

TARTALOM

Oldal / Page

CONTENTS**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**

- Magyarország és az EU – egy őszinte vélemény
– Fred Dobb 2
- A Burton-Apta tündöklése és...? avagy: szubjektív
összefoglaló egy objektívan is sikeres
periódusról – Megyeri József 3
- Baldrige: könnyű, ingyenes – és működik
– Dale Crownover 9
- Egy integrált megközelítési rendszer
– Tom Kubiak 11
- Vállalatok fenntarthatósága és társadalmi
felelőssége – Tóth Gergely PhD 15
- Mérésirányítási rendszerek
A mérési folyamatokra és a mérő-
berendezésekre vonatkozó követelmények
– Szabó Mirtill 18

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

- Az információbiztonság technológiai kérdései és
megoldásai 21
- Megújult az MMT honlapja 22

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK,
BESZÁMOLÓK**

- A fogyasztóvédelmi törvény módosítása 23

**BEMUTATJUK A SZAKMA
KIVÁLÓSÁGAIT**

- Nyírtávhő Kft. a TQM jegyében 26

PÁLYÁZATKÉSZÍTÉS

- Pályázatkészítés – szabályok, tipikus hibák,
problémák, lehetőségek – Kocsik Zsuzsanna 29

KÖZLEMÉNYEK

- A Minőség és Megbízhatóság 2004. 2. száma 33

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

- A csomagológépek biztonsága
(MSZ EN 415 szabványsorozat) 34
- Új könyvek az MMT-nél megvásárolható
kiadványok között 36

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők 37
- Bemutatkoznak új tagjaink 37
- AIB-VINÇOTTE 37
- Hödlmayr Hungária Logistics Kft. 38

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

- Hungary and the EU – an honest view
– Fred Dobb 2
- Burton-Apta Glittering and...? or subjective
summary of an objectively successful period
– Megyeri, József 3
- Baldrige: It's easy, free – and it works
– Dale Crownover 9
- An Integrated approach system
– Tom Kubiak 11
- Sustainability of enterprises and society's
responsibility – Tóth, Gergely PhD 15
- Measurement management systems
Requirements for measurement processes and
measuring equipment
– Szabó, Mirtill 18

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

- Technical questions and solutions on information
safety 21
- MMT's homepage renewed 22

**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND
REPORTS**

- Consumer-protection Act has changed 23

**PRESENTATION OF OUTSTANDING
PROFESSIONALS**

- Nyírtávhő Kft. in the spirit of TQM 26

HOW TO PREPAIR APPLICATION

- Preparing application – rules, typical mistakes,
problems, possibilities – Kocsik, Zsuzsanna 29

COMMUNIQUEÉS

2004. 2nd issue of Quality and Reliability
(Content) 33

REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS

- Safety of packing machines
(MSZ EN 415 standards) 34
- New books among publications to be sold 36

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

- New members 37
- Presentation of new members 37
- AIB-VINÇOTTE 37
- Hödlmayr Hungária Logistics Kft. 38

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Magyarország és az EU – egy őszinte vélemény

– Fred Dobb* –

Az írás szerzője annak a brit cégnek vezető auditora, amely a Magyar Minőség Társaságot is tanúsította. Azt kérdeztük tőle, a kívülálló minőségszakembertől, aki rendszeresen jár országunkba, hogyan látja helyzetünket az EU-belépésünk pillanatában.

Szívesen mondanám, hogy más országok népei nagyon várják Magyarország belépését az EU-ba, de ez nem lenne igaz. Az EU-ban élők már nagyon közömbösek, vagy éppenséggel EU-ellenesek.

Különösen a britek érzik magukat becsapva. Amikor beléptünk a „Közös Piacba”, Ted Heath (az egykori miniszterelnök) megígérte, hogy nem lesz ütközés törvényeinkkel, és nem éri sérelem szuverenitásunkat. Ugyanakkor kiváló alkalom egy 250 milliós piac létrehozásához termékeink számára, és jól fogunk boldogulni.

A valóság az, hogy van törvényünk, hogy menynyi kakaót tehetünk a brit csokoládéba. Eljárás indítanak azok ellen, akik a zöltséget és a halat fontban és nem kilogrammban árulják. Ezer-számra van rendszabály, melyeket a kisvállalkozók bürokratikus rémálomként élnek meg.

500 000-re becsülik a feketepiacot elárasztó illegális bevándorlók számát. Bár szigeten élünk, úgy tűnik nem tehetünk ez ellen semmit anélkül, hogy EU-szabályozásba ütköznénk.

Az Egyesült Királyság feldolgozóipara teljesen a padlón van. Amikor beléptünk az EU-ba, könnyen képes voltam emlékezetből 10 céget is felsorolni egy 30 perces utazás körében, melyek 1000 főnél többet foglalkoztattak, ipari tanulókat képeztek stb. Ma egy azonos körben legfeljebb egyetlen cég foglalkoztat 200 főnél többet.

Azt állítják, hogy az EK gazdasága jól működik. Ösztönösen érezni, hogy ennek így kell lenni, mert valakinek, valahol termelni kell, hiszen mindnyájan nem rakhatunk polcokat a Tescóban vagy lehetünk kiszolgálók a McDonald's-ban.

Kíváncsi vagyok, hogy a brit gazdaság nem egy buborék-e, amely bármikor kipukkadhat. Tony Blair (a jelenlegi miniszterelnök) azért fél egy népszavazástól az európai alkotmányról, mert a brit nép biztosan elvetné. [A fordító megjegyzése: ez a megállapítás feltehetően túlhaladott. A magyar napisajtó szerint (április 21.) mégis szavaz-

nak a britek az EU-alkotmányról. „Politikai karrierje egyik legnagyobb kockázatát vállalta Tony Blair, amikor korábbi meggyőződését feladva, a westminsteri parlamentben bejelentette: népszavazásra bocsátja az Európai Unió leendő alkotmányát.”]

Visszatérve arra, hogy az EU-csatlakozás hogyan fogja érinteni Magyarországot, kívülállóként, aki rendszeresen látogatja Magyarországot és a magyar vállalatokat, így látom: Pozitívum, hogy nem észlelek előítéleteket a magyarokkal szemben. Nincs elfogultság, hogy a magyarok megbízhatatlanok, tolvajok, deviánsak, lusták stb., amit irracionálisan, érzelemből és feltehetően helytelenül más európai nemzetekkel szemben táplálnak. Ezért a magyar vállalatoknak nem kell ilyen előítéletekkel megküzdenni.

Budapestet és Magyarországot élvezet meglátogatni, mert a külföldit szívesen látják éttermekben, szállodákban, gyárakban stb. Az emberek kedvesek, és figyelembe veszik, hogy a vendég nem olvas és beszél a nyelvükön. Meglátszik, hogy a kormányzat általában anyagilag támogatja az ipart, beleértve az ISO 9001:2000 szerinti minőségirányítási rendszerek bevezetését, dokumentálását és tanúsítását. Az ISO 9001:2000 szerinti tanúsítás lényeges a magyar vállalatoknak, mert csak így képesek azonos szinten versenyezni az EU-beli vállalatokkal. Enélkül az alapvető minősítés nélkül a magyar vállalatok még csak a versenytárgyalások meghívási listájára sem kerülhetnek. De nagyon kérem, győződjenek meg arról, hogy tanúsítójuk akkreditált, és a Nemzetközi Akkreditációs Fórum (pl. UKAS, RvA, RAB stb.) által elismert, mert egyébként valószínűleg figyelembe sem veszik.

Nem szerencsés, és elriasztja a látogatót Magyarországtól a drága repülőjegy. Olcsóbban utazhatok Floridába, mint Budapestre. Az utazási ügynökségek elárasztanak bennünket brosrakkal, melyek azt hirdetik, hogy töltsé szabadságát Prágában, de ritkán találni olyat, mely azt is javasolná, hogy szakítsa meg utazását Budapesten.

Nem szeretnék senkit nyugtalanítani, de – a szomszédos Ausztriától eltekintve – Európa többi részén az embereknek alig van fogalmuk arról,

* BSc CEng FIMechE FIQA Commercial Manager URS Certification. Az URS Certification egy vezető nemzetközi tanúsító szervezet, melyet az UKAS akkreditált. Több mint 11 500 szervezetet tanúsítottak.

hogyan hol fekszik Magyarország. Pedig Magyarország jól kihasználhatná, hogy Európa szívében fekszik. Természetes helyszín lehetne, hogy a multinacionális vállalatok itt helyezték el főhadiszállásukat és elosztóközpontjukat.

Az is számít, hogy Magyarország szomszédos a feltörekvő piacú Szlovákiával, Ukrajnával, Romániával, Jugoszláviával, Horvátországgal és Szlovéniával. Vállalatok és személyek idegesek ezektől az országoktól. Magyarország számára különleges helyzetet teremt, hogy ugródeszka lehet ezekbe az új és növekvő gazdaságokba.

Magyarországon azonban teljesen figyelmen kívül hagynak egy nyilvánvaló fenyegetést. Senki

nem fog Önöknek piaci részesedést nyújtani. Remélhető, hogy a magyar vállalatokat kormányuk minden lehetséges módon segíti. Minden képességet támogatni kell, amelyben kiválóak. Minthogy rendszeres látogatójuk vagyok, tudom, hogy mezőgazdasági és tejipari termékeik, boruk a világ élvonalába tartozik, gyógyszeriparuk és egy sor kisebb high-tech vállalatuk kiváló. Ezek mellett érdektelen, amit az ország még ajánlani képes.

Sok szerencsét kívánok az Önök előtt álló viharos és izgalmas évekhez.

Fordította: dr. Róth András

A Burton-Apta tündöklése és ...? avagy: szubjektív összefoglaló egy objektíven is sikeres periódusról

– Megyeri József* –

Korszakváltás

*Mottó: „A nagy alkotásokat nem az erő,
hanem a kitartás hozza létre.”*

Samuel Johnson

Akkor kaptunk felkérést e cikk megírására, amikor még jóformán meg sem száradt a tinta egy, a Burton-Apta szempontjából történelmi fontosságú iratkötegen: a cég tulajdonosváltásával kapcsolatos szerződések és dokumentumok során. Ez a tény mindenképpen ösztönzi egyfajta számvetés elkészítését. Az is számvetésre késztet, hogy még köztünk dolgoznak azok a kollégák, akik ott voltak az alapító lerakásánál, a technológiák kialakításánál, akiknek emlékeit, tapasztalatait mindenképpen érdemes továbbadni.

Külön öröm, hogy tapasztalataink, gyakorlatunk ismertetésével egyúttal a Shiba-mozgalom jubileumára megjelenő írások között szerepelhetünk, hisz vállalatunk számára éppúgy, mint számos más magyar szervezet számára, a Shiba-díj meghatározó lökést jelentett a minőségkultúra terén.

Cikkemmel szeretném összefoglalni, milyen múltat járt be a Burton-Apta. Ismertetem az általunk követett önértékelési gyakorlatot, jelenleg hogyan működtetjük minőségvezetési rendszerünket, és röviden felvázolom, hogy milyenek a kilátásaink a jövőre vonatkozóan, és azokra milyen hatással volt múltbeli tevékenységünk.

Az indulás

*Mottó: „Mi csak utat törünk annak,
aki elvágtat mellettünk.”*

Christian Bovee

Több alkalommal tettünk már kísérletet arra, hogy összefoglaljuk, milyen tényezők, hogyan indították a Burton-Aptát arra, hogy talán az átlagosnál korábban és az átlagot meghaladó mértékben tegyen intézkedéseket a minőség tudatos kezelése érdekében. Mivel az általunk bejárt utat a fenti mottónk szellemében tanulságosnak, az olvasó érdeklődésére is számot tartónak ítéljük, szeretnénk ezt az összefoglalást röviden ismét elvégezni, kiemelve azokat a tényezőket, melyek lehetővé tették először persze a vezetés, majd minden munkatársunk számára, hogy felismerje a minőség fontosságát.

A vállalat alapítására 1968-ban került sor, az akkori ipartelepítési hullám keretében, a Hódmezővásárhelyen frissen létrehozott kerámiai üzem, az Alföldi Porcelángyár üzemegységeként. A Magyarországon akkor teljességgel ismeretlen technológiát alkalmazó, a kerámiagyártásban használatos égetési segédeszközök gyártására létrehozott üzem elsődleges célja a helyi és a magyar edénygyárak igényének kielégítése volt. A technológia kidolgozásában már tetten érhető fontos jellemzők: a legjobbaktól való tanulás (ez abban az időben az NDK technológia ellesését

* Minőségügyi vezető.

és honosítását jelentette) és a problémamegoldó kreativitás magas foka, minden olyan esetben, melyekre a „benchmark” nem adott válaszokat.

Így nem csoda, hogy az üzembe állított kapacitások gyártóképesége hamar meghaladta a magyar piac igényeit, így a vállalat már a '70-es évek elején kilépett a szocialista piacra, majd röviddel utána megjelent a világpiacon is, legalábbis annak a kerámiaiparban igen fontos részén, a Közel-Keleten és Európában.

Idősebb olvasóink emlékezhetnek még az eladók piacára, ahol a gyárak azt gyártották, amit tudtak, a vásárlók pedig azt vásárolták, amihez hozzájutottak. Iparágunkban, a kerámiaipari égetési segédesszközök piacán, mindig is más volt a helyzet. A vásárlók maguk is képzett keramikusok, határozott igényekkel és elvárásokkal. A versenytársak jellemzően maguk is korábbi kerámiaiparokból fejlődtek ki, hagyományaik, piaci közelségük, tradicionálisan kialakított kapcsolatrendszerük alapján szinte legyőzhetetlennek tűntek. Ezen a piacon már a korai hetvenes években sem az ár, és nem is az ár/érték arány, hanem a minőség volt az első számú piaci tényező. A jobb megfelelés érdekében – az intenzív gyártmányfejlesztés és a folyamatosan tetten érhető ösztönös minőségjavítási törekvéseken túl – 1976-ban megtörtént az első tudatos lépés, az Operatív Minőség szabályozási Rendszer bevezetése. A rendszer keretein belül, minőségi körök működtetésével alakítottuk ki gyártásközi és végtermék-ellenőrzési rendszerünket, valamint az itt rögzített adatokat a gyártás- és termékfejlesztési tevékenységhez visszacsatoló információs csatornákat. E visszacsatolás révén lehetővé vált a hibák ismétlődésének elkerülése.

Mindig is áttörésnek értékeltük, amikor 1988-ban csatlakoztunk a Shiba professzor által egy évvel korábban megindított ÁMR programhoz. A program számos nyugati országot megelőzve, a világon is élenjáróként szerzett múlhatatlan érdemeket a TQM-koncepció megismertetésével, és a hozzákapcsolódó technikák meghonosításával. Azt mindig is tudtuk, hogy a termék minősége elsősorban az azt előállító rendszer minőségének függvénye, de a TQM máig hatóan befolyásolta az egész vállalat kultúráját, a technikák pedig a mindennapok részévé váltak. Ebben az időben alakítottuk meg a Minőségi Tanácsot, ami a termékminőségre vonatkozó alapvetéseken és a gyakorlati élet által szükségessé tett folyamatos minőségfejlesztésen túl megfogalmazta Minőségpolitikánkat, melynek alapvető megállapításait ma is érvényesnek tartjuk, a szintén csak kis mértékben változtatott Küldetést és a vállalat első önálló stratégiai tervét.

A TQM-mel kötött ismeretségek a későbbiekben mélyreható következményei lettek. A folyamatos fejlesztés iránti nyitottság csak megerősítette a

termékekkel és a saját munkával szembeni igényességet is. Ezért 1992-ben egy, az OMFB által kiírt, klasszikus műszaki fejlesztést is magában foglaló pályázat segítségével elkezdtük ISO-rendszerünk kiépítését. Az elsajátított TQM-technikák alkalmazásának kiváló terepe volt a vállalati folyamatok teammunkában történő feltérképezése és szabályozása. A munkatársak széles körét bevonva elértük, hogy a kialakított rendszert a legtöbb érintett magáénak tekinti, és a megalkotott szabályokat akkor is szem előtt tartja, ha bármilyen okból azoktól eltekinteni kényszerül. A hazai kerámiaiparban dokumentáltan az első tanúsítottként, de az amúgy meglehetősen konzervatív iparágban a világon is az elsők között szereztünk ISO:9001 tanúsítványt 1993-ban. Az egyszerűbb, 9002-es tanúsítvány ugyanis nem elégítette ki igényeinket, mivel vevői igényekre szabott termékekhez kapcsolódó nagymértékű tervezési tevékenység szükségessé tette a minőségtervezés bevezetését is.

Még ugyanabban az évben más szempontok szerint is vizsgálat alá vettük minőségi tevékenységünket. 1993-ban került sor az IIASA-Shiba Díj kiírására. A pályázaton a frissen kiépített ISO minőségbiztosítási rendszer tanulságait foglaltuk össze. Néhány példa, amire akkor felhívtuk a figyelmet:

- a felső vezetés személyes részvételének fontossága;
 - a munkatársak legszélesebb körű tájékoztatása, bevonása, motiválása;
 - az elvégzendő munka nagysága előzetes megbecslésének szükségessége (csak érdekességként: úgy becsültük, hogy a folyamatok szervezettsége 30–40%-os volt az ISO-rendszer bevezetése előtt, a kívánatoshoz képest);
 - külső szakértő alkalmazása;
 - képzési rendszer működtetése;
 - a folyamatos fejlesztés, fejlődés fontossága.
- A vállalati kategóriában akkor elnyert Díj volt az első olyan külső visszajelzésünk, amely megerősített bennünket abban, hogy jó úton járunk, így meghatározó fontosságúnak bizonyult a Burton-Apta szempontjából.

Önértékelések az EQA* Kiválóság Modell alapján

Mottó: „A tapasztalat nem az, ami történik az emberrel, hanem amit az ember kezd azzal, ami történik vele.”

Aldous Huxley

Az 1993-as év tehát jelentős sikerélményeket hozott. Mind a IIASA-Shiba díj, mind az ISO-tanúsítvány megszerzése közösségi élménnyé vált. A jól működő ISO-rendszer részletekbe menően szabályozta teendőinket, előírva legtöbb tennivalónkat a termékparaméterektől az aján-

* EQA = European Quality Award

latkészítés átfutási idejéig. Ugyanakkor a TQM szellemisége már megfertőzött bennünket, a kulcsszereplők, akikre a továbblépés során számíthatunk, érezték a folyamatos fejlesztés szükségességét. Kapóra jött az EU/EFTA PHARE Magyar Minőségi Díj. A fiatalabbak kedvéért talán nem felesleges megemlíteni, hogy ezt a díjat az OMFB a Nemzeti Minőségi Díj előfutáraként írta ki, és az EFQM által kidolgozott, akkor még „Üzleti” Kiválósági modell alapján végzett, TQM alapú önértékelést jelentett.

Tanulságos a Díjra benyújtott pályázatot átlapozni. Amellett, hogy az eredmények bemutatása számos esetben nélkülözi a mért, külső véleményekből képzett adatok bemutatását (természetesen, abban az időben nem végeztünk vevői és dolgozói elégedettségvizsgálatokat), és a későbbi pályázatok fényében vannak olyan megfontolások, megfogalmazások, melyek naivaknak tűnhetnek, a bemutatott számos adat mellett máig érvényesnek ható megállapításokat is találhatunk az anyagban. Az akkor előírt pontozásos önértékelés során, a későbbiek fényében is meglehetősen reálisnak mondható 387 ponttal értékeltük teljesítményünket. Az önértékelés eredményeként, a „Hogyan tovább?” fejezetben olyan fejlődési-fejlesztési irányokat jelöltünk ki (a humán erőforrás fejlesztése, a szűk gyártási keresztmetszetek feloldása, a vevői elégedettség növelése, a javítási lehetőségek folyamatos keresése), melyek a hosszabb távon is megállták a helyüket.

Ez az elismerés még nagyobb erőfeszítésekre sarkallta a Társaság vezetőit, és a hatékony kommunikáció révén ez az érzés a szervezet egész keresztmetszetében érvényesült. 1997-től 2000-ig minden évben elvégeztük az önértékelést. A Nemzeti Minőségi Díj elnyerése a kis- és középvállalatoknak lehetőséget ad az európai szint, az European Quality Award megpályázására is, ezért éppen soros önértékelésünket e pályázat keretén belül végeztük.

Évről évre egyre népesebb stáb dolgozott az önértékelésen, ahogy igyekeztünk minél több információt feltárni. A cikkíró számára az önértékeléssel kapcsolatos karakterisztikus felismerés volt – talán a legfontosabbak egyike –, hogy mennyivel több tudás halmozódik fel egy-egy szervezetben annál, amit a felületes szemlélő feltételezni mer, még ha a szervezet egyik tagja is. Ez az adatbányászat kínos feladat, de elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezet önismerete a szükséges szintet elérje. Megítélésem szerint talán ez a legnehezebb része az önértékelésnek, vagyis azoknak a tudáselemeknek az összegyűjtése, melyek jelentősek a Kiválóságmodell

bonyolult rendszerében foglalt egyes szempontok értékeléséhez, de az idők során szervezeti tudássá, ösztönössé válva mintegy elmerültek a vállalati kultúra mélyrétegeiben. A tudásgyűjtés hosszadalmas folyamat, elsöre reálsan nem várható siker, talán csak újonnan (át)alakult szervezeteknél, ahol a friss intézkedésekre könnyebb visszaemlékezni. Ez ismét egy olyan terület, ahol létfontosságú a vezetők példamutatása, a dolgozók bevonása és motiválása. Hisz annak érdekében, hogy közös munkára, önértékelésre bírjuk a napi munka által is erősen leterhelt kollégákat, ezen elemek tudatos és eredményes használata nem mellőzhető. Az adatfeltárást tekinthetjük az önértékelés első számú hasznának.

Az évek során rendszeresen végzett önértékelés igen szoros időrendben zajló ciklikus folyamatba rendeződött. A munka az előző ciklus kimenetelén, a „Visszajelző jelentésen” alapult. Ha időrendbe kívánjuk helyezni az eseményeket, ezt az EFQM akkoriban szeptember környékén küldte meg az EQA résztvevőinek. Sajnos ez az időpont a Burton-Apta gyakorlatában késői volt ahhoz, hogy az akciók beépüljenek az aktuális tervezési folyamatba, csak a következő ciklusban kerülhetett rá sor. A „Visszajelző jelentés” és az elfogadott éves terv birtokában, a gyakorlati munka általában decemberben kezdődött és értelemszerűen a pályázat tavaszi beadásáig tartott.

Az egyébként is rendszeres és minden munkatársunkat érintő oktatások során visszatérően ismertettük a modellt és az önértékelés módszerét. Tudatosítottuk az önértékeléstől elvárható előnyöket, megnyertük munkatársainkat az ügynek. A „Visszajelző jelentést” teljes egészében hozzáférhetővé tettük munkatársaink számára, a fontosabb megállapításokat tréning keretében is összefoglaltuk.

Az önértékelés motorja a folyamatosan működő vezetői team volt. Tagjai a vállalat felső vezetői közül kerültek ki. Ebben az időszakban a Burton-Apta irányítását három ügyvezető látta el, döntéseiket konszenzus alapján hozták. Ez a vezetői team irányította az aktuális önértékelést, biztosította az erőforrásokat, és „szelíd erőszakot” gyakorolt a vonakodókra. A vezetői team fogta össze a vállalat középvezetőinek és szakértőinek közreműködésével működő önértékelő teamek munkáját és hagyta jóvá a végleges pályázatot.

A team első feladata minden esetben a visszajelzés értékelése volt. Tapasztalataink szerint mindkét fél, a pályázó és az értékelők minden jóindulata ellenére jelentős mértékű információtorzulással kell számolnunk. Praxisunkban minden Visszajelző jelentésben találtunk olyan

fejlesztendő területet, amely egyértelműen megértési, információátadási problémák miatt minősült annak. (Ugyanakkor, ha a kezünket a szívünkre tesszük, szinte minden esetben találhattunk olyan erősséget is, amelyek csak a jó „marketing”, talpraesett, meggyőző tálalás eredményei voltak.) A fejlesztendő területek fenti, „tényleges”, illetve „nem jogos” kategória szerinti csoportosításán túl a tényleges fejlesztendő területeket még tovább kellett bontani: meghatároztuk azokat, melyek korrekciójára akciót indítunk, és azokat, melyekkel egy ideig ilyen vagy olyan ok miatt együtt élünk. A nem jogos fejlesztendő területeknél pedig a bemutatás minőségét kellett javítani. Természetesen az erősségek minden esetben kisebb gondot jelentenek, itt tulajdonképpen azt kell vizsgálni, hogy az adott erősség további fenntartása a szervezet szempontjából gazdaságos-e, a realizált előny megéri-e a befektetést.

A következő feladat az így meghatározott javító tevékenységek elindítása volt. A javító tevékenységek két szinten zajlottak: egyrészt tényleges beavatkozásokat, akciókat, változtatásokat kezdeményeztünk, másrészt ezzel párhuzamosan az új intézkedések, illetve a korábban nem megfelelő módon bemutatott, már meglévő eszközök pályázati megjelentetésén javítottunk. Az önértékelési ciklus második fontos bemenete a Visszajelző jelentésen túl a mindenkor előző évi pályázat: annak számos eleme a valós életben nem változik, nem változhat egy-egy év alatt. A rendszeres pályázati részvétel célszerűen a korábbi dolgozatok folyamatos aktualizálásával valósítható meg.

Megalakultak az önértékelő teamek, melyekkel lefedtük a modell valamennyi kritériumát. Tagjai azok a szakembereink, középvezetőink voltak, akik az adott kritérium szerinti önértékelést a leghivatottabban tudták elvégezni. Munkájukról folyamatosan számot adtak a vezetői teamnek, az összegyűjtött adatokat, információt pedig a szerkesztőteamnek továbbították. Az önértékelő teamek az önértékelés igazi adatforrásai mind az Adottságok, mind az Eredmények esetében. A Burton-Apta gyakorlatában, ebben a fázisban 20–25 főt – a dolgozói létszám kb. 10%-át – vontunk be, és további információkért alkalmanként megkerestünk még további közel 25 főt.

A pályázat összeállítását egy szerkesztői team végezte. Ennek a szűk csapatnak volt a feladata az adatok modell szerinti gyűjtése és rendezése, az önértékelő teamek munkájának irányítása, a vezetői team folyamatos tájékoztatása és a rész-sűrű eredményeinek beépítése a pályázatba. A Burton-Aptánál a kezdetektől törekedtünk arra, hogy a dolgozatok nyelvezete egységes

legyen, ezért ez a team végezte a végleges szövegezést is, nem alkalmaztuk a fejezetenként megírt pályázat összeszerkesztésének számos esetben látható gyakorlatát. Úgy gondoljuk, hogy csak így volt biztosítható a következetes nyelvhasználat, a vissza-visszatérő szakmai kifejezések korrekt megjelenítése.

Már az önértékelés során, a feltárt fejlesztendő területek alapján, javítótevékenységeket határoztunk meg és hajtottunk végre, párhuzamosan a pályázat elkészítésével. Ezeket természetesen beépítettük az anyagba. Így aztán előfordult, hogy az értékelők a soron következő visszajelzésben még nem láthatták a frissen bevezetett intézkedések pozitív hatásait, tényleges kiterjedtségét, de végül is az intézkedések elsősorban saját működésünk színvonalát hivatottak javítani, csak sokadlagos céljuk lehet az értékelői pontszámok emelése.

A TQM-elveken alapuló gyakorlat és az önértékelés, illetve az önismeret még szélesebb körű terjesztésére utolsó önértékelési ciklusunkban létrehoztunk 3 értékelőteamet, egyenként 10 fő részvételével. A teamek munkáját a vállalat 3 ügyvezetője irányította, abban önkéntes alapon középvezetők, szakértők, irodai és fizikai alkalmazottak egyaránt részt vettek. A teamek összeállításakor ügyeltünk rá, hogy azokban kb. 50%-ban az önértékelésbe addig be nem vont kollégáink is képviselve legyenek. Az értékelőteamek az elkészült pályázat alapján erősségeket és fejlesztendő területeket határoztak meg. Ezeket a megfigyeléseket az aktuális (eddig legutolsó) pályázatunkba már beépítettük, de a módszer mindenképpen hatásos volt arra, hogy egy újabb merítéssel a szervezet eddig fel nem tárt ismereteibe nyerjünk betekintést.

Néhány tapasztalat

Korábbi publikációinkban is említettük, a Burton-Apta eddigi 6 pályázata alapján megfogalmazódott bennünk néhány alapszabály a „dolgozatírással” kapcsolatos technikai kérdések terén:

- A pályázati dolgozat kidolgozása során ragaszkodjunk a modell szempontrendszeréhez, mivel ez testesíti meg azokat a kritériumokat, melyek alapján a szervezeti kiválóságot értékelik.
- Az eredmények bemutatásánál törekedjünk a célértékek megadására. Ez egyben lehetőséget ad arra, hogy bizonyos mértékben felülvizsgáljuk a szervezet által alkalmazott célmeghatározási folyamatot: rendszeresen alul- vagy felülteljesített, illetve a tényértékekkel nem korreláló tervszámok mindenképpen figyelmet érdemelnek, mert a tervezési rendszer felülvizsgálatának szükségességét jelzik.

- Számszerűsítsük, amit csak lehet, ne használjunk olyan semleges kifejezéseket, mint „gyakran”, „rendszeresen”, „visszatérően”, „sok”,

„számos” stb.! A számszerűsített eredményeket azután már könnyen rendezhetjük nagy információsűrűségű táblázatokba, ábrákba.

– Főleg a több szerző közreműködésével készült pályázati dolgozatok tartalmazznak szemantikai hibákat, ugyanannak a mutatónak, folyamatnak, eljárásnak más-más néven való megnevezésével. Gondoljuk el, milyen zavaró lehet ez a szervezet működését csak a pályázat alapján megítélni kénytelen értékelők számára!

– Főleg kezdő önértékelők gyakori hibája, hogy az önértékelés során értékelnek is; az önértékelési dokumentumban – jellemzően – főleg dicsérő jelzőkkel illetik tevékenységüket, eredményeiket. Miközben a TQM szellemétől elválaszthatatlannak ítéljük az egészséges optimizmust, a pozitív szemléletet, ezt a pályázatban elkerülendőnek tartjuk. Tanácsosabb a megítélést az *értékelőkre* hagyni, javasoljuk a tényszerű bemutatkozást.

– Az ábrák, diagramok szinte minden esetben több és könnyebben értékelhető információt hordoznak, mint a szöveges ismertetés. Alkalmazásuk kézenfekvő az eredmények területén, és az adottságok megértését is elősegíthetik.

– Az összehasonlítás más szervezetek eredményeivel a kiválóságmodell egyik sarkalatos pontja, nem szabad azonban, hogy öncélúvá váljon. A benchmarking partner kiválasztásánál kell kezdeni a tudatos megfontolásokat. Legyen az általunk ismert legjobb? *Mit teszünk annak érdekében, hogy utolérjük?* – merül fel a kérdés. Legyen az iparág átlaga? *Minek köszönhetjük, hogy jobbak vagyunk, hogyan tartjuk meg előnyünket?* – az újabb kérdés. Az abszolút értékben végzett összehasonlítás néha még félrevezető is lehet.

A szakértők alkalmazása minden pályázónál, így nálunk is lényeges kérdés volt. Az első ciklusokban szakértők fogták kezünket. Munkájukért e helyen is szeretnék köszönetet mondani, útmutatásuk alapján valóban sokat tudtunk javulni. Hogy miért hagytunk fel a későbbiekben a közös munkával? Nem azért, mert az egyik tanácsadónk például olyan kritikusan fogalmazott korábbi, általunk sikeresnek ítélt teljesítményünkkel kapcsolatban, hogy szerinte „fele annyi pontot sem érdemeltünk volna”. Nem, mert ez a kijelentés szándékoltan volt sokkoló, volt alapja, és konstruktív tanácsok követték. A szakértőkkel való szakítás tényleges oka az volt, hogy magunkat legjobban mi magunk ismerjük. A többszöri pályázati „próbálkozás” meghozta a pályázati rutint, ezen a téren nem volt tovább támaszra szükség. Nem éreztük szükségét, hogy az általunk ténylegesen követett gyakorlatot, mint karácsonyfát, mindenféle tanácsadói műtyrkével, általunk félig ismert szakkifejezéssel, a

szervezetben nem elterjedten alkalmazott módszerek hajuknál fogva történő előrángatásával ékesítsük. Hisz ahhoz, hogy működésünk színvonalán ténylegesen javíthassunk, minél kényeszeletlenebb feltárára van szükség. A tanácsadók természetesen legjobb szándékuk mellett sem ismerhetik annyira a szervezetet, hogy ebben a feltárában komoly segítséget nyújthassanak.

Az EQA versenyre készült pályázatokat sajnos le is kell fordítani. Ez az adott esetben nemcsak jelentős különköltség vagy egyéb ráfordítás, de egyben nagy idővesztés is a mindig feszített önértékelési folyamatban. Szerencsések azok a szervezetek, melyek házon belül kezelni tudják ezt a problémát. Sikeresnek érezzük azt a gyakorlatot, hogy a teljes anyagot küldtük el fordításra, majd a visszakapott anyagot a szerkesztőteam lektorálta, újra figyelmet fordítva a szakmai és a TQM-kifejezések korrekt használatára és az ismétlődések pontosságára.

Az önértékelés a pályázat minden szavában a minőségről szól. Nem szabad azonban a szavaknál leragadni, a minőségtudatot, a minőség fontosságát a Burton-Apta filozófiája szerint az önértékelési dokumentum megjelenésének is tükröznie kell. Ezért a korábbi, már akkor is igényes, de házilagos kivitelű dolgozatok után hamar áttértünk arra, hogy kiadványszerkesztőt kérjünk fel a dokumentum végleges formába való öntésére. Bár ez a lépés ismét növelte az önértékelési ciklus átfutási idejét, és nem elhanyagolható költségekkel járt, a végeredmény megérte a befektetést. Az így készült kiadványok még ma is szívet melengetően hatnak, és minden bizonnyal hozzájárultak a Társaság pályázatának kedvező megítéléséhez.

A pályázati munka végső fázisának tekintjük a helyszíni szemlére való felkészülést. Mivel ennek az a célja, hogy az értékelők meggyőződjenek az adott szervezet példaértékéről, nem lehet rá eléggé felkészülni. Maga a felkészülés egyben az egyik leghatásosabb TQM-eszköz is. Hisz reálisan értékelve, a dolgozók bevonása az önértékelésbe csak korlátozottan valósítható meg, nem minden munkatársunk hajlandó és nem is mindegyik képes az elemzésekre, értékelésre. A szemlére való felkészülés azonban egyként lelkesítően hat a szervezet minden szintjén. Az oktatások és tréningek is kellemes izgalomban zajlanak, mindenki találgatja, hogy az egyes értékelők nevük, nemzetiségük alapján vajon hogyan viszonyulnak hozzánk, milyen kérdésekre lehet számítani. Ilyenkor járja be leginkább a TQM szelleme a szervezetet.

Az önértékelés és a pályázat elkészítése akciókon keresztül valósul meg, siker azonban csak sokéves folyamatos és megfeszített munka révén érhető el. Ez a legfontosabb tanulság szá-

momra, amit az önértékelés során megtanulhatunk. Ráadásul ez a munka nem szüneteltethető. Elveszti a hitelét az a vezető, aki csak kampányszerűen vevőcentrikus. Nem hiteles a dolgozók bevonása, ha az csak alkalmanként valósul meg. Nem tekinthetünk sikeresnek egy információs rendszert, ha az érintettek nem találnak könnyen csatornát a vezetőkhez.

Ahol most tartunk...

Mottó: „Sok időbe telik, míg tapasztalatra teszel szert, és ha egyszer megszerezted, állandóan használnod kell.”
Benjamin M. Dugger

Az Európai Minőség Díj megnyerése körüli örömteli hangulatban több munkatársunk kérdezte, milyen „versenyen” fogunk még indulni. Igen, a versenyláz elmúltával kissé változott a helyzet. Abban biztosak vagyunk, hogy tökéletesek sohasem leszünk, csupán a folyamatos javításokon nyugvó fejlődésben hiszünk. Tapasztalatunk arról győzött meg bennünket, hogy egy jól elvégzett önértékelés mindig képes feltárni erősségeket és meghatározni az újabb javítandó területeket. Ezért úgy döntöttünk, hogy az önértékelést továbbra is tartósan alkalmazni kívánjuk.

Az önértékelés eredményeként jelzést kapunk arról, hogy hol kell jelentős javulást elérnünk, hol működünk kielégítően, és melyek azok a területek, ahol másokkal összehasonlítva is jól teljesítünk. Ezen a ponton nyer értelmet a Balanced Scorecard elvek használata, ami biztosítja az akciók prioritásának meghatározásához és az erőforrások allokálásához szükséges stratégiai összpontosítást. Az erőforrások a szükségletek szerint rendelkezhetők a stratégiaileg fontos területekhez, melyek nemcsak és nem szükségképpen az önértékelés során „alacsony pontszámot” elért területeket jelentik. A két modell együttes használatával a szervezet a helyes dolgokat viheti végbe, azzal a tudattal, hogy azokat jól fogja elvégezni.

Ezen az elméleti alapon alakítottuk ki és alakítjuk folyamatosan rendszerünket, az egyes elemeket a 2002-ben tanúsított ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszerbe foglalva. A rendszer része a rendszeresen végzett dolgozói és a vevői elégedettségvizsgálat és az eredményeket összegző mutatószámrendszer. Ez a BSC alapjain indult, de már az indulásnál erősen átalakítottuk saját elképzeléseink szerint. A hagyományos BSC négy szempontját átfogalmaztuk, és olyan mérőszámokat állítottunk használatba, melyek stratégiai céljaink megvalósulását mérik. Melyek ezek a stratégiai célterületek?

- a forgalom növelése,
- az eredmény növelése,
- a cégérték növelése,
- a pénzügyi stabilitás,
- az érintettek elégedettsége.

Úgy látjuk, hogy a mérőszámok szellemükben azonosak a klasszikus BSC mérőszámaival, hisz például a látszatra teljesen pénzügyinek tűnő „eredménynövelés” cél alá számos olyan, a BSC más szempontjaihoz kapcsolódó mérőszámokat is rendeltünk, mint a *minőségi kihozatal* és a *személyzet hatékonysága*. A csoportosítási különbség csupán a figyelem jobb koncentrálását segíti elő. Mérőszámainkat két szinten rendeltük e szempontrendszerhez:

- az Üzleti Terv szintjén, megadva a legfontosabb mérőszámokat;
- folyamatszinten, megteremtve a minőségirányítási rendszer egyes folyamatait közvetlen mérésének és megfelelő irányba történő korrekciójának lehetőségét.

Ebben a szellemben működtetjük minőségirányítási rendszerünket, és küzdünk a mindennapok problémáival. A Burton-Apta vezetésének kinyilvánított véleménye, hogy a szervezet irányítása a minőségirányítási rendszer működtetésén keresztül valósul meg, a Minőségügyi Kézikönyvben, a Minőségirányítási Eljárásokban, illetve a kapcsolódó – nagyszámú – egyéb dokumentumban szabályozott módon.

A jövő kezdete

Mottó: „Nem áll módunkban megválasztani sorsunk keretét. Am rajtunk áll, hogy milyen képet helyezünk bele.”
Dag Hammarskjöld

Ezekkel az előzményekkel következett be a Burton-Apta jelenének és jövőjének legfontosabb pillanata, az ebben a formában való létezés megszűnése, a felvásárlás az Imerys csoport által. Ez a 15 000 fős nemzetközi vállalatcsoport a kerámiagyártás alapanyagait és segédeszközeit terén piacvezető, stratégiáját a folyamatos növekedés határozza meg. A felek a Társaság vételárát természetesen üzleti titokként kezelik, de a másodlagos jelek és a kiszivárgott információk szerint ez nem lehetett alacsony. Az is nyilvánvaló, hogy a tárgyalásokban a Burton-Apta értékének fontos elemeként kerültek szóba a minőségfejlesztés terén elért eredmények. Szóbeli közlések is megerősítik, hogy testvérvállalataink között fogalom az Apta termékminősége és általános hozzáállása. Folyamatos fejlesztésre kiépített szervezetünk elismerését is jelenti, hogy a cégvezetés azon két tagja, akinek feladatai nagyobb mobilitást tesznek lehetővé, feladatot kapott az üzletág irányításában is.

A vállalatcsoport szép gesztust tett irányunkban, az egyesülés alkalmából egy kiadványt jelentetett meg angol, francia, spanyol és magyar nyelven, bemutatva a Burton-Aptát a csoport többi tagjának és méltatva az egyesülés várható pozitív hatásait.

Cikkem befejezéséül szeretnék néhány mondatot idézni az általunk is csak kész formában kézbe vett kiadványból, hogy érzékeltsem: a szervezet minőségadata külső szemlélő által is értékelt tulajdonság:

„Az Apta név egyet jelent az újító szellemmel, az alkotóerővel és a gyors válaszadó képességgel.”
 „...„irányítószervezet, amely a cég működésének folyamatos tökéletesítésére törekszik, miközben

fenntartja a harmóniát a cég társadalmi és természeti környezetével.”

„A teljes körű minőségirányítás (TQM) elveinek megvalósítása egyike az Apta siker-történeteinek.” ...biztosítva „a vállalat minden egyes munkavállalójának minőség tudatosságát és személyes felelősségvállalását”. „A Burton-Apta 2000-ben ennek elismeréseként részesült Európai Minőség Díjban.”



Baldrige (amerikai nemzeti minőségdíj): könnyű, ingyenes – és működik*

– Dale Crownover** –

(A Quality Progress 2003. júliusi számában megjelent cikksorozat befejező része)

Miért vélik olyan sokan, hogy a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj kritériumai kemények? Miért olyan nehéz egy szervezettől elvárni valamilyen elképzelést arról, hogy az alkalmazottjai mit tegyenek, hogyan tegyék és miért?

Ami valóban nehéznek tűnik, az annak a megtanulása, hogy a már ismert erősségek kiaknázása helyett hogyan kell a lehetőségeket felhasználni a jobbítás érdekében. Mielőtt tehát bárki is elkötelezné magát egy vezetési eszköz mellett, gondolkozzon róla vagy hét napig. Bármit választ azonban, kezdjen hozzá. Kezdje bármely napon, amikor kedve tartja. Ha nem kezdi el, nem könnyít a helyzetén.

Hétfő: Baldrige stratégiatervezési kategória

A Baldrige-nek nincsenek stratégiai válaszai, csak stratégiai kérdései. Ahogy munkatársam, John Darrouzet mondja, ezek azért jentősek, mert a válasz szempontjából magától értetődők. Aki figyelembe veszi a „25 egyszerű kérdést az eszközök összehasonlítására”, gyorsan észreveszi, hogy a Baldrige-díj azokat a kérdéseket sorakoztatja fel, amelyek a folyamatos fejlesztésben segítenek.

Ma: Vesse össze az eszközökre vonatkozó kérdéseit. Hozzjárulnak-e, hogy tisztábban lássa, hogyan vezetni üzletét/vállalatát?

Kedd: Baldrige vevő- és piac-központúsági kategória

Amikor minőségügyi eszközt választ, képzelje magát a vevő helyébe. Ha a Baldrige (módszer)

megfelel Önnek, végül is elérkezik hozzá. Ha átmenetileg félre is teszi a többi vezetési eszközt, idővel a Baldrige „javaslatait” senki, aki megismerte, nem lesz képes elkerülni.

1. A Baldrige-díjnak hasonló kritériumai vannak az üzletvitelre, egészségügyre, kutatásra és rövidesen a nonprofit szervezetekre is.
2. A szervezetek világszerte elfogadták a Baldrige-kritériumokat a kiváló teljesítmény mérésére (1)
3. A szövetségi államok szintjén is kibontakozhat, (egyesek ezt „bébi” Baldrige-nek nevezik), ha nem indul össznemzeti szinten.
4. A kritériumokat folyamatosan korszerűsítik.
5. A kritériumok szabadon választhatók.

Ma: Hasonlítsa össze a többi minőségügyi módszert mélységében, kiterjedésében és lehetőségekben a Baldrige-program ajánlásaival.

Szerda: Baldrige mérés, elemzés és tudásmenedzsment kategória

A legtöbb szervezetben már megvan mindaz, amit a Baldrige-kritériumok megkövetelnek, de nincs rendszerperspektívájuk a megközelítésükre vagy kibontakoztatásukra. A megfelelő szoftverrel (amelyet jelenleg a Texas Nameplate számára fejlesztettek a szoftvermérnökök) sok újabb szervezet lesz képes a Baldrige-módszert működtetni, akár pályázik a díjra, akár nem.

Ma: Hasonlítsa össze az összes többi vezetési eszközt abból a szempontból, hogy megkívánják-e munkamódszerek változtatását. A Baldrige-módszer viszont egyszerűen átvizsgálja és jobbítja az eszközöket.

* Köszönet társszerzőmnek, John Darrouzetnek, aki a Texas Nameplate Co. alelnöke, tanácsadója és Baldrige-értékelő.

** A Texas Nameplate Co., Dallas elnöke és felső vezetője, az ASQ tagja, a Baldrige értékelő- és bírálótestület tagja, a Texas Minőség Alapítvány elnöke.

Csütörtök: Baldrige humán erőforrásokra összpontosító kategória

A Baldrige esetében nem a tanúsítás, hanem a tanulás a cél. Nem a díj elnyerésére, hanem az alkalmazottak és a vevők hűségének/lojalitásának elnyerésére törekszik.

Akinek sok pénze van, talán megengedheti magának, hogy a vezetőség az éppen divatos oktatásban vegyen részt. Lehet, hogy megengedheti magának azt is, hogy külső szervezetre bízsa a kiválasztott módszerek bevezetését. Lehet, hogy egy kívülálló jobban megérti az eszközt és a munkamódszert, mint bárki saját alkalmazottai közül. Lehet, hogy a többi program a nem túl távoli jövőben elérhető lesz.

De ha nincs sok pénze, cselekedjen egyszerűen. A Baldrige lehetővé teszi, hogy csak a kívánt mélységben vegyen részt benne, ha nem kívánja egyedül megtanulni a kritériumokat, legyen Baldrige-értékelő, és tanuljon a szakértőktől igen kedvező áron.

Ma: A tanulást illetően is hasonlítsa össze a „józan ész” Baldrige-kritériumokat a többi program kritériumaival.

Péntek: Baldrige folyamatirányítási kategória

A Baldrige nem mozgósítja jobban az embereket, mint más módszerek. Ezzel szemben az emberek jobban boldogulnak a Baldrige-dzsel.

Sok szervezet használ minőségügyi eszközöket (pl. ISO 9000 és a TQM), ezek azonban nekünk a Texas Nameplate-nél olybá tünnek, mintha mások mondanák meg nekünk, hogyan segíthetnének a mi üzletünk irányításában. A Baldrige nem tesz ilyet. Nem irányítja Önöket. Önök végzik a saját folyamataikat, majd összekapcsolják őket a Baldrige-rendszer perspektívájából.

Darrouzet szerint: „*ha őszintén feltesszük és megválaszoljuk a Baldrige-kérdéseket, jobban tudjuk megítélni múltbeli tevékenységünket, meg tudjuk választani a jelenlegi tennivalókat, és meg tudjuk határozni a jövőnket*”.

Ma: Vizsgálja meg, hogy az egyes folyamatokhoz milyen minőségirányítási eszközt képes sikeresen alkalmazni.

Szombat: Baldrige eredmények kategória

Bizonyos értelemben a legrosszabb, ami érheti, hogy megnyeri a Baldrige-díjat, mivel azután már nem kap többé visszacsatolást az értékelőktől.

Mikor gyermek voltam, és apám vállalatánál dolgoztam, a vállalatok emelték áraikat, hogy több pénzt keressenek, vagy az alkalmazottaknak

béremelést biztosítsanak. De sok vállalat nagyon gyorsan megtanulta, hogy a termékeik vagy szolgáltatásaik árát nem emelheti, ha nem emeli a színvonalat is.

Sajnos egyes vállalatok ezt még nem értették meg. Ezért mindig szükség lesz olyan szervezetekre, mint az ASQ (Amerikai Minőség-társaság). Éppen a Baldrige teszi lehetővé a szervezetek számára, hogy felismerjék azokat az apróságokat, amelyekről azt hiszik, hogy ismerik őket, pedig ez gyakran tévedés. Ezzel szemben akár jó az üzletmenet, akár rossz, azok, akik a Baldrige-t befogadják, mindig tudják, hogy hogy állnak és miért. Nem értenek egyet „a gazdaság a hibás” szemlélettel.

Ma: Hasonlítsa össze, hogy mit kezd azzal a visszacsatolással, amelyet a különböző minőségirányítási eszközöktől kap.

Vasárnap: Baldrige vezetési kategória

Meglepő módon fontosabb olyat választani, amit használni kíván, mint olyat, amiről azt hiszi, hogy szüksége van rá. Ha nem leli örömét a rendszerben, alig várható, hogy hosszabb távon, 10 évig vagy akár nemzedékeken át dolgozni fog vele.

Ahogy Darrouzet és én leírtuk „Emeld egy magasabb szintre” (2) című könyvünkben, nagyobb örömet leltünk a Baldrige-módszerrel megújított vállalatunkban, mint bármilyen más rendszerben. A Baldrige-kritériumok segítenek az alkalmazottak vezetésében.

Nemrég felkértek, hogy vállaljak vezető állást a Quality Texas Foundationnél. Gyorsan rájöttem, hogy a kritériumok 10 éves alkalmazása után valójában nem ismerek más vezetési módszert, mint a Texas Nameplate Baldrige alapértékeinek alkalmazását:

- *stratégiai tervezés*, amely egy mozgékony rendszerperspektívából néz a jövőbe,
- *kiváló teljesítmény*, melyet vevőink, piacaink és családszeretetünk mozgat,
- *bölcs gyakorlat*, amely olyan méréseket, elemzést és tudást használ a folyamatok tervezésére, amelyek a tényeken, megítélésen és döntéshozó folyamatokon alapulnak,
- *erőforrások*, amelyek elsősorban az alkalmazottainkat becsülik meg, és mind egyéni, mind szervezeti tanulást kínálnak,
- *folyamatirányítás*, amely felkarolja és táplálja az innovációt,
- *táblázatba foglalt eredmények*, amelyek nyomon követik, tervezik és összehasonlítják az érdekeltek számára értékes eredményeket,
- *jövőbelátó vezetés*, amely bátorítja a célszerű munkát, a közösségi felelősséget és az állampolgári hűséget.

Ezen értékek alapján a Quality Texas Foundationnek azt javasoltam, hogy kezdjék a Baldrige-kérdések megválaszolásával. Megtettük, és most tudjuk, hogy van egy járható utunk. Célunk, hogy pályázzunk a Baldrige-díjra a non-profit kategóriában. Ez bizonyára tovább fog tartani, mint 7 napig, de így lenne bármilyen más eszközzel is.

Ma: Hasonlítsa össze a különböző eszközöket, és tegye fel magának a kérdést, hogy hajlandó-e

személyesen elkötelezni magát egy program mellett. És ha már elkötelezett, támaszkodhat-e egy közösségre, amelynek jó tanácsaiban bízhat?

Hivatkozások:

1. *Criteria for Performance Excellence*, Baldrige National Quality Program, 2003, www.quality.nist.gov

2. Dale Crownover, with Linda Bush and John Darrouzet, *Take It to the Next Level*, Next Level Press, 1998.

Egy integrált megközelítési rendszer

– Tom Kubiak* –

„Egy szervezet teljesítőképességének, egészségének, valamint folyamatai felmérésének kulcsa a mutatószámok kiválasztásában és alkalmazásában rejlik.”

Az elmúlt kb. 20 évben sok minőségügyi eszköz, technika, stratégia vagy megközelítés jött és ment.

Mi, akik ezalatt a minőségügyben dolgoztunk, láttuk, hogy mindenkor munkahelyünk vezetői kinyújtják a kezüket a minőséghóbertok felé, mintha a szent Grált keresnék, amely a nagysághoz juttatja őket. Pár év alatt a hóbert eltűnt, és egy újnak adta át a helyét.

Ez arra emlékeztet, amit W. Edwards Deming mondana arról, ha egy rendszerbe belenyúlnak. Ez változást idéz elő. A minőségmegközelítések sűrű változtatása azzal jár, hogy a szervezet elveszti a lendületét és visszaesik. Gyakran rossz szájízt hagy hátra és néha egy eredményes megközelítés elvetését, mert gyengén vezették be.

Körülbelül 1980 óta szorgalmas minőségügyi szakemberek módszerek széles választékát kezdeményezték, mint pl. a minőségköröket, a statisztikai folyamatszabályozást (SPC), az ISO 9000 szabványsorozatot, a műszaki folyamatok újjáalakítását, a benchmarkingot (szint-összehasonlítás), a kiegyensúlyozott mutatószámkarttyát (BSC), a Malcolm Baldrige National Quality Award díj kritériumait, a Hat Sigmát és a karcsú gyártást. Ezek a minőségmegközelítések nem teljesen függetlenek egymástól. Ha integrált módon alkalmazzák őket, nagy teljesítőképességű szervezetet képesek létrehozni.

ISO 9000 szabványok

Az ISO 9000 sorozat lényegében egy eredményes minőségirányítási rendszer alapvető koncepcióját

és keretét alkotja. Ma világszerte szervezetek ezrei vannak tanúsítva, az ISO 9000-nek megfelelő minőségügyi rendszerrel rendelkeznek, amelyet először 1987-ben vezettek be.

Jelenti-e ez azt, hogy ezek termékeinek/szolgáltatásának minősége megjavult?

A válasz igen is meg nem is, ahogy látni fogjuk.

A rugalmasság igen alkalmassá teszi az ISO 9000 szabványokat bármely szervezet számára, amely anyagi termékeket szállít és szolgáltatásokat nyújt. Egyszerűsítve: az ISO 9000 azt kívánja egy szervezettől, hogy dokumentálja azt, amit tesz, és kövesse ezt a dokumentációt.

Ha azok a folyamatok, amelyek szerint a szervezet működik, nem jók vagy nem felelnek meg a szóban forgó termékeknek és szolgáltatásoknak, az ISO 9000 nem javítja a minőséget, viszont következetes alapot nyújt az előírt munka végzésére. A konzisztencia stabil változást és a folyamat előre jelezhetőségét jelenti, ami a Hat Sigma fő célja. Az utóbbira később visszatérek.

A Baldrige-kritériumok

Baldrige-díj – amellyel a kritériumok teljesítésével megvalósított kiváló teljesítményt jutalmaznak – egy átfogó, integrált kritériumsorozat, amely a terület szakértői által meghatározott legjobb üzleti/vállalati gyakorlatot testesíti meg. A vállalatok vagy a gyártásban, szolgáltatásban, oktatásban és egészségügyben működő szervezetek oly módon folyamodnak ezért az évenként kiadott díjért, hogy egy értékelődokumentumot töltenek ki, kérdések szigorú szabályok szerinti megválaszolásával. Az önértékelést egy szakértőkből álló csoport ellenőrzi és vizsgálja felül.

Minden Baldrige-pályázó egy átfogó visszacsatoló jelentést kap, amely egy végrehajtható

* Tanúsított feketeöves Hat Sigma-szakértő, minőség- és megbízhatóságmérnök, 2002 óta nagyvállalati Six Sigma-igazgató a Sears Roebuck and Co.-nál, Chicagóban. 23 évig dolgozott a Honeywellnél.

összefoglalást és az erősségek és fejlesztendő területek részletes felsorolását tartalmazza. A visszacsatoló jelentés ellátja a pályázót tárgyilagos, nem kötelező, de megvalósítható információval a szervezete fejlesztéséhez. A visszacsatolás magas szinten határozza meg a kulcsfontosságú vagy kritikus hiányokat a kritérium céljához képest.

A díj erőssége, hogy négy területet teljesen átfog, ezek:

1. **A hét kritériumkategória** (lásd „A Baldrige-díj: könnyű, ingyenes – és működik” cikkben).
2. **Alapértékek és koncepciók**, ideértve a jövőképpel bíró vezetést, a kiválóságot a vevők, ügyfelek szempontjai szerint, a szervezeti és egyéni tanulást, az alkalmazottak és ügyfelek tiszteletét, a mozgékonyt, a jövőközpontúságot, az innovációbarát irányítást, a tények alapján való vezetést, a társadalmi felelősséget, az eredmények és értékteremtés központba állítását és a rendszerperspektívát. Bármely sikeres szervezet kritikus elemzése kimutatja ezeket az alapértékeket. Ezek jellemzik a szervezetet és részei a DNS-ének.
3. **Pontozásos rendszer**, amely azon az előfeltételen alapszik, hogy az eredmények a módszeresen kibontakoztatott, hatásos megközelítésekkel származnak. Lényegében az eredmények a tervezett ok-hatás kapcsolatokon keresztül valósulnak meg. Minden más: recept a súlyos bukáshoz.
4. **A folyamatok finomítása**, melynek során a folyamatokat átvizsgálják és fejlesztik, a fejlesztési ciklusokat vagy konkrét események előfordulása, vagy az idő múlása váltja ki.

Hat Szigma és karcsúsítás

A Hat Sigmát a Motorola vezette be az 1980-as évek elején, és arra szolgált, hogy a vállalat megalapozza az áttöréses fejlesztést. Bár voltak korai alkalmazók is az 1990-es évek közepén, mint a General Electric és a Honeywell, de a késői 1990-es évekig nem fordult elő, hogy a Hat Szigma más vállalatokban is megjelent volna; 2000-ben kezdett végigsöpörni a földön a fekete övek (BB) és fekete öves mester (MBB) iránti igény, amelyeknek alapvető szerepük van a Hat Sigmában. A Hat Szigma lényegéről alkotott vélemények:

- **Filozófia:** a filozófiai perspektíva-nézetek egységesen folyamatnak tekintik, amelyet meghatározni, mérni, elemezni, jobbitani és szabályozni (DMAIC)* lehet. A folyamatok bemenetet igényelnek, és kimenetet hoznak létre. Ha szabályozott a bemenet, szabályozottá válik a kimenet is. Ezt általánosan úgy fejezik ki, mint $y=f(x)$ koncepció.

- **Eszközök sora** – a Hat Szigma, mint eszközök sora, magában foglalja azokat a mennyiségi és minőségi technikákat, amelyeket a Hat Szigma-szakértő használ a folyamatfejlesztés elősegítésére. Néhány ilyen eszköz: SPC, ellenőrző-szabályozó kártya, hibamód- és hatás-elemzés és folyamattervezés. A Hat Szigma-szakértők valószínűleg kevésbé értenek egyet abban, hogy miből áll az eszközkészlet.
- **Módszertan:** ez a Hat Szigma-nézet elismeri az alapul szolgáló és szigorú megközelítést, amelyet DMAIC-ként ismernek. A DMAIC meghatározza a lépéseket, amelyeket a Hat Szigma gyakorlati alkalmazójának követni kell. Ez azzal kezdődik, hogy meghatározza a problémát és a hosszú távú megoldások megvalósításával végződik. Noha nem a DMAIC az egyetlen, de bizonyára a legszélesebb körben alkalmazott és elismert Hat Szigma-módszertan.
- **Mérőszám** (egyszerűsítve): a Hat Szigma minőségi teljesítőképesége 3-4 hibát jelent egymillió esetből (a középértékhez képest 1,5 szigma eltolással számolva). Ismerem a folyamatos vitát az 1,5 szigma eltolódás érvényességét illetően, de a gyakorlat és a további tárgyalás megkönnyítésére fogadjuk el a Hat Sigmát mint mérőszámot ebben a megfogalmazásban.

A Hat Szigma tényeken alapuló, adatok által működő fejlesztési filozófia, amely a hiba megelőzésére törekszik, szemben a hiba kiszűrésével. Elősegíti a vevői elégedettséget és a gazdasági eredményeket azáltal, hogy csökkenti az ingadozást és a veszteséget, ezáltal növeli a versenyképességet. Használható mindenütt, ahol ingadozás és veszteség létezik, és minden alkalmazott bevonását szükségessé teszi.

Ezen a ponton egyes olvasók (Hat Szigma-puristák) gyorsan közbevetik: „nemcsak a Hat Sigmáról, hanem a karcsú gyártásról is beszél”. Igen, arról is. Ma a választóvonal a Hat Szigma és a karcsú gyártás között elmosódott. Egyre gyakoribb a „Karcsú Szigma” koncepció, mivel a folyamatfejlesztés csak akkor szolgáltat pozitív eredményeket, ha mindkét megközelítés szempontjait megvalósítja.

A Hat Szigma a folyamat ingadozásának csökkentésére összpontosít, és elősegíti a folyamatszabályozást, míg a karcsú gyártás a veszteséget szűri ki (az olyan munkafázisokat, amelyek nem nyújtanak hozzáadott értéket), elősegíti a munka szabályozottságát és folyamatosságát. A Hat Szigma gyakorlati használói legyenek jól felkészültek mindkét alapvető koncepcióban.

* Defined, Measured, Analyzed, Improved, Controlled.

A Hat Sigma propagandamenetében sok szervezet vett részt. Keresse fel a www.career-builder.com, www.monster.com vagy az ASQ (Amerikai Minőségársaság) saját munkakereső weboldalát és mindjárt százakat – ha nem ezeket – láthat világszerte, amelyek minősített fekete-öveseket (BB) és mester fekete-öveseket (MBB) keresnek.

Egyes szervezetek a Hat Sigmát általános gyógyírnak tekintik. A továbbiakban látni fogjuk, hogy a Hat Sigma, más koncepciókkal kiegészítve, hogyan segíti a szervezeteket, hogy egyre magasabb teljesítőképesség-szinteket érjenek el.

Kiegyensúlyozott mutatószám-kártya (BSC)

Egy szervezet teljesítőképessége, egészsége és folyamatai mérésének kulcsa abban rejlik, hogy hogyan választják ki és használják a mutatószámokat. Egy jól tervezett mutatószám-sorozat vertikálisan és horizontálisan egyaránt értelmes keretet ad a teljesítőképesség-méréshez. A mutatószámok nemcsak vertikálisan és horizontálisan kapcsolódnak, hanem kiegyensúlyozottak is, hogy különböző perspektívákat szolgáljanak, mint pl.:

- **Vevő:** a vevő hangja nem azonos azzal, ahogy a szervezet értelmezi a vevő véleményét. A vevői perspektíva azt nézi, hogy hogyan tesz a vevőt elégedetté vagy elégedetlenné. A vevőt a felméréseken, a fókuszcsoporthoz és más, változatos eszközök útján kell figyelembe venni.
- **Alkalmazott:** megint csak ne a szervezet értelmezze, hogy az alkalmazott mit mond. Hasonló módon jussanak a válaszhoz, mint a vevői perspektívánál.
- **Szállító:** e mutatószám-perspektívát gyakran figyelmen kívül hagyják, vagy egy szervezeti szinttel lejjebb sorolják a felső vezetőségénél. Sok szervezetben ez az összetevő jelentős arányú bevételt képvisel.
- **Szervezet:** ez egy belső összetevő, amely azt méri, hogy egy szervezet milyen hatásosan és eredményesen szállítja termékeit és szolgáltatásait. Két alösszetevőre, és pedig előrejelző és működési (operatív) mutatóra osztható.

Az előrejelző mutató felöleli a vevő látkörébe eső folyamatokat (ha ezek a mutatószámok a kívánt irányban mozognak, a szervezet várhatóan képes lesz a vevő elégedettségét előre jelezni). Például, ha az időben történő szállítás, továbbá a termékek és szolgáltatások minősége magas (mindkettő a belső folyamatok eredménye), ésszerű, hogy a szervezet magas fokú vevői elégedettségre számíthat.

A működési tényező ezzel szemben a vevő számára nem látható folyamatok mutatószámait foglalja magába, mint a termelékenység, a raktárforgalom, fogyás és gépállásidő. A vevő nem látja és nem törődik azzal, hogy egy szervezet hogyan teljesít ezeken a területeken. A szervezetek gyakran összekeverik az előrejelző és működési mutatószámokat vagy az előrejelzési és vevői elégedettségi mérőszámokat. Ez hamis biztonságérzethez és tétlenséghez vezethet.

- **Pénzügyi:** ez a perspektíva tartalmazza a jellegzetes pénzügyi mutatószámokat vagy arányokat, amelyeket általában mérlegben, nyereség- és veszteségjelentésben vagy éves jelentésben közölnek. A felső vezetés könnyen megszállottja lehet ennek a perspektívának, csaknem olyan mértékben, hogy kizárja a többit, amelyek valóban okozzák a költségeket. Röviden: irányítani és fejleszteni kell a vevőkkel, az alkalmazottakkal, a szállítókkal és a szervezeti perspektívával kapcsolatos folyamatokat, és a pénzügyi perspektíva ennek megfelelően javulni fog. Ez koncepciójában analóg a Hat Sigma $y=f(x)$ egyenlettel, amely a folyamatbemeneteket összeveti a folyamatkimenetekkel.

A pénzügyi perspektíva *kizárólagos* figyelembevétele könnyen felboríthatja a többi mérési perspektívát. Például, ha nyomást gyakorolunk egy szervezetre, hogy csökkentse költségeit, az gyakran a folyamatok megszűnésére, nagyobb folyamatingadozásokra és hosszabb átfutási időre vezethet. Ez a költségcsökkentési nyomás valószínűleg elbocsátásokkal jár – rendszerint ez az egyetlen elem, amely a felborult folyamatokat összetartja. Ezt követően a folyamat teljesítőképessége veszélybe kerül és nem kívánt irányba mozdul.

A kiegyensúlyozott mutatószám-kártyát használó szervezetek különböznek a többitől. Ha valaki egy ilyen szervezettől kéri a mutatószám-kártyát, az *1. sz. táblázatban* látható három forгатókönyv egyikével fog találkozni.

Azt hiszem, hogy egy kiegyensúlyozott mutatószám-kártya bevezetése hatásos eszköz egy szervezet kezében, hogy céljaira hangoljon és összpontosítson.

Összefoglalás

A különböző minőségmegközelítések nem függetlenek egymástól, de képesek egymást kölcsönösen támogató és integrált módon működni. Nem szükséges egyiket a másik kedvéért abbahagyni. A *2. táblázat* lehetővé teszi, hogy áttekinthessük a kiegyensúlyozott mutatószám-kártya, a Baldrige-kritériumok, a Hat Sigma, a karcsú gyártás és az ISO 9000 közötti kulcsfontosságú kapcsolatokat.

Elmondható, hogy

- a Baldrige-kritériumok integrálnak,
- a kiegyensúlyozott mutatószámkártya felméri a haladást,
- a Hat Sigma és a karcsú gyártás elősegíti a fejlődést,
- az ISO 9000 az alapvető kérdésekre összpontosít.

Nem szükséges és nem is a hasznos, hogy egyik hóborttól a másikra ugorjunk, ahogy sok szervezet tette. Áldozunk rá időt, hogy mind-egyik megközelítést jobban megértsük. Ha alaposan megértettük és megfelelően vezettük be, mindegyik megközelítés egy egyedi perspektíva-sort és kilátást ad a szervezeti kiválóság eléréséhez.

1. táblázat: Mutatószámkártya forgatókönyvei

Forgatókönyv	Mutatószám-jellemzők	Szervezeti jellemzők
Első	<ul style="list-style-type: none"> – elterjedt, – keresztülvihető, – látható, – kiegyensúlyozott, – vevőre összpontosít, – az alkalmazottak jól megértik, – a folyamatközi mutatószámok túlnyomóak, – elsajátított, – vezető szintmutatók (benchmarkok). 	<ul style="list-style-type: none"> – hasznot hajtó, – valószínűleg vezető az iparágban, – a Baldrige alapvető értékek mindenütt láthatók, – a legjobb gyakorlat szintértékei, tekintet nélkül az iparágakra, – a folyamatfejlesztés életforma, – a statisztikai jelentőség indítja a tevékenységet.
Második	<ul style="list-style-type: none"> – több mint egy beszámolási időszakon át korszerűtlen, – a tevékenységet csak éppen a vezetői szintű átvizsgálás előtt ösztönzi, – a „kiegyensúlyozott” azt jelenti, hogy a különböző pénzügyi statisztikákat vizsgálják, – jól látható, amikor a felső vezetőség látogatást tesz, – legtöbb alkalmazott számára zavaros, – a mérőszámok a könnyen mérhetőekre korlátozódnak, – a folyamatvégi mutatószámok uralkodók, csak kevés folyamatközi mutatószám van, – a célok kitűzésekor a teljesítményre vagy gyártóképességre nincsenek tekintettel. 	<ul style="list-style-type: none"> – középszerűség uralkodik, – büszke arra, hogy nem túl rossz, – a felelősségvállalás gyenge és nem könnyen vezethető vissza egy személyre vagy állásra, – a benchmarking más belső szervezetekre vagy a saját iparágára vagy üzletágára korlátozódik, – a fejlesztésre nem marad idő, – a visszacsatolás egyetlen adaton alapul.
Harmadik	<ul style="list-style-type: none"> – mindig korszerűtlen, – kevés és nagy távolságokban egymástól, – az önfenntartás elősegítésére megy ki a játék, – láthatatlan, még ha elérhető is, – a benchmarking nem létezik, – célok nincsenek. 	<ul style="list-style-type: none"> – a csőd küszöbön áll, – felelősség. Milyen felelősség? – az alkalmazottak cserélődése magas, a munkamorál alacsony, – talán félúton van ahhoz képest, amit egy forgatókönyv szerinti szervezet elérhet.

2. táblázat: Fő kapcsolatok a minőségmegközelítések között

Kiegyensúlyozott mutatószámkártya	Baldrige-kritériumok	Hat Szigma / karcsú gyártás	ISO 9000
<ul style="list-style-type: none"> – Egy szervezet teljes körű, integrált perspektívájú mérésére összpontosít. – A mutatószámok horizontálisan és vertikálisan, a Baldrige-kritériumok útján vannak összekapcsolva. – Az öt perspektíva szorosan kapcsolódik a Baldrige 4.0 kategóriához (mérés, elemzés és tudásmenedzselés) és a 7.0 kategóriához (üzleti eredmények). – A Baldrige-tényeken alapuló vezetés alapértékéhez kapcsolódik. 	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezetet stratégiák és folyamatok integrált rendszerének tekinti, amely magába foglalja a kiegyensúlyozott mutatószámkártyát, a Hat Sigmát és karcsú gyártást és az ISO 9000-est. – Általános értékelést nyújt az erősségekről és a fejlesztési lehetőségekről. – Egy szervezet irányításának átfogó ernyőjéül szolgál. – A folyamatfejlesztés ciklusaira van alapozva. 	<ul style="list-style-type: none"> – Húzóerőt fejt ki, hogy a Baldrige fejlesztendő területeit erősségekké alakítsa. – Csökkenti a folyamatingadozást, az átfutási időt és a veszteséget. – Ösztönzi a kiegyensúlyozott mutatószámkártya fejlesztését. – Létrehoz egy tevékeny, tanuló szervezetet, az alapvető Baldrige-értéket. 	<ul style="list-style-type: none"> – Folyamatstabilitást hoz létre, és egyengeti a Hat Szigma és karcsú gyártás útját. – Szorosan kapcsolódik a Baldrige 6.0 kategóriához (folyamatirányítás). – Folyamatfejlesztést igényel, ami a magasabb Baldrige-pontszámokra való ösztönzés kulcsa. – Több Baldrige-konceptiót integrál a 2000. évi módosításba

Vállalatok fenntarthatósága és társadalmi felelőssége

– Tóth Gergely PhD* –

Ebben a cikkben a KÖVET egy új kezdeményezéséről számolunk be. A „Szervezetek fenntarthatósági besorolása” egy könnyen áttekinthető skálán értékeli az adott cég viszonyát a fenntarthatósághoz, helyszíni bejárások, interjúk, dokumentumok vizsgálata és az érdekelt felek véleménye alapján. A módszer két fő újdonsággal bír. Egyfelől besorolásként működik, azaz nem több tucat független indikátort zúdít a felhasználóra, hanem értékeli azokat. Végeredményként ötfokozatú skálán (1. fenntartó; 2. közösségi; 3. megfelelő; 4. öncélú; 5. kártevő) sorolja be a szervezetet, a helyi gazdasági szerep, a környezeti hatások és a társadalmi felelősség szempontjából. A másik újdonság, hogy a besorolás olyan kérdéseket is felvet, amelyek értéktételeket tesznek szükségessé. Ez ugyan mindig megkérdőjelezhető, azonban a tényszerű, „objektív” információra szűkítéshez való ragaszkodással pont a cég fenntarthatóságának legkritikusabb kérdéseit hagyjuk figyelmen kívül. Ilyen kritikus kérdés a cég fő termékeinek, tevékenységének hatása a fenntarthatóságra, a vállalati nagysággal összefüggő helyi kontroll megléte, vagy az elosztás igazságosságára gyakorolt hatás.

A vállalati fenntarthatóság hármas értelmezése

A „fenntartható vállalat” az elterjedt értelmezés szerint három területen teljesít jól: gazdaságilag, környezetileg és társadalmilag.

Míg a környezeti teljesítmény viszonylag jól mérhető, és a környezettudatos vállalatirányításnak 10–20 éves hagyománya van, addig a vállalati társadalmi felelősség (angolul: CSR – Corporate Social Responsibility) csak néhány éve vált „búvszóvá”, gyors terjedése ellenére a gyakorlat nyelvére még kevéssé van lefordítva. Friss hazai felmérések szerint a legtöbb megkérdezett számára a társadalmi felelősség egyet jelent a cég támogatási, szponzorálási tevékenységével. Ez olyan, mintha a „jó ember – rossz ember” skálán való elhelyezkedésünket csak adakozókedvünkkel mérnénk, kihagyva az olyan kérdéseket, hogyan bánunk családtagjainkkal, milyen munkát végzünk, hogyan viselkedünk munkatársainkkal stb. Érdekes módon a vállalatok gazdasági fenntarthatóságának megfogalmazására és mérésére történt a legkevesebb kísérlet. Az mindenesetre biztos, hogy ez messze túlmutat a profitrátán, piac-

* PhD közgazdász, a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület ügyvezető igazgatója.

részesedően, megtérülési mutatókon, s a cég gazdaságosságán túl valószínűleg a helyi gazdaságban betöltött szerepével van összefüggésben. A fenti módszertani bizonytalanságok ellenére egyre több kísérletnek vagyunk tanúi a „hármás eredmény” (angolul: tripple bottom line) kimutatására. Nemzetközileg a GRI (Global Reporting Initiative) a legismertebb, ez a fenntarthatósági jelentések egységesítését tűzte ki célul, és több tucat mérőszámot ajánl mindhárom kategóriában.

A KÖVET által kidolgozott „Szervezetek fenntarthatósági besorolása” összhangban áll a fenti megközelítésekkel, de bizonyos pontokon túlmutat azokon.



Kritikus kérdések

– a hármás megközelítésen túl

Napjainkban – külső nyomásra vagy belülről fakadó elkötelezettségből – *egyre több vállalatvezető* tűzi ki maga elé azt a célt, hogy fenntarthatóbbá teszi cégét. Ilyenkor jó néhány olyan lépést tehet, ami egyben üzleti érdekeit is szolgálja, bár az előnyök eléréséhez kétségtelenül több odafigyelésre van szükség. Ilyenek például a környezeti megtakarítások (gazdasági és környezeti hasznot egyszerre hozó intézkedések – ld. *Ablakon bedobott pénz esettanulmányok*¹), vagy a dolgozói megelégedést javító, fluktuációt csökkentő lépések a munkakörülmények javítására.

A mindenki nyer (angolul: win-win) megoldások azonban egy idő után elfognak vagy drámaian vesztenek hatékonyságukból. Kérdés, hogy ezek learatásával fenntarthatóvá vált-e vállalatunk? A válasz nagymértékben függ a végzett tevékenységtől, a termékektől, a vállalat nagyságától és tulajdonosi összetételétől. A mai gazdasági tevékenységek legtöbbször könnyen előfordulhat, hogy a mindenki nyer típusú intézkedések után a fenntarthatóság felé vezető úthoz a cég

működését alapvetően érintő kérdéseket kell feltenni. Három ilyen ízelítőül:

- (1) *A tevékenység természete.* A tevékenység természetén értjük többek között – emberi generációkban mért időn belül – a meg nem újuló erőforrások kimerítését, az emberi életre, egészségre vagy erkölcsre káros termékek gyártását és kereskedelmét, de szélesebb értelemben akár a valódi funkció nélküli, „átermékek” nevezhető árucikkkel kapcsolatos tevékenységet is.
- (2) *A cég mérete.* A túl nagy léptékű struktúrák fenntarthatatlanok. Feltehetően van egy olyan méret a vállalatoknál, amely felett a cég elszakad a helyi közösségtől, gyökértelenül lebeg a nemzetek felett,² egyre több pénzt és hatalmat sűrítve magába. A túl nagy szervezetek ráadásul sérülékenyebbek, nehezebben irányíthatóak is, mint a kicsik. Ez talán nem igaz, vagy pont fordítva igaz egy nagy szervezet és egy kis szervezet összevetésekor, de ha a teljes tömeget hasonlítjuk össze – mondjuk egy százezer embert foglalkoztató vagy ezermilliárd forint forgalmat bonyolító nagyvállalatot és *rengeteg* kicsit –, akkor az előbbi csődbemenetelének vagy visszaesésének esélye sokkal nagyobb, mint a sok kicsié egyszerre, még ha a nagy egység több lábon is áll.³
- (3) *Az igazságos elosztás kérdése.* Földünkön az egyenlőtlenségek egyre kirívóbbak: míg 1980-ban egy amerikai vállalatigazgató jövedelme 42 gyári munkásénak felelt meg, 1998-ban már 419-ének. A világ fogyasztásának kilencvenhat százaléka a népesség öt százalékára jut – 1,3 milliárd ember viszont napi egy dollárnál kevesebb összegből kénytelen megélni.⁴ Az elosztás egyre növekvő aránytalanságát mutató számokat hosszan lehetne sorolni.

A fenti kérdésekre nem könnyű választ adni. Annyit azonban nagyjából sejtünk, egy-egy adott cég tevékenysége pozitív, negatív vagy semleges hatással van a fenntarthatóság ilyen szempontjaira. Jogosnak tűnik az az ellenvetés is, hogy a vállalatok egyedüli küldetése a profit maximalizálása, nem a világ megmentése. Ez az egydimenziós megközelítés valószínűleg nem okozott

¹ Ld. Tóth Gergely (szerk.): *Ablakon bedobott pénz*, KÖVET-INEM Hungária, 2002, valamint a kötet második, *Ablakon bedobott pénz II.* című kiadása, 2003.

² Németországban a környezettudatosságban élenjáró vállalatok között gyanúsán nagy számban találunk „saját” tulajdonban – például 100–150 éve egy család tulajdonában – lévőket. Ez talán nem véletlen, hiszen hosszú távú stratégiákról nehéz egy olyan vállalatvezetővel beszélgetni, aki az adott országban a pozícióját csak 1-2 évig tölti be, s ezt előre tudja.

³ Ez alól talán kivételek lennének a teljesen autonóm egységekből álló – csak közös jogi személyiségű és alaptevékenységű – nagyvállalatok, de ezt az utat kevesen választják. Nem véletlenül: a profit központ felé áramoltatása nyilván körülményes egy ilyen struktúrában.

⁴ Összefoglaló a Szegénység Világnapjára a Világbank 1998-as jelentése alapján.

gondot addig, amíg a mainál jóval kisebb vállalatok a társadalom kis alrendszerét képezték, de a vállalati szféra lassan egyeduralmukodóvá válásával a jogok mellett a kötelezettségek is kibővültek. *Egyre inkább az üzleti szférán áll vagy bukik*, lakható lesz-e a bolygónk néhány generáció múltán. A természeti katasztrófák és kimerült erőforrások nyilván minden tőzsdekrachot felülmúló gazdasági válságot is előidéznek. A cég tulajdonosai (angolul: shareholders) mellett ma már az érdekelteknek (angolul: stakeholders) is meg szeretne felelni.

Michael Hopkins (MHC International), a vállalati társadalmi felelősség egyik fő szakértője érdekes, mindenki által könnyen végrehajtható tesztet ajánl. Üssük be egy internetes keresőben a *Corporate Profit* és a *Corporate Social Responsibility* kifejezéseket – nagyjából azonos nagyságrendű találatot kapunk.⁵

A besoroláskor összesen 15 szempontból értékeljük a szervezetet, ötfokozatú skálán, az alábbi táblázat szerint. Látható, hogy minden dimenzióban (gazdasági, környezeti, társadalmi) csak négy szempont kötött, az ötödik szubjektív, a látottak és az információ megbízhatósága alapján.

Fenntarthatóság	A. Gazdasági	B. Környezeti	C. Társadalmi
1. Életképesség	Nyerességesség, hatékonyság	Jogi megfelelés, körny. felelősség	Munkakörülmények, bérek, légkör
2. Haszonélvezők	Gazdasági haszon megoszlása	Környezeti terhelés megoszlása	Munkakörülmények megoszlása
3. Termék	Minőség, gazdasági kockázatok	Termék környezeti hatása	Elosztás, szükségletek, tudati hatás
4. Rendszerszerep	Méret, függőség, kontroll	Telephely, tevékenység, szállítás	Stabilitás, eredet, helyi szerep
5. Szubjektív	Információ megbízhatósága és benyomás	Információ megbízhatósága és benyomás	Információ megbízhatósága és benyomás

Magunknak besorolhatunk egy vállalatot annak felkeresése és adatgyűjtés nélkül is, ám a felelősebb megközelítés nyilván több körültekintést igényel. A *besoroláshoz szükséges információ* itt elsősorban a cég vezetőivel és dolgozóival készített interjúkból, a telephely-látogatásokból, adatgyűjtésből és szűrőpróbaszerű ellenőrzésből származik. Mindezt összevetjük az ágazatban fellelhető legjobb gyakorlattal, végül a cég érdekelt feleit vagy a céget ismerő szakértőket bevonva végezzük el a besorolást.

A KÖVET vállalati fenntarthatóságot értékelő rendszere

A *Szervezetek fenntarthatósági besorolása* kidolgozásakor megpróbáltuk meghatározni a fenntartható vállalattá válás felé vezető fejlődés lépcsőfokait. A rendszer kialakításánál fő szándékunk az volt, hogy a besorolás

- (1) tartalmazza, de ne álljon meg az ISO 14001 bevezetésénél vagy az öko-hatékonyság (mindenki nyer megoldások) megvalósításánál;
- (2) vegye figyelembe az elfelejtett fenntarthatósági szempontokat;
- (3) a környezetvédelem kérdését a gazdasági fenntarthatósággal és a társadalmi felelősséggel együtt kezelje;
- (4) legyen hiteles, mégis egyszerű, kívülállók számára is érthető; végül
- (5) tegye lehetővé az általános megítélést és tömeges alkalmazást.

Fontos kérdés a *pártatlanság*. Mivel a besorolást – és annak elődjét, a *Vállalatok környezeti érdemrendjét* – eddig környezeti és fenntarthatósági jelentések minősítésekor alkalmaztuk, a cég megbízásából dolgozunk. Ugyanakkor saját értékrendünknel, a besorolás viszonylag egyértelmű kategóriáinál és a külső felek bevonásánál fogva meggyőződésünk, hogy a besorolás eredménye nem a céghez való viszonyunktól vagy a megbízási díj nagyságától függ, hanem a valóságot tükrözi.

⁵ Pl. Google 2004-03-25: Corporate Profit – 5,2 millió, Corporate Social Responsibility – 2,8 millió.

Eddig két, Magyarországon működő vállalatot (egy erőművet és egy gépjárműalkatrész-gyártót) soroltunk be több alkalommal az *Érdemrend* segítségével. Megítélésünk szerint a cégek az elért eredménnyel élenjárónak számítanak. Javaslatokat tettünk a továbblépésre, amelyeket hosszú távon lehet megvalósítani, de nagy elszántságot igényelnek.⁶ Az adott cégek KÖVET-minősített környezeti jelentései mind 2001-ben, mind 2003-ban megosztva elnyerték a CEERA díjat (Central

European Environmental Reporting Award – közép-európai környezeti jelentés díja) a régióban.⁷ 2004-ben megszületett az első cég értékelőlevele, amely már a fenntarthatósági besorolást is tartalmazza. Folyamatban van egy dohánygyártással és kereskedelemmel foglalkozó nagyvállalat besorolása, ami nyilván komoly kérdéseket vet fel a társadalmi felelősség tekintetében. 2004-ben további 3–5 vállalat besorolása szerepel terveink között.

⁶ Például alternatív energiahordozók kiaknázását javasoltuk egy olyan erőműnek, amelyik a fosszilis energiahordozókat tekintve valószínűleg a ma elérhető legjobb technikát (a kogenerációt) alkalmazza.

⁷ Az általunk minősített két jelentést nemzetközi szinten is előkelő helyen jegyzik. A mértékadó GRI (Global Reporting Initiative – Kezdeményezés a Fenntarthatósági Jelentések Egységesítésére) – melyet az ISO 14000-es szabványcsaláddal hasonlítható norma és több száz nagyvállalati alkalmazás és az érdekelt felek széles körű bevonása hitelesít – a honlapján felsorolt százkilencvennégy fenntarthatósági jelentés közül mindössze ötöt, köztük a két magyar jelentést tekinti 2002-es irányelveivel „összhangban állónak” (www.globalreporting.org – letöltés ideje: 2003. április).

Új rendszerszabvány magyarul

Mérésirányítási rendszerek – A mérési folyamatokra és a mérőberendezésekre vonatkozó követelmények és alkalmazásuk

– Szabó Mirtill* –

Május 1-jén jelent meg magyar nyelven a fenti című szabvány, melynek felhasználását különösen ajánljuk a rendszerszabványokat már alkalmazó szervezeteknek.

Terjedőben a rendszerszemlélet

Napjainkban egyre nagyobb teret hódít a rendszer- és folyamatszemplélet; valamilyen előírásrend szerinti munkavégzés. A működtető szervezet gyakran külső szervvel is tanúsíttatja, hogy az általa elvállalt követelményeket megfelelően teljesíti. Magyarországon már a '80-as években elkezdődött a minőségbiztosítási rendszerek gyakorlati alkalmazása. A rendszerszemlélet fejlődésével folyamatosan újabb szabványok honosítása és alkalmazása indult el hazánkban is annak érdekében, hogy egyre tökéletesebben és az elvárásoknak megfelelőbben működjenek a szervezetek. Az ISO 9001:2000 szabvány megjelenése után több, egy-egy szakterületet szabályozó szabványt is folyamatosan átdolgoztak az új szemléletben. A fő cél az egységesség, könnyebb alkalmazhatóság és az egyre elterjedtebb integrált rendszerek kiépítésének megkönnyítése. Ilyen szakmaspecifikus minőségbiztosítási-minőségirányítási szabvány készült már az orvostechikai eszközök gyártói részére (EN ISO 13485:2003),

az élelmiszeriparban, italgyártásban termelő vállalatoknak (MSZ ISO 15161:2002), a veszélyes áruk szállítmányozásával foglalkozó szervezetek részére (MSZ EN 12798:2001), a járműgyártásban (MSZ ISO/TS 11949:2002), az űrhajózásban (MSZ EN 9100:2003) és 2004. május 1-jén életbe lépett az a szabvány (MSZ EN ISO 10012:2003), mely a mérőeszközök, mérőberendezések kezelésére nyújt segítséget követelményszabvány formájában.

Az új szabvány szelleme

Az új szabványok alkotóinak és bevezetőinek célja az, hogy a gyártók vagy a szolgáltatók folyamatai a lehető legmagasabb szakmai színvonalon működjenek ahhoz, hogy vevőik elvárásait és lehetőleg latens igényeit is messzemenően kielégítsék.

A gyártás vagy szolgáltatásnyújtás során minden szervezetben számos ellenőrzési ponton ellenőrzik, kísérik figyelemmel egy-egy tevékenység, (rész)folyamat megfelelőségét, és csak a meghatározott értékek teljesülése esetén teszik lehetővé a munka folytatását. A megfelelőséget igazoló mérések különböző területeken különböző eszközök segítségével végezhetőek el. Ilyenek lehetnek a klasszikus értelemben vett mérőeszközök, mérőberendezések, komplex mérő-

* Tanúsítási igazgató, Certop Termék- és Rendszertanúsító Ház Kft.

berendezések, valamint a napjainkban egyre gyakrabban szoftverek által vezérelt komplex mérőközpontok.

Az új EN ISO 10012:2003 mérésirányítási rendszerszabvány ahhoz nyújt segítséget a szervezetek számára, hogy környezetközpontú irányítási és/vagy minőségirányítási rendszerükben a megfigyelő- és mérőeszközöket is egy kidolgozott és szabályozott „irányítási rendszer” keretében alkalmazzák. Minthogy a szabvány szerkezeti felépítésében követi az ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszerszabvány struktúráját, könnyen illeszthető a már működő rendszerhez.

Bevezetése és alkalmazása minden olyan szervezet számára ajánlott, amely fokozottan biztosítani kívánja, hogy mérőberendezései, mérési folyamatai megfeleljenek a felhasználási szándékoknak, segítséget nyújtsanak a termék minőségére vonatkozó célok elérésében, továbbá a nem megfelelő mérési eredmények formájában jelentkező kockázatok kezelését is lehetővé teszi.

A mérésirányítási rendszer olyan, speciális támogatófolyamatok összessége, melyek a gyártott termékek minőségét fokozottabban ellenőrizhetővé teszik, és segítséget nyújtanak a szükséges beavatkozási pontok meghatározásában.

Fő célja, hogy a gyártás során alkalmazott hibás mérőeszközök, mérőberendezések, mérési folyamatok ne lehessenek okozói a gyártott termékek gyengébb minőségének.

A minőségirányítási rendszermodell segítségével választhatjuk a mérésirányítási rendszermodell is, mely az új szabványban megfogalmazott követelmények és útmutatások alapján épül fel. A bemeneti oldalon a vevők mérési követelményei sorakoznak, a kimeneti oldalon pedig az értéktéremtő főfolyamatok mérési eredményei és a vevői elégedettség kritériumai. A rendszer további szakaszaiban természetesen megjelenik a vezetőség felelőssége, az erőforrás-gazdálkodás, a metrológiai megerősítés és a mérési folyamatok megvalósítása, a mérésirányítási rendszerelemzés és fejlesztés területe és végül a folyamatos továbbfejlesztés.

A bevezetés és a gyakorlat oldaláról közelítve az EN ISO 10012 szabvány is a mérési folyamatok, mérőberendezések meghatározásából, továbbá a mérésirányítási rendszer hatályának meghatározásából indul ki, melynek során figyelembe veszik a követelmények nemteljesüléséből eredő kockázatokat. A mérésirányítási rendszer maga nem más, mint a kijelölt mérési folyamatok és mérőberendezések metrológiai megerősítése egy szabályozott rendszer segítségével.

A szabvány követelményrendszere

Mindenekelőtt a szervezet felső vezetésének kell gondoskodnia a metrológiai feladatkörök meghatározásáról, és természetesen biztosítani a kialakításhoz és fenntartáshoz szükséges forrásokat.

Ennek egyik megoldási módja lehet a többblokkos azonosító rendszer, mely – összhangban a szervezetenél már működő egyéb irányítási rendszerekkel – egy már kialakított és működő azonosítórendszer logikája szerint kapcsolódik, megkönnyítve ezzel a munkatársak és a szervezet hatékony munkavégzését.

Az alkalmazott erőforrások – mérőeszközök, mérőberendezések – kezelése, tárolása, használatra való alkalmassága, nyilvántartása, kapcsolódó dokumentumainak, feljegyzéseinek kezelése minden esetben a metrológiai tevékenységet irányító személyek feladata és felelőssége. A rendszerbe bevont minden eszköz vagy berendezés a metrológiai megerősítés előtt rendelkezzen érvényes, kalibrált státusszal. E követelmények teljesítésére a szervezet eljárásokat kell hogy kidolgozzon és működtessen. Ennek egyik alapfeltétele megfelelő környezet kialakítása és fenntartása, a méréseket befolyásoló tényezők folyamatos figyelemmel kísérése és dokumentálása.

A metrológiai tevékenységet irányító személyek vegyék figyelembe a külső féltől igénybe vett – mérésirányítási rendszerhez kapcsolódó – termékeket és szolgáltatásokat, mivel a rendszer ki kell hogy térjen az ilyen beszállítók értékelésére, kiválasztására.

Metrológia követelmények

Az a szervezet, amely elkötelezte magát a mérésirányítási rendszer mellett, törekedjék arra, hogy a mérőberendezések metrológiai jellemzői kielégítsék a mérési folyamattal szemben támasztott követelményeket. Ennek egyik előfeltétele a mérőberendezés kalibrálása, pontosságának igazolása. Ehhez olyan ciklusokat kell meghatározni, melyek biztosítják a folyamatos megfelelést. A megerősítési periódusok meghatározásában jelentős segítséget kaphatunk a statisztikai folyamatszabályozás eszközeitől, azonban a kalibrálási időközöknek meg kell egyezniük a metrológiai megerősítési időközökkel. Ezért a megerősített mérőberendezés szabályozószerveihez való hozzáférés védelméről is gondoskodni kell oly módon, hogy az esetleges beavatkozások jól észrevehetőek legyenek. Korunk egyik terméke és komoly odafigyelést igénylő technikája az írásvédelem, mely a többi közt egy szoftver illetéktelen megváltoztatását kell hogy megakadályozza.

A metrológiai megerősítési folyamatokról minden esetben feljegyzéseket kell készíteni az eredmények helyességének tanúsítása érdekében, és ezeket a feljegyzéseket meg kell őrizni. A megőrzési idő számos összetevőtől függ, mint például a vevői követelmények, jogszabályi előírások vagy például a vevő által kívánt felelősség időtartama. A metrológiai megerősítésre vonatkozó feljegyzések tartalmi előírásait a vonatkozó szabvány részletesen felsorolja, a gyártó azonosításától kezdődően egészen a beszabályozás, módosítás vagy javítás utáni vagy épp a korábbi kalibrálási eredményekig. A feljegyzéseknek minden esetben biztosítaniuk kell a visszavezethetőséget, valamint a reprodukálhatóságot.

A mérési folyamat – ha még olyan egyszerű is – mindenképpen legyen tervezett. Meg kell határozni az eszköz, a módszer, a berendezés, valamint a humán erőforrás kritériumait. A mérési folyamatok megtervezésének elsődleges célja a téves mérési eredmények megelőzése, a hiányosságok azonnali feltárása, így az időben történő helyesbítés. A mérési folyamatok tervezése során meg kell határozni a folyamat használatához szükséges működési jellemzőket, mint például mérési bizonytalanság, stabilitás, reprodukálhatóság, legnagyobb megengedett hiba stb.

A tervezést követi a végrehajtás, a mérések megvalósítása, melyeket minden esetben ellenőrzött feltételek mellett kell végrehajtani és folyamatosan dokumentálni. A szabvány pontokba szedi a végrehajtás módját, valamint a feljegyzések tartalmát. Minden esetben számolni kell a mérési bizonytalansággal és a bizonytalanságbecsléseket is fel kell jegyezni. Gondoskodni kell továbbá a visszavezethetőségről is, mely szerint minden mérési eredményt elfogadott mértékegység etalonjára kell visszavezetni, és az erről készült feljegyzéseket minden esetben meg kell őrizni.

Párhuzamot vonva az ISO 9001:2000 szabvány követelményeivel, e szabvány is előírásokat fogalmaz meg a rendszer kijelzésére, a kinyert adatok elemzésére, valamint a továbbfejlesztésre vonatkozóan. Ennek érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a vevő elégedettségét metrológiai követelményeinek teljesülése szempontjából. A folyamatos figyelemmel kísérés és mérés mellett szükséges a rendszeres auditálás. Az auditok végrehajtásához az ISO 19 011 szabvány szolgál útmutatóul, azon kritérium figyelembevételével, hogy a mérésirányítási rendszer auditját a szervezet metrológiai részlege vagy harmadik fél személyzete végezheti.

A nem-megfelelőségek kezelése kiterjed a mérésirányítási rendszerre, a mérési folyamatokra és a mérőberendezésre is. A nem-megfelelőségeket minden esetben fel kell tární és

kezelésükről, helyesbítésükről gondoskodni kell. A nem megfelelő állapotot jelölni szükséges, valamint a szabvány által előírt formában feljegyzést kell készíteni róla.

Annak érdekében, hogy a rendszer folyamatosan fejlődjön, valamint a szervezet saját hatáskörében feltárt eltéréseket megfelelően kezeljék, alkalmazni kell helyesbítő- és megelőzőtevékenységeket. A helyesbítőtevékenységek megvalósítását igazolni kell mielőtt a mérési folyamatot megismétlik. A megelőzőtevékenységek során a még be nem következett nem-megfelelőségek lehetséges okait kell meghatározni és kezelni úgy, hogy a megelőzőtevékenység összhangban legyen a lehetséges problémák hatásaival.

Összefoglalóan, az MSZ EN ISO 10 012:2003 szabványnak mint irányítási rendszernek is integrálódnia kell a már meglévő rendszerekbe, mert ezek együttesen képesek megvalósítani mindazokat a célokat, melyeket a szervezet maga elé tűzött.

Gyakorlati problémák

Az új szabvány alkalmazása kapcsán még jobban kiemelkednek olyan gyakorlati problémák, melyek már eddig is rendszeresen megjelentek az ISO 9001:2000 szabványt működtető szervezeteknél. A Certop Kft. eddigi gyakorlati tapasztalatait figyelembe véve, ki kell emelni a *dokumentáltság mértékét*. Mint tanúsítók, gyakran találkozunk azzal a gyakorlati problémával, hogy egy szervezet túldokumentálja a rendszerét. Természetesen a dokumentáltság mértéke függ a szervezeti struktúrától, hierarchiától, azonban amennyiben lehetséges – és a szervezet munkatársai azonosulni tudnak a rendszerszemlélettel –, ki kell használni a szabványok adta lehetőségeket. Nem feltétlenül kell „az igazolás igazolását is igazolni”. Csak a szükséges mennyiségű és szakmai tartalmú dokumentációt célszerű kialakítani, mely a működtetés és a fejlesztés során folyamatosan változni fog, és megfelel a szervezetek saját elvárásainak.

A tanúsítások alkalmával – főként a minősítő auditok során – a tanúsító rendszeresen találkozik azzal a problémával, hogy *nem készítenek adatelemzéseket* az egyes területekről. Természetesen itt nemcsak a klasszikus értelemben vett statisztikai módszerekre kell gondolni, hanem a rendelkezésre álló adatok és információ feldolgozására. Véleményem szerint ez a terület a felkészülés, rendszerbevezetés során sokkal nagyobb figyelmet igényel az eddigieknél. A vezetés akkor lesz a legnagyobb bajban, mikor egy év elteltével szeretné látni vállalatát fejlődését. Milyen adatokból fognak kiindulni? Hogyan mérik le az eddigi fejlődés és a szükséges

fejlesztések mértékét? Ez nem elnagyolható, elhanyagolható szabványkövetelmény.

Számos esetben tapasztalható, hogy azok a szervezetek, amelyek még csak kezdik az irányítási rendszer bevezetését, nem mindig látják tisztán a *helyesbítő- és a megelőző-tevékenységek közötti különbséget*. A felkészülés során nagyobb gyakorlatot kell szerezni ezek megfelelő alkalmazásához, és a képzések során is több gondot fordítani ezen ismeretek elsajátítására és alkalmazására.

Tipikus területek, ahol gyakorlati hiányosságok merülnek fel: a folyamatok, illetve a termék *figyelemmel kísérése és mérése*. Ezek javításában,

fejlesztésében jelentős segítséget nyújthat az MSZ EN ISO 10 012:2003 szabvány. E területek jó gyakorlatának kialakításához még akkor is segítséget fog nyújtani, ha nem teljeskörűen, hanem csak kisebb lépésekben és a legszükségesebb területeket előtérbe helyezve kerül bevezetésre.

Az MSZ EN ISO 10 012:2003 megismerése, bevezetése ajánlott minden olyan – főként gyártó – szervezet számára, amely úgy érzi, hogy jelenleg működő rendszere(i) már stabilak, és tovább kíván lépni a vevői és jogszabályi követelmények által meghatározott megfelelőségi követelmények teljesítésének metrológiai alapokon nyugvó, megalapozott bizonyításában.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Az információbiztonság technológiai kérdései és megoldásai

Korunk legnagyobb vagyoni értéke az információ. A fejlett elektronikus információkezelő és -hordozó eszközök megjelenésével a sokszorosítás, terjesztés egyszerűsödése következtében az információ áramlása nehezen ellenőrizhető. A rugalmas munkavégzés (bedolgozás, távmunka, otthoni munka) nyitottá teszi az informatikai rendszert, a védendő értékek a cég eszközein kívül másutt is megjelennek, ahol szintén fenyegetettségnek lehetnek kitéve.

A kockázat növekedésével erősödött a védelem megszervezésének és a szervezet irányítási rendszerébe való beillesztésének igénye. A védelmi rendszerrel szemben támasztott alapkövetelmény a visszaélések (kiszivárgás, lopás, illetéktelenek behatolása stb.) megakadályozása, az információk megőrzése gép- és egyéb problémák esetén, ugyanakkor az is szükséges, hogy a munkatársak munkakörük vagy felelősségük szerinti jogosultságuk mértékéig hozzáférhessenek a szervezet szellemi értékeit képező forrásokhoz.

A cégeket gyakran éri anyagi kár információbiztonsági problémák miatt, ennek ellenére nem fordítanak kellő figyelmet a védelemre.

Az információbiztonsági megoldások és szabványok utat mutatnak a vállalat vezetői számára abban, hogy az információk védelme tekintetében mire kell figyelni, hogyan lehet megvalósítani a védelmi célokat.

A Magyar Minőség Társaság által szervezett konferencia a vállalkozások széles körének nyújt kamatoztatható ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat az információvédelem irányítási rendszerének kialakításáról, a rendszer működtetéséről, valamint az információbiztonsági szabványokról.

Időpont: 2004. június 17.

*Helyszín: Hotel ibis Budapest, Váci út
Budapest XIII., Dózsa György út 65.*

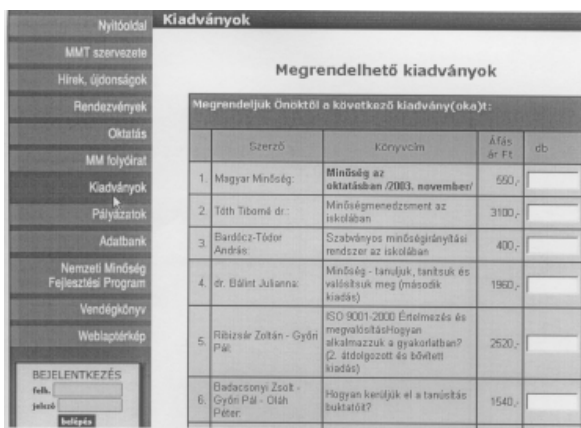
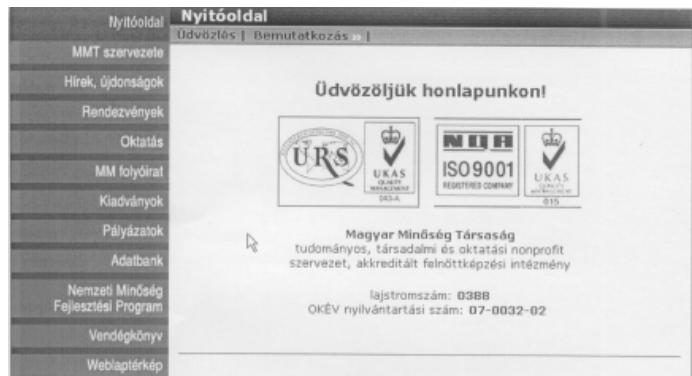
Program

- 8.15 *Regisztráció*
- 9.00 **Az elnök megnyitója**
*Elnök: Krauth Péter,
KFKI Számítástechnikai Rt.*
- 9.10 **Az információvédelmi irányítási rendszer kialakítása a gyakorlatban**
*(BS 7799-re alapozva)
Előadó: Móricz Pál,
Szenzor Gazdaságmérnöki Kft.*
- 10.00 **Az informatika üzemeltetése és az információbiztonság**
*Előadó: Sarkadi Nagy István,
KFKI Számítástechnikai Rt.*
- 10.50 *Kávészünet*
- 11.00 **Felkészülés a BS 7799 szerinti tanúsításra**
*Előadó: Somogyi Antal,
SGS Hungária Rt.*
- 11.50 **Az információbiztonság menedzsmentjének nemzetközi szabványosítása**
*Előadó: Krauth Péter,
KFKI Számítástechnikai Rt.*
- 12.40 *Ebéd*
- 13.30 **A BS 7799 szerint tanúsított HM EI Rt. Elektronikai Igazgatóságának tapasztalatai**
*Előadó: Markó Imre
KGRIR Projektiroda-vezető,
HM EI Rt. Elektronikai Igazgatóság*
- 14.20 **Kormányzati elképzelések, tervek az információbiztonság területén**
*Előadó: dr. Suba Ferenc főosztályvezető,
Informatikai és Hírközlési Minisztérium*
- 15.10 **Konzultáció**
Elnöki zárszó

Megújult az MMT honlapja

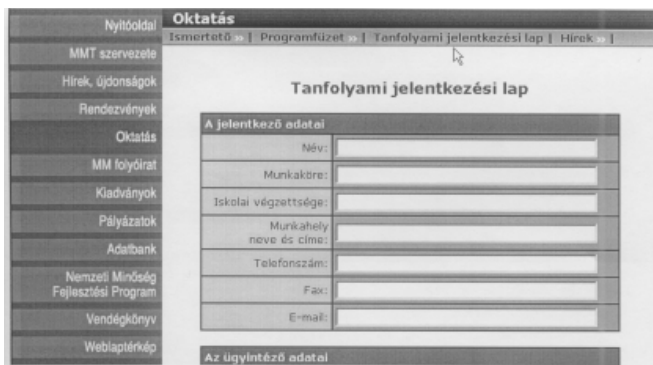
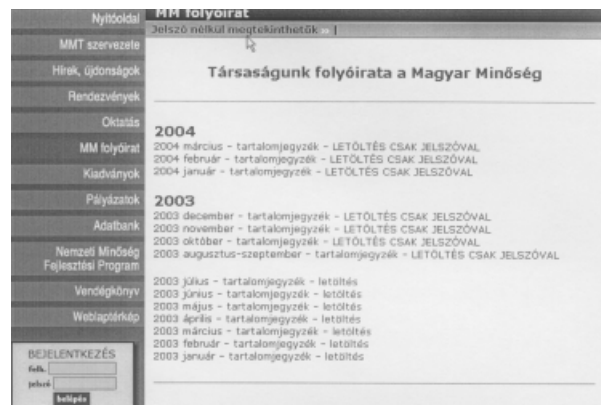
Március 19-óta a honlapunkat látogatók új nyitó- és beköszönőfelülettel, áttekinthetőbb menürendszerrel találkozhatnak.

A belépéskor induló MMT-logo-animációt nem kell mindig végignézni, bármelyik menüpontra kattintva megnyílik a hozzá tartozó oldal.



Partnereink kényelmét és a gyorsaságot szolgálják az azonnal kitölthető és elküldhető űrlapok. A teljesség igénye nélkül: új tagok belépési nyilatkozata, tanfolyami jelentkezési lap, konferencia jelentkezési lap, kiadványok rendelése, regisztrálás a weboldalra.

Minden látogató részére elérhetőek a Magyar Minőség hat hónapnál régebbi számai. A frissebbeket csak tagjaink láthatják a weboldalra történt regisztráció után kapott jelszóval történő BEJÉPÉS-sel.



Az **Oktatás** menüben található lapokról letölthető a programfüzet és a tanfolyami naptár. A Tanfolyami jelentkezési lap kitöltés után azonnal elküldhető. Az utóbbi időben a vevői igényekhez igazított, a tanfolyami naptárban nem szereplő időpontokban is indítunk tanfolyamokat. Ezeket a **Hírek** lap alatt tesszük közzé, és természetesen olvashatók a **Hírek, újdonságok** főmenü oldalon is.

Kérjük, írják meg javasolataikat, kéréseiket, észrevételeiket **Vendégkönyvünkbe!** A **Weblaptérkép** segítséget ad ahhoz, hogy látogatóink minél könnyebben megtalálják a számukra fontos információkat oldalainkon. További információt talál, ha meglátogatja megújult honlapunkat a www.quality-mmt.hu címen!

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

A fogyasztóvédelmi törvény módosítása

– Dr. Fazekas Éva* –

A termékek és szolgáltatások szabad áramlása az egyenlőtlenségek kiküszöbölése érdekében – hasonlóan más kapcsolódó jogterületek, például a termékfelelősség követelményeihez – egységes szabályozást igényel a fogyasztói érdekek megfelelő védelme területén is. A fogyasztóvédelemről 1998. március 1-jén hatályba lépett 1997. évi CLV. törvény megteremtette az Európai Unióban deklarált fogyasztói érdekek érvényesítéséhez szükséges jogi keretet.

Az EU irányelvei szerint a cél a fogyasztók érdekeinek mindenirányú megvédése. A fogyasztónak meg kell kapnia a szükséges információkat a megvásárolni kívánt termék tulajdonságairól, különösen az egészség és a biztonságosság területén, és tudnia kell, hogy kifogás esetén milyen jogai vannak, s ezekkel hogyan élhet. Biztosítani kell annak a lehetőségét, hogy a fogyasztó megfelelően választhasson a kínálatból, és meg kell védeni őt a megtévesztésektől is. Lehetővé kell tenni továbbá, hogy a fogyasztók aktívan részt vegyenek saját általános és konkrét érdekeik védelmi rendszerének kialakításában.

A fogyasztóvédelmi törvény az elmúlt öt évben megfelelt az elvárásoknak, biztosította a fogyasztók egészsége és biztonsága, továbbá vagyoni érdekei védelmének érvényesíthetőségét, valamint a megfelelő információhoz jutás lehetőségét. A fogyasztóvédelmi törvény megteremtette továbbá a fogyasztói oktatás, valamint a fogyasztói érdekek képviselőinek a kereteit is.

A törvény 2004. évi módosításának célja, hogy a bevált alapokra épülve, az időközi tapasztalatok figyelembevételével megteremtse a csatlakozás zökkenőmentességét a fogyasztóvédelem területén is. A törvény hatálybalépése óta az Európai Unióban is változások történtek. Fontos pl., hogy új irányelvet fogadtak el az általános termékbiztonságról, amelyre kitért a módosítás. Az Unió joggyakorlata szerint a származási hely feltüntetése csak az Unión kívüli országokból származó árukon kötelező, a módosítás ehhez a lehetőséghez is igazodott. Az eddig is hatékonyan működő békéltetőtestület eljárására vonatkozó rendelkezéseket is az Európai Unióban elvárt gyors, olcsó és hatékony alternatív vitarendezési követelményeknek megfelelően egészítették ki.

A törvényt módosítás legfontosabb elemei

1. Korábban forgalmazónak az árut vagy a szolgáltatást fogyasztói forgalomba hozó gazdálkodó szervezet minősült. Az új szabályozás a törvény II. fejezete szempontjából pontosít, és forgalmazónak minősíti azt is, aki tevékenységével az áru biztonságossági jellemzőit nem befolyásolja [2. § j)].

2. A gyártó fogalma is az uniós tagságnak megfelelően módosul. Gyártó az árunak az Európai Gazdasági Térségben letelepedett üzletszerű előállítója, termelője, helyreállítója vagy felújítója, illetve aki az árun elhelyezett névvel, védjeggyel vagy egyéb megkülönböztető jelzés alkalmazásával önmagát az áru gyártójaként tünteti fel. Gyártónak minősül továbbá a törvény szempontjából a gyártónak az Európai Gazdasági Térségben letelepedett meghatalmazott képviselője, ha maga a gyártó nem az Európai Gazdasági Térségben letelepedett személy; ilyen képviselő hiányában pedig az importáló, valamint az, akinek a tevékenysége az áru forgalomba hozatala során az áru biztonságosságát befolyásolhatja [2. § k)].

3. Az eddigi gyakorlathoz alkalmazkodó új fogalomként jelentkezik a törvényben a **forgalomból kivonás** mint olyan intézkedés, amelynek célja a nem biztonságos áru forgalmazásának, bemutatásának, illetve a fogyasztó számára történő felajánlásának megakadályozása, továbbá a **viszszahívás**, amelynek célja „a gyártó vagy a forgalmazó által a fogyasztó számára rendelkezésre bocsátott vagy szállított nem biztonságos áru visszaszolgáltatása” [2. § n), o)].

4. A 2001/95/EK, az általános termékbiztonságról szóló európai parlamenti és tanácsi irányelv szigorú rendelkezéseire figyelemmel módosultak, illetve kiegészültek a törvénynek a fogyasztók életének, egészségének és biztonságának védelméről szóló rendelkezései. A forgalmazó kötelezettsége ezen a területen elsősorban az általa forgalmazott áru okozta **veszélyekre vonatkozó tájékoztatási kötelezettséggel** egészült ki. A gyártó és a forgalmazó a fogyasztó biztonsága érdekében egyaránt köteles együttműködni az illetékes hatóságokkal.

* Fazekas & Társai Ügyvédi Iroda – efazekas@fazekaslaw.hu

A módosult rendelkezés szerint a forgalmazó nem hozhat forgalomba olyan árut, amelyről tudja vagy a rendelkezésére álló tájékoztatás vagy szakmai ismeret alapján tudnia kellene, hogy nem biztonságos. A forgalmazó külön jogszabályban [79/1998. (IV. 29.) Korm. rendelet] meghatározottak szerint is köteles elősegíteni az általa forgalomba hozott áru biztonságosságának ellenőrzését, és köteles az áru által okozott veszélyekre vonatkozó tájékoztatás továbbadására, az áru származási helyének megállapításához és forgalmazásának nyomon követéséhez szükséges dokumentáció megőrzésére és rendelkezésre bocsátására, valamint a veszélyek elkerülése érdekében a gyártókkal és a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőséggel, illetve a területi fogyasztóvédelmi felügyelőségekkel való együttműködésre.

Az a gyártó vagy a forgalmazó, akinek a rendelkezésére álló tájékoztatás vagy szakmai ismeret alapján tudnia kell, hogy az általa forgalomba hozott áru nem felel meg a biztonságossági követelménynek, a külön jogszabályban meghatározottak szerint köteles a hatáskörrel rendelkező *hatóságot haladéktalanul tájékoztatni*, egyidejűleg rendelkezésére bocsátani különösen a fogyasztókat érintő veszély elhárítására tett intézkedéseire vonatkozó adatokat [3. § (3), (4)].

5. A törvénymódosítás pontosítja, mit jelent az áru biztonságossága, ha jogszabály vagy nemzeti szabvány nem határozza meg az ezzel kapcsolatos gyártói feladatokat, és kötelezi a gyártót a forgalomba hozott áruval kapcsolatos kockázati tényezők felmérésére, ill. a megelőzésükhöz és az elhárításukhoz szükséges intézkedések megtételére, így különösen: az árunak a már ismertetett fogalmak szerint a forgalomból történő **kivonására, illetve visszahívására**. A kivonás, ill. visszahívás módját külön végrehajtási rendelet fogja szabályozni [4. § (1)–(3)].

6. Az általános termékbiztonsági szabályokat **szolgáltatásokra** is alkalmazni kell, a módosítás itt szintén pontosít. Nem általánosságban, hanem csak a fogyasztó részére szolgáltatott árukra vonatkozik a rendelkezés, és a rendelkezés alkalmazási körébe csupán a szolgáltatás nyújtása során használt berendezések biztonságossága tartozik, mert azokat a szolgáltatás egészének biztonságosságával összefüggésben kell megítélni [5. § (1)].

7. A módosítás a törvényben meghatározott jogkövetkezmények körébe vonja az áru biztonságossága területén a megfelelő **jelölést** is, és EU-konformmá teszi a szankcionálható magatartások elnevezését. A törvényben meghatározott jogkövetkezményeket alkalmazni kell, ha a gazdálkodó szervezet az áru előállítására, átvételére,

mérlegelésére, csomagolására, címkézésére, megfelelőségértékelésére, megfelelőségi jelölésére, árának feltüntetetésére, tárolására, szállítására és forgalomba hozatalára, illetve a szolgáltatás nyújtására vonatkozó jogszabályi előírásokat megsérti [6. § a)].

8. A módosítás a címkézés szabályait az európai uniós feltételekhez igazítja, a törvény hatályos címkézési előírásai közül ugyanis az indokolás szerint a **származási hely** megjelölésére vonatkozó általános követelmény jelenlegi formájában nem egyeztethető össze az európai közösségi jogból adódó elvárásokkal. Az Európai Unió tagállamaiból származó termékek esetében külön országmegjelölés az Európai Bíróságnak a 207/83. ügyben hozott ítélete értelmében nem engedhető meg, mert a fogyasztó ezáltal különbséget tehet a hazai és más tagállamból, azaz az egységes belső piacról származó termékek között, amely ellentétes az áruk szabad mozgása alap-szabadságával.

A címkézés szabályai úgy módosulnak, hogy az Európai Gazdasági Térségből származó áruk esetében a származási hely megjelölésének kötelezettsége megszűnik, a harmadik országokból származó árukon azonban – tekintettel elsősorban arra, hogy a veszélyes termékek származásának és forgalmazásának dokumentálhatónak kell lennie – továbbra is kötelező a származási hely feltüntetése.

A módosítás ezenkívül további pontosításokat tartalmaz a címke tartalmára és nyelvére vonatkozóan (pl.: a környezetvédelem és a feliratozás nyelve területén) (9. §, 11. §).

9. A gyakorlati tapasztalatok, ill. az EU-igények alapján a módosítás több helyen javítja, pontosítja, ill. kiegészíti az egyébként hatékonyan működő **békéltetőtestület** előtti eljárás szabályait.

A fogyasztó az eljárás megindítása iránti kérelmet pl. eddig a fogyasztó lakóhelyén vagy a tartózkodási helyén, illetve a szerződés teljesítésének helye szerint illetékes békéltetőtestületnél is benyújthatta, és előfordult, hogy több testület előtt is eljárást indított egyidejűleg. Ennek kiküszöbölése érdekében a fogyasztó választása szerint, de csak egy békéltetőtestületnél indíthat eljárást.

A békéltetőtestületek elnökének feladatait a módosítás kiegészíti és pontosítja, megengedi, hogy az elnök a békéltetőtestületet általános jogkörrel képviselje, és hogy vezesse a testületi tagokról összeállítandó listát. A békéltetőtestületek működésének biztos szakmai megalapozása érdekében továbbá előírja a szakmai ismeretek igazolását.

A módosítás ingyenessé tette a békéltetőtestületek eljárását, mert – mint azt az indokolás

Tisztelt Partnerünk!

Nemrégiben az ISO Fórum kérdéseket tett fel több száz vállalkozás minőségügyi vezetői, illetve munkatársai részére, köztük olyanokat, amelyek az EU-val kapcsolatos tájékozottságra, illetve az információs igényre vonatkoztak.

A megkérdezettek döntő részének válasza körülbelül úgy hangzott, hogy **„általában sok a hír, de kevés az olyan, ami a munkámban közvetlenül hasznosítható”**.

A Gazdasági Tájékoztató, aminek mellékelte szórólapját a Kedves Olvasó kézbe veheti, éppen ezen az ellentmondásos helyzeten segít úrrá lenni. Azoknak a vállalati szakembereknek szól, akik:

- vállalkozásuk hazai és külső piaci környezetének változásait nyomon kívánják követni,
- tudni akarják, hogy milyen jogszabályi keretek között kell mozogniuk az EU belső piacán és harmadik országok vonatkozásában,
- ismerni akarják az új pénzügyi lehetőségeket, legyen az kedvezményes hitel vagy pályázat útján elnyerhető forrás,
- értesülni kívánnak aktuálisan felmerülő külpiazi üzleti ajánlatokról.

Egyszóval **azoknak szól, akik biztos kézzel maguk kívánják alakítani vállalkozásuk jövőjét.** Legyen a Partnerünk, és segíteni fogjuk céljai elérésében!

A Kopint-Datorg Rt., a lap terjesztője

kifejti – a jogviták gyors és olcsó elintézésének igénye lehetőség szerint térítésmentes eljárást indokol, a testület bevételekiesése pedig az eddigi 1000 Ft-os díjat figyelembe véve nem jelentős. Fontos változás, hogy az eljárás feltétele az előzetes egyeztetésnek csak a fogyasztó részéről történő hatékony megkísérlése lett, a gazdálkodó szervezet nyilatkozatának elmaradása nem akadályozhatja meg a békéltetési eljárás megindítását.

A gyorsaság és az alaposság a határozathozatal során a 3 napos írásba foglalási határidő rövidege miatt némileg ütközött. A módosított szöveg szerint a tanács a határozatát a határozathozatal napján szóban vagy írásban hirdeti ki, majd ezt követően az írásba foglalt határozat egy-egy példányát nyolc napon belül kézbesíti a feleknek, és egyidejűleg megküldi a területileg illetékes fogyasztóvédelmi felügyelőségnek is.

Az eddigi szabályozás hiányossága volt, hogy a békéltetőtestület nem értesült arról, hogy ajánlásait teljesítették-e, holott ezt a fogyasztó érdeke megkívánja, és a határozatok sorsáról az Európai Bizottságot is tájékoztatni kell.

A módosítás ezt a hiányosságot kiküszöböli, és lehetőséget ad a testület további intézkedésére is más fórumok (fogyasztóvédelmi felügyelőség, kamara) felé (18. §–37. §).

10. Fontos, a fogyasztók védelme szempontjából garanciális lehetőség, hogy a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség és a területi felügyelőségek mint eljáró hatóságok eljárásuk során **próbavásárlást** végezhetnek. A próbavásárlásban az eljáró hatóságtól kapott megbízólevél birtokában munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban állók is részt vehetnek (47. §).

11. Meghatározott, de jelentős szakmai kört érint, hogy a **gyógyszerek** forgalmazásánál felmerülő fogyasztóvédelmi kérdésekről külön jogszabály rendelkezik (53. §).

12. A módosítás kiegészíti a kormány és az ágazati miniszterek feladatkörét néhány, a törvénnyel kapcsolatos újabb végrehajtási jogszabály kiadásának kötelezettségével. Ezek közül kiemeljük, hogy a kormány a határon átnyúló fogyasztói panaszok tekintetében a fogyasztó igényérvényesítésének előmozdítására, valamint az ilyen jogviták peren kívüli elintézését elősegítő **alternatív vitarendezési fórumok** európai hálózatában való részvételre és a távollévők között létrejött pénzügyi szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos szerződésekre vonatkozó részletes szabályokat meghatározhatja.

Az **ágazati** irányításért felelős miniszterek ugyancsak meghatározhatják a feladat- és hatáskörükbe tartozó árukra és szolgáltatásokra vonatkozó fogyasztói forgalomba hozatali követelményeket, biztonságossági előírásokat, címkézésre vonatkozó külön előírásokat, az egyes áruk megfelelőségértékelésének módját, valamint a tanúsítványokat kiadó szervezetek körét és a fogyasztói forgalomba hozatallal kapcsolatos jelek, jelölések alkalmazására vonatkozó részletes szabályokat (55. §, 56. §).

13. Az európai uniós csatlakozást közvetlenül megelőzően alapvetően fontos, hogy a törvény rögzíti: szabályai az Európai Közösségek jogszabályaival **összeegyeztethetők** (57. §).

14. A módosítás **lépcsőzetesen** lépett hatályba. A jogharmonizációs kötelezettség teljesítésével összefüggő rendelkezések hatálybalépésének időpontja a törvény kihirdetését követő 30. nap volt, míg az EU-tagként való működéshez szükséges rendelkezések értelemszerűen a Magyar Köztársaságnak az Európai Unióhoz való csatlakozásáról szóló nemzetközi szerződést kihirdető törvény hatálybalépésével egyidejűleg hatályosak.

BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT

Nyírtávhő Kft. a TQM jegyében

1992. július 15-ödikével a megváltozott gazdasági környezetben, a tiszta profilú távhőszolgáltatás megvalósítása érdekében, a jogelőd Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Távhőszolgáltató Vállalat átalakításához kapcsolódva, Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata, mint tulajdonos, megalakította a **Nyíregyházi Távhőszolgáltató** Korlátolt Felelősségű Társaságot.

A **NYÍRTÁVHŐ Kft.** feladata a Nyíregyházi Erőmű Kft.-től vásárolt hőenergia szállítása és elosztása a fogyasztók részére.

Nyíregyháza város közigazgatási területén 15 664 db lakás és 700 közületi fogyasztó távhőellátását kell biztosítani. Az összes fűtött légtér-fogat 3745 ezer lm^3 , a szolgáltatott melegvíz-mennyiség 620 ezer $\text{m}^3/\text{év}$.

Vezetés

A vezetés már a Társaság alapításakor felismerte a piaci versenyhelyzetet, s stratégiai célként határozta meg az új gazdasági környezetben a gazdaságos működés mellett a fogyasztók (vevők) igényeinek legjobban megfelelő szolgáltatás nyújtását. Az időközben történt stratégiai módosítások ellenére ez az alapelv a mai napig érvényben van, s meghatározó eleme a *gazdaságpolitikának, marketingstratégiának, minőségpolitikának és a műszaki fejlesztés irányvonalának.*

A cél az volt, hogy Társaságunk imázsa erősödjön, amely növeli versenyképességünket és hatékonyságunkat.

A marketingstratégia kidolgozásánál fokozottan figyelembe vettük a külső piaci szereplők által generált várható hatásokat, GYELV elemzés alkalmazásával megfogalmaztuk cégünk erősségeit és gyengeségeit.

Mivel az elemzés hatására hozott belső szervezési és vezetési, valamint minőségirányítási elemeket tartalmazó intézkedések hatékonyak bizonyultak, folyamatos minőségfejlesztési törekvéseinket továbbra is a fogyasztói/vevői elégedettség szolgálatába állítottuk.

Időközben megismertük a *Teljes körű minőségirányítási rendszer (TQM)* által megfogalmazott ajánlásokat és elvárásokat.

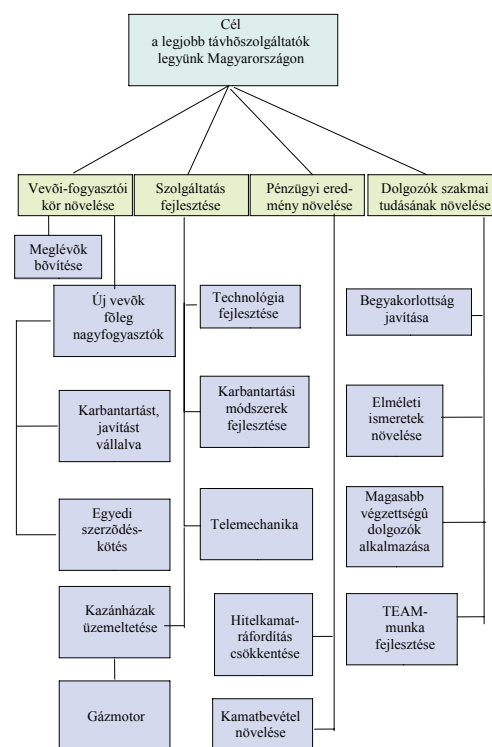
A szerzett tapasztalatokat módszeresen beépítettük tevékenységünkbe.

A gazdálkodási eredmények elemzéséből és SWOT analízisekből határoztuk meg stratégiai céljainkat, majd 2002-ben végzett felülvizsgálat eredményeként a McKinsey féle 7S modell szerint készítettük stratégiai tervünket.

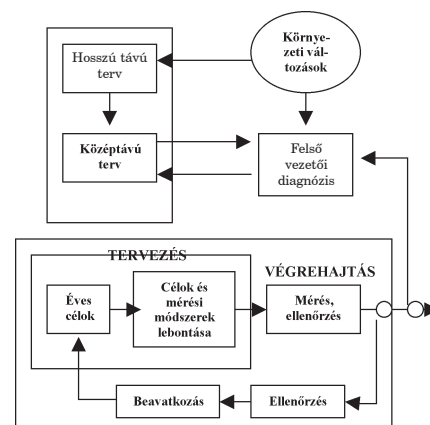
Stratégiánk

A stratégiai irányok meghatározása Balance Scorecard-mutatók segítségével történt. E mutatók és a stratégia összehangolása érdekében a vezetés Fa diagram struktúrára építette fel a Társaság célrendszerét.

Célkitűzéseink, üzletpolitikánk kialakításánál figyelembe vettük a fogyasztói, dolgozói és a tulajdonosi elvárásokat, mely tevékenységünk minden területén jelen van.



A policy deployment módszerének alkalmazása a célok lebontására, hosszú gyakorlatra tekint vissza Társaságunknál, és 2002-től a Társaság teljes keresztmetszetére kiterjesztettük.



A környezeti hatások figyelembevételével készített és időszakosan felülvizsgált hosszú és középtávú tervünkkel összhangban lévő éves üzleti tervben megfogalmazott célokat a tervezés fázisában a célebontás módszerével meghatároztuk, a feladatok végrehajtása során mérési, ellenőrzési pontokat iktattunk be. A folyamatgazdák és a munkahelyi vezetők az értékelést követően a folyamatba szükség szerint beavatkoznak, helyesbítőtevékenységet végeznek. A folyamathoz felső vezetői diagnózis is készül, amely figyelembe veszi a környezeti változásokat és a középtávú terv szerinti aktuális célokat, feladatokat.

A megváltozott piaci viszonyok miatt kicsit megrendült a fogyasztók bizalma a távhőszolgáltatás iránt, melynek visszaszerzése komoly feladatot jelentett Társaságunknak.

Egyik legfontosabb célként tűztük ki e bizalom visszaszerzését, illetve megerősítését. Ezt a célt magas műszaki színvonalú szolgáltatással, fokozottabb odafigyeléssel, fogyasztóbarát magatartással kívántuk elérni.

Jövőképként egy folyamatosan modernizálódó, a költségekkel racionálisan gazdálkodó szervezet körvonalaztunk, ugyanakkor kiegészítettük a vállalat misszióját a fogyasztók valós és latens igényeinek magas, folyamatosan emelkedő színvonalú kielégítésével.

Vevőink

Ezt követően a vevői elégedettség a figyelem középpontjába került.

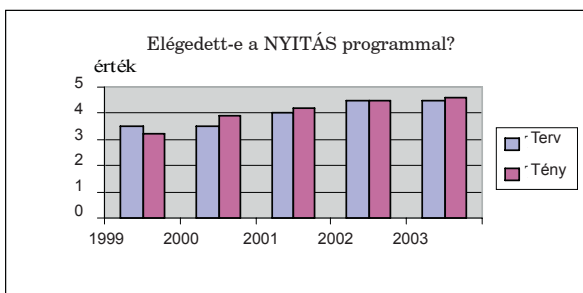
Vevőink a távhőszolgáltatást igénybe vevő lakossági és közületi fogyasztók.

Társaságunk számára a legfontosabb a szolgáltatásunkkal elégedett fogyasztó.

Igényeiknek, elvárásaiknak megismerése szükségsszerűvé vált, stratégiai tervezésünk egyik fontos alappillére lett.

Elvárásaik megismerése érdekében mérföldkönek számító események, eredmények alkalmazásával különböző formában kerestük meg fogyasztóinkat.

Reprezentatív és teljes körű kérdőíves felmérések kerültek feldolgozásra az elmúlt években azért, hogy fogyasztóink magas minőségi színvonalon nyújtott szolgáltatásban részesülhessenek.



1. ábra: A vevői elégedettség alakulása

Dolgozók

Az emberi erőforrás stratégiája társaságunk stratégiájának része, amely átfogja a dolgozókkal való foglalkozás valamennyi tevékenységét, és a stratégiában meghatározott feladatok elvégzésére irányul.

Az emberierőforrás-stratégiánk főbb elemei:

- kompetencia alapú fejlesztés, képzettség növelése,
- fluktuációkezelés, új dolgozók alkalmazása,
- szociális juttatások,
- önálló döntéshozás,
- szervezeti kultúra fejlesztése.

A *beosztáskövetelmény mátrix* alkalmazásával évenként ismételtén meghatároztuk a kompetenciahiányok feldolgozását biztosító fejlesztési irányokat.

Társaságunk a dolgozók végzettségével, gyakorlati idejével kapcsolatos elvárásokat a képesítési követelményekben fektette le.

A szükséges és a meglévő kompetenciák különbsége adta meg a fejlesztés irányát és az oktatási feladatok meghatározását.

A vezetés az 1997-ben kidolgozott erőforrásterv alapján évente értékelte a fluktuációt. A létszámtervnel figyelembe vettük a feladatokat és a meglévő infrastruktúránkat, valamint a munkaerőpiaci lehetőségeket.

1999-től évente dolgozói felméréseket készítettünk. A cél az volt, hogy megismerjük a dolgozók véleményét a Társaságunk által nyújtott karrierlehetőségről, a Társaságon belüli kommunikáció hatékonyságáról, a felhatalmazásról és önállóságról.

A minőségkultúra szélesítésére tett vezetői intézkedések között 1997-ben Társaságunknál a különböző kiemelt feladatok, problémák megoldására, a közös gondolkodás eredményessége érdekében problémamegoldó állandó teameket hoztunk létre.

A teammunkában való jártasságot a feladatok teammunkában történő elvégzésével fejlesztettük, és célunk volt, hogy a dolgozókra mind szélesebb körben kiterjesszük a *hólabdaelv* szerint.

Társaságunk vezetése 2003-ban elkészítette *karriertérképét*.

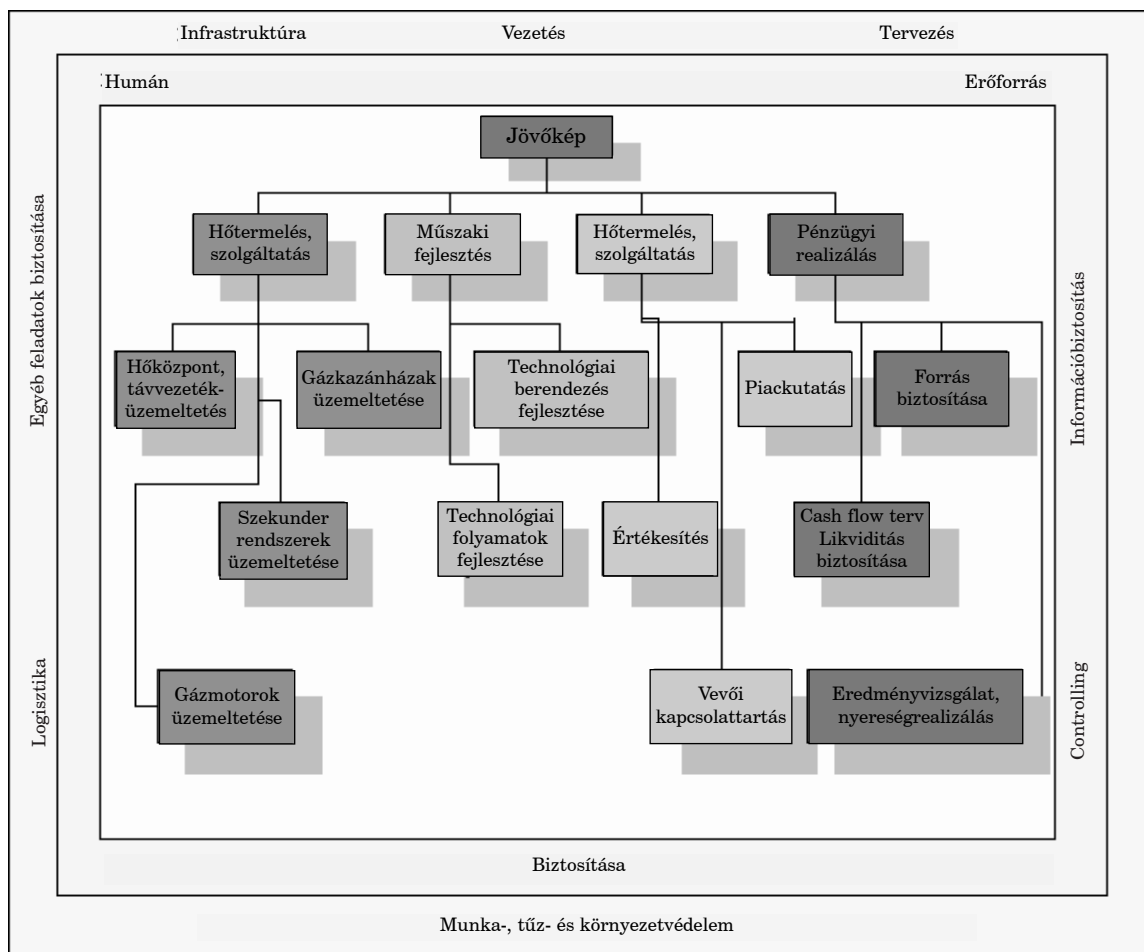
Az új dolgozókat alkalmazásukkor *mentorok* segítik a beilleszkedésben, a tevékenységünk, stratégiánk megismerésében.

Kulcsfolyamataink

A vevők elvárásainak megismerése után meghatároztuk azokat a folyamatainkat, amelyek legnagyobb mértékben befolyásolják a küldetést, jövőképet, politikánk és stratégiánk megvalósí-

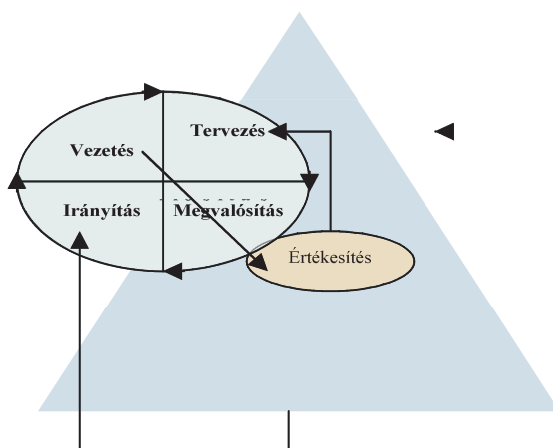
tását. A folyamatokhoz mérésük céljából értékeket rendeltünk, amelyeket évente vezetőségi átvizsgálások alkalmával értékeltünk, illetve

a szükséges korrekciókat meghatároztuk, minősítve ezáltal a folyamat hatékonyságát (2. ábra).



2. ábra: Társaságunk kulcsfolyamatai

A folyamatok hatékonyságának kialakításáért és folyamatos aktualizálásáért a terület vezetői és a kijelölt munkatársak mint folyamatgazdák a felelősek. Folyamataink szabályozását Minőségügyi Kézikönyvben, illetve minőségügyi eljárásokban rögzítettük.



3. ábra: Módosított Deming-kör

A folyamatok végrehajtása a módosított **Deming**-kör alapján történik (3. ábra).

A visszamérési, önértékelési technikák alkalmazása mellett munkacsoportok benchmarking-tevékenységet végezve gyűjtöttek információt az elért eredmények és az alkalmazott módszerek összehasonlítására. Ezen tevékenységünkre az elkövetkező években nagyobb gondot kell fordítani, keresni kell a legjobbakat összehasonlítás végett.

Eredményeink

A minőségi munkavégzésünk és a TQM-moddellünk megfelelőségét igazolva, 2001. évben önértékelést végeztünk, és ennek eredményeként pályáztunk a Nemzeti Minőségi Díj elnyerésére, mely újabb nagy kihívást jelentett társaságunknak.

A pályázat értékeléséből láttuk, hogy a díj elnyeréséhez jó úton haladunk, de vannak még korrekcióra szoruló tevékenységeink.

Ezt követően, a 2002. évben is benyújtottuk pályázatunkat, mellyel a helyszíni szemléig jutotunk.

Még ebben az évben pályáztunk az *Innovációs Nagydíj* elnyerésére, melynek értékelése után oklevéllel jutalmazták részvételünket.

2003. évben folytattuk célkitűzéseinket, és az előző két évben benyújtott pályázatok értékelései alapján ismételten elkészítettük a Nemzeti Minőségi Díj elnyeréséhez pályázatunkat, mely sikeresnek bizonyult. Szolgáltatókategóriában *Nemzeti Minőségi Díj 2003* elismerésben részesült a Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft., mely bizonyítja a minőség iránti törekvésünket.

A minőség érdekében tett jelentősebb intézkedéseket a következő táblázatban foglaljuk össze.

	Döntés/Intézkedés	Bevezetés dátuma
1	Fejlesztési koncepció kidolgozása	1992–1993
2	Marketingstratégia kidolgozása	1996
3	TQM-szemléletű minőségirányítási rendszer alkalmazásának kezdete	1996
4	Csoportmunka kialakítása	1997
5	Marketingstratégia felülvizsgálata	1998
6	Döntés az ISO 9001 minőségirányítási rendszer bevezetésére	1999
7	Marketingstratégia felülvizsgálata	2000
8	Fogyasztói kapcsolattartás menedzselése tréning	2000
9	Teammunka továbbfejlesztése	2000
10	Az ISO 9001:2000 minőségügyi rendszer bevezetése	2001
11	Fogyasztói kapcsolatok menedzselése tréning	2001
12	NMD alapú önértékelés	2001 2002
13	ISO 9001:2000 minőségügyi rendszer felülvizsgálati audit	2002
14	NMD-pályázat elkészítése	2001 2002 2003

PÁLYÁZATKÉSZÍTÉS

Pályázatkészítés

– szabályok, tipikus hibák, problémák, lehetőségek

– Kocsik Zsuzsanna* –

A Nemzeti Fejlesztési Terv Gazdasági Versenyképesség Operatív Programjában **kiemelt prioritás a kis- és középvállalkozások technológiai korszerűsítése**, a működésükhöz szükséges alap- és emelt szintű információkat nyújtó tanácsadás támogatása, valamint a vállalkozások közötti együttműködés elősegítése. Ezen célok megvalósítására 2004–2006-ig összesen 43 milliárd Ft áll rendelkezésre.

A pályázati konstrukciókról röviden

2004-ben a 2. prioritás keretében öt uniós társfinanszírozású pályázati felhívás került meghirdetésre, melyek keretében 10,25 milliárd Ft-ot igényelhetnek a vállalkozók a következő céloknak megfelelően:

– A kis- és középvállalkozások műszaki-technológiai háttérének fejlesztésének támogatása (GVOP-2004-2.1.1. kerete: 6,4 milliárd Ft).

A támogatás maximális mértéke és összege: 50%, 25 millió forint (használt gép vásárlása esetén: 30%, 15 millió forint). A pályázati konstrukció keretében elszámolható költségek: műszaki gépek, berendezések beszerzése, termeléshez kapcsolódó ingatlan építése, bővítése, licenc, know-how vásárlása. Ezenfelül a nyertes pályázó a pályázatírás számláival igazolt költségeire 100 E Ft támogatást kap.

A konstrukció nem tartalmaz ágazati korlátozást, de a fejlesztésnek a társaság gazdasági tevékenységét kell szolgálnia. Nem adható támogatás mezőgazdasági, informatikai fejlesztéshez, gépjárműbeszerzéshez, irodabútor, berendezés vásárlásához, illetve saját előállítású gépekhez, saját kivitelezésű építéshez.

– Korszerű menedzsmentrendszerek és technikák bevezetésének támogatása (GVOP-2004-2.1.2. kerete: 956 millió Ft).

A támogatás maximális mértéke az elszámolható költségek maximum 50%-a, illetve a vállalkozás létszámától függően: 1–9 fő esetén 800 E Ft,

* Pályázatkezelő menedzser, Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht.

10–49 fő esetén 1000 E Ft, 50–99 fő esetén 1200 E Ft, 100–249 fő esetén 1400 E Ft. A sávokban meghatározott maximális támogatási összegek elsősorban a felső létszámhatárhoz közelítő vállalkozásokra értendők. Sávon belül a tényleges támogatás létszámarányosan kerülhet megállapításra. A pályázati konstrukció keretében elszámolható költségek: ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszer, ISO 14001:1996 környezetirányítási rendszer, ISO/TS 16949; QS 9000; VDA6 autóipari beszállítói rendszer, AQAP 110/120 szerinti NATO-beszállítói rendszer, ISO 13485 orvostechnikai minőségirányítási rendszer, BS 7799-2/ISO 17799 információvédelmi irányítási rendszer, HACCP rendszer, TQM rendszer, „20 kulcs” program bevezetésének, tanúsíttatásának költségei. Ezenfelül a nyertes pályázó a pályázatírás számlával igazolt költségeire 50 E Ft támogatást kap. A konstrukció szintén nem tartalmaz ágazati korlátozást, de a támogatandó tevékenységi körnek szerepelnie kell a cégkivonatban vagy a vállalkozói igazolványban. A többi pályázati konstrukcióval ellentétben a megvalósított projektet nem 5, hanem 3 évig kell működtetni. A felkészítő és tanúsító szervezet nem lehet ugyanaz, ugyanakkor szigorú feltételeknek kell megfelelniük, melyeket a Pályázati Útmutató részletesen tartalmaz. Háromévente egy irányítási rendszer bevezetéséhez 1 pályázat nyújtható be, de integrált irányítási rendszerek esetén a támogatás 100%-kal növelhető.

– *Emelt szintű, szakmaspecifikus tanácsadás nyújtása a KKV-k számára (GVOP-2004-2.2.2. kerete: 477 millió Ft).*

A támogatás maximális mértéke és összege: (tanácsadói díj) 50%, 2 millió forint. Ezen belül a támogatás mértéke a társaság létszámától függ. A pályázati konstrukció keretében elszámolható költség a tanácsadói díj. Ezenfelül a nyertes pályázó a pályázatírás számlával igazolt költségeire 50 E Ft támogatást kap. Jelen pályázati konstrukció keretében az alaptevékenységhez tartozó tanácsadás, adótanácsadás, könyvelés, alkalmazottak képzése, oktatása nem támogatható. A tanácsadónak szintén szigorú feltételeknek kell megfelelnie.

– *A KKV-k közötti együttműködés szervezésének támogatása (GVOP-2004-2.3.1. kerete: 239 millió Ft).*

A támogatás maximális mértéke és összege: 50%, alapítványok, közalapítványok, közhasznú társaságok, egyesületek esetében 80%, 5 millió forint. Támogatásban részesített tevékenységek: KKV-kból álló hálózatok alapítása, mentoringja, illetve a hálózat tagjai által megvalósuló projektek előkészítése, pályázat benyújtása, nyomon követése. Ennek keretében elszámolható költségek: tanácsadói költség, utazási költség, anyagi és személyi jellegű ráfordítások. Ezenfelül a nyertes

pályázó a pályázatírás számlával igazolt költségeire 50 E Ft támogatást kap. A leendő hálózat tagja nem lehet szervező. A pályázati konstrukció szempontjából hálózatnak minősül legalább 3 társaság együttműködése, akik minimum egy tevékenységet közösen végeznek, és erről írásbeli megállapodást kötnek. Fontos feltételként szerepel az egymástól független tulajdonosi kör.

– *Együttműködő vállalkozások közös célú beruházásának, fejlesztésének támogatása (GVOP-2004-2.3.2. kerete: 1,6 milliárd Ft).*

A támogatás maximális mértéke és összege a hálózati tagok számától függően 50%, 60 millió forint. A pályázati konstrukció keretében elszámolható költségek: műszaki gépek, berendezések beszerzése, termeléshez kapcsolódó ingatlan építése, bővítése, licenc, know-how vásárlása, valamint közös arculat (logó, marketing) kidolgozása és megjelenítése. Ezenfelül a nyertes pályázó a pályázatírás számlával igazolt költségeire 100 E Ft támogatást kap. A konstrukció nem tartalmaz ágazati korlátozást, de a fejlesztésnek a társaság gazdasági tevékenységét kell szolgálnia. Nem adható támogatás mezőgazdasági, informatikai fejlesztéshez, gépjárműbeszerzéshez, irodabútor, berendezés vásárlásához, illetve saját előállítású gépekhez, saját kivitelezésű építéshez. A GVOP-2004-2.1.1. pályázattól eltérően, használt gép vásárlása nem támogatható. A pályázati konstrukció szempontjából hálózatnak minősül legalább 3 társaság együttműködése, akik minimum egy tevékenységet közösen végeznek, és erről írásbeli megállapodást kötnek. Fontos feltétel jelen pályázat esetében is az egymástól független tulajdonosi kör.

Eljárásrend

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium a pályázatkezelési feladatok elvégzésével közreműködő szervezeteket bíz meg. 2004-ben a Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht. foglalkozik az előzőekben említett pályázatok érkeztetésével, döntés-előkészítésével, a szerződések megkötésével és a finanszírozással.

A benyújtott pályázatok az MVf Kht.-hoz érkeznek, ahol iktatják és azonosítószámmal látják el. A pályázati azonosító egy 27 karakterből álló szám- és betűkombináció, amely egyértelműen jelöli a pályázati konstrukciót, a benyújtás évét, a hónapot, az érkezés sorszámát és a közreműködő szervezetet. Az azonosítószám a teljes életpályáján végigkíséri a pályázatot. A benyújtást követően kiküldött regisztrálólevél tartalmazza, de érdemes megjegyezni, mert bármilyen információ ennek segítségével kérhető a pályázatkezelés egyes szakaszaiban.

A pályázatokat egy eredeti és három másolati példányban, illetve a formanyomtatványt egy CD-n kell benyújtani. 2003-ban nem minden pályázati konstrukció esetében volt kötelező elektronikus

adathordozón rögzíteni a formanyomtatványt, ezért 2004-ben a CD csatolására fokozott figyelmet kell fordítani. Floppy nem fogadható el. Amennyiben nem megfelelő példányszámban kerül benyújtásra a pályázat, visszaküldésre kerül, további feldolgozására nincs lehetőség. Előfordul, hogy a postahivatal a megadott postafiókcímre nem akarja felvenni a pályázati csomagot, ebben az esetben a „raktárbérlet” megjegyzést érdemes szerepeltetni a borítékon.

A beérkezést követően jogosultság, majd teljesség szempontjából vizsgálják meg a pályázatokat, ezért ezeknek meg kell felelni a pályázók köre, a támogatható tevékenységek és költségek kritériumainak. A teljesség fogalma a pályázatkezelési gyakorlatban a szükséges mellékletek meglétét, a megfelelő cégszerű aláírást és a formanyomtatvány pontjainak hiánytalan kitöltését jelenti.

Amennyiben a pályázat formai hiányosságot mutat, egy alkalommal, írásban, ennek pótlására van lehetőség. Minden konstrukció esetében a Pályázati Útmutató részletesen tartalmazza, hogy melyek a hiánypótolható és nem hiánypótolható mellékletek. Ha valamilyen mellékletet, amely a Pályázati Útmutató alapján hiánypótlásra kerülhet, a pályázó rajta kívül álló okok miatt nem tud csatolni a beküldött pályázathoz, nyilatkoznia kell a hiány tényéről, illetve annak indokáról a „Nyilatkozat – nem csatolt mellékletéről” című formanyomtatványon. Amennyiben a pályázó nem hiánypótolható mellékletet nem csatolt, akkor a pályázat azonnal formai elutasításra kerül. Nagy figyelmet kell fordítani a 15 naptári napos határidő betartására, ugyanis ennek túllépése azonnali formai elutasítást eredményez. 2004-ben nincs lehetőség, még indokolt esetben sem, a hiánypótlási határidő módosítására.

A formai elutasítás gyakorlata a 2003. évi pályázatok esetében jelent meg először. Ha a pályázó nem jogosult, a pályázat nem teljes, vagy olyan melléklet hiányzik, amely nem kerülhet hiánypótlásra, a további elbírálásból kizárásra kerül. Ebben az esetben átdolgozott projekt benyújtására van lehetőség, így elkerülhető a felülbírálati kérelmek miatti időkiesés.

A pályázatokról értékelőlap készül, amely tartalmazza a pályázó és a projekt legfontosabb adatait, szöveges értékelést, illetve a Pályázati Útmutatóban szereplő szempontrendszer alapján elkészített pontozási táblázatot. A pályázat kedvező elbírálásához – konstrukciótól függően – minimum 40 vagy 50 pontot kell elérni.

A rendszeresen ülésező bírálóbizottság a pályázat, valamint az értékelőlap alapján javaslatot tesz a pályázat elfogadására, elutasítására, vagy többletinformáció bekérése miatt elnapolhatja a pályázat megtárgyalását. A végleges döntést a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program Irányító Hatóság vezetője hozza meg, melyről a pályázót írásban értesítik. A döntés végleges,

annak felülvizsgálatára, jogorvoslatára nincs lehetőség.

A nyertes pályázókkal a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium GVOP IH Főosztály szerződést köt. Az ehhez szükséges dokumentumokat, a biztosítéknyújtással kapcsolatos eljárásrendet és feltételeket a Pályázati Útmutató részletesen tartalmazza.

A megkötött Támogatási Szerződés módosítására írásban, a megfelelő formanyomtatvány kitöltésével, kizárólag indokolt esetben van lehetőség. A módosítási kérelmek újra bírálóbizottság elé kerülnek, ami hetekkel hosszabbíthatja meg a pályázatkezelési eljárást. Ezért érdemes jól átgondolt és megfelelően kidolgozott projektet benyújtani, figyelembe véve azt a feltételt is, hogy a szerződés megkötését követően 2 hónapon belül el kell kezdeni a megvalósítást, és azt 2 éven belül be is kell fejezni.

A finanszírozás a pályázatkezelési folyamat utolsó szakasza. Ekkor van lehetőség a projekt megvalósításával kapcsolatban felmerült számlák bemutatására és elszámolására.

Egy sikeres pályázat benyújtásához szükséges valamennyi feltételt a Pályázati Útmutató és formanyomtatvány együttesen tartalmazza.

Tapasztalatok a pályázatkezelési gyakorlatban

A pályázatok a tartalmi, terjedelmi és műfaji korlátok miatt általában nem tudják teljes mértékben és „hűen” visszaadni a pályázati projekteket. Az értékelési folyamat során ezért a tartalom és nem a projekt bírálata lehetséges. Viszont egy összefogott, lényegre törő, frappáns pályázat gyakran a gyengébb projekteket is „el tudja adni”. Általában jellemző a pályázókra, hogy nem teljeskörűen veszik figyelembe a Pályázati Útmutatóban részletezett feltételeket, a pályázók körét, a támogatható tevékenységeket, a kizáró okokat és az egyéb, sokszor apróságnak tűnő kritériumokat.

Amennyiben az adott pályázati konstrukcióra kizárólag mikro-, kis- és középvállalkozások pályázhatnak, nagyvállalatok pályázati kérelmeit semmilyen indokkal sem lehet elfogadni. Ha ágazatspecifikus a támogatható tevékenységek köre, vagy a fejlesztésnek a társaság gazdasági tevékenységét kell szolgálnia, a cégkivonatnak tartalmaznia kell a támogató tevékenységet. Ezért nagy gondot kell fordítani a cégkivonat tartalmára, és még a pályázat benyújtása előtt módosítani szükséges, ha nem felel meg minden egyes feltételnek. Cégbíróági Végzés, illetve Változásbejegyzési Kérelm nem fogadható el.

Nem támogatható az a pályázó, aki az adott pályázat keretében már részesült támogatásban. A gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. törvény alapján az ellenőrzött társaság és a befolyással rendelkező (kapcsolódó vállalkozások) vagy egy természetes személy, illetve közösen felépítő természetes személyek tulajdonában lévő

vállalkozások egy vállalkozásnak minősülnek. 2003-ban a kapcsolódó vállalkozásokat kizárólag gazdasági társaságok esetében vizsgálták. 2004-ben, ha egy természetes személy több gazdasági társaság befolyással rendelkező tulajdonosa, akkor egy pályázati konstrukció keretében csak az egyik nyerhet támogatást.

A pályázók gyakran összekeverik a tulajdonosokra vonatkozó melléleteket. A listát a tulajdonosokról minden esetben kötelező csatolni, mivel erre a korábban említett kapcsolódó vállalkozások és természetes személyek nyomon követése miatt van szükség. Ellenben a nyilatkozat a tulajdonosi összetételről című mellékletet kizárólag akkor szükséges csatolni, amikor a tulajdonosok száma meghaladja a formanyomtatvány terjedelmét.

Támogatást a pályázat benyújtását megelőzően megkezdett projektekre nem lehet igényelni. Ha a pályázó később értesül a pályázati lehetőségekről, érdemes a már megkezdett projektet több részre bontani, melyek viszonylag egy egységet képeznek, és amelyekre vonatkozóan még nem történt pénzügyi teljesítés.

Általános alapelv egy sikeres pályázat elkészítéséhez, hogy a pályázati formanyomtatvány mellékleteinek minden kötelező elemet tartalmazniuk kell, amit a Pályázati Útmutató előír.

A részletes költségvetés a projekt alapja, csatolása 2004-ben kötelező. Amennyiben ez nincs összhangban az árajánlat egyes tételeivel, valamint a formanyomtatvánnyal, a pályázat elutasításra kerülhet. Mivel a formanyomtatvány költség- és forrástáblázatait az idén Ft-ban kell szerepeltetni, ezért a költségvetést is Ft-ban kell megadni, így elkerülhetőek a kerekítésből adódó félreértések.

Az árajánlat esetében a leggyakrabban előforduló pontatlanság az alapvető elemek (árajánlattevő megnevezése, aláírása, érvényesség) hiánya. 2004-ben fontos feltétel az aláírás mellett, hogy az ajánlatnak a pályázat benyújtásakor érvényesnek kell lennie, ellenkező esetben a pályázat elutasításra kerül.

A jogi státusz igazolására alkalmas mellékletek a cégkivonat, a vállalkozói igazolvány és a hatósági igazolás. Amellett hogy eredeti, 30 napnál nem régebbi dokumentumokra van szükség, érdemes odafigyelni arra, hogy főtevékenységként ne mezőgazdasági tevékenység legyen bejegyezve, ugyanis ebben az esetben a pályázat kizárásra kerül.

A jóváhagyott, utolsó éves beszámoló, illetve az sja-bevallás a társaság, illetve az egyéni vál-

lalkozás gazdálkodási adatainak megállapításához és ellenőrzéséhez szükséges. 2004-ben a mérleg és az eredménykimutatás mellett a kiegészítő melléklet csatolása is kötelező. A melléklet elkészítésénél ügyelni kell a hitelesítésre. Amennyiben a társaság működése 1 évnél rövidebb, az adatokat éves szintre kell korrigálni, és a formanyomtatvány megfelelő pontjában szükséges feltüntetni.

Az aláírás címpéldány esetében alapvető elvárás a 3 hónapnál nem régebbi hitelesítés. A banki aláírás-bejelentő katon esetében tipikus hiba, hogy hiányzik a hitelesítés dátuma.

Az EU-s pályázatok esetében a saját forrás tartalma kibővült, így magában foglalja a számlapénzt, a bankhitelt, a pénzügyi lízinget, a magánkölcst, a tagi kölcsönt stb., kivéve az egyéb támogatást. 2003-ban a leggyakoribb formai elutasítási indokok közé tartozott a saját forrás nem megfelelő igazolása, ezért fokozott figyelmet kell fordítani arra, hogy a források rendelkezésre állását bizonyító dokumentumoknak legalább akkora összegről kell szólniuk, mint amennyit a pályázó a formanyomtatványban a forrástáblázatban feltüntetett.

Természetesen a mellékletek és ezek hibáinak felsorolása nem teljes körű. Az egyes pályázati konstrukciók speciális mellékleteket és erre vonatkozó feltételeket tartalmaznak, ezért a pályázat összeállításánál a Pályázati Útmutató minden egyes előírását figyelembe kell venni, és érdemes betartani.

Néhány gondolat az „információs vonalról”

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium telefonos ügyfélszolgálatot működtet a pályázatokkal kapcsolatos kérdések megválaszolására. A „kék szám” nem varázseszköz vagy csodaszer, nem feladata a projekt célkitűzésének meghatározása és a formanyomtatvány kitöltése. Technikai, formai, eljárásrendi kérdésekkel (benyújtandó darabszám, szükséges dokumentumok, igazolások jellege stb.) kapcsolatban azonnali választ kaphatnak a pályázók. Különleges formai, illetve tartalmi jellegű kérdésekre, amelyek a pályázat megítélését alapvetően befolyásolhatják (pl. nem pótolható mellékletekkel kapcsolatban tisztázandó kérdések), nem érdemes azonnali választ erőltetni, ugyanis visszahívás esetén a pályázó a pályázatkezelő menedzserrel egyeztetett választ kap. A Minisztérium telefonos ügyfélszolgálatának kék száma: 06-40-630-530.



KÖZLEMÉNYEK

A Minőség és Megbízhatóság

2004. 2. számában

a következő cikkeket olvashatja

Dr. Rácz Endre:

Az új élelmiszertörvény

A közlemény megvilágítja az új törvény megalkotásának indokait. Bemutatja a törvény alapján bekövetkező legfontosabb változásokat, hangsúlyozva, hogy a fogyasztók védelmének szolgálata következetesen végigvonul az egész törvényen.

Szeitzné dr. Szabó Mária:

Az élelmiszerjogi szabályozás egészségügyi vonatkozásai

Az élelmiszerek biztonságossága és teljes értékű egészségességének megvilágítása után a szerző kitér az emberi egészség EU-beli védelmére, majd rámutat az egészségügyi tárcának a hazai jogi szabályozásban betöltött szerepére. Befejezésül a Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program jogszabályalkotásra vonatkozó célkitűzéseit tekinti át.

Berczeli Attila–dr. Sebők András:

Kereskedelmi láncok élelmiszer-biztonsági követelményrendszerei

Az élelmiszer-biztonsági szabványok megalkotását kiváltó okok felsorolását követően a cikk röviden bemutatja az EFSIS- és a BRC-szabványt. Áttekinti a két követelményrendszer közös jellemzőit, majd részletezi előnyeiket. Utal az IFS-szabványra, végül értékeli az élelmiszer-biztonsági szabványokat.

Dr. Erdős Zoltán:

Élelmiszer-biztonsági szabványok

Az élelmiszer-kiskereskedelem biztonsági elvárásainak bemutatása után a szerző röviden jellemzi a létező élelmiszer-biztonsági szabványokat. Utal ezek hasonlóságára és különbözőségeire, majd vizsgálja jövőjüket. Rámutat arra, hogy a sokféleség ellenére az alkalmazásra fel lehet készülni, s hogy az egységes tanúsítás sem reménytelen. A cikket helyzetértékelés zárja.

Dr. Eszesné Tóth Katalin–Ribizsár Zoltán:

Nyomon követés az ONION LINE Kft.-nél

Az élelmiszer-előállító vállalatok életében a nyomon követés összekapcsolja kódrendsze-

rével a feldolgozást, a HACCP- és a TQM-ellenőrzési pontokat. Nem-megfelelőség esetén egyértelművé teszi a visszakeresést, segíti a helyesbítőtevékenységek eredményességét. Világméretű tendencia, hogy a nyomon követés kötelezővé válik az élelmiszer-előállítás és -forgalmazás teljes láncában. A szerzők a társaságuknál alkalmazott eljárást mutatják be.

Denis Leonard–Rodney Mcadam:

A minőség hat életciklusszakasza

A „minőség életciklusának” nevezett eszköz stratégiai módszert nyújt a minőség feltérképezéséhez és fenntartásához, miközben megelőző módon elhárítja a gyakorlati megvalósítás olyan gyengeségeit, mint például a pangás és a korlátozott alkalmazás, amely végső soron kudarchoz vezethet.

Toldi Sándor:

EFQM-moddal a kiválósági kultúráért

A Schefenacker Automotive Parts Ungarn Ipari és Kereskedelmi Bt. (SAPU) a termelő közép vállalati kategóriában 2003-ban Nemzeti Minőségi Díjat nyert. A szerző a SAPU-nak az EFQM-moddal alapuló minőségfejlesztését mutatja be, a modell kilenc kritériumának tükrében.

Tíz + egy kérdés Rózsa Andrásához, díjértékelői tapasztalatairól (Szódi Sándor)

„A minőségért” – egyéni vándordíj, 2003

(Dr. Tar József)

I. Országos Rendőrségi Minőségkonferencia

(Várkonyi Gábor)

Dr. Németh Balázs:

Az Autóipari Benchmarking Klub

A beszámoló rámutat a klub létrehozásának indokaira, röviden jellemzi a benchmarkingot, majd vázolja a klub megalakulásának körülményeit, és áttekinti a kezdeti tevékenységet. Befejezésül összefoglalja az eddigi eredményeket, és kitűzi a közeljövő céljait.

EOQ MNB

Köszöntjük a 75 éves dr. Sütő Kálmánt!

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

A csomagológépek biztonsága*

(MSZ EN 415 szabványsorozat)

Európában (így hazánkban is) több iparágban, széles körben alkalmaznak csomagológépeket. A csomagológépeknek nagyon sokféle változata van, amelyek különböző veszélyeket hordoznak, jelentős sérüléseket okozhatnak.

Az Európai Unióban a gépekre, beleértve a csomagológépeket is, egységes szabályozás érvényes.

A gépek biztonságára vonatkozó tagállami feladatokat az Európai Közösségek Tanácsának 98/37/EK „új megközelítésű” irányelve tartalmazza. Magyarországon – a jogharmonizáció révén – a gépek biztonsági követelményeiről és megfelelőségének tanúsításáról szóló 21/1998. (IV. 17.) IKIM (módosított) rendelet hatályos. A jogszabály szerinti alapvető követelmények a gépekre, így a csomagológépekre is vonatkoznak.

A szabványok fontos szerepet töltenek be a gépek biztonságának vonatkozásában.

Ahhoz, hogy az Európai Unióban forgalomba hozható legyen egy gép, meg kell felelnie a jogszabály alapvető követelményeinek. További feltétel, hogy a gépre vonatkozó, a jogszabályokban előírt dokumentációt mellékelni kell a géphez.

Az „új megközelítésű” irányelvhez harmonizált európai szabványok (beleértve az MSZ EN 415 szabványsorozatot is) azokat a részletes műszaki előírásokat, információkat adják meg, amelyeknek való megfelelés által a gyártó, a forgalmazó eleget tesz az irányelv alapvető követelményeinek. Másképpen kifejezve: ha az adott gép megfelel az „új megközelítésű” irányelvhez harmonizált szabványnak, akkor az adott gép egyben megfelel az irányelvnek (ill. a megfelelő jogszabálynak) is. Nem szükséges külön bizonyítani az irányelvnek való megfelelést.

Az Európai Szabványügyi Bizottság (CEN) a gépek irányelvét támogató harmonizált szabványokat három szinten (külön csoportokban) dolgozza ki, az MSZ EN 292-1:1993¹ Gépek biztonsága. Alapfogalmak, a kialakítás általános elvei. 1. rész: Fogalom meghatározások, módszertan meghatározása szerint:

A típusú szabványok: (biztonsági alapszabványok) azokat az alapfogalmakat, kialakítási elveket és általános szempontokat tartalmazzák, amelyek minden gépre, készülékre és berendezésre érvényesek.

B típusú szabványok: (biztonsági csoportszabványok) a biztonság szempontjait írják elő, vagy a biztonság érdekében szükséges olyan berendezések tartoznak az alkalmazási területeikhez, amelyek a gépek, készülékek és berendezések egész sorához használhatók (külön biztonsági berendezésekről és ergonómiai szempontokról rendelkeznek).

C típusú szabványok: (gépek biztonsági szabványai) részletes biztonsági követelményeket tartalmaznak egy meghatározott gépre vagy gépek meghatározott csoportjára.

A szóban forgó MSZ EN 415 *Csomagológépek biztonsága* szabványsorozat egyes csomagológépekre vonatkozó részletes követelményeket írja elő, és egyben a *98/37/EK irányelvet* [illetve a megfelelő *21/1998. (IV. 17.) IKIM rendeletet*] támogató C típusú szabványsorozat.

Amint az a következő oldali táblázatból kitűnik, az MSZ EN 415 *Csomagológépek biztonsága* szabványsorozat első négy részét a CEN már kiadta. Ezek a szabványok Magyarországon is bevezetésre kerültek. A CEN-ben jelenleg a szabványsorozat további három részének kidolgozása van folyamatban. A szabványsorozat részei az érvénybe lépésük után gyártott csomagológépek tervezésére, kialakítására, felszerelésére, szállítmányozására, működésére, beállítására, karbantartására és tisztítására vonatkozó *biztonsági követelményeket írják elő*, valamint e gépek felhasználói számára *további fontos információkat tartalmaznak*.

Az MSZ EN 415 szabványsorozat nem vonatkozik az aeroszoltöltő és -záró gépekre; kis lemezfordókhoz való többpályás berendezésekre; a csomagológépeket összekötő szállítópálya-rendszerekre (ezekre a MSZ EN 617, a MSZ EN 618, a MSZ EN 619, a MSZ EN 620 és a MSZ EN 741 előírásai vonatkoznak), a melegalakító gépeken és az üreges termékeket gyártó

* Megjelent a Szabványügyi Közlöny 2004. áprilisi számában. (Kivonat.)

¹ A CEN az EN 292 szabványsorozat helyett 2003. 11. 1-jén az EN ISO 12100 szabványsorozatot adta ki, amelynek bevezetése folyamatban van.

Azonosító jelzet	Cím	Megjegyzés
MSZ EN 415-1	<i>Csomagológépek biztonsága.</i> 1. rész: Csomagológépek és a kapcsolódó berendezések fogalommeghatározása és osztályozása	Magyar nyelven bevezetve
MSZ EN 415-2	2. rész: Csomagológépek előre gyártott, alaktartó falú csomagolóeszközökhöz	Magyar nyelven bevezetve
MSZ EN 415-3	3. rész: Formázó-, töltő- és zárógépek	Magyar nyelven bevezetve
MSZ EN 415-4	4. rész: Egységtrakomány-képző és -bontó gépek	Magyar nyelven bevezetve
prEN 415-5	5. rész: Burkológépek	A CEN-ben kidolgozás alatt
prEN 415-6	6. rész: Egységtrakomány-rögzítő gépek	A CEN-ben kidolgozás alatt
prEN 415-7	7. rész: Gyűjtőcsomagoló gépek	A CEN-ben kidolgozás alatt

présfúvó gépeken (ezekre MSZ EN 12409 és az MSZ EN 422 vonatkozik), valamint a töltő- és zárógépeken kezelt termékekkel kapcsolatos biztonsági és higiéniai kockázatokra.

Az MSZ EN 415 szabványsorozat alkalmazása előtt meg kell határozni a várható veszélyeket, és kockázatértékelést kell végezni annak ellenőrzésére, hogy a tervezendő csomagológéppel kapcsolatos veszélyek azonosak-e a szabványban meghatározott veszélyekkel.

Az általánosan alkalmazott csomagológépek betűrendes jegyzéke segíti a szabványalkalmazót abban, hogy az adott csomagológépre vonatkozó követelményeket előíró szabványt könnyen azonosítsa.

Az MSZ EN 415 szabványsorozat legalább az e szabványsorozat követelményei szerinti vagy azt meghaladó biztonság meglétét és alkalmazását követeli meg. A csomagológépnek elsősorban az MSZ EN 415 (C típusú) szabványsorozat előírásainak kell megfelelnie, de ha ezekben a C típusú szabványokban nincs rá előírás, akkor az A (MSZ EN 292 A típusú szabványsorozat), illetve a B (ha van) típusú szabványok vonatkozó előírásait kell figyelembe venni.

A jogszabály azt is meghatározza, hogy hogyan tanúsítható a csomagológép megfelelése az alapvető követelményeknek.

A gyártó felelőssége, hogy a jogszabály előírásai szerint járjon el, és a forgalomba hozatalhoz szükséges CE-jelölést a csomagológépen elhe-

lyezze (a megfelelőségértékelési eljárásokban alkalmazható modulokat az MSZ 25 051:1996 tartalmazza).

A megfelelőség igazolására a CE-jelölést a gépen maradónan kell elhelyezni.

A csomagológépeket a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény végrehajtási rendeletének 1/a melléklete nem sorolja a veszélyes munkaeszközök közé. A csomagológépek esetében az üzembe helyezést megelőző vizsgálaton alapuló megfelelőségi tanúsítvány nem szükséges.

A csomagológépekkel kapcsolatos balesetekről készített jelentések során (amikor elemzik a baleseteket, illetve statisztikákat készítenek) – amíg nem voltak nemzetközileg egyeztetett fogalommeghatározások – sokszor zavarok keletkeztek, mert egyes esetekben az általánosan használt elnevezések félreérthetőek voltak. A zavarok megszüntetése céljából az MSZ EN 415 szabványsorozat első része egységesen csoportosítva határozza meg a csomagológépek elnevezéseit.

A szabvány ajánlása szerint fontos, hogy a tervezők, gyártók, szállítók, importőrök, felhasználók, hatóságok és más érdekelt felek – a kommunikáció javítása és az összetévesztés elkerülése érdekében – ezeket a fogalommeghatározásokat alkalmazzák, különösen, akkor, ha jelentést készítenek a balesetekről, illetve ha az EU-irányelvvel kapcsolatos dokumentációt állítanak össze.

Drozda Béla

MSZT/MB 511 Csomagolás

nemzeti szabványosító műszaki bizottság titkára



KÖNYVAJÁNLÓ



Új könyvek az MMT-nél megvásárolható kiadványok között

Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer

A Balanced Scorecard (BSC) egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, amely a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről informáló mutatókkal ötvözi. Teljes rendszerét a vállalat küldetéséből és stratégiájából kell levezetni; céljai és mutatói a szervezet teljesítményét négy nézőpontból ragadják meg: a pénzügy, a vevők, a működési folyamatok és a tanulási-fejlődési képesség szempontjából. A BSC nem csupán egy taktikai vagy operatív mutatószámrendszer, hanem egy új stratégiai vezetési rendszer, amely mindenekelőtt az olyan kritikus vezetési folyamatok végrehajtásában nyújt segítséget, mint a jövőkép és a stratégia tisztázása és lefordítása, a stratégiai célok és mutatók összekapcsolása és kommunikálása, a tervezés, az elvárások rögzítése és összehangolása a stratégiai intézkedésekkel, a stratégiai visszacsatolás és a tanulás elősegítése. A szerzők nemcsak az elveket tisztázzák, hanem konkrét esetek anonim leírásával bemutatják, hogyan alkották meg a saját balanced scorecardjukat neves és igen eredményes cégek a gazdaság legkülönbözőbb területein. Az elmélet és a gyakorlat ötvözésének köszönhetően a könyv, amelynek eredetije a Harvard Business School Press kiadványa, nemcsak gyakorló vezetőknél szól, hanem a képzésben, továbbképzésben is jól használható. A magyar változat az IFUA Horváth & Partner Kft. szakmai közreműködésével jelent meg.

(Kiadó: KJK–KERSZÖV Kft., 2000. Szerzők: Robert S. Kaplan–David P. Norton. Fogyasztói ár: 5250 Ft. Méret: B/5, 301 oldal.)

*

Minőségtervezés és -irányítás, statisztikai folyamatszabályozás (SPC)

Az európai piacra termelésnek, értékesítésnek feltétele a nemzetközileg elfogadott minőségtanúsítvány. A vállalatok jelentős részénél törekednek a DIN EN ISO 9000–9004 szerinti minőség auditálására, sok vállalatnál kötelező a statisztikai folyamatszabályozás (SPC) bevezetése. Ebben a témakörben ez a könyv hiánypótló jellegű a hazai szakirodalomban.

(Novorg Kiadó, 1997. Szerzők: Csikós Istvánné–Juhász Tibor. Fogyasztói ár: 3570 Ft. Méret: B/5, 216 oldal.)

Mindkét könyv megvásárolható a Magyar Minőség Társaság Titkárságán (1091 Bp., Üllői út 25. Tel.: 456-6956) minden nap 9-től 14-ig, illetve megrendelhető utánvétellel faxon 456-6954, vagy e-mail-ben: mmt@axelero.hu.

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Füredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Technikai szerkesztő: Szabó Judit

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

Szerkesztőség: 1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet.

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte.

1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203.

E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Press Nyomdaipari Rt., 1101 Budapest, Monori út 1–3.

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

Egy szám ára: 600 Ft. Éves előfizetés tagoknak 5500, nem tagoknak 7500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

NYTSZ: B/SZI/1687/1993. HU ISSN-szám: 1416-9576.

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tagok

ZALAFÉM Épületacélszerkezet-gyártó Kft., 8900 Zalaegerszeg, Zrínyi út 22.

Vezető: Szalay Csaba ügyvezető igazgató (92/511-690)

Megbízott: Berecz András (92/511-690)

Egyéni tagok

Barócsi János, Szolnok
 Budai Mónika, Budakeszi
 Dr. Dinnyés Csaba, Budapest
 Kiss Lajos, Szolnok
 Németh Imre, Szolnok
 Rosenzweig Mihály, Göd
 Schmiedt Norbert, Sátoraljaújhely
 Dr. Tóth András, Szolnok
 Vakulya Zoltán, Budapest
 Winkler Istvánné, Budapest
 Zsetkó Sándor, Salgótarján

Bemutatkoznak új tagjaink AIB-VINÇOTTE International



Az **AIB-VINÇOTTE International** (AVI) minőség-, biztonsági, környezeti és élelmiszer-ipari menedzsment-rendszerek tanúsítására nemzetközileg akkreditált, valamint több mint 80 Európai Direktíva és körülbelül 40

ECE-rendelet betartásának ellenőrzésére felhatalmazott tanúsítótestület. Több mint 1300 alkalmazottunkat több mint 38 000 vállalat hívja rendszeresen, hogy technikai támogatást, tanácsadást vagy szakértést nyújtson számukra.

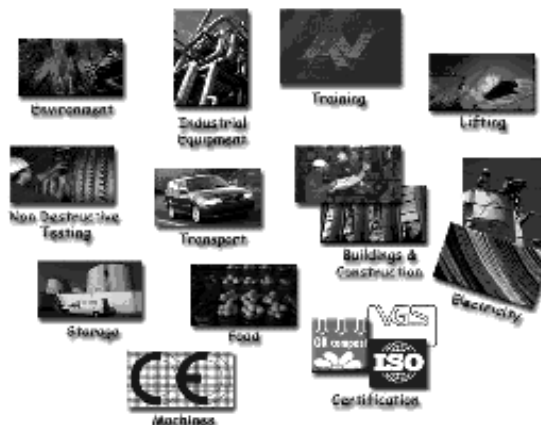
Az illetékes hatóságok által felhatalmazott AVI a világ legnagyobb gyártóinak laboratóriumaiban végzett több ezer kísérletnél működik közre független tanúsító félként, valamint több száz vizsgálatot végez saját laboratóriumaiban is.

2002. január 1-jén az AIB-Vinçotte International megnyitotta magyarországi képviseleti irodáját azzal a céllal, hogy még jobb szolgáltatást nyújthassunk, és közelebbi kapcsolatot alakíthassunk ki ügyfeleinkkel. Az AVI magyarországi irodájának egyik főtevékenysége **menedzsment-rendszerek tanúsítása**. Az AVI első tanúsítványát Magyarországon 1996-ban a Magyar Suzuki Rt. részére adta ki. Ez idáig több mint 250

tanúsítvány került kiadásra magyarországi cégek részére. Magyar nyelvű auditorainknak is köszönhető, hogy az AVI piacvezető Magyarországon az autóiipari tanúsítások terén.

Az AVI tagja az IQNet-nek, amely a tanúsítótestületek nemzetközi hálózata. Ezáltal is szeretnénk erősíteni, hogy tanúsítványaink világszerte ismertek és elfogadottak legyenek.

További szolgáltatásaink között számtalan mérés, vizsgálat, ellenőrzés szerepel, mint például: roncsolásmentes vizsgálatok, felvonók, mozgólépcsők vizsgálatai, nyomástartó edények



ellenőrzései, termék tanúsítás – CE jelölés, építkezések műszaki felügyelete, környezetterhelési vizsgálatok (pl.: azbeszt-, zaj-, talaj- és légszennyezettség).

Rendszeres **képzéseink, tréningjeink** magas minőségi kategóriát képviselnek. Célunk, hogy a résztvevők az elméleti alapokon túl hasznos gyakorlati ismeretekre is szert tegyenek.

Célunk **partnerként** közreműködni a magyarországi vállalatok életében, melynek eredm-

nyeként közösen elérjük a kívánt tanúsítás megszerzését és megtartását. Ebben komoly szerepet töltenek be magasan kvalifikált, komoly szakmai tapasztalattal rendelkező auditoraink, szakembereink.

AIB-VINÇOTTE Hungary Kft.

H-1071 Budapest, Dózsa György út 40.

Telefon: +36 1 321-4965 • Fax: +36 1 413-6048

www.aib-vincotte.hu • av.hungary@aib-vincotte.hu

A Hödlmayr Hungária Logistics Kft. bemutatása

„Családi vállalkozás vagyunk és a leginnovatívabb gépjármű-logisztikusok világszerte. Ügyfeleinknek a legmagasabb szintű minőségi szolgáltatást nyújtjuk, amely a következőkön alapszik: folyamatos technológiai fejlesztés, sikeres partnerkapcsolatok, motivált munkatársak egy tanuló szervezetben.”

Részlet az Hödlmayr International AG jövőképéből.

A Hödlmayr Hungária Logistics Kft. (HHL) az osztrák gyökerű Hödlmayr International (HIAG) cégcsoport tagja, mely Európa hét, Dél-Amerika két és a Távol-Kelet egy országában rendelkezik székhellyel. A konszern több mint 1400 munkatársat foglalkoztat.

Magyar leányvállalata 1990 novemberében kezdte meg Hödi Sped Kft. néven működését Gyálon és ezzel szinte egy időben a szentgotthárdi Opel-gyárban. Néhány évvel később stratégiai megfontolások alapján Győrbe helyezte át székhelyét, és néhány névmódosítást követően felvette jelenlegi elnevezését.

Cégünk megalakulása óta törekszik arra, hogy ügyfelei számára több legyen, mint egyszerű szállítványozó. A gyári új gépkocsikat főként közúton, emellett vasúton és esetenként hajón szállítja a vevőhöz, és közben gondoskodik a raktározásról, vámkezelésről. 11 ezer gépjármű egyidejű tárolására alkalmas, több 100 ezer négyzetméteres import- és elosztóraktárába beérkezett járművek disztribúciója mellett értéknövelő többlétszolgáltatásokat is nyújt. Ezen kiegészítő szolgáltatások magukba foglalják például a gyári viaszbevonat eltávolítását, a gépjárművek tisztítását, 0 km-es átvizsgálását és műszaki szervizmunkáit, illetve a gépjárművek igény szerinti átépítését (tartozékok, klímaberendezés beszerelése) és akár az optikai tuningolást is. A HHL folyamatosan kapcsolatban áll a Hödlmayr-csoport nemzetközi adat- és kommunikációs hálózatával, melynek segítségével munkatársaink és ügyfeleink folyamatosan követhetik a gépkocsi helyzetét és állapotát a megrendeléstől a kiszállításig.

280 munkatársat foglalkoztató cégünk közel 100 gépjárműszállító kamionjával 2003-ban több

mint 130 ezer gépkocsit szállított. Partnereinkkel tavaly több mint 8,5 millió km-t teljesítettünk Európa útjain. A HHL számos magyarországi járműimportőr részére végez gépjármű-logisztikai szolgáltatást. Ügyfeleink közé tartozik az Opel Southeast Europe Kft., a Fiat Magyarország Kft., a Summit Motor Hungary Rt., a Citroen Hungária Kft., a Peugeot Hungária Kft., a Volvo Autó Hungária Kft., a Renault Hungária Kft. 2002 óta ügyfeleink között tudhatjuk az Audi Hungária Motor Kft.-t, amely részére „Készgépjármű-kezelés” (Releasing Agent) szolgáltatást végzünk győri gyárában.

A HHL minőségirányítási rendszer története és fejlődése

A HHL a folyamatok módszeres megtervezése és hatékony menedzselése érdekében tanúsított minőségirányítási rendszert működtet. A minőségirányítási rendszerünk fejlődésének főbb állomásai a következők:

1995–96: A vállalat tevékenységének módszeres feltérképezése, folyamatok kialakítása, eljárások kialakítása, standardizálás. Minőségügyi rendszer felépítése és tanúsítása ISO 9002 szerint.

1996–1999: A minőségügyi rendszer „érlelése”. Újratanúsítás ISO 9002 szerint.

1999–2000: A minőségügyi rendszer és a minőségkultúra elmélyítése. Javítandó területek kijelölése, a TQM-filozófia alapelemeinek alkalmazása.

2001–2002: A minőségirányítási rendszer továbbfejlesztése a VDA 6.2 követelményeinek megfelelően és a TQM-filozófia elemeinek elmélyítésével. A minőségirányítási rendszer tanúsítása ISO 9001:2000 és a rendszer egy része VDA 6.2 szerint.

2002–2003: A VDA 6.2 szabvány alkalmazásának kiterjesztése az egész minőségirányítási rendszerre, sikeres tanúsítás. EFQM-modell alkalmazása. Pályázat elkészítése a Nemzeti Minőségi Díjra.

2003: Sikeres pályázat a Nemzeti Minőségi Díjra szolgáltatókategóriában. „Recognised for Excellence in Europe” (Elismert Kiválóság Európában) oklevél elnyerése és elismerő levél a gazdasági és közlekedési miniszter úrtól.

További tervek, célok: A minőségirányítási rendszer továbbfejlesztése az EFQM-modell és a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság visszajelzése alapján. A 2004. évi Nemzeti Minőségi Díj elnyerése szolgáltatókategóriában.

Technológiai fejlesztések a HHL-nél

Jármű- és árukövető rendszer (VTS)

A HHL politikájában és stratégiájában hangsúlyos szerepet kap a folyamatos technológiai fejlesztés, mind a cég versenyképességének megőrzése, mind piaci részesedésének növelése érdekében.

A 2002-es évben a HHL-nél kiírásra került pilot projekt keretében megvalósításra került az ún. VTS (Vehicle Tracking System) árukövető rendszer. A cég főtevékenységéből, az új autók logisztikájából és szállítmányozásából adódóan a HHL ennek a rendszernek a megvalósításával egy latens ügyféligényt elégített ki, ráadásul a piacon egyedülálló megoldással.

Mivel az alapötlet, a kezdeményezés a HHL-től indult, a pilot projekt megvalósítása révén a HHL vált a Kompetencia-központtá (Competence Center) ezen a területen a HIAG konzernben belül. A projekt bevezetését és az eredmények prezentációját követően a HIAG is a rendszer bevezetése mellett döntött, amely a 2003. évben meg is valósult. A konzernszintű projekt keretében a HHL 60 kamionján felül még mintegy 500 járműszállító kamionba került beszerelésre a

járműkövető terminál, valamint minden leányvállalatnál telepítésre került egy helyi diszpécserközpont. Ezekbe a helyi központokba bekerülő adatok azután egy egységes web alapú rendszerbe kerülnek be, lehetővé téve ezáltal minden HIAG-ügyfél kiszolgálását.

A komplex információs rendszer révén a Hödlmayr különböző státuszinformációkat képes ügyfelei számára az interneten keresztül elérhetővé tenni az általa kezelt gépjárművekről. Ez azt az üzleti előnyt hordozza magában, hogy a HIAG bármely ügyfele, akinek van internetkapcsolata és hozzáférése a VTS rendszerhez, az egy egyszerű internetböngésző segítségével mindenféle egyéb beruházás nélkül pillanatok alatt tájékozódhat a HIAG által szállított autóiak az aktuális státuszáról. Pontosan ebben rejlik a rendszer legfőbb előnye, azaz az ügyfél valós idejű információt kap a szállított gépjárművéről, nem csak a szállító járműről.

On-line adatrögzítő rendszerek

A HHL-nél a VTS árukövető rendszeren kívül még számos technológiai fejlesztés valósult meg az elmúlt években. On-line adatrögzítő rendszert fejlesztettünk ki a gépjárművek átvételi és végellenőrzéséhez kapcsolódó állapotadatok rögzítésére. A korábban papír alapú jegyzőkönyvekre rögzített gépjármű-azonosító, sérülés- és egyéb állapotadatokat jelenleg elektronikusan, vonalkódolvasókkal és vezeték nélküli adatrögzítő eszközökkel támogatott rendszeren keresztül azonnal (on-line) rögzítjük számítógépes adatbázisba. Az új rendszer előnye a gyorsaság, pontosság, tévedési lehetőségek csökkentése, munkaerő-megtakarítás, papírentesség, nagyobb követethetőség és azonosíthatóság.

A fenti példák bizonyítják, hogy a minőség és az innováció területén a Hödlmayr Hungária Logistics Kft. a logisztikai szolgáltatók élmezőnyébe tartozik, és komoly erőfeszítéseket tesz arra, hogy az elsők között is maradjon.

**HIRDESSEN LAPUNKBAN,
NAGYOBB SIKERE LESZ, MINT GONDOLNÁ!**