

TARTALOM

Oldal / Page

CONTENTS**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**

- Az ISO 9004:2000 szerepe az üzleti kiválóság elérésében – Sipos Gáborné
- „Karcú” vállalat és Hat Sigma módszer – menyeyi páros – James Bossert
- Rendszerszemlélet – egy szokatlan válasz – Steven S. Prevette
- Az összetettség (komplexitás)-elmélet egyszerűsíti a választást – Duke Okes
- Növényi konzervek biztonsága és önköltsége mint versenyképesség-növelő tényezők – Nádásdi Józsefné; Kovács Gedeon

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

- Pályázati felhívás Magyar Minőség Háza® Díjra
- Az Év Minőségirányítási Menedzsere és Szakirodalmi Díja, 2004 pályázatok
- Az Év Környezetirányítási Menedzsere és Szakirodalmi Díja, 2004 pályázatok
- A Társaság közgyűlése
- Minőségszakemberek Találkozója, 2004. – Beszámoló a VIII. Magyar Minőség Bálról
- Európai uniós pályázati lehetőségek (konferencia)

SZABVÁNYOSÍTÁS

- EU-szabványok magyar nyelven
- Sokba kerül a szabványok magyarítása – Csákó Attila; Erdősi Csaba
- Kommentár a cikkhez – dr. Bíró Béla
- A minőségirányítás nemzetközi, európai és nemzeti szabványai – Beck Lajos

BEMUTATJUK**A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT**

- Díjértékelői tapasztalatok
- Tíz+egy kérdés Rózsa Andrásához

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

- I. országos rendőrségi minőségkonferencia
- DEMIN negyedszer

KÖZLEMÉNYEK

- A Minőség és Megbízhatóság 2004. 1. száma

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

- 2 Role of ISO 9004:2000 in achieving business excellence – Sipos, Julia
- 4 „Lean” and Six Sigma – Synergy made in heaven – James Bossert
- 6 Systems Thinking – An uncommon answer – Steven S. Prevette
- 8 Complexity Theory Simplifies Choices – Duke Okes
- 10 Safety and cost of vegetable preserves-factors of enhancing competitiveness – Nádásdi, Gabriella; Kovács, Gedeon

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

- 18 House of Hungarian Quality Award Call for Application
- 19 Quality Manager and Technical Literature Award 2004 applications
- 22 Environmental and Technical Literature Award 2004 applications
- 24 General Assembly of the Society
- 25 Meeting of quality professionals. Report on Quality Ball
- 26 EU application's possibilities (conference)

STANDARDIZATION

- 27 EU Standards in Hungarian language
- 27 Translation of standards costs much – Csákó, Attila; Erdősi, Csaba
- 28 Commentary to the article – dr. Bíró, Béla
- 28 International, European and national standards of quality management – Beck, Lajos

PRESENTATION OF OUTSTANDING PROFESSIONALS

- 30 Assessor's experiences
- ten+one question to András Rózsa

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

- 34 1st national police quality conference
- 36 DEMIN's fourth turn

COMMUNIQUÉS

- 36 2004. 1st issue of Quality and Reliability (Content)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

- 37 New members

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Az ISO 9004:2000 szerepe az üzleti kiválóság elérésében*

– Sipos Gáborné** –

Bevezetés

Az új ISO 9000 családot úgy tervezték, hogy a szabványcsalád minden tagja valóban alkalmazható legyen, és hozzáadott értéket jelentsen a felhasználók számára. A korábbiakhoz hasonlóan, de „barátságosabb” módon nyújtson segítséget a vevői követelményeknek való megfeleléshez és ezen túlmenően, a vevői elégedettség növeléséhez, továbbá adjon útmutatást azoknak a szervezeteknek, amelyek szeretnék az összes érdekelt fél (pl. a tulajdonosok, befektetők, munkatársak, szállítók és a társadalom) elvárásainak megfelelni, valamint az eredményesség mellett a hatékonyság is fontos számukra.

Eredményesség és hatékonyság

Az ISO 9001:2000 csak azzal foglalkozik, hogy a szervezet a vevői követelményeket eredményesen elégítse ki. Az eredményesség azt jelzi, hogy a tervezett tevékenységeket milyen mértékben sikerült megvalósítani és a tervezett eredményeket mennyire sikerült elérni. Ezzel szemben a hatékonyság az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonya, vagyis egy olyan mutató, amely minden szervezet számára létfontosságú: kimutatja, hogy mennyibe kerül a tervezett tevékenységek végrehajtása és a tervezett eredmények elérése. (A meghatározások az ISO 9000:2000 szabványból származnak.)

Az összehangolt szabványpár

Ezért az alapvető cél elérése érdekében az ISO 9004 szabványt úgy alakították ki, hogy minden olyan témakört tartalmazzon, amely túlmutat az ISO 9001-ben foglaltakon, ugyanakkor segítse a közös alkalmazást, vagyis az ISO 9001-gyel összehangolt szabványpárt alkotson. Az összehangoltság megnyilvánul abban, hogy a két szabvány szerkezete azonos, és az ISO 9004 tartalmazza az ISO 9001 követelményfejezeteit. A szabvány készítői azt remélték, így széles körben elterjed majd a működésfejlesztés eszközeként. Cél volt az is, hogy kiindulópont és összekötő kapocs legyen

az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő kiválóságmodellek alapjául szolgáló önértékeléshez és a minőségdíjak megpályázásához.

Helyzetkép

Három évvel az új szabványcsalád megjelenése után az a tapasztalat világszerte, hogy az ISO 9004 felhasználása a működés folyamatos fejlesztéséhez még nem a várakozások szerint alakul.

A minőségdíjak gombamód szaporodnak, pl. Magyarországon ma már a Nemzeti Minőség Díjon kívül vannak szakmákhoz kötődőek (pl. közoktatási minőségdíj) vagy regionális (pl. megyei) díjak is. Ez azt jelenti, hogy egy ilyen típusú megmérettetésre van igény, de még azoknak is ritkán jut eszébe az ISO 9004 felhasználása, akik rendelkeznek ISO 9001 szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel.

Mi lehet ennek az oka?

Akinek azért van szüksége tanúsított rendszerre, mert ezt a vevői elvárják, vagy jogszabály írja elő, és így kizárólag külső kényszerként éli meg a minőségirányítás bevezetését, az rendszerint megelégszik az ISO 9001 alkalmazásával. Nincs igénye olyan fejlesztési eszközre, mint az ISO 9004.

Aki viszont az üzleti kiválóság „elérését” célozza meg, rendszerint azonnal valamelyik önértékelési modellt használja fel. Ezek a modellek a szervezet egészére kiterjedő értékelést tartalmaznak, a teljes szervezetről adnak képet egy adott pillanatban, és egy előző viszonyítási pontra vetítve mutatják be a fejlődést. Az önértékelést rendszeresen meg kell ismételni és kijelölni a feladatokat, amelyek a kiválósághoz közelebb viszik a szervezetet. Vannak ennek a fejlődésnek olyan építőkövei, amelyek megtalálhatók az ISO 9001 szabványban, továbbfejlesztve pedig az ISO 9004 szabványban.

Az ISO 9004 – eszköztár és híd

A szabványalkotók szándékának megfelelően az ISO 9004 alkalmas arra, hogy az ISO 9001 vilá-

* A XII. Magyar Minőség Héten elhangzott előadás alapján.

** Vezető tanácsadó, szakmai referens, az ISO/TC 176/SC2 szakértője, SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft.

gában jártas szervezetek számára megmutassa az első lépéseket az üzleti kiválóság felé vezető úton. Egy sor olyan szempontot, módszert, eszközt mutat be, amelyek a működés átfogó fejlődését segíthetik. Ezek egy része az ISO 9001-ben is megjelenik, de nem ilyen részletességgel (pl. a belső kommunikáció, a vezetőség feladatai stb.), más részük teljesen új (pl. pénzügyi szempontok, természeti erőforrások stb.).

A teljesség igénye nélkül, íme néhány módszer és eszköz, amelyet az ISO 9004 megemlít:

- benchmarking,
- hibamód- és -hatáselemzés (FMEA),
- stratégiai tervezés,
- versenytársak elemzése,
- piaci helyzet értékelése,
- projektmenedzsment,
- problémamegoldó módszerek.

A szabvány egyik mellékletében ajánlást ad egy olyan önértékeléshez, melynek során a minőségirányítási rendszer érettségéről lehet meggyőződni. Így ez kiindulás lehet egy „komolyabb” önértékelési módszer alkalmazásához.

Az eddigiekből is látható, hogy az ISO 9004 nem versenytársa vagy alternatívája a kiválóságmodelleknek. Más a célja, de úgy alakították ki, hogy segítse a szervezetet a kiválóság eléréséhez vezető út egy bizonyos – kezdeti – szakaszán, és bemutassa, hogy a minőségirányítási rendszerben is foglalkoznak egyes, kiválósághoz szükséges elemekkel.

Másfelől fontos megemlíteni, hogy az ISO 9004 szabványt nem azért fejlesztették ki, hogy az ISO 9001 bevezetéséhez adjon útmutatást. Ezt a szabvány alkalmazási területét bemutató fejezetben le is írták. Természetesen lehet ötletet meríteni belőle, de egy ISO 9001:2000 szabvány szerinti tanúsítási folyamattól (legalábbis egyelőre) nem szabad olyan módszerek, eszközök alkalmazását elvárni, amelyeket az ISO 9004 bemutat.

Minőségirányítási alapelvek és az ISO 9004

Érdemes a témát egy másik oldalról is megközelíteni. A minőségirányítási szabványcsalád két központi szabványa (az ISO 9001 és az ISO 9004) együttesen nyolc minőségirányítási alapelvre ad választ. Egyes alapelvek az ISO 9001-ben, mások az ISO 9004-ben jelennek meg hangsúlyosabban. A teljesség igénye nélkül, nézzünk néhány példát minden egyes alapelv esetében arra, hogy miben ad támogatást az ISO 9004 a szervezet fejlődéséhez.

– Vevőközpontúság

Ahogy korábban említettem, útmutatást tartalmaz arra, hogy a vevők elégedettségén túl az

összes érdekelt fél igényeit, elvárásait miként lehet figyelembe venni és törekedni az elégedettségük növelésére.

– Vezetési kultúra

A megfelelő vezetési kultúra kialakításához és fenntartásához ad útmutatást az összes érdekelt féllel való kapcsolatban és a vezetés minden területére, többek között pl. arra, a vezetés hogyan vehet részt „látható módon” az általa kitűzött célok megvalósításában.

– Munkatársak bevonása

Az ISO 9001 csak a munkatársak megfelelő képzettségével, kompetenciájának naprakészen tartásával, felelősségük meghatározásával foglalkozik. Az ISO 9004, ezen túllépve, megemlíti pl. a munkatársak előmenetelével, elismerésével, célkitűzésbe történő bevonásával, innovatív tevékenységének támogatásával, elégedettségük mérésével kapcsolatos tevékenységeket.

– Folyamat szemléletű megközelítés

A folyamat-központúság további ötletet ad minden szervezeti folyamatra történő alkalmazáshoz. Így például felveti, hogy az összes érdekelt fél igényeinek kielégítésére szolgáló folyamatokat is érdemes meghatározni. A folyamatok kapcsolatainak meghatározásában segít az a gondolat, hogy a támogató és értékteremtő (másképpen termék-előállítással kapcsolatos) folyamatokat célszerű világosan megkülönböztetni, kapcsolataikat meghatározni.

– Rendszerszemléletű irányítás

A vezetés tekintse a teljes szervezetet, beleértve az összes meghatározott folyamatot, együttesen irányítandó rendszernek. Ha a folyamat szemlélet kiterjed minden folyamatra, ez a megközelítés már szinte elkerülhetetlen.

– Folyamatos fejlesztés

Az előzőekből következően a folyamatos fejlesztés is vegyen tekintetbe minden folyamatot, azaz a teljes szervezetet. Szerves fejlődés csak akkor valósul meg, ha semmi nem esik a vezetés látószögén kívül, és a működés értékelése mindenre kiterjed. Így a fejlesztési lehetőségek minden területen azonosíthatók.

– Tények alapján történő döntéshozatal

Az értékeléshez és a fejlesztési lehetőségek meghatározásához nélkülözhetetlen adatgyűjtés terjedjen ki az összes folyamatra, beleértve azokat is, amelyek az érdekelt felek számára lehetnek hasznosak. Szó esik az adatelemzési módszerekről, amelyekről az ISO 9001 semmit nem szól.

– Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok
Ez az alapelv jelenik meg legkevésbé az ISO 9001-ben, hiszen a szállítók pusztá értékelésén túl nem határoz meg feladatot. Még azt sem, hogy erről az eredményről a szállítót tájékoztatni kellene. További lehetőség, hogy a szervezet szállítójával közösen vezessen be fejlesztési intézkedéseket mindkét fél épülése céljából. Vagyis ténylegesen megjelenik a kölcsönösség elve.

Ebből a nézőpontból közelítve is látszik, hogy az ISO 9004 hasznos segítő társ lehet a szervezet mindennapi életében.

Következtetések

Az ISO 9004

- olyan módszertani eszközöket mutat be, amelyeket a kiválóságmodellek alkalmazásakor is gyakran használnak,
- a kiválóságmodellek minden kritériumával foglalkozik valamilyen szintig, közülük a folyamatokkal meglehetősen mélyen.

Így ez az útmutató szabvány jól alkalmazható, hasznos eszköz a szisztematikus, alulról fölfelé építkezéshez.

Az ISO 9004 jövője

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet 176-os Műszaki Bizottsága (ISO/TC 176), amely a minőségirányítási szabványcsalád „gazdája”, a 2003. októberi ülésén foglalkozott a szabványcsalád – és benne az ISO 9004 – jövőjével.

Az ISO 9004 alkalmazásának elősegítésére útmutató készül, amelyet a Műszaki Bizottság 2004 májusában szándékozik kiadni.

Megkezdődött az ISO 9001 és az ISO 9004 szabványok szisztematikus felülvizsgálata. Ennek keretében összegyűjtik:

- a felhasználói véleményeket;
- az alkalmazás első három évében felmerült értelmezési nehézségeket és az erre adott válaszokat (az értelmezési kérdések megválaszolására külön munkacsoport működik, amelynek a szerző is tagja);
- és a Műszaki Bizottságon belüli viták eredményeit (az egyik leghosszabb és leghevesebb vita a kihelyezett folyamatokról – outsourced processes – folyt, végül e tárgyban egy útmutatót adtak ki).

A felhasználói vélemények összegyűjtése és kiértékelése hosszú ideig tart, hiszen igyekeznek nagyon körültekintően elvégezni. Ez azt jelenti, hogy megfelelő kérdőívet kell összeállítani, majd pedig minden felhasználói csoportot, mindenféle méretű szervezetet próbálnak elérni a kérdésekkel a nemzeti tagszervezeteken (esetünkben az MSZT-n) keresztül. Az eredmények kiértékelése után kezdődik a módosítás, amennyiben szükség van rá. Úgy gondolom, hogy el kell végezni a szabványok „finomhangolás”-át, de gyökeres módosításokat nem célszerű végezni rajtuk. Mindenesetre az ülésen azt rögzítették, hogy legkorábban 2008 második negyedévében lehet új szabványkiadásra számítani.

A Quality Progress 2003. júliusi számában megjelent cikksorozat folytatása

„Karcsú” vállalat és Hat Sigma módszer – mennyei páros

– James Bossert* –

Jelzőszinór lóg a szerelőszalag mentén. A dolgozó meghúzhatja, ha olyan minőségi probléma lép fel, amelyet nem képes gyorsan kiküszöbölni. A szinór megrántásakor zene indul, és egy táblán kigyullad egy szám, amely azt mutatja a felügyelőknek, hogy melyik dolgozónak van szüksége segítségre. (1)

Ez jó példa arra, hogy a Hat Sigma és a karcsúsított vállalat hogyan működik együtt a gyártási

tapasztalat növelésében. A dolgozó kellően képzett, hogy a felmerülő problémát felismerje, és ha nem tudja megoldani, jogosult a szerelősort kikapcsolni az ok kiküszöböléséig. A probléma helyének megjelölése lehetővé teszi, hogy gyorsan intézkedjenek a szerelősort visszakapcsolására.

Úgy tapasztaltam, hogy a Hat Sigma és a karcsúsított vállalat módszere erősíti egymást, noha különböző úton fejlődtek ki. A karcsúsított vállalatot – a Ford gyártási rendszer kiegészítéseként – a Toyoda (általánosan Toyotaként

* Senior vice president, Bank of America, ASQ Fellow, Six Sigma-feketeöves.

ismerik) fejlesztette ki. A Toyoda a Fordtól tanulatokat vette alapul, és koncepcióját magasabb szintre fejlesztette. Ez lehetővé tette a japán gépkocsigyártónak, hogy a termelékenységet és a jövedelmezőséget javítsa.

A karcsúsított vállalat törekvése főleg a veszteségek kiküszöbölésére irányul. A karcsúsítás elvei a gyártásban: főként a várakozási idő kiküszöbölése, a rendelések által vezérelt ütemes gyártás („pull” a „push” termelés helyett), kisebb tétel-nagyságok az ütemidők kiegyenlítésére és rövidebb megmunkálási idők. Az értéket a vevő szemszögéből vizsgálják, az alkalmazottak több felhatalmazást, nagyobb önállóságot kapnak, és folyamatos fejlesztéssel törekcszenek a kiválóságra.

A Hat Szigma eredetileg az üzletviteli folyamatok képességének statisztikai módszerekkel való javítására szolgált, hogy a folyamat ingadozását meghatározzák és csökkentsek vagy megszüntessék. Célja a hibák csökkentése és fejlődés elérése a haszon, a munkamorál és a termék minősége területén. A Motorola által kifejlesztett Hat Szigma szélesítette a meglévő minőségi eszközök és technikák körét, és hozzárendelte a pénzügyi számbavételt is. A Motorolánál ezáltal javultak a folyamatok, és ez a termelékenység és jövedelmezőség növekedésében csapódott le. A különböző megközelítések/szemléletek hasonló eredményre vezettek.

A két szemlélet egyesítése

Kézenfekvő volt, hogy a dolgozók e két szemléletet egyesíteni kívánják. Bizonyos körülmények között az eredmények néha kiegészítették egymást. Ez rendszerint akkor valósult meg, amikor a „bajnok” (az ügyvezető vagy felső vezető, aki biztosítja, hogy erőforrások álljanak a Hat Szigma projektek rendelkezésére) áttekinti az eredményeket és foglalkozik a szervezeti kérdésekkel. A Hat Szigma csoport céljának tekinteti, hogy megtalálja a technikák legjobb kombinációját egy robusztus megoldás kialakítására. Ezt a szemléletet újra és újra sikeresen alkalmazták a GE Capitalnál.

Ma már a karcsúsított vállalat és a Hat Szigma módszerek egységét sok tanácsadó cég megkülönböztető ismérvének tekintjük. Azok, amelyek a kettőt egyesítik, egyre több üzletet szereznek. Ez azonban nem mindig volt így.

Egyes vállalatok szemlélete szűkebb, mindkét módszertant különbözőként és egyediként kezelik. Ez a szemlélet más problémákat kezdett felvetni, különösen a megoldáshoz szükséges idő vonatkozásában. A folyamatgazda-teamek különböző irányokba húztak, és a korlátozott erőforrásokkal rendelkezők az egyik vagy másik szemlélet választására kényszerültek.

Mindezt végeredményben a vállalkozás is és a vevő is megszenvedte. A vállalkozás nem ért el tartós hasznot a termelékenység növelése révén. A vevő, akit valójában nem érdekel, hogy milyen módszert használtak, nem kapott jobb terméket.

Így azután kezdtek kiszeretni a karcsúsított vállalatból és a Hat Szigmából is, úgy tűnt, hogy mindkettő elvesztegetett idő, túl sokáig tartott a bevezetése, és végül is nem eredményezett elégedett vevőket.

Holott e módszerek képesek igen hatékonyan működni. A Honeywell pl. kombinálta a karcsúsítást és a Hat Sigmát Hat Szigma Pluss néven, hogy javítsa a termelékenységet, a növekedést és a jövedelmezőséget. (2) Például egy feketeöves mester (egy Hat Szigma- vagy minőségügyi szakértő, aki felelős a stratégiai bevezetéséért) és teamje az évi 0,9 millió USD veszteséget évi 3,4 millió USD nyereségre változtatta azzal, hogy csökkentette az ingadozást, az átfutási időt, és rövidítette a termelési utat a vállalaton belül.

Személyi felelősség

Egyesek úgy vélik, hogy a karcsúsított vállalat módszert teljessé kell tenni, mielőtt a Hat Szigma előnyeit maximálni lehet. Ezzel szemben én úgy gondolom, hogy valójában mindegy, hogy melyikkel kezdik, a módszer alapuljon a csapat vezető „Hat Szigma feketeöves” személyes véleményén. Neki ugyanis „főmunkaidős” felelőssége van az egyes Hat Szigma folyamatfejlesztő projektekért.

Minden Hat Szigma-projekt szerves része a mérés átvizsgálása, a team és a projektvezető „bajnok” részéről. A következő lépéseket ekkor tárgyalják meg. Ha úgy döntenek, hogy a karcsúsított vezetési technikák felhasználásával lehet gyors sikereket elérni, akkor ezeket kell megvalósítani. Mivel a team és a folyamatgazdák a szóbanforgó probléma alapvető okainak feltárására összpontosíthatnak, rendszerint azonnali intézkedéseket is végezhetnek. Így amikor az alapvető okokat kiküszöbölték, a karcsúsított vállalati technikákat alkalmazzák a statisztikai folyamatszabályozással együtt az előnyök maximalására.

Azt tapasztaltam, hogy ez az időrend különösen nem gyártók esetében sikeres, ami egyeseknek meglepő, mivel a karcsúsított vállalatot hagyományosan feldolgozóipari irányultságúnak tekintik, amint ez a karcsúsított gyártás alapelveiből adódik.

A valóságban azonban a nem gyártó vállalatok is sok gyártási eszközt és technikát hasznosíthatnak, beleértve a karcsúsított vállalatot és a Hat Sigmát. (3) A kettő kombinációja széles ívű jobbitási filozófia. A siker azon múlik, hogy a

feketeövesek hogyan alkalmazzák a rendelkezésre álló eszközöket.

Irodalom:

1. „Late Bloomer,” *Forbes*, April 14, 2003, p. 78.

2. William J. Hill and Willie Kearney, „The Honeywell Experience”, *Six Sigma Forum Magazine*, February 2003, p. 34.

3. Bank of America, „Final Thoughts,” *Six Sigma Forum Magazine*, May 2003, p. 52.

Rendszerszemlélet – egy szokatlan válasz

– Steven S. Prevette* –

Enron-ügy (óriásvállalati csőd), kaliforniai energiakrízis, SUV pénzügyi átütemezés, gépjármű-gumiabroncs-meghibásodások. Mi bennük a közös?

- Összpontosítás a rövid lejáratra. Rövid távú nyereségek.
- Összpontosítás a negyedévi nyereségjelentésre
- Hosszú távú veszteségek. Optimálisnál rosszabb, egymással versengő, csak saját érdekeiket néző klikkek.
- És egy szokatlan megoldás: rendszerszemlélet.

Miért siránkozunk, hogy az egész kevesebb, mint a részek összege?

Ez azért van, mert nem az egészen igyekszünk javítani, hanem csak a részein. A rendszerben gondolkodók ezzel szemben az egészre összpontosítanak, inkább az egyes részek közti kölcsönhatásra figyelnek, semmint magukra a részletkérdésekre.

A rendszerszemlélet az elmúlt száz év alatt jelentős és sikeres menedzsment-szemléletmóddá fejlődött. W. Edwards Deming volt az egyik legjobban ismert „rendszer-gondolkodó” és sokan az ő munkájára alapoznak ugyanúgy, ahogy ő is az elődei gondolataira épített. Ennek talán Russel Ackoff a legismertebb élő képviselője, kihívó írói és előadásai révén. (1)

A rendszerben gondolkodók a minőségi teljesítést a teljes vállalatra értelmezik. A minőség, a termelékenység és a haszon együttműködnek, hogy a szervezet sikerét szavatolják. Egy szervezet összetevőit vezetni/irányítani kell, de még fontosabb, hogy a rendszer irányításához az összetevők közötti kölcsönhatást kell irányítani.

Hogyan tesszük tönkre a rendszert?

Ackoff szerint a rendszereket azzal is tönkre tehetjük, hogy külön-külön növeljük egy vagy több részének a teljesítőképességét. Deming példaként említ egy kereskedelmi utazót, aki éjszakai repüléseket és egy sor ehhez csatlakozó utazást vállalt, hogy az utazási számlán pénzt takarítson

meg, de ezzel több időt töltött, és csökkent a teljesítménye. Deming „Ki a krízisből” (2) és az „Új gazdaság” (3) című könyve bővelkedik a rendszernek okozott károokra vonatkozó példákban.

Deming tanítványa, Rip Stauffer a következő történetet meséli el: (4)

„Egy vállalat két különböző üzleti egységében dolgozó Hat Sigma feketeöves tanuló projekteket mutatott be. Mindegyik üzleti egységnek saját haszon/költség központja van. Mindketten azt állították, hogy a projektjük révén számszerű hat szigmás megtakarításokat képesek kimutatni. Az volt az érdekes, hogy mindegyikük azzal takarított meg költséget, hogy egy másik üzleti egységtől jelenleg „vásárolt” szolgáltatásokat küszöbölt ki. Feltettem ostoba kérdéseimet:

- Mennyibe kerül összesen a projekt?
- Kb. 30 000 USD-ra becsüljük, mondta az egyik.
- Kb. 25 000 USD-ra, mondja a másik.
- Így hát mi a tiszta haszon a vállalat számára? Mivel a „nyereségek” értéktelenek voltak, az egyenleg természetesen 55 000 USD veszteség volt. Ennek feltárásáig én voltam az egyetlen, aki ezzel tisztában volt.

Deming megjegyezte, hogy egy zenekarban a zenészek nem azért vannak ott, hogy szólót játsszanak, mint a primadonnák, egyenként próbálva a hallgatókat elkápráztatni. A zenészek azért vannak ott, hogy egymást segítsék.

Az elmélet

A példánál is fontosabb azonban az elmélet. A rendszerben gondolkodóknak van elméletük: a nagyobb kölcsönhatásokra összpontosítani az alapos ismeretet adó Deming-rendszer által nyújtott elmélettel, amely a következőket foglalja magába:

- a rendszer helyes értékelése: kölcsönhatások, a rendszer és a folyamat kölcsönös kapcsolatai;
- az ingadozások ismerete: statisztikai ismeret, szabályozókártya-kezelés, ingadozás és tényeszerű adatok;

* Minőségbiztosítási mérnök, Fluor Hanford, ASQ member and certified quality engineer.

- a tudás elmélete – elméletre épülő tudás, az elmélet adja a képességet, hogy előre megmondjuk, hogyan tanulnak az emberek;
- pszichológia – az emberek, kölcsönhatásaik és belső motivációjuk megértése.

A rendszerben való gondolkodás egyaránt megkívánja és megengedi a hosszú távú összpontosítást.

Deming és Ackoff is arra biztat, hogy a termékek életciklusköltségére és ne csak az értékesítési árra összpontosítsunk. Ackoff azt mondta, hogy a rendszer a részei halmazából tevődik össze. Mindegyik rész befolyásolhatja a rendszert, mindegyiknek hatása van a többi részre, és a részek bármely lehetséges összetevője befolyásolhatja a rendszert. Egyik résznek a hatása sem lehet azonban független az egésztől.

Minden kísérlet, hogy úgy értsük meg a rendszert, hogy összetevőire vágjuk szét, oda vezet, hogy a rendszer elveszti lényeges tulajdonságait. Mint Ackoff mondja: *te írsz, a kezed önmagában nem képes erre. Ha ezt nem hiszed el, vágd le, és meglátod, mire megy.*

Egy rendszernek legyen célja, és a cél kialakítása és kinyilvánítása teszi lehetővé a rendszer keretében dolgozó embereknek, hogy megértsék, mire törekedjenek. A hangsúly a kölcsönös előnyökön és az egész vállalkozás sikerén van. Az összetevők közti együttműködést azért fejlesztik és értékelik, mert ez vezet az átfogó sikerhez, a rendszer és összes összetevője érdekében. Például ezt a módszertant alkalmazva – beleértve a statisztikát, a menedzsment irányító szerepét és az alkalmazottak bevonását is – az alkalmazottak balesete 72%-kal csökkent a Hanford Egyetem Washingtoni Energiatanszéke tisztítási telephelyén. (5)

A rendszerben gondolkodók a pszichológiától és viselkedéstudománytól a folyamatábrán és statisztikán át sok ismeretágot és eszközt használnak fel. Amint a rendszerben gondolkodók nagyobb és folyamatosan javuló kölcsönhatásokra összpontosítanak, természetessé válik, hogy a gondolkozást a vállalati kereteken túl, a környezetre is kibővítik.

A szabályozó/ellenőrző kártyák értéke

A statisztikai gondolkodás és az ingadozás ismerete része a rendszerben való gondolkodásnak. A statisztikai folyamatszabályozó kártyák a rövid idejű ingadozásokat elválasztják a fontos rendszerváltozásoktól. Egy egyedi időpontot nem lehet légüres térben kezelni (a kitűzött célnál jobbat értünk el, vagy a múlt havi érték alatt vagyunk?). Ehelyett a folyó hónap számértékét a szabályozókártyán a múlt adatai és ingadozása

alapján értékeljük. A szabályozókártyákat nem egyszerűen arra használjuk, hogy a meglévő állapotot fenntartsuk, hanem arra, hogy statisztikailag jellemző eredményeket, nem pedig szerencsés esetben rövid távúakat érjünk el. Végül a jelentős fejlesztési eredmény elérése zárja a hurkot, és átállítja a rendszert egy másik ciklus indítására.

A szabályozókártya alkalmazása nemcsak eszköz, hanem gondolkozásmód, a rendszert szemléltető keret. A statisztika ilyen felhasználása pozitív visszacsatolási hurkot hoz létre, ami lehetővé teszi, hogy a szervezet tartós fejlődést érjen el.

Sok más módszer és technika nem rendszer-szemléletű. Azt hiszem, hogy a rendszer leépülését okozzák. Ezek közé a technikák közé tartozik a számszerűen meghatározott célokra való törekvés. Megfelelő nyomással, a tények elferdítésével, a költségek másra hárításával vagy egyenesen csalással bárki el tud érni bármilyen megadott értéket. Nagy ára van annak a teljes rendszerre nézve, ha egyesek úgy mesterkednek a rendszerrel, hogy a „saját” számértéküket érik el. Eluralkodik a rövid távú gondolkodás és a szervezet egyik krízisből a másikba bukdácsol. A tűzoltást éppen akkor jutalmazták, amikor a következő tűz kezd égni.

A negyedéves haszon meghatározására vonatkozó szokásos összpontosítás arra ösztönöz, hogy a számokkal mesterkedjenek, hogy a folyó negyedévet jónak tüntessék fel a következő kárára.

A szervezetet gyakran félelem járja át, ha nem rendszerben gondolkodik. A félelem a vállalatok és az egyének nagy részét is megnyomorítja, a félelem a következő negyedévi jelentéstől, a következő teljesítésértékeléstől, félelem, hogy szemrehányást kell elviselni egy hiba miatt, félelem a legközelebbi létszámcsökkentéstől, a csökkenő erőforrásoktól, félelem, hogy a soron levő tervcél nem teljesítjük.

A rendszerben gondolkodók ezzel szemben azért dolgoznak, hogy kölcsönös előnyökön alapuló eredményeket érjenek el, inkább a tortát tegyék nagyobbá, mintsem a szeleteken veszekedjenek. A pszichológia és az emberi viselkedés ismerete lehetővé teszi, hogy a rendszerben gondolkodók belső motivációt alakítsanak ki. Az alkalmazottak büszkéek, és örömet találnak a munkájukban, ahelyett hogy a következő prémiumot kergetnék vagy megpróbálnák elkerülni a szemrehányást és a büntetést.

Együttműködés és kölcsönhatás

A rendszerszemlélet célja az együttműködés, akár az emberek egymás közötti, akár a berendezés és

az emberek közötti viszonyról van szó. Az egyén teljesítményének értékelése és a teljesítményének jutalmazása csökken, ezzel szemben a menedzsment a csoport erőfeszítését, a dolgozók és vezetők részvételét bátorítja.

A rendszerszemlélet fő vonásai:

- több figyelmet kell fordítani a kölcsönhatásokra, mint az összetevőkre,
- jobban kell ismerni a statisztikai ingadozást, mint a konkrét számokat,
- jobban kell összpontosítani a hosszú távú, mint a rövid távú kérdésekre,
- inkább az együttműködéssel, semmint a félelemmel, hibáztatással és a belső versengéssel kell foglalkozni.

Ez az integrált, a jobbítások kezelésére irányuló elmélet lehetővé teszi, hogy az egyének rendszerben dolgozzanak, és sokkal többet érjenek el, mint

amire az egyének önmagukban képesek. A rendszerszemlélet gyakorlatával mindenki számára hosszú távú siker és nyereséget hozó környezet fog megvalósulni.

Irodalom:

1. „A Day with Dr. Russell Ackoff”, March 3, 2003, Boeing Leadership and Learning Center, Canoga Park, CA.
2. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, 2000.
3. W. Edwards Deming, *The New Economics*, MIT Press, 2000.
4. Rip Stauffer, in an e-mail to the author, March 10, 2003.
5. Steven S. Prevette, „Cleaning Up With SPC”, *Quality Progress*, September 2001, www.asqnet.org/members/news/quality-progress/2001/0901/104emerging_0901.htm.

Az összetettség (komplexitás)-elmélet egyszerűsíti a választást

– Duke Okes* –

Legtöbb üzletvitel-menedzsment és fejlesztési módszertan kissé merev struktúrákat kínál a siker eléréséhez. Például a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj szerinti üzleti kiválóság kritériumainak útmutatója hét nagyobb kategóriát és több mint 90 külön tételt tartalmaz, amelyekkel foglalkozni kell. Az ISO 9001 szabvány öt nagyobb elemet ír elő, amelyek több mint 130 kötelező előírást tartalmaznak. A Hat Sigma fejlesztési projekteket a „határozd meg – mérd – elemezd – tökéletesítsd – szabályozd” folyamat szerint hajtják végre. W. Edwards Deming 14 részletes pontot adott meg, amelyekre a menedzsmentnek szüksége van a szervezet átalakításához.

Kevesebb előírással segíti a szervezet tagjait a fejlesztési lehetőségek felkutatásában és végrehajtásában egy olyan keret, melynek segítségével másképpen tekintenek a szervezetre. Peter Senge tanuló szervezete példa erre, mert módszereket keres a folyamatos, átalakító tanulás beépítésére a fő üzleti és személyi folyamatokba és tevékenységekbe. (1)

Az utóbbi két évtizedben az összetettség (komplexitás)-elmélet hasonló szerephez jutott. Makroszinten a számítógépek, kommunikációs tech-

nikák és globális üzleti hálózatok által létrejött, kibővült, kölcsönös kapcsolatok összetettebb gazdasági és társadalmi környezetet hoztak létre. Mikroszinten a tudáson alapuló munka inkább arról szól, hogy a szervezeten belül folyó munka sok ember összetett, társadalmi kölcsönhatását és nem csak egyszerűen a fizikai tárgyak kezelését foglalja magába.

Valójában ma már a szervezeteket összetett, alkalmazkodó társadalmi rendszereknek tekintik, amelyek műszaki rendszereket és folyamatokat működtetnek a vevők követelményeinek kielégítésére. (2)

Jellemzők

A múltban a szervezeteket gépeknek képzelték, amelyekben az ok és hatás kapcsolatok lineárisak és egyirányúak. Az összetett, alkalmazkodó rendszerekben az ok és hatás kapcsolatok kétirányúak és nem lineárisak, azaz egy kis változásnak nagy kihatásai lehetnek.

Ezenkívül, míg a gépeknek tervezői vannak, az összetett rendszereknek az az ereje, hogy önszerveződők. Mivel a teljesítőképesség a jövőben kevésbé jelezhető előre, az eredmény gyakran

* Tanácsadó és oktató, Blaunville, TN. ASQ fellow and certified quality. The certified Quality Manager Handbook második kiadásának társszerkesztője.

sokkal nagyobb, mint amit fentről lefelé irányuló szabályozással lehetett elérni.

Ez nem jelenti azt, hogy az összetett rendszerek útmutatás nélkül működnek. A tényezők (akár egyének, akár csoportok) ilyen rendszerekben kevés szabály szerint működnek. Ezeket a szabályokat általános irányok kitűzésével közlik, és jelentős szabadságot engednek meg abban, hogy hogyan teljesítik őket. Ezért a rendszer sokkal rugalmasabban képes válaszolni az abból a környezetből származó bemenő adatokra, amelyben dolgozik. A rendszer legnagyobb teljesítő-képességét akkor éri el, ha az a káosz határán működik. (3) Példa lehet a káosz határára a fizikai világban az országúti raliversenyzők szűk mozgásteret a jármű gyors előrehaladása és a felette való uralom megtartása között.

Legtöbb rendszer teljesítő-képességét azonban sokféle kritérium szerint mérik. Egy összetett rendszer egyik változó tekintetében jól teljesíthet, valószínűtlen azonban, hogy képes lenne a maximális teljesítő-képességre mindegyik kritériumra nézve. A környezet alapján kell elbírálni, hogy mikor következnek be eltolódás a prioritások között.

Az elmélettől a gyakorlat felé

Hogyan lehet tehát az összetettség elméletet a szervezeti fejlesztés irányítására és jobbítására felhasználni?

Öt módot mutatunk be:

1. *Világossá kell tenni, a rendszer küldetését, értékeit, céljait és prioritásait.* Vegyük figyelembe, hogy egy szervezet mindenkor egymásba épült összetett rendszerekből és alrendszerekből áll (pl. üzleti folyamatok, részlegek és egyedek), ami azt jelenti, hogy ezeket a kérdéseket a rendszer minden szintjén fel kell tenni. Egy olyan folyamat, mint a hoshin tervezés jobban használható, mint az egyirányú, fentről lefelé mutató stratégiai közelítés. A *hoshin tervezés* iteratív, lépésről lépésre közelítő folyamat, mely kialakítja és kiterjeszti a stratégiai irányt és módszereket a célok eléréséhez, bevonva a szervezet minden szintjét az összhang biztosítására.
2. *Csak annyira szabályozzunk minden rendszert, amennyire szükséges.* Egy szerelősor vagy egy pénzügyi művelet számára szükséges lehet, hogy igen határozott szabályok szerint irányítsák, míg jelentős rugalmasságot kell engedni a szállodai személyzetnek, amikor a vendégek panaszaival foglalkozik. Szemben a korábbi változattal, az ISO 9001:2000 már felismeri ezt, megjegyezve, hogy a folyamatdokumentáció terjedelme szervezetről szervezetre és folya-

matról folyamatra változhat. Minél összetettebb egy folyamat, valószínűleg annál jobban épít a kommunikációra és az ismeretekre.

3. *Biztosítani kell, hogy ha a környezetből elégséges visszacsatolás érkezik, akkor a rendszer a változás igényének jelzéseit felismeri, és beavatkozni is képes.* A visszacsatolásra példák a vevői elégedettség adatai, a versenyelemzés és a benchmarking (műszaki szintfelmérés és összehasonlítás). Azt is figyelembe kell venni, hogy mivel egy rendszerben szintek vannak, legyenek belső visszacsatoló mechanizmusok az alrendszerek között is.
4. *Széles körben kell figyelemmel kísérni a rendszer teljesítő-képességének mérőszámait, hogy jobban megértsük, hogyan teljesít a szervezet.* A kiegyensúlyozott pontozókártya (B.S.C.) jobban lehetővé teszi az üzleti folyamatok lejátszódásának figyelembevételét és kapcsolatát az üzleti döntésekkel, továbbá a részlegek és folyamatok szintjén is alkalmazható.
5. *A rendszer teljesítő-képességének javítására a nagyobb áttörések helyett inkább sok kis változást hajtsunk végre.* Természetesen a rendszer vagy alrendszer méretétől függően eltérő lehet, hogy mit tekintünk kicsinek. De a rendszer által irányítható változások nem jelentenek problémát a vevőknek, és biztosítják, hogy a lépésenkénti tanulás hosszú távon sikeresebb lesz. Sok kis változás, amelyet abban az irányban végzünk, amelyben a szervezet el kíván mozdulni, végül is egy billenőponthoz vezet, amelyen a szervezet képességeit át kell alakítani. (4)

Ezek a példák és sok minőségirányítási gyakorlat is alátámasztja, hogy a szervezeteket összetett, alkalmazkodó rendszereknek tekintjük. A szervezet típusától és mindenkor helyzetétől függ, hogy mikor és hogyan célszerű az egyes technikákat alkalmazni. A szakértő az a személy, aki képes a megfelelő eszközt a helyzethez illeszteni, az összetettség-elmélet pedig egy olyan lencse, amelyen át nézve az ilyen döntéseket könnyebben lehet meghozni.

Más fontos kérdések

Mivel a tényezők, rendszerek vagy alrendszerek kölcsönhatása adja az összetett rendszerek erejét, kiegészítő lehetőségek állnak rendelkezésre az ilyen rendszerek jobb teljesítésének segítésére. Ezek közé tartozik az, hogy nemcsak magára a lényegre (pl. tényezők és alrendszerek), hanem a köztük lévő kölcsönhatásokra is figyeljünk.

Az, hogy mi jön ki a rendszerből, nagyrészt annak a függvénye, hogy a tényezők, rendszerek és alrendszerek közti különbségeknek milyen az

együttes hatása. A teljesítőképesség irányításának egyik útja annak biztosítása, hogy a különbségek megfelelőek legyenek.

Természetesen a túl sok különbség éppolyan káros, mint a túl kevés, de a gondolkozási folyamatokban lévő különbségek (pl. a Myers-Briggs Type Indicatorral mérve), az eltérő tanulási stílusok, az előrehaladás a tanulásban és a szélesebb körű változatosságot mutató szervezeti tapasztalatok szintetizálhatók. Ez azt jelenti, hogy egy összetett, alkalmazkodó rendszer jobb teljesítményének eléréséhez a személyzet kiválasztása és fejlesztése, valamint a szervezeti tervezés fontos eszközök.

A tényezők, rendszerek és alrendszerek közötti kölcsönhatásra való összpontosítás megkívánja, hogy figyelmet fordítsunk a kommunikációkra. Az információáramlás mennyisége, iránya, fajtája és minősége jelzi, hogy mindenkor milyen sokat nyertünk e kölcsönhatástól.

A fejlesztéshez tartozik, hogy a kommunikációt fejlesztjük, ha nem elég, jobb csatornákat hozunk létre az információ számára (mint pl. a személyzet mozgatása vagy elektronikus eszközzel való ellátás), vagy csökkentjük a kommunikációt, ha túlterhelést okoz.

És végül, minthogy a szervezetek társadalomnak tekinthetők, a nyelvnek óriási jelentősége

van. A felhasznált nyelv változtatása lassan, de biztosan hatással van a jövőképre, amelyet a szervezet (tényezői és alrendszerei) önmagáról, a vállalat környezetéről és lehetőségeiről alkot. Például alkalmazottai azt mondják-e, hogy a vezetőikért vagy velük együtt dolgoznak? A beszélőket eladóknak vagy partnereknek tekintik? Ezek igen finom különbségek, de igen határozottan alakítják a résztvevők közti kölcsönhatásokat.

Irodalom:

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday, 1994.
2. David Nadler and Michael Tushman, „A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior” in D.A. Kolb, I.M. Rubin and J.S. Osland, eds., *The Organizational Behavior Reader*, fifth edition, Prentice Hall, 1991, pp. 544–561.
3. R.T. Pascale, „Surfing the Edge or Chaos”, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 83–94a
4. Jerry Kurtyka, „The Science of Complexity: A New Way To View Industry Change”, *Journal of Retail Banking Services*, Vol. 21, No. 2, pp. 51–58.

A cikksorozat közlését folytatjuk!

Növényi konzervek biztonsága és önköltsége mint versenyképesség-növelő tényezők

– Nádasi Józsefné, Kovács Gedeon* –

A magyar konzervipar versenyképességét kedvezőtlenül befolyásolja, hogy gyenge a gyártmányaihoz felhasznált mezőgazdasági termékek minősége (Lakner-Hajdúné, 2002), mely esetenként megkérdőjelezi a termékek élelmiszer-biztonságát és növeli önköltségüket.

Cikkemben ezért egyrészt azokat az ok-okozati összefüggéseket vizsgálom, amelyek a nyersanyag-logisztikai műveletek, a feldolgozásra kerülő növényi nyersanyagok és késztermékek biztonsága (komplex minősége), a késztermékek önköltsége és végső soron a versenyképessége között fennállnak, másrészt az eddigiektől eltérő szemlélettel vizsgálom a nyersanyag-eredetű élelmiszer-biztonsági veszélyeket, és javaslatot tesz a megelőzésükre vonatkozó megoldások újrarendezésére.

A vizsgált tényezőkről röviden

- A versenyképesség kialakításában fontos szerepet játszik a konzervtermék komplex minősége és önköltsége is.
- A minőséget – lévén élelmiszerről szó – komplexen kell értelmeznünk, így az egyszerre jelenti az élelmiszer-biztonságot és a hagyományos minőségjellemzőket: érzékszervi tulajdonságokat, tápértéket stb. (Sós, 1996), (amit a cikk további részében biztonságnak és minőségnek nevezek). Közülük azonban a biztonság az, ami feltétlen prioritással rendelkezik a fejlett világ piacain, és egyre inkább kritikus lesz nemcsak a versenyképesség, hanem az eladhatóság szempontjából is. Vizsgálataink során ezért a *biztonságot leginkább befolyásoló tényezőkre kell koncentrálnunk*, és ezeket kell mindenekelőtt felügyeletünk alatt tartanunk.

* Nyíregyházi Főiskola.

Ezt azonban ma még sok illetékes nem látja be, vagy nem ennek megfelelően jár el, vagy mechanikusan alkalmazza a HACCP rendszert. Ezért kiemelt fontosságúak a konzervek élelmiszer-biztonsága területén végzett kutatások, az eredmények publikálása, szakmai körökben történő megvitatása és a gyakorlatban való alkalmazása.

- A termék önköltsége – a BS 6143 szabvány szerint – két részre bontható:
- a termék-előállítás *indokolt költségeire* és
- az előállítás fölösleges többletköltségeire (*anyag-, kapacitás-, munkaerő-, idővesztések*re).

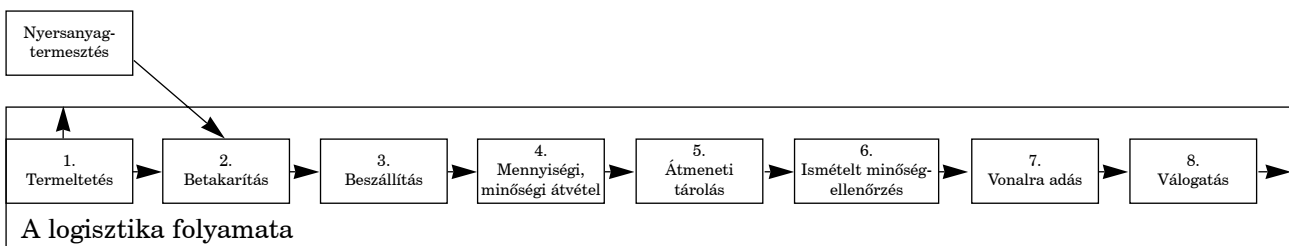
Ahogy azt Lakner (1986) megállapította, a konzerviparban a veszteségek 60–80%-át az anyagveszteségek teszik ki, amely arány – vizsgálataim szerint – azóta is lényegében változatlan. Mivel a konzervekben felhasznált anyagok túlnyomó része nyersanyag, ezért az előállítási veszteségek és ezzel összefüggésben az önköltség lényeges

csökkentéséhez mindenképp a *nyersanyagokból származó veszteségeket* célszerű vizsgálni és csökkenteni.

A vizsgált tényezők összefüggései

E problémakör feltárását csak akkor tudjuk elvégezni, ha a mezőgazdaságot és a feldolgozóipart egy rendszerként kezeljük. Azt kell ugyanis megvizsgálnunk, hogy az egész élelmiszer-termelő rendszer (mezőgazdaság és feldolgozóipar) hogyan működik leghatékonyabban (legkevesebb veszteséggel). Vizsgálatainkat és a beavatkozást tehát a növénytermelésre is ki kell terjeszteni, nem elég csak a konzervipar keretein belül maradni.

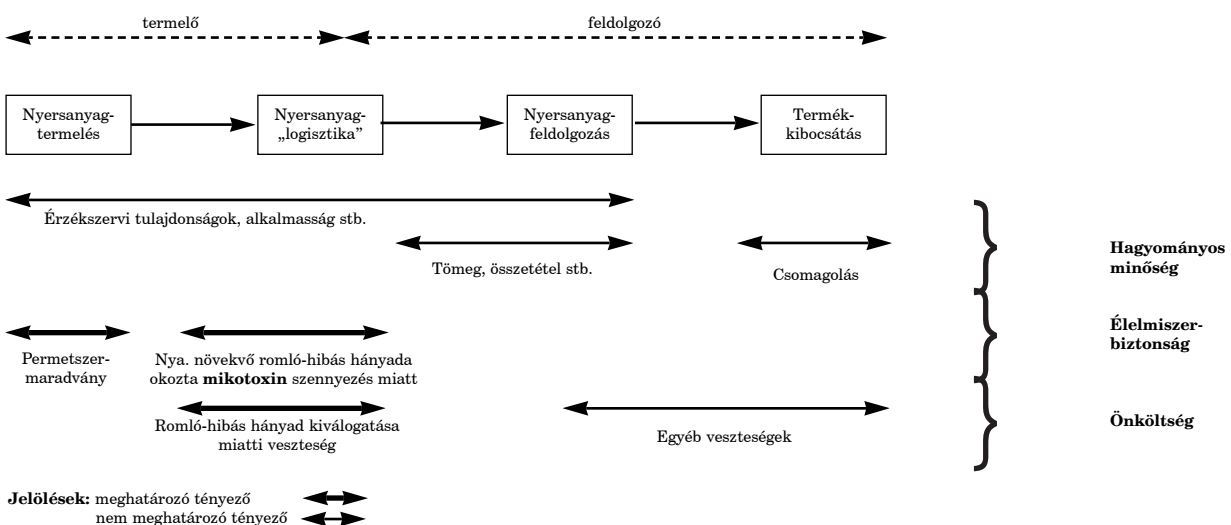
Ezért – a folyamatszemplélet logikáját felhasználva – munkámat azzal kezdtem, hogy felállítottam az ún. „nyersanyag-logisztikai folyamatot”, mely a nyersanyag – feldolgozást megelőző – teljes „kezelését” magában foglalja, amit az 1. ábra szemléltet.



1. ábra: A nyersanyag-logisztika folyamata

Vizsgálataim alapján – mint arról e szakfolyóirat hasábjain beszámoltam (Nádasdiné, 2003/10) – bebizonyosodott, hogy a nyersanyagok komplex minősége és veszteségei döntően e folyamatban keletkeznek, illetve ebből erednek.

A 2. ábra összefoglalóan azt mutatja be, hogy a – nyersanyagtermelést, a logisztikát, a konzervipari feldolgozást és a termékkibocsátást magában foglaló – teljes konzervgyártó folyamatban hol keletkeznek a versenyképességet leginkább befolyásoló – vizsgált – tulajdonságok, tényezők.



2. ábra: A fontos minőségi összetevők és veszteségokozók „keletkezési” helyei

Mint az ábrán látható, a konzervek élelmiszer-biztonsága, hagyományos minősége és gyártási vesztesége összetevőinek számottevő hányada a gyárkapun kívülről származik még, a természetből, ill. az azt követő logisztikai műveletekből. Ezekhez csatlakoznak a nyersanyag-logisztika gyárkapun belüli tevékenységei, az átmeneti tárolás, a feldolgozást megelőző válogatás, melyek szintén meghatározóan alakítják a versenyképesség e fontos tényezőit. Az ezt követő feldolgozás stb. csak kisebb mértékben befolyásolják azokat.

A nyersanyag-logisztika – nyersanyag-biztonság – konzervönköltség összefüggése

A nyersanyagot jó minőségben és garantált élelmiszer-biztonság mellett kell betakarítani, beszállítani, a jó minőséget átvételkor megállapítani. Mindezek azonban önmagukban még nem biztosítják, hogy a feldolgozóvonalra kerüléskor is jó a minőség, garantált a biztonság. Azokat meg is kell őrizni, amihez a termeléstől a betakarításon át egészen a feldolgozásig terjedő valamennyi művelet minősége, a biztonságot megőrző szemlélet lenne szükséges.

A nyersanyag minősége és ezáltal biztonsága nem állandó, hanem folyamatosan változik, ahogy a logisztikai folyamatban egyre előrébb jut. E változás lényege az érés, a túlérés, ill. a romlás. A nyersanyag állapota (minősége és biztonsága) abban a fázisban meghatározó, amikor azt már éppen felöntötték a feldolgozóvonalra és válogatásra kerül (a folyamat 7–8. lépése).

A gyenge minőségű nyersanyag¹ „keletkezésének” okai:

- A termesztési technológia hibái (nem megfelelő növényvédelem stb.).
- A betakarítási technológia hibái, amikor az időpont megválasztása nem megfelelő az élelmezés-egészségügyi várakozási idők betartása szempontjából, vagy amikor – anyagi okokból vagy gondatlanságból – a kiváló vagy jó minőségű nyersanyagba belekerülnek vagy abból nem válogatják ki a romló-hibás stb. egyedeket, holott akkor még kis mennyiségűknél fogva könnyen eltávolíthatók lennének.
- Logisztikai problémák: a betakarítást és az azt követő *beszállítást a feldolgozó nem ütemezi*, legfeljebb időnként – nyersanyagdömping esetén – ún. *beszállítási engedélyeket* adnak ki.

Ez azonban mindig prompt készül, nem előre tervezetten, így általában akkor kerül kiadásra, amikor a nyersanyag már le van szedve, be van takarítva. Így ez a megoldás esetleges, és a betakarítás időpontjára nemigen van hatással. Hatása csak annyi, hogy a nyersanyagot nem a gyárkapun belül tárolják, hanem másutt.

A nyersanyagok nem megfelelő minősége és biztonsága elsősorban az alábbiakat jelenti:

- sok a gyártásra alkalmatlan hányad a nyersanyag-tételben (azaz
 - sok a romló-hibás, penészes egyed stb., ami hasznosíthatatlan hulladék,
 - ill. sok az egyéb ok, pl. méret, érettségi állapot stb. miatt alkalmatlan hányad, ami viszont még valamilyen célra hasznosítható),
- magas a permetszer-maradvány a nyersanyag-tételben stb.

A nyersanyag-logisztikai folyamatban az élelmiszer-biztonságot illetően tehát az alábbiak dőlnek el vagy befolyásoltak:

- A termesztés során dől el a nyersanyag kémiai anyagokkal (műtrágyák, permetszerek, gyomirtó szerek stb.) való szennyezettsége,² egészségi állapota.
- A nyersanyag-betakarítás időpontja és módja által befolyásolt:
 - a tételben benne maradó romló-hibás hányad,³ melyből a különböző károsanyag-mennyiségek származnak (patulin, penész-fonalak mennyisége stb.),
 - a romlás majdani sebessége a feldolgozást megelőző tárolás során,
 - a kiválogatás majdani vesztesége a feldolgozást megelőzően,
 - a permetszer-maradványok mennyisége² (a lebomlás foka) stb.
- A nyersanyag beszállítás előtti és utáni átmeneti tárolása során dől el vagy befolyásolt:
 - a nyersanyag-tételben lévő romló-hibás (gyártásra alkalmatlan) hányad, és ennélfogva károsanyag-tartalom növekedése,³ ill. a majdani kiválogatott hányad.
- A feldolgozás előtti válogatás során dől el:
 - a nyersanyagban maradó romlóhibás hányad, azaz a késztermék károsanyag-tartalma,²
 - a ténylegesen kiválogatott nyersanyag mennyisége, azaz a veszteség mértéke.⁴

¹ A nyersanyagok rossz, ill. gyenge minőségét a Magyar Élelmiszerkönyv 1. kötetében lévő, a friss fogyasztásra kerülő nyersanyagokra vonatkozó, EU-konform előírásokhoz viszonyítva határoztuk meg. Ezek képezték ugyanis az alapját a konzervgyár nyersanyagokra vonatkozó Házi szabványai kidolgozásának.

² Az élelmiszer-biztonságot döntően és megváltoztathatatlanul befolyásoló paraméterek, jellemzők.

³ Az élelmiszer-biztonságra kihatással bíró jellemzők, amelyek mértéke egy vagy több következő lépésben még változtatható.

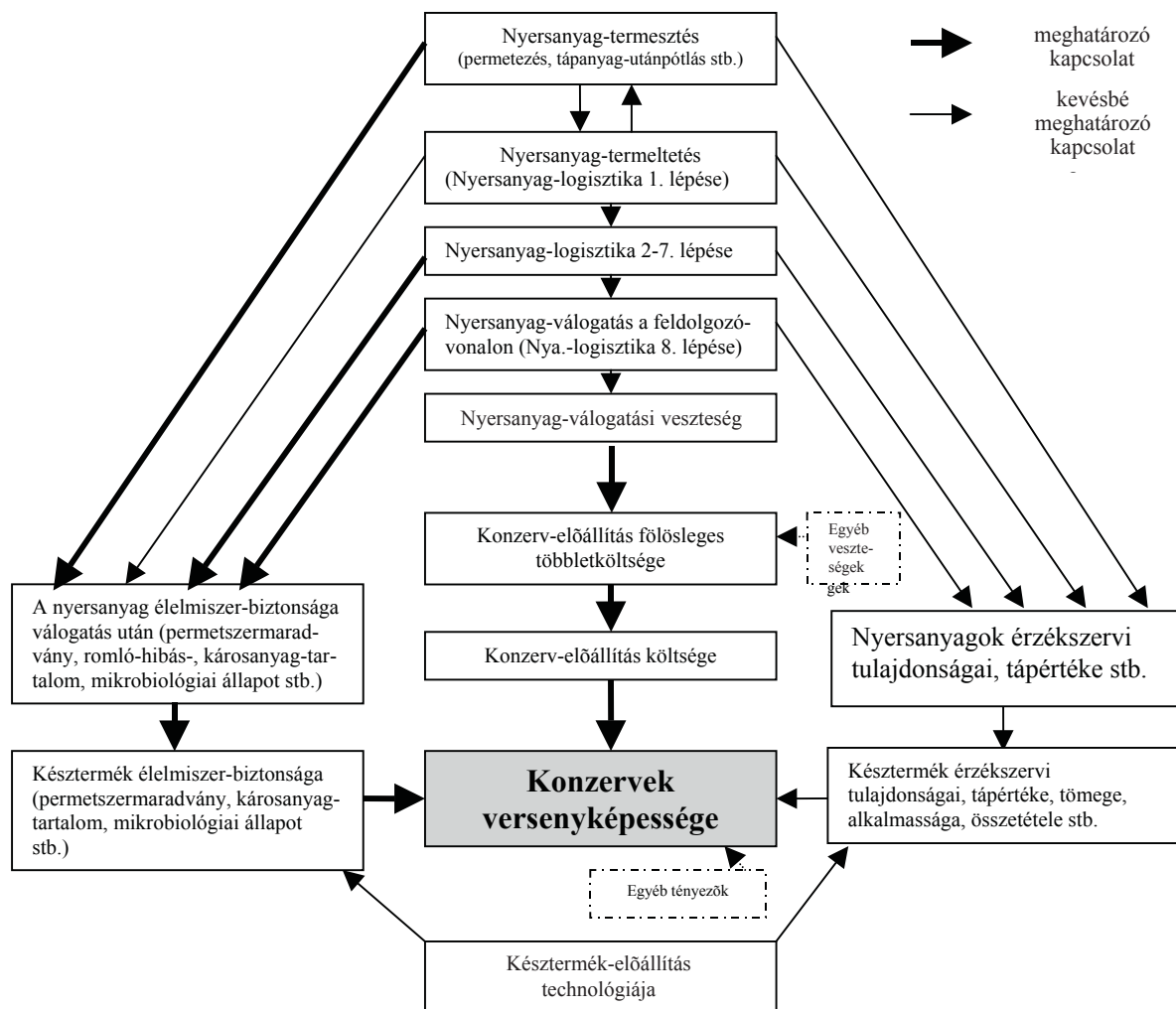
⁴ Az önköltséget véglegesen és nagymértékben befolyásolja.

– A feldolgozás közben változatlan marad (nehézfém-tartalom) vagy tovább nő(het) a károsanyag-tartalom (mikotoxin-tartalom), vagy romolhatnak az érzékszervi tulajdonságok (vagy változatlanok maradnak, ill. adalék-

anyagokkal való elfedés miatt javulhatnak), azonban nem ez a művelet a meghatározó sem a kész konzerv biztonsága és minősége, sem az önköltséget leginkább növelő – veszteségeköltségek – szempontjából.

A nyersanyag-logisztika – biztonság – önköltség – versenyképesség összefüggései

A nyersanyag-logisztika – konzervbiztonság és -minőség – önköltség és versenyképesség összefüggését kapcsolati diagram segítségével vizsgáltam, és a 3. ábrán mutatom be.



3. ábra: A nyersanyag-logisztika hatása a konzervek versenyképességére

A nyersanyag-logisztika kritikus élelmiszer-biztonsági pontjainak újszerű vizsgálata

Mivel az élelmiszer-biztonság – mint fent jeleztem – prioritást élvez a versenyképesség vizsgált tényezői között, ezért azt külön, kiemelve is vizsgálom a nyersanyag-logisztikai folyamat összefüggésében.

A nyersanyag-logisztikai folyamat – élelmiszer-biztonsági szempontból – kritikus pontjait az almatermesztés és -feldolgozás példáján keresztül a 4. ábra mutatja be.

Az élelmiszer-biztonság garantálása tekintetében a probléma ott van, hogy – mint a 2. ábra mutatja – a konzervek biztonsága a gyárkapun kívül jórészt eldől, amin a nyersanyag kezelésének gyárkapun belüli része csak tovább ront (a kellő ütemezés nélküli beszállítás miatti átmeneti tárolással). A növényi konzerveket gyártók által alkalmazott HACCP rendszer azonban ezt a tényrt figyelmen kívül hagyja, mely gyakorlat eredményét – a 4. ábra alapján – az alábbiakban mutatom be.

*A szemléltető ábra – technikai okok miatt – mellékletként szerepel
2004-apr-14old.pdf néven*

A romló-hibás nyersanyag okozta veszélyről

Ha a Magyar Élelmiszerkönyv 1-2-18/1993. sz. A Veszélyelemzés, Kritikus Szabályozási Pontok (HACCP) rendszerének alkalmazása c. előírását – konzervüzemekhez hasonlóan – alkalmazzuk, akkor a „döntési fa” kérdéseit feltéve pl. az alma nyersanyag-feldolgozás előtti átmeneti tárolására vonatkozóan (ld. a 4. ábrán) a következő adódik:

1. kérdés: Rendelkezésre áll-e szabályozómódszer?

Válasz: Tegyük fel, hogy igen, van az átmeneti tárolásra technológiai utasítás, vagy ha nincs, el kell azt készíteni, és akkor ismét csak igen a válasz.

2. kérdés: Az átmeneti tárolást kifejezetten arra tervezték-e, hogy kiküszöbölje vagy elfogadható szintre csökkentse a mikotoxinok megengedett szint fölötti előfordulásának várható valószínűségét?

Válasz: Nem.

3. kérdés: Előfordulhat-e veszélyt okozó mikotoxin-szennyeződés az elfogadható szintet meghaladó mértékben, vagy növekedhet-e ilyen szintre?

Válasz: Igen.


4. kérdés: Egy következő lépés kiküszöböli-e, vagy elfogadható szintre csökkenti-e a megállapított mikotoxinveszély előfordulásának várható valószínűségét?


Válasz: Igen, mert majd még jön a válogatás, és az – elvileg – kiküszöböli a mikotoxinveszélyt a tételben azzal, hogy eltávolítja a romló-hibás hányadot belőle.


Következésképpen az alma feldolgozás előtti átmeneti tárolása nem kritikus pont, így nem kell neki szentelni kiemelt figyelmet. Kritikus határérték (pl. max. tárolási idő vagy max. romló-hibás hányad átvételkor vagy vonalra adáskor) megállapítására – amivel még feldolgozásra lehet adni a nyersanyagot, mert fizikailag lehetséges a kiválogatása – nincs szükség, felügyelő eljárásra stb. nincs szükség. Nem kell tehát különös gondot kezelni a folyamatnak azt a lépését, ahol ellenőrizetlenül és eltávolíthatatlanul felszaporodhat az a romló-hibás hányad, ami miatt az élelmiszer-biztonsági veszély egyáltalán létrejön, ill. fokozódik, a gazdaságossági szempontokról már nem is beszélve. (Bár alkalmanként beírják a veszélyelemzésbe ehhez és a hasonló lépésekhez, hogy ezeket a GHP szabályozza, a GHP azonban a mezőgazdasági nyersanyagok termelésére nincs kidolgozva, vagy nem hozzáférhető, így a gyakorlatban még ha akarnák, sem tudnák alkalmazni.)

Kritikus pontnak adódik viszont a válogatás, itt kell(ene) nagyon gondos munkát végezni, ami azonban gyakorlatilag nem lehetséges.

Az ábrán használt jelölések magyarázata:

 Nyilvántartások, melyek vezetése és az ezzel kapcsolatos tevékenységek szakszerű végzése az élelmiszer-biztonság garantálása érdekében nélkülözhetetlen. A gyakorlati megvalósítás azonban nem megnyugtató, gyakran formális, nem a valóságnak megfelelő, vagy hiányzik.

 Azok az ellenőrzések (felügyelet)ek, melyek az élelmiszer-biztonsági veszélyek megelőzéséhez feltétlenül szükségesek volnának az illetékes hatóságok, ill. a feldolgozóüzem részéről. Az illetékes hatóságoknak annál is indokoltabb lenne a bekapcsolódásuk, mert a feldolgozóüzemek nincsenek mindig abban a helyzetben, hogy diktálhatnak a nyersanyagtermelőnek, ill. esetleg híján vannak az ehhez szükséges megfelelő szakembernek vagy szakértelemnek.

 Azok az ellenőrzések (felügyelet)ek, melyeket a működő HACCP rendszer (a CCP-k felügyelete) kivált.

Fenti szemléletnek megfelelő – a feldolgozók által alkalmazott – gyakorlat a következő:

– A gyárudvaron – úgymond a feldolgozóvonalak folyamatos működtetési feltételeinek megteremtése érdekében (valójában kényelemből) – a nyersanyagokból általában több napi készletet halmoznak fel, kiteve az időjárás viszontagságainak.

Akkor sem jobb azonban a helyzet, ha – mint egyes feldolgozóknál gyakorlattá vált – több napi, esetenként akár 1 heti készletet is hűtőházba tárolnak be. Az illetékesek ugyanis úgy vélik, hogy ott a nyersanyag romlása „megáll”, ami még inkább „elkényelmesíti” őket.

Mivel pedig a nyersanyagba betakarításkor beleszedik a romló-hibásakat is, azok góccokat képeznek, és környékükön – akár szabadban, akár hűtőházban tárolva – rohamosan nő a penészes stb. hányad. Ezt elősegíti, hogy a nyersanyagok penészgombákkal stb. való felületi fertőződése azonnal megtörténik a tárolókonténerek fertőtlenítésének elmaradása miatt.

– A tárolt nyersanyagok minőségét a tárolás során nem ellenőrzik, így a minőség alakulása nincs hatással az egyes tételek feldolgozási sorrendjére, azt általában a konténerek hozzáférhetősége, ill. a targoncás döntése határozza meg.

A permetszermaradványok okozta veszélyről

Hasonló a helyzet a megengedett szint fölötti permetszermaradványokat okozó növényvédelmi gyakorlattal is. A veszélyelemzés során mind a négy kérdésre ott is ugyanazt a választ adják, mint a fent leírt példában. A 4. kérdésre azért adnak igen választ, mert a minőségi átvételt tekintik annak a következő lépésnek, ami hivatott kiküszöbölni vagy elfogadható szintre csökkenteni a permetszerek okozta kémiai veszély előfordulásának valószínűségét.

A nyersanyagok minőségi átvétele ugyanakkor az esetek többségében csak ránézésre történik, vagy ha vannak is átvételi előírások, azok betartása formális, mivel vagy eszköz, vagy az idő, vagy a szándék, vagy a szakértelem stb. hiányzik. Ha esetleg és nagy ritkán kérnek is termelői nyilatkozatot, amögött nincs mindig hitelesen vezetett permetezési napló, növényvédelmi gyakorlat.

Az átvételi árak nem ösztönöznek a jó minőségre. Megállapításuk, ill. változásaik különféle tényezők által alakított. Így pl. a konzervgyárak ezen a módon is versengenek egymással, aminek következtében irreálisan alacsony vagy magas ár is kialakulhat. Ez utóbbit pl. a feldolgozó a gyakorlatban azzal csökkenti, hogy:

- vagy – nem objektív mérésen alapuló – levonásokat alkalmaz,
- vagy a kifizetendő árat a meghirdetettől olyan módon téríti el, hogy az I. osztályú nyersanyag-ról megállapítja, hogy az pl. 40% II. osztályút tartalmaz, és fordítva.

Ezek a „játék lehetőségek” az átvevők kezében vannak, akik a felülről jött instrukciókat megfelelően alkalmazzák. Ennek az árrendszernek a következménye pedig az, hogy az ár és a minőség nagyon laza korrelációban van egymással, és nem teszi érdekeltté a termelőt a jó minőségben, az élelmiszer-biztonság garانتálásában.

A CCP-k régi megközelítésének konklúziói

Még ha kiválóan működne is a minőségi átvétel vagy a nyersanyagok válogatása, akkor sem hiszem, hogy ebben a fázisban kellene kiszűrni a nem szakszerű növényvédelemben részesült nyersanyag-tételt, táblát, ill. kiválogatni az ellenőrzés nélkül felszaporodott romló-hibás hánnyadot. Mert ha ez így helyes, akkor hol van itt a megelőzés, ami a HACCP rendszer bevezetésének és működtetésének célja lenne. Nem az lenne-e egy megfelelően átgondolt élelmiszer-biztonsági rendszer célja, hogy az élelmiszer-biztonsági veszély kialakulását megelőzze, és ne csak legfeljebb kiszűrje az élelmiszer-biztonsági szempontból aggályos tételeket?

Mert gondoljuk el, mi fog történni az egyik feldolgozónál – az átvétel során – netán kiszűrt tétellel, táblával. Ne legyenek illúzióink, mert azt a következő feldolgozó majd átveszi és feldolgozza, vagyis az esetek nagy részében az asztalunkra kerül!

Vagy biztosak lehetünk-e abban, hogy a magas %-ban romló-hibás egyedeket tartalmazó tételből azokat tökéletesen ki fogják (tudják) válogatni? Egyáltalán nem! A válogatás hatékonysága ugyanis sok tényező függvénye, melyek a következők:

- a válogató személyzet lelkiismeretessége, fáradtsága, jó látása,
- a válogató személyzetnek a romló-hibás hánnyadhoz viszonyított megfelelő aránya,
- a válogatószalag hossza, sebessége a romló-hibás hánnyadhoz viszonyítva,
- a válogatószalag kiképzése (pl. görgős-e, alulról megvilágított stb.),
- a nyersanyagáram vastagsága,
- a megvilágítás erőssége stb.

A gyakorlatban ezek közül valamelyik vagy valamelyek általában nem megfelelőek, nem a romló-hibás mennyiséghez és nem egymáshoz igazítottak, ami miatt a *válogatás szükséges hatékonyságában nem bízhatunk*.

Az egyik lehetséges megoldás: a TQM bevezetése

Az ipar sok képviselőjének véleményével szemben – Susánszkyval (1982) egyetértve – *nem állja meg a helyét az az álláspont, hogy a munkafolyamatban való „benne élés” már egyben a racionalizáló szemlélet érvényesülését is jelenti*. Sajnos, nem bízhatunk tehát abban, hogy azok, akiknek a kezében van az élelmiszer-biztonság, a versenyképesség megteremtésének és a pazarlás megszüntetésének lehetősége, ösztönösen és minden erőfeszítés nélkül élnek is vele.

A konzervek versenyképességének fenti összetett és csak *rendszer szemlélettel* kezelhető problémái megoldásához tehát szükséges a szándék, az elkötelezettség, az ismeretek, szisztematikus vizsgálatok, az okok megállapítása, a kiküszöbölésükre tett erőfeszítések, melyeket az ilyen komplex problémák kezelésére alkalmas TQM bevezetése biztosíthat számunkra.

A TQM fogalma

A TQM profitorientált, profitcentrikus szemléletű (Buzás-Sándor, 1995), a szervezet hatékonyságát fokozó, általános, mindent átfogó és integráló vezetési rendszer. Célja: a profitkilátások optimalizálásának előmozdítása a meglévő vagyoni és eszközök (anyagi, kereskedelmi, humán és intellektuális tőke) gyarapítása érdekében. A hatékonyság, eredményesség, rugalmasság és kreativitás – melyek mind pozitívan hatnak a profittevézőkre – lehetőleg legjobb, szisztematikus biztosítása ugyanis rendszerszintű, összehangolt intézkedéseket követel. Ezt biztosítja a TQM, mely mozgásba képes lendíteni az egész vállalatot, sőt az egész termékpályát vagy annak vizsgálat alá eső részét is.

TQM-mel az élelmiszer-biztonságért

A TQM szemléletének és módszerének alkalmazása teszi lehetővé, ill. könnyíti meg a mezőgaz-

dasági termelő és a feldolgozó tevékenységének egységes, komplex rendszerként való kezelését, ami az élelmiszer-biztonság megfelelő szintű eléréséhez elengedhetetlen.

A szükséges lépések röviden az alábbiak:

- a) A vezetés, majd a munkatársak és beszállítók élelmiszer-biztonság iránti elkötelezettségének kialakítása a szükséges oktatásokkal, tanulmányutakkal, esettanulmányok felhasználásával stb.
- b) Az élelmiszer-biztonsági helyzet felmérése az élelmiszer-előállítás egységes rendszerében (a növénytermesztésben és a feldolgozásban) az EFQM-modell segítségével. A modellt a Tito Conti által javasolt módon, diagnosztikai céllal kell alkalmaznunk.

Elsősorban az alábbi kérdésekre keresünk választ önértékeléssel:

Mit mutat a gyakorlat és az objektív vizsgálatok a kibocsátott növényi konzervek biztonságát illetően? Ismert-e, feltárt-e a tényleges élelmiszer-biztonsági helyzet a tulajdonosok, a menedzsment és a munkatársak által? Ismert-e a menedzsment és a munkatársak által az alkalmazott növénytermesztési, -logisztikai gyakorlat hatása az élelmiszer-biztonságra? Vizsgálták-e hazai és külföldi hatóságok, ill. vevők az általunk előállított növényi konzervek biztonságát, és mi lett a vizsgálatok eredménye? Volt-e az élelmiszer-biztonságot érintő reklamáció az elmúlt években?

A vezetés teljes elkötelezettséget mutat-e az élelmiszer-biztonság iránt?

A vezetés által kidolgozott stratégiában és üzletpolitikában szerepel-e az élelmiszer-biztonság, ha igen, kellő hangsúlyt kap-e?

A partnerkapcsolatok tekintetében sikerült-e a vezetésnek stratégiai partnerséget kialakítani a nyersanyagtermelőivel, ill. vannak-e erre utaló jelek? Ha igen, a stratégiai partnerség tartalmában szerepel-e az élelmiszer-biztonság és hogyan? Az erőforrások tekintetében hogyan valósítják meg a nyersanyag-logisztikai folyamatot, megfelelő-e a nyersanyagkészletek kezelése élelmiszer-biztonsági (minőségi, gazdaságossági) szempontból?

Meg vannak-e határozva a kulcsfolyamatok, köztük különösen azok, amelyek a cégek határán átívelnek? Megfelelően menedzselt-e a nyersanyag-termelési és -logisztikai folyamat? Van-e állandó folyamatjavítás, mely az élelmiszer-biztonságot szolgálja stb.?

- c) A helyzetfelmérés eredményeire alapozva – a termelés és feldolgozás egységes rendszerére vonatkoztatva – az élelmiszer-biztonsági stratégia kidolgozása, valamint a szükséges projektek (cselekvési tervek) meghatározása.

- d) A cselekvési tervben az alábbi – élelmiszer-biztonságot garantáló – projektekről lehet szó:
 - az „élelmiszerbiztonság-tudatosság”-ot és elkötelezettséget kialakító/fejlesztő projekt,
 - stratégiai partnerséget kialakító és elmélyítő projekt,
 - „a nyersanyag-termesztési és -logisztikai folyamat folyamatos javításáért” projekt.

Ez utóbbi projekt keretében pl. az almatermesztés és nyersanyag-logisztikai folyamat (ld. 4. ábra) javításával orvosolhatjuk a 3.1. és 3.2. pontban leírt problémát.

A folyamat javításának lényege ugyanis az, hogy ha eltérést tapasztalunk a vevői (jogi stb.) előírások és a folyamat képessége, ill. tényleges teljesítési szintje között, akkor *meg kell keresni és meg kell szüntetni azok eredendő okait* pl. Ishikawa-elemzéssel vagy fadiagram segítségével stb. (Juran). Így javul a folyamat teljesítménye, azaz esetünkben az alma permetezését megfelelően hajtják végre, szedés előtt betartják az egészségügyi várakozási időket, az alma nem fog megrohadni a feldolgozás előtt stb. Tehát nem a hibák következményeit kell majd a lehetséges utolsó lépésben – sokkal nagyobb ráfordítással, veszteséggel és sokkal kisebb határfokkal – megkísérelni kiküszöbölni, mint ahogy azt a HACCP rendszer előírja. Ezzel nem akarom persze a HACCP rendszer logikus voltát, jó szándékát stb. vitatni. Úgy vélem azonban, hogy ezt a rendszert magas mezőgazdasági, feldolgozó stb. „élelmiszer-biztonsági kultúrát”, magas szintű „élelmiszerbiztonság-tudatosságot” stb. feltételezve dolgozták ki, melyben gyakorlatilag nem fordul elő, hogy pl. nem az engedélyezett permeteszert használják, vagy a nyersanyag a feldolgozás előtt a gyárudvaron hosszú napokig várakozva megromlik. Ha mégis, nagy ritkán előfordul, azért alkalmas a HACCP rendszer. Nálunk azonban – tisztelet a kivételnek – még nem ez az általános helyzet.

A HACCP rendszert az egyes termékpályák sok képviselője bevezette, azonban a működésük nem kellő hatékonyságú (Győri–Győriné, 2002). Véleményem szerint a HACCP rendszerek bevezetése – fentiek ellenére is – eredményesebb lehetett volna, ha azt az egész termékpályára egyszerre kellett volna bevezetni és kötelezően tanúsíttatni.

Tudom, hogy az általam javasolt megoldás csak vázlatos, mert messze meghaladja jelen tanulmány kereteit. Tekintettel azonban a téma fontosságára, rendkívüli aktualitására, erre a jövőben mindenképpen célszerű volna visszatérni. Cikkemet ezért vitaindítónak szánom, amihez

várom mind az elméleti, mind a gyakorló szakemberek véleményét, tapasztalatait, észrevételeit.

Felhasznált irodalom:

BS 6143: Part 1:1992. Guide to the economics of quality process cost modell. (Minőséggazdálkodási irányelvek. 1. rész: Folyamatköltség-modell).
 BUZÁS A.–SÁNDOR M.: A TQM mint a minőségügyi rendszer továbbfejlesztésének lehetősége. Minőség és Megbízhatóság. 1995. 5. sz. 13–17. p.
 GYÓRI Z.–GYÓRINÉ M. I. (2002): Minőségrendszerek bevezetésének és alkalmazásának tapasztalatai növénytermék-előállításban. Magyar Minőség. 11. sz. 21–25. p.
 LAKNER Z. (1986): Veszteségtanulmányok. In SZILÁGYI P. szerk.: Vállalati gazdálkodás, üzem-

szervezés. 11. A termelési folyamat komplex ellenőrzése, elemzése a belső tartalékok feltárása céljából. Budapest, p. 321–328.

LAKNER Z.–HAJDU I.-NÉ (2002): The competitiveness of Hungarian food industry. (A magyar élelmiszeripar versenyképessége) Mezőgazda Kiadó, p. 42–79.

NÁDASDI J.-NÉ (2003): Konzervipari nyersanyagok veszteségeinek csökkentése folyamatjavítás módszerével. Magyar Minőség. 10. sz. p. 17–22.

SÓSNÉ dr. G. M. (1996): Minőségbiztosítás az élelmiszeriparban. Mezőgazda Könyvkiadó, Budapest, p. 11.

SUSÁNSZKY J. (1982): Fejezetek a veszteség- és tartalékfeltárás-szervezés módszertanából. Budapest, p. 5–36.

A TÁRSASÁG HÍREI, PROGRAMJAI

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

A Magyar Minőség Társaság (MMT) és a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség (FVF) pályázatot ír ki a

MAGYAR MINŐSÉG HÁZA® DÍJRA

Kiemelkedő minőségű hazai termékek és szolgáltatások népszerűsítésére

A pályázattal a hazai gazdálkodók azon törekvéseit szeretnénk segíteni, hogy a kiemelkedő minőségű termékeik/szolgáltatásaik minél szélesebb körben váljanak ismertté és jussanak igényes piacokra, különösen az Európai Unióba.

A pályázat célja olyan hazai termékek és szolgáltatások népszerűsítése, melyeknek:

- származása magyar,
- minőségjellemzői kiemelkedők,
- minőségük egyenletes, mert gyártásuk tanúsított minőségirányítási (biztosítási) rendszerben folyik.

Alapelvünk, hogy a pályázat feltételeit minél kevesebb ráfordítás árán lehessen teljesíteni. Ezért nem szükséges újabb, esetenként költséges vizsgálatok végzése; elfogadunk más díjra beadott pályázati anyagot is, ha mindhárom kritériumnak megfelel.

A pályázati feltételek teljesítésének igazolása:

- származás: igazoló nyilatkozat (tulajdonjog, gyártás helye, alapanyag);
- a jó minőség:
 - hazai vagy külföldi vásárdíjak, nagydíjak,
 - Magyar Termék Nagydíj,

- Innovációs Nagydíj,
- „Kiváló Magyar Élelmiszer” védjegy,
- „Környezetbarát Termék” minősítés,
- igényes piacra szállított, jelentős volumenű exportról szóló igazolás,
- termékvizsgálati jegyzőkönyvek,
- a zsűri a kiválóság más dokumentumát is elfogadhatja;
- a minőség egyenletessége: ISO 9001, QS 9000, VDS6, ISO/TS 16 949, AQAP szabvány szerinti rendszertanúsítvány vagy beszállítói minősítés másolata.

Külön kategóriát hirdetünk meg a mikro- és kisvállalkozások számára (max. 50 fő), ahol a kiválóságot a zsűri egyéni elbírálás alapján (de a megadott szempontok alapján) értékeli. Itt elsősorban olyan szervezetekre gondolunk, melyeknek termékei/szolgáltatásai speciális igényeket elégítenek ki (divat, iparművész, népművész stb.). A mikro- és kisvállalkozások a nevezési díjból 10% kedvezményt kapnak.

Igazolni kell, hogy a termék környezetbarát (ha ez értelmezhető). Szükséges továbbá a pályázó nyilatkozata arról, hogy a termék mely tulajdonságait tartja értékesnek, kiemelkedőnek, tartalmaz-e szabadalmat, találmányt, és ennek mi a lényege, továbbá a magyar származás értékárá-

nyáról, hiszen a pályázat célja a hazai termékek népszerűsítése.

A pályamunkákat állami és társadalmi szervek független szakértőiből álló zsűri bírálja el, a nevezési lap és a pályázati feltételek teljesítését bizonyító mellékletek továbbá a termék/szolgáltatás vizsgálata alapján.

A zsűri által elfogadott pályamunkák elnyerik a „**Magyar Minőség Háza**®”-díjat.

A díjak ünnepélyes átadására a XIII. Magyar Minőség Hét keretében kerül sor.

A díj elnyerése a következő előnyökkel jár:

- A nyertesek oklevelet és művészi **plakettet kapnak**. A plakett a kereskedelmi **propagandában** felhasználható.
- A pályázat értékelése alkalmából **sajtótájékoztatót tartunk** (a Minőség Hét keretében).
- A termékeket/szolgáltatást **bemutatjuk** a Magyar Minőség Hét időtartama alatt rendezett, a Magyar Minőség Háza® pályázaton díjnyertes termékek és szolgáltatások bemutatását célzó exkluzív **kiállításon**. Amennyiben a termék mérete és tömege miatt kiállítási bútort nem vesznek igénybe, úgy a területhasználat díja 2 m²-ig benne foglaltatik a nevezési díjban. (Ezt meghaladó területfoglalást, valamint a termékek és szolgáltatások bemutatásához szükséges bútorzatot térítés ellenében biztosítjuk.) A kiállítás helyszínén posztertáblán tesszük közzé a kiállítók névsorát. Szóró- és reklámanyagaikat a kiállítás helyszínén, a kijelölt helyen a látogatók rendelkezésére bocsátjuk.
- A terméket/szolgáltatást **felvesszük** a Magyar Minőség Háza® termékeit tartalmazó **katalógusba** (A/5), melyet széles körben terjesztünk. 10 db kiállítási katalógust a díjnyerteseknek átadunk.
- A terméket/szolgáltatást **népszerűsítjük**:
 - a médiában és a kereskedelmi, fogyasztói szervezetek útján,
 - a Magyar Minőség folyóiratban.
- A díjnyertes termékek felsorolását Virtuális Minőség Háza (VMH) néven **fél évig térítés-**

mentesen szerepeltetjük a Magyar Minőség Társaság internetes honlapján, amelyről közvetlen elérés (link) létesítése igényelhető a díjat nyert szervezet saját honlapjára.

Azok a pályázatok, amelyek a Magyar Minőség Háza® pályázaton – valamely feltételnek meg nem felelés miatt – díjátadásban nem részesülnek, a Minőség Hét során megrendezésre kerülő Kiváló Termékek és Szolgáltatások Országos Kiállításán külön térítés nélkül részt vehetnek.

A nevezés benyújtásának módja, helye és határideje:

A **nevezési lap** beszerezhető a Magyar Minőség Társaság címén, illetve letölthető a társaság honlapjáról.

A pályázatot **postai úton** kell beküldeni a Magyar Minőség Társaság címére.

Postai feladási határidő: **2004. július 30.**

A pályázat **nevezési díja** termékenként/szolgáltatásonként: **60 000 Ft + áfa.**

A pályázatok beérkezése után a Magyar Minőség Társaság a nevezési díjról számlát állít ki, és azt a pályázó szervezet részére megküldi. A nevezési díj átutalásának határideje 2004. szeptember 1.

A pályázat **elbírálásának** várható időpontja: **2004. szeptember 15.**

A zsűri határozatáról a pályázókat írásban tájékoztatjuk.

A pályázattal kapcsolatban további felvilágosítást adnak:
Nick Katalin (1) 456-6946
és Rigó Zsuzsa (1) 456-6947

Magyar Minőség Társaság
1091 Budapest, Üllői út 25.
1450 Bp. 9. Pf. 24, fax: (1) 456-6954
e-mail: mmt@axelero.hu
<http://www.quality-mmt.hu>

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

A Magyar Minőség Társaság (MMT)

és az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQ MNB)
pályázatot hirdet

Az Év Minőségirányítási Menedzsere és Szakirodalmi Díja, 2004 elnyerésére

AZ ÉV MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI MENEDZSERE, 2004

A címet az a magyar állampolgár nyerheti el, akinek jelentős szerepe volt egy, Magyarországon bejegyzett – termelő vagy szolgáltató – gazdálkodó szervezet bizonyíthatóan eredményes minőségirányítási rendszerének fejlesztésében, mely

rendszer a szervezet vezetési rendszerébe hatékonyan beépült. A pályázó mutassa be, hogy az általa menedzselt minőségirányítási rendszer a szervezet működési hatékonyságának javulását, stratégiai, gazdasági és piacpolitikai céljainak

elérését mennyiben segítette elő, és ez milyen mértékben köszönhető az ő munkájának.

A pályázatot a menedzser vagy a munkaadója nyújthatja be.

A pályázatnak tartalmaznia kell az alábbiakat (max. 6 oldal):

- a kitüntetésre javasolt menedzser neve, címe, beosztása, telefon- és faxszáma, e-mail címe,
- a gazdálkodó szervezet neve, címe, telefon- és faxszáma, e-mail címe,
- a fejlesztés lényeges vonásainak leírása, az elért minőségirányítási, gazdasági és piaci eredmények felsorolása, dokumentálása (kiemelten az utóbbi évek munkássága),

- a javasolt személy rövid szakmai életrajza, beleértve közéleti szereplését, esetleges szakirodalmi tevékenységét,
- esetleges egyéb, a szakmai értékelést alátámasztó információkat.

Egyéni jelentkezés esetén a pályázathoz kérjük mellékelni az érintett (menedzsel) szervezet ajánlását.

A pályázat nyertesének anyagát – egyetértése esetén – további szempontok alapján kiegészítve az EOQ MNB az „Európai Minőségmenedzser, 2005” pályázatra előterjeszti.

AZ ÉV MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI SZAKIRODALMI DÍJA, 2004

A díjat az a magyar állampolgár nyerheti el, aki az elmúlt 3 évben megjelent szakirodalmi alkotás formájában (könyv, tanulmány, szakcikk) jelentős mértékben hozzájárult a hazai minőségirányítás fejlesztéséhez.

Például:

- új ismeretekkel gazdagította a szakmát,
- szélesebb körben felhasználható gyakorlati tapasztalatokról számol be,
- újszerű megvilágításban ismerteti témáját.

A pályázatot a kiadott mű szerzője, szerzői kollektívája, a mű megrendelője, illetve kiadója nyújthatja be.

A pályázatnak tartalmaznia kell az alábbiakat:

- a kiadó, illetve az érintett szervezet neve, címe, telefon- és faxszáma, e-mail címe,

- a díjazásra javasolt szerző(k) adatai: név, cím, telefon- és faxszám, e-mail cím, munkahely, beosztás,
- a mű lényegének bemutatása,
- a javaslat indokolása, a mű kiemelkedő tulajdonságai,
- a szerző(k) rövid szakmai életrajza, beleértve a közéleti szereplést és korábbi irodalmi tevékenységet (publikációk, előadások stb.),
- a műből magyar nyelven kiadott mennyiség,
- idegen nyelvű kiadások (ha vannak),
- esetleges egyéb érdemi információk.

Kérjük a szakirodalmi művet **3 példányban** mellékelni. A szükséges mértékben mellékleteket lehet csatolni.

Az elbírálás főbb kritériumai:

Az Év Minőségirányítási Menedzsere	Az Év Minőségirányítási Szakirodalmi Díja
<ul style="list-style-type: none"> – milyen eredményt tud felmutatni a szervezet a minőségirányítási fejlesztésben, – ez mennyiben segítette elő a szervezet gazdasági eredményességét és/vagy elismertségét, piaci részesedés növekedését, a vevőkör elégedettségét, – milyen korszerű minőségfejlesztési módszert vezetett be, – milyen innovációt, műszaki fejlesztést alkalmazott, – milyen változás észlelhető a fejlődés folytán a vállalat és társadalom kapcsolatában, – a fentiek mennyiben vezethetők vissza a minőségirányítási menedzser tevékenységére? 	<ul style="list-style-type: none"> – mennyire új az ismeret, nézőpont vagy szemlélet, amit közzétett a mű, – milyen széles kör számára hasznosítható, – mennyire rendszerező, áttekinthető, – érzékelhető, illetve értékelhető-e a mű iránti érdeklődés?

A pályázatokat **2004. július 30-án** 12 óráig 6 példányban, zárt borítékban kell benyújtani a Magyar Minőség Társaság címére (1091 Budapest, Üllői út 25.).

A határidő után érkezett pályázatokat nem vesszük figyelembe.

A megcímezett borítékon kérjük feltüntetni: **„MIR Pályázat”**.

A pályázatokat az **MMT, az EOQ MNB és a pályázatot támogató szervezetek által delegált tagokból álló zsűri** bírálja el. Abban az esetben, ha valamely támogató szervezet részéről érkezik be pályázat, úgy azon szervezet képviselője a zsűri munkájában nem vehet részt. A zsűri a jelentkezést, a pályázati anyagot és a döntéshozatalhoz felhasznált információkat bizalmasan kezeli.

A pályázat **ünnepélyes eredményhirdetésére** a XIII. Magyar Minőség Hét alkalmából megrendezendő fogadáson kerül sor.

A kitüntetettek jogosultak a címet a szakmai tevékenységükkel összefüggésben használni. A Magyar Minőség Társaság által szervezett konferenciákon részvételidő-kedvezményben részesülnek. A kitüntetettek névsorát és érdemeit a „Magyar Minőség” folyóiratban, továbbá a „Minőség és Megbízhatóság” folyóiratban közzétesszük.

A pályázattal kapcsolatban felvilágosítást adnak:

Nick Katalin 456-6946

Rigó Zsuzsa 456-6947

Fax: 456-6954

E-mail: mmt@axelero.hu

Pályázatot meghirdetőik nevében:

Magyar Minőség Társaság

Támogatók felajánlásait szívesen fogadjuk.
Támogatóink nevét feltüntetjük a díjazottak oklevelén, díjátadáskor nyilvánosságra hozzuk,
a Magyar Minőség folyóiratban megjelentetjük.

Az Év Minőségirányítási Menedzsere Díjjal kitüntetett személyek

1997. **Rózsa András**
Herendi Porcelánmanufaktúra Rt.
1998. **Balázs István**
KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft.
1999. **Pónyai György**
Magyar Szabványügyi Testület
2000. **Varga Márton**
BURTON-APTA Tűzállóanyag-gyártó Kft.

2001. **Hercz Endre**
Westel Mobil Távközlési Rt.
2002. A zsűri nem adta ki a díjat.
2003. **Csomor Miklósné**
Pécsi Vízmű Rt.

Az Év Minőségirányítási Szakirodalmi Díjával kitüntetett személyek

1997. **Győri Pál**
A „67 kérdés az ISO 9000-es szabványsorozat alkalmazásáról” című szakkönyvért
1998. **Gyetvai Gábor**
Az „ISO 9000 auditorszemmel” című szakkönyvért
1999. **dr. Bálint Julianna,**
Földesi Tamás,
dr. Lendvai Marianna
A „Minőség – tanuljuk és tanítsuk” című szakkönyvért

2000. **dr. Kemény Sándor**
és dr. Deák András
A „Kísérletek tervezése és értékelése” című szakkönyvért
2001. **PhD Koczor Zoltán**
A „Bevezetés a minőségügybe” című szakkönyvért.
2002. **dr. Parányi György**
„Minőséget – Gazdaságosan” című szakkönyvért
2003. **PhD Koczor Zoltán**
A „Minőségirányítási rendszerek fejlesztése” című szakkönyvért

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

A Magyar Minőség Társaság (MMT)
és az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQ MNB)
pályázatot hirdet

Az Év Környezetirányítási Menedzsere és Szakirodalmi Díja, 2004 elnyerésére

AZ ÉV KÖRNYEZETIRÁNYÍTÁSI MENEDZSERE DÍJ, 2004

Az Év Környezetirányítási Menedzsere Díjat az a magyar állampolgár kaphatja, akinek a tárgyévben jelentős szerepe volt egy olyan, Magyarországon bejegyzett, termelő vagy szolgáltató szervezetben belül kialakított, eredményesen működő környezetirányítási rendszer létrehozásában, amelynek hatása a gazdálkodó telephelyén és annak környezetében vagy az előállított termék környezeti tulajdonságaiban jelentős javulást eredményezett. A megvalósított rendszer példaértékű legyen más gazdálkodó szervezetek számára is!

A pályázatot a menedzser vagy munkaadója nyújthatja be.

A pályázatnak tartalmaznia kell az alábbiakat (maximum 6 oldal):

- a kitüntetésre javasolt személy (aki a környe-

zetirányítási rendszer megvalósításában vagy működtetésében közvetlenül részt vett) neve, címe, beosztása, e-mail címe,

- a gazdálkodó szervezet azonosító adatai (név, cím, telefon- és faxszám, e-mail cím),
- a környezetirányítási rendszer bemutatása, az elért eredmények felsorolása, bizonyítása és dokumentálása (kiemelten az utóbbi évek munkássága),
- a javasolt személy rövid szakmai életrajza, beleértve közéleti szereplését, esetleges szakirodalmi tevékenységét,
- egyéb, a szakmai értékelést alátámasztó információk.

Egyéni jelentkezés esetén a pályázathoz kérjük mellékelni az érintett (menedzsel) szervezet ajánlását.

AZ ÉV KÖRNYEZETIRÁNYÍTÁSI SZAKIRODALMI DÍJA, 2004

Az Év Környezetirányítási Szakirodalmi Díját az a magyar állampolgár nyerheti el, aki kiemelkedő értékű szakirodalmi mű megalkotásával jelentősen hozzájárult a hazai környezetirányítás fejlesztéséhez, vagy amely több környezeti elem védelmének összehangolt, átfogó, magas színvonalú megoldását írja le.

Így például:

- a környezetirányítás szakterületén új ismeretek közzététele,
- a gyakorlatban széles körben felhasználható környezetirányítási és ezzel kapcsolatos kutatási-fejlesztési eredmények, tapasztalatok ismertetése.

A pályázatot a kiadott mű szerzője, szerzői kollektívája, a mű megrendelője, illetve kiadója nyújthatja be.

A pályázatnak tartalmaznia kell az alábbiakat:

- a kiadó, illetve az érintett szervezet adatai (név, cím, telefon, fax, e-mail cím),
- a díjazásra javasolt, illetve pályázó szerző(k) adatai (név, cím, munkahely, beosztás, e-mail cím),

- a javasolt mű szakmai bemutatása,
- a javaslat indokolása, a mű kiemelkedő tulajdonságai,
- a szerző(k) rövid szakmai életrajza (közéleti szereplés, korábbi szakirodalmi tevékenység),
- a magyar nyelvű mű kiadott példányszáma,
- az idegen nyelvű kiadások (ha van),
- egyéb, a szakmai értékelést szolgáló információk.

Kérjük a szakirodalmi művet **3 példányban** mellékelni. A szükséges mértékben mellékleteket lehet csatolni.

A pályázatokat **2004. július 30-án** 17 óráig 6 példányban, zárt borítékban kell benyújtani a Magyar Minőség Társaság címére (1091 Budapest, Üllői út 25.).

A határidő után érkezett pályázatokat nem vesszük figyelembe.

A megcímezett borítékon kérjük feltüntetni: „**KIR pályázat**”.

Az elbírálás főbb kritériumai:

Az Év Környezetirányítási Menedzsere Díj	Az Év Környezetirányítási Szakirodalmi Díja
<ul style="list-style-type: none"> – az elért környezeti jellemzők javulása, – milyen eredményt tud felmutatni a szervezet a fenntartható fejlődés és a környezetvédelem érdekében végzett munkában, – a vállalat környezeti teljesítményének javulása mennyiben segítette elő a vállalat gazdasági eredményességét és/vagy elismertségét, az érdekeltek megelégedettségének növekedését (civil szervezetek, környezetvédő mozgalmak stb.), – milyen korszerű környezetirányítási módszereket vezetett be, – milyen innovációt, tisztább termelési eljárást alkalmazott, – milyen változás észlelhető a környezeti teljesítmény javulása kapcsán a vállalatnál a dolgozók, illetve a vállalat és a társadalom kapcsolatában, – a fentiek mennyiben vezethetők vissza a környezeti menedzser tevékenységére? 	<ul style="list-style-type: none"> – a közzétett ismeret, nézőpont vagy szemlélet újdonsága, – milyen széles kör számára hasznosítható, – jól rendszerező, áttekinthető felépítés, – érzékelhető, illetve értékelhető-e a mű iránti érdeklődés?

A pályázatokat az **MMT, az EOQ MNB és a pályázatot támogató szervezetek által delegált tagokból álló zsűri** bírálja el. Abban az esetben, ha valamely támogató szervezet részéről érkezik be pályázat, úgy azon szervezet képviselője a zsűri munkájában nem vehet részt. A zsűri a jelentkezést, a pályázati anyagot és a döntéshozatalhoz felhasznált információkat bizalmasan kezeli.

A pályázat **ünnepélyes eredményhirdetésére** a XIII. Magyar Minőség Hét alkalmából rendezendő fogadáson kerül sor.

A kitüntetettek jogosultak a címet a szakmai tevékenységükkel összefüggésben használni. A

Magyar Minőség Társaság által szervezett konferenciákon részvételdíj-kedvezményben részesülnek. A kitüntetettek névsorát és érdemeit a „Magyar Minőség” folyóiratban, továbbá a „Minőség és Megbízhatóság” folyóiratban közzétesszük.

A pályázattal kapcsolatban felvilágosítást adnak:

Nick Katalin 456-6946
 Rigó Zsuzsa 456-6947
 Fax: 456-6954
 E-mail: mmt@axelero.hu

Pályázatot meghirdetők nevében:
Magyar Minőség Társaság

Támogatók felajánlásait szívesen fogadjuk.
 Támogatóink nevét feltüntetjük a díjazottak oklevelén, díjátadáskor nyilvánosságra hozzuk,
 a Magyar Minőség folyóiratban megjelentetjük.

Az Év Környezetirányítási Menedzsere Díjjal kitüntetett személyek

1998. **Petrási János**
 Taurus Emerge Gumiipari Kft.

1999. **dr. Bódogh Zsuzsanna**
 Herendi Porcelánmanufaktúra Rt.

2000. A díj megfelelő színvonalú pályamű hiányában nem került odaítélésre.

2001. **Urbán Katalin**
 Budapesti Erőmű Rt.

2002. **Csomor Miklósné**
 Pécsi Vízmű Rt.

2003. (megosztott díj)
Fekete-Nagyné Török Judit
 BorsodChem Rt.

Majerusz László
 Tiszai Vegyi Kombinát Rt.

Az Év Környezetirányítási Szakirodalmi Díjával kitüntetett személyek

1998. **Tóth Gergely**
Dr. Georg Winter „Zölden és nyereségesen”
címmű könyvének magyar nyelvű
fordításáért
1999. Megfelelő színvonalú pályamű hiányában a
díjat nem adták ki
2000. **dr. Kósi Kálmán**
és dr. Varkó László
A „Környezet-gazdaságtan
és menedzsment” című szakkönyvéért
2001. **dr. Hunyár Mátyás,**
dr. Schmidt István,
- dr. Veszprémi Károly,**
dr. Vincze Gyuláné
„A megújuló és környezetbarát energetika
villamos gépei és szabályozásuk”
címmű könyvéért
2002. **Kovács Eszter,**
Máyer Zoltán,
Zilahy Gyula
„Zöld út az együttműködéshez” című
könyvéért
2003. **dr. Kerényi Attila**
„Környezettan – természet és társadalom –
globális szempontból” című könyvéért

KÖZGYŰLÉS

2004. május 12., 12 óra, MTESZ-székház, 1055 Budapest, Kossuth tér 6–8.

Tisztelettel meghívjuk a Magyar Minőség Társaság minden tagját az éves beszámoló közgyűlésre.

A közgyűlés napirendje

- dr. Baráth Etele államtitkár előadása a Nemzeti Fejlesztési Tervről
- Pongorné dr. Csákvári Marianna helyettes államtitkár előadása a GKM által kínált pályázati lehetőségekről
- Az elnök beszámolója
- A Felügyelőbizottság beszámolója
- Vita, kérdések, hozzászólások
- A beszámoló elfogadása
- Igazgatótanács-tagok választása (elnök és 2 IT-tag helyére)

Amennyiben a fenti időpontban összehívott ülés határozatképtelen, úgy az új ülést változatlan napirenddel, ugyanezen napon és helyszínen 13 órakor tartjuk meg.

Vendégeink előadásukat 12 órakor kezdik.

Mint ahogy lapunkat minden egyes jogi és egyéni tagunk megkapja, a névre szóló meghívót mellékeljük.

Az ehhez tartozó jelentkezési lapot

kérjük kitölteni és postára adni (1091 Bp. Üllői út 25.), vagy faxon 456-6954 visszaküldeni.

Valamennyi tagunkat szeretettel várjuk.

Magyar Minőség Társaság

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

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

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: 700 Ft. Éves előfizetés tagoknak 6000, nem tagoknak 8500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

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

Minőségszakemberek találkozója, 2004

Beszámoló a VIII. Magyar Minőség Bálról

Február 7-én nyolcadik alkalommal találkoztak az ország különböző területeiről érkező minőségszakemberek a Budapest Sofitel Atrium Hotel báltermében. A kellemes, kötetlen hangulatú estét Lepsényi István, a Magyar Minőség Társaság elnöke nyitotta meg, aki a távol lévő fővédnök, dr. Csillag István gazdasági és közlekedési miniszter nevében is köszöntötte a jelenlévőket, kiemelten a rendezvény védnökeit, akik valamennyien 2003. évben minőségdíjat nyert személyek és szervezetek voltak.

A Bál védnökei:

Csaba Metál Rt.

Békéscsaba

Dél-alföldi Regionális Minőségi Díj

Csomor Miklósné

Pécsi Vízmű Rt.

2003. Év Minőségirányítási Menedzsere Díj

Ferenczi Sándor Egészségügyi Szakközépiskola
Miskolc

Közoktatás Minőségéért Díj

INTEGRÁL Építő Rt.

Szarvas

Dél-alföldi Regionális Minőségi Díj

Kodolányi János Főiskola

Székesfehérvár

Fejér Megyei Minőségi Díj

Majerusz László

Tiszai Vegyi Kombinát Rt.

2003. Év Környezetirányítási Menedzsere Díj

Papp Elek Optika

Nagykőrös

Komárom-Esztergom és Pest Megyei Regionális Minőségi Díj

SAPU Ipari és Kereskedelmi Bt.

Mosonszolnok

Nemzeti Minőségi Díj

SWEET POINT Édesipari Kft.

Dunakeszi

Magyar Minőség Háza® Díj

W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft.

Pilisszentiván

Nemzeti Minőségi Díj

Berecz Tímea és Ivanics Tamás nyitó keringőjével vette kezdetét a bál. A műsorban felléptek Agárdi László humorista, Nyertes Zsuzsa színművész és Poór Péter táncdalénekes. A játékos kedvű vendégek az előtérben felállított „Casinóban” próbálhattak szerencsét, rizikó nélkül.

FŐSZPONSZOR

WESTEL Mobil Távközlési Rt.

SZPONSZOROK

AGMI Anyagvizsgáló és Minőség-ellenőrző Rt.

BRINGÓHINTÓ Kkt. DANUBIUS Hotels Rt.

FARBAX Számítástechnikai és Kereskedelmi Kft.

GALLICOOP Rt.

GARRONE Magyarország Kft.

GEG és Társai Kft.

GERBEAUD HÁZ

GYULAI Húskombinát Rt.

NYÍREGYHÁZI Távhőszolgáltató Kft.

PÉCSI Vízmű Rt.

PHILIPS Kft. Monitoripar Magyarország

A „talpalávalót” a Pop Secret zenekar szolgáltatta. A vendégek hajnali 2 óráig ropták a táncot. Ez a kellemes hangulatú este nemcsak gondtalan szórakozásra adott alkalmat, hanem a munkakapcsolatok erősítésére és új kapcsolatok kiépítésére is.

Ezúton is köszönjük a védnökök és szponzorok támogatását.

Reméljük, hogy mindazok, akiknek az életében a minőségirányítás és a szakmai kapcsolatok erősítése fontos szerepet játszik, 2005-ben is védnökséget vagy szponzorálást vállalnak és részt vesznek a Minőségszakemberek Találkozóján.

Nick Katalin



A Consact Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. munkatársai tapssal köszöntik a találkozó védnökeit

Európai uniós pályázati lehetőségek

KONFERENCIA

Az Európai Unió számos pályázati lehetőséget kínál a csatlakozó országok szervezeteinek, melyek a többi között a kis- és középvállalkozások megerősítését és versenyképességük javítását szolgálják. A pályázatokon való részvétel nem csupán egyszeri piacszerzési lehetőséget jelent, hanem a támogatás elnyerése módját nyújt a „holnap” szervezetének megteremtéséhez is.

Az utóbbi időben számos szervezet kereste meg a Magyar Minőség Társaságot – és valószínűleg a hazai gazdálkodó és egyéb vállalkozásokat is – abból a célból, hogy segítse őket a pályázati tevékenységükben. A hazai szervezetek vezetőinek választása meglehetősen nehéz, hiszen nincs áttekinthető képük az ajánlkozók képességére és hatékonyságára vonatkozóan.

A Magyar Minőség Társaság ezért felkérte az eddigiek során az átlagosnál lényegesen jobban felkészült és eredményes pályázati írással és támogatással foglalkozó szervezeteket arra, hogy néhány perces bemutatkozás után ismertessék azokat a legfontosabb tudnivalókat, amelyek a sikeres részvételt biztosíthatják az Európai Unió pályázatain.

A rendezvényen nem lesz lehetőség arra, hogy a jelenlévők elsajátítsák a pályázati írás minden fortélyát, de elegendő információt fog nyújtani a legfontosabb tudnivalók megismerésére, továbbá ismeretanyagot ad a számukra legalkalmasabbnak tűnő szervezet kiválasztására.

A rendezvényt felső vezetőknek, valamint azon szakembereknek ajánljuk, akik pályázatok elnyerése útján kívánnak európai uniós forrásokhoz hozzájutni.

Minden jelentkezőt szeretettel várunk!

Időpont:
2004. április 27.

Helyszín:
GERBEAUD HÁZ,
ÁTRIUM RENDEZVÉNYTEREM
Budapest, Vörösmarty tér 7–8.
(Bejárat a Dorottya utca felől.)

PROGRAM

- 8.15 **Regisztráció**
- 9.00 **Elnöki megnyitó**
Az EU-támogatások elnyerésének feltételei
Előadó: dr. Lőrincz Sándor
ügyvezető igazgató,
K+F Tanácsadó Központ Kft.
- 10.00 **Milyen szempontokat kell figyelembe venni az EU-pályázatok írásakor?**
Előadó: dr. Groó Dóra igazgató,
Tudományos és Technológiai Alapítvány
- 11.00 **Kávészünet**
- 11.10 **Előadás vagy tréning? Hatékony módszer a pályázati írók felkészítésére**
Előadó: dr. Puskás János egyetemi docens,
intézetigazgató-helyettes,
GATE
Major Ágnes üzletágigazgató,
TÜV Rheinland InterCert Akadémia
- 12.10 **A sikeres EU-pályázatok titka**
Előadó: dr. Mogyorósi Péter
ügyvezető igazgató,
Laserconsult Kft.
- 13.10 **Ebéd**
- 14.00 **Az EU-pályázatok írásához szükséges információk megszerzése**
Előadó: Kálnási Anikó ügyvezető igazgató,
Euroelektro Kft.
- 15.00 **Tájékoztató a GKM által meghirdetett aktuális pályázati lehetőségekről**
GKM Kis- és Középvállalatok Integrációs
Felkészítést Koordináló Főosztály
- 15.30 **A Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatalának tájékoztatója az aktuális pályázati lehetőségekről**
- 16.00 **Konzultáció**
- 16.30 **Elnöki zárszó**

SZABVÁNYOSÍTÁS

EU-szabványok magyar nyelven

Tizenkét szakma kis- és középvállalkozóinak, az európai uniós piacon esélyegyenlőséget és versenyképességet biztosító 212 EU-szabvány magyar nyelvű kiadásáról írt alá szerződést Csillag István gazdasági és közlekedési miniszter és Pónyai György, a Magyar Szabványügyi Testület (MSZT) ügyvezető igazgatója. A GKM 147 millió forintot nyújt az 5700 oldalas, angol nyelvű EU-szabványkötet lefordítására 2004. október 31-ig.

Az összegből a bútort- és faipar, a csomagolás, az épületgépészet, a háztartási gépek, a hűtőgép-szerelés, a járműalkatrész-gyártás, a játék-, az optika, a textilipar és ruházatot, gumi- és műanyag termékeket készítőket, valamint a takarítás szolgáltatást végzők EU-szabványait fordítják le. Pónyai György aláhúzta, hogy a kis- és középvállalkozások versenyképességének elengedhetetlen feltétele azoknak a műszaki követelményeknek a pontos ismerete, amelyeket a szigorúan szabályozott és egységes uniós piac megkíván.

A hiányzó pénzügyi források miatt jelenleg a mintegy 20 ezer magyar nemzeti szabványnak – amiből 15 ezer EU-előírás – mindössze egyharmada van bevezetve magyar nyelven, a többi angolul férhető csak hozzá. A meglévő magyar nyelvű anyagok kizárólag a jogközelítést támogató, a jogszabályokhoz kötődő európai szabványok fordításai, amelyek elsősorban az élet, az egészség, a fogyasztó védelmére adnak módszereket, minimumkövetelményeket.

A tőkeerős nagy szervezeteknek nem okoz gondot az angol nyelvű szabványok megértése, mivel ehhez rendelkeznek humán és pénzügyi erőforrásokkal is. Az angolnyelv-ismeret hiánya miatt azonban sok kis- és középvállalkozás esik el a szabványokban található információktól, amelyek versenyképessé tehetik e szektort gyártóként, beszállítóként, alvállalkozóként vagy szolgáltatóként.

MTI-információ
2003. december 23.

Sokba kerül a szabványok magyarítása

Csákó Attila–Erdősi Csaba

Oldalanként 25 ezer forintért fordítja le a Magyar Szabványügyi Testület (MSZT) az 5700 oldalas, szokványos A4-es ívből álló uniós szabványokat. A hazai vállalkozók számára legfontosabbnak ítélt kétszáz rendelkezés átültetésére több mint 147 millió forintot költött a gazdasági tárca.

Lapunknak nyilatkozó mérnökök irreálisan magasnak nevezték a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM) által az MSZT részére szabványok fordításáért átutalt összeget. Különösen annak ismeretében, hogy korábban számos ágazati érdekképviselő összefogott a szabványok magyar nyelvre való átültetéséért, s az önerőből végrehajtott magyarítást hitelesítették, majd megküldték a szabványügyi testületnek – ingyen.

Az Európai Unióban mintegy 16 ezer szabvány van érvényben, de számuk folyamatosan, évente mintegy 1500–1800-zal nő. Átvételüket Magyarország már 2001-ben vállalta, ám az angol, francia és német nyelven megfogalmazott szövegeket nem kötelező lefordítani. Az MSZT él is ezzel a lehetőséggel, és csupán azokat a passzusokat ülteti át magyarra, amelyek iránt nagy az érdeklődés, és a fordítást valaki finanszírozza. Ebből adódóan napjainkban az uniós szabványok mintegy hetven százaléka csupán angolul olvasható, a magyarul elérhetetlen előírások betartásában érintett cégek pedig – a szöveg nehézségére való tekintettel – többnyire kénytelenek fordítóirodát megbízni.

A Magyar Nemzet által felkeresett fordítóirodák mindegyike soknak tartotta az MSZT által elköltött 25 ezer forintos fordítási díjat, bár a szakemberek hangsúlyozták, hogy az árat jelentősen befolyásolja a szöveg nehézsége, az egy oldalon lévő karakterek száma és a munkavégzés határideje. A legköltségesebb verzió esetén, vagyis bonyolult, sűrűn gépelt szöveg gyors lefordításakor sem becsülték azonban tízezer forintnál drágábbnak az oldalankénti díjat, de normál paraméterek mellett 6-7 ezer forintra taksálták a munkát.

Pongrácz Henriette, az MSZT sajtótitkára lapunknak elmondta: egy szabvány átvétele nemcsak fordításból, hanem számos más fázisból áll. Egyebek mellett át kell esnie a közmegegyezésen is. Továbbá a szabványt fizikai valóságában is meg kell jelentetni, aminek költségvonzata van. Az MSZT nem érdekelt haszonszerzésben, hiszen nonprofit szervezetként működik.

Beck Lajos, az MSZT főosztályvezetője hozzátette: az ár reális, amit a minisztériumok is elfogadtak. Ő is utalt arra, hogy a szövegnek összesen tizenhat munkafázison kell átesnie. A munka első részletével július 30-ig, a másodikkal október 31-ig kell elkészülniük.

Magyar Nemzet
2004. február 6.

„Sokba kerül a szabványok magyarítása”*

kommentár Csákó Attila–Erdősi Csaba cikkéhez

Örömmel olvastuk a Magyar Nemzet 2004. február 6-i számában az európai szabványok magyar fordításával kapcsolatos ismertetőt.

Valóban, a hazai szabványosítás egyik legnagyobb problémája annak megoldása, hogy a közel 16 000 európai szabvány minél nagyobb hányada magyar nyelven álljon a szabványfelhasználók rendelkezésére.

A közelmúltban lapjuk is többször foglalkozott a szabványosítás aktuális kérdéseivel, sajnálatos módon azonban ezúttal nem fordítottak kellő gondot a tények feltárására. Ennek eredménye az lett, hogy a viszonylag rövid terjedelmű közlés is számtalan pontatlanságot tartalmaz, köszönhetően az inkognitójukat megőrző mérnök kollégák hiányos ismereteinek.

Az objektív tájékoztatás kedvéért szükségesnek tartjuk megállapításaik korrekcióját.

Valóban igaz, hogy a GKM bruttó 147 M Ft összeggel támogatja a kis- és középvállalkozók számára fontos angol nyelvű nemzeti szabványok magyar változatának elkészítését és közzétételét. A munkafolyamat 16 fázisának egyik valóban fontos eleme a szabványok lefordítása. A 16 munkafolyamat együttes költsége sem kerül oldalanként 25 000 Ft-ba, ebből a fordításra előirányzott összeg pedig alatta marad a cikkben említett fordítóirodák részéről „normál paraméterek mellett 6-7 ezer forintra taksált” mértéknek. A támogatást egyébként utólag, a teljesítés ellenőrzését és igazolását követően folyósítják.

Örömmel olvastuk, hogy számos ágazati érdekvélemény állítólag összefogott, és elkészítette

bizonyos szabványok magyar fordítását. Megkönnyítené az MSZT munkáját, ha ezeket az anyagokat Testületünkhöz eljuttatnák. A Szabványügyi Közlönyben több ízben megjelentettünk hirdetményt arról, hogy aki fordítással rendelkezik, bocsássa azt rendelkezésünkre a szabvány hivatalos magyar változatának elkészítéséhez. Mivel a többször megjelent felhívásra egyetlen munkaanyag sem érkezett, jó lenne kideríteni, hogy az érdekvélemények fordításai – amelyek nemzeti szabványt nem jogosultak hitelesíteni – hol akadtak el.

Mindannyiunk közös érdeke, hogy mielőbb rendelkezésünkre álljon az európai szabványok hivatalos magyar változata, amelynek közzétételére az MSZT-nek kizárólagos törvényi felhatalmazása van. Az egész gazdaság profitálna abból, ha a különböző szervezetek – magánfordítások megrendelése helyett – az illetékes nemzeti szabványosító műszaki bizottságok szakmai tudására alapozva, az MSZT keretein belül használnák fel az erre a célra rendelkezésre álló pénzeszközöket.

A nemzeti szabványosítási tevékenység konszenzuson alapul, önkéntes és nyilvános, abban bárki részt vehet. Az ismeretlenséghez ragaszkodó mérnök informátoroknak is azt javasoljuk, hogy lépjenek be a Testületbe, előbb tájékozódjanak, majd véleményükkel – a realitások keretein belül maradván – segítsék a nemzeti szabványok használatával kapcsolatos gondok orvoslását.

Dr. Bíró Béla

az MSZT Igazgatósági és Jogi
főosztályvezetője

A minőségirányítás nemzetközi, európai és nemzeti szabványai

– Beck Lajos ** –

Az ISO 9000:2000 nemzetközi szabványcsalád közzététele és alkalmazása megkövetelte, hogy a minőségirányítási rendszer kiépítését és működését támogató szabványok gondolatmenetükben és felépítésükben kövessék az „új” ISO 9000:2000, az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 nemzetközi szabványokat, hiszen 2003. december 15-ével visszavonták az 1996-ban kiadott ISO 9001/9002/9003 modellszabványokat.

Az „új” minőségirányítási szabványokban meghatározóvá vált a **folyamatszempléltű megközelítés**, melynek előnye:

- gondoskodik a folyamatok rendszerén belüli egyes folyamatok közötti kapcsolatról, valamint
- a folyamatok összekapcsolásának és kölcsönhatásának folyamatos szabályozásáról.

* A kommentárt az MSZT megküldte a Magyar Nemzet szerkesztőségének, de nincs tudomása arról, hogy a lap közölte volna. Úgy gondoljuk, hogy az MSZT véleményének ismerete hozzájárul az érdekeltek tisztánlátásához. Szerkesztőség

** MSZT/MB 901 titkára.

A változásokat és a jelenlegi helyzetet mutatja be a három szinten – nemzetközi (ISO), európai (EN) és nemzeti (MSZ) – kidolgozott és közzétett szabványok listája.

A szabvány címe	Nemzetközi	Európai	Nemzeti	Megjegyzés
Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár	ISO 9000:2000	EN ISO 9000:2000	MSZ EN ISO 9000:2001	Az MSZ EN ISO 8402:1996 helyett
Minőségirányítási rendszerek. Követelmények	ISO 9001:2000	EN ISO 9001:2000	MSZ EN ISO 9001:2001	Az MSZ EN ISO 9001:1996, az MSZ EN ISO 9002:1996 és az MSZ EN ISO 9003:1996 helyett
Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez	ISO 9004:2000	EN ISO 9004:2000	MSZ EN ISO 9004:2001	
Minőségirányítás. Útmutató a minőségtervekhez	ISO 10 005:1995	–	–	
Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a projekt minőségirányításához	ISO 10 006:2003	–	–	
Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a konfigurációirányításhoz	ISO 10 007:2003	–	–	
Útmutató minőségirányítási és/vagy környezetközpontú irányítási rendszerek auditjához	ISO 19 011:2002	EN ISO 19 011:2002	MSZ EN ISO 19 011:2003	Az MSZ EN 30 011-1:1993, az MSZ EN 30 011-2:1993, az MSZ EN 30 011-3:1993, az MSZ EN ISO 14 010:1997, az MSZ EN ISO 14 011:1997 és az MSZ EN ISO 14 012:1997 helyett
Mérésirányítási rendszerek. A mérési folyamatokra és a mérőberendezésekre vonatkozó követelmények	ISO 10 012:2003	EN 10 012:2003	MSZ EN ISO 10 012:2003 (Bevezetés alatt)	
Útmutató a minőségirányítási rendszerek dokumentációjához	ISO/TR 10 013:2001	–	MSZ ISO/TR 10 013:2003	MSZ ISO 10 013:1998 helyett
Útmutató a minőség gazdaságosságának irányítására	ISO/TR 10 014:1998	–	–	
Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a képzéshez	ISO 10 015:1999	–	–	
Útmutató az ISO 9001:2000-re vonatkozó statisztikai módszerekhez	ISO/TR 10 017:2003	–	MSZ ISO/TR 10 017:2003 (Bevezetés alatt)	
Minőségirányítási rendszerek. Külön követelmények az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazásá- hoz gépjárműipari termékeket és ilyen rendeltetésű alkatrészeket gyártó szervezetek részére	ISO/TS 16 949:2002	–	MSZ ISO/TS 16 949:2002	

BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT

Díjértékelői tapasztalatok

Tíz+egy kérdés Rózsa Andráshoz



Közgazdász, vállalati rendszerszervező, TQM-menedzser. Közel tizenöt éve foglalkozik a minőségköltségek elemzésével és a minőségirányítás fejlesztésével.

1990-től dolgozik a világhírű Herendi Porcelánmanufaktúrában, 1995-től a cég minőségbiztosítási igazgatója.

Rózsa András irányításával a Manufaktúra Nemzeti Minőségi Díjat és IIASA-Shiba Díjat nyert 1996-ban. Rózsa András 1995-ben vezető auditori oklevelet szerzett, elvégezte az Open University hároméves menedzserképzőjét, 1997-ben és 2000-ben az EFQM értékelőképzést.

Számos publikációja jelent meg a hazai minőségügygel foglalkozó folyóiratokban. Az elmúlt hét évben több mint 1300 hazai és külföldi szervezet szakemberei számára szervezett tapasztalatcserét a Herendi Porcelánmanufaktúrában, és közel 130 előadást tartott konferenciákon, rendezvényeken, szemináriumokon. Az utóbbi években több alkalommal kimagasló pontszámmal volt a szakmai konferenciák legjobb előadója.

1997 óta vesz részt a magyar Nemzeti Minőségi Díj és a IIASA-Shiba Díj értékelési munkáiban, illetve 2002-től a Közoktatás Minőségéért Díj értékelésében.

1997-ben az „Év Minőségügyi Menedzsere”, 1998-ban a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” címet érdemelte ki. 1999-ben IIASA-Shiba-díjat kapott, egyéni kategóriában.

Több éve az EOQ MNB vezetőségi tagja, 2002. évtől az ISO 9000 Fórum elnöke. Valószínűleg az egyetlen, aki ma Magyarországon EOQ Quality Professional, EOQ Quality Auditor, EOQ TQM Leader, EOQ Quality Systems Manager oklevéllel rendelkezik.

– *Helytálló a bemutatás?*

– Igen. Nagyon sok munka és álmatlan éjszaka van az eredmények mögött. Az utolsó tíz évben többet tanultam, mint az egyetemi éveim alatt. Átlagosan napi tíz órát dolgozom, és ez alól nem kivétel a szombat sem.

Szeretném megjegyezni, hogy a felső vezetői támogatás és egy világhírű cég háttere nélkül nem értem volna el ekkora szakmai elismerést. Ez min-

denképpen munkatársaimnak, a csapatmunkának és azon minőségügyi szervezetek támogatásának is köszönhető (EOQ MNB, MIK, ISO 9000 Fórum), amelyekben aktívan tevékenykedem.

Engedje meg, hogy valamit még elmondjak. Számomra a munkám a hobbim is. De ilyen munkatempóban csak akkor lehet hatékonyan dolgozni, ha biztosítottak a nyugodt családi körülmények. Ebben is nagy szerencsém van. Számomra ez is megadatott, hiszen családom nemcsak hogy elvisel, hanem támogat is a munkámban.

– *Legutóbbi találkozásunkkor díjértékelési tapasztalatairól beszélgettünk. Ön az egyik legtöbbet foglalkoztatott díjértékelő. Mi a véleménye az önértékelésről, és miként kapcsolódott be az értékelésekbe?*

– Véleményem és szakmai tapasztalatom szerint az önértékelés egy jól meghatározott és szabályozott vezetői eszköz. Ha egy szervezet vezetősége őszintén vállalja a „tükörbe nézést”, nyugodtan alkalmazhatja a szervezeti önértékelés gyakorlatát. Fontosnak tartom kiemelni, hogy az én értelmezésem szerint vezetőség alatt nem csak a felső vezetőket értem, hanem egy szervezet minden vezetőjét.

A kérdésre válaszolva azt kell mondanom, hogy részben a véletlen is közrejátszott. 1994 telén egy utazás alkalmával találkoztam egy úriemberrel, akivel szóba elegyedtem, és akkor derült ki, hogy ő Brüsszelből jön, és EFQM- (European Foundation for Quality Management) tanfolyamon vett részt. Ezt követően kerültünk kapcsolatba, hiszen a Herenden megtartott tájékoztatója nemcsak engem, hanem a vezetőséget is meggyőzte a szervezeti kiválóság önértékelésének szükségességéről, hasznosságáról.

Az említett személy nem más volt, mint Mikó György minőségszakértő. Ezt követően közösen végeztük el Herenden az önértékelést első alkalommal, és Gyurival azóta is jó barátságban vagyunk. Ezt igazolja, hogy időnként hajnalig vagyunk képesek vitatkozni – egy pohár minőségi nedű mellett – a modellről, ennek gyakorlatáról és fejlesztési lehetőségeiről. Ekkor 1995-öt írtunk, és a Herendi Porcelánmanufaktúra már birtokában volt a szervezeti önértékelés eredményének, és a fejlesztendő területek (akkor még gyengésségnek

neveztük őket) rangsorolása után a szervezet elkészítette új stratégiáját.

Ekkor még senki sem tudta, hogy 1996-ban Magyarországon meghirdetik a Nemzeti Minőségi Díjat, melynek az alapját a szervezeti önértékelés képezi.

1996-ban a Nemzeti Minőségi Díjra és a IIASA-Shiba Díjra is pályáztunk, és mindkét esetben sikeresen szerepeltünk. Igazi elismerés volt számomra, hogy a Parlamentben vehettem át a miniszterelnöktől, nagyvállalati kategóriában, az első Nemzeti Minőségi Díjat. Azóta is egyedüli vagyok, aki nem első számú vezetőként nyerte el a díjat.

A két díj elnyerését követően intenzív PR-tevékenységbe kezdtem, és számos tapasztalatcserét szerveztünk Herenden, a működő rendszer és a cég bemutatására. Közben alapító tagjai letünk a Nemzeti Minőségi Klubnak is.

1997-ben a számos közös munka kapcsán kaptam a Minőségfejlesztési Központtól (MIK) azt a megtisztelő felkérést, hogy vegyek részt értékelői felkészítő tréningen. Sikeres vizsga után lettem a MIK értékelőcsapatának tagja. Azóta is minden évben pályáznom kell, de örömmel vállalom az értékelést, mivel sok új ismeretet lehet szerezni, sok jó barátot, a minőség iránt őszintén elkötelezett embereket ismertem meg.

– *Milyen érvekkel próbálná meggyőzni azokat, akik még csak most fontolgatják az önértékelés megkezdését?*

– Egy szervezet hatékonyságának mérése és a versenyképesség növelése érdekében nyugodt szívvel lehet alkalmazni az önértékelést mint vezetői eszközt. Ennek néhány feltételét szeretném kiemelni:

– Az önértékelést módszeresen és szakszerűen szabad csak alkalmazni. A hozzá nem értés nem hozza meg a várt eredményt, és a résztvevőket elkedvetleníti. E modell alkalmazása során a szervezet minden tevékenységét „nagyító alá kell helyezni”, és így kell megállapítani, hogy a vezetés milyen módszereket alkalmaz, és milyen eredményeket ért el a szervezet egy jól meghatározott időszakban.

– Az önértékelés csak akkor lehet „igazi”, ha a felső vezetés is aktívan részt vesz benne, és őszintén vállalja a fejlesztendő területekkel való szembesülést.

– Célszerű az önértékelés előtt megfelelően tájékozódni, „okosodni”, netán szakértő véleményt is kikérni.

– Az önértékelést követően a szervezetek az addig elért értékek megőrzése mellett törekedjenek a fejlesztési módszerek rendszeres és folyamatos alkalmazására. A PDCA- (plan, do,

check, action) és a RADAR- (results, approach, development, assesment, review) elvek gyakorlata ezt jelentősen támogatja.

– Az új projekteket, az új elképzeléseket hozzák összhangba a már megkezdett projektekkel, illetve a stratégiával.

– *Bírált már nemzeti minőségi díjas, IIASA-Shiba-díjas, megyei és regionális minőségi díjas pályázatokat. Részt vett a Közoktatás Minőségéért Díj értékelési folyamatában. Ezúttal nemzeti minőségi díjas tapasztalatainak rövid összefoglalására kérem!*

– Úgy fogalmaznék, hogy részt vettem eddig az összes minőségi díj értékelésében. Azért mondom, hogy értékelés, mivel az értékelőcsoport nem hibákat, nem hiányosságokat keres, hanem meg akar győződni a pályázó szervezet értékeiről, kiválóságáról. Véleményem szerint a helyszíni szemle nem audit. *A visszajelzés kimondottan segítség a szervezetek számára a fejlesztendő területek megismerésében és megoldásában.*

Összességében büszke vagyok arra, amit Magyarország viszonylag rövid idő alatt elért a minőségi díjak tekintetében. Bármely díj nyerteséről beszélünk (NMD, KMD, Shiba), egyértelműen olyan szervezetekről van szó, melyek megérdemelték a kitüntető elismerést. Nem beszélve az európai sikerekről. Az európai sikerek annak is köszönhetőek, hogy a kiváló szervezetek (Burton-Apta, Westel, Opel Hungary, Kossuth Lajos Gimnázium stb.) jó felkészítést és szakmai támogatást kaptak a MIK részéről. Feltétlenül szeretném kiemelni az értékelőcsapatok munkáját is. A szigorú, konszenzusos értékelés, a partneri hangulatú helyszíni szemlék és a részletes visszajelzések egyértelműen segítik a máskülönbben is kiváló szervezetek további munkáját, európai nyeresési esélyeiket.

– *Milyen kategóriákban értékelt eddig?*

– Minden kategóriában. A Nemzeti Minőségi Díj esetében több alkalommal értékelttem kisvállalati, közepes méretű vállalati, nagyvállalati és szolgáltatói kategóriában.

A IIASA-Shiba Díj kapcsán részem volt értékelni a vállalati kategóriák mellett számos közoktatási intézményben és a közigazgatási szférában is.

A Megyei és Regionális Minőségi Díjra pályázók körében építési vállalat, talajérő-gazdálkodás, élelmiszeripar, főiskola, nyelviskola, önkormányzat, kulturális intézmény, turisztikai hivatal, autószerelviz is szerepelt a pályázói palettán. A Közoktatás Minőségéért Díj kapcsán részt vettem általános iskolák, szellemi fogyatékosokkal foglalkozó iskolák, gimnáziumok, szakközépiskolák értékelésében.

Mielőtt még túlzottan „okosnak” tartana, szeretném elmondani, hogy ilyen széles körű ismeretekkel nem rendelkezem. Olyan értékelő nincs, aki mindenhez ért. Emiatt dolgozunk értékelői csapatokban, amelyek összetételében többirányú a szakmaiság. Természetesen a többéves tapasztalat, a konszenzusos értékelés módszere és az értékelőteam folyamatos „kalibrálása” jelentősen segíti a munkát.

Magamról még annyit elárulok, hogy a helyszíni szemlék előtt nem csak a pályázatból készülök fel. Információkat gyűjtök a pályázó tevékenységéről, megtekintem a szervezet internetes megjelenését, érdeklődöm versenytársairól és versenyképességéről, és nem utolsósorban igyekszem megismerni vevőinek és dolgozóinak elégedettségét is. Egy pályázatban sok mindent le lehet írni.

Számomra nagyon fontos, hogy helyszíni szemle előtt megkérdezzem az utca emberét, hogy mit tud XY szervezetről, vagy megkérdelem az önkormányzati vezetőket az illető szervezet társadalmi tevékenységéről. Egy helyszíni szemle előtt az intézmény közelében fiatal cigarettázó lányokat láttam, és nem véletlenül kérdeztem őket, hogy merre van az ... Iskola. Megmutatták. A helyszíni szemle során a tanárok boldogan újságolták, hogy náluk egy diák sem dohányzik. „Pechemre” a szünetben ugyanazokkal a fiatal lányokkal találkoztam a folyosón. Ráadásul én éreztem magam kellemetlen helyzetben.

– *A pályázó cégek biztosan nyernek megalapozott visszajelzéseinek köszönhetően. Mi az, amit Ön tud hasznosítani? Mondana olyan példákat, amelyet Herenden, a munkahelyén is alkalmazásba vettek?*

– Természetesen, több ilyen volt. Tapasztaltam, hogy számos cégnél ösztönzik a fejlesztési tevékenységekben való részvételt, Herenden is bevezettük a Termékfejlesztési és Innovációs Díjat. Ezelőtt másfél évvel láttam a helyszíni szemlén, hogy egy cégnél központi helyen szereltek fel internetes hozzáférést a dolgozók részére. Alig vártam, hogy hazaérjek, és mi is megvalósítottuk ezt az ötletet.

Sajnálattal kell megjegyeznem, hogy az úgynevezett „ötletláda” gyakorlata nem igazán vált be Magyarországon. A legtöbb esetben panaszládának használják, de nem ritka, hogy apró szemét is található a ládában. Ennél már csak az komikusabb, amikor nem találják meg a láda kulcsát. Ilyen esettel is találkoztunk. A mi cégünknel sem vált be az „ötletláda” módszer, már rég el is felejtettük.

– *Mi az, amit Önök Herenden végeznek, és másoknak is ajánlana?*

– Amit mi csinálunk és másoknál még nem tapasztaltam? Ilyen például a TQM-vetélkedők évenkénti megtartása, amely igen nagy népszerűségnek örvend. A vetélkedőn általában 40–50 dolgozó vesz részt, de a döntő a kultúrházban telt ház mellett zajlik. Egy másik érdekes és hasznos dolognak tartom a Herendi Minőségi Díj alapítását. Alapítványt létesítettünk, és a kuratórium ítéli oda a díjat évente egy személynek. A kuratórium és az ügyvezetés nem részesülhet a díjból. A nyertes jelentős pénzüsszeget kap.

Nem vagyok biztos benne, hogy melyik kérdésnél kellene említeni az alábbi véleményemet, de el kell mondanom, nem maradhat bennem.

A helyszíni szemlék során „magányos farkasként” kezdtem el, még 1997-ben, hogy nemtetszésemet fejeztem ki, ha egy szervezetenél rendtelenséget, trehányan kezelt dokumentumokat, rendetlenül öltözött (rongyos, koszos) embereket láttam. Emiatt több vállalatvezető és értékelő kolléga is ellenem szólt. Határozott véleményem van arról, hogy a szervezeti kiválósághoz hozzátartozik az is, hogy rendesek, rendezettek legyünk, és munkatársainknak civilizált munkakörülményeket biztosítsunk. Nem tudom elfogadni, hogy csak a kereskedelemben és az irodaházakban kell szépen felöltözött, csinos embereknek lenni. Kimondottan örülök, hogy több vállalatnál pozitívan reagáltak felvetéseimre, és rövid időn belül megfelelő munkaruhát biztosítottak azok számára, akik a nyereség jó részét megtermelik.

– *A Herendi Porcelánmanufaktúra minőségügyi igazgatójaként sok cégnek adta át értékes tapasztalatait. Kikkel sikerült már benchmarking kapcsolatra lépniük?*

– Említettem már, hogy egy jó cég és nagyon lelkes munkatársak vannak mögöttem. 1996-ban intenzív népszerűsítési munkába kezdtünk, és szervezett keretek között mutatjuk be a Manufaktúrát a szakmai tapasztalatcserék alkalmával. Az említett 1300 szervezet részéről több mint 6000 vezető, menedzser látogatott meg minket. Nem beszélve a Nemzeti Minőségi Klub és az ISO 9000 Fórum rendszeres herendi rendezvényeiről. Úgy gondolom, hogy ez igazi benchmarking. Természetesen mi is sokat járunk a jó cégekhez tapasztalatcserékre, és aktívan tevékenykedünk a magyarországi minőségügyi szervezetekben.

Ha jól tudom, eddig 28 Nemzeti Minőségi Díjnyertes szervezet van. Jó érzéssel tölt el, hogy közülük legalább húsz esetében személyesen is részt vehettem a sikeres felkészítésben.

Ezen túlmenően számomra sokkal fontosabb, hogy a szervezetek mögött emberek vannak. Amikor egy szervezet nevét hallom, azonnal egy kedves arc, egy személy, egy emlék, netán egy barát képe jelenik meg előttem. Talán Ön is így van ezzel.

– *Említett már pozitív tapasztalatokat. A díj-értékelések kapcsán nyilván negatívumokra is bukkant. Említene ezek közül olyanokat, amelyek mások számára is hasznosak lehetnek?*

– Csak nagyon röviden szeretnék megemlíteni néhány hiányosságot, melyek elég gyakran fordulnak elő a pályázatokban:

– Az „Adottságok” kritériumokban a pályázók nem mutatják be az alkalmazott módszereket, a „hogyan”.

– Számos esetben hiányzik az alkalmazott módszerek értékelésének, felülvizsgálatának bemutatása és ezek továbbfejlesztése.

– Az „Eredmények” fejezeteiben nem ismertetik az eredmények trendjét, nem mutatnak be összehasonlítást a saját célokkal, illetve a versenytársak eredményeivel.

– Szintén az „Eredmények” tekintetében fordul elő, hogy a saját véleményüket mutatják be a szervezetek és nem a felmérésekből eredő vevői, dolgozói és társadalmi elégedettséget.

– Nincs kellő összhang az „Adottságok” és az „Eredmények” fejezetei között.

– Számos esetben helytelen táblázatokat és grafikonokat mutatnak be.

– A pályázati anyagokban rendszeresen keverednek a fogalmak, meghatározások, és természetesen ezek gyakorlati bemutatása is problematikus (pl. üzletpolitika, üzleti terv, stratégia, stratégiai terv, üzletpolitikai stratégia; vagy értékrend, elvárások, értékelvárások; vagy kulcsfolyamatok, főfolyamatok, stratégiai főfolyamatok stb.).

– Nagyon sok esetben találoztunk már a „nyitott ajtó”, „ötletláda” módszer említésével. Sajnos ezek nem működnek, nincs tartalom a kirakat mögött.

Hangsúlyozom, hogy akik részt vesznek a Minőségfejlesztési Központ által tartott szakszerű felkészítőkon, illetve akik már másodszor pályáznak, sokkal jobb pályázatot írnak. Az értékelőnek is sokkal könnyebb, ha jól megszerkesztett, tartalmas és esztétikus pályázattal dolgozik.

– *Milyen lehetőségeket lát a Nemzeti Minőségi Díj továbbfejlesztésére?*

– A Nemzeti Minőségi Díj értékelések során több esetben hallottuk, hogy a pályázni vágyók egy része idő előtt elbizonytalanodik. Megtörténik, hogy megijednek a szigorú kritériumrendszerrel,

vagy sokallják a részvételi díjat, vagy hozzá nem értő tanácsadókkal dolgoznak. Ezt követően nem értik, hogy miért nem volt jó a pályázatuk. Itt kell megjegyezni, hogy idejében közölni kellene a szervezetekkel, hogy a pályázati díj ellenében történik az értékelés, a helyszíni szemle és a szakemberi, 40 oldalas visszajelzés.

Szeretném javasolni, hogy dolgozzák ki a pályázati elvárásokat a mikrovállalatok (10–20 fő) sajátosságaira is. Úgy tűnik, hogy erre sok kisvállalat vár.

Feltételezem, hogy a regionális díjak rendszere valamit segít majd a helyzetben, de ennek idő kell, hogy beérjen. Ismételten csak a Veszprém Megyei Minőségi Díjat tudom említeni, amelyet három éve indítottunk el. Az első évi (2001) megyei pályázók közül többen vannak, akik újra pályáztak a megyei díjra, de vannak olyanok is akik Shiba-díjra pályáztak. Nagy öröm számunkra, hogy közülük két szervezet jövőre már a Nemzeti Minőségi Díjat szeretné megszerezni.

Íme néhány javaslat, amely elősegíti a Nemzeti Minőségi Díj fejlesztését:

– Az önértékelés – mint vezetői eszköz – alkalmazásának, gyakorlatának népszerűsítése.

– Minél több és korrektebb tájékoztatás a Nemzeti Minőségi Díjról.

– A Nemzeti Minőségi Klub tevékenységét – mint a nyertesek klubját – sajtóban az eddigieknél jobban ismertetni.

– Szakmailag nagyon jó „egynapos felkészítőket” tartani.

– Fokozni a Regionális Minőségi Díjakon való részvételt.

– A mikrovállalatok részére is kialakítani egy értelmes, teljesíthető pályázati elvárást.

– Megyei Minőségi Köröket szervezni elkötelezett, szakmailag is elismert személyek bevonásával. Természetesen ezt társadalmi munkában célszerű végezni az érdeklődők számára. (Veszprém megyében ez nagyon jól működik immár 5. éve.)

– A visszajelzést időben (a tárgyévben) elküldeni a szervezeteknek. Ezt addig kell megtenni, amíg gondolatban foglalkoznak a pályázat eredményével. Ekkor még felcsigázza érdeklődésüket a visszajelzés. Ha túl sok idő telik el a pályázat beadásától a visszajelzésig, akkor az egész elveszti varázsát.

– *Mit szeretne még befejezésül elmondani?*

– Azt, hogy nagyon jól érzem magam, amikor felkérnek pályázatok értékelésére. Számomra igencsak természetes, hogy ez sok éjszakai munkával és felelősséggel jár. Soha nem bosszankodom azon, hogy kevés az idő, hogy határidőre

kell leadni az anyagokat. Eredménynek könyvelem el, hogy az elsők között fejezem be a határidős feladatokat. Ilyen értelemben magammal szemben is szigorú vagyok.

Mindennél többet ér az az érzés, amikor a helyszíni szemlélő alkalmával nagy tekintélyű vezetővel, határozott iskolaigazgatókkal, félénk óvónőkkel, mentálhigiénés pszichológusokkal, szerény munkásokkal, szigorú portásokkal, kedves

szakácsnőkkel, országosan elismert szakemberekkel, híres tábornok urakkal, lendületes fiatal menedzserekkel találkozunk és ismerjük meg egymás munkáját és lélektanát. Ezt nem lehet elmesélni, ezt érezni kell!

– *Köszönöm a beszélgetést!*

Szódi Sándor

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Új fejezet kezdődött

I. országos rendőrségi minőségkonferencia

Február 26-án az Országos Rendőr-főkapitányságon, Budapesten rendezték meg első ízben, hagyományteremtő céllal azt a konferenciát, ahol megismerhettük a rendőrség eddig elért eredményeit a minőség terén, s hallhattunk a jövőbeni elképzelésekről, feladatokról. Az esemény jó lehetőséget biztosított a rendőri vezetés számára, hogy méltóképpen kifejezze a folyamatos fejlesztés és a szervezeti kultúraváltás iránti elkötelezettségét.

Kopasz Árpád dandártábornok köszöntőjében elmondta, hogy 2004-től új szakasz kezdődött a magyar rendőrség életében: az európai minőség kialakításának időszaka. A konferenciára meghívott rendőri vezetők és minőségszakértők sokat tehetnek azért, hogy a szervezet „EU-konformmá” váljék, elinduljon a szervezeti kiválóság útján. Elérkezett a Rendőrségi Kiválósági Díj meghirdetésének ideje is.

Dr. Salgó László, az Országos Rendőr-főkapitányság vezetője kifejtette, hogy a rendőrség legfelső vezetése mélyen elkötelezett a minőségfejlesztési program következetes végrehajtása mellett. A kiválósági modell egyes elemeit már eddig is alkalmazták, a továbbiakban azok logikus, szisztematikus használatára törekszenek. Nagy szükség lesz a tudomány, a rendőrség és a lakosság szoros együttműködésére.

Dr. Szintay István, a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének vezetője, a Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM) szerinti önértékelési projekt előrehaladásáról beszélt. Tájékoztatót a 2003-ban elvégzett értékelésekről, s bepillantottunk a módszertani szempontrendszerbe. Hangsúlyozta, hogy nem a szándékok, hanem az arra épülő önfejlesztés, a megértés és a beépülés a lényeg.

Dr. Sárközi Ferenc dandártábornok, Baranya megyei főkapitány hangsúlyozta, hogy ő és munkatársai a rendőri munkát a lakosságnak nyújtott szolgáltatásnak tekintik. Az önértékelés egyre inkább egyenlő az őszinteséggel. Munkájuk eredményességét fémjelzi, hogy az elmúlt három évben növekedtek az önértékeléseik pontszámai. Tapasztalata szerint a hatékony működéshez 2-3 éves periódusokban szükséges a mérések végrehajtása.

Dr. Andrékó János ezredes, Szabolcs-Szatmár-Bereg főkapitánya elmondta, hogy a minőségfejlesztési programjukban kiemelt szerepet szánnak a TQM-eszközök és -módszerek, valamint az RKM megismertetésének. Munkatársa, **Elekes Edit** őrnagy már a konkrét munka eredményeit sorolta, összehasonlítva a megyei főkapitányság és a rendőrkapitányságok önértékelési pontszámait. A keleti végen vallják, hogy a „minőség nem elegancia kérdése, s apró dolgokon múlik megítélésünk”.

Turóczi Bálint őrnagy, a Dorogi Rendőrkapitányság vezetője szerint a 2003 áprilisában, az önértékelést elhatározó döntést követően a minőségfejlesztési munka alapjaival kellett megismerkedniük. Ez a tevékenység igen sikeres volt, s ezt a projekt egyes elemeinek felvillantása és az RKM kritériumaiban elért összegző megállapítások, illusztrációk jól alátámasztották.

Dr. Lukács János dandártábornok, Csongrád megyei főkapitány pozitív eredménynek nevezte, hogy minőségügyi előadó áll minőségfejlesztési munkájuk élén, akit hat minőségi felelős támogat. Az RKM Adottságok és Eredmények részében közel azonos pontszámokat szereztek. A kritériumonkénti teljesítményeik bemutatása jól szemlél-

tette megoldásra váró feladataikat. Szlogenjük: „A kiválóság felemel, az elkötelezettség fenntart”.

Dr. Ignác István dandártábornok, a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság vezetője sikeresnek tartja, hogy nem sokkal a minőségfejlesztési munka megkezdését követően megszületett a megyei minőségpolitikai nyilatkozat. Több példán keresztül szemléltette a TQM-eszközök gyakorlati alkalmazását. Különösen büszkének a PDCA elv napi alkalmazására és a benchmarking elterjesztésére. 2003-ban fogtak hozzá az önértékeléshez és még abban az évben IIASA-Shiba-díjasok is lettek.

Dr. Salgó László, az ORFK vezetője a további munkát 11 pontban határozta meg, majd bemutatta a Magyar Köztársaság Rendőrségének Minőségpolitikai Nyilatkozatát. Bejelentette, hogy év végéig szeretnék kimunkálni és más európai rendőrségeknek is ajánlani az ún. **Police-CAF Modellt**. Kedvező fejlődés, hogy a rendőrtisztek képzését minőségügyi ismeretekkel bővítik. Beszéde végén utasítást adott a minőségügyi konferencia évenkénti megrendezésére.

Kovács Ákos, a BM Közigazgatás-szervezési és Közszolgálati Hivatal munkatársa bemutatta a CAF közigazgatási önértékelési modelljét. Ismertette a CAF célkitűzéseit, a modell struktúráját és az értékelés szempontjait. Elmondta, hogy a CAF központi on-line rendszere díjmentesen hozzáférhető, majd szólt a hamarosan kiírásra kerülő Magyar Közigazgatási Minőségdíjról.

Kántor Péter alezredes, a Balmazújvárosi Rendőrkapitányság vezetője a minőségfejlesztés sikerének zálogát alapvetően a vezetői elkötelezettségben látja. Nagyon fontos elem a dolgozók bevonása és az őszinteség is. Nem szégyellnek másoktól tanulni, a jó gyakorlatokat adaptálni. Egész állományuk büszke az Északalföldi Regionális Minőségdíj elnyerésére.

Sugár Karolina, a Minőségfejlesztési Központ, IMFA ügyvezető igazgatója emlékeztette a hallgatóságot, hogy a tavalyi Shiba-díjak átadását követően, a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság vendégként a japán professzor irányításával a Teve utcai auditoriumban egynapos workshopra került sor. Már az az esemény is a rendőrség minőségfejlesztési munkájának elismerése volt. Az IMFA a különböző területeken szerzett tapasztalatait

szívesen megosztja a rendőrséggel, és örömmel járul hozzá az RKM eredményes alkalmazásához.

Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke szerint a magyar rendőrség eredményeit a mostaninál erőteljesebben kellene népszerűsíteni az európai minőségi szervezetekben. Van mire büszkének lennünk!

Dr. Havasi Zoltán dandártábornok, Nógrád megye főkapitánya, előadásában a dolgozói elégedettségfelmérésről tájékoztatott. A kérdőívet, amely 11 kérdéskört ölelt fel, a megyei



*A Magyar Köztársaság Rendőrségének
minőségpolitikai nyilatkozata*

A XXI. század embere megérdemli, hogy élet- és munkakörülményeit, az általa nyújtott és igénybe vett teljesítményeket és szolgáltatásokat a kor fejlettségének megfelelő magas színvonalon biztosítsa mások és ön maga számára.

A Rendőrség vezetése egységes elkötelezettséggel kinyilvánítja, hogy az új évezred kihívásaira válaszul - a testület törekvő kollektívájára építve - egy minőség- és tudásközpontú integrált irányítási rendszert vezet be. Szervezeteit és munkatársait folyamatosan fejleszti abból a célból, hogy a mindennapok feladatait rövidebb idő alatt, egyre kevesebb hibával, a sikeres működésben érdekelt szervezetek és személyek növekvő elégedettsége mellett lássa el, és a jogszabályi követelményeknek mindenkor maradéktalanul tegyen eleget.

Küldetésünkkel és stratégiáinkkal összhangban közös célunk, hogy a Magyar Köztársaság Rendőrsége az európai kiválósági modell normatív követelményeit alapul véve az évtized végére az Európai Unió öt legkiválóbb rendőrségének egyike legyen. Ennek érdekében a munkatársak teljes körű bevonásával, szervezeti öntanulás, belső innováció és a személyi állomány öntérszolgálatának segítségével, mindent elkövetünk a működőképesség folyamatos javításáért, a szolgálati ágak és szakszolgálatok eredményességének növeléséért, valamint az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználásáért. A munkakörülmények javítása révén gondoskodunk arról, hogy munkatársaink egy magasabb életminőség elérésével nap mint nap épen és egészségesen térhessenek haza családjukhoz.

Meggyőződéssel valljuk, hogy a XXI. század Európájában a minőségközpontú irányítási rendszer bevezetésének eredményeként a Magyar Köztársaság Rendőrsége képes lesz magas színvonalon megfelelni a vele szemben támasztott követelményeknek, teljesítve ezáltal küldetését, a társadalom és polgárai biztonságának fenntartását.

Budapest, 2004. február 26.

*Dr. Salgó László r. vezérőrnagy
országos főkapitány*

állomány 80%-a kitöltötte. Folyamatosan tapasztalható a minőségügyi szemlélet pozitív irányú változása. Munkájukat jól segíti az intraneten kialakított minőségügyi oldal.

Dr. Veressné Földesi Éva, a Veszprém Megyei Rendőr-főkapitányság minőségfelelőse szerint a minőségfejlesztés egyik mozgatórugója, hogy holnap jobban akarjuk csinálni, mint ma. Definí-

ciókat ismertetett a rendőri munka minőségéről, a vonatkozó jogszabályokról és az EU-ajánlásokról. Prognózist adott a minőségfejlesztés lehetséges irányairól, a Rendőrségi Kiválósági Modell kiegészítéséről.

Havellant Ferenc alezredes, EOQ minőségügyi menedzser előadásában bizonyította, hogy a Hat Sigma nem egy új divat, hanem az egyik leghatékonyabb TQM-módszer. Felelevenítette a Six Sigma definícióit, történetét, fő céljait, s aláhúzta az oktatás fontosságát. Kifejezte reményét, hogy a rendőrségi folyamatokat sikerül mérhetővé tenni. Főként a vezetőkön múlik, hogy határozottabban induljunk el a profi szervezet irányába.

Veresné dr. Somosi Mariann, a Miskolci Egyetem docense az RKM projektjének következő feladatairól beszélt. Kitért a közös értékelés fontosságára, a lényegi problémák meghatározására. Fontosnak nevezte a szervezeti önértékelés módszertanának véglegesítését és az RKM meghirdetését.

Dr. Ignác István dandártábornok meggyőződése szerint a kiváló filozófiák és elméletek gyakorlati megvalósítása emberpróbáló feladat lesz. Folytatódik az integrált vezetési rendszer kiépítése, miközben elkezdődik a CAF alaposabb megismerése, valamint a Rendőrségi Kiválósági Modell nyújtotta előnyök kiaknázása.

Szódi Sándor



DEMIN negyedszer

A Debreceni Egyetem Népegészségügyi Iskolája, a Debreceni Akadémiai Bizottsággal és az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságával közösen április 29–30-án rendezti „Az egészségügyi minőségbiztosítás helyzete és kihívásai az Európai Unióhoz történő csatlakozás előtt” címmel negyedik tudományos konferenciáját.

A rendezvény fő témái között a magyarországi egészségügyi minőségbiztosítás helyzete, a belső és integrált minőségirányítási rendszerek, a szakfelületes rendszer, a szakmai hatékonyság fejlesztése, valamint a szülészeti-nőgyógyászati ellátás minőségbiztosítása szerepel.

Sz.S.

KÖZLEMÉNYEK

A Minőség és Megbízhatóság

2004. 1. számában a következő cikkeket olvashatja

Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi: **A minőségirányítás szerepe a jövőbeli Európában**

Kopasz Árpád–Havellant Ferenc: **A Magyar Köztársaság Rendőrsége a kiválóság útján**

A szerzők 1998-tól kezdve mutatják be a rendőrség vezetés- és minőségfejlődésének lépcsőit mind országos, mind megyei szinten. Részletezik a megyei fejlesztéseket és a minőségdíj-pályázatokon elért sikereket, szemléltetik az Integrált Rendőrségi Vezetési Modellt, a Rendőrségi Kiválósági Modellt, valamint a BM Közös Értékelési Keretrendszerét. Végül áttekintik a rendőrség legújabb fejlesztési terveit.

Dr. Ignác István: **Minőségfejlesztés a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság szerveinél**

A szerző a 2003-ban IIASA-SHIBA Díjat nyert főkapitányság és a minőségfejlesztés érdekében megtett első lépések rövid bemutatása után jellemzi a főkapitányságon folyó vezetői tevékenységet, az állampolgárokra való összpontosítást. Áttekinti a folyamatos javításban alkalmazott módszereket, majd felsorolja a TQM bevezetésének eredményeit, és számba veszi a sikeres fejlesztés forrásait

Sugár Karolina: **A TQM sikeres alkalmazásának európai szintű elismerése**

A szerző bemutatja az EFQM továbbfejlesztett díjrendszerét, részletezi a két új elismerési szint elnyerésének feltételeit, és felhívja a figyelmet arra, hogy e két új szintre a korábbinál sokkal előnyösebben, magyar nyelven lehet a Minőségfejlesztési Központnál pályázni.

Denis Leonard–Rodney McAdam: **Quality's six life cycle stages**

Jókay Tamás: **Az információbiztonsági rendszer szükségessége, kialakítása és tanúsítása**

A szerző rámutat az információbiztonságot fenyegető veszélyekre, valamint a kockázatbecslés és a rendszerszemlélet alkalmazásának szükségességére. Felvillantja a tanúsított információbiztonsági rendszer néhány előnyét, majd összefoglalja a rendszertanúsítás menetét.

Nádasdi Józsefné: **Minőségirányítási rendszerek és módszerek – konzervipari sajátosságok**

A tanulmány első részében a szerző röviden áttekinti a konzerviparban alkalmazott minőségirányítási rendszerekre ható speciális tényezőket. Ezt követően bemutatja az ISO és a HACCP rendszerekkel kapcsolatos sajátos konzervipari problémákat, majd rámutat a

TQM konzervipari alkalmazásának szükségességére.

Hozzászólás a Tanúsítás és felelősség? című cikkhez (Kószegi József)

A minőség hatása a versenyképességre (Dr. Róth András)

EOQ MNB

Az EOQ-regisztrációról 2004 februárjában új oklevelet, illetve oklevél-meghosszabbítást kapott magyar szakemberek

Új tagok

Új jogi tagok

Az EOQ MNB 2004. I. félévi rendezvényeinek előzetes terve

Köszönjük és kérjük támogatásukat!

Dr. Bacsa György (1936–2004)

A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tagok

AdwareQ1 Fejlesztő és Tanácsadó Kft., 1111 Budapest, Karinthy F. út 8.

Vezető: dr. Hajnal Miklós Pál ügyvezető igazgató (386-8781)

Megbízott: Hogemann Éva irodavezető (386-8781)

Magyar Villamos Művek Rt., 1011 Budapest, Vám u. 5–7.

Vezető: Pál László vezérigazgató (202-0782)

Megbízott: Pelle Gábor osztályvezető (224-6201)

Egyéni tagok

Gombás Szilvia, Szolnok
 Huszár József, Kaposvár
 Jankó György, Budapest
 Madarász Endre, Kecskemét
 Pozderka Istvánné, Szolnok
 Schmidt Gabriella, Pécs
 Szuttai Pál, Kaposvár
 Torday Jenő, Debrecen