MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

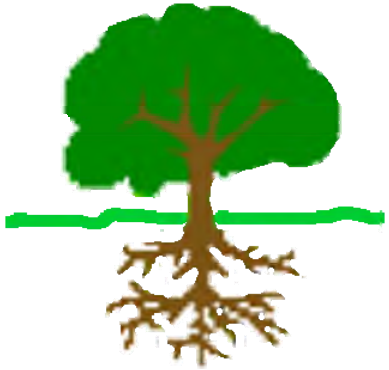
MAGYAR MINŐSÉG®

XVII. évfolyam 6. szám, 2008. június

2008/6

ELEKTRONIKUS KIADVÁNY

A KÖRNYEZETTERHELÉS CSÖKKENTÉSÉÉRT



A KÖRNYEZETMINŐSÉG NÖVELÉSÉÉRT

- **Ámítás és önámítás**
- **A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényező**
- **Költségcsökkentés optimalizálással termelő vállalkozásoknál ELEKTRONIKUS DEMÓ PÉLDÁKKAL**

MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják. Az MSZT-t az irányítási rendszerek tanúsítása területén a NAT (Nemzeti Akkreditáló Testület), a SWEDAC (Svéd Akkreditáló Testület) és a SNAS (Szlovák Nemzeti Akkreditáló Testület) akkreditálta.

Rendszertanúsítás

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001-es szabvány szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001-es szabvány szerint;
- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001-es (OHSAS 18001) szabvány szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000-es szabvány szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági-irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001-es szabvány szerint;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfelelőségének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktanúsítás;
- Játszótéri eszközök megfelelőségének tanúsítása, ellenőrzése;

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940 e-mail: cert@mszt.hu www.mszt.hu

SWEDAC ACKREDITERING
1576
EN 45 012

IQNet
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

SNAS
Reg. No. 259/R-041

NAT

TANÚSÍTÓ
NAT-4-044/2006
NAT-4-046/2006
NAT-4-050/2006
NAT-4-082/2006
NAT-4-086/2006

LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Főszerkesztő: dr. Róth András

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Hogemann Éva, Pákh Miklós, Pónyai György, Rezsabek Nándor, Sződi Sándor

Szerkesztő: Turos Tarjánné

Felelős kiadó: Takáts Albert

Szerkesztőség:

1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet, 336.

telefon: (36-1) 456-6956, fax: (36-1) 456-6954;

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

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

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

Az éves előfizetés nettó alapára: 8.200,- Ft + 20% ÁFA/év

A CD költsége: 3.300,- Ft + 20% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

Megrendelő (pdf űrlap)

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

MAGYAR MINŐSÉG XII. évfolyam 6. szám 2008. június

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	**PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES**
Ámítás és önámítás – Juhász Zsolt	Deception or Self-deception – Juhász, Zsolt
DISPLAY® Kampány nyíregyházi bevezetése – Nagy Péter	Introduction of a Display Campain at Nyíregyháza – Nagy, Péter
A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők – Kópházi Andrea	Factors Influencing Operation and Management of Organisations – Kópházi, Andrea
Költségcsökkentés optimalizálással termelő vállalatoknál – Dr. Lelkes Zoltán, Dr. Rév Endre, Dr. Farkas Tivadar	Cost Reduction by Optimization at Productive Enterprises – Dr. Lelkes, Zoltán; Dr, Rév, Endre; Dr. Farkas, Tivadar
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	**NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**
XVII. Magyar Minőség Hét	17th Quality Week
Társaságunk Közgyűlése	General Assembly of the Society
Gyászjelentés	Obituary
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS**
Közhasznúsági jelentés az ISO 9000 Fórum 2007.évi tevékenységéről	Report on 2007 Year's Public Interest Activity of ISO Forum
A Nemzeti Akkreditáló Testület Hírlevele	Newsletter of the Hungarian Board of Accreditation
„Év kórháza 2007" - Csikai Sándorné	2007 Year's Hospital - Csikai, Sándorné
A tanácsadó és tanúsító választás fortélyai konferencia	Conference on Tricks How to Choose Consultant and Certifier

Ez a cikk abba a sorozatba illeszkedik, amelynek célja, hogy elősegítse olvasóink tájékozódását a vállalatirányítási rendszerek bevezetését illetően. Egy tapasztalt informatikus szakember hosszútávon leszűrt tanácsait olvashatják.

Dr. Róth András
Főszerkesztő

Ámítás és önámítás

avagy, hogyan választunk vállalatirányítási rendszert?

Juhász Zsolt

Bevezetés

Unalomig ismert tény, hogy az informatikai projektek mintegy 2/3-a sikertelennek minősíthető, és még a fennmaradóknak is csekély része hoz kielégítő eredményt. Kevésbé ismert azonban az a kiábrándító statisztikai adat, amelyet Sheldon Needle könyvében (Handbook of Computer Consulting) olvashatunk, miszerint a Megoldásszállító (Solution Provider), és Informatikai Tanácsadó (Computer Consulting) cégek 80% megbukik.

Az üzleti folyamatok automatizálása bonyolult, és nagy tudást igénylő tevékenység. Mindegy hogy számvitelről, kereskedelemről, gyártásról beszélünk, valójában a vállalat egészére kihatással van. Egy valóban professzionális Megoldásszállító nagy segítséggel lehet a szervezet termelékenységének növelésében. A megfelelő Megoldásszállító kiválasztása fontosabb, mint kiválasztani a megfelelő hardvert, operációs rendszert vagy üzleti szoftvert. Ha a Megoldásszállító bukik a projektben, azt többnyire az ügyfél költségén teszi.

Látni kell azt is, hogy nem minden üzleti szoftver egyforma. az elmúlt tíz évben a vállalatirányítási szoftverek egyre kifinomultabbak, és komplexebbek lettek. A megfelelő eszköz kiválasztása gyakran a siker és sikertelenség közti választóvonal is egyben.

A Deloitte&Touche végrehajtott egy felmérést 1500 vállalat bevonásával (nem magyarországi vállalatokkal), akik mindegyike kénytelen volt lecserélni az előző 24 hónapban vásárolt rendszerét. A felmérésben a vállalatoknak rangsorolniuk kellett a 10 legfontosabb döntési faktort, amely a kiválasztást befolyásolta az első vásárláskor, majd pedig az első rendszer bukása után, a második vásárláskor. Az eredmény mutatja, hogy a második kiválasztáskor mind az első mind a második legfontosabb döntési kritérium a Megoldásszállító, és a Szoftver szállítóra vonatkozott, míg az első kiválasztásnál legfontosabbnak jelölték az árat, és a bevezetés egyszerűségét.

A lecke egyszerű: ígérni bárki tud (főleg ha tudja, mit szeretne hallani a vásárló), de szállítani kevesen tudnak!

	Az első tíz rendszer-kiválasztási kritérium	
	Az első vásárlás vs. második vásárlás	
Első alkalom	Második alkalom	
8	1	Támogatás minősége, amit a partner nyújt
10	2	A termék szállítójának teljesítmény adatai
4	3	Mennyire képes a szoftver az adott üzleti környezetbe illeszkedni
7	4	A szoftver fejlődési potenciálja
1	5	A szoftver ára
9	6	A dokumentáció minősége
5	7	A szoftver aktuális funkcionalitása
3	8	Könnyű kezelhetőség
2	9	Az új rendszer bevezetésének egyszerűsége
6	10	A szoftver mennyire működik a jelenlegi hardver környezetben

Előzzük meg a gyakori hibákat

Divatja van a vállalatirányítási rendszervásárlásnak, hiszen az elmúlt 10-15 évben lassan felnőtt a hazai vállalatok olyan generációja, amelyeknek a továbblépéshez hathatós informatikai támogatásra van szükségük. Divatja van a vállalatirányítási rendszereknek kiváltképp most, amikor a költségek jelentős része átterhelhető pályázati forrásokra. Ezzel együtt egyre több vállalat vásárol indokolatlanul, előkészítetlenül, rosszul választva rendszert.

Az üzleti folyamatok automatizálása összetett tevékenység, amely meghatározó befolyással van a vállalat következő 5-8 évére. A költségek mértéke, 5 év alatt – még hazánkban is – 30 és 100 millió Ft között mozog reálisan. Figyelembe véve tehát a beruházás mértékét, meglepő, hogy mennyi vállalkozás nem fordít rá időt és nem tesz megfelelő lépéseket azért, hogy a legjobb döntés szülessen meg.

A következő pontokban a leggyakrabban elkövetett hibákat próbálom összegyűjteni, amit a vállalkozások a kiválasztási folyamat során elkövethetnek (és gyakran el is követnek). Megpróbáltam összegyűjteni azokat a tipikus mondatokat is, melyeket vezetőktől hallottam munkáim során, és amelyek mint „Best of Menedzsment” vonultak be jegyzeteimbe. Ezek a mondatok ismerősek lehetnek mindenkinek, de érdemes felfigyelni rájuk: éppen elkövetett hibákra mutatnak rá.

Mikor NEM megoldás az ERP rendszer?

Gyakran fel sem merül a döntéshozókban a kérdés, hogy egyáltalán érdemes-e vállalatirányítási rendszert vásárolni. Gyakran találkozok két tipikus „projektindító” szituációval:

- Kezd rosszul menni az üzlet, nem jön az az eredmény, amely tavaly még jött…
- Nagyon gyors a növekedés, és annak menedzselésére nincsen felkészülve a vállalat menedzsmentje…

Ekkor jön a mentő gondolat: *„Nosza ERP-t ide, majd az megoldja problémáinkat. Mindent látni fogunk a cégről, az majd megmutatja mi a probléma.”* Társam Szalóki Laci, aki megrögzött mérnökember, akinek gyakori szava járása: *„Ha nem működik papíron, akkor nem fog működni szoftverrel sem”*. Ha nem tudjuk mi a probléma a vállalattal, akkor nem az ERP-rendszer segít, sokkal inkább átgondoltság, vagy üzleti tanácsadó. Lehet, hogy a szervezettel van a probléma, lehet, hogy a folyamatok nem optimálisak, lehet, hogy a motivációval van gond, lehet, hogy másként kell működtetni a céget, mint eddig. Számtalan ok merülhet fel.

Ha nem sikerült megtalálni a probléma gyökerét akkor egy szoftver akár be is betonozhatja a rossz irányt. Először tehát meg kell találni a probléma forrását, arra kell megválasztani a legmegfelelőbb megoldást, az pedig nem minden esetben szoftver. A vállalatirányítási rendszer csak eszköz a megoldásban, bármit mondunk is mi, a szoftverek értékesítői.

Akkor hát a vállalatvezetők magukra vannak hagyva? Ők találják meg mi a probléma, és ők találják ki azt is hogyan kell megoldani? Nem, természetesen nem ezért vannak az üzleti tanácsadók, de végül a megoldások fő irányát a vezetőnek szükséges kijelölnie. A megoldás fő iránya azonban csak az első, elhagyhatatlan lépés a sikeres bevezetés útján.

Előkészítés, döntések kiválasztás előtt

Évek óta figyelem a döntéshozók reakcióját első kérdéseimre, amelyek a beruházás előkészítettségét hivatottak kipuhatolni. Árulkodóak a következő kérdésekre adott válaszok:

- Mi a célja a rendszer bevezetésével?
- Mikor, milyen kritériumok teljesülése esetén nevezi majd egy év múlva sikeresnek a beruházást?
- Mennyi a beruházásra szánt budget?
- Mikor indul a bevezetés?
- Mikor szeretné elindítani a működő rendszert?
- Ki a projektvezető a vállalat oldaláról? Naponta hány munkaórát kell a projektre fordítania?
- Kik a kulcs szereplők a vállalat részéről? Naponta hány munkaórát kell a projektre fordítaniuk?
- Miben dönthetnek a kulcsszereplők?
- Mitől fél legjobban a bevezetés során?
- ….

Gyakran kapom válaszul, hogy kérdéseimre a válasz „nem publikus”. Vajon miért? Talán nem is létezik a válasz? Tényleg nem rám tartozik?

Nézzünk meg egy párat közelebbről…

Célok, igények, és budget. Ez a beruházás is egyfajta vásárlás: Ha nem tudom mit szánok/szánhatok a vásárlásra, vagy ezt nem közlöm az eladóval, akkor a felsorolt igényeim alapján elém rakhatnak egy Ferrarit, az pedig mindkét fél számára kínos és fölösleges időpazarlás, ha a kasszában csak egy Velorexre elég a pénz. Ha pedig nincs budget, azaz rugalmas a felső határ, akkor egy ügyes értékesítő szép lassan annak az összegnek a dupláját is „kicsalogatja” mint amit igazán jó szívvel szánok a vásárlásra (lásd extra felszereltség az autókban).

Én személy szerint minden komolyabb vásárlásom előtt végzek egy gyors felmérést („piaci scan-nek hívom”) hogy az adott termék milyen sávokban vásárolható meg, milyen lehetőségekkel. Ezután leírom magamnak a ”K.O.” vásárlási pontokat, majd meghatározom előre az elköltheto keretet. Ezután már jóval könnyebb vásárolni, és titkolózni sem szükséges.

Megjegyzés: Ha az igénylista több mint 10% K.O. kritériumként kerül megjelölésre, az gyakorlatilag az összes szóba jöhető szoftverrendszert kizárja a választásból.

Legyen azonban tartalék a budgetben, amiről senki nem tud. Nincs kínosabb, mint váratlan események miatt megbicsakló beruházás, mert nem volt tartalék az ilyen szituációk megoldására.

Erőforrások, költségek. Túl sok projektnél tapasztalom, hogy a vásárlói oldal nem kalkulál a saját belső költségeivel, erőforrásaival. *„Jaj, maga itt van? Most nem érek rá kérem, később jöjjön.” „Hú, most egy fontos munkában vagyok, csak egy órát tudok önre szánni”*

Ugye ismerős mondatok? Olyan ez, mintha a baleseti sebészeten azt mondanám az orvosnak, hogy siessen, mert van még egy tárgyalásom. Ha nincsen elegendő erőforrás a projektre, halasztani kell addig, amíg a kellő figyelem ki nem hasítható a napi munkából.
Nem kell precíziós tervekre gondolni, de ökölszámokkal érdemes végigvinni a kalkulációt: (megismerési idő + tervezési idő) *kulcs szereplők száma + betanítottak száma * betanulási idő, stb. Időt kell foglalni a tervek megvitatására, a dokumentumok olvasására.

Felelősök, kulcs szereplők. Hazai gyakorlat, hogy a vállalatirányítási projektek vezetését (a szakmai oldalt is), IT vezetőre, vagy könyvelőre bízzák. Joguk természetesen nincsen dönteni, sokszor nem is tudnának, ezért aztán futják a fölösleges köreiket házon belül.

A cégvezetőé a döntés: akarja-e a bevezetés során a döntési jogokat magához vonni, vagy hagyja, hogy a megfelelő szakembere tegye ezt. Azonban ha eldöntötte, akkor vagy szánjon kellő időt a munkára (és lássa tisztán, ez mennyi munkával jár), vagy engedje el a projektet, és hagyja, hogy emberei végezzék a dolgukat.

Kis létszámú csoport döntsön a projekt menetéről. Ők a kulcs szereplők. Ugyanakkor nem feledhetik az alapszabályt: minden dolgozónak kell egy kis személyes nyereség a sok-sok befektetett munkáért cserébe. Lehet ez bármily csekély dolog is, fontos hogy megtörténjen. Sokat segíthet, ha minden területen a hangadó dolgozókat vonjuk be a döntések egy részébe (akár egyetlen alkalommal, és ez is lehet látszat bevonás), ezzel elejét lehet venni sok belső konfliktusnak és nehézségnek.

Idő. *„Azonnal küldjenek ajánlatot, mert a jövő héten döntünk, és két hét múlva megkezdjük a projektet. Forró az ügy.”* Sokszor hallottam ezt a drámai felütést telefonon. Soha, de soha nem valósult meg. A döntési folyamatra időt kell hagyni (2-3 hónapot), sőt a szerződéskötésre is kell gondolni (2-4 hetet).

Kockázatok. Sokan nem hisznek benne, pedig működik: a kockázat-kezelés alapja, hogy amennyiben képesek vagyunk leírni, mik a kockázatok egy leendő projekt során, már önmagában ezzel a tevékenységgel jórészüket meg is szüntettük. A kockázatok egy része a tudatos felismerés révén kikerülhető, más részükre végiggondolható, hogy mit próbálunk ellenük tenni. Van egy olyan csoportjuk is, amelyek bizonyosan be fognak következni, ám hatásuk a tudatossággal korlátozható, vagy legalább fel lehet készülni bekövetkezésükre.

Termékválasztási esetek

Sok a csapda a termékválasztás útján is. Ezt nehezítik a Megoldásszállító cégek kereskedői, akik mind saját portékájukat fényezik.

A legolcsóbb megoldás a nyertes. Ez nagy súlyt képvisel hazánk kiválasztási folyamataiban. Túl nagy súlyt. Hasonlatként: a szív, az agy az emberi test különösen fontos szervei. Ha valamelyiket ezek közül műteni kell, meginterjúvolna három orvost, aztán a legolcsóbbat választaná?
A Vállalatirányítási rendszer a szervezet termelékenységének, és sikerének fontos szereplője. Az árakat az adott Szállító tudásának, gyakorlatának, professzionalitásának, és erőforrás minőségének fényében szabad vizsgálni. Hosszú távon az olcsó, de gyenge megoldás sokkal többe kerül, mint elsőre jól megcsinálni (Do it well first).

A barátom mondta, hogy ezt vegyem. Bizonyára az ismerős segíteni szeretne, de az esetek többségében viszonylag kevés ismerettel rendelkezik egy Vállalatirányítási rendszer kiválasztásában. Vajon javaslatát akkor

is fenntartja-e a barát, ha pénzügyi garanciát kellene vállalnia javaslatának sikeréért?

Szexi programok. A mai rendszerek mindegyike grafikus felülettel rendelkezik, többségük kifejezetten szép. A kiválasztás azonban szóljon a mögöttes tartalomról, ne a felszínes szépségről. Vigyázat, a kereskedők látványos és szép funkciók sorát képesek bemutatni a siker érdekében, amelyeknek azonban kevés közük van a valódi igényekhez!
A terméket természetesen látni kell egy bizonyos ponton. Legyen ez a pont minél később, nehogy befolyásolja az igények és lehetőségek összevetését. Ragaszkodni kell az előre meghatározott igénylista kiértékeléséhez.

Táblázatos igénylisták. Az utóbbi időben nagy divat hosszú funkció listákat adni a Megoldásszállítóknak, kitöltésre. Ezek a listák gyakran részletekbe menőek, de a korábbi rendszer funkcióinak nyomát viselik magukon. Nem a konkrét funkciók a lényegesek, hanem a folyamatok, az összkép. Ráadásul a Szállítók kereskedői könnyedén kikerülik az ilyen listákban rejlő nehézségeket, és a Vevő olyan képet kap, mintha minden rendszer mindent meg tudna oldani.

Kerülő megoldás: kapja meg a Szállító egy konkrét üzleti folyamat leírását, és adatait (természetesen feldolgozható méretűt), amit előre felkészülve, de élőben kell bemutatnia. További fontos információ derül ki a Szállító és a Rendszer képességeiről, ha a folyamatban a bemutató közben némi változtatást kell végrehajtania (mondjuk az üzletmenet apró változását kell lekövetni).

Megoldásszállítók szerepe, keresése

A szállító olyan, mint az építkezés során a kivitelező vállalat. Eszközt, erőforrást ad a rendszer kivitelezéséhez. Ami azonban az egyes Megoldásszállítókat megkülönbözteti egymástól – az adott projekt vonatkozásában – az a konkrét iparági tapasztalat. Célszerű olyan Megoldásszállítót választani, aki az adott iparággal nem először találkozik, még jobb, ha a terület specialistája. Így a megvalósítás során

- képes elkerülni az iparági rejtett buktatókat,
- képes „best practice” megoldásokat javasolni, alternatívákat kínálni,
- ismeri a területet, ezért célratörőbben képes felmérni a vállalat igényeit,
- nagy valószínűséggel rendelkezik felhasználható „építőkockákkal” az iparági specifikumokra.

Összefoglalva: a Megoldásszállító „lát a pályán”.
A jól megválasztott Megoldásszállító az egyik kulcseleme a sikeres projektnek.

Milyen veszélyek fenyegetik a Vevőt a Megoldásszállító kiválasztása során, és mit tehet azok ellen?

Túl sok szállító. Gyakori hiba a tucatnyi Szállító versenye. A látszólag széleskörű tájékozódás helyett, erőforrás zabáló, minden fél számára frusztráló tülekedés lesz az eredmény. Ilyen nagy létszámú mezőnyben az is megesik, hogy egyszerre versenyez a Velorex a Ferrarival, ami újfent nehezen értelmezhetővé teszi a Szállítók számára a kialakult szituációt.

Ha bizonyos okból fontos minden Megoldásszállítót versenybe hívni, akkor két-körös pályáztatást kell végrehajtani. Az első kör tartalmazza azokat az igény-pontokat, amelyekkel a lehetséges választások számát gyorsan (minden fél számára elfogadható erőforrást igénylően) lehet redukálni a célszerű 2-3 Szállítóra.

A rendszert emberek vezetik be. Az emberek nem egyformák. Minden Szállító egyaránt rendelkezik kiváló,

és átlagos szakemberekkel. A bemutatót a kiválók végzik, a projektet…

Célszerű tehát bemutatót, vagy legalább személyes találkozót kérni azoktól a konzulensektől, akik a Megoldásszállító részéről a projektet végezni fogják. (Ugye milyen fontos tudni, mikor kezdődik majd a projekt megvalósítása? A nélkül bajos lenne konkrét embereket számon kérni a Szállítótól.)

Célszerű a bevezetést végző szakemberek önéletrajzát, és az általuk végrehajtott projektek listáját elkérni. Érdemes a konzulenseket „leinformálni" korábbi projektjeik partnereinél.

Mivel a projektek emberek együttműködése, ezért érdemes a szállító embereit, mint leendő átmeneti, részmunkaidős kollégát megismerni.

Referencia, referencialátogatás. A mai napig az egyik leghatékonyabb Szállító „vizsgálati" módszer a referencialátogatás.

Előnye: élőben látható a rendszer, és a Megoldásszállító munkája. Élő, hús vér emberektől lehet információt szerezni a bevezetendő rendszer valói értékeiről, hátrányairól.

Hátránya: két cég sosem egyforma. Különbségek lesznek a működésben, folyamatokban, szereplőkben. Nem lehet pontosan ismerni az egyes emberek hozzáállása mögötti okokat (ki miért mond jót/rosszat az adott rendszerről). E mellett nagyon nehéz 1-2 óra alatt átlátni egy másik cég működését.

Egyebek

Módszertanok. A Szállítók és Gyártók tudásának, és együttműködésének, gyakorlatának a terméke az a módszer, ahogyan egy bevezetési munkát végrehajtanak. Annak ellenére, hogy minden vállalat egy kicsit más, a módszertanok képesek garantálni a kiszámítható működést és kellő körültekintést.
Ha egy Szállítónak nincsen bevezetési módszertana, az a szervezetlenség, és ad-hoc munka jele. Én ilyen szállítótól nem vásárolnék. Így van ezzel szinte minden vásárló, ezért aztán elmondható, hogy szinte minden Szállító rendelkezik bevezetési módszertannal. Van azonban ennek a műfajnak virtuális fajtája is, amely csak a szerződéskötés előtti szakaszban létezik, utána eltűnik.
A jó módszertan ismertetői:

- bemutatható: el lehet kérni a Szállítótól korábbi bevezetések dokumentumait,
- érthető: A kiválasztásban részt vevő kollégák vegyék a fáradságot és olvassák el az szóban forgó dokumentumokat. Ha érthető és áttekinthető akkor valószínűleg az élet szülte, és használatban is voltak:
  - a mondatok magyarul írottak (érthetőek)
  - az ábrák egyszerűek, tanfolyam nélkül is érthetőek
  - a lényegi elemekre szorítkozik (nem tankönyv, hanem munkaeszköz)
- élő: látható jelei vannak, hogy a megvalósítás során módosult.

Szállítógyilkos lépések

Igen, ilyen is létezik. Ez a rövid dokumentum eddig arról szólt, mit és hogyan tehet a Vevő, hogy megfelelő partnert válasszon a bevezetés munkájához. Több bekezdés arról szólt, hogyan lehet kikerülni azokat a csapdákat, amelyeket a Szállítók állítanak a Vevők számára. De léteznek olyan lépések is, amelyek nem a partneri együttműködés irányába viszik a kiválasztást: ezeket nevezem Szállítógyilkos lépéseknek. A leggyakoribbak:

- csak az ár számít.
- miután a Megoldásszállító sok munkával meggyőzte a Vevőt egy adott Termék használatáról, a döntés előtti utolsó pillanatban a Vevő megkeresi az összes olyan céget, amely az adott Terméket képviseli Magyarországon és árajánlatot kér tőlük is. Magát azzal győzi meg, hogy szeretné a legkedvezőbb árat kiharcolni, nehogy az adott Szállító túl drága legyen. Valójában ezzel semmibe veszi az első Szállító eddigi munkáját (hiszen azt küldi ki a többinek, de vajon ezt a munkát kifizette-e az első Szállítónak?) és arra kényszeríti, hogy árharcba menjen olyan cégekkel, amelyeknek eddig nem volt költsége.
- egyirányú alku. Ez alatt értendő, ha a sok körön (különböző technikákkal) lealkudott árakért, és kötbérekért cserébe a Vevő nem ad semmit. Mi lehet az ellentételezés? Például kötbér esetén úgy korrekt, ha mindkét fél vállalja a kötbérezést. Így a Szállító is érzékeli, hogy a Vevő a határidőket komolyan gondolja, és mindent megtesz betartásukért.
- fix árak, rugalmas tartalom. Egyre gyakoribb a fix-áras ajánlatok megkövetelése. Ezzel szemben ritka a teljes körű adatszolgáltatás. A Vevői magyarázat így hangzik: „mi olyanok vagyunk, mint bármelyik másik cég a piacon, nálunk nincsen semmi specialitás”.

Olyan ez, mintha a páciens a rendelő ajtaján bedugná a lábát, és azt kérné az orvostól, felelősséggel mondja meg mennyi idő alatt tudja meggyógyítani, hisz ő is ember.

Összefoglaló

Adódik a kérdés: mi a fontosabb, a termék vagy a Megoldásszállító? Bár mindkettő fontos, véleményem és tapasztalatom szerint a Megoldásszállító jó megválasztása nagyobb hatással van a sikeres bevezetésre, mint a megfelelő termék. Megtapasztaltam az elmúlt évek során, hogy komoly szakmai felkészültségű Megoldásszállító még egyszerűbb termékből is jobb eredményt képes kihozni. Ezért aztán a Vevők legnagyobb felelőssége abban áll, hogy kiválasszák a számukra legmegfelelőbb Partnert a bevezetéshez, és biztosítsák annak lehetőségét, hogy a Partner el is végezhesse a rá bízott feladatot.

Fontos észben tartani: nem egy zsák bab vásárlása választunk szállítót, hanem partneri kapcsolat köttetik 5-8 évre. Ez pedig azt jelenti, hogy mindkét félnek meg kell találnia számítását az együttműködésben.

DISPLAY® Kampány nyíregyházi bevezetése

Nagy Péter

Az európai DISPLAY® Kampány 20 európai város szakemberei által megtervezett önkéntesen alkalmazott séma. Célja, hogy rábírja az önkormányzatokat, hogy tegyék közismertté a középületeik energia hatékonyságát és környezetre való hatásának mértékét a háztartási elektromos készülékek energia címkézéséhez hasonlóan. Magyarországon elsőként Nyíregyházán került kihelyezésre ilyen plakát 2007. novemberében.

2006-ban megkezdődött a közös európai energiapolitika kidolgozása. A 2006 elején jelentkező gázimport ellátási zavart követően a Bizottság 2006. március 8-án közzétette a Zöld Könyvet, majd azt követően számos tanácskozás és átfogó intézkedés történt és történik a külső energia-függőség, a globális felmelegedés csökkentésére.

2007-ben az Európai Bizottság javaslatát követően a Tanács kötelezettséget vállalt az üvegház gázok kibocsátásának 20%-al és az energiafogyasztás 20%-al való csökkentése, valamint a megújuló energiák részarányának 20%-al való növelésében 2020-ig az energia mérlegben.

Az első alkalom a történelemben, hogy egy nemzetek közössége önként vállalja az energia felhasználásának csökkentését.

Az önkormányzatokra vonatkoztatva az energia hatékonyság fontosságát az alábbiakkal fontos alátámasztani:

- Az energia fogyasztás mintegy 60%-a a településeken valósul meg. Az önkormányzatok az intézményhálózataikat figyelembe véve a településeken a legnagyobb energiafogyasztók közé tartoznak.
- Az épület szektor az EU. Energia szükségletének 40%-át fogyasztja el.
- Az energia felhasználás továbbra is azon gazdasági események egyike marad, amelyiknél a megtakarítás jelentős pénzügyi eredménnyel jár (negajoule = fel nem használt energia).
- Az Önkormányzatunk 2007-ben **1.391** MFt-ot költött energiára a közintézményeinél. (az EU15 országaiban ugyanilyen méretű város mindössze **390**MFt-ot)
- Az energiafogyasztásunk 1%-os csökkentése 14 MFt. **5**%-os csökkentés közel **70** MFt megtakarítást eredményezne.

A települési önkormányzatok állnak a legközelebb a lakossági fogyasztókhoz és így mintául szolgálhatnak az energia megtakarításban. Az Önkormányzat, mint az oktatási intézmények fenntartója a legkönnyebben befolyásolható korosztály – az iskoláskorú gyermekek – oktatásában, az energiatudatos szemlélet kialakításához is hozzájárulhat.

Az épületek energia fogyasztását a felhasználói szokások is jelentős mértékben befolyásolják. A fogyasztói magatartás jó irányban való befolyásolása nem könnyű feladat.

Az Energie-Cites tagjaként (Európai Energia Városok szövetsége) lehetőségünk volt csatlakozni a szövetség

által elindított DISPLAY® Kampányhoz, amelynek célkitűzése:

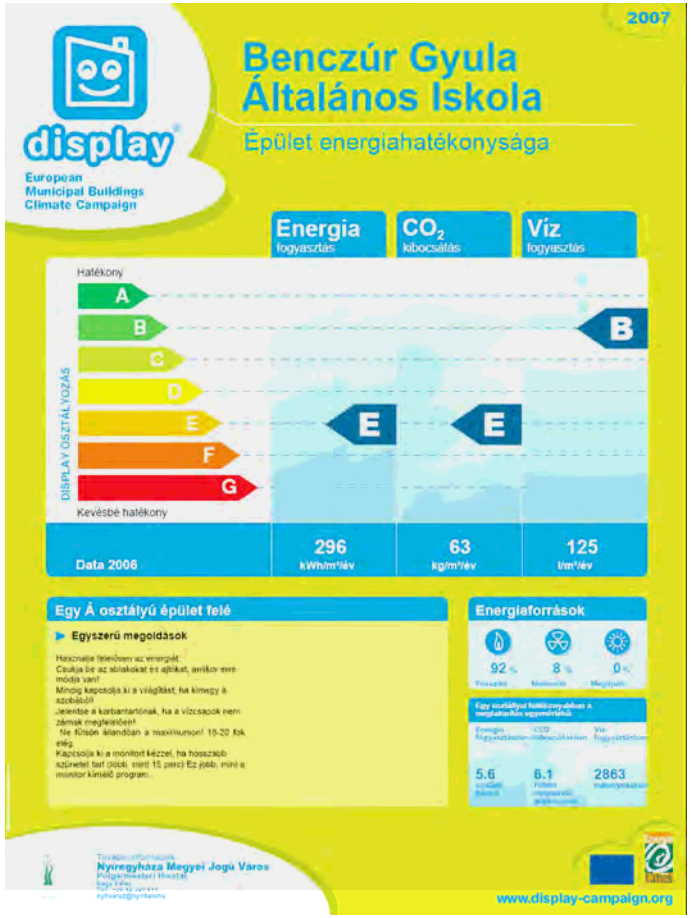
- A tag önkormányzatok segítése, hogy felgyorsuljon a 2002/91/EC Európai Épületenergetikai Direktíva megvalósítása.
- A DISPLAY® Kampány kiterjesztésével a CO_2 kibocsátásra, energiafogyasztásra és az ivóvízfogyasztásra irányítani az emberek figyelmét.
- Az önkormányzati épületek energetikai minősítésének / címkézésének elterjesztése.
- Ösztönözni az önkormányzatokat, hogy az épületeik energia fogyasztása közelítsen a legjobb „A” osztályú minősítés felé.
- Ösztönözni a közbeszédet és a tudatosságot a helyi önkormányzat szintjén figyelem felhívó kampányok indításával.

A DISPLAY® kampányban olyan, Európában használatos on-line eszközt veszünk igénybe, amellyel a középületek energia, víz fogyasztását és CO2 kibocsátását, kiértékelhetjük és az épületeket A-tól G-ig besoroljuk, a háztartási gépeken található skálához hasonlóan. Ezt az eszközt arra is fel lehet használni, hogy összehasonlításokat végezzünk, az intézmények éves vízfogyasztásáról, energia felhasználásáról, CO_2 kibocsátásáról és mérni tudjuk a javulást is. A kampány során minden iskola / közintézmény egy plakátot kap, mely bemutatja az épület energiafelhasználási besorolását.

A DISPLAY® Kampány-t eddig 26 ország 251 települése indította el, több mint 7500 középület bevonásával. Magyarországon elsőként Nyíregyházán került kihelyezésre ilyen plakát 2007. novemberében a Benczúr Gyula Általános Iskolában. Ezzel indítottuk el kampányunkat, amelynek során egyre több középületünkre helyezzük ki az energia hatékonyságot kijelző plakátot.

A kampány főbb lépései

Adatgyűjtés: Az energiaszolgáltatók, valamint az energetikai üzemeltetést végző gazdasági társaságaink illetékes szakembereinek bevonásával az előző évek fogyasztási adatait célirányosan feldolgozzuk.



Épületek kiválasztása: elsősorban az iskolaépületekre összpontosítunk, de kulturális és más szociális épület is szerepelhet. Nem óvakodunk a gyengébb osztályzatú épületek bevonásától. A kampány egy jó alkalom arra,

hogy rávegyük a kifejezetten rossz épületek felhasználóit, hogy érzékenyebbek legyenek az energia-megtakarítási szokások kialakítására.

A plakát üzenet kiválasztása: Az épület aktuális fogyasztási adatain felül a plakát hasznos tanácsokat ad az energiatakarékos használatára. Informál azokról a műszaki megoldásokról, amelyek várhatóan megvalósulnak a közeljövőben az épületnél.
Ez az üzenet kiváló lehetőség a nagyközönséggel is megismertetni az önkormányzat környezetvédelmi elkötelezettségét.

A plakát szerkesztése és kifüggesztése: A kifüggesztés célja, hogy mennél nagyobb célcsoportra legyen hatása. Elsősorban az épület használói, látogatói számára adjon információt. A kampányt igyekszünk jelentős média eseményként is kezelni.

Technikai segédeszközök: A kampány igényel bizonyos iskolai szemléltető eszközöket, nyomtatványokat, reklám anyagokat. Ezek folyamatos biztosításához, elkészítéséhez számítunk a településen működő nagyobb vállalkozások, energiaszolgáltatók szponzori segítségére is.

A kampány költségigénye: A kampány előnye, hogy beruházási források nélkül is elérhető megtakarítás. Természetesen marketing és egyéb rendezvény költséggel számolni kell. Ezek egy részének finanszírozásában az önkormányzat környezetvédelmi alapjának támogatására is számítunk. A kampány kiszélesedésével a tapasztalatok és az elért megtakarítások ismeretében az éves költségvetésnél tervezni kell a kampány további költségeit.

Oktatás: A kampány együtt jár az épület használóinak a minimális ismeretek átadásával. Oktatási szakemberek bevonásával tananyagot készítünk külön-külön a gyerekek, a felkészítő tanárok, karbantartó szakemberek számára. Iskolánként egy-egy felelős tanárt felkészítünk az oktatási anyag tovább adására. Kiképezzük a karbantartó / üzemeltető személyzetet.

Ismeretterjesztés: A kampány szervezői a szerzett tapasztalatok birtokában készek arra, hogy más városok számára tovább adják tapasztalataikat. Akár szakmai tréningek szervezésével is vállalják a kulcsemberek felkészítését.

Az első plakát ünnepélyes kihelyezése

Irodalom

- Display® Communication Handbook
- Display® User's Guide

A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők

Kópházi Andrea

„…példátlan horderejű társadalmi és gazdasági változásokon megyünk keresztül, amelynek során a korábbi gyakorlattal nem lehet mit kezdeni, ezek a változások újító válaszokat igényelnek.” (Rozabeth Moss Kante: The Change Masters, 1983)

Az elmúlt években, évtizedekben nagy horderejű történelmi-politikai, társadalmi-gazdasági változásokat éltünk meg. Ezzel egy időben kialakult egy új korszak, melynek fontos jellemzője az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi kultúra kialakulása, az élet számos területének globalizálódása. A globalizációt létrehozó tényezők hatására új tendenciák bontakoztak ki a társadalmak és a gazdaságok mindennapjaiban, amelyek egyre növekvő mértékben építenek a tudásra, az információra és a kreativitásra.

A tudást ma a gazdasági növekedés és termelékenység motorjának tartják, amely új megvilágításba helyezi az információ, a technológia és a tanulás szerepét a gazdaság teljesítményében. A változások természetszerűleg további változásokat generáltak a jogrendszerben, a közigazgatásban, az értékrendszerben, és egyidejűleg hatottak, illetve hatnak az egyénekre és a szervezetekre is.

A gazdasági siker egyre inkább az ötletgazdákon, az innovátorokon múlik majd. A jövő versenyfeltételei a humán erőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Ennek okaként elsősorban az egyre fokozódó specializációt és az új problémák mind bonyolultabb szerkezetét, mind szerteágazóbb vonatkozásait kell említeni.

Napjainkban a vállalatoknak sokféle kihívással kell szembe nézniük, amelyek új hozzáállást, újfajta képességek kifejlesztését igénylik. Legjelentősebb versenykihívásnak a változás tekinthető. A vállalatoknak képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra való zökkenőmentes átállásra. Ez szüntelen kételkedést jelent a jelen helyzet stabilitásában és éberséget követel meg a változás legapróbb jelének észrevételére.

Az újonnan kialakuló gazdaságban a szervezeti képességek révén, például gyorsasággal, tanulási képességgel, az alkalmazottak kompetenciájával vihető győzelemre a versenytársakkal folytatott harc. Minden más lemásolható: a technológia, az értékesítés, a gyártás, és a termék maga. Ami a vállalatokat megkülönbözteti: az alkalmazottak tehetsége, közreműködése és elkötelezettsége. Az üzleti verseny győztesei, és vesztesei között elsősorban az jelenti a különbséget, hogy melyikük képes gyorsabban reagálni a bekövetkező változásokra.

A szervezetek a nyílt rendszerek kategóriájába tartoznak, tehát működésük során állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel. A kölcsönhatás egyik összetevője, hogy a környezet befolyásolja a szervezet működését. Másrészt viszont a szervezet is visszahat a környezetére, s megpróbálja alakítani azt a saját céljainak megfelelően.

A szervezet és a környezet kapcsolatának vizsgálatakor kiindulópontként a Szervezet és a hangsúly arra helyeződik, hogy miképpen alkalmazkodik a szervezet a meglévő környezeti feltételekhez, illetve azok változásaihoz.

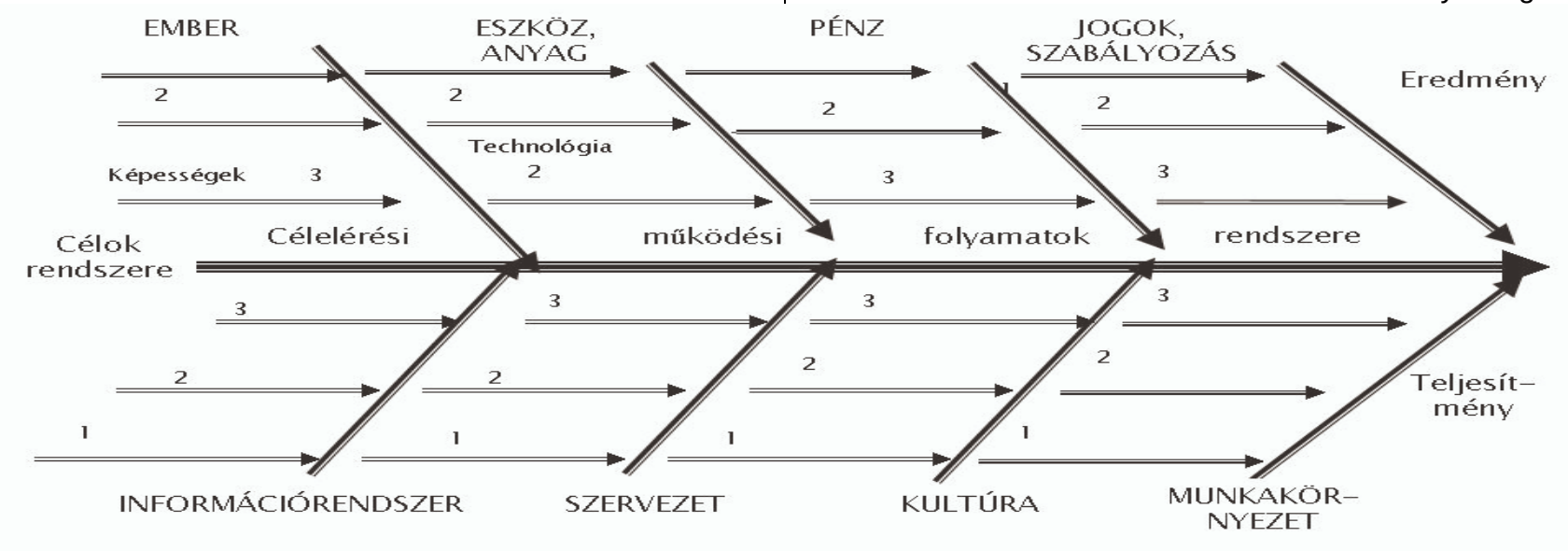
Működési kategóriák	Alapjellemzők
Működési irány	A szervezeteknek és programoknak három működési irányuk van: alapműködés, kiszolgáló működés, menedzsment (lásd Működési kocka).
Működési (szak)terület	Az adott működésre jellemző, cél, tárgy, eszköz/forrás, sikerkritérium alapján összetartozó funkciók együttese, pl. pénzügyek, technológia.
Funkció	Közös célú (rendeltetés) és tárgyú feladatok összessége, amelyekhez azonos információrendszer tartozik, felelősségi centrumok rendelhetők, azonos kapcsolatrendszer.
Feladat	Általában jól elhatárolható, mérhető, önmagában felhasználható eredménnyel (produktum, teljesítmény) jellemezhető funkcióelem.
Munkafolyamat	Minden feladathoz tartozik egy tevékenységlánc, amely az adott eredményhez vezet, összekapcsolja a célt és az eredményt.
Tevékenység	A működés elemi logikai egységei, általában egy munkatérben, egy munkavégző (személy, csoport) folyamatosan végzi, megszakítása veszteséggel jár.

1. ábra: A szervezetek működési kategóriái és jellemzői

A táblázat összefoglalja azokat a kategóriákat, melyek segítségével lehetőség nyílik a szervezeti működési folyamatok vizsgálatára.

A *2. ábra* szemlélteti azokat az erőforrásokat, amelyek az eredményes működéshez elengedhetetlenek, és egyben bemutatja a szervezet működési folyamatát is. Ezek együttes megléte és harmonikus illeszkedése teszi lehetővé a szervezetek számára az eredményes működést.

A vizsgálat elvégzésének alapja a szervezeti magatartástudomány irányelvei, igazolva a szervezeti belső mechanizmusok hatását a szervezetek eredményességére.



2. ábra: Az erőforrások és a működési folyamatok kapcsolatrendszere

1. A szervezeti magatartás vizsgálata

A szervezeti magatartástudomány megjelenése és elterjedése annak köszönhető, hogy a szervezetek sikere jelentős részben azon múlik, hogy a szervezet tagjai mit tesznek. Önmagában a legjobb szervezeti struktúra, a legnagyobb szakmai hozzáértéssel kialakított stratégia sem vezethet sikerre, ha nincs aki megvalósítsa és élettel töltse meg. Nyilvánvaló, hogy munkatársaink motivációi, erőfeszítéseik, döntéseik, együttműködésre való készségük és hajlandóságuk lényegi meghatározói a szervezeti teljesítménynek.

A szervezeti magatartás (Organizational Behavior) olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport- és strukturális hatást vizsgálja a célból, hogy az ismereteket a szervezet hatékonyságának növelésére alkalmazza. Azzal foglalkozik, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Nagy súlyt fektet olyan magatartásformák tanulmányozására, mint az egyéni és csoportos változások és döntések, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés, a hiányzás, a munkaerő fluktuációja, amelyek a termelékenységgel, az

emberi teljesítménnyel és a menedzsmenttel függenek össze. Minden olyan viselkedésre, amely a szervezeti léttel, a foglalkozással és azok vezetési vonatkozásaival kapcsolatosak.

A szervezeti magatartás a következő alaptémaköröket tartalmazza: motiváció, vezetői (leader) viselkedés és hatalom, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és folyamatok, tanulás, észlelés és beállítódás (attitűd) fejlesztés, a változási folyamatok, konfliktus, munkakörtervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz.

Mint gyakorlati terület elsősorban a szervezeti és vezetői teljesítmény javításával foglalkozik.

E szervezeti teljesítmény különféle kritériumait a szervezet a különböző kritikus szereplői (stakeholderei) állítják fel. Ennek következtében, mint gyakorlati terület egyre inkább a következő vezetői probléma területekre koncentrál:

- megértse a szervezeti döntéshozók számára hozzáférhető cselekvési alternatívákat, és előre jelezze választásaik következményeit;
- megoldja a teljesítménykritériumok, illetve az outputok elosztása kapcsán kialakult konfliktusokat;
- megértse és irányítani tudja a szervezeti változások folyamatát.

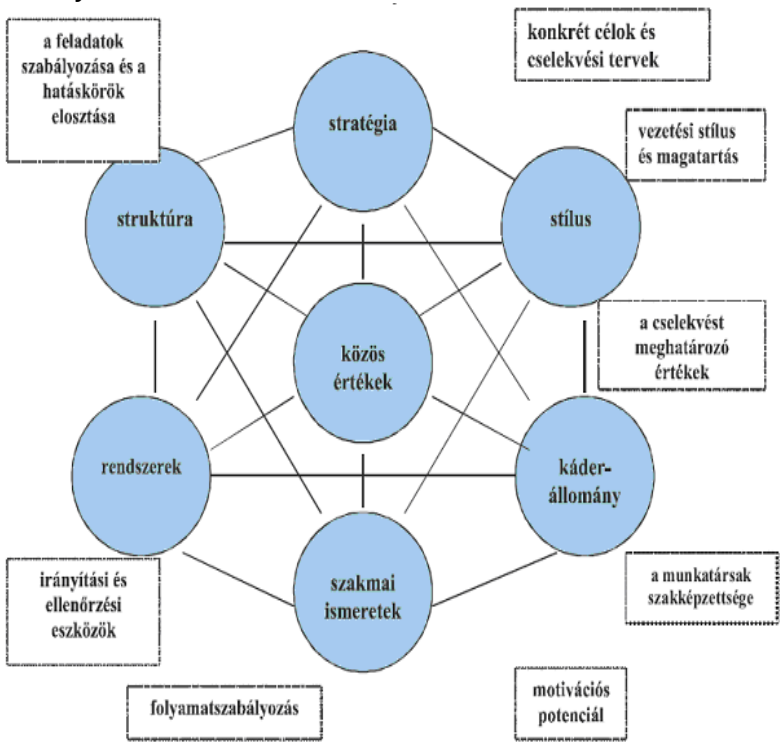
Ezek az átfogó problématerületek számos konkrét kérdést is felvetnek:

1. Hogyan válasszuk meg ezekhez vezetési stílusunkat?
2. Hogyan alakítsuk ki ezekhez a szervezet értékrendjét (kultúráját)?
3. Hogyan alakítsuk ki és működtessük a csoportokat a szervezeten belül?
4. Hogyan motiváljuk munkatársainkat?

Ezek a kérdések egyben választ adnak arra is, hogy hogyan lehetünk sikeresek a változó világban.

A kutatási irány választásának indoka, hogy a szervezetekben alkalmazott vezetési technikák többsége a „kemény” tényezők vizsgálatával foglalkozik, figyelmen kívül hagyva a szervezeteket működtető emberi tényező kompetenciáit. A kutatás célja, hogy e tényezőre irányítsa a vezetők és a gazdálkodó elmét. A hatásmechanizmusok bemutatásával és alkalmazásainak lehetőségével feltárja mindazon alternatívákat, mellyel a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert. McKinsey modellje szemléletesen mutatja be mind azon összetevőket, amelyek jelen vannak a szervezetek életében.

A McKinsey-féle 7S modellt a *3. ábra* mutatja, mely a vezetési és irányítási rendszerek összetevőit tartalmazza.



3. ábra: McKinsey-féle 7S modell

Forrás: Peters és Waterman 1982, Pascal és Athos, 1981

A szerzők a hét alapvető tényezőt angolul azonos kezdőbetűvel jelölték, innen az elnevezés. A modellben a tényezőket a szerzők két csoportra osztják: az un. Kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és lágy tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek, értékrend).

A kutatás szempontjából a lágy tényezők kiemelkedő fontosságúak.

Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsítő módszerek, modellek, vezetői eszközök. Ezek a kulcs (core-competence) sikertényezők, amelyek az adott iparággal, vagy üzletággal összefüggő, a vállalat stratégiai környezete által meghatározott tényezőket jelentik, melyeknek megléte elengedhetetlen, hiánya pedig megakadályozza a szervezet sikeres tevékenységét.

Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevéssé jelentenek igazi versenyelőnyt.

A lágy tényezők (képességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezetek életében. Általuk lehet más a vállalat, ez biztosítja számára a versenyelőnyt (distinctive competence). E négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé egy szervezetet. A lágy tényezők és kombinációjuk ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren.
Az elsajátítás folyamata nem, vagy legalábbis jelentősen nem rövidíthető le. Megszerezni csak a gyakorlatban elsajátítva lehet.

Képességek: a vállalat által tevékenysége során elsajátított, döntően az emberi erőforráshoz kötődő, a szervezet kultúrájában felhalmozódott, az egyének tapasztalatában, elkötelezettségében és innovativitásában megtestesülő tényezők, amelyek a vállalat erősségeit alkotják. Erről ismerik meg a vállalatot a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó és termékeik, szolgáltatásaik színvonala rendkívül magas.

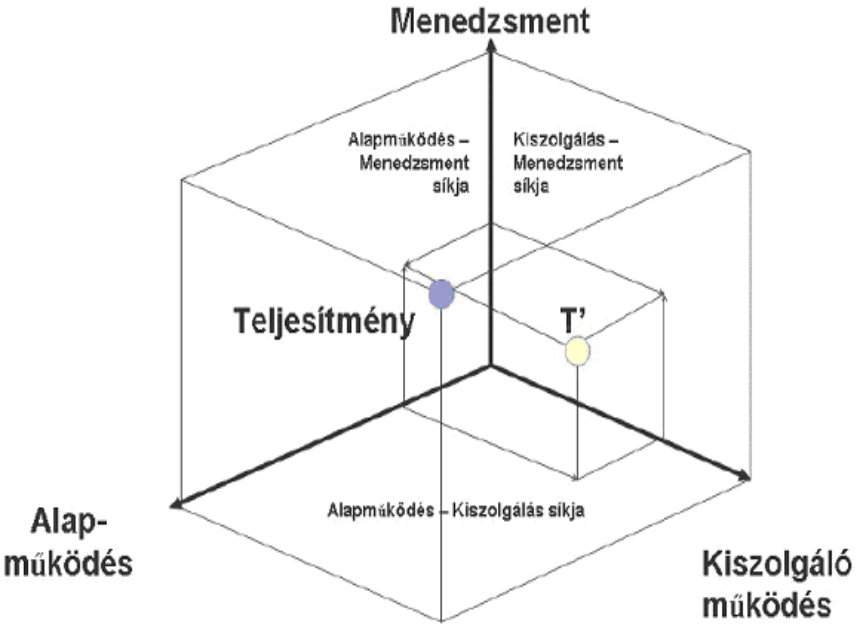
Káderállomány: ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldása során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.

Stílus: a stílus jórészt a felső vezetés stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. E dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről vezetőjének stílusa.

Közös érték: nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében! Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend.

2. A szervezeti teljesítmény meghatározása

A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll. Ez állít normatív követelményeket a szervezeti szereplők elé, ezt kell összhangba hozni egyéni céljaikkal, törekvéseikkel; ez alapján tervezik meg cselekvési programjaikat; és ténylegesen elért teljesítmény alapján értékelik (egyéni) hozzájárulásaikat.



4. ábra: Működési kocka: az adott teljesítmény háromirányú működés eredménye

A teljesítmény nem független a céloktól. Attól függ, milyen célokat tűzünk ki magunk elé és azt mennyire tudjuk elérni. Önmagában is izgalmas kérdés, hogy mi a kívánatos szervezeti teljesítmény, mik a teljesítmény konkrétan meg fogalmazott kritériumai, kik és milyen folyamat során fogalmazzák meg.

Az első, korai felfogás szerint a szervezet célja azonos volt a tulajdonos céljával. A teljesítményelvárásokat többnyire követendő szabályok, eljárás rendek, ritkábban a kívánatos eredmény megfogalmazása révén közvetítették a szervezeti szereplőknek; ez a modelljellemző az egyéni vagy családi tulajdonban lévő vállalkozásokra.

A szervezeti növekedés, a komplexebb belső szervezeti, illetve külső társadalmi viszonyok, a szervezeti szereplők politikai szerveződései a modellt összetettebbé tették, szétvált a tulajdonosi és a menedzseri szerep.

Napjaink szervezetfelfogása bővítette az érintettek körét, a szervezet kritikus szereplőinek körét.

Ennek megfelelési formái: a társadalmi felelősség (social responsibility); az externáliás hatások társadalmi költségeit a vállalatokra visszahárítani törekvő érdekcsoportok, a helyi (önkormányzati) feladatokból egyre többet magára vállaló és a nagy politika elvárásait tekintetbe vevő, ugyanakkor azzal folyamatosan alkuban álló szervezeti magatartás.

E kiterjedt szerepvállalással (érdekintegrációval) párhuzamosan a szervezet a stakeholderektől fennmaradásához és fejlődéshez szükséges kritikus erőforrásokat kap (erőforrásfüggés-elmélet). Ez az alku is dinamikus folyamat, amelyen a különböző szereplők érdekérvényesítő képessége folytonosan átsúlyozódik.

Külön érdemes kitérni hazánk meghatározó környezeti tényezőjére az államnak a szervezeti magatartásra gyakorolt domináns befolyásoló szerepére. Az állam szerepe itt nagyobb mértékű, messze meghaladva a klasszikus szervezetelméletek születési helyére jellemző állami szerepvállalást: a tulajdonosi, az újraelosztó és a vállalati magatartást gazdaságpolitikával és központi tervezéssel, szabályozókkal intenzíven terelő szerepek tekintetében. Valamennyire jellemző, hogy a gazdasági és politikai érdekek ütközésekor legalább egyenrangúan valószínű a politikai kritériumok, preferenciák szerinti döntés, mint a gazdasági. Mindez vállalti függést eredményez, amely – lévén nem piaci, hanem adminisztratív függés – széles szervezeti populációra jellemző sajátos strukturális jellemzőkhöz és vezetői magatartáshoz vezet.

A téma szempontjából kiemelendő, hogy e domináns állami szerep jelentős befolyással van a szervezetek célmeghatározására, a velük szemben támasztott teljesítményelvárásokra. A szervezetek ezen elvárásokat szervesen beépítik célrendszerükbe.

2.1 Az egyén és a szervezet kapcsolata

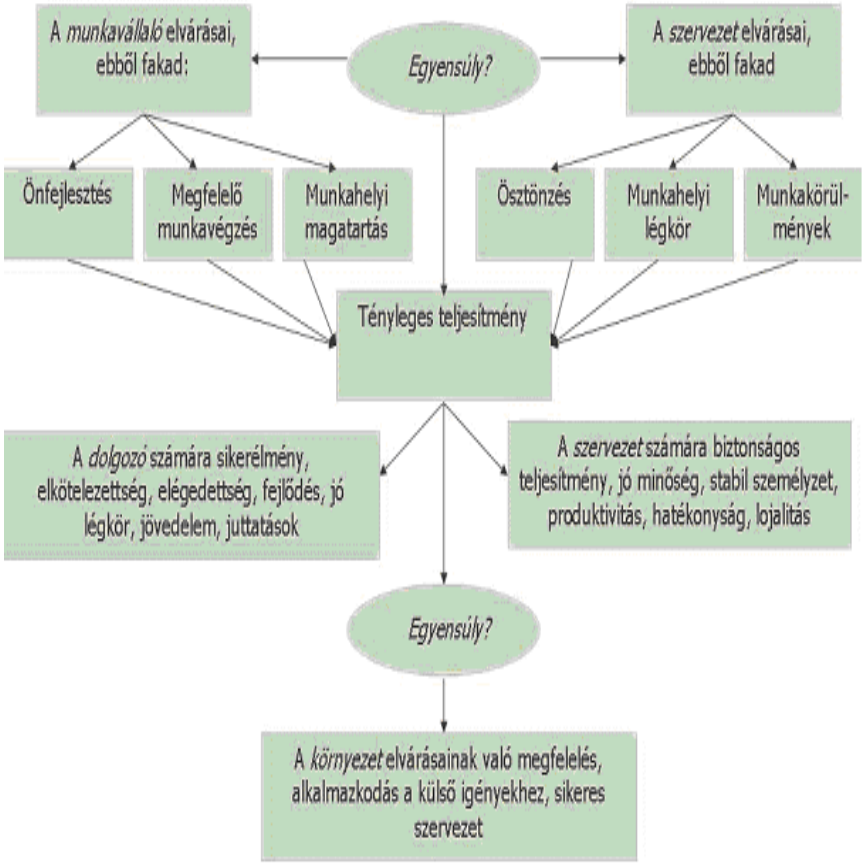
A szervezet csak egyéni hozzájárulások, teljesítmények révén érheti el célját. A szervezet és az egyén együttműködése további kérdéseket vet fel. Mindkét félnek megvannak a maga motivációi és az erre alapozott céljai. Logikailag két kérdést kell vizsgálni:

- Milyen feltételekkel lép be az egyén a szervezetbe, és mi motiválja abban, hogy a szervezet fennmaradásához szükséges hozzájárulásokat megtegye?
- A szervezet milyen feltételekkel veszi fel az egyént, és mi motiválja abban, hogy az egyén erőfeszítéseit elvárásainak megfelelően ellentételezze?

Két motivációs és célrendszert kell vizsgálni: az egyénét és a szervezetét, illetve a két célkör találkozási pontját. Magatartási megközelítésben a két cél kör mellérendelt viszonyban áll egymással, a két fél közt üzlet köttetik.

E szerződés elfogadásával az egyén nem világosan definiált munkát kínál cserébe, hanem munkavégző képességét, elfogadva a munkáltató jogát arra, hogy előírja, pontosan mit is tegyen.

E formális szerződést kiegészíti egy úgynevezett pszichológiai szerződés is, amely a munkavállaló és a menedzser kölcsönös elvárásait tartalmazza. Ezek az elvárások elsősorban a másik féltől elvárt magatartásokra vonatkoznak: igazságosság, méltányosság, elfogadható munkafeltételek biztosítása, a munka- feladatok korrekt megfogalmazása és világos közlése, és a teljesítésről való fair visszacsatolás a menedzsment részéről, a munkavállalók részéről pedig a munkavégzés iránti pozitív beállítódás, az előírások és utasítások követése, és a szervezet iránti lojalitás. Ezek tulajdonképpen szerepelvárások, a formális szerződés magatartási jellegű kiegészítései.



5. ábra: Ember-szervezet kölcsönös elvárása és teljesítmény

A szervezet és egyén céljai, motivációi kisebb-nagyobb konfliktusban vannak egymással és e konfliktus feloldása

kölcsönös kompromisszumokkal valósítható meg. A legutóbbi időszak menedzsment- és szervezeti magatartás irodalma azonban felveti azt, hogy a két cél- és motiváció-rendszer közelíthető egymáshoz, a fenti konfliktus enyhíthető vagy feloldható. Ez másként fogalmazva nem más, mint hogy a munkavállaló a szervezeti célokat közvetlenül a sajátjának tekinti.
Ennek motivációs alapja az, hogy az egyén elismertségre, vagy még inkább önmegvalósításra törekedjék. Ez azonban csak akkor vezet, az előbb leírt közeledésre, ha az önmegvalósítás nem más, mint a szervezet sikere, fejlődése, eredményei. A szervezet céljai e ponton közvetlenül összekapcsolódnak az egyén céljaival.

2.2 A szervezeti célok meghatározásának jelentősége

A szervezetek végső célja nemcsak az, amelyért az adott szervezetet létrehozták, hanem a fennmaradás és a növekedés is. A szervezetek létrehozásában a célok és feladatok játsszák a döntő szerepet: valamilyen cél elérésére, valamely feladat megoldására alakítanak ki. Egy létező szervezet mindenekelőtt biztosítani igyekszik fennmaradását, s lehetőség szerint növekedni, fejlődni kíván. Ez függetlenedhet az eredeti céltól és feladattól is. A szervezetek akkor is törekednek növekedésre, többleterőforrások megszerzésére, ha feladatuk konstans, vagy éppen csökken. Ezt nevezhetjük talán immanens fejlődési igénynek.

A vállalatok tevékenységét igen összetett célrendszer határozza meg. P. Drucker, a legnevesebb menedzsmentguru az alábbiakban foglalja össze a jól vezetett vállalat céljait:

- Piaci helyzet (az elérni kívánt piaci részarány vagy piaci szegmens).
- Innováció (a termék és piacfejlesztés fontosságának a hangsúlya).
- Termelékenység (az élőmunka felhasználásának hatékonysága).
- Fizikai és pénzügyi források felhasználásának hatékonysága.
- Nyereségesség (egyes kiemelt pénzügyi mutatók teljesítésének mértéke).
- A vezetés teljesítménye és annak fejlesztése.
- A munkások teljesítménye és beállítódása (elkötelezettség, lojalitás).
- Társadalmi felelősség (a vállalati közösség felelősségvállalása).

Az, hogy a különböző céloknak milyen fontosságot tulajdonít egy vállalat, elsősorban az őt körülvevő üzleti kultúrától függ. Igen szembetűnő eltérések vannak e tekintetben a nyugat-európai és a távol-keleti üzleti kultúrák között.

A vállalatot célkövető rendszernek tekintjük. Ez azt jelenti, hogy akcióit és tevékenységét valamiféle kívánatos jövőkép vezérli. E jövőkép minősége, lényeges sikertényező. Kérdéses, hogy megfelel-e a valóságnak, hogy világos módon fogalmazzák-e meg.

A jó célmeghatározás elvei:

- a cél mindig egy konkrét területre vonatkozzék, legyen egyszerű és világosan megfogalmazott;
- a cél az eredményre vonatkozzék, ne pedig a cselekedetre;
- a cél legyen mérhető, vagyis legyen egyértelműen eldönthető, elérjük-e vagy sem;
- a célhoz mindig hozzátartozik a határidő és a végrehajtásért felelős személy;
- a cél jelentsen kihívást, vagyis követeljen jelentős erőfeszítést, de meg valósítható legyen;
- a cél legyen elfogadható azok számára, akiknek végre kell hajtaniuk.

A szervezeti célok egyik legfontosabb jellemzője, hogy hierarchikus rendszert alkotnak. A szervezeti hierarchia legalacsonyabb szintjén a célok konkrétak, az erőforrások működtetésével kapcsolatosak és többnyire rövidtávúak.

A szervezeti hierarchia tetején viszont a nagyobb időtávra (többnyire 3-5 évre), a piaci igények változására való reagálásra, illetve a tulajdonosi érdek érvényesülésére vonatkozó hangsúlyai növekednek meg, és viszonylag kevésbé konkrétak.

3. A vezetői tevékenység helye, szerepe a szervezeti működésben

A vezetés több oldalról megközelíthető fogalom, melyet jelen kutatás szemszögéből a következőképpen közelítünk meg: *A vezetésen általában emberek vezetését értjük, a közösségek vezetése a tagok tevékenységsorozatának szabályozásából áll. A vezetés olyan tevékenység, amely célokat tűz ki, a céloknak megfelelően meghatározza az eszközök elhasználását, a szervezetek tevékenységét elindítja és működésben tartja.*

A vezetés szabja meg a szervezetek egyensúlyának fenntartására irányuló tevékenységeket, azokat a szabályozott jellemzőket, amelyek megközelítése állandó és alapvető célja a szervezetnek.

A vezetés szabja meg, hogy az önszabályozás célja az adott szituációban mi legyen: a biztonságos fennmaradás vagy a fejlődés.

A szervezetet elsősorban a vezetés kapcsolja a környezetéhez. A vezetői képviseletnek meg kell személyesítenie az irányítása alatt álló szervezetet. Ezt a vezetés csak akkor képes megvalósítani, ha kellő fokon identifikálódnak a vezetők a szervezeti célokkal, ha össze tudják hangolni a saját céljaikat a szervezet céljaival. A környezet a szervezetet elsősorban a vezetés, annak céljai és módszerei alapján ítéli meg.

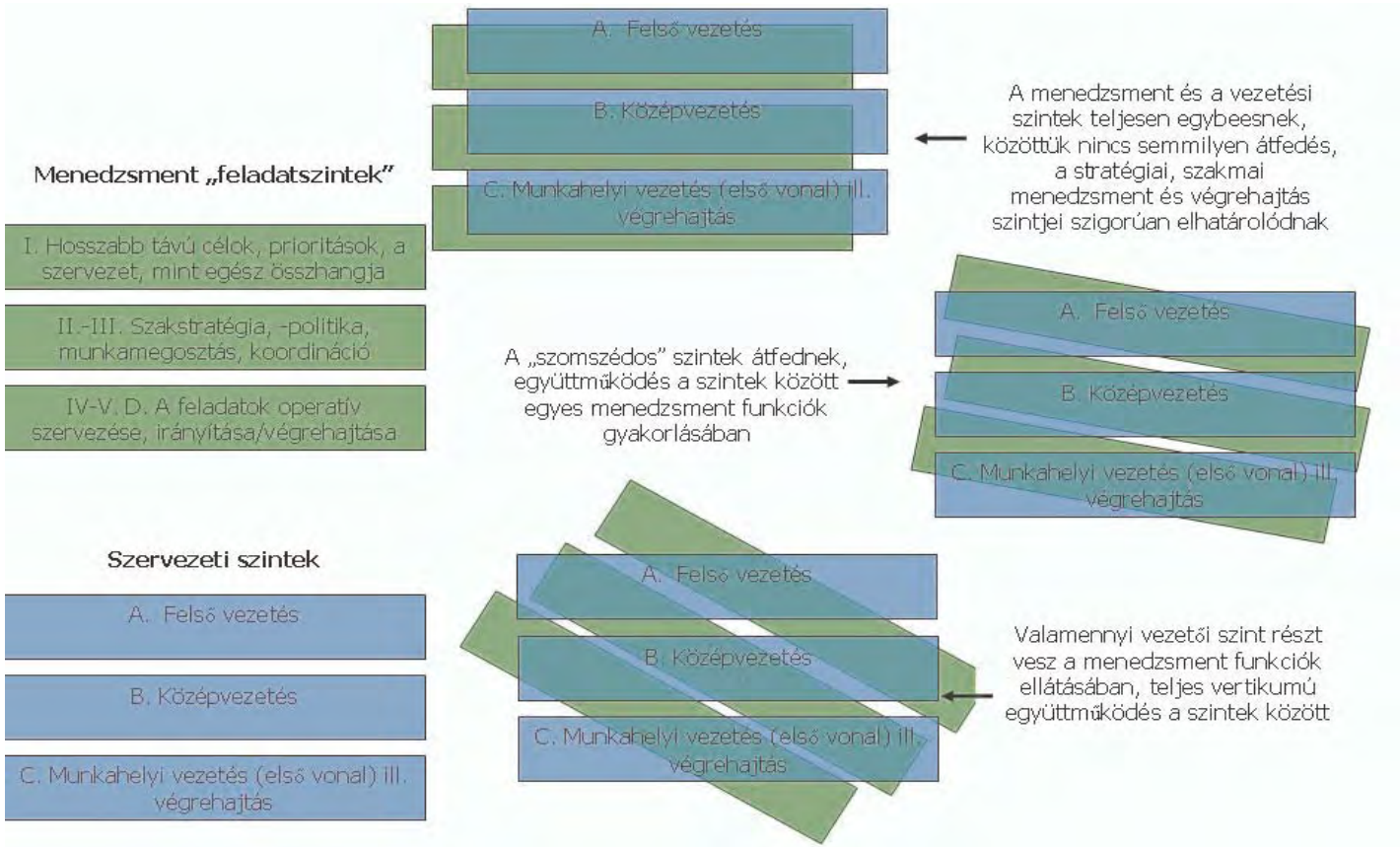
A vezetés speciális ismereteket és módszereket követel

Ez abból adódik, hogy a vezető mások számára (a beosztottak, a végrehajtók számára) határozza meg a cselekvéseket, a vezetése alatt álló szervezeti egységek és szervezeti rendszerek működésére áttételezve gondolkodik.

Meghatározza a célokat, azok elérése érdekében a feladatokat, a megoldásokhoz szükséges eszközöket, módszereket, folyamatokat, kiválasztja a megfelelő személyeket és szervezeteket a cselekvéshez, tervezi, és előre látja az eredményt.

A vezető résztvevője a szervezet egészére jellemző munkamegosztásnak: a vezető olyan specialista, akinek több szakterületen is szakismeretekkel kell rendelkeznie, több vezetési funkciót kell ellátni. E tevékenységek tartalma jól körülhatárolható, normatív előírásokba foglalható. Valamennyi funkció ellátása része e munkának, jóllehet attól függően, hogy a vezető a szervezet mely szakterületén, a hierarchia mely szintjén tevékenykedik, különböző súllyal kell szaktudását gyakorolni.

A vezetővel szemben támasztott követelmények a gazdasági, politikai és társadalmi fejlődéssel együtt növekednek. A vezetés nem egyszerűen csak cég iránti felelősséget és az eredményorientált munkát foglalja magában, hanem mindenekelőtt – az emberekkel való kapcsolatot. A vezetőállásúak felelőssége abban rejlik, hogy minden egyes munkatárs személyes rátermettségét, illetve korlátait felismerje, és munkáját célirányosan felhasználja.



6. ábra: A menedzsment és a vezetés szintjei és azok sajátosságai – menedzsment szerepmátrixok

A jövőben igen lényeges, a vezetőkkel szemben támasztott követelmény lesz a továbbfejlődési-képesség aktivizálása, a célirányos tudás, a tartalékok és lehetőségek kihasználása, valamint a vállalati, célorientált vezetés lehetőleg nagykiterjedésű hatáskörrel. Bizalom az egyén rátermettségében, hit a munkatársakban és a vezetés eszközeinek birtoklása – alapozzák meg a sikert a vezetői funkciók gyakorlásában.

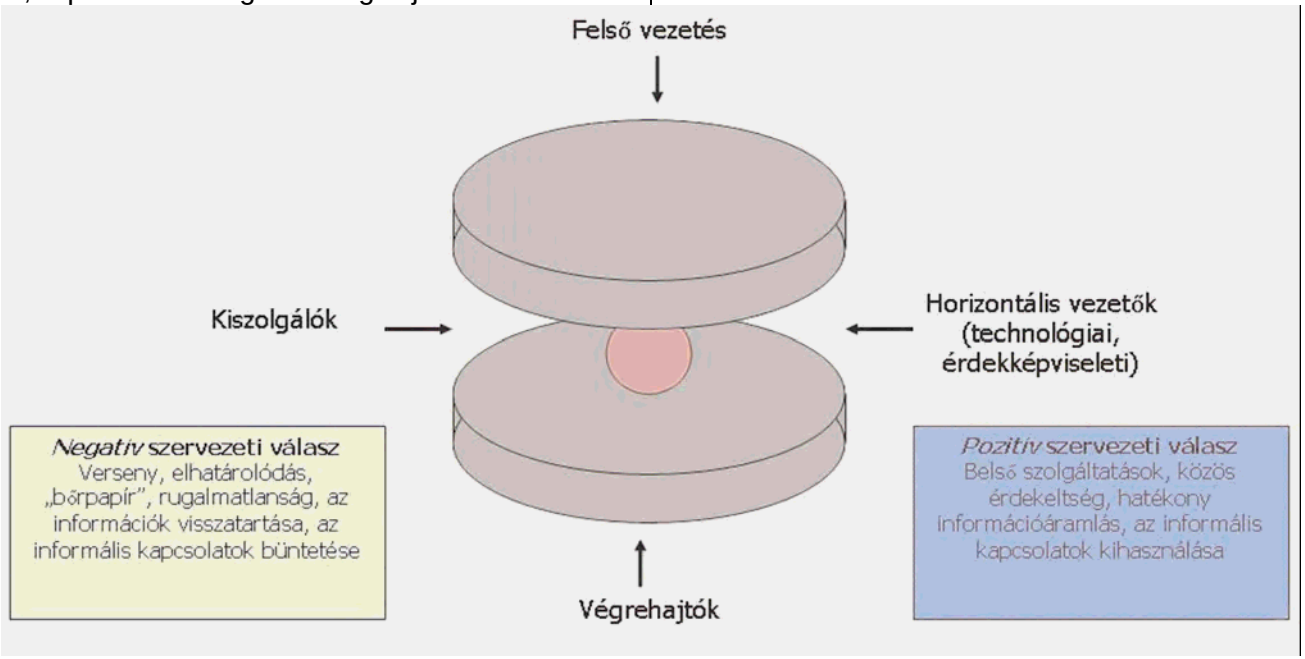
Nagyon sok vezető nem tud megbirkózni szerteágazó tevékenységi területével. Gyakran minden nap egy új kihívást jelent. A vezetői feladatok gyakorlati megvalósításának gyakran gátat szab a saját tudás, de a szándék is.

Fontos, hogy minden vezető a munkatársainak tevékeny tanácsadója legyen.

Ahhoz, hogy napjaink gyors változásait át tudjuk tekinteni, az átalakításokat időben végre tudjuk hajtani, az egyéni életminőség kialakítására való törekvés egyre nagyobb értéket jelentsen, mindez megköveteli a know-how-t a gyakorlati vezetési tevékenységben.

A vezetői munka folyamatai egy-egy probléma megoldására, tevékenység ellátására irányulnak. Nagyon eltérő tartalmuk ellenére e folyamatokat hasonló szakaszokra tagolhatjuk. E szakaszok eltérő súlyú vezetői közreműködést kívánnak meg, s e közreműködés nem egyszer egy-egy vezetési funkció gyakorlása révén valósul meg. A szerepelmélet szerint az emberek cselekvését társas helyzetekben nemcsak saját racionális szándékaik, a probléma megoldás logikája és a normatív eljárási szabályok határozzák meg, hanem velük szemben megnyilvánuló elvárások széles köre is – ez alól nem kivétel a vezetői tevékenység sem.

Ennyiben a vezetés nem egyszerűen cél, akarat kinyilvánítása és megvalósítása, nem is csak szakmai tartalmú döntési folyamat, hanem egy sokszínű környezethez való alkalmazkodás is, melyet az alábbi ábra szemléltet.



7. ábra: A munkahelyi vezető sajátos helyzete „malomkövek között"

A szerepek azonosításához nem csak elméleti úton juthatunk el, hanem a vezetői gyakorlat szisztematikus megfigyelése révén is. A vezetők a környezetükből sugárzó sokszínű elváráshoz több eltérő súllyal kezelt szerep kialakításával és gyakorlásával alkalmazkodnak.

A bemutatott tudományos megközelítés egyfajta vizsgálati alapot képezhet a szervezetek számára. Ennek felhasználásával lehetőségük van a szervezeteknek arra, hogy átgondolják vezetési tevékenységük alapjait, és a mai kor kihívásainak megfelelően értékeljék jelenlegi és jövőbeni helyzetüket és a szervezetekben kialakult vezetői gondolkodásmódot Mindenképp a rugalmas vezetői és munkavállalói kompetenciák azok, amelyek folyamatosan versenyelőnyt biztosíthatnak a szervezetek számára, ezért elengedhetetlen, hogy kellő figyelem irányuljon rá.

Költségcsökkentés optimalizálással termelő vállalatoknál

Dr. Lelkes Zoltán, Dr. Rév Endre, Dr. Farkas Tivadar

Ipari trendek

A vállalkozások az elmúlt évtizedeken a globalizáció hatására egyre élesebb versenyhelyzetben működnek. A cégek folyamatosan versengenek egymással, ami eddig alapvetően három irányban valósult meg:

1. Költség alapú versenyzés
2. Minőség alapú versenyzés
3. Idő alapú versenyzés

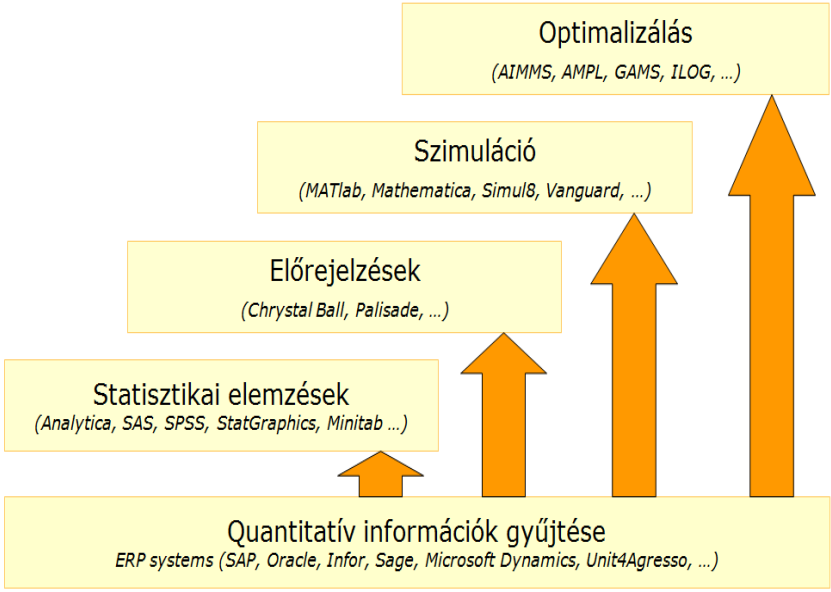
A költség alapú versenyzés esetében a termelő vállalatok két módon tehetnek szert előnyre. Egyrészt csökkenthetik a közvetlen költségeket, másrészt növelhetik a termelt mennyiséget úgy, hogy az általános költségeik ne növekedjenek. A termelt mennyiség növelésére azonban a csökkenő életciklus és a vevői igények hektikusságának következtében csak ritkán van reális lehetőség.

A minőség alapú versenyzés előretörésével a cégek igyekeznek a legjobb minőséget és hírnevet elérni, ezáltal nagyobb árrést realizálni. A minőséget közvetlenül befolyásoló tényezők javítása valamilyen átfogó minőségbiztosítási rendszer bevezetésével történhet, például a TQM vagy six sigma rendszerekkel.

Az idő alapú versenyzés lényege az, hogy a vevők által közvetlenül érzékelt időjellemzők folyamatos javításával növelhetjük a vevői elégedettséget és lojalitást, illetve a vevők által közvetlenül nem érzékelt időtényezők javításával érünk el hatékonyságjavulást.

Davenport amerikai közgazdász szerint (Harvard Business Review, 2006) egy új trend van kialakulóban, amelyben a vállalkozások valójában a kvantitatív (mérhető mennyiségek elemzésén alapuló) eszközök használatában versenyeznek, és a jövőben csak azok maradnak versenyképesek, akik fejlett kvantitatív tervező eszközöket használnak.

A kvantitatív eszközök ipari használatának és elterjedésének első lépése a már hazánkban is széles körben alkalmazott és ismert vállalatirányítási rendszerek alkalmazása (1. ábra). A vállalatirányítási rendszer legfontosabb célja, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű kvantitatív információt szolgáltasson a menedzsmentnek.



1. ábra. A kvantitatív eszközök elterjedése a termelő vállalatoknál

A vállalatirányítási rendszerek önmagukban nem hozzák meg a várt eredményt, hanem csak akkor, ha azokat a stratégiai és operatív döntéseket segítő modulokkal egészítik ki. A mennyiségi adatokra épülő statisztikai elemzések a minőség biztosításának egyik legfontosabb segítői, míg a tervezést az előrejelzések (forecast) készítésére alkalmas menedzsment szoftverek segíthetik. A cég matematikai modelljére épül a szimuláció, melynek segítségével dinamikus rendszerek viselkedését lehet elemezni.

A legújabb trend az optimalizálás. Az optimalizálás azért nagyon hatékony módja a versenyelőny elérésének, mert ezzel a minőség vagy a kiszolgálás terén adott engedmények (kompromisszumok) nélkül csökkenthetjük a költségeket. Az optimalizálás leghatékonyabb eszközei a matematikai modellező szoftverek. Ezek közül a legismertebbek az AIMMS, a GAMS és az ILOG. 2006 óta hazánkban is elérhető az AIMMS (Advanced Integrated Multidimensional Modelling System), melynek regionális szolgáltató partnere az OptaSoft Kft. (www.optasoft.hu)

Néhány példa az optimalizálás ipari használatára:

- A Shell-nél a benzingyártásban alkalmazott katalitikus krakkolás technológiai lépését optimalizáló szoftvert fejlesztettek, amit 2005-ig 35 finomítóban vezettek be. Ez a beruházás egységenként és évente 2-3 millió dollár megtakarítást eredményezett.
- Az SAB Miller serfőző és forgalmazó cég európai ellátóláncának optimalizálását a BME kutatóinak közreműködésével fejlesztette Budapesten. A projekt gyors megtérülése nem volt kétséges.
- A hollandiai SITA a hulladékkezelés ellátóláncának optimalizálására indított projektet. Az elkészült optimalizáló szoftver éves szinten 400 000 € megtakarításhoz segítette a vállalatot. A projekt megtérülési ideje csupán bő 1 hónap volt.
- Hollandia egyik gyógyszer-nagykereskedő cége évente 2 millió € megtakarítást ér el a logisztika optimalizálásával.
- A Provimi Pet Food európai ellátóláncának optimalizálását AIMMS szoftver segítségével végzi. A fejlesztési projekt 6 hónapot vett igénybe.
- A Horoz Lojistik török logisztikai vállalat AIMMS szoftverrel optimalizálta az elosztási hálózatát, és az eredmény éves szinten 400 000 dollár.

Mit lehet optimalizálni?

Sokan felteszik a kérdést nekünk, hogy a folyton és megjósolhatatlanul változó piaci környezetben hogyan és mit lehet optimalizálni? A kérdés látszólag csalóka, mert sok cég esetében a döntéshozatal sokkal hektikusabb és kiszámíthatatlanabb, mint maga a piac. A vállalaton belüli problémák nehezítik a vezetők tisztánlátását, és ezért mindig a külső körülmények a „hibásak”. Általánosan elmondható, hogy alapvetően két kérdés feszíti a menedzsereket.

Az egyik problémakör a meglévő kapacitások elosztása, illetve a tervezett kapacitások elhelyezése és megtervezése. Ez minden termelő cégnél előfordul, ahol vannak párhuzamos gépek, különböző gyáregységek és raktárak. Már egészen kicsi problémánál is olyan nagy a lehetőségek száma, hogy az optimum megtalálása hagyományos eszközökkel lehetetlen.

A másik problémakör a beérkező megrendelések által generált feladatok időbeni elvégzése, azok sorrendjének kiválasztása. Az egyszerű FIFO elv (First in, First out), amit sok vállalatirányítási rendszer használ, ritkán ad

akár minimális költségű megoldást akár olyat, ami maximális vevői elégedettséghez vezet. Ezért sok helyen kézzel, vagy Excel táblák segítségével ütemeznek, ami gyakori késést, sok „váratlan” eseményt generál, és a céget sorozatos magyarázkodásra kényszeríti.

Hogy jól el tudja képzelni ezt a két optimalizálási feladatot, elkészítettünk két apró demót, amit Ön megnyithat és az eredményeket grafikusan is megnézheti. A demók megtekintéséhez használja az ingyenesen letölthető AIMMS Viewer programot:

http://www.aimms.com

(A CD-én megjelenő kiadvány **AimmsViewer-3.8** mappája tartalmazza a telepítő fájlokat)

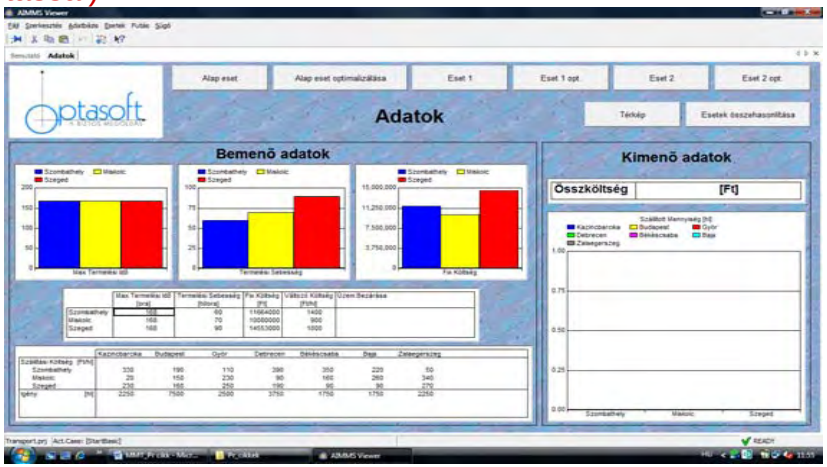
Az AIMMS Viewer olyan AIMMS program, melynek segítségével elmentett adatokat és eredményeket táblázatosan vagy grafikusan megnézhet, de az optimalizáló algoritmusokat nem indíthatja el (ahhoz vagy próba verziót kell letölteni, vagy licenc-t vásárolni).

Cikkünk demói az AIMMS Viewerhez készültek, így Ön ingyenesen megnyithatja őket.

Ellátólánc példa

Ebben a példában egy olyan üdítőital-gyártó céget képzeltünk el, amelynek két gyáregysége is van a keleti országrészben, de mivel az ország nyugati feléről is vannak megrendelők, a cég vezetése azon gondolkodik, hogy Szombathelyen új gyárat nyit. Három esetet vizsgáltunk meg. Az alapeset a jelenlegi struktúra. (Az alapesetet úgy állítottuk be, hogy a szombathelyi gyárat az optimalizálás ne is vegye figyelembe.) Az első valóban vizsgált esetben a tervezett új gyár a szegedi gyárral közel azonos tulajdonságokkal rendelkezik, míg a második esetben az új gyár majdnem olyan, mint a miskolci gyár.

Továbblépés előtt kérem, nyissa meg a csatolmányok listájában a demo_01 fájlt (legegyszerűbb kettős kattintással).



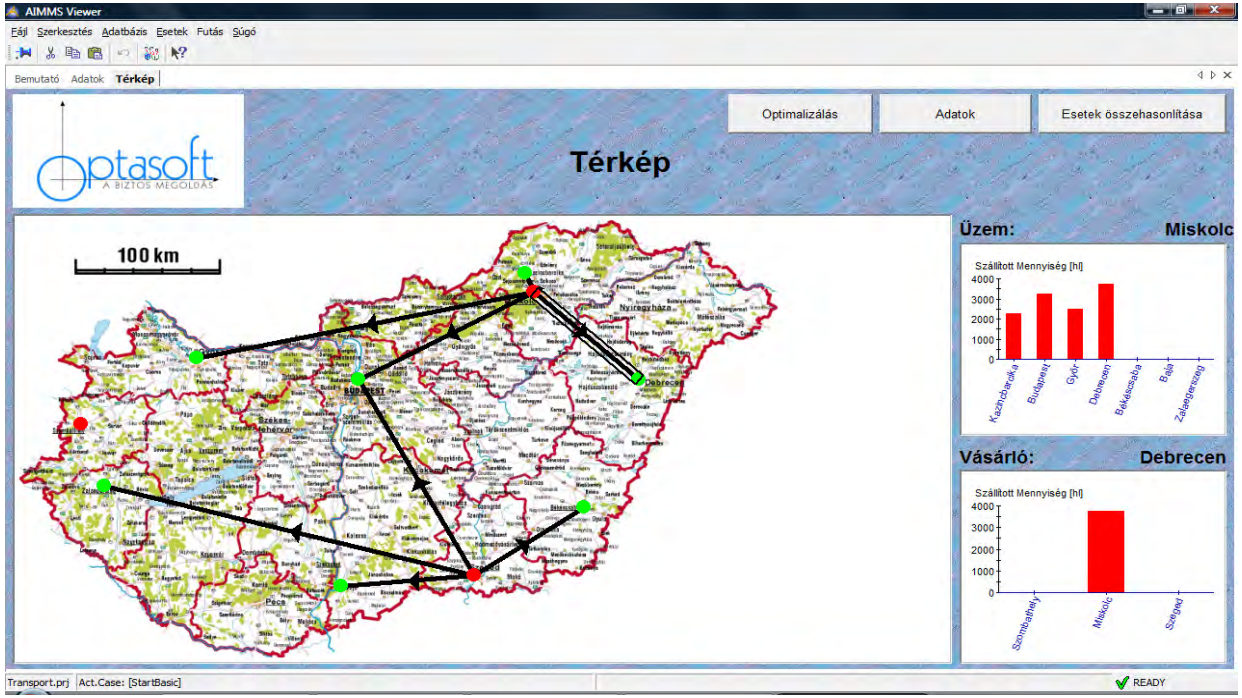
2. ábra. Ellátási lánc, kisméretű demó feladat.

Ha a cég jelenlegi optimális működését szeretné látni, kattintson az „Alap eset optimalizálása”, majd a „Térkép” gombra. A térképen látható, hogy jelenleg a miskolci és a szegedi gyárak szolgálják ki a megrendelőket, így a zalaegerszegi és a győri vásárlókat is. Rögtön látszik, hogy talán érdemes üzemet nyitni szombathelyen, mely csaknem ugyanolyan távolságra van mindkét nyugati megrendelőtől. A kérdés látszólag csak az, hogy a szegedi vagy a miskolci gyárhoz hasonló üzemet telepítsünk.

Ha az „Eset 1” gombra kattint, akkor láthatja, hogy ebben az esetben az adatokat úgy adtuk meg, hogy a szombathelyi gyár fix költsége és termelési sebessége a szegedi üzemével legyen közel azonos. Vagyis a termelési sebesség magas, de ezzel magasabb fix költség is jár. Ha az „Eset 1 opt.” gombra kattintva nézheti meg ennek az esetnek optimális megoldását. A megadott paraméterek

alapján Szombathelyen annak ellenére sem érdemes gyárat nyitni, hogy a közelben megrendelők vannak.

Vajon ugyanez a helyzet akkor is, ha az új gyár paraméterei a miskolci gyáréhoz hasonlóak? Ezt a helyzetet nézheti meg az „Eset 2” gombra kattintva. Itt alacsonyabb mind a fix költség, mind a termelési sebesség. A helyes válasz megállapítása előtt optimalizálnunk kell ezt az esetet is. Ha az „Eset 2 opt.” gombra kattint, akkor láthatja ennek a változatnak az optimumát. Két dolog is kiderült. Az egyik az, hogy ilyen paraméterezés mellett már érdemes Szombathelyen gyárat nyitni. A másik az, hogy viszont ebben az esetben a szegedi gyárat be kellene zárni (3. ábra).

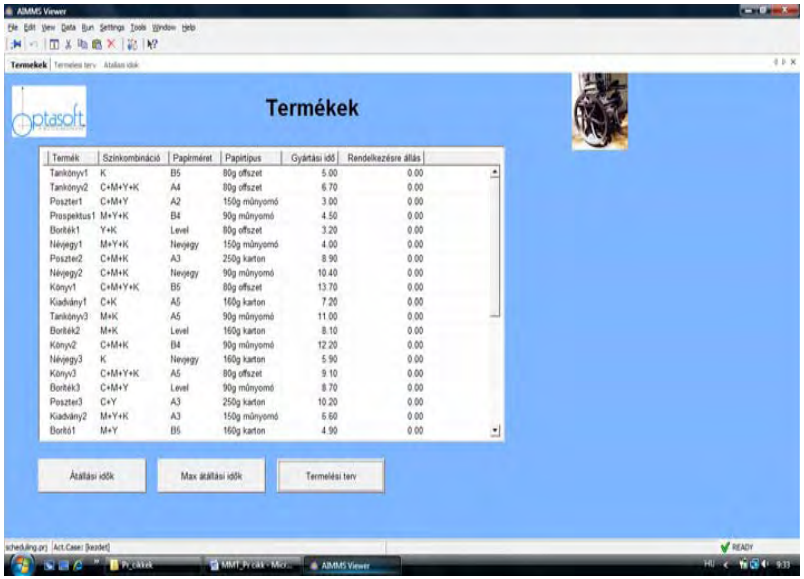


3. ábra. Az optimális elosztásban mindenképpen csak két gyár van

Érdemes bezárni egy gyárat és nyitni egy újat? Ez a cég stratégiájától és a megtakarítható költség nagyságától függ. A megtakarítás mértékét az esetek összehasonlításánál láthatjuk. Ehhez nyomja meg az „Esetek összehasonlítása” gombot. Válassza ki egyenként az optimalizált eseteket („Basic_opt”; „Case1_opt”; „Case2_opt”), és a duplanyílra kattintva helyezze át őket a jobb oldalra. Ha ezután az „OK” gombra kattintással elfogadja ezt a kiválasztást, akkor egyszerre láthatja a három esetet, és azok legfontosabb paramétereit. A döntést előkészítettük. **ÖN** hogyan döntene, mit tenne?

Ütemezés példa

Az ütemezés bemutatására vegyünk példának egy nyomdát. A példánkban a nyomdának 5 ofszet nyomdagépe van, melyek mindegyike (az egyszerűség kedvéért) minden típusú megrendelést ki tud nyomtatni.



4. ábra. Ütemezési feladat nyomdában

A megrendelések legfontosabb tulajdonságai a színkombináció, a papírméret és a papírtípus. A színkombináció azt adja meg, hogy milyen színekre (C, Y, M, K) van szükség egy adott nyomtatási feladat elvégzéséhez. A megrendelés mennyisége alapján kiszámítható a nyomtatási idő. A megrendelésekre egy példát láthat a demó első oldalán. Kérem, hogy nyissa meg a csatolmányok listájában a demo_02 fájlt (legegyszerűbb kettős kattintással).

A nyomtatási sorrend tervezésekor nagyon fontos figyelembe venni az átállás költségét és idejét. Például ha sárga szín után fekete színnel nyomtatunk, az kevesebb tisztítást és időt igényel, mint fordítva. Az átállás ideje természetesen attól is függ, hogy milyen papírtípusról milyen másikra váltunk át. A megrendelések paramétereitől függő átállási időket megtekintheti az „Átállási idők” gombra kattintva. A táblázatokban szereplő adatok természetesen nem tükrözik a valóságos nyomdai viszonyokat, ezek csupán elvi példák.

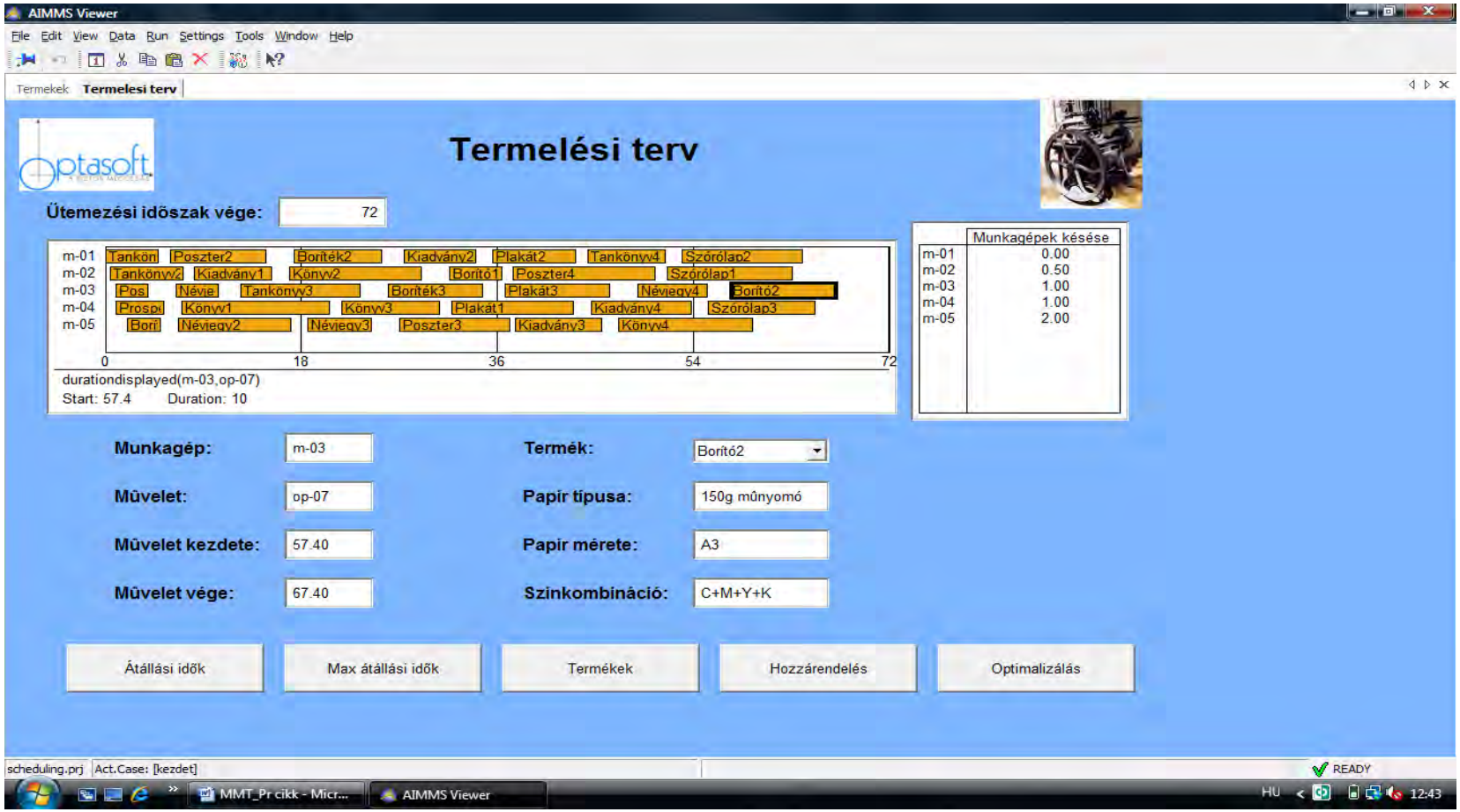
Logikusan minden két különböző feladat kinyomtatása között a színtől, a papírmérettől és a papírtípustól függő átállási idők közül a leghosszabb határozza meg, hogy a két feladat között mennyi ideig tart az átállás. Ezeket a maximális átállási időket tekintheti meg a „Max átállási idők” gombra kattintva.

Az egyszerűség kedvéért képzeljük el, hogy az éppen meglévő megrendeléseket 3 napos határidővel kell teljesíteni. Ez azt jelenti, hogy mind a 32 megrendelést 72 órán belül kell kinyomtatni, de azon belül az elkészülési sorrend nem lényeges.

Nézzük, mit tesz a gyártástervező! Az egyik legegyszerűbb, de emellett igen hatékony besorolási elv szerint a feladatokat a beérkezési sorrendben rendeljük a gépekhez, mégpedig úgy, hogy mindig ahhoz a géphez rendeljük a legújabb feladatot, amelyiken az a leghamarabb befejeződhet. Természetesen figyelembe kell venni, hogy a gép mikor szabadul fel, mennyi az előző és az új feladat között az átállási idő, és milyen hosszú a feladat nyomtatásának ideje.

A módszer hatékonyságát mutatja, hogy a 32 feladatot sikerült úgy sorrendbe rakni, hogy azok 67,4 óra alatt befejeződnek. Az ütemterv megtekintéséhez kattintson a „Termelési terv” gombra, majd a „Hozzárendelés gombra”. Azonnal kirajzolódik a fenti heurisztika (szabály alapú döntés) alapján készült ütemterv.

A 3. gép dolgozik legtovább, a terv szerint a „Borító2” nyomtatása a kezdés után 67,4 órával fejeződik be. Kattintson rá a Gannt diagramon a 3. gép utolsó feladatára, és láthatja a Borító2 nyomtatásának kezdetét és végét is. Tekintettel arra, hogy az emberi agy problémák megoldására lett „programozva”, a tervező valószínűleg ezen a ponton abba is hagyja a munkát, hiszen minden megrendelés határidőre teljesíthető, és a tervben sem láthatók nagy hézagok (5. ábra).

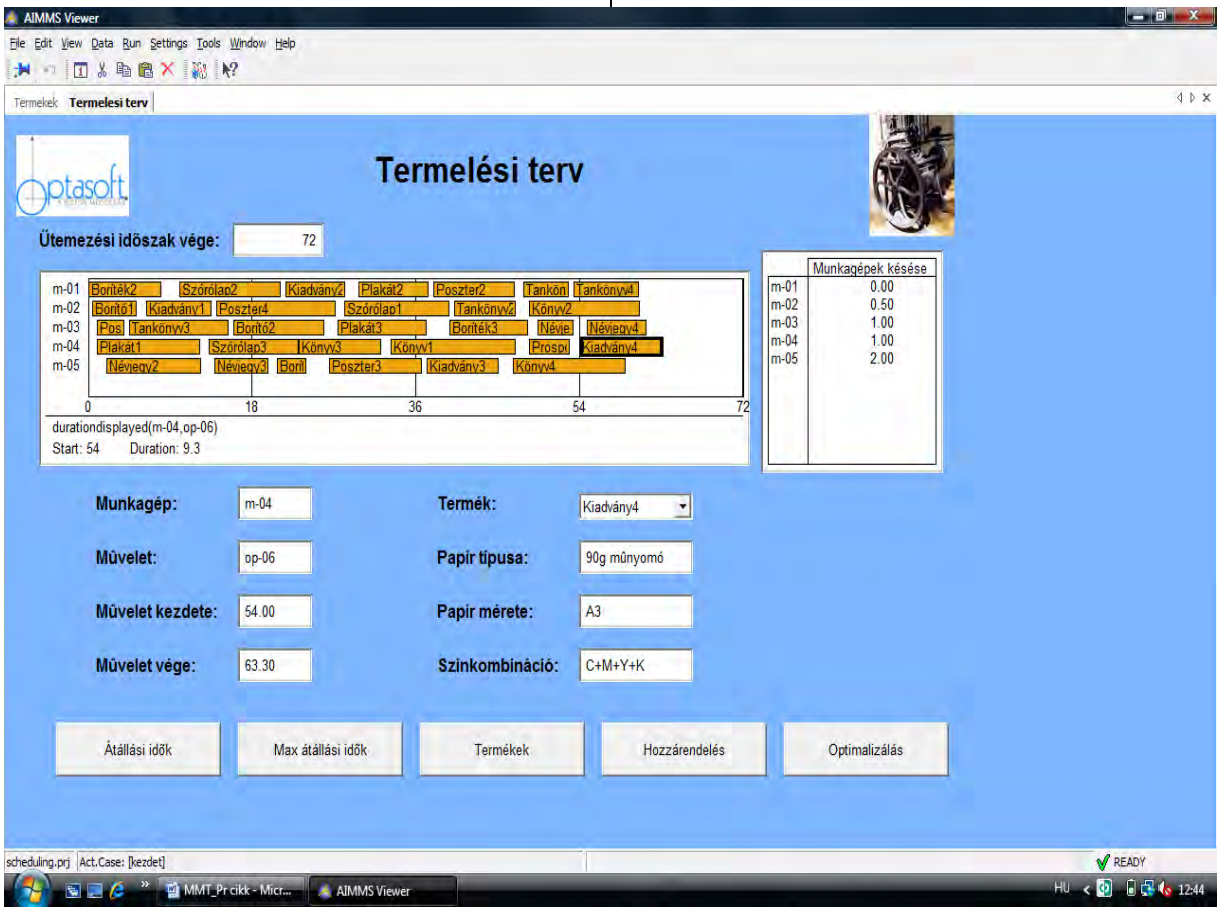


5. ábra. Heurisztika alapján készült termelési terv

Mennyivel csökkenthető a költség az ütemterv optimalizálásával?

A bemutatott demóban a gépeket egyenként optimalizáltuk anélkül, hogy bármely feladatot áthelyeztük volna egy másik gépre. Könnyen belátható, hogy így nem kapunk optimális megoldást, csupán azt tudjuk meg, hogy egy-egy gépen az adott feladatkiosztás mellett mi az optimum.

Az eredmény még így is a heurisztikus csaknem 6 %-os javulás a korábbi megoldáshoz képest a teljes ütemterv tekintetében. Az egyenkénti optimalizálás eredményeként a teljes ütemterv legutolsó feladata a 4. gépen a „Kiadvány4” lett, aminek a befejezési ideje 63,3 óra (kattintson a kiadvány4 feladatra a Gannt diagramon, hogy láthassa a pontos befejezési időt). Tehát a teljes ütemtervet 67,4 óráról 63,3 órára sikerült csökkenteni (6. ábra).



6. ábra. Gépenkénti optimalizálással nyert termelési terv.

A valóságban a feladatok száma is nagyobb, és a probléma is bonyolultabb. Gyakoriak a dedikált gépek, és bonyolultabbak a költségfüggvények is. Könnyen belátható, hogy az optimalizálás is komolyabb eredményt hozhat.

Döntési struktúra optimális kialakítása termelő vállalatoknál

Ha arra keressük a választ, hogy a vállalatunk életében mit érdemes optimalizálni, akkor óhatatlanul a hibás kérdésfeltevés csapdájába esünk. A kérdés valójában nem az, hogy mit érdemes, hanem az, hogyan lehet a vállalat egészére kiterjedő szisztematikusan optimalizáló rendszert, és általa egy folyamatosan önjavító döntési struktúrát létrehozni.

Mibe kerül az optimalizálás hiánya?

Hogy megértsük az optimalizálás fontosságát, képzeljünk el egy tipikus termelő vállalatot. A termelés irányítása általában 4 szintű döntési hierarchiában történik. A döntési piramis legteteje az ellátó lánc stratégiai és hosszú távú tervezése, a második szint a középtávú kapacitástervezés, a harmadik szint az ütemezés, és végül a negyedik szint a berendezések közvetlen irányítása (7. ábra). A szintekről még később szót ejtünk, itt csak az a fontos, hogy lentről felfelé áramlik a döntéshez szükséges naprakész, sőt „pillanatrakész” termelési információ, míg fentről lefelé haladnak a meghozott döntések. Az információ áramlását a vállalatirányítási rendszerek biztosítják.

7. ábra. Tipikus döntési hierarchia egy termelő vállalkozásnál

Az elérhető maximális profitot vegyük 100%-nak. Képzeljünk el egy olyan csapatot, amelyben olyan kiváló szakemberek vannak, hogy az optimumot átlag 90%-ban megközelítik, vagyis 90%-ban jól döntenek. Vajon az elérhető profit hány százalékát tudja egy ilyen vállalat elérni? Az intuitív válasz az, hogy a 90%-ot, hiszen a kiváló döntéshozók ezt stabilan hozzák (8. ábra).

8. ábra. Az elérhető maximális profit 100%, a munkatársak 90%-ban jól döntenek.

Csakhogy a magasabb szinteken meghozott döntések meghatározzák az alsóbb szinteket. Ugyan ki az, aki vitába száll a főnökével, hogy „jó, igen tuti a döntésed, de én tudok egy még jobbat, igaz nem sokkal jobbat.”? Vagyis a második szintnek a mozgástere már csak annyi, amit a legfelsőbb szint meghozott döntései meghatároznak.

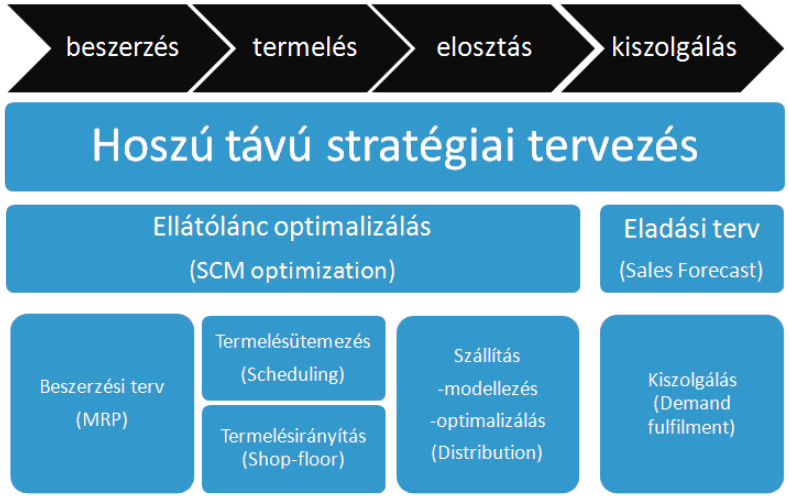
9. ábra. A modell szerint az elérhető profit 35%-át veszítik el a cégek az optimalizálás hiánya miatt.

Ezért fokozatosan 10%-ot veszít a cég minden szinten. A 9. ábráról leolvasható, hogy így az elérhető profit 35%-át veszíti el a cég az optimalizálás hiányából adódóan. Ez az arány nagyjából igaz csaknem minden olyan cégre, amely nem optimalizál. A kisebb cégek sincsenek sokkal jobb helyzetben, bár ott kevesebb szint van, mert a döntések eredményességét főleg a szokásjogok akadályozzák. Az optimalizálás egyik legnagyobb előnye az, hogy a számítógépnek nincsenek érzelmei, és ezért bármikor kihoz olyan eredményeket is, amelyek látszólag nem logikusak, de sokkal eredményesebbek. A Harvard Businessmanager-ben megjelent egyik elemzés (Koltai, 2003) meg is jegyzi: „*A menedzserek gyakran azért vetik el a kvantitatív eszközök alkalmazását, mert úgy vélik, hogy a megoldás logikusan is kikövetkeztethető. Ilyenkor csak reménykedhetnek, hogy versenytársuk nem talál egy kevésbé logikusnak tűnő, de sokkal jobb megoldást!*”

Hogyan épül fel egy fejlett, optimalizálással támogatott tervező rendszer?

Három fő kérdésre fogunk választ keresni ebben a fejezetben. Mivel egy ilyen cikk nem törekedhet teljes-körűségre, csak a legfontosabb elemekről beszélünk. Az első kérdés: Milyen modulokat tartalmazzon az optimalizáló rendszer? A második: Milyen szoftverek alkalmasak a kialakítására? A harmadik: Hogyan működtessük, hogyan illeszkedjen az optimalizáló eszköz a döntéshozatal rendszerébe?

Termelő vállalat ellátó láncának döntési struktúráját mutatja a 10. ábra.



10. ábra. Tipikus termelő vállalat döntési hiearchiái

A 10. ábrán fekete színnel az anyagáramlás, míg kékkel a döntési szintek láthatók. A stratégiai terveknek a vállalat teljes működését kell figyelembe venniük, és mind időben, mind térben, mind feladatban egy aggregált, vagyis összevont modellt kell készíteni az optimalizálásához. Éves szinten hónapokra bontva érdemes ter-

vezni, és ennek megfelelően kell az ellátólánc optimalizáló modelljét kialakítani. Az SCM optimalizáló modulnak az a célja, hogy az eladási előrejelzés alapján kiossza a termelési kapacitásokhoz a termelendő mennyiségeket, figyelembe véve a beszerzési, szállítási, és termelési költségeket is. A stratégiai és SCM szintű döntések alapvetően meghatározzák a vállalat kapacitás kiosztását, és ezáltal a lehetőségeit. Ha figyelembe vesszük, hogy nem lehet naponta gyárat nyitni, vagy új gépsort üzembe állítani, akkor könnyen megérthető, hogy miért kerül versenyelőnybe az a vállalat, amelyik évekre előre helyes előrejelzéssel rendelkezik, és ennek megfelelően optimalizál is.

A rövid távú tervezés szintjén döntenek a heti tervekről és az adott héten termelendő mennyiségről. Itt már a döntési modellnek olyan részletesnek kell lennie, hogy nincs az a számítógép, amely egyben az egész vállalat működését optimalizálni tudná. Szerencsére erre nincs is szükség, mert az SCM optimalizálás megadja az egyes anyagmozgatási fázisok (beszerzés, termelés, kiszállítás, kiszolgálás) kereteit, és így elegendő az egyes fázisokhoz optimalizáló modult készíteni. A 10. ábráról leolvashatók a legfontosabb fázisok, melyek mindegyikéhez optimalizáló modult érdemes készíteni:

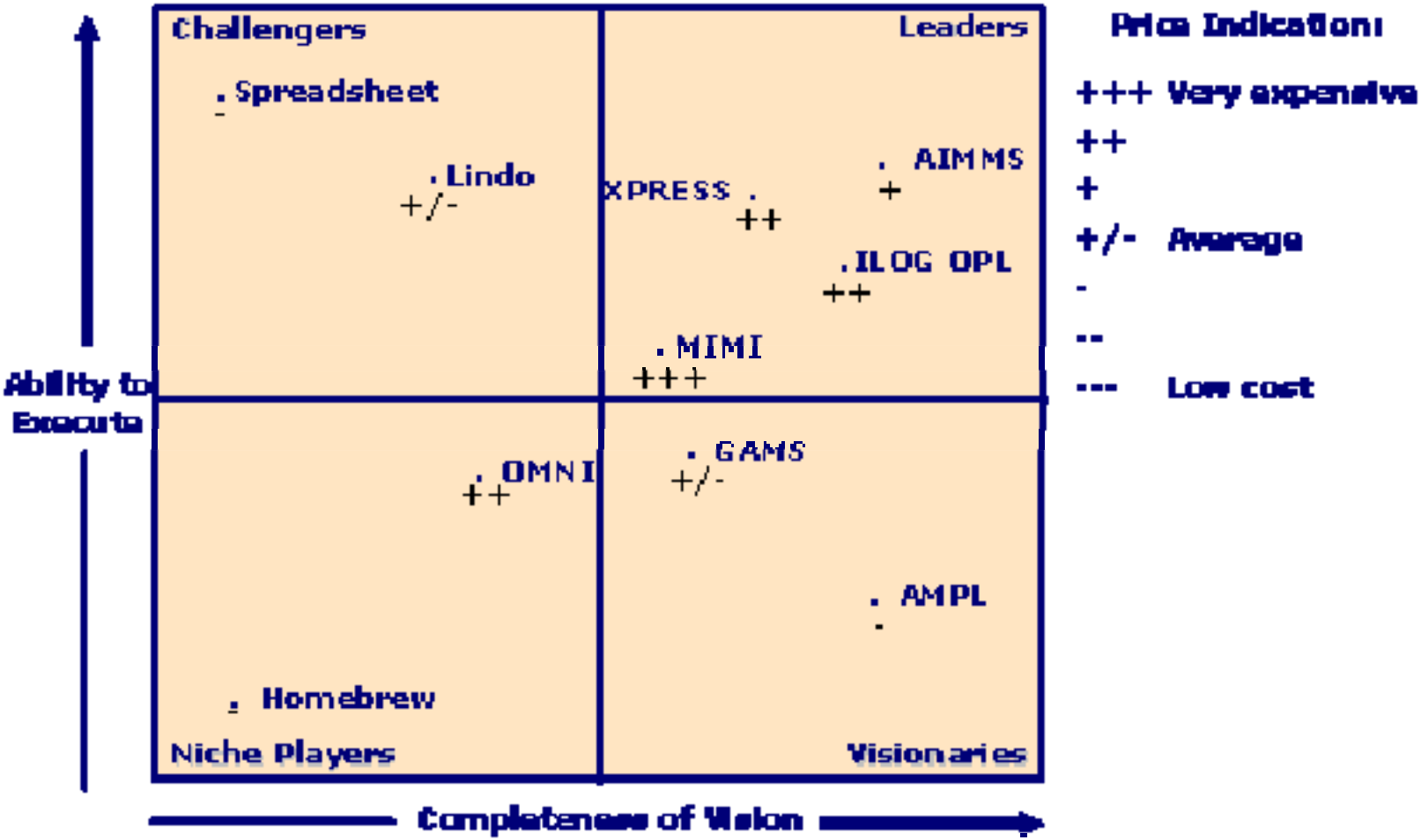
- Beszerzési terv
- Ütemezés
- Közvetlen termelésirányítás
- Szállításoptimalizálás
- Kiszolgálás

Az optimalizáló rendszerek tehát felépítésükben követik a vállalatirányítási rendszerek felépítését, ami logikus, hiszen a döntéshozatalt segíti mindkét informatikai rendszer. Alapvető különbség azonban, hogy míg egy ERP rendszer elemei nagyrészt általánosíthatók, addig az optimalizáló rendszernek mindenképpen egyedi implementációnak kell lennie.

Ez azért van így, mert az optimalizálás lényege, hogy adott korlátok mellett keressük egy célfüggvény szélsőértékét. Mivel minden cég korlátai mások, mivel minden cégnek más a stratégiája, ezért más matematikai modell felel meg a problémájának. Emellett a szoftvernek kompatibilisnek kell lennie az ERP rendszerrel, hiszen ott tárolják a releváns adatokat. Következésképpen olyan szoftverre van szükség, mely minimum három feltételnek felel meg:

1. Az egyedi fejlesztés gyors és rugalmas.
2. Csatolható az ERP rendszerekhez.
3. Képes optimalizálni egy valós rendszert.

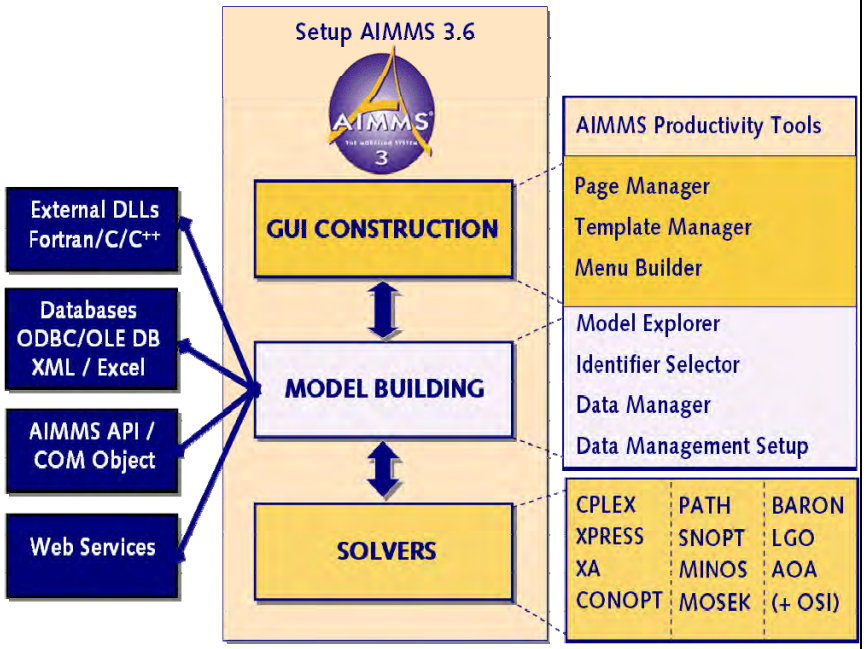
Amikor a SHELL 2002-ben úgy döntött, hogy egy új, minden tekintetben XXI. századi optimalizáló rendszert hoz létre, akkor először is összehasonlította azokat a szoftvereszközöket, amelyekről úgy látta, hogy fejlett tervező rendszer kifejlesztésére alkalmasak. A 11. ábra mutatja a felmérés eredményét.



11. ábra. Optimalizálásra alkalmas szoftverek összehasonlítása
Forrás: ***Shell Global Solutions (2002)***

A Shell három legfontosabb szempontja volt (1) a fejlesztés gyorsasága és rugalmassága, (2) az elképzelések implementálásának lehetősége és (3) az ár. A jobb felső sarokban a technológiai szempontból vezető eszközök találhatók. Ezek az AIMMS, az ILOG, az XPRESS és a MIMI. Ezek között ár szempontjából is a legkedvezőbb az AIMMS.

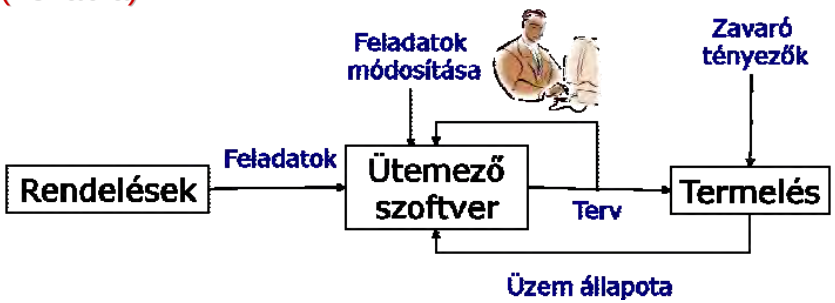
A 12. ábra mutatja, hogy az AIMMS hogyan valósítja meg a modellezés, optimalizálás, kompatibilitás és rugalmas felhasználói felület kialakításának követelményét.



12. ábra. Az AIMMS szoftver moduláris felépítése

Az optimalizálás lelke a matematikai modell, mely a cég egészének, vagy optimalizálandó részének algebrai egyenletekbe való leképezése. A matematikai modellt az AIMMS-ben egy fa alakú speciális struktúrában definiálhatjuk (Model Explorer). A modell megoldását szolgálják az AIMMS beépített megoldó motorjai (XA, CONOPT, AOA), de meghívható tetszőleges egyéb, a piacon kapható szolver is (pl. CPLEX, XPRESS). A leghasznosabb adatintegráló eszköz az ODBC adatbázis csatolás, de használható az XML vagy Excel integrálás is, sőt külső dll-k is beépíthetők az AIMMS szoftverbe. Ezek a funkciók biztosítják a meglévő ERP és az AIMMS integrációját. A felhasználói felület rugalmasan alakítható, sőt akár személyre is szabható.

Az optimalizálás csak akkor lehet hatékony, ha jól illeszkedik a döntési struktúrába, hiszen egy szoftver sohasem hozhatja meg a döntést az ember helyett, hanem ahhoz mindenképpen emberi intelligenciára van szükség. Az optimalizálást a leghatékonyabban úgy lehet felhasználni, ha a döntések úgy működnek össze rendszerként, mint egy visszacsatolt szabályozó kör elemei. Példaként vegyük a termelésütemezés optimalizálását (13. ábra).



13. ábra. Ütemezést optimalizáló szoftver működtetése

Az ütemező szoftver a rendelések és a feladatmódosítások, illetve az üzem aktuális állapota alapján készít egy ütemtervet. A terv csak akkor adható ki termelésre, ha azt az operátor, a tervező jóváhagyja. A jóváhagyás előtt a terv módosítható is, hiszen a tervezőnek meg kell adni a lehetőséget, hogy olyan szempontokat vegyen figyelembe, amit nem volna gazdaságos vagy ésszerű a modellbe beépíteni.

A véglegesített terv alapján mehet a termelés egészen a következő ellenőrzési és tervezési időpontig. A következő tervezés időpontját alapvetően határozza meg, hogy milyen gyakran vannak váratlan események, melyek felboríthatják a tervet. A váratlan események keze-

lésére lényegében két lehetőség van. Az egyik a gördülő tervezés, a másik az eseményvezérelt tervezés.

Az eseményvezérelt tervezés az egyszerűbb. Ebben az esetben egyszerűen elkészítjük a tervünket a következő napokra, hetekre vagy hónapokra (a tervezési időszak hosszától függően), és egészen addig ezt a tervet használjuk, amíg azt valamilyen váratlan esemény fel nem borítja. Ekkor a szoftverünk segítségével gyorsan (és itt a hangsúly a gyorsaságon van) újra tervezünk, és nyugodtan dolgozunk a következő változásig.

Persze vannak olyan iparágak, ahol akár naponta, vagy óránként is változások következhetnek be, és eléggé zavaró lenne ilyen gyakran újratervezni. Ekkor használható **a gördülő tervezés**. A gördülő tervezés esetében a tervezési időszakot két részre bontjuk: egy rövidebb és egy hosszabb részre. Amikor tervezünk, a teljes időszakot optimalizáljuk, de csak az első rövidebb időszakot rögzítjük, míg a hosszabb rész terve csak egy előbecslés, hogy mit kell majdan tenni, ehhez mit kell rendelni. Mikor a rögzített rész ideje letelik, addigra elegendő változás történt ahhoz, hogy újra optimalizáljunk. Az új optimalizáláskor figyelembe vesszük a változásokat, és egy újabb szakaszt rögzítünk. Ez a tervezési forma bonyolultabb, mint az eseményvezérelt, de sokkal jobb eredményeket ad.

Összefoglalás

A termelés és logisztika költségei azonnal és drasztikusan csökkenthetők az ERP rendszerre épülő hatékony optimalizáló és modellező eszközökkel.

A vezetőknek rendkívüli nyomás alatt kell milliókról, sőt milliárdokról, emberi sorsokról dönteniük, nem csoda, ha szükségük van a biztos támpontokra. A biztos támpontokat a kiváló munkatársak mellett a kiváló eszközök nyújtják. A nyugaton már elterjedt modellező és optimalizáló szoftverek talán a legkorszerűbb és leghatékonyabb döntéselőkészítő eszközök.

Az egyik legkorszerűbb modellező és optimalizáló szoftver, az AIMMS már hazánkban is elérhető. Segítségével a cégek olyan fejlett tervező eszközökhöz juthatnak, melyek segítségével megfelelnek majd az új évezred kihívásainak.

Hivatkozások:

- Davenport, T. H.: Compeeting on Analytics, Harvard Business Review, January, pp. 99-107., 2006.
- Dr. Koltai Tamás, Harvard Businessmanager, 2003. március-április, 52-59.

XVII. Magyar Minőség Hét

2008. November 3. 4. 5. 6.
Tervezett helyszín: Hotel Mercure Buda

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2008.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2008.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2008.
- Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2008.
- Magyar Minőség Portál Díj 2008.

Tervezett eseménysorozat:

- Konferencia-sorozat a minőség aktuális kérdéseiről,

továbbá az SQI szervezésében társkonferenciaként csatlakozik:

2nd CEE-SPI Conference, 4th and 5th of November 2008, Budapest (Hungary)
(A kelet-európai szoftverfolyamat-fejlesztők által tavaly indított új konferencia-sorozat, amely ennek a régiónak megfizethető áron kínálja a szoftverminőséggel, modellekkel kapcsolatos információkat.
A tavalyi konferencia Krakkóban volt)

- Magyar Minőség Háza Kiállítás
  - Pályázati Díjak ünnepélyes átadása a gálavacsorán

Társaságunk Közgyűlése

Összeállította: **Dr. Róth András**

A Magyar Minőség Társaság 2008. május 22-én tartotta 2007. évi rendes közgyűlését.

Napirend:

1. Minőségelemek a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség pályázatainak tartalmában és eljárásrendjében
   Előadó: Horváth Viktor – főigazgató helyettes, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága
2. Az MMT 2007. évi tevékenységéről szóló beszámolójának elfogadása
3. Az MMT 2007. évi mérlegnek és eredmény-kimutatásának jóváhagyása.
4. Az MMT 2008. évi pénzügyi terve főbb előirányzatainak jóváhagyása.
5. Az MMT 2008. évi szakmai munkatervének jóváhagyása.
6. Egyéb

Az esemény lényeges mozzanatairól az alábbiakban tájékoztatjuk olvasóinkat.

Az MMT 2007. évi tevékenységéről szóló beszámoló:

A **Magyar Minőség Társaság** 2007. november 5-8 között – 16. alkalommal – tartotta hagyományos éves nagyrendezvényét, a **Magyar Minőség Hetet**, melynek eseményei a **Minőségügyi Konferencia** és a **Magyar Minőség Háza® Kiállítás** valamint a **Kiemelkedő termékek és szolgáltatások kiállítása.**

Az évenkénti Magyar Minőség Hét hagyományos célja, hogy áttekintse a szakma aktuális problémáit, várható fejlődési irányait és a minőségügy társadalmi szerepét.

Az immár 16. alkalommal rendezett szakmai fórum tematikájának kialakításakor a múlt évinél még határozottabban szembesültünk azzal a ténnyel, hogy a hagyományos „minőségügy” területén ma már alig lehet az újdonság erejével ható, széleskörű érdeklődést keltő ismereteket kínálni. Nem csökkent, hanem inkább erősödött viszont annak szükségessége, hogy a minőségrendszerek és általában a minőségügyben eddig kifejlesztett módszerek és technikák szolgálják a **versenyképességet,** mint a gazdaság, sőt a társadalom egyik fő követelményét. Országunk gazdasága, társadalma, intézményrendszere gyors átalakulásban van. Bár a változások megítélésében a vélemények jelentősen különböznek, abban egyetértés van, hogy a fejlett országokban az információ-feldolgozás az adatokon alapuló gyors döntés ma már minden gazdasági tevékenység fontos, nélkülözhetetlen eszköze. Az informatika új technológiát adott a felhasználók kezébe, amely nélkül már ma sem lehet tartósan a piacon maradni. E fejődési tendencia erősítését az állam is közérdekűnek tekinti, és feladatának tartja pályázatok útján is támogatni.

A Magyar Minőség Társaság arra törekedett, hogy a hagyományos éves rendezvényének fő irányát is az információ-technológia és a minőségügy kapcsolatának, összefüggéseinek szentelje és – ennek megfelelően – tájékoztassa a résztvevőket az elérhető eszközökről, lehetőségekről, és nem utolsósorban megismertesse őket az IT-professzionális vállalkozókkal.

Ezért is lett a Magyar Minőség Hét mottója:

A minőségügy az információs társadalomban

A korábbi hagyományokhoz híven a Magyar Minőség Hét keretén belül – a konferenciával párhuzamosan – Magyar Minőség Háza kiállítás néven mutatta be a Társaság a Magyar Minőség Háza pályázat kiemelkedő termékeit és szolgáltatásait. E nagyszabású rendezvényhez ugyanazt a helyszínt választotta a Társaság, mint 2006. évben. A Hotel Mercure Buda –a visszajelzések alapján- a jövőben is megfelelő helyszínkén fog szolgálni a Társaság számára mind a Magyar Minőség Hét mind, pedig a kisebb rendezvények tekintetében. Kiemelkedőnek mondható szintén a Magyar Minőség Hét rendezvénysorozaton belül és ideje alatt nyitva tartó Magyar Minőség Háza Kiállítás. A szervezetek szép számmal nyújtottak be erre pályázatot. A pályázatok jelentős része kedvező elbírálásban részesült és ennek köszönhetően részt vehetett a Magyar Minőség Háza Kiállításon és az ezt megelőző ünnepélyes díjátadáson. A kiállítás látogatottsága megelégedésre adott okot a Társaság számára. Az előadások részvevői és a kiállítás látogatói valamint maguk a kiállítók is kellemes benyomással - ennek hangot is adva- távozhattak a rendezvénysorozat befejeztével.

A Magyar Minőség Hét rendezvénysorozathoz kapcsolódóan a Társaság pályázatot hirdetett „Az Év Irányítási Rendszermenedzsere 2007.”, „Minőség Szakirodalmi Díj 2007.” „Magyar Minőség Portál Díj 2007.”, „Magyar Minőség eOktatás Díj 2007.”névvel. A pályázatok eredményének kihirdetésére és a díjak átadására a Magyar Minőség Hét keretén belüli Gálavacsorán -Hotel Mercure Buda- a került sor.

Az elmúlt évek Magyar Minőség Hetétől eltérően a 2007. évi Magyar Minőség Hét Konferencián egy újszerű tevékenység került előtérbe:

MINŐSÉGÜGY AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOMBAN KONFERENCIA ONLINE KÖZVETÍTÉSE!

A XVI. Magyar Minőség Hét konferencia plenáris üléseinek megtekintésére **internetes élő (online) videó és hang közvetítésével lehetőséget adott** azon érdeklődőknek, akik a nagy távolság, vagy egyéb okok miatt nem tudtak a Társaság rendezvényén személyesen részt venni. Ezzel is hozzájárulva a határon túl és a világban távol élő magyarok anyaországgal való kapcsolatának erősítéséhez!

Létszám adatok a XIV. Magyar Minőség Hét konferencia és kiállítás tekintetében:

- konferencia résztvevők	329 fő
- előadók	95 fő
- Magyar Minőség Háza Kiállítók	31 kiállító
- Oktatási nap kiállítói	3 kiállító
- összes résztvevő (fentiek + meghívottak + kiállítás látogatók)	610 fő

A Magyar Minőség Társaság a Magyar Minőség Hét nagyszabású rendezvénysorozata mellett tartott három kisebb - 1 napos – rendezvényt:

- „Minőségszakemberek Találkozója”,
- „Műszaki biztonság - Jogbiztonság - Minőség az építési termékek forgalmazása és felhasználása során" című konferencia,
- „A vezetők felelőssége és személyes kockázatai" című konferencia.

„Minőségszakemberek Találkozóját” a Társaság 2007. február 03-án tartotta „Folyamatauditok tapasztalatai” címmel. Résztvevők délelőtt: 29 fő, esti programon: 50 fő.

„Műszaki biztonság - Jogbiztonság - Minőség az építési termékek forgalmazása és felhasználása során" című konferencia 2007. október 03. Résztvevők száma: 50 fő.

A konferencia előadásainak célja az volt, hogy az építési termékek szabad forgalmazásához kapcsolódó jogszabályi kötelezettségek mellett – az Építésügyi Minőségellenőrző Innovációs Kht. gyakorlati tapasztalatainak alapján – felhívja a figyelmet azokra a veszélyekre, amelyek a jogszabályok felületes ismerete esetén a hazai termékgyártókat, forgalmazókat, felhasználókat és nem utolsósorban az építmények használóit fenyegetik. Gyakorlati tanácsadás a nem jogszerűen forgalmazott, vagy nem megfelelő minőségű termékek felhasználásának megakadályozására.

Nem a jogszabályok részletes ismertetése volt a cél, hanem a jogszabályoknak megfelelő feladatok, gyakorlati eljárások és a segítségül igénybe vehető szolgáltatások bemutatása.

A konferencia laborlátogatással zárult.

„A vezetők felelőssége és személyes kockázatai" című konferenciát 2007. október 9-én tartottuk.
Résztvevők létszáma 21 fő.

A konferencia célja az volt, hogy lehetőséget biztosítson a jogi szabályozás megismerése mellett a legfrissebb információk és a gyakorlati tapasztalatok megszerzésére, továbbá, hogy rádöbbentse a cégek vezetőit, az őket támogató szakembereket a jogszabályok – sokszor akaratlan – megsértésének reálisan várható következményeire.

Az előadások témakörei átfogták a vezetői felelősség egész rendszerét. A szakértő előadók különféle szemszögből ismertették a vonatkozó szabályokat és a jogalkalmazói gyakorlatot.
Az előadások – interaktív módszerrel – széleskörű, a gyakorlatban hasznosítható ismereteket nyújtottak.

Az MMT 2007. évi tevékenységéről szóló beszámolót a Közgyűlés elfogadta.

Ugyancsak elfogadta a Közgyűlés az MMT 2007. évi mérleg és eredmény-kimutatást valamint a 2008. évi pénzügyi terve főbb előirányzatait.

Az elkövetkezendő éveket tekintve a Társaság célul tűzte ki a 2007 évi veszteség teljes felszámolását.

Lépések a veszteség teljes felszámolására

- Tagdíjrendszer megújítása
- Kapcsolatrendszer bővítése és szorosabbra fűzése
- Együttműködési megállapodás

A Magyar Minőség folyóirat 2007. évi decemberi száma volt az utolsó szám, amely nyomtatásban megjelent. 2008. év januárjától elektronikus kiadványként kerül az olvasók elé. E változásnak kettős oka volt. Egyrészt a technika fejlődése lehetővé tette az információk tökéletesebb és az eddigieknél sokszorosan gyorsabb továbbítását, az olvasók túlnyomó többsége ma már hozzáfér az elektronikus úton küldött „csomagokhoz”, másrészt a költségek (nyomda, kézbesítés, stb.) ugrásszerű emelkedése gazdaságilag lehetetlenítette el a lap eddigi formájának fennmaradását.

Az elektronikus forma több új lehetőséget is kínál a szerkesztőnek: egyrészről színes ábrákat és fényképeket (a nyomtatott lapban gyakran voltunk kénytelenek a szerzők által színesben közölt illusztrációkat „elszürkíteni”

másrészről az átfutási idő jelentős csökkenését, ami nemcsak a híranyagok, hanem a szakmai cikkek értékét is jelentősen növeli.

Az elektronikus megjelenés folytán a lap tartalma – egyelőre – nem változott, de folyamatosan keresi Társaságunk azokat a módszereket és eszközöket, melyeket az új formanyelv tesz lehetővé, abból a célból, hogy jobban kiszolgálja az olvasó igényeit pl. hiperlinkek segítségével bővíthető a hozzáférés a további aktuális információkhoz, továbbá interaktív multimédiás bemutatók beépítését.

Az MMT 2008. évi szakmai munkatervét is jóváhagyta a Közgyűlés.

Egyéb napirendi pontban javasolt Alapszabály módosítást is elfogadták a jelen lévők:

A Társaság célja közé felvették a következőt: - **elősegíti a fogyasztóvédelem hatékony működését, a fogyasztói érdekek érvényesülését.**

Lapzárta után, mély megdöbbenéssel értesültünk róla, hogy szeretett és tisztelt kollégánk,

Prof. DSc. PARÁNYI GYÖRGY

85 éves korában elhunyt. Gazdag életpályájának méltatására visszatérünk.

Magyar Minőség Társaság

KÖZHASZNÚSÁGI JELENTÉS AZ ISO 9000 Fórum 2007. ÉVI TEVÉKENYSÉGÉRŐL

Rózsa András

A Fővárosi Bíróság 11.Pk.61086/95/20. végzésével, a 2003. szeptember 11.-i 13.Taggyűlés által elfogadott dokumentumai alapján az ISO 9000 FÓRUMOT- összhangban az 1997. évi CLVI. Törvénnyel – **közhasznú társadalmi szervezetté** sorolta be. A törvény 19.§-ban foglaltak szerint **közhasznúsági jelentést** kell készíteni a tárgyév egészére vonatkozóan, amely többek között tartalmazza:

(1) a kettős könyvvitelt vezető társadalmi szervezet közhasznú beszámolójának MÉRLEGÉT (I. sz. melléklet);

(2) a kettős könyvvitelt vezető társadalmi szervezet közhasznú beszámolójának EREDMÉNYKIMUTATÁSÁT (II. sz. melléklet).

1. **Számviteli beszámoló a 2007. évről.** A mérleg hitelesített főösszege 26.508 eFt (lásd a MÉRLEG 11. és 24. sorát egymással egyezően). A tárgyévi közhasznú tevékenységből (alaptevékenységből) származó eredmény -547 eFt (lásd a MÉRLEG 17. sorát). A vállalkozásból származó tárgyévi eredmény 1.204 eFt (lásd a MÉRLEG 18. sorát). **Az összesített mérlegeredmény 657 eFt.**
2. **Vagyonfelhasználás alakulása.** A saját tőke a 2006. évi 25.393 eFt-ról a tárgyévben 26.010 eFt-ra változott, azaz **617 eFt összeggel növekedett** (lásd a MÉRLEG 12. sorát).
3. **Költségvetési támogatás.** Költségvetési támogatás tárgyévben **nem volt** (lásd EREDMÉNYKIMUTATÁS 4. sorát).
4. **Egyéb szervezetektől kapott közhasznú támogatás.** A FÓRUM – habár NCA pályázatot nyújtott be - nem kapott támogatást a szervezet működésének támogatására. Az összes tárgyévi támogatás mértéke 0 eFt (lásd EREDMÉNYKIMUTATÁS 7. sorát).
5. **Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások.** A választott vezető tisztségviselők feladataikat önkéntes munkavégzés formájában látják el, s ezért juttatásban nem részesülnek.
6. **Cél szerinti juttatások.** Cél szerinti juttatás a tárgyévben nem volt.
7. **A 2007. éves SZJA 1%-a.** A személyi jövedelemadóból ezen a címen származó bevételünk 60 eFt volt (lásd EREDMÉNYKIMUTATÁS 6. sorát).
8. **Közhasznú tevékenység.** Az ISO 9000 FÓRUM a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. Törvény 26.§ c) bekezdésében meghatározott alábbi közhasznú tevékenységeket folytatja: 4. pont: nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés, 5. pont: kulturális tevékenység, 19 pont: EU integráció elősegítése.

A közhasznú társadalmi szervezet tevékenységének részletezése

- Hatékony, gyakorlati fejlesztéseket támogató tapasztalatcsere programok rendezése, oktatás, képességfejlesztés a minőségszemlélet és minőségkultúra fejlesztése érdekében a tagság és partnereink körében.

- Az EU tagsággal összefüggő, a szervezetek versenyképességét elősegítő szakértői, oktatási és tréning tevékenység.
- Az ISO 9000 FÓRUM Nemzeti Konferenciájának rendszeres megrendezése évente.
- Magyarországi Tanúsított Szervezetek Jegyzékének beszerzése és közzététele évente, törekedve a hitelességre és a folyamatosságra.
- Szervezetek két- és többoldalú együttműködésének támogatása.
- Együttműködés minden olyan szervezettel, ami előmozdítja az ISO 9000 FÓRUM céljainak megvalósítását.
- Tanúsított cégek szakmai érdekeinek képviselete.

A 2007-es évben a közhasznú tevékenység érdekében 15 alkalommal szerveztünk rendezvényt vagy valamilyen társadalmi tevékenységet, melyeken összesen 933 személy vett részt. Ezek közül kiemelkedik a XIV. Nemzeti Konferencia 253 résztvevővel és 57 előadóval.

Nem kevésbé fontos volt a 12 ágazati szakmai rendezvény, melyen 523 fő vett részt: Ipar és szolgáltatás:

6 rendezvény/193 fő; ESZÁ: 2rendezvény/150 fő; KOÁ:

4 rendezvény/180 fő. Igen hasznosnak tartjuk, hogy az évzáró kulturális rendezvényen 94 személy vett részt a tagság részéről.

Minden alkalommal felmérést végeztünk a vevői elégedettség tekintetében. A felmérések eredményeit széles körben publikáljuk (Taggyűlés, Nemzeti Konferencia, FÓRUM honlap, körlevél) és felhasználjuk ezeket a fejlesztési tevékenységben.

Vezetői megbeszélés volt 13 alkalommal, Tisztségviselők megbeszélése 2 esetben, és az FB-vel közösen 3 alkalommal tartottunk vezetői megbeszélést. Az év folyamán részt vettünk az Európai kiválóság modell pályázaton és elnyertük „Az elkötelezettség a kiválóságért” elismerést. A honlapunkon rendszeres tájékoztatást adunk programjainkról, képekben számolunk be rendezvényeinkről, a minőségfejlesztésben elért kiváló eredményekről. Hírt adunk a pályázati lehetőségekről, a kis- és középvállalatok számára hasznos információkról.

S sz.	A tétel megnevezése	2006. év	2007. év
a	B	C	D
1.	**A. Befektetett eszközök (2.-4. Sor)**	**864**	**5530**
2.	I. Immateriális javak	3	0
3.	II. Tárgyi eszközök	861	5530
4.	III. Befektetett pénzügyi eszközök		
5.	**B. Forgóeszközök (6.-9. Sor)**	**24 633**	**20 978**
6.	I. Készletek	357	210
7.	II. Követelések	762	1007
8.	III. Értékpapírok	22 779	19 596
9.	IV. Pénzeszközök	735	164
10.	**C. Aktív időbeli elhatárolások**		
11.	**Eszközök (aktívák) összesen (1.+5.+10. Sor)**	**25 497**	**26 508**
12.	**D. Saját tőke (13.–18. Sor)**	**25 393**	**26 010**
13.	I. Induló tőke	3	3
14.	II. Tőkeváltozás	24 990	25 350
15.	III. Lekötött tartalék		
16.	IV. Értékelési tartalék		
17.	V. Tárgyévi eredmény - (bh. tev.-ből)	-995	-547
18.	VI. Tárgyévi eredmény – vállalk. tevék.-ből	1 355	1 204
19.	**E. Céltartalék**		
20.	**F. Kötelezettségek (21.–22. Sor)**	**144**	**498**
21.	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek		
22.	II. Rövid lejáratú kötelezettségek	144	498
23.	**G. Passzív időbeli elhatárolások**		
24.	**Források (passzívák) összesen (12.-19.+20.+23. Sor)**	**25 497**	**26 508**

I. sz. melléklet: 2007. évi Mérleg (*Adatok eFt-ban)*

S.sz.	A tétel megnevezése	2006. Év	2007. Év
A	B	C	D
1.	**A. Összes közhasznú tevékenység bevétele (1.+2.+3.+4.+5. Sor)**	**19 030**	**16 670**
2.	1. Közhasz. célra, működésre kapott támogatás	202	60
3.	A.) Alapítótól		
4.	B.) Központi költségvetéstől		
5.	C.) Helyi önkormányzattól		
6.	D.) Egyéb, ebből 1%	202	60
7.	2. Pályázati úton elnyert támogatás	600	
8.	3. Közhasznú tevék.-ből származó bevétel	8 200	6 656
9.	4. Tagdíjból származó bevétel	8 518	7 892
10.	5. Egyéb bevétel	1 510	2 062
11.	**B. Vállalkozási tevékenység bevétele**	**1 585**	**1 204**
12.	**C. Összes bevétel (A.+B.)**	**20 615**	**17 874**
13.	**D. Közhasznú tevékenység ráfordításai (1.+2.+3.+4.+5.+6)**	**20 025**	**17 217**
14.	1. Anyagjellegű ráfordítások	13 218	13 758
15.	2. Személyi jellegű ráfordítások	4 305	1 887
16.	3. Értékcsökkenési leírás	1 031	860
17.	4. Egyéb ráfordítások	175	5
18.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai		
19.	6. Rendkívüli ráfordítások	1 296	707
20.	**E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai (1.+2.+3.+4.+5.+6)**	**230**	
21.	1. Anyagjellegű ráfordítások	230	0
22.	2. Személyi jellegű ráfordítások		
23.	3. Értékcsökkenési leírás		
24.	4. Egyéb ráfordítások		
25.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai		
26.	6. Rendkívüli ráfordítások		
27.	**F. Összes ráfordítás (D.+E. Sorok)**	**20 255**	**17 217**
28.	**G. Adózás előtti eredmény (B-E)**	**1 355**	**1 204**
29.	**H. Adófizetési kötelezettség**		
30.	**I. Tárgyévi vállalkozási eredmény (G.-H.)**	**1 355**	**1 204**
31.	**J. Tárgyévi közhasznú eredmény (A.-D.)**	**-995**	**-547**
32.	**Tárgyévi eredmény (I.+J.)**	**360**	**657**

II. sz. melléklet: 2007. évi Eredmény-kimutatás
(*Adatok eFt-ban)*

Szíves figyelmébe ajánljuk!

A Nemzeti Akkreditációs Bizottság ismét megjelentette

Hírlevelét

Bizonyára széleskörű érdeklődésre tart igényt a teljes tartalma, de különösen az az írás, amely az akkreditálás új szabványának bevezetéséről számol be.

Főszerkesztő

FM 99.5 RADIO Q

A MINŐSÉG HANGJA

„Év kórháza 2007”

Csikai Sándorné

Az Egészségügyi Minisztérium ebben az évben pályázatot írt ki valamennyi egészségügyi szolgáltató szervezet (kórház) számára az **„Év Kórháza 2007”** cím (szakmai elismerés) elnyerésére.

A pályázat beadásának határideje 2008. január 20. volt. A Jósa András Oktató Kórház vállalta a megmérettetést.

Az írásos dokumentumnak tartalmaznia kellett: kórház stratégiáját, céljait, minimum három éves kórházi eredményeket, forgalmi mutatókat, indikátorokat, a humánerőforrás gazdálkodás tervezését, be kellett mutatni a működő minőségmenedzsment rendszert, a betegek és munkatársak elégedettségi vizsgálatának eredményeit, a képzés-oktatás eredményességét és a szakmai fejlesztési programokat.

Az értékelést öt fős szakmai értékelő team végezte a következő forgatókönyv szerint:

1. Első körben elemzésre került a 25 oldalas írásos dokumentum.
2. A leírtak alapján, ugyanazon team képviselői a helyszíni szemlén vizsgálták a szakmai munka folyamatát, véletlenszerűen kiválasztott betegellátó osztályokon tett „vizitek” formájában.

Az eredményt a Magyar Kórházszövetség XX. Kongresszusán – 2008. április 4.-én - hirdették ki.

A díjat Dr. Kincses Gyula Államtitkár Úr adta át.

A győztes kórház, azaz az **„Év Kórháza 2007”** cím nyertese, a Szabolcs – Szatmár - Bereg megyei Jósa András Oktató Kórház lett.

A kórház alapításának időpontja 1899. november 20**.** Az eltelt 108 év a folyamatos fejlesztés, átszervezés, korszerűsítés és a mindenkori **betegközpontú gyógyítás** jegyében telt el. Szakmai feladatát 9 telephelyen, 1869 betegágyon, 267 szakrendelőben, 2826 munkatárs foglalkoztatásával, végzi, biztosítva a megye közel 600 ezer lakosú populációjának járó és fekvőbeteg ellátási szükségletét.

A kórház 1995-ben kötelezte el magát „nyíltan” a „minőség ügye” mellett. Tette ezt azért, mert az általa nyújtott szolgáltatás nem képzelhető el szakmai pontosság nélkül. Ezért csak egy olyan rendszert kellett keresni, amely ezt a szakmaiságot „keretbe” helyezi.

Ezt a célt szolgálta az ISO alapú minőségügyi, majd minőségirányítási rendszerek sora.

1998. a Minőségirányítási Rendszer első tanúsításának éve. 2001-ben a Környezetközpontú Irányítási**,** 2006**-**ban a Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonságirányítási rendszerrel kiegészített Integrált Irányítási Rendszer tanúsítása történt meg. Közben a szakmai követelmények, szakmai standardok: Kórházi Ellátási Standardok (KES: 2003), Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok **(**MEES: 2007) fenti rendszerbe illesztése is megtörtént. A tanúsításuk az irányítási rendszerekkel ötvözve történt, melyet a kapott certifikátum igazol és a munkatársak, a páciensek elégedettségi mérésének növekvő trendje bizonyít.

A kórház 2000-től alkalmazza az **EFQM Önértékelési Modell**t, mint a minőségfejlesztés kiváló módszerét, va-

lamint 2003-tól rendszeresen külső és belső benchmarking tevékenységet folytat. 2007-től részese egy olyan WHO projektnek, amely a betegbiztonság kérdéskörét vizsgálja, elemzi és értékeli hat hazai és nyolc európai ország kórházaiban.

A Kórház minőségügyi tevékenységéért korábban már számos elismerésben részesült, 1998-ban a **IIASA-Shiba Díjat**, 2004-ben az **Alföldi Regionális Díjat**, 2006-ban pedig az **európai négycsillagos Elismerés a Kiválóságért (EFQM Recognised for Excellence)** oklevelet vehette át.

A szakmai értékelő bizottság ezzel az elismeréssel egy kicsit igazolta azt a tényt, hogy összefogással, a munkatársak aktivitásával a nehéz anyagi körülmények között is lehet fejlődni és a jobb betegellátás érdekében előre lépni.

Ez az elismerés természetesen nagyobb kötelezettséget is jelent a kórház valamennyi munkatársa számára. Igyekszünk ezt a figyelem középpontjába helyezni, és úgy képviselni betegeink érdekeit.

MEGHÍVÓ

A tanácsadó és tanúsító választás fortélyai című rendezvényre

A konferencián való részvételt ajánljuk azoknak, akik tanúsítás előtt állnak és azoknak is, akik készek újabb kapcsolatok kialakítására, ismereteik bővítésére.

Időpont: 2008. szeptember 18. (csütörtök) - 09.00 - 15.00 óráig
Helyszín: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem „A” épület (1111 Budapest, Egry József u. 20-22.)
Szervező: IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ (1063. Bp. Munkácsy u. 16.)

Kit miért érdemes választani?

- A Kínálat és kereslet találkozása. Sokszemközt a minőségügyi tanácsadókkal és tanúsítókkal.
- Bemutatkozási, ismerkedési és találkozási lehetőség minőségügyi piac szereplői számára.
- Fórum és börze.

Előadók:

Tanúsító cégek:
AIB – Vinçotte Hungary Kft.
Első Magyar Tanúsító Kft.
ÉMI – TÜV SÜD Kft.
FERRCERT Tanúsító és Ellenőrző Kft.
SGS Hungária Kft.

Tanácsadó cégek:
Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ
Szenzor Gazdaságmérnöki Kft.
TEQUA TÜV AKADÉMIA

A konferencia támogatói: AIB – Vinçotte Hungária Kft., Első Magyar Tanúsító Kft., Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ, ÉMI – TÜV SÜD Kft., FERRCERT Kft., SGS Hungária Kft., Szenzor Gazdaságmérnöki Kft., TEQUA TÜV AKADÉMIA

Média partnerek: Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság

JELENTKEZÉS LAP

2008. szeptember 18.

A jelentkezéseket 2008. szeptember 12-ig kérjük az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központba az (1) 332 - 0362, (1) 332 - 0787-es faxszámra, vagy az info@mik.hu e-mail címre küldjék vissza.

Cégnév, cím: .....

Név, beosztás: .....

Telefon, fax, e-mail: .....

Részvételi díj: **10 000 Ft + ÁFA / fő** - amely tartalmazza a konferencia és az ebéd költségeit.

Dátum..... **Aláírás: .....**

Részletes információ:

IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ, 1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.
Telefon / Fax: (1) 332 - 0362, (1) 332 - 0787, e-mail: info@mik.hu http://www.mik.hu

MAGYAR MINŐSÉG XII. évfolyam 6. szám 2008. június

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	**PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES**
Ámítás és önámítás – Juhász Zsolt	Deception or Self-deception – Juhász, Zsolt
DISPLAY® Kampány nyíregyházi bevezetése – Nagy Péter	Introduction of a Display Campain at Nyíregyháza – Nagy, Péter
A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők – Kópházi Andrea	Factors Influencing Operation and Management of Organisations – Kópházi, Andrea
Költségcsökkentés optimalizálással termelő vállalatoknál – Dr. Lelkes Zoltán, Dr. Rév Endre, Dr. Farkas Tivadar	Cost Reduction by Optimization at Productive Enterprises – Dr. Lelkes, Zoltán; Dr, Rév, Endre; Dr. Farkas, Tivadar
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	**NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**
XVII. Magyar Minőség Hét	17th Quality Week
Társaságunk Közgyűlése	General Assembly of the Society
Gyászjelentés	Obituary
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS**
Közhasznúsági jelentés az ISO 9000 Fórum 2007.évi tevékenységéről	Report on 2007 Year's Public Interest Activity of ISO Forum
A Nemzeti Akkreditáló Testület Hírlevele	Newsletter of the Hungarian Board of Accreditation
„Év kórháza 2007" - Csikai Sándorné	2007 Year's Hospital - Csikai, Sándorné
A tanácsadó és tanúsító választás fortélyai konferencia	Conference on Tricks How to Choose Consultant and Certifier