar{A} = 0$ $A + \bar{A} = 1$
7. Law of Intersection	$A \cdot 1 = A$ $A \cdot 0 = 0$
8. Law of Union	$A + 1 = 1$ $A + 0 = A$
9. DeMorgan's Theorem	$\overline{AB} = \bar{A} + \bar{B}$ $\overline{A+B} = \bar{A} \cdot \bar{B}$
10. Distributive Law	$A \cdot (B + C) = (A \cdot B) + (A \cdot C)$ $A + (BC) = (A + B) \cdot (A + C)$
11. Law of Absorption	$A \cdot (A + B) = A$ $A + (AB) = A$
12. Law of Common Identities	$A \cdot (\bar{A} + B) = AB$ $A + (\bar{A}B) = A + B$

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait

Homeworld Kft.

Kecskemét

Papp Éva

Biatorbágy

Dr. Szádeczky Tamás

Baja



A TÁRSASÁG HÍREI

Ismerjük meg Tagjainkat!

Tisztelt Olvasó!

A tagjainkat bemutató sorozatban most egy különleges életutat ismerhetnek meg. Vé-
gig olvasva az élettörténetet, úgy éreztem, hogy mindenképpen meg kell, hogy osszak
Önökkel néhány gondolatot.

Amikor azt a nevet halljuk, hogy Hajós Alfréd, mindenkinek az első magyar olimpikon
jut az eszébe, pedig a sport mellett másban is kiválót alkotott, építésmérnök volt, a
Wikipédia közel 30 olyan épületet sorol fel, amely a nevéhez fűződik, többek között a
debreceni Arany Bika szálló, a Nemzeti Sportuszoda a Margit-szigeten, a kőszegi Ju-
risits Gimnázium, vagy az újpesti UTE sportkomplexum.

Bemutakozó kollégánk még nehezebb helyzetben volt, az általa űzött sportág sosem
volt a magyar sport fókuszában, szakmai tevékenysége sem a nyilvánosság előtt zaj-
lott. Azonban, mint mérnök és mint sportoló kiválót alkotott, vagyis életútjával bizonyí-
totta a minőség iránti elkötelezettségét.

Igencsak megfontolandó – sőt – követendő a mai fiataloknak szóló üzenete.

Kívánunk további jó erőt és egészséget!

Főszerkesztő

Hernádvölgyi István



Képzettség: okl. kohómérnök, okl. gaz-
dasági mérnök, vezető auditor

Jelenlegi munkakör: Minőségirányí-
tási vezető, minőségügyi szakértő, ta-
nácsadó (munkaügyi besorolás szerint:
minőségbiztosítási mérnök, FEOR-08-
2137)

Hogyan találkozott először a minőséggel?

Nagyon örülök ennek a kérdésnek, mert az irányítási rendszerek tanúsításával, a kalibráló és vizsgáló laboratóriumok akkreditálásával kapcsolatba hozható követelmény szabványokat és szabványcsaládokat a megjelenésük (CEN általi jóváhagyásuk) óta tanulmányozom, így abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy sikerült képet kapnom a minőség filozófiájáról. Ezért némi túlzással mondhatom, hogy már kisgyermek koromban (amikor a szabványosítás világviszonylatban is gyerekcipőben járt) azt az ajándékba kapott játékot választottam, ami színesen csillogott, villogott, kedves zenei hangokat hallatott. Szemeimmel láttam, füleimmel hallottam, tapintással érzékeltem (felmértem) azokat a jellemzőket, amely játékkal (objektummal) a legszívesebben játszottam. A minőség áthatja az élet minden területét, hiszen, ha bármilyen terméket vásárolunk, vagy szolgáltatást veszünk igénybe, csak akkor adunk ki pénzt a kezünkől, ha az általunk

kitűzött célok, követelmények, elvárások, a melléknevekkel leírható jellemzők maradéktalanul teljesülnek. És ha elvárásaink teljesültek, elégedettek leszünk. Ha akkreditálunk, minősítünk vagy tanúsítunk (terméket, személyt, szervezetet, technológiát vagy laboratóriumot) követelményeknek (szabványnak, jogszabálynak, hatósági szabályozásnak, gyártói specifikációnak) való megfelelést értékelünk. A megfelelés (elismerés) hivatalos dokumentuma a hatóság által kiadott akkreditálási okirat, illetve az akkreditált független Tanúsító Szervezet által kibocsátott Tanúsítvány. Ezen bevezetés után közzé teszem, hogy a diplomáim megszerzését követő munkaviszonyaim során a kohászati, gépipari gyártási selejt analitikai (matematikai-statistikai elemző) vizsgálataim túlmenően, közel húsz évi kutatói, tervezői munkásságom után hogyan kerültem a minőséggel közvetlen gyakorlati közelségbe, milyen előzmények vezettek a minőségirányítással összefüggésbe hozható tevékenységeimhez: Az 1980-as évek közepén olyan gazda-

ságpolitikai döntés született, hogy a kormányzati, hatósági tevékenységek meghatározott részének elvégzését lehetővé kell tenni az arra felkészült, feljogosított magánszféra vállalkozásai számára. Az ágazati vezetők kijelölték azokat a területeket, amelyekhez a feltételrendszerek kialakítását meg kell kezdeni. Első lépések mérésügyi területen kezdődtek, a kötelező hitelesítésű mérőeszközök azon körének kiválasztásával, melyek pontosságának ellenőrzéséhez (az élet- és vagyonbiztonság szem előtt tartása mellett) hatósági hitelesítés nem feltétlenül szükséges, elégséges az eszköz gyári specifikációjának megfelelését igazolni és dokumentálni. A koncepció szerint a feladatot arra feljogosított magánvállalkozások is elvégezhetik, ha a feljogosításhoz a hatóság által előírt feltételeket teljesítik. Kezdetben, 1985-ben az akkori Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (IKM) vezetői elhatározták, hogy angol és német mintákra (British Calibration Service, Deutsche Kalibrierdienst) alapozva hazánkban is nemzeti akkreditálási rendszert valósítsanak meg.

Ebből a célból az akkori Mérésügyi Hivatal (OMH) elnökét bízták meg a kalibráló laboratóriumok akkreditálási eljárásának kialakításával. A munka elvégzéséhez olyan műszaki egyetemi végzettségű munkatársat kerestek, aki megfelelő szintű metrológiai (mérésügyi) ismeretekkel, kutatói tevékenységgel és gyakorlatlással is rendelkezik. Mivel a követelményeknek megfelelttem, 1986-ban a Mérésügyi Hivatal állományába kerültem. 1986-tól 1993-ig kidolgoztam (munkatársaimmal együtt) azokat a személyi, tárgyi- és szervezeti feltételeket, amelyek alkalmasnak bizonyultak a kalibráló laboratóriumok akkreditálási eljárásának lefolytatásához. Az OMH szervezeti egységei vezetőinek szakmai irányításával kidolgoztam a személyi feltételek teljesítéséhez szükséges oktatási anyagokat, a kalibrálási bizonyítványok tartalmi elemeit és formáját, tanfolyamokat szerveztem és vezettem a kérelmező laboratóriumok személyi állománya részére (a helyszínt biztosító akkori Ipari Vezetőképző Intézet Esztergom-Kertvárosban lévő oktatási intézményénél). Előírtuk

a legfontosabb tárgyi feltételt, a mérőeszközök leszármaztatásához szükséges használati etalonok hitelesítésének törvényi kötelezettségét, és előképzettségtől függően egy közép- és egy felsőfokú metrológiai (mérésügyi) tanfolyam vizsgával záruló elvégzését, a laboratóriumok személyi állománya és vezetői részére, a személyi feltételek teljesítéséhez. Megszerkesztettük az akkreditálási okiratok tartalmát és formáját. 1988 és 1993 között több mint negyven laboratórium akkreditálási eljárását folytattuk le, és adtuk ki részükre az OMH elnökének aláírásával hitelesített akkreditálási okiratokat. Még a nemzeti szabványosításról és akkreditálásról szóló törvény első változatának beterjesztése előtt (az OMH delegáltjaként) az akkori Magyar Szabványügyi Hivatalban részt vettem azon a szűk körű megbeszélésen, amelyen elhatározásra került a Magyar Minőség Társaság létrehozása (emlékeim szerint az MSZH részéről Pónyai György és Ring Rózsa vettek részt).

1996-tól az ISO 9001 szabvány magyar nyelvű

megjelenését követően minőségirányítási rendszerek kialakítására, bevezetésére, működtetésére és fejlesztésére kaptam megbízásokat olyan szervezettől, amelyek piaci pozíciójuk megerősítéséhez, közbeszerzési eljárásokon való ajánlatkérői előírások (ajánlások) teljesítéséhez, minősítéshez, tanúsítás megszerzése iránt folyamodtak. Szakértőként több tucat cég ISO 9001 és ISO 14001 szabványok szerinti irányítási rendszerét dolgoztam ki és fejlesztettem a tanúsítványok elnyeréséhez megfelelő szintre. Ma három cég rendszereinek működtetésében, fejlesztésében veszek részt (nyugdíjas részfoglalkoztatású) tanácsadóként.

1986-óta rendelkezem minőségügyhöz kapcsolódó szakértői jogosultságokkal: 2000-ig az IKM adta ki számomra a gépipar és kohászat területére a minőségellenőrzésre jogosító szakértői igazolványt, 2000-től jelenleg a Magyar Mérnöki Kamaránál vannak minőségüggyel szorosan összefüggő szakértői jogosultságaim. Ismereitem karbantartása céljából a megújuló ISO 9001 és ISO 14001 szabványok

CEN (Európai Szabványügyi Bizottság) általi több évi ciklusokban történő jóváhagyása után auditori és rendszermenedzseri tanfolyamokon is részt veszek (elsősorban az MSZT-nél), a Mérnöki Kamara kötelezően előírt továbbképzési előírásainak teljesítése mellett.



Ki volt az a „tanár”, aki a legnagyobb hatással volt önre? Miért?

Nem könnyű választanom, mert mindegyik munkahelyemen voltak olyan munkatársaim, akiknek szakmai előmenetelem során sokat köszönhetek. A kohómérnöki diplomám megszerzését követően többek között annak a főosztályvezetőnek (Farkas Györgynek) köszönhetek sokat, aki az ALUTERV-nél megtanított a számítógépes programozásra és az alkalmazásával elvégezhető feladatokra, amely annyira fellelkesített,

hogy kutatásokat végeztem a Fémipari Kutató Intézetnél, az eredményekről pedig szakcikkeket jelentettem meg a Kohászati Lapokban. Jóleső érzés volt az Egyesült Arab Emírátsokban kiküldetésben dolgozó egyik munkatársam evvel kapcsolatos köszönő levelét olvasnom arról, hogy a cikkem felhasználásával olyan eredményeket ért el, amelyek alapján a munkáltatója, egy tulajdonos sejk, dicséretben és jutalomban részesítette. De sokat köszönhetek a Mérésügyi Hivatal főosztályvezetőjének (Bánkuti Lászlónak) aki belém ültette a metrológia tudományát, a mérésügyi szakemberek gondolkodásmódját. Sokat köszönhetek volt gimnáziumi osztálytársamnak (Gaál Attilának) is, aki 1996-tól Tanúsító Intézetnél dolgozott és felvetetett az „ISO” rendszerek felkészítőinek, működtetőinek listájára, miután ismerte a szakmában való előéletemet, jártasságomat. Meg kell említenem, hogy 1996-ban 28 évi házasság után a feleségem rákbetegségben elhunyt, aki egy tökéletes feleség és két közös gyermekünket példásan nevelő anyuka volt. Nagymértékben neki is

köszönhettem, hogy a munkában, a tanulásban, a sportban eredményeket érhettem el. Hogy egy hasonlattal éljek: Ekkor olyan vadászpilótának éreztem magam, aki felszállt a repülőgép anyahajóról, elvégezte feladatát, de leszállni már nem tudott, mert kilőtték a hajóját, az elsüllyedt és ezért kénytelen volt az óceán közepén a vízben landolni. De nem adtam fel, mielőtt erőm elhagyott volna szerencsémre jött egy baráti segítség, aki mentőövet dobott és partra tett.

Mi volt az életében a legjobb karrier tanács?

Mivel minden sikeremet önerőből külső befolyásoltság nélkül értem el, nem emlékszem olyanra, hogy bárki is figyelmeztetett volna arra, hogy miként cselekedjek, ha magasabb pozícióhoz szeretnék jutni. Az életem egy gátfutás volt, sikerek és kudarcok sorozata. De a kudarcaimat nem úgy életem meg, hogy most „itt van a Világ vége”, hanem tanultam belőlük, inkább kapaszkodóul szolgáltak a folyamatos szakmai és emberi fejlődésemhez, és ahhoz,

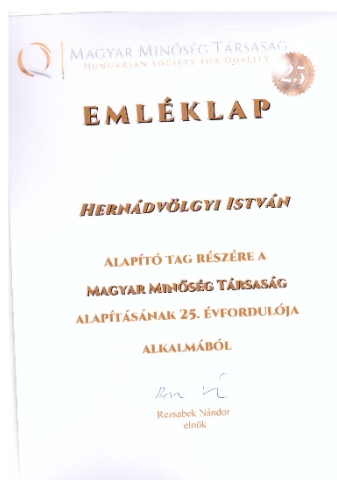
hogy megelőzzem hasonló kudarcok megtörténtét. Korom miatt már közelíték a karrierem végéhez, ezért én adnék tanácsot a jövő nemzedékének: a magánéletben legyenek szerények, visszafogottak, alázatosak, toleránsak, segítőkészek, udvariasak, a férfiak különösképpen a hölgyekkel. Szakmabeliek és auditor munkatársak szívleljék meg és tegyék magukévá azokat a magatartási normákat, amelyeket az MSZ EN ISO 19011:2018 szabvány 7.2.2. fejezete sorol fel. A vállalkozások vezetői pedig tűzzék zászlajukra a rend, a fegyelem, a biztonság jel-szavait, legyen üzleti (minőség) politikájuk, határozzanak meg megvalósítható célokat, elemezzék és előzzék meg a lehetséges negatív kockázatokat, legyenek elkötelezettek a minőségi munkakultúra folyamatos fejlesztésében, a környezeti fenntarthatóság elérésében, a megújuló erőforrások minél szélesebb körű alkalmazásában.

Korábbi jelentősebb munkakörei?

Irányító (vezető) tervező (Aluterv, KOG-ÉPTERV), területi főmérnök (Magyar Alumíniumipari Tröszt), Műszaki osztályvezető (Kohászati Gyárépítő Vállalat), vezető főtanácsos (Országos Mérésügyi Hivatal), mérés-technikai és minőségbiztosítási vezető (HM „CURRUS” Harcjármű-technikai Rt.), MIR-KIR vezető, felkészítő (gázipari és építőipari Kkv.-knél)

Hogyan vesz részt az MMT munkájában?

A Társaság alapító tagja vagyok, olvasom a havonta megjelenő MM folyóiratot, volt és jelenlegi munkatársaimat, vezetőimet tájékoztatom a Társaság rendezvényeiről, pályázatairól, a tagság előnyeiről.



Szakmai elismerései?

1993. március 15-e alkalmából dicséretben és jutalomban részesített a Magyar Honvédség Anyagi-Technikai Főcsoportfőnöke (Hollósi Nándor mk. vezérőrnagy), a Honvédség kalibráló laboratóriuma akkreditált státusának megszerzésében kifejtett tevékenységeimért.

1990-ben a MALÉV kéresemre ingyen repülőjegyet biztosított sportversenyen való részvételhez, szintén a kalibráló laboratóriumuk akkreditálásáért, elismerésül.

Ez évben (2020. július 23. dátummal) a Magyar Minőség Társaság „Minősített Tanácsadó” cím használatára jogosító igazolást és Oklevelet adományozott részemre, melyre, mint a minőséggel összefüggő munkásságom, életművem megkoronázására, erkölcsi elismerésére tekintek.

Itt jegyzem meg, (bár ilyen kérdés nincs) hogy a legbarátságosabb, legközvetlenebb, leghatékonyabb kapcsolatokon alapuló közös munkavégzést a mérnök katonákkal (beleértve a vadászpilótákat is) éltem meg, má-

sodik helyre a polgári repülés biztonságáért felelős munkatársakkal való együttműködést helyezem.

Személyes adatok:

Születési hely, év, hó, nap: Budapest, 1944.07.05 magyar állampolgárság

Kikapcsolódás legjobb módja?

A gyermekeimről, unokáimról való gondoskodás, játék és tanulás, no meg a rendszeres sportolás.



Szakmai Önéletrajzaimban családi és sport vonatkozásokat nem szoktam belevenni, mert a munkáltatók erre általában nem kíváncsiak, de engem nem úgy ismernek, mint egy átlagos értelmiségit, hanem legtöbbször a sport tevékenységeim alapján azonosítanak.

1957. egyik meleg nyári napján 13 évesen lementem a Margitszigeti Sportuszodába, megálltam a műugró toronynál és csodálattal néztem az ugrók edzését. Már egy órája ámultam-bámultam, amikor odalépett hozzám egy bácsi (persze akkor 30 évvel fiatalabb volt, mint most én), és megkérdezte: „Öcsi, szeretnél ugrani?” Igen, persze válaszoltam. Akkor holnap 15 órára gyere le az uszoda előcsarnokába, mondta. Lementem. Így lettem válogatott mű- és toronyugró. 1961-ben országos ifjúsági toronyugró bajnokságot nyertem, 1965-ben országos fedett bajnokságot nyertem a 3 méteres műugrásban, ugyanebben az évben részt vettem egyedüli magyar válogatottként az Univerziádén (Főiskolai Világbajnokságon) ahol „csak” a 9. helyet sikerült elérnem, mert a Miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem nappali tagozatos hallgatója voltam, és ott edzéslehetőség nem volt. De a sportot a diplomáim megszerzése után is aktívan folytattam, sőt 40 éves korom után szenior világbajnokságokat nyertem a 10 méteres toronyugrásban, 1988-

ban az ausztráliai Brisbane-ban, 1990-ben Rio de Janeiróban, 1992-ben az Egyesült Államok-beli Indianapolisban. 1988 és 1993 között minden európai- és világversenyt megnyertem a 40+ évesek kategóriájában, a 10 méteres toronyugrásban (1989: Turku, Aarhus, 1991: Coventry, majd ismét Indianapolis, a Csendes Óceáni országok bajnoksága). Eredményeimnek híre ment a profi extrém sziklaugrók körében is. Egy napon levelet kaptam Olaszországból a magas toronyugrók szövetségétől versenyre való meghívás tárgyában (akkor helyszíntől függően 30 méter pluszmínusz 3 méteres magasság, ma 27 méterben rögzítették). Áh, ilyenén én nem veszek részt, nem akarom összetörni magam, Magyarországon nincs is lehetőség edzésre, nem akarok öngyilkosjelölt lenni, mondogattam magamban. Aztán éjszakánként járt az agyam, milyen ugrásokat lehet ebből a magasságból sérülésmentesen vagy minimális sérüléssel megúszni, kiszámítottam a levegőben eltöltött időt, a vízbeérkezés sebességét,

kockázatelemzést végeztem (megjegyzés: „kockázat alapú gondolkodásmód”, ha már főcím a minőség). Vettem a fáradságot és megfogalmaztam egy angol nyelvű válaszlevelet, melynek lényege: ha biztosítanak edzési lehetőséget és ott be tudom gyakorolni azt a két szabadon választott ugrást, melyeket a versenyzőknek a verseny során végre kell hajtaniuk és sikerrel járok („túlélem”) akkor részt veszek. Akceptálták kérésemet, informáltak, hogy az olaszországi

Garda tó mellett van egy show park, ahol épp most tart edzést és lép fel egy amerikai show csoport, az edzőjük segíteni fog, írták. Beültem az akkori Ladámba és leugrottam a helyszínre. A bejáratnál a biztonsági őr megállított, mondta már tudnak rólam, de előbb fel kell kísérjen a park tulajdonos igazgatójához. Kedélyes üdvözlést követően elém tolt egy papírt, mondta, ha aláírom szabad az út, használhatom a park létesítményeit. Így aztán fokozatos magasság állítással

sikerült begyakorolnom a két általam kiválasztott ugrást, így ismét többszörösen bejártam a Világot több tucat kupát és díjat hazahozva (mert itt még az utolsó helyezettet is díjazták). Ezért van most, hogy néhány munkatársam, mint toronyugróként azonosít jobban, mint a mérnökként. Jelen munkahelyemen az Ár-La Magyarország Kft-nél a tulajdonos (Hadar Lajos) ha meglát, mindig úgy üdvözl: „Szervusz toronyugró világbajnok”.



Egy kis kiegészítés

A bemutatkozó írást megosztottam néhány közeli munkatársammal és barátommal. Olyan kérdéseket tettek fel, amelyekre nem tértem ki az átküldött anyagban. Az egyik kérdés volt, hogy a digitális térben miért nem kereshetőek vissza az általam leírtak? A másik

kérdés pedig, hogy mi volt a versenyeken való részvételem anyagi fedezete, kik finanszíroztak? A válaszok:

- 1) A 80-as években, a 90-es évek elején Magyarországon nem rendeztek szenior versenyeket a műugrásban, az első Szenior Úszó klubot 1987/88-ban hozták

létre dr. Csikány József volt olimpikon vezetésével, akikhez a Brisbane-i vb alkalmával csatlakoztam. A Mű- és toronyugrás nem volt nálunk népszerű sport, mert anno nem voltak megfelelő létesítmények, csak a Margitszigeten, de 10 méteres torony is csak a nyitottban volt, téli

edzés ezen a magasságon nem volt lehetséges. A sportág műveléséhez olyan fizikai-lelki adottságokkal rendelkező fiatalok kellene, akik vállalják a sporttal való megpróbáltatásokat, és kisebb sérülés után sem adják fel. Ezeket a gyakorlatban is tapasztaltam, amikor a KSI-nél mellékfoglalkozásban edzősködtem (mert edzői képesítést, igazolványt is szereztem 1972-ben az akkori TF-en). Ezek miatt kevés versenyző volt, még olyan országos bajnokság is volt, pl. a lányoknál, hogy csak két, három induló volt. A versenyek nézőközönsége a családtagokból és barátokból állt, ha egyáltalán elmentek. Így hát ez egy mostoha sportág volt, kis túlzással mondhatom, senkit nem érdekelt, így az állami finanszírozása is konvergált a zéróhoz.

2) Sportban aktív időszakomban még nem volt internet, a hazai média sem foglalkozott sokat a sportággal, csupán a jelentősebb versenyek csupasz eredményeit közölték a sportújságok. Ez viszont nem így volt külföldön, a szenior

versenyekre is felvont a média (fel is ment az adrenalin szintem, amikor a Riói vb megnyerését követő nap reggelén lesétáltam az utcára és az első újságárusnál jól láthatóan megpillantottam a legnehezebb csavarugrásomról készült fényképet, és nagy betűkkel írt eredményemet, nevemet). A profi magas toronyugró vb-ken (sziklaugrásokon) pedig olyan felhajtás volt, amit csak a FORMA-1-hez tudok hasonlítani. Itt éreztem, milyen fontos a nyelvtudás, mert nem kellett volna keresnem a szavakat a TV-s, rádiós interjúknál.

3) Anyagi vonatkozások: Az első ausztráliai amatőr szenior versenyem előtt csatlakoztam a Szenior Úszó Klub (Senior Swimming Club) csapatához, akik kedvezményes repülőjegyhez és magyar családoknál való elhelyezéshez segítettek. Az európai versenyeken való részvételemhez volt munkahelyem rendkívüli szabadságot biztosított, volt, hogy szponzori segítséget (repülőjegyet) kaptam külső szervezeteknél végzett munkáim elismeréseként,

a szállást pedig elfogadható árú szállodákban oldottam meg. 1992-ben már nem akartam további szenior versenyekre menni, ezért a második Indianapolis-i versenyre, szenior vb-re szóló meghívást részben anyagi okokra való hivatkozással elutasítottam. Két hét múlva repülőjegy érkezett a lakásomra, és a szervezők levelükben biztosítottak a teljes ellátásomról. Így hát mégis elmentem, és nyertem is. Nem így a magas toronyugrásnál. Itt mindent luxus körülményeknek megfelelően biztosítottak: a repülőjegyet, a legjobb szállodákban való elhelyezést akár éjszakai korlátlan fogyasztással, gépkocsi bérlettel és még sorolhatnám. Csak annyi pénzre volt szükségem, hogy szerettem volna küldeni tudjak képeslapot. Itt még az utolsó helyezett is egy gondosan ládába csomagolt kupákkal, és minimum ezer dollár díjjal érkezhetett haza.



NEMZETI AKKREDITÁLO HATÓSÁG



Tisztelt Partnerünk!

A Nemzeti Akkreditáló Hatóság (NAH) ezúton tájékoztatja az Ön szervezetét, hogy az IAF Globális adatbázisa, a CERTSEARCH már egy éve működik és elérhető a következő linkről:

[IAFCertSearch.org](https://iafcertsearch.org)

Az adatbázis célja, hogy valós idejű adatokkal elérhető legyen az egész világon a teljes akkreditált hálózat, amely így nagy értéket képvisel a gazdaság számára, ezért a részvétel és az adatok pontossága kritikus fontosságú a sikeres működéshez.

A CertSearch hatékony működése közös érdekünk, hiszen, ha minden tanúsítvány ezen az egy helyen hitelesen ellenőrizhető, akkor a kormányzatok és a nagy beszállító láncok is elvárásuként fogalmazhatják meg a CertSearch-ben való elérhetőséget.

Ezzel a minőségügyi szakma hitelessége nőhet és visszaszorulhatnak a visszaélések a hamisított tanúsítványokkal.

Az IAF CERTSEARCH adatbázis kialakítása jelentős támogatásban részesült a kormányok, a gazdasági szereplők és az akkreditáló hálózat minden szintjéről. Habár ez **önkéntes** adatbázis, az IAF CERTSEARCH mellett már sokan elkötelezték magukat, így az adatbázisba már 1057 tanúsító szervezet és 461368 tanúsítvány van feltöltve.

Aki szerepel az adatbázisban, kap egy digitális logót, melyet megjeleníthet a saját honlapján és ez automatikusan megjelenik, ha a státusza aktív. Ha a felhasználó erre a logóra kattint, akkor

a CERTSEARCH adatbázis releváns oldalára (tanúsított szervezetek, akkreditált tanúsítók, vagy az IAF MLA aláírással rendelkező akkreditáló testületek) jut.

Az adatbázisból alapján lekérdezhetők az akkreditáló testületek, valamint az akkreditált tanúsítók és a tanúsított szervezetek profiljai, melyek tartalmazzák, a tanúsított/akkreditált területeket és érvényességi idejüket.

Az adatbázis üzemeltetői gondoskodnak az adatok védelméről és biztonságáról.

További információk az alábbi bemutató videókon:

[https://www.yo-](https://www.youtube.com/watch?v=P2pEwXVrfUg&feature=emb_logo)

[utube.com/watch?v=P2pEwXVrfUg&feature=emb_logo](https://www.youtube.com/watch?v=P2pEwXVrfUg&feature=emb_logo)

https://www.youtube.com/watch?v=8FIND6c-3M4&feature=emb_logo

További kérdésekkel keressék Horváthné Kiss Ildikót (ildiko.kiss@nah.gov.hu),

a Nemzeti Akkreditáló Hatóságnál (www.nah.gov.hu),

Tudta, hogy

november 27-e a Nobel-díj napja?

1895-ben ezen a napon kelt Alfred Nobel végrendelete, amelyben a róla elnevezett díjat megalapította.

Az ISO 2020. évi közgyűlése



A járványra való tekintettel az ez évi, Abu Dhabiba tervezett közgyűlés helyett az ISO 141 ország nemzeti szabványügyi szervezete 700-nál is több képviselőjének részvételével virtuális ülést tartott 2020. szeptember 24-én. Magyarországot (MSZT) **Krantz Domokos** főosztályvezető-helyettes (Európai kapcsolatok Állandó képviselő a CEN és CENELEC BT- és AG-ben) és **Szabó József** főosztályvezető képviselte.

A közgyűlésen az ISO elnöke, Eddy Njoroge és a titkára, Sergio Mujica beszámoltak a 2019. évi eredményekről és az ISO következő 10 éves stratégiájáról. A résztvevők megismerkedhettek az ISO elnökjelöltjével, Ulrika Francke-val (Svédország), aki előadásában bemutatkozott, ismertette szakmai tapasztalatait és megosztotta gondolatait az ISO fontos szerepéről.

A közgyűlésen az ISO elnöke, Eddy Njoroge és a titkára, Sergio Mujica beszámoltak a 2019. évi eredményekről és az ISO következő 10 éves stratégiájáról. A résztvevők megismerkedhettek az ISO elnökjelöltjével, Ulrika Francke-val (Svédország), aki előadásában bemutatkozott, ismertette szakmai tapasztalatait és megosztotta gondolatait az ISO fontos szerepéről.

2019-ben az ISO rekordszámú, 1638 szabványt és szabvány jellegű dokumentumot jelentetett meg, amellyel az ISO-szabványok száma 22 913-ra emelkedett, miközben az ISO-nak 164 nemzeti szabványügyi testület volt a tagja. A 2019. évi, mindenki számára hozzáférhető jelentés, amelynek címe Journey to a new strategy (Út egy új stratégiához), szavazással lesz elfogadva.

Az ISO stratégiája a következő tíz év feladatait és jövőképét mutatja be. Ezek megvalósítása érdekében három fő célt fogalmaztak meg:

- mindenhol használatos ISO-szabványok;
- a globális elvárások teljesítése;

- minden vélemény figyelembevétele.

E célokkal összhangban meghatározták a következő hat prioritást, amelyekre az erőforrásokat összpontosítani kell:

- az ISO-szabványok előnyeinek bemutatása;
- fejlesztés a szabványalkalmazók igényeinek teljesítése céljából;
- az ISO-szabványok kiadása, amikor piaci igény mutatkozik irántuk;
- a nemzetközi szabványosítás jövőbeli lehetőségeinek megragadása;
- az ISO tagjainak erősítése a képességek fejlesztésével;
- az ISO-rendszerben az integráció és a sokféleség előmozdítása.

A stratégiai célokat és prioritásokat rendszeresen értékelni és finomítani fogják. A Tanács a 2020. júniusi ülésén elfogadta az ISO 2021–2030. évi stratégiáját, amelyet szeptemberben terjesztett a tagok elé jóváhagyásra.

Az eredmények és a stratégia ismertetése mellett beszámoltak a Covid19-járvány hatásáról és az ISO reakciójáról is. A járvány terjedésének megakadályozására a kormányok korlátozták az utazásokat, az embereket arra kérték, hogy lehetőleg maradjanak otthon és tartsanak távolságot.

Az ISO-szabványok kidolgozásában hagyományosan kiemelt szerepük van az üléseknek, amelyekre a világ minden tájáról érkeznek résztvevők. Az utazások korlátozása ellenére az ISO-ban nem állt le a munka. Az üléseket virtuálisan (online) tartották meg és ennek köszönhetően az ISO 2020 februárja és júniusa

között 690 új kiadványt (köztük 535 új ISO-szabványt) tett közzé. A központi titkárság személynézet zökkenőmentesen végezte otthonról a munkáját. A döntések során a legfontosabb szempont az ISO-közösség egészsége és a munka folytonosságának fenntartása volt.

Az ISO megértette, hogy a járvány elleni küzdelemhez az ISO nemzeti tagszervezeteinek is hozzá kell járulnia, ezért bizonyos ISO-szabványokat és a nemzeti kiadásait díjmentesen elérhetővé tették a szerzői jogok védelmére vonatkozó szabályoknak megfelelően, csak olvasható formában. Az akcióhoz az MSZT is csatlakozott.

A Covid19-járvánnyal járó nehézségek ellenére az ISO közössége lehetőségként kezelte a helyzetet, és megtanulta virtuális eszközökkel, több szakértő részvétele mellett akár gyorsabban kidolgozni és elfogadni a szabványokat.

A körülményekre való tekintettel a közgyűlés idén csupán a legalapvetőbb beszámolókra és jelentésekre korlátozódott, igen rövid idő alatt lezajlott; nem volt lehetőség széles körű konzultációra a felmerülő témákhoz. Az ülés záró szakaszában a tagok néhány kérdést feltehettek a prezentálók-nak, a szokásos vitákat és szavazásokat viszont áthelyezték az ISO online szavazási felületére az ülést követő időszakra, ezzel biztosítva a közgyűlés alapvető feladatának teljesítését.

Összefoglalva, az ISO médiacsapata által igen professzionális módon megszervezett és lebonyolított rendezvényt láthattunk, amelyen záró meglepetésként „ISO Band” néven az ISO 4 tagszervezetének vezető tisztségviselőiből álló együttes még egy néhány perces zenei produkciót is előadott, természetesen mindenki a saját otthoni irodájából közvetítve.

Szabó József
2020. október

Apokalipszis Minden-szentek napján



265 évvel ezelőtt november 1-én a mélyen katolikus portugálok a fővárosban – Lisszabonban – Mindenszentek napjának megünneplésére készültek. Dél előtt fél 10 környékén már a hívők tízezrei voltak a templomokban, amikor megrendült a föld. Az épületek nagy része már ekkor megsérült és/vagy megsemmisült, amikor megjött a második rengés, amely jóval nagyobb volt, mint az első. (Az 1935-ben elfogadott 10 fokozatú Richter-skálán a szakértők 8,6-9 érték közé becsülik erősségét, ez Európa eddigi „csúcstartója”, de a világranglistán is dobogós.) A rengés következtében tűzvész tört ki, amely megfékezése még egy hét múlva is munkát adott. A szökőár – cunami – mintegy öt/hét emelet magasságú volt. Lisszabon 90%-a egyszerűen elpusztult. Az uralkodó család vidéki birtokán tartózkodott, nem esett bajuk, de a királyi palota teljesen elpusztult. A tragédiának mintegy 60 ezer áldozata volt. A cunamit még Hollandiában is észlelték, a rengéseket pedig Finnországban is.

A katasztrófa következményeinek felszámolásakor az volt a fókuszban, hogy „*Temessék el a holtakat és adjanak enni az élőknek*”. Lisszabont újjáépítették, ma kedvenc turista célpont lenne – koronavírus nélkül.

Forrás:

<https://www.origo.hu/tudomany/20181031-mindenszentek-napjan-tobb-mint-hatvanezer-ember-halalat-okozta-a-katasztrofa.html>



ISO-felmérés az irányítási rendszerek tanúsításáról – 2019

ISO Survey 2019

Összefoglaló

A tanúsításokat felmérő ISO Survey egy évente elkészített felmérés az ISO irányítási rendszer-szabványok szerint világszerte kiadott érvényes tanúsítványok számáról.

Az ISO önmaga nem végez tanúsítási tevékenységet, és ebből adódóan nem ad ki okiratot sem. A felméréshez szükséges információk összegyűjtése érdekében az ISO felvette a kapcsolatot azokkal a tanúsító testületekkel, amelyeket a Nemzetközi Akkreditációs Fórum (IAF) tagjai akkreditáltak, és bekérte tőlük a

2019. december 31-ig meglévő érvényes tanúsítványok számát.

A felmérésben összesen 12 darab ISO irányítási rendszerszabvány szerepel, amelyhez a szükséges adatok három különálló kategóriában lettek bekérve, ezek a következők:

- az érvényes tanúsítványok száma;
- a tanúsítványok által lefedett ágazati szektorok száma országonként; és
- a tanúsított telephelyek száma országonként.

Az eredmények

Az alábbi táblázat az érvényes tanúsítványok számát és a felmérés által lefedett egyes szabványokhoz tartozó tanúsított telephelyek számát mutatja a 2019-es év végi eredmények szerint. Az egyes szabványokra vonatkozó részletes értékelés elérhető az ISO honlapján. A tanúsítványok száma és a telephelyek száma minden szabvány esetén egymás mellett jelenik meg, átfogóbb képet adva így a jelenlegi helyzetről.

A tanúsítvány egy, a tanúsító szerv által kiállított dokumentum, amely bizonyítja az ügyfél

szabványnak való megfelelőségét. A „telephely” pedig egy állandó helyszín, ahol a szervezet munkát végez vagy szolgáltatást nyújt.

Az alábbi táblázat az érvényes tanúsítványok számát és a felmérés által lefedett egyes szabványokhoz tartozó tanúsított telephelyek számát mutatja a 2019-es év végi eredmények szerint. Az egyes szabványokra vonatkozó részletes értékelés elérhető az ISO honlapján. A tanúsítványok száma és a telephelyek száma minden szabvány esetén egymás mellett jelenik meg, átfogóbb képet adva így a jelenlegi helyzetről.

A tanúsítvány egy, a tanúsító szerv által kiállított dokumentum, amely bizonyítja az ügyfél szabványnak való megfelelését. A „telephely” pedig egy állandó helyszín, ahol a szervezet munkát végez vagy szolgáltatást nyújt.

1. táblázat: A tanúsítványok számának és a tanúsított telephelyek számának alakulása rendszerenként világviszonylatban, 2019-ben

Szabvány	Tanúsítványok száma	Telephelyek száma
ISO 9001	883 521	1 217 972
ISO 14001	312 580	487 950
ISO/IEC 27001	36 362	68 930
ISO 22000	33 502	39 651
ISO 45001	38 654	62 889
ISO 13485	23 045	31 508
ISO 50001	18 227	42 215
ISO 22301	1693	6231
ISO/IEC 20000-1	6047	7778
ISO 28000	1874	2403
ISO 37001	872	4096
ISO 39001	864	1852

A 2019-es felmérés értékelése

A 2019-es adatok gyűjtését az ISO a Covid19-világjárvány kitörésének kezdete körül kezdte meg. Annak ellenére, hogy a tanúsító testületeknek alkalmazkodniuk kellett az új helyzethez, és új kihívásokkal kellett szembenéznük, nagy volt a részvételi arány a felmérésben és az adatok az előző évi eredményekkel jól összehasonlíthatók voltak.

Az eredmények azt mutatják, hogy a felmérésben szereplő 12 ISO-szabvány érvényes tanúsítványainak teljes száma 3,8%-kal nőtt 2018-hoz képest. Ez részben annak köszönhető, hogy jelentősen megnőtt a 2018-ban megjelent ISO 45001 szabvány szerinti tanúsítások száma, míg a felmérés előző kiadásában még korlátozott számú tanúsítványszám állt rendelkezésre.

Összességében elmondható, hogy valamennyi vizsgált szabvány tanúsítványainak száma emelkedett, ezen belül a két legnagyobb arányban alkalmazott szabvány, az ISO 9001 és az

ISO 14001 tanúsítványainak száma 0,5%-kal, illetve 2%-kal növekedett.

A felmérés elkészítéséhez alkalmazott módszer 2018-as módosításának és pontosításának köszönhetően a legfrissebb eredmények összhangban vannak az előző évvel, ami ismételten lehetővé teszi az összehasonlítást. Az eredmények azt mutatják, hogy a bevezetett módosítások javították a felmérés adatminőségét és megbízhatóságát.

Az előző évi felméréshez hasonlóan az eredmények országos szintű ingadozásokat mutatnak, amelyeket a részvétellel kapcsolatos tényezőkkel lehet magyarázni, mint például, hogy egyes országokban fontos tanúsító testületek nem vettek részt az adatgyűjtésben országos szinten. Ez a helyzet állt elő Bosznia-Hercegovina, Korea, Japán, Hollandia, Törökország, az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok esetén.

Az alábbi táblázatban rendszerekre bontva a 2019-es év végén Magyarországon kiadott érvényes akkreditált tanúsítványok és tanúsított telephelyek számának alakulása tekinthető meg.

Szabvány	Tanúsítványok száma	Telephelyek száma
ISO 9001	7107	9825
ISO 14001	2547	4084
ISO/IEC 27001	554	704
ISO 22000	126	173
ISO 45001	251	387
ISO 13485	91	109
ISO 50001	472	957
ISO 22301	5	11
ISO/IEC 20000-1	26	34
ISO 28000	35	68
ISO 37001	2	7
ISO 39001	nincs adat	nincs adat

A felmérés magyar vonatkozású adataiból a következő táblázat a tanúsítások különböző ágazati szektorok közötti eloszlását mutatja, a felmérésben részt vevő szabványok szerint. A felsorolt szektorok a 39 EA ágazati osztályozás szerinti kódoknak felelnek meg.

2. táblázat: Az ISO Survey magyarországi adatai a tanúsítványok és a tanúsított telephelyek vonatkozásában, 2019-ben

Szektor száma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ISO 9001	56	28	107	49	10	29	42	6	82	6	3	115	17	263	32	54	829	448	457	1
ISO 14001	10	14	43	12	2	17	19	1	34	4		59	12	141	16	18	260	107	169	
ISO/IEC 27001			3	4			1		5								1		4	
ISO 45001		1	3	1					1			1		2	1	1	11	6	14	
ISO 50001		3	9				3		1	2		7	3	7	3	4	13	3	18	
ISO 22301																				
ISO/IEC 20000-1																				
ISO 28000				1			1										6	1	6	
ISO 37001																				
ISO 39001																				

Szektor száma	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	-
ISO 9001	3	69	65	61	29	11	39	653	1000	19	279	70	313	640	570	33	117	161	152	1897
ISO 14001		37	26	58	20	5	34	308	209	10	88	19	61	197	159	6	19	16	121	853
ISO/IEC 27001		1			2			3	5		20	4	222	14	23	3	4	2	4	265
ISO 45001		2	3	4	5		5	28	5	1		1	2	9	8				3	159
ISO 50001		7	3		8	2	6	11	8	1	13	6	2	12	11	2	1	2	4	373
ISO 22301											2		2							1
ISO/IEC 20000-1											1	1	8	1						18
ISO 28000				1				6	1		1			1	7				3	
ISO 37001													2							
ISO 39001																				

3. táblázat: Tanúsítások szektorok szerint Magyarországon, 2019-ben

Forrás: The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2019

<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>Biacsi Levente
2020. október

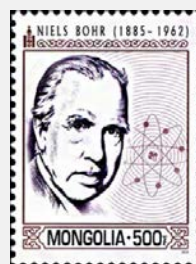
Galoppozó Gertie – végkifejlet

Júliusi számunkban említettük először az USA Washington államában épített Tacoma-híd néven elhíresült függőhidat. Az 1940. július 1-i átadáskor már nyilvánvaló volt, hogy a híd alkalmatlan a feladatára, ezért is kapta a címben említett becenevet. 4 hónap használat után, november 7-én látványosan összeomlott. Az esetnek egyetlen áldozata volt, egy Tubby névre hallgató kutyus. Az összeomlásról látványos film készült:

<https://www.youtube.com/watch?v=XggxeuFDaDU>

A film nem valós idejű, 50%-kal gyorsabb, mint a valós történet.

Atom-modell, Nobel díj



Október 7-én ünnepeltük a Koppenhágában született **Niels Henrik David Bohr** 135. születésnapját. Megalkotta a használható atom-modelljét, a születő kvantummechanika úgynevezett „Koppenhágai Iskolájának” vezető alakja volt. Munkásságáért 1922-ben fizikai Nobel-díjat kapott. Tiszteleti tagja volt a Magyar Tudományos Akadémiának is.

Szülovárosában, 1962. november 18-án hunyt el.

Megfelelőségértékelés a Covid19 alatt

(Az ISO CASCO/STAR felmérése – kivonat)

A koronavírus 2019 végi megjelenése, majd az ebből fakadó világjárvány szinte minden tevékenységre hatással volt, beleértve a megfelelőségértékelést is. 2020 májusában az ISO Megfelelőségértékelési Bizottságának Stratégiai Szövetsége és Szabályozó Csoportja

(CASCO/STAR) felmérést készített a megfelelőségértékelésben dolgozók között, hogy megértse azok Covid19-hez kapcsolódó kihívásait.

A felmérés eredményeit egy olyan dokuméntumba gyűjtötték össze, amely hasznos lehet mindenki számára, aki a megfelelőségértékelésben dolgozik és szembesül a Covid19-cel kapcsolatos kihívásokkal.

A CASCO/STAR Survey által lefedett fő területek

A felmérés visszajelzései két fő területre fókuszáltak:

- 1. Az üzletmenet-folytonosság fenntartása**
- 2. A helyszíni tevékenységek távolból történő elvégzése**

A felmérés feltárt néhány aggályt, de a felmerült válaszokat és lehetséges fejlesztési területeket is ismertette mindkét területen.

1. Üzletmenet-folytonosság

A Covid19-járvány terjedésének gyorsasága és mértéke sok vállalkozást váratlanul ért. Kevesen voltak megfelelően felkészülve a megfelelőségértékelési tevékenységekre gyakorolt hatásaira az ellátási lánc minden részén, egészen az egyes termékek szintjéig.

Nemcsak a teljes ellátási lánc integritása, a szállított termékek, a nyújtott szolgáltatások egyéni megfelelősége, hanem az üzemeltetési folyamatok és rendszerek is kockázatnak voltak kitéve. A felmérésből származó visszajelzések sokféle választ és eszközt megjelenítenek, amelyek felhasználhatók arra, hogy a vállalkozások nehéz időkben is működőképesek maradjanak.

A kihívást jelentő helyzetek alábbi példái kerültek meghatározásra:

- a korábban személyes megjelenéssel tervezett találkozók átszervezése;
- annak biztosítása, hogy minden alkalmazott megfelelően felszerelt legyen az otthoni munkavégzésre a szükséges technológiai támogatással;
- hatékony kommunikáció külső szakértőkkel a biztonságos platformokról;
- eljárások kialakítása és engedélyek kiadása az értekezletek virtuális lebonyolításához (a szokásos személyi értekezletek helyett);
- nehéz volt olyan következetes megközelítést kidolgozni, amely több iparágban és különböző földrajzi területen működő összes vevő számára alkalmazható.

A felmérés által azonosított jó gyakorlatok

Az üzletmenet folytonosságának fenntartása érdekében és a világjárványra adott válaszként a következő jó gyakorlatok jelentek meg:

- koordinálási mechanizmusok kialakítása (pl. gyorsreagálású munkacsoport létrehozása stb.);
- észlelési és védelmi óvintézkedések (pl. felszerelés biztosítása, az alkalmazottak teherbírásának, alkalmazkodóképességének figyelemmel kísérése);
- időszerű és egyértelmű belső kommunikáció az alkalmazottakkal az új intézkedésekről;
- külső kommunikáció az ügyfelekkel és az érdekelt felekkel (például GYIK-et hoztak létre annak megválaszolására, hogy az akkreditációs és tanúsítási tevékenység miként folytatódhat a helyszíni tevékenységek korlátozásai ellenére is);
- a feladatok és tevékenységek rangsorolása/rugalmas időtervezés (pl. a tevékenységek helyettesítése, csökkentése vagy elhalasztása, az auditidőpontok, felügyeleti ciklusok új helyzethez való igazítása, a tanúsítványok lejáratának meghosszabbítása), az IAF ID3 és az IAF COVID-19 FAQ-k (GYIK) útmutatást adtak a lejárat dátumok speciális kezelésére vonatkozóan;
- alternatív megközelítések alkalmazása (pl. „egységes, célnak megfelelő” elbírálások a részletes követelményeknek való megfelelés meghatározása helyett, a „6 szem elv” bevezetése a felülvizsgálatokra és döntésekre);
- a vonatkozó szabályok és eljárások egyértelműsége és tisztázása a hatóságok és a rendszertulajdonosok által (pl. engedélyek, megengedő követelmények).

Az infokommunikációs eszközök (ICT) szerepe

Az üzletmenet folytonosságát az ICT fokozott használata támogatta, például táv-

értekezletek, webes szemináriumok, távértékelési platformok, tele- és videokonferenciák.

Ideértendő az auditok során használt távtechnikák (például az ICT-vel végzett auditok, a dokumentum-felülvizsgálati platformok, sisakkamerával, drónnal, műhold segítségével végzett képalkotás vagy mintavétel proxyval). Az akkreditáció során az IAF MD4 iránymutatásokat ad az ICT-k használatára. Egyes távtechnikák már jól beváltak, mint például az értékelési folyamat részeként szükséges döntésekhez az online szavazási modul, e-mailek használata az értékelési jelentések felülvizsgálatához és a felülvizsgálati folyamat részeként érkezett észrevételek feldolgozásához. Az értékelések witness része a későbbiekben több adaptációt igényelhet.

A következő bevált gyakorlatok megkönnyíthetik az ICT-eszközök használatát:

- elfogadott módszertan készítése (pl. protokoll kidolgozása a decentralizált munkához, iránymutatások nyújtása a távoli tevékenységekhez);
- eljárások adaptálása (például kifejezetten megerősíteni és összefoglalni az információkat a virtuális találkozókra, elfogadni a képernyőképeket vagy képalkotást bizonyítékként);
- a személyzet ösztönzése az infokommunikációs eszközök használatára, hogy legyen bizalma az ICT-k auditokban történő használatában (pl. útmutatók kidolgozásával, képzéssel, tesztpróbákkal).

2. Távoli tevékenységek

A távoli tevékenységek alatt azokat a megfelelőségértékelési vagy az akkreditáció folyamatán belüli tevékenységeket értjük, amelyek nem igénylik az értékelő személyzet

fizikai jelenlétét az értékelés tárgyának helyszínén.

A távoli tevékenységek hozzájárulhatnak a megfelelőségértékelés minden funkciójához, mint pl.:

- virtuális megbeszélések (belső munkatársakkal vagy külső ügyfelekkel és érdekeltekkel);
- webalapú dokumentum-felülvizsgálat;
- ICT-vel végzett távaudit és értékelés;
- felülvizsgálat és döntéshozatal elektronikus kommunikáció útján (pl. kör-e-mailek, webalapú szavazás útján); és
- e-learning, webes szemináriumok (pl. kompetenciamenedzsment és személyzet képzése).

A távoli tevékenységek feltételei és bevált gyakorlatai

Bármely távoli tevékenység **elektronikus eszközökre** támaszkodik, főleg információs és kommunikációs technológiára, például virtuális megbeszélésekre vagy interaktív képzésre.

A képzés támogatja az interjúkat videokonferenciákkal az auditok vagy értékelések során, vizsgálati tevékenységekkel az ellenőrzés során, és távolról nyert vizsgálati eredmények továbbításával.

Biztonságos hozzáféréssel, adatvédelmi és dokumentációs funkciókkal rendelkező webplatformokra van szükség az olyan tevékenységekhez, mint a dokumentumok vagy eredmények távoli felülvizsgálata, az online döntéshozatal és a megfelelőségi nyilatkozatok elektronikus kiadása.

A távoli tevékenységek magas szintű **tudatosságot és felügyeletet** igényelnek a

megfelelőségértékelő testülettől vagy az akkreditáló testülettől.

Az értékelő testületek kockázatalapú megközelítésének figyelembe kell vennie azokat a konkrét fenyegetéseket, amelyek akkor állnak elő, amikor a tevékenységeket nem a helyszínen hajtják végre.

A távoli tevékenységekre való felkészülés és a szervezés során elengedhetetlen a technikai erőforrások működőképessége és a személyzet elektronikus eszközökkel kapcsolatos ismerete. Ezeket biztosítani javasolt technológiai támogatással, valamint a személyzet képzésével, coachingjával és felügyeletével (pl. műszaki felkészültség, virtuális találkozókra való viselkedésmód, online tanulást támogató rendszerek). Célszerű biztosítani az útmutatást és az információkat, valamint a gyakorlatok és próbakapcsolódások lebonyolítását a személyzet felkészüléséhez és a felszerelés működőképességéhez. A tartalék rendszerek (pl. tartalék/helyreállító módszerek, vészhelyzeti és alternatív kapcsolatok) tovább csökkentik a sikertelen távoli tevékenységek kockázatát.

A tevékenységek távolról történő végzése során a terveket és az ütemezéseket hozzá kell igazítani a megengedő követelményekhez, például szünetek engedélyezése, folyamatlépések elhalasztása, nyomon követés biztosítása fokozott felügyelettel. Hasonlóképpen, az eljárásokat ki kell egészíteni a távoli alkalmazáshoz, ideértve az információk virtuális találkozókra történő kifejezett megerősítését és összegzését, valamint a képernyőképek vagy képzés bizonyítékként való engedélyezését.

Korlátozások és fenyegetések a távoli tevékenységekkel kapcsolatban

A távoli tevékenységekre vonatkozó korlátozások és figyelmet igénylő fenyegetések az egyéni helyzettől függnének, és számos okra vonatkozhatnak.

A STAR-felmérés a következő aggályokat tárta fel a helyszíni tevékenységek távolról történő helyettesítésével kapcsolatban. Másrészt a visszajelzések megadták a távoli alternatívák lehetséges fejlesztési területeit.

A távoli tevékenységekre vonatkozó korlátok a STAR tagjai szerint:

- a követelmények és tevékenységek megengedő követelményei nem egyértelműek, vagy nem adtak ki ilyet az érintettek (pl. titoktartás és az adatvédelem helyi jogrendszerei miatt);
- az alternatív módszerek (pl. távoli, virtuális) a protokollok, a szervezés, az előkészítés és a tapasztalat hiánya miatt bonyolultak;
- a decentralizált véleményalkotás és döntéshozatal eljárásokat igényel (pl. kétoldalú egyeztetés és jelentésrendszer esetén) és időigényes;
- a decentralizált munka, az információcsere és a megosztott információ hiánya elszigetelt nézetekhez és eredményekhez vezethet;
- az intézkedések felhalmozódása az elhalasztott tevékenységek pótlásakor;
- a távtevékenység lehetetlen, ha időérzékeny (pl. ételeknél) vagy ahol fizikai vizsgálat szükséges (pl. telepítésekénél);
- nehéz vagy nem lehetséges:
 - a megfelelőség biztosítása magas kockázatú környezetben;
 - az összetett tevékenységet folytató bonyolult alkalmazási területtel rendelkező helyek auditálása esetén;
 - a személyes teljesítmény ellenőrzése;
 - a megfigyelési helyzet (pl. auditor-jelöltek, witnessauditok esetén);
 - a légkör megtapasztalása (pl. a szervezet helyszíni kultúrája, nem verbális kommunikáció, viselkedés az értekezleteken);
 - a hitelesítés (pl. személyek, dokumentumok vonatkozásában);
 - csalás és megfélemlítés észlelése;
- a távoli tevékenységek képességét a technikai felszerelések és az infrastruktúra (pl. kamera, internetes sávszélesség és biztonság) befolyásolják;
- bizonyítékoknak és dokumentumoknak rendelkezésre kell állniuk az ICT-alapú cseréhez és megosztáshoz;
- meg kell oldani az ICT-alapú cserével és megosztással kapcsolatos titoktartási, biztonsági és adatvédelmi kérdéseket (pl. mindkét fél hozzájárulása, a felvételrögzítésre vonatkozó jogszabályok);
- a felszereléssel kapcsolatos ismeret és készségek, valamint a gyakorlat befolyásolják a távoli tevékenységekre vonatkozó képességet;
- a különböző időzónákat figyelembe kell venni;
- a helyi munkakörnyezet befolyásolhatja a tevékenységeket (pl. otthonról végzett munka);
- a félreértések valószínűbbek.

Az eredeti nyelvű teljes dokumentum elérhető: ISO's Committee on Conformity Assessment (CASCO) Conformity Assessment during COVID-19 – CASCO/STAR COVID-19 SURVEY
<https://www.iso.org/ca-covid19.html#resources>

2020. október

A 84. IEC-közgyűlés – csak virtuálisan



A koronavírus-járvány második hullámának tombolása tervei-

nek újabb felülvizsgálatára kényszerítette az IEC Végrehajtó Bizottságát, így az ez évi IEC-közgyűlést teljes egészében online ülések sorozatává alakították át.

A 2020. évi IEC-közgyűlést Svédország fővárosában, Stockholmban tartották volna a szokásos időpontban, októberben. A közgyűlés, amely a nemzetközi elektrotechnikai szabványosítás legnagyobb rendezvénye, hagyományosan két hétig tart. Az első héten az IEC műszaki bizottságai tartják plenáris üléseiket, a második héten kerül sor a közgyűlési rendezvényekre. A járvány (most már tudjuk, hogy) első hulláma csúcspontján az IEC Végrehajtó Bizottsága arra az elhatározásra jutott, hogy nem kockáztat, a közgyűlést csökkentett üzemmódban rendezi meg, csak a vezetőségi, hivatalos üléseket tartják meg az IEC központi irodáiban, Genfben (Svájc), és azok időpontját egy hónappal elcsúsztatják (november 9–13.). Akkor ez a döntés túlzottan óvatosnak tűnt, reméltük, akkorra már csak rossz emlék lesz a pandémia. Azonban mostanra kiderült, hogy további szigorításokat kell bevezetni. A közgyűlést teljes egészében virtuálisan megtartandó, online rendezvénné alakítják át, legfontosabb ülését, a tanácsi döntéshozó értekezletet a „zoom”-on keresztül tartják meg, a döntéseket online szavazások útján meghozva.

Nehéz idők, súlyos döntések!

Kosák Gábor
2020. október

Tudta, hogy

egy átlagos magyar állampolgár évente **65 kg** élelmiszer-hulladékot termel? A NÉBIH kutatásai alapján ennek fele a „szükséges muda”, csirkecsont, krumplihéj stb. A másik fele korábban fogyasztásra alkalmas volt, de túlvásároltuk magunkat, így aztán a kukában végzi. Ez 300 ezer tonna évente, ami 600 millió adag ételt jelent, félmillió ember egyévi élelmiszer igénye. Vegyük az USA-t, 33-szor többen vannak, azonos pazarlást feltételezve – a két ország együttesen – már majd 20 millió ember élelmezését tudná megoldani.

Mindenképpen szemléletváltásra lenne szükség, hiszen a „szükséges muda” is hasznosítható lenne, akár erkélyi komposztáló formájában is.

Azért ne csak a fogyasztót állítsuk pellengetre! Lehet kapni 250 g-os kenyeret, 2 decis tejet? Ha véletlenül igen, akkor a negyedkilós kenyér 4x annyiba kerül, mint a félkilós, és nem éri meg megvenni, de kidobásra kerül. Ugyanakkor előállították, vizet, energiát és emberi erőforrást használtunk fel, amit kidobunk. Gondoljunk csak a túllövés napjára. Igen, és még egy „pozitív” hozadéka is van, ettől nő a GDP. A politikus elégedett, a vásárló dühöng, a Föld meg lassan választ ad, neki sem tetszik.

A gondolatokat inspirálta:

<https://portal.nebih.gov.hu/-/tobb-mint-fel-millio-embernek-elegendo-etelt-pazarolunk-el-evente>

Tartalomjegyzék

Magyar Minőség XXIX. évfolyam 11. szám 2020. november

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület XXVII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciája – Rózsa András](#)

[Aranystandard – Egy recesszió árnyékában – Pammer Gábor](#)

[A körforgásos gazdaság hatásai az EU 2050 Stratégia tükrében – Nyist Csaba](#)

[Az EFQM 2020 modell – Fenntarthatóság és emberi jogok a többszintű üzleti ökoszisztemekben – Hervainé Prof. Dr. Szabó Gyöngyvér](#)

[Súlyponti változások válsághelyzetben a szabványos irányítási rendszerekben – Dr. Csizmadia Tibor és Dr. Ködmönne Pethő Henrietta](#)

[Túlélési stratégiák – a mentális oldal – Bartha Anikó](#)

[Szervezeti változtatások sikere – Miért? Hogyan? Mit? – Huják Attila](#)

[Krisis és katarzis? – Dr. Somogyi Ferenc](#)

[Szervezeti tudáskezelési problémák a COVID-19 idején – Prof. Dr. Bencsik Andrea](#)

[Tanulási szokások változása: 2019-2020 – Dr. Berényi László](#)

[ISOCloud – Digitalizációs megoldás a minőségirányításban – Vámosi Zsolt és Harsay Gergely](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[Köszöntjük a Társaság új tagjait](#)

[Ismerjük meg Tagjainkat!](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[A Nemzeti Akkreditáló Hatóság közleménye IAF CertSearch adatbázisról](#)

[Hírek a szabványok világából](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront – Csaba László TÓTH](#)

[ISO 9000 Fórum XXVII. National Quality Conference - András RÓZSA](#)

[Gold Standard – In the Shadow of a Recession – Gábor PAMMER](#)

[The Effects of the Circular Economy According to the Strategy of the European Union till 2050- Csaba NYIST](#)

[The EFQM 2020 modell – Sustainability and Human Rights in Multilevel Business Ecosystems – Gyöngyvér Prof. Dr. HERVAINÉ SZABÓ](#)

[Focal Changes in Standardized Management Systems in Crisis Situations – Dr. Tibor CSIZMADIA and Henrietta Dr. KÖDMÖNNÉ PETHŐ](#)

[Survival Strategies - The Mental Side – Anikó BARTHA](#)

[Organizational Transformation Success – Why? How? What? – Attila HUJÁK](#)

[Crisis and Catharsis? – Dr. Ferenc SOMOGYI Knowledge Handling Problems in Organisations at COVID-19 Conditions – Prof. Dr. Andrea BENCSIK](#)

[Change in Learning Habits: 2019-2020 – Dr. László BERÉNYI](#)

[ISOCloud – Digitalization Solution in Quality Management – Zsolt VÁMOSI and Gergely HARSAY](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[We Welcome the New Members to the Society Getting to Know....](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Cumminique of National Accreditation Authority about IAF CertSearch](#)

[News from the World of Standards](#)



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 Nemzeti Akkreditáló Hatóság (NAH) által a NAH-4-0044/2018, a NAH-4-0086/2018 és a NAH-4-0127/2018 számon akkreditált irányítási rendszert tanúsító szervezet a következő területeken:

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001 szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001 szerint;
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének tanúsítása az MSZ ISO 45001 szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 22000 szerint;
- Magyar egészségügyi ellátási standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001 szerint;
- Energiagazdálkodási irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 50001 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;
- 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 – A társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- HACCP-rendszerek igazolása az MÉ 2-1/1969 szerint;
- GMP-igazolás az Európai Takarmánygyártók Útmutatója (EFMC 2014.) szerint;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

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

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.
Tel.: 06-1-456-6928 Fax: 06-1-456-6940
e-mail: cert@mszt.hu
www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!