



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

A vállalati fenntarthatóság mérésének paradoxonai
- Csutora Mária

**Kollaboratív fejlesztő hálózat a lean menedzsment
szolgálatában Egy angliai eset tanulságai, 2. rész**
- Jenei István - Professor Zoe Radnor

Szabványosítás és minőségkultúra, mint a Lean alapja!?
- Rózsa András

**XXXII. évfolyam 04. szám,
2013. április**

2013/04

MAGYAR MINŐSÉG®



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) 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 (BS 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;
- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások MSZ EN 15038 szerinti tanúsítása;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Környezetvédelmi adatok hitelesítése;
- 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 terméktenúsítás;
- Játszóterei eszközök megfelelőségének tanúsítása, ellenőrzése;

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.
Telefon: 456-6928 Fax: 456-6940; e-mail: cert@mszt.hu
www.mszt.hu



TANÚSÍTÓ

NAT-4-044/2010
NAT-4-046/2010
NAT-4-050/2010
NAT-4-082/2010
NAT-4-086/2010



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata
Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Szódi Sándor

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Pákh Miklós,
Pongrácz Henriette, Rezsabek Nándor, Szabó Kálmán

Főszerkesztő: dr. Róth András

Szerkesztőbizottsági titkár: Tuross Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

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

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

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

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

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

A CD költsége: 4.950,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

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

MAGYAR MINŐSÉG XXII. évfolyam 04. szám 2013. április

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A vállalati fenntarthatóság mérésének paradoxonai - Csutora Mária	Measurement Paradoxons of Enterprise Sustainability - Csutora, Mária
Kollaboratív fejlesztő hálózat a lean menedzsment szolgáltatában - Egy Angliai eset tanulságai 2. rész Jenei István - Professor Zoe Radnor	Collaborative Development Network Serving Lean Management - a Lesson from a Case in England Part 2 - Jenei, István - Professor Zoe Radnor
Az értékelemzés bevezetése és működtetése az atomerőműben - Puskás László	Implementation and Operation of Value Analysis at an Atomic Power-Plant - Puskás, László
Szabványosítás és minőségkultúra, mint a Lean alapja!? - Rózsa András	Are Standardisation and Quality Culture the Basis of Lean!? - Rózsa András
Gondolatok az auditorok felkészültségéről és értékeléséről - Turi Tibor	Thoughts about Auditor Competence and Appreciation - Turi Tibor
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Radicsné Szerencsés Teréziával - Szódi Sándor	The Best among the Best - Report with Radicsné, Szerencsés Terézia - Szódi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai	2013 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XVII. Minőségszakemberek Találkozója Somogyiné Alabán Ildikó	17th Meeting of Quality Experts – Somogyiné Alabán Ildikó
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Díj az Európai Vállalkozások Ösztönzésére	Award to Stimulate European Enterprises
Kiválóság Tavasz 2013 - EFQM Kiválóság Nap – Szabó Kálmán	Spring Excellence 2013 - Day of EFQM Excellence - Szabó, Kálmán
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Members to the Society

A vállalati fenntarthatóság mérésének paradoxonai

Csutora Mária

A vállalatok tendenciaszerűen egyre többet foglalkoznak a fenntarthatóság kérdéskörével. Kérdés azonban, hogy miközben terjednek a fenntarthatósági és CSR jelentések és politikák, aközben e törekvéseknek van-e kimutatható eredménye a társadalmi és környezeti hatások szintjén. A cikk célja, hogy felhívja a figyelmet arra, miszerint a sokféle útmutató, szabvány, „ranking” útvesztőjében is figyelniünk kell arra, hogy mi az a néhány valóban fontos társadalmi-környezeti cél, amelyre a vállalatoknak koncentrálniuk kell, s amelyek nem helyettesíthetők aprócska, részleges előrelépésekkel a fenntarthatóság marginális területein.

Ans Kolk és kutatótársai a rendszeres időközönként megismételt felméréseikben arra a következtetésre jutottak, hogy a fenntarthatósági jelentések kiadása évről évre terjed a Fortune 250 vállalatánál (Kolk 2002, 2006). Ez azt jelenti, hogy a cégek szükségesnek tartják érintetteiket tájékoztatni nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és környezetvédelmi eredményeikről is. A környezeti menedzsment vállalati eszközeit egyre szélesebb körben és egyre magasabb szinten alkalmazzák. A tanúsított ISO14001 környezetközpontú irányítási rendszerrel rendelkező szervezetek száma az 1996-os indulás óta 2006-ra már elérte a 129 000-et a világban.

Egy 2003-as OECD felmérésben, amely hét ország több mint 4000 vállalatának válaszait elemezte, Frondel et al úgy találta, hogy a mintában szereplő létesítmények 76,8%-a a tisztább termelés módszereit alkalmazza, nem pedig az elavultnak tartott csővégi megoldásokat. Ez azt jelenti, hogy a cégek döntő többsége törekszik arra, hogy

a lehető legkevesebb alapanyagból, a lehető leghatékonyabb eljárással és a lehető legkevesebb hulladék kibocsátása mellett állítsa elő termékét. A hulladékot és szennyezést nemcsak utólag kezelendő problémának tartják, hanem megelőzendő pénzkidobásnak és hatékonysági veszteségnek (Porter, 1991).

A formalizált környezetközpontú irányítási rendszerek, a jelentések, az auditok mind a cégek környezet iránti elkötelezettségét hivatottak mutatni. A tényleges hatások ugyanakkor csak gyenge korrelációt mutatnak az intézkedésekkel. A táblázat a Pearson korrelációt mutatja a Fortune 100 vállalata által elért AccountAbility pontszámok között. Az elkötelezettség és stratégia pontszáma csak gyenge korrelációt mutat a hatásokéval. Igaz, az AccountAbility hatásokat mérő mutatója még jóindulattal is nyersnek nevezhető (1. táblázat)

	Stratégia	Kormányzás	Elkötelezettség	Hatás
Stratégia	1	.807(**)	.765(**)	.352(**)
		.000	.000	.000
Kormányzás	.807(**)	1	.798(**)	.393(**)
	.000		.000	.000
Elkötelezett-ség	.765(**)	.798(**)	1	.306(**)
	.000	.000		.002
Hatás	.352(**)	.393(**)	.306(**)	1
	.000	.000	.002	

1. táblázat Korreláció a Fortune 100 AccountAbility pontjai között

** A korreláció szignifikáns a 0.01 szinten

A vállalat társadalmi felelőssége terén legmagasabb pontszámot elért vállalatok 90 százalékának Európában van a központja. Európa ökológiai lábnyoma ennek ellenére nő, és kontinensünknek csak az új belépőkkel együtt van esélye kyotói vállalásai teljesítésére, mivel ezen országok üvegházgáz kibocsátása kvótájuk alatt marad.

Azt várnánk, hogy az említett intézkedések végül meghozzák eredményüket, a környezetterhelés csökkenését, az üvegházgázok koncentrációjának mérséklődését és közeledést a fenntarthatóság, mint cél felé. Abszolút értékben a szennyezés kibocsátás mégis nő, és az ökológiai lábnyom további növekedését jelzik előre még a leginkább környezettudatos országokban is. Úgy tűnik, hogy a szükséges cselekvési változást elértük, azonban ennek mérhető eredménye hiányzik, vagy lényegesen elmarad a várakozásoktól. Ez többféle okra vezethető vissza:

- Szakadék a fenntarthatósági kommunikáció és a fenntarthatósági intézkedések között, illetve
- Szakadék húzódhat a fenntarthatósági intézkedések és a környezeti hatások között.
- A vállalatok esetleg rossz fenntarthatósági mutatókra támaszkodva hoznak helytelen döntéseket.

A „zöldítés”, a „greenwashing” vagy a direkt félrevezető kommunikáció nem képezi tárgyát ezen írásnak. Természetesen, mint minden eszközzel, úgy a fenntarthatósági jelentésekkel és mérőszámokkal is vissza lehet élni. A továbbiakban a fenntarthatósági méréseknek azokat a rendszerhibáit vesszük részletesebben szemügyre, amelyek mintegy „beépített” lehetőségként tartalmaznak a félrevezető vagy félreértelmezhető jelzéseket.

Elméletben a fenntarthatósági stratégia célja a fenntarthatósági pozíció javítása. Fontos ugyanakkor, hogy ne

feledkezzünk meg arról, hogy a tevékenység hatását kell értékelni, nem pedig magát a tevékenységet, vagy a vállalati környezetpolitikát.

A szélesség vs élesség paradoxona

A szélesség–élesség paradoxona azt jelenti, hogy kényszerű átváltás van a fenntarthatósági kérdések lajstromának terjedelme és a problémalátás élessége között. Minél szélesebb horizontját próbáljuk átfogni a fenntarthatósághoz kapcsolódó kérdéseknek, annál kevésbé látjuk élesen az igazán életbevágó problémákat. A marginális ügyek elfedhetik, elnyomhatják a lényegi dolgokat. Látóterünk szélesítéséért a kép életlenségével fizetünk. A szélesség–élesség paradoxona nem azonos a szélesség–mélység paradoxonával. Utóbbi arra vonatkozik, hogy minél több kérdést vizsgálunk, annál felületesebben vagyunk képesek egy-egy kérdést megfogni. A statisztika mindent megmutat a semmiről vagy semmit a mindenről. A szélesség–élesség paradoxona szerint azonban nemcsak az a baj, hogy a túl sok kérdés miatt nem elég mélyen vizsgáljuk az egyes fenntarthatósági problémákat. Ennél nagyobb baj, hogy a sok marginális kérdés miatt már észre sem vesszük azt, hogy valójában melyek lennének a legfontosabb ügyek: a szélesség növelése nemcsak a mélységet csökkenti, de az élességet is rontja. Népiesen szólva a sok fától nem látjuk az erdőt

A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó, valamint a fenntarthatósági jelentések egész Európában teret nyernek a szűkebb fókuszú környezetvédelmi vagy társadalmi jelentésekkel szemben. (ESRA, 2008). A Global Reporting Initiative útmutatója pl. 7 témában 60 különböző indikátort sorol fel. A szélesebb körű témaválasztás ára nemcsak a kevesebb részlet, hanem az is, hogy figyelmünket megosztja a sokféle probléma: elmosódottá válnak a különbségek az életbevágóan fontos és a je-

lentéktelen ügyek között. PI. a helyi közösségekért vállalt felelősségüket a cégek olcsó szponzorálással nyilvánítják ki, ugyanakkor nem foglalkoznak olyan alapvető ügyekkel, mint a helyi közösségek kiszolgáltatottsága a vállalatok gyárbezárási döntéseivel szemben vagy a kisebb beszállítók helyzete.

A kutatók küzdenek a fenntarthatóság problémájának sokszínűségével és komplexitásával. Kűszködnek, amikor a szerteágazó témákra -pl. környezeti hatások, munkahelyi balesetek, vállalati kormányzás, közösségi kapcsolatok-vonatkozó indikátorokat aggregálniuk kell. Amikor súlyozást alkalmaznak, akkor az elemzés könnyen kritizálható azzal, ahogy és akik a súlyozást végezték (AccountAbility, Srdjevic et al., 2007), ahogy a témák prioritásáról döntöttek vagy olyan alapon, hogy a súlyok mennyire tekinthetők stabilnak, ha megismételjük a vizsgálatot.

A súlyozás problémája nem kerülhető meg, és annál éle-
sebben jelentkezik, minél több témakör szerepel a teríté-
ken. PI. a diszkriminációellenes vállalati politika mennyit
számítson, ha súlyos klímaváltozás fenyeget?

Néhány kutató oly módon próbálja összehasonlíthatóvá
tenni az almákat és a körtéket, hogy egyenlő súlyt rendel
minden egyes kérdéshez (see Ramos and Melo, 2006).
Ezáltal azonban a marginális kérdések könnyen elnyom-
hatják az életbevágóan fontosakat. Ha tovább bővítjük a
fenntarthatósági kérdések lajstromát, akkor a probléma
csak tovább súlyosbodik. Mások inkább rendszert pró-
bálnak teremteni és ez által teszik átláthatóbbá a hatá-
sok, átváltások, alternatívák és eredmények értékelését
(Bonachi, Rinaldi, 2007, Figge et al., 2002, Wagner and
Schaltegger, 2006). Az előállított rendszer azonban
rendszerint még mindig túl komplex.

Az érintettek nyomása képes a cégek irányába közvetíteni
és aggregálni egy sor nehezen megfogható társadalmi
kérdést. Ez az oka annak, hogy központi szerepet kap a
vállalati környezetvédelmi stratégia meghatározásában
(González-Benito and González Benito, 2006). Végső
megoldást mégsem ad, hiszen elvezet minket az érintettek
csoportjai közötti hatalmi viszonyok kérdéséhez.

Egy lehetséges közgazdasági megoldásként kínálkozik,
ha sikerülne jogi és piaci eszközökkel internalizálni a
fenntarthatósági kérdéseket, így a jogszabályok és árak
alakításával sok kérdés kezelhetővé válna.

A fenntarthatósági kérdések internalizálása

A fenntarthatósági kérdések internalizálásával a fenn-
tarthatatlan gyakorlat következményei visszaszállnak a
fogyasztóra vagy a vállalatra. Minél inkább internalizált
egy társadalmi kérdés, annál kevésbé sérti az üzleti vagy
egyéni érdekeket. PI. a környezetbarát technológiák be-
vezetése szabályozás nélkül negatív profit következmé-
nyekkel járhat. Ha azonban a szennyező technológiák
alkalmazása a szabályozás miatt a működési engedély
megvonásával fenyeget, akkor a jó környezeti teljesít-
mény az üzleti célok teljesítésének feltételévé válik. Az
energia árának emelkedése pedig kedvez a takarékos-
ságnak, a jobb építészeti megoldások alkalmazásának
(pl. szigetelés) és az energia-hatékony háztartási gépek
kifejlesztésének.

Kornai (1992) a gazdasági koordináció három formáját
említi: a bürokratikus, a piaci és az etikai koordinációt. Az
internalizálás szintén ebben a háromféle formában je-
lentkezhet. A bürokratikus koordináció főként jogsza-
bályokban, míg a piaci az árakon keresztül hat. A magas
energiaárak energiahatékonysági intézkedésekre ösztö-
nöznek a piaci mechanizmusokon keresztül. Az etikai

koordináció mindkettőt felülírhatja: a korrupció és adócsalás mindenütt tilos, mégis sok országban megszokott.

Az önkéntes iparági útmutatók, önkéntes szabványok az etikai koordináció kategóriájába esnek. (see Zadek 1998) Ezeket vagy azért vezetik be, mert a menedzserek etikusan viselkednek, vagy azért, mert jó benyomást kívánnak gyakorolni az etikai szempontokat érvényesítő érintettekre.

Az egyes fenntarthatósági kérdések eltérő mértékben kerültek internalizálásra. Azt várnánk, hogy minél fontosabb, életbevágóbb egy társadalmi kérdés, annál inkább internalizált is egyben. Ez azonban közel sem így van, ami ismét csak az érintett csoportok közötti hatalmi viszonyokkal magyarázható. Lényeges társadalmi kérdések megoldása költséges, keményen ellentétes lehet az üzleti érdekekkel, nagy ellenállást vált ki. Ugyanakkor kevésbé jelentős kérdéseket sikeresen abszorbeál az üzleti szféra, ha meg tud birkózni azok költségével, és nem korlátozzák túlságosan üzleti szabadságát.

A környezetvédelem vagy a munkabiztonsági kérdések jobban internalizáltak, mint egyes társadalmi kérdések – pl. a munkahelyek biztonsága, a beszállítók kiszolgáltatottsága. Ezek az eltérések módot adnak arra, hogy a cégek átváltásokat alkalmazzanak a különböző fenntarthatósági kérdések között. Pozitív image kialakításához elég a

- jól internalizált,
- kevésbé költséges,
- jól mérhető és könnyen kezelhető kérdésekre koncentrálniuk.

A problémát bonyolítja a fenntarthatósági indikátorok mérésének nehézsége: a mérhetőség sokszor nem arányos a probléma jelentőségével.

Brown és Fraser (2006) állítja, hogy „sok vállalatot a fenntartható fejlődésből és társadalmi felelősségvállalásból az image, nem pedig a lényeg érdekli (2. táblázat)

Az első fejezetben ismertetett paradoxonok a vállalatok számára széles választékát kínálják azoknak a stratégiáknak, amelyekkel könnyen és olcsón kezelhetik a fenntarthatóság kérdését, miközben nem kell feláldozniuk növekedési céljaikat. Globális szinten ezért egyre távolabb kerülünk a fenntarthatóság eszméjétől, miközben javul a vállalatoknál az öko-hatékonyság és fejlődik a környezetirányítási rendszer. Azokat a stratégiákat, amelyek erre az eredményre vezetnek, nevezzük a továbbiakban vállalati „kibúvó” stratégiáknak.

A kibúvó stratégiák marginális kérdések megoldására koncentrálnak, miközben elszalasztják a lehetőséget, hogy valódi, lényeges problémákat kezeljenek. Főbb jellemzőiket a következőkben ismertetem.

- A cél az öko-hatékonyság javítása, vagyis az egységnyi outputra jutó inputok mennyiségének csökkentése, nem pedig a káros kibocsátások teljes mennyiségének visszafogása. A piac növekedése túlkompensálja az öko-hatékonyságból származó szennyezés-csökkenést.
- Az eredmények helyett az intézkedésekre fókuszálnak. Pl. a beszállítók auditjának dokumentálása fontosabb, mint az ellátási lánc környezeti hatásainak csökkentése, az energia-megtakarítási intézkedések mellett is nő az energiafogyasztás, dokumentált anti-diszkriminációs politika mellett is minimális a hátrányos helyzetű rétegekből származó munkaerő foglalkoztatása.

Példa	Internalizáltság szintje		Kibúvók típusa	Megfelelés mínusz áthágás ára, módja	Megoldatlan problémák
Munka-biztonság Élelmiszer-biztonság Nox kibocsátás	nagyon magas	jogi	határértékek vagy technológiai előírások	nehéz kibújni (kitelepülés, kiszervezés)	negatív (a működési engedélyt kockáztatja)
Öko-hatékonyság	magas	piaci	energiaárak	korlátozott: pl. kitelepülés olcsóbb országokba	lehet negatív (Frondel et al 2007)
ÜHG kibocsátások csökkenése	közepes	kombinált piaci és jogi	Fogalmazható kvóták. (rugalmasabb, mint a határértékek).	kompenzáció, kitelepülés	gyakrabban pozitív
Diszkrimi-náció-ellenes politika	közepes - alacsony	etikai és jogi	a jog tiltja a diszkriminációt, de nem határoz meg célértékeket.	szép vállalati politika, de a kisebbségek alacsony aránya	pozitív
Közösségekre gyakorolt hatás	alacsony	etikai	önkéntes irányelvek, NGO tevékenység	marginális kérdésekre fókuszál: pl. szponzori tevékenység	pozitív

2. táblázat Egyes fenntarthatósági kérdések internalizáltságának szintje

- A marginális kérdésekben tett kisebb lépések hivatottak elfedni azt a tényt, hogy képtelenek eredményeket elérni alapvető ügyekben. Pl. a helyi közösségekkel való jó kapcsolatot olcsó szponzori tevékenységgel demonstrálják, miközben a közösség kiszolgáltatót a munkaerő-leépítési vagy telephely-változtatási döntésekkel szemben, a kisebb helyi szállítók

pedig kénytelenek elviselni, hogy a fő vevő nagyvállalat rájuk hárítja az összes költségnövekedését, az akciói költségeit, olykor még a saját raktárának bővítésével kapcsolatos költségeket is.

- Környezeti hatásait oly módon csökkentik, hogy közben áthárítják másokra azokat. Ez különféle formákat ölthet:

- A kockázatos, szennyező vagy egyéb okból nemkívánatos tevékenységek kiszervezése a vállalatból. Ily módon a cég megszabadulhat bizonyos -a fenntarthatósági mutatóit rontó- tevékenységektől. Választhatja azt, hogy az olcsó gyermekmunkaerővel vagy környezet-szennyező módon előállított termékeket inkább megvásárolja, de nem maga gyártatja, kiszervezi a veszélyes laboratóriumi tevékenységeket, valamint a hulladékkezelés feladatát. Habár a kiszervezés révén sem tudnak teljesen megszabadulni a hulladékkezelésből származó jogi felelősségtől, lényegesen tudják azt csökkenteni. Nem vitatjuk, hogy az ellátási lánc és a környezettudatos beszerzések lényeges lehetőségeket rejtenek a kis- és középvállalatok megzöldítésére, amelyek gyakran a környezetvédelmi szabályozás hatókörén kívül rekednek. (Preuss 2005). Az ellátási lánc zöldítése azonban még így is csökkenti a vállalatok felelősségét ahhoz képest, ha a saját felségterületükön akarnának előrelépni.

- Kompenzáció

A kytói vállalatokhoz kapcsolódó uniós jogszabályok lehetőséget adnak arra, hogy a vállalatok úgy csökkentsék az üvegházgázok emisszióját, hogy nem a saját kerítésükön belül, hanem más vállalatoknál vagy fejlődő országokban csökkentik a kibocsátást, ezzel kompenzálva sajátjuk stagnálását vagy növekedését. Ezek az ún. kompenzációs stratégiák ellentétes következményekkel járnak rövid, illetve hosszabb távon. Pozitív rövid távú, de negatív hosszú távú hatásokkal kell számolni, amikor a kompenzáció adta lehetőséget arra használják a vállalatok, hogy új piacokra hatoljanak be. A piac és a fogyasztás növekedése felgyorsítja a környezet degradációját, amelynek hatása hosszabb távon felülmúlja a kompenzáció időszakos ÜHG-csökkentő hatását. (Figge and Hahn,

2006, Dyllick and Hockerts, 2002, Schnitzer, 1999). Csak akkor várható, hogy a hatások pozitívak lesznek mind rövid, mind pedig hosszabb távon, ha egy ökohatékony cég szorít ki a piacról egy kevésbé hatékony versenytársat. A multinacionális vállalatok azonban általában nem tudnak ellenállni a kísértésnek, hogy meghódítsanak minden lehetséges és elérhető új piacot.

- Egyes tevékenységek áttelepítése kevésbé szigorú környezetvédelmi jogszabályokkal jellemezhető országokba (szennyezés kikötők). Jelenetős számú tanulmány foglalkozott már a szennyezés-kikötők jelenlegével (összefoglalást ad Kolk,2000). Ezek ellentétes eredményre vezettek. A telephelyválasztás igen komplex döntési probléma és a környezetvédelem csak egy a számos tényező közül. Ezzel együtt, ha a környezetvédelmi stratégiákat mint stratégiai mintákat, nem pedig mint szándékolt stratégiákat vizsgáljuk (Wehrmeyer, 1999, Balaton), akkor nem tagadhatjuk, hogy a fejlett ipari országok egyes iparágai folyamatosan települnek át ázsiai, kelet-európai országokba, miközben változatlanul elsősorban a fejlett országok fogyasztóinak igényeit szolgálják. A fejlett országok fogyasztói felelősek ezért, pl. Kína szennyezéskibocsátásának legnagyobb részéért is.

A kibúvó stratégiáért nem kizárólag a vállalatok a felelősek. Amennyiben a társadalom látszólag a fenntartható fejlődést szolgáló politikát folytat, miközben ragaszkodik addigi megszokott életstílusához, akkor a vállalatok is tettetni fogják, hogy mindent megtesznek a fenntarthatóság érdekében, miközben feláldozzák a legfontosabb fenntarthatósági célokat a marginális eredmények látszatáért.

„Őszinte” stratégiák

Tartozunk az olvasónak azzal, hogy legalább egy rövid leírást adjunk arról, hogy mit értünk őszinte, valódi, nem a kibúvókat kereső vállalati stratégián. Az őszinte stratégiák alapvető fenntarthatósági kérdésekre fókuszálnak. „Agresszív, kreatív, unortodox stratégiák. Ez a fajta vállalati környezetvédelem lényeges áttörést hozhat” (Frankl, 2001. p. 282.) Az őszinte stratégiát folytató cégek innovatívak, növekedhetnek, és kiszoríthatják a szennyező cégeket a piacról. Környezeti hozzáadott értékük pozitív, amennyiben az iparági átlagos öko-hatékonyságot tekintjük viszonyítási pontnak (Figge and Hahn, 2006). A cég növekedése nem vezet a piac és a fogyasztás szintjének növekedéséhez, a cég nem felelős a konzumerizmus terjedéséért. A globális környezeti terhelés csökken, amennyiben a cég piaci részesedése nő. A tisztább iparágak kiszoríthatják a nagyobb környezeti terhet okozókat. Pl. a web alapú áruházak átveszik a hagyományos áruházak forgalmának egy részét, megkímélik a fogyasztókat a boltok végiglátogatásától és ezzel üzemanyagot takarítanak meg. A megújuló energia iparág kiszorítja a fosszilis energiát, ezzel a globális széndioxid kibocsátás csökken, miközben a GDP akár nőhet is. Az őszinte stratégiák lehetséges eszközei a következők:

- innovatív termékek fejlesztése, pl. alternatív energia, passzív házak, információtechnológia;
- áttörést jelentő technológiai innovációk;
- az üzlet újragondolása, „kék óceán stratégia követése”. (Czakó, 2007). Egy olajvállalat energiavállalatként működhet tovább, és kiépítheti megújuló energia üzletágát. Polonsky és Rosenberger (2001) szerint a fogyasztóknak nem is kell megvásárolniuk a termé-

ket, ha van más mód is arra, hogy szükségleteiket kielégítsék. Pl. a Toyota elektromos autóparkjához való hozzáférést vásárolnak, amelyekkel kisebb távolságokat tehetnek meg.

- életstílus-marketing. Azon életstílusok népszerűsítése, amelyek kevés energiát és anyagfelhasználást igényelnek;
- olyan menedzsmenttechnikák, amelyekkel a legjobb gyakorlat részévé válik a leányvállalatok mindennapi működésének is (Gupta and Govindarajan, 2000, Denso);
- helyi orientáció. Támaszkodás a helyi beszállítókra és a helyi erőforrásokra. A helyi piacra orientálódó cégeknek kicsik a növekedési lehetőségei, és ezért sokkal kevésbé felelősek a fenntarthatatlan mértékű konzumerizmus terjesztéséért. Ezért ezen cégek közül sok akkor is fenntarthatónak tekintendő, ha hatékonysága nem közelíti meg a nagyvállalatokét és nem rendelkezik semmilyen formális fenntarthatósági eszközzel. Elég, ha betart néhány alapvető szabályt (pl. helyi erőforrásokból dolgozik, részt vesz a közösségi életben akár vállalként, akár vezetője révén stb., tisztességesen bánik az alkalmazottakkal és betartja a környezetvédelmi és más jogszabályokat). Ezen vállalatok általában fontos társadalmi funkciót töltenek be az adott közösségen belül: eltartják és összetartják a közösséget.

Runhaar et al. (2008) empirikus kutatásában a környezetvédelmi élenjárók csoportján belül három különböző csoportot azonosítottak. A fenntarthatóság elsődleges célként szerepelt a KKV-k egyik csoportjában, míg másodlagos célként jelent meg egy másik KKV csoportban és a nagyvállalatoknál.

Feltételezhetjük, hogy a nagyvállalatokban olyan nehézségi erő működik – amely következménye a tevékenységek és telephelyek sokféleségének –, amely meggátolja azt, hogy rögtön az őszinte stratégia mellett kötelezzék el magukat. Ehelyett inkább először duális stratégiát folytatnak. Az őszinte stratégiát folytatók között több a KKV. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a KKV-k környezetvédelmi teljesítménye általában és átlagban jobb lenne, mint a nagyoké: valószínűleg ez nem így van.

„Duális” stratégiák

A duális stratégiák fogalom az őszinte és kibúvó stratégiák kombinálását takarja. A vállalat egyik üzletága őszinte stratégiát követ, míg a többi üzletág ellenáll a változásoknak. Esetleg a vállalat az egyik leányvállalatánál elnézi a zöldülést, míg a többit a régi vágányra tereli vissza. Egyrészt teszteli a radikális zöld stratégiák életképességét és fel akar készülni a poszt-fosszilis korszakra. Másik oldalról viszont ragaszkodik a hagyományos fejős tehén üzletágaihoz, függetlenül attól, hogy azok fenntarthatóság szempontjából hogyan teljesítenek. Több nagy autógyártó cég és olajvállalat is ebbe a kategóriába sorolható. Gyártanak hibrid autókat vagy van alternatív energia üzletáguk, de nem mondanak le arról a nyereségről, amelyet a benzines autók vagy az olaj kitermelhet. Éppen ezért a róluk kialakult kép is igen vegyes.

A BP tipikus példa a duális stratégiára. A világ vezető napcella gyártói között van, és az elsők között vezetett be cégen belüli szén-dioxid-kompenzációs rendszert. Az AccoutAbility 2007-es rangsorában az első helyre került. 2000-ben a cég megpróbálta átformálni a róla kialakult képet, és nevét British Petrol-ról Beyond Petrol-ra vál-

toztatta. Ezt a kampányt azonban később mégis lecsendesítette, minthogy sokan kétségbe vonták hitelességét, ugyanis profitja döntő részét változatlanul az olajüzletágból nyerte ki.

A szakirodalomban sajnos többnyire összerosódik az őszinte, a kibúvó és a duális stratégiák közötti különbség, és mindezen stratégiákat követő cégeket az élenjárók -más néven proaktívok, innovatívok, offenzívok- közé sorolják (Azzone, 1994; Hunt&Auster, 1990; Steger, 1988)(3. táblázat).

A vállalati növekedés és környezeti hatások

Végül tartozunk az olvasónak azzal, hogy megválaszoljuk a végső kérdést: elképzelhető-e olyan vállalati növekedés, amely globális szinten nem növeli a környezeti hatásokat. A válasz erre a kérdésre az, hogy igen. A vállalati növekedés környezetvédelmi okokból is előnyös, ha:

- A vállalat növekedési üteme nem haladja meg a hatékonyságjavulás ütemét, vagy:
- Az öko-hatékony vállalatok kiszorítják a piacról a nem hatékonyakat
- A zöld termékek kiszorítják a hagyományos termékeket (zöld energia vs. Fosszilis energia, művészeti gyűjtemény kontra Hawai nyaralás)
- Magas minőségi és árkategóriába tartozó kézműves termékek kiszorítanak tömegterméket

	Kibúvó stratégia	Őszinte stratégia
A globális fenntarthatóságra gyakorolt hatások	negatív	pozitív
Fenntarthatósági stratégia	a kérdések széles skálájával foglalkozik, de kibújik a legnehezebb kérdések alól	szűkebb skála, de a legjelentősebb kérdésekre koncentrálnak
A környezetstratégia fókuszpontja	a környezetirányítás szintje, ökohatékony	hasznos termék környezetbarát módon előállítva termék- vagy technológiai innováció
Erőfeszítés vagy eredmény?	hangsúly a fenntarthatósági intézkedéseken	hangsúly az elért eredményeken
Környezeti innováció	gondos bánásmód, kisebb változtatások az eljárásokon vagy a termékeken, növekvő ökohatékony	nagyvállalatok: áttörést jelentő termék- vagy technológiai innováció KKV-k: vállalatvezetési innováció: helyi erőforrásokkal helyi piacra a közösség érdekét is szem előtt tartva
A környezeti menedzsment szintje	magas	magas vagy közepes
A vállalat növekedésének hatása (mérethatás)	a környezeti hatások növekednek mind a cég szintjén, mind pedig globális szinten	a környezeti hatások a cég szintjén növekednek ugyan, de globális szinten csökkennek (kiszorítási hatás)
Termékek	a termékek jelentős környezet hatásokat okozhatnak	a termékek nem okoznak jelentős környezeti hatást
Hatás a konsumerizmus terjedésére	felelős a konsumerizmus terjedéséért	nem felelős a konsumerizmus terjedéséért

3. táblázat A kibúvó és az őszinte stratégiák jellemzői

Összegzés

A lean menedzsment iránt megmutatkozó érdeklődés évtizedek óta töretlen. Az elmúlt években néhány olyan területen is felbukkant, amely távol áll az autópártól. Az egészségügyi szolgáltatásokban a lean menedzsment nemzeti szintű alkalmazása terén az Egyesült Királyság áll a világ élvonalában. A jól felépített rendszerben számos kezdeményezés támogatja a lean elvek és a hozzájuk kapcsolódó eszközök alkalmazását. Egy ilyen kezdeményezés a Minőségfejlesztő Egyesület által működtetett kollaboratív tanuló hálózat. A tanulmány ennek a hálózatnak a működésére vonatkozó irányelveket és a gyakorlati megvalósulását vizsgálja. A vizsgálat egyértelműen kimutatta, hogy a jelenlegi működési gyakorlat számos ponton megsérti a követni javasolt irányelveket, ezért érthető, hogy a hálózat jelenlegi formájában miért nem elég sikeres.

Kulcsszavak: kollaboratív tanuló hálózat, egészségügy, lean menedzsment

The interest toward lean management has been undiminished in the last decades. In the last few years it also occurred in sectors which are very different from the automotive industry. The UK is the most advanced in the nationwide systemic application of lean management throughout the World. The well designed system contains several initiatives that support the application of lean. One of these initiatives is the collaborative learning network run by the 'Association for Quality Development'.

This study examines the basic rules to run such networks and evaluates their actual realization. The study concludes, that the recent practice violates in many points the basic rules, thus its unsatisfactory performance could be predictable.

Keywords: collaborative learning network, healthcare, lean management

A kutatás eredményei

Alapvetően minden interjú alany egyetértett abban, hogy a hálózatra, az általa nyújtott szolgáltatásokra szükség van. A társaktól való tanulás, a közösségi tudásmegosztás lehetősége pozitív fogadtatásra talált: „Ez egy értékes kezdeményezés, különösen, ha van lehetőség a szervezetek közötti tanulásra is.” Mindezek mellé az interjúalanyok többsége pozitív választ adott arra a kérdésre is, hogy vajon megosztaná-e saját tapasztalatait más intézmények hasonló pozícióban lévő funkcionáriusaival. Abban az esetben, amikor a válasz nemleges volt, a válaszadó indoka szerint nem szívesen osztottak volna meg még tökéletlen megoldásokat: „Ez afféle... személyes ellenérzés olyan dolgok feltárásával kapcsolatosan, melyek nem különösebben működnek jól.”

A pozitív hozzáállás ellenére az interjúkból egyértelműen kiderült az is, hogy az interjúalanyok nem minden esetben voltak tisztában azzal, hogy mit is kínál számukra a hálózatban való aktív részvétel: „Bizonyára van valamilyen jó megoldás, amit el tudnánk tanulni másoktól.”

Amikor az interjúk során a konkrét gyakorlati tapasztalatról faggattam a megkérdezetteket, kiderült, hogy valójában számos kétségük van a tanulási lehetőségekkel kapcsolatban: „Igazából nem is tudtam, hogy mit tanulhatnék a többiektől...”. Lehetséges, hogy ez a kételkedés egészen egyszerűen abból fakadt, hogy a résztvevők nem ismerték egymás rendszereinek működését: „Nem vagyok teljesen biztos benne, hogy a többi helyen hogyan is működtetik pontosan ezeket a rendszereket.” Esetleg okozhatta az abban való kételkedés, hogy amit mások tudnak nyújtani, az valóban értékes lehet: „Nem vagyok benne biztos, hogy az, ha lemásoljuk azt, ahogyan mások kialakították a saját szolgáltatásaikat, az működni fog nálunk is – hiszen minden szervezet nagyon különböző.”. Megint más válaszadók kifejezték csalódottságukat amiatt, hogy úgy érezték, nincs mit tanulniuk másoktól: „Nem nagyon kaptam semmit azon túl, hogy megismertem néhány embert.” „Úgy hiszem, nem tudunk olyanoktól tanulni, akik még mögöttünk állnak a lean alkalmazási szintjét illetően.” Kétség kívül egyszerűbb tanulni olyan társaktól, akik már jelentős tapasztalat felhalmoztak, és jelenthethet problémát a fejlődési lehetőség felkutatása azok számára, akik a társintézmények előtt járnak. Meghökkenítő módon egy, a képzésért felelős személytől érkezett olyan megjegyzés mely szerint számára aggodalmat okoz, ha más fejlesztési irányokkal találkozik: „Ha az eddigéhez képest új irányokat célzunk meg, akkor újra kellene tanulnunk mindazt, amit már egyszer megtanultunk...”

Mindezek a megjegyzések egyrészt a hálózaton belül meglévő ismeretekkel kapcsolatos kétségeikről szólnak. Másrészt egyértelműen jelzik, hogy a hálózatot facilitáló, szervező egyesületnek, illetve egyesületi dolgozóknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a részt-

vevők közötti kölcsönös megismerésre, a nyitott, bizalmi légkör kialakítására.

Mind az interjúk során, mind a visszacsatoláskor előkeült egy másik téma is, mely akadályozhatja a felek között nyílt tudásmegosztást: ez a közvetlen versenyhelyzet az egymás szomszédságában fekvő kórházak között. Amennyiben az egyik teljesítménye javul a másikéhoz viszonyítva, úgy a másik szolgáltatásai iránt megmutató kereslet csökkenhet. Ebből következően az ilyen felek ellenérdekeltek az információ és tudásmegosztásban, egymás teljesítményének növelésében. Mindemellett azonban az összes interjúalany kifejezte, hogy minden aggály nélkül hajlandó lenne kooperálni mindazokkal a szolgáltatókkal, akik nem közvetlen versenytársak.

A kutatásaim során interjúalanyaim számos elvárást is megfogalmaztak a hálózattal és az egyesülettel szemben. Összefoglalóan elmondható, hogy kifejezték az igényüket, mely szerint a hálózatnak „...egy optimális környezetet kell biztosítania a közös tanuláshoz.” Azonban mit tekintenek „optimális környezetnek”? Ezzel kapcsolatban interjúalanyaim a következőket mondták: A hálózat szervezőinek gondoskodniuk kellene róla, hogy

- A hálózatban részt vevő emberek olyanok legyenek, akik hasonló pozíciókat töltenek be, hasonló témák érdeklik őket, hasonló problémákkal küszködnek: „Szervezhetnének félig-meddig rendszeres találkozókat a lean szervezők részére, hogy a legjobb gyakorlatikat megoszthassák.”
- Olyan témákat válasszanak, melyek relevánsak (legalább néhány) résztvevő számára, és az érintettek tudjanak is róla? „Ha tematizáltak lennének ezek a találkozók, akkor láthatnánk előre, hogy érdekel-e bennünket vagy sem.” Ez automatikusan biztosíthatja

a közös érdeklődést. Még jobb azonban, ha az érintettek maguk állnak elő témaötletekkel: „**Talán a témákat nekünk magunknak kellene meghatároznunk.**”

- Aktívan és proaktívan facilitálják, szervezzék a rendezvényeket, segítsék az információ áramlását, hogy a résztvevők tisztában legyenek vele, hogy mi történik más helyszíneken: „**...értesítsenek a más szervezeteknél zajló rövid fejlesztő programokról... hogy el tudjunk menni rájuk, ha szeretnénk.**” Közös tevékenységek elősegítése szintúgy szívélyes fogadtatásra találna a közös tanulás lehetősége miatt: „**Hozzanak össze néhány embert, hogy együtt dolgozzanak valamin.**”
- Legyen lehetőség csoportok, vagy egyes személyek számára a közvetlen, négy szemközti beszélgetésekre is: „**Abból lehet tanulni a legtöbbet, ha olyanokkal sikerül beszélünk, akik maguk is ezt csinálják.**” Ez hozzájárulhat ahhoz is, hogy a különböző intézmények tagjai jobban megismerjék egymást, és egy bizalmasabb kapcsolatot alakítsanak ki. A kölcsönös bizalom alapvető fontosságú a tökéletlenséggel kapcsolatos félelmek leküzdésénél: „**...megvitathatjuk saját korlátainkat, a problémáinkat...**”

Túl ezeken a megjegyzéseken további felvetések fogalmazódtak meg a hálózat tagjai részéről elvárt direkt támogatással kapcsolatban. A megkérdezett folyamatfejlesztésért felelős szakemberek egyértelműen igényt tartottak egy mentori támogatásra, egy mentorra, akitől visszajelzést kaphattak szakmai munkájukat illetően: „**Adjon visszajelzést arról, amit csinálunk.**” Ezen túl pedig egy szakértőre, aki a változásmenedzsment területén képes támogatni őket: „**Mentoráljon, nyújtson támogatást a változásokkal való megbirkózáshoz, hozza el a külső**

szakértő álláspontját.” Szintén fontosnak tartották, hogy ez a szakértő teremtsen meg számukra a kapcsolatot a társaikkal, valamint az iparág legjobb gyakorlataival: „**A legjobb gyakorlatok megosztása, amolyan mintaként, az egyesület mondhatná, hogy ez egy jó példa, ezt próbáljátok meg követni!**” Mi több a szakértő legyen kapcsolat más iparágakhoz is: „**Segítse az egészségügyet a más iparágakkal való együttműködésben, ötletek feltárásában, az események követésében.**”

Volt igény a még személyesebb coaching típusú támogatásra is: „**Nem vagyok képes a felsővezetőimmel kommunikálni. Szükségem lenne egy külső segítségre, aki segít újrafókuszálni, hogy hogyan kellene hozzáállnom.**”

Az eredmények értelmezése

A Minőségfejlesztő Egyesület lean egészségügyi hálózata működésének áttekintése után összegezve elmondható, hogy mind a hálózattal, mind az ahhoz szorosan kapcsolódó tréninggel szemben számos különböző, a meglévő szolgáltatás módosítását szükségessé tevő igény merült fel. Az igények különbözősége részben adódik a tagszervezetek szolgáltatási profiljának eltéréseiből (akut ellátás, alapellátás, mentálhigiéniés ellátás).

Az igények különbözőségének másik magyarázata, hogy az egyes szervezetek más és más szintet értek el a lean menedzsment szellemiségének, eszközeinek megismerésében és alkalmazásában, ebből fakadóan az aktuális problémáik, kérdéseik, igényeik is különbözőek. Az igények különbözősége mellett, számos egyezés is fellelhető. Mivel az egyesület, mint szolgáltató számára a közös igények jelentik a szolgáltatás fejlesztésének alapját, a továbbiakban ezekre helyezek nagyobb hangsúlyt.

A kutatás idejében a felkeresett szervezetek jellemzően már két – három éve foglalkoztak a lean menedzsment alkalmazásával. Ennek ellenére az ME által használt terminológia szerint a szervezetek többsége még mindig a „feltáró” szakaszban járt (azaz a fejlesztések még csak egymástól elszigetelten, pontszerűen történtek, a dolgozóknak a témában képzett és a projektekben részt vevő része nem érte el a teljes létszám 30%-át. Lásd **2. számú táblázat**). Ebből az állapotból következik az is, hogy az intézmények többségében a vezetők a lean menedzsmentre, mint egy minőség, vagy hatékonyságfejlesztési eszközre gondoltak, nem mind menedzsment rendszerre.

Ahogy tanulmány **1. számú táblázat** bemutatja, a ME lean egészségügyi tanuló hálózata kezdeti koncepciója szerint a különböző lean fejlettségi szintű szervezeteknek különböző szolgáltatásokat nyújtott volna. Ez azonban több ok miatt nem valósult meg, így az egyes szereplők speciális igényeit nem voltak képesek kielégíteni. Részben ez tekinthető a sikertelen működés egyik alapvető okának (az egyes szervezetek jellemzőit lásd az **3. számú táblázat**ban).

Jártassági besorolás	Jellemzők
Felfedező / feltáró (0-1 év tapasztalat)	<ul style="list-style-type: none"> • Elszigetelt fejlesztési (kaizen) akciók – részfolyamatok fejlesztése • A lean egyike a számos fejlesztési kezdeményezésnek • A felsővezetés szerepe „megengedő” • Bevont alkalmazottak aránya <10%
Fejlődő (0-3 év)	<ul style="list-style-type: none"> • Az “áramlás” fejlesztése (flow kaizen) – betegutakban való gondolkodás • A lean meghatározó fejlesztési koncepció • A felső-vezetés részt vesz a fejlesztésekben • Bevont alkalmazottak aránya 20 – 30%
Stabil (3+ év)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszer szintű fejlesztések (system kaizen) – az egész szervezetre kiterjed • Stratégia-alkotás a lean menedzsment, mint átfogó rendszer alapján • A felső-vezetés vezeti és aktívan részt vesz a lean alkalmazásában • Bevont alkalmazottak aránya >50%

1. táblázat A szervezetek lean jártasság szerinti besorolása a Minőségfejlesztő Egyesületnél
 Forrás: Minőségfejlesztő Egyesület belső anyagok, 2011

Jártassági besorolás	Szolgáltatáscsomag tartalma
Felfedező / feltáró (0-1 év tapasztalat)	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktív WEB alapú tréning • Előadások • Coaching és buddying
Fejlődő (0-3 év)	<ul style="list-style-type: none"> • Elnökség támogatása • Külsős hálózatok • Coaching és buddying • Shingo modell alkalmazása
Stabil (3+ év)	<ul style="list-style-type: none"> • Egymástól tanulás helyszíni látogatások sorozatával • Előadók és látogatások vezető lean intézményekből/nél • Kapcsolatteremtés az USA hasonló hálózataival • Támogatás a Shingo díj pályázat elkészítésénél
Mindenki	<ul style="list-style-type: none"> • Társak támogatása, és pozitív kritikája • Esettanulmányok • Elérhetőségek • „élő” hálózat

2. táblázat A ME tanuló hálózatában a lean jártasság szerint kínált szolgáltatáscsomagok

Forrás: Minőségfejlesztő Egyesület belső anyagok, 2011


Véleményem szerint a gyenge eredmények másik fő oka a kollaboratív fejlesztő hálózatokkal szembeni alapvető elvárások (Plsek, és Övretveit listái) figyelmen kívül hagyása. Az interjúkból egyértelműen kitűnik, hogy nem volt tisztázott az tagok célja a részvétellel, nem volt egyértelmű, hogy miben, hogyan teljesítenek egymáshoz képest a tagszervezetek, nem volt eléggé fókuszált a téma, nem volt egy közös érdeklődésű csoport (a különböző területek különböző problémákkal küzdöttek). Szintén hiányzott az eredmények céltudatos mérése. Nem voltak jól meghatározott szerepek és feladatok. Nem sikerült kialakítani a tudásátadáshoz feltétlenül szükséges bizalmi légkört és kapcsolatot. Végül pedig nem sikerült kialakítani az állandó tagságot sem; a hálózatba bármely tagszervezetből bárki bármelyik programra bejelentkezhetett, akár a saját lean fejlesztési vezetője tudta nélkül. Így, még ha létre is jött tapasztalatcsere és tudásátadás, a lean menedzser nem volt tudatában ennek a tudásnak, így értelemszerűen nem is tudott arra támaszkodni.

Az eset tanulságaként tehát elmondható, hogy az egyesületnek vissza kellene térnie a kollaboratív fejlesztő hálózatok alapelveihez és a sikertelenség elkerülését biztosító javaslatokhoz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy még, ha mindezeket sikerül is megtartania a hálózat szervezőinek, a lean menedzsmenttel kapcsolatos kihívások még mindig számos ponton okozhatnak sikertelenséget. a továbbiakban ezeket részletezem.

Sorsz.	Interjúalany beosztása	Intézmény típusa	Intézmény fő profilja	Ellátott lakosság (fő)	Dolgozói létszám (fő)	Lean menedzsment tapasztalat
1.	kaizen program menedzser	oktatókórház NHS Foundation Trust	akut ellátás	400 ezer	6000	3 év
2.	kórházi kiválósági program igazgató					
3.	kaizen program szakértő					
4.	üzletfejlesztési menedzser	kórház NHS Foundation Trust	akut ellátás		6000	3,5 év
5.	szolgáltatás integrációs igazgató helyettes					
6.	minőségfejlesztési szakértő					
7.	vezető programmenedzser	NHS Trust	közösségi ellátás		3400	1 év
8.	vezető programmenedzser					
9.	szemész szakorvos	kórház NHS Foundation Trust	akut ellátás	350 ezer	3600	4 év
10.	sebészeti és klinikai ellátási igazgató helyettes					
11.	HR igazgató					
12.	HR igazgató helyettes					
13.	vezető programfacilitátor	kórház NHS Foundation Trust	integrált ellátás	263 ezer	5700	6 év
14.	stratégiai és orvosigazgató.					
15.	átalakítási igazgatóhelyettes					
16.	főigazgató					
17.	lean fejlesztési vezető	NHS Foundation Trust	mentálhigiénés ellátás	1,5 millió	7000	(3) 1 év
18.	klinikai támogatás és létesítmény menedzsment igazgató helyettes	oktatókórház NHS Foundation Trust	akut ellátás	330 ezer	4000	2 év
19.	klinikai támogatás és létesítmény menedzsment igazgató					
20.	küldetési igazgató					

3 táblázat A kutatás során meglátogatott intézmények és a megkérdezett dolgozók jellemzői

A lean menedzsment, mint speciális környezet okozta kihívások

A lean menedzsment alkalmazásában elért, az előre vetítettnél alacsonyabb szint már előre megjósolt számos kérdést, mely a szervezeti hierarchia különböző szintjein tevékenykedő dolgozók különböző látásmódjából fakad. Míg az intézmények főigazgatója általában ismeri és határozottan támogatja a lean menedzsmentet és annak alkalmazását, addig a felügyelő bizottsági tagok, illetve a vezető tisztségviselők legfeljebb csak homályos ismeretekkel rendelkeznek a lean menedzsmenttel kapcsolatosan. Viszonyukat a lean menedzsmenthez úgy jellemezhetjük, hogy jobbra nem állják útját az ilyen irányú kezdeményezéseknek. Ennek megfelelően azok a szakemberek, akiket a fejlesztésekkel megbíznak (process improvement lead / lean manager), jellemzően nehézségekkel küzdenek, amikor a fejlesztő eszközök sablonszerű alkalmazásától a szemléletformálás, a szervezeti kultúra fejlesztése irányába szeretnek volna elmozdulni. Ennek oka, hogy nem kapták meg a szükséges mértékű felsővezetői támogatást, mely a korábbi kutatások szerint alapvető fontosságú a sikerhez. 

Habár az egyes intézményeknél megtalálhatóak voltak a lean fejlesztésekért felelős osztályok, azok létszáma általában négy-öt főre korlátozódott. Az itt működő folyamatfejlesztő ügynököknek volt a feladatuk a fejlesztések lehetőségeinek feltárása, a projektek megszervezése és levezénylése. Ugyan rendre történtek is ilyen fejlesztő projektek, az ezekben bevont dolgozók létszáma, az eredményekből adódó lelkesedés, a szemléletformálás és az azzal összeköthető támogatás nem érte el a kritikus tömeget. A kritikus tömeg hiánya az eredmények, a lelkesedés és a támogatók fokozatos leépüléséhez vezetett a legtöbb helyen.

Ebben a környezetben az ME lean egészségügyi tanuló hálózata reálisan várható résztvevői körét és támogatóit az intézetek lean menedzserei és a környezetükben dolgozó néhány kollégájuk tehetta ki. Mindamellett természetesen nem kizárható annak a néhány egészségügyi szakembernek a felbukkanása sem, akik pusztán érdeklődésből, vagy korábbi pozitív tapasztalataiktól vezérelve csatlakoznak a hálózathoz, illetve az általa rendezett programokhoz.

A lean menedzsmenttel kapcsolatos elköteleződés mértékére jellemző a kutatás során szerzett tapasztalat, mely szerint igen nehéz volt a felső szintű vezetőket megnyerni az interjúkhoz, illetve rávenni őket, hogy a betegellátással foglalkozó kollégáik idejét ilyen célokra felszabadítsák. Az intézmények közötti különbséget jól mutatja viszont, hogy mégis voltak olyan magas beosztású vezetők, akik áldoztak az idejükből a kutatásra.

Mindezekből adódóan előre láthatóan még néhány évig az ME lean egészségügyi tanuló hálózata potenciális tagjainak körét alapvetően az intézmények lean menedzserei és közvetlen kollégáik fogják alkotni. Éppen ezért javasolható, hogy a hálózat működésének a kialakításánál az ő szempontjaik prioritást élvezzenek. Sajnos ezek az igények ez idáig nem kerültek teljesen feltárásra, enél fogva kielégítésük is csorbát szenvedett. Mindebből következhetett az egyesület céljaival, tevékenységeivel kapcsolatos jelentős bizonytalanság is a tagok között. A kutatás feltárt néhányat ezek közül az igények közül, melyek az alábbi csoportokba sorolhatóak:

1. A lean menedzserek a mentort keresik az egyesületben, illetve a hálózatban: igénylik, hogy tevékenységükkel kapcsolatosan folyamatos szakmai értékelést, visszacsatolást kapjanak. Ezen túl igénylik a támo-

gatást szakmai tanácsok, valamint kapcsolatok biztosítása terén is. A támogatás egy további formája lehet a felsővezetőkkel való hatásos kommunikációra való felkészítés, iránymutatás biztosítása.

2. Mindazok a lean menedzserek, akik az egészségügyi szolgáltatásban dolgoztak eddig és nincsenek széleskörű tapasztalataik a lean menedzsment alkalmazásában, a szervezetek-, a szervezeti kultúra átalakításában, a változások vezetésében, egy ezekre a témákra épülő, komplex, lehetőleg akkreditált képzést igényelnek.
3. A hálózattól magától azt várják leginkább a lean menedzserek, hogy biztosítson egy olyan fórumot, ahol a hasonló szinten működő, hasonló problémákkal küzdő szakemberek találkozhatnak, tapasztalatokat cserélhetnek.

Az interjúk arra is rávilágítottak, hogy az egyesület az intézmények felsővezetőinek aktív partnerévé is válhatna, amennyiben kész lenne arra, hogy a nemzeti szinten meghatározott irányelveket regionális szintre lebontsa, azokat érdemben kommunikálja a vezetők felé. További lehetőség lehet az intézmények vezetésének támogatást nyújtani a regionális célok elérése érdekében az intézményi célok megfogalmazásában és sorrendiségének meghatározásában. A lean menedzsment alkalmazását elősegítendő az egyesület kialakíthatná a saját tanácsadói kapacitásait, hogy megbízható minőségben a lokális igények figyelembe vételével nyújtson tanácsadói szolgáltatást az intézmények számára. Ennek egy alternatívája, hogy az egyesület segítsen az intézményeknek a megfelelő tanácsadó partner kiválasztásában és tevékenységének folyamatos monitorozásában.

Végül meg kell említeni egy kritikus kérdést, amelyet sürgősen meg kell válaszolnia az egyesületnek: hogyan lesz képes motiválni azokat az intézményeket, amelyek jóval a társaik előtt járnak a lean menedzsment alkalmazásában, hogy tudásukat megosszák társaikkal.

Összefoglalás

Tanulmányomban az Észak-nyugat angliai Minőségfejlesztő Egyesület lean egészségügyi tanuló hálózatának működését, a működéssel kapcsolatos visszajelzéseket, illetve a sikertelenség okait vizsgáltam. A vizsgálat eredménye kimutatta, hogy a hálózat alapkoncepciójául szolgáló kollaboratív hálózatok alapelvei nem kerültek betartásra a hálózat felépítése, működtetése során. Mi több, a sikertelenség elkerülését lehetővé tévő tíz pontban foglaltak is csak csekély mértékben valósultak meg. Ezért az egyesületnek a jövő sikereinek érdekében az alapelvekhez érdemes és tanácsos visszatérni. A tanulmányom végén kitértem arra is, hogy a lean menedzsment, mint speciális működési környezet, milyen további kihívások elé állítja az intézményekben dolgozó lean fejlesztési vezetőket, illetve ebből adódóan **nekik** milyen további speciális igényeik merülnek fel a hálózattal szemben.

Az értékelemzés bevezetése és működtetése az atomerőműben

Puskás László 

Absztrakt

A cikk az ISO 9000 FÓRUM XVIII. Nemzeti Konferenciáján elhangzott azonos című előadás szerkesztett, aktualizált változata. Megírásának célja, hogy bemutassa az értékelemzést, mint egy hasznos, kreatív minőségtechnikát. A szerző felhasználói tapasztalatokra alapozva felvázolja az értékelemzés rendszerszintű bevezetésének egy lehetséges módját. Példákon keresztül bemutatja az értékelemzés gyakorlati alkalmazását. A példák egyben szemléltetik az értékelemzésben rejlő potenciált, a minőség és a gazdaságosság együttes javításra gyakorolt hatását.

Kulcsszavak: értékelemzés, funkcióelemzés, minőségfejlesztés, minőségtechnika

Bevezetés

Az MVM Paksi Atomerőmű Zrt. az MVM Magyar Villamos Művek Zrt. által irányított vállalatcsoport tagjaként folytat villamosenergia-termelői tevékenységet. A működéshez és a fejlesztéshez az MVM Csoport középtávú stratégiája határozza meg a célokat és kereteket. A stratégia legfontosabb célkitűzései Sándor, Sztankó (2012) alapján:

az MVM Csoport versenypozícióinak javítása, aktív részvétel a hazai és a regionális villamosenergia-piac hatékony működésének kialakításában;

- működési kiválóság és hatékonyság megvalósítása egy vertikálisan és horizontálisan integrált csoportirányítási rendszer kialakításával;
- organikus növekedés értékteremtéssel (pl. paksi atomerőmű üzemidő hosszabbításával, bővítésével).

A paksi telephelyen üzemeltetett 4 db VVER-440 típusú reaktorblokkal rendelkező atomerőmű a hazai villamos energiatermelés meghatározó szereplője. A blokkok létesítése az 1980-as évek közepén fejeződött be. Azóta megbízható, biztonságos, környezetbarát módon, a legolcsóbb hazai termelőként biztosítja a gazdaság működéséhez és a lakossági igények kielégítéséhez szükséges villamos energiát. A nukleáris ipar által összegyűjtött és dokumentált üzemeltetési tapasztalatok, valamint az elmúlt 30 évben végbement technológiai fejlődés együttesen lehetővé tették, hogy az előírt követelményrendszer teljesítése esetén a paksi reaktorblokkok további 20 évig üzemeltethetők legyenek.

Az atomerőművi blokkok üzemeltetése, a biztonságnövelő intézkedések végrehajtása, a stratégiai célokat támogató fejlesztések éves szinten jelentős számú műszaki projekt egyidejű menedzselését, tízmilliárd forintos nagyságrendű forrás felhasználását generálják. Minden olyan eszköz, ami támogatja és fejleszti a feladatok végrehajtásának minőségét, hatékonyságát, célszerűbb, takarékosabb erőforrás felhasználás lehetőségével kecsegtet, megér legalább egy próbát. A teszt 2005-ben lezajlott, a kipróbált eszköz az értékelemzés volt, ami ma már a műszaki irányítás és a döntéshozatal támogatásának integrált része. Az értékelemzés bevezetése, meghonosítása és kiterjedt felhasználása egy valódi sikertörténet!

Röviden az értékelemzésről

Jelen írás keretei csak az értékelemzés legfontosabb jellemzőinek felvillantására biztosítanak lehetőséget. A jellemzőket Fodor (2010) alapján foglaljuk össze.

Az értékelemzés (Value Methodology) fejlesztési technikák módszeres alkalmazása egy multidiszciplináris team által, annak érdekében, hogy azonosítsa és kategorizálja a projekt (termék, eljárás, folyamat, szolgáltatás) funkcióit, ezekre a funkciókra létrehozza az optimális megoldást oly módon, hogy alternatív megközelítéseket vizsgál meg és fejleszt a funkciók költség-hatékony kielégítése és/vagy a teljesítmény növelése érdekében.

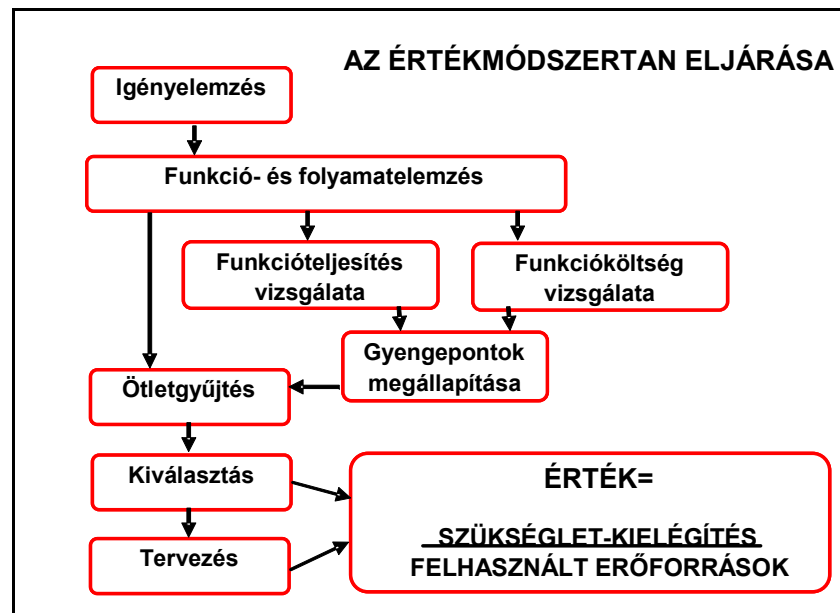
Az értékelemzés leghangsúlyosabb eleme a funkcióelemzés, azaz a fejlesztő team -az igényelemzésre alapozva- feltárja a fejlesztési projekt elvárt funkcióit, majd vizsgálja, hogy ezeket a funkciókat az elképzelések szerint milyen módon kívánják megvalósítani.

A nem megfelelő minőségben és/vagy hatékonysággal teljesülő funkciókat gyengepontként azonosítja, majd ezekre új megoldási módokat keres és dolgoz ki. Az értékelemzéses fejlesztés célja, hogy a vizsgálatába bevont projekt a valós igényeket teljes körűen és maradéktalanul kielégítse, ugyanakkor a megvalósítás ne okozzon a szükségesnél nagyobb erőforrás-felhasználást.

Az így végzett fejlesztések során a felülvizsgálatot végző team (1 ábra):

- mindig az érintettek, a felhasználók igényeiből, elvárásaiból indul ki,
- meghatározza az igény-kielégítéséhez szükséges funkciókat, majd ez alapján elkészíti a projekt funkcionális modelljét,
- megvizsgálja, hogy a funkciók milyen tulajdonságaira, mértékére van szükség,
- értékeli a jelenlegi megoldások színvonalát a funkciókhoz tartozó paraméterek vizsgálata és elemzése révén,

- keresi, hogy a nem-megfelelő, illetve a szükséges (új) funkciókat milyen megoldással lehet teljesíteni,
- meghatározza, hogy az milyen ráfordításokat/megtakarításokat igényel, illetve okoz,
- megállapítja, hogy az egyes funkcióteljesítési megoldásoknak mi a legkedvezőbb kombinációja.



1. ábra Az értéktervezés folyamata

Magyarországon 1991 óta a Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT) fogja össze az értékelemzéssel összefüggő szakmai tevékenységet. A Társaság 1996-ban csatlakozott a nemzeti szakmai szervezeteket tömörítő SAVE International-hoz, ezáltal Magyarországon is működik az értékelemzési szakemberek nemzetközileg is elismert képzési és minősítési rendszere. Fodor (2012)

Az értékelemzés bevezetése, alkalmazása az atomerőműben

A paksi atomerőmű üzemeltetését övező felfokozott társadalmi érdeklődés következtében az egyedüli célravezető megoldás a teljes átláthatóság és nyitottság politikájának érvényesítése lehet. [1] Ennek szellemében gyakorlatilag az üzemeltetés minden lényeges adata elérhető a nyilvánosság számára. Így volt ez 2005-ben is, mikorra összeállt az üzemidő hosszabbítás műszaki tartalma, illetve a megvalósításhoz szükséges ráfordítások mértéke. Ezek az adatok keltették fel a későbbi értékelemzési mentorunk figyelmét, hiszen állami tulajdonban lévő vállalat, több tízmilliárdos ráfordításokkal tervezett megvalósítani párhuzamosan százas nagyságrendű számosságban különböző műszaki fejlesztési projekteket. Egy pilot fejlesztési feladat kapcsán tesztelésre került az értékelemzés módszertana. Az első eredmény olyan meggyőző volt, hogy azonnal további elemzési feladatok indultak el. Minden fejlesztési feladat esetében, ahol a várható bekerülése meghaladja az 500 M Ft-t, 2007-től kötelező az értékelemzés végrehajtása.

Az elemzési projektek beindulásával párhuzamosan kidolgozásra került egy képzési program is a saját értékelemzők kiképzésére. A képzés első fokozata az értékelemzési team tagképző, 5 napos tanfolyam elvégzése, melynek eredményeként egyrészt elsajátítják az értékelemzési alapismereteket, megismerkednek a funkcionális gondolkodásmóddal, illetve a hallgatók nemzetközi minősítést adó, ún. Associate Value Specialist (AVS) vizsgát tesznek. Második fokozatban az előírt számú elemzési projekt során szerzett tapasztalatra támaszkodva 3 napos tanfolyam és vizsgadolgozat teljesítése után szerzhető meg Certified Value Specialist (CVS - Minősített Érték Szakértő) minősítés, ami már érték-

elemzési projektek menedzselésére vagy vezetésére készíti fel az elemzőket. A paksi atomerőmű 2008-ban a Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT) jogi tagjává vált.

Ma három mérnök (2 fő CVS, 1 fő AVS) főállásban, önálló szervezet keretében szervezi és vezeti az értékelemzési munkákat, bevonva a témához szükséges szakterületek képviselőit.

Egy gyakorlati példa

A paksi atomerőműben megvalósuló energiatermelési hőkörfolyamat és egyéb technológiai folyamatok nélkülözhetetlen közege a víz (2. ábra). A víz felhasználása előtt gondoskodni kell az adott felhasználási hely által meghatározott elvárások szerinti paraméterek beállításáról. Az egyik felhasználási forma az úgynevezett sótlanított víz, melyet a sóltalanvíz előkészítő rendszer állít elő. A sóltalanvíz előállítás elővízforrásból, a Dunából nyert nyersvízből mechanikus szűrés, meszes karbonát keménység csökkentés, vasszulfátos derítés, szervesanyag kötő-, majd kation és anion cserés sóltalanító eljárás történik.

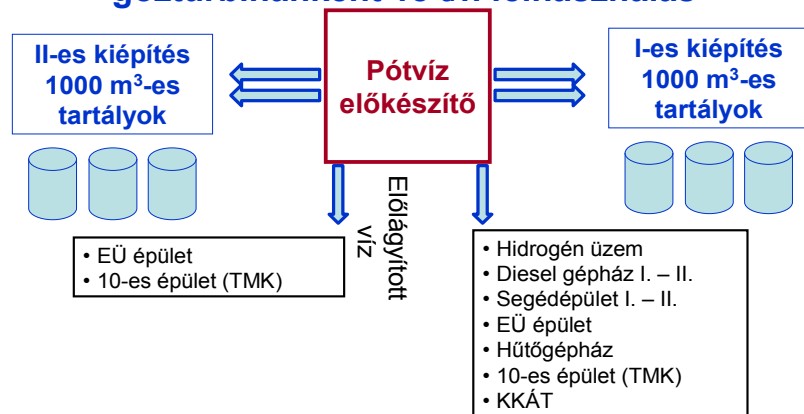
A felhasználási tartomány az üzemeltetési tapasztalatok szerint 60-240 m³/h közé esik. Az alacsonyabb felhasználás a normál üzemállapotokat jellemzi, míg a magasabb a blokkok leállás/indulási fázisát. Éves összesítésben a jelenlegi sóltalanvíz előállítás és felhasználás 1 100 -1 200 000 m³ közé esik.

Az eddig eltelt 30 éves üzemidő alatt a sóltalanvíz előkészítő rendszer elhasználódott, jelentős rekonstrukcióra szorul. Az előzetes kalkulációk alapján a számba vehető megoldások meghaladják az 500 M Ft értékhatárt, ezért a kiindulási probléma, valamint körvonalazódó megoldás értékelemzési vizsgálatára került sor. (Égner (2009))

Az értékelemzéses felülvizsgálat célja az alábbiakban foglalható össze az igénykeltők és a technológiai szükségletek elemzése alapján:

- a funkcionális követelmények meghatározása, a jelenlegi teljesülés színvonalának értékelése,
- mind a kiindulási konfiguráció, mind a javasolt megoldások lehetőség szerinti funkcionális továbbfejlesztése,
- a projekt műszaki tartalmának megalapozása a magasabb funkcionális érték elérése, a minimális élet-tartam-költség biztosítása mellett.

1.135.000 m³/év előállítás, gőzturbinánként 18 t/h felhasználás



2. ábra Pótvíz felhasználás elvi modellje

Az értékelemzés egy célzottan összeállított szakértői team által (5-7 fő), a hétlépéses elemzési folyamat mentén, 10 hét alatt került végrehajtásra, heti átlag 2 alkalommal tartott team ülések keretében.

A jelenlegi teljesülés színvonalának értékelése kapcsán az alábbi eredmények születtek:

A sótalánvíz felhasználás nincs beállítva - azonos funkciójú, paraméterű szivattyúkra eltérő mennyiségek kerülnek adagolásra, a paraméter ellenőrzési lehetőségek hiányosak.

A sótalánvíz fogyasztás nincs optimalizálva - a legtöbb esetben „túlhűtés” van, mely felesleges vízmennyiség felhasználásával jár.

Nincs átgondolva, hogy valóban sótalánvíz szükséges, vagy főkondenzátum (szűrt Duna-víz) is megfelelő.

Egyes műszaki megoldások elavultak, ezért vízpazarló az üzemük.

A funkcionális továbbfejlesztés terén az alábbi javaslatok fogalmazódtak meg:

Fogyasztók megtáplálása sótalánvízrendszer helyett főkondenzátum rendszerről.

A felhasználási helyek zárttá tétele, a tömszelence vizek összegyűjtésével és visszavezetésével a technológiai körfolyamatba.

Egyedi beavatkozásokkal lokális optimalizálási lehetőségek megteremtése a fogyasztóknál: tömszelencék cseréje, helyi mennyiség és hőmérséklet mérések kiépítése.

Ha kisebb a fogyasztás, kisebb teljesítményű, moduláris kialakítás alkalmazásával optimalizálható az új sótalánvíz előállító rendszer kapacitása.

Az elemzés alapján realizálható funkcionális érték növekedés, a minimális élettartam-költség elvárás teljesülése mellett:

Évente kb. 700 000 m³ sótalánvizet nem kell előállítani. Tekintettel a Dunából nyert nyersvízért fizetendő felhasználási díjra, a sótalánítás technológiai költségére, a megtakarítás a hátralévő 25 év alatt milliárdos összegre rúg.

A kisebb kapacitású új üzemben alkalmazható technológiaváltással a beruházási költség több százmillióval csökkenthető.

A kisebb kapacitású új üzem éves üzemeltetési költsége a hátralévő 25 év alatt több százmillióval csökkenthető.

A kisebb kapacitású új üzem és a modernebb technológia alapján a vegyszer felhasználás jelentősen csökkenthető, ezzel a költségcsökkentés mellett, pozitív környezeti hatások is elérhetők.

A kisebb felhasználás révén a meglévő tartálykapacitások biztonsági tartalékai nőnek, amivel a rendszer megbízhatóság nő.

Az eredeti műszaki átalakítási terjedelem a javasolt beavatkozásokkal ugyan megnőtt és értelemszerűen ráfordítást is generálnak, de az azokra fordítandó többlet a legrosszabb esetben is 12 hónap alatt megtérül.

Az értékelemzés eddigi eredményei

Az eltelt hat év alatt közel 40 elemzési projekt kerül végrehajtásra. A projektek túlnyomó többsége műszaki fejlesztésekhez kötődött. De meg kell említenünk a működésfejlesztési és folyamatstruktúra optimalizálási alkalmazásokat is, ahol hasonló eredményességgel járt a módszer felhasználása. Az utóbbi időben teszteljük az értékelemzés és a kockázatelemzés módszereinek és technikáinak együttes alkalmazását. Az eddigi tapasztalatok biztatóak.

A vizsgált projektek mintegy 50 Mrd Ft-ra tervezett összes kiadásoldali tervezetéhez képest, mintegy 20 Mrd Ft megtakarítási lehetőség került feltárásra. Ez a szám első látásra akár sokkolóan is hathat. Viszont azt el kell mondani, hogy a fejlesztési projektek többsége egyfelől a '60-as és '70-es évek megoldásainak kiváltását szolgálják. Másfelől a

felgyülemlett tapasztalatok alapján, most lehetőség nyílik a korábbi KGST típusblokk koncepció ténylegesen a helyi viszonyokhoz való illesztésére, honosítására.

A részletezett konkrét példa is érzékletesen mutatja az értékelemzésben rejlő volumencsökkentési, valamint a műszaki tartalmak innovatív fejlesztési lehetőségeit. Az eddigi elvégzett elemzések többsége hasonló nagyságrendű optimalizálásokat eredményezett. De arra is volt már precedens, hogy az elemzés éppen azt mutatta ki, hogy a javasolt megoldás hiányos, lényegi funkciók maradtak ki az eredeti koncepcióból. Ebben az esetben a költséghatékonyság abban nyilvánult meg, hogy jelentős ráfordítást felemésztő módosítás helyett már a tervezési szakaszban sikerült a hiányosságokat pótolni.

Az elemzett projektek esetében vitathatatlanok a projektek megvalósítására gyakorolt pozitív hatások megjelenése, a projektek minőségbiztosítottságának növekedése.

Az elemzett projektek sorában jelentős számban szerepeltek a különböző célú és minőségű hulladékkezeléssel, hulladékgazdálkodással, ezen keresztül a környezeti hatásokkal összefüggő fejlesztési témák. Ahogyan a részletezett konkrét példa is mutatja, az egyéb járulékos előnyök, mint a környezeti terhelés csökkentése terén is jelentős eredmények érhetők el.

Az értékelemzés térhódítása kapcsán a munkatársaink eddig 2 CVS és 89 AVS értékelemzői bizonyítványt szereztek meg. A képzések és a gyakorlati alkalmazások során a bevont munkatársak probléma megoldó eszköztára, gondolkodása, igényekre és az azokat kielégítő funkciókra fókuszáló szenszibilitása igazolhatóan fejlődött. Az elsajátított szemléletmód közvetlen módon érvényesül a kisebb léptékű napi üzemeltetési és karbantartási feladatok kezelése során is.

Az értékelemzők hazai társadalmá az évente megrendezendő konferenciájukhoz kapcsolódóan meghirdetett verseny keretében értékelik az éves eredményeket. Rendszerint díjazzák a pályázott legjobb egyéni értékelemzéseket, illetve annak megrendelőjét is. Eddig a paksi atomerőmű által elvégzett és pályázott elemzések 2007, 2008, 2010 során nyertek „Legjobb egyéni értékelemzése” díjat, valamint 2008-ban külön díjat. A Magyar Értékelemzők Társaságával partnerként a paksi atomerőmű rendezhette meg a MÉT-SAVE International Nemzetközi Értékelemzési Fórumot 2009-ben.

Az eddig leírtak tükrében megállapítható, hogy az értékelemzés a paksi atomerőmű működésében egy stabil, integrált működési elemmé vált. Talán nem tűnik szerénytelenségnek megállapítani, hogy egyben sikertörténet is! Az eszköz működtetésében, az ahhoz szükséges feltételek biztosításában a társaság vezetése elkötelezett. Az elért eredmények tényekkel igazolhatók, dokumentálhatók.

Sikerhez vezető kritikus elemek

Kardos (2011) disszertációja az értékelemzés sikertényezőinek elemzése során a következőket foglalja össze: „Bone (2010) Best Value Management cikkében egy-a-tízhez megtérüléssel jellemzi a sikeres projekteket. Tapasztalatai alapján három T (teamwork, training and top-management), azaz csoportmunka, képzés, és felsővezetői támogatás alapvetően szükséges az értékelemzés sikeréhez. Csak ezek megfelelő minősége esetén tud a négy C (challenge, comparaison, Consult, Compete) -azaz kihívás, összehasonlítás, egyeztetés, verseny-megfelelő eredménnyel szolgálni.”

Az értékelemzési „sztori” megszületéséhez és indulásához szükség volt egy bátor, személyre szabott vállalkozói

kezdeményezésre. Vélhetően annak megfogalmazásában is már jelentős szerephez jutott a potenciális vevő igényeinek pontos feltérképezése, a funkciókon keresztüli lényeglátás, a vevő által preferált értékek meghatározása. Fontos volt a bevezetési szakaszban és a kezdeti projektek végrehajtása során a bevont szakértők közvetlen közreműködése, és mind a mai napig tartó támogató attitűd részükről történő fenntartása.

A célzott figyelemfelkeltő vállalkozói kezdeményezés alapján végrehajtott pilot program a gyakorlatban is visszaigazolta az ígéretek mind a módszer, mind pedig az eredmények terén. Egy szerencsés kézzel választott teszt akár teljesíthette volna véletlenszerűen is a várakozásokat, de valamennyi „éles” alkalmazás kétségbevonhatatlan eredménnyel járt. Ezek a sikerek önmagukat adták el, nem volt nehéz fenntartani a vezetői elkötelezettséget, illetve megszerezni azokat a forrásokat, amelyek a nagyobb létszámú képzések lebonyolításához voltak szükségesek.

Az eszköz bevezetéséhez és megszilárdításához hatékony megoldásnak bizonyult a türelmes, fokozatos, a működésbe lépésről-lépésre beépítő megközelítés alkalmazása. A szisztematikus építkezés mentén fokozatosan bővült a szükséges ismereteket és alkalmazási gyakorlatot megszerzők köre, és így általuk biztosíthatóvá és fenntarthatóvá vált a mentori program végrehajtása.

Az eszköz bevezetési folyamatában, ahogy a napi alkalmazása során is szinte rutinszerűen igazolódik a teammunka varázsereje. Az értékelemzési megközelítés biztosítja a megoldandó problémák józan, lényegre törő, objektív megítélését, de ezzel együtt a felvonultatott minőségtechnikák egyidejű, komplex kreatív alkalmazása minden alkotó szándékú embert magával ragad. Ilyen feltételek mellett a kemény és izzadságos értékelemzési

munka inkább válik az abban résztvevők számára kiváltsággá, mintsem a napi munka terhes részévé.

Utóirat

A konferencián elhangzott előadás után szokatlanul nagy érdeklődés mutatkozott a téma iránt, mind a helyszínen, mind az azt követő időszakban. Sajnos arról már nincs információ, hogy milyen konkrét projektek indultak el és valósultak meg.

Saját gyakorlatunkban a konferencia óta eltelt időben - gyakorlatilag 18 hónap alatt - az értékelemzőink újabb 8 db elemzési projektet fejeztek be. 2011-ben újabb elemzői elismeréseket kaptak. A főállású értékelemzőink mindhárman már CVS minősítéssel rendelkeznek. A helyi szinten megszerzett tapasztalatok alapján elindult az értékelemzés MVM csoportszintű feladatokra való kiterjesztése is.

2012. április 23-24-én kétnapos nemzetközi értékelemzési konferencia zajlott le Budapesten neves amerikai és európai szakemberek közreműködésével, melynek helyszínét a Budapesti Iparkamara adta. Ennek az eseménynek is köszönhetően, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség is komolyan vizsgálja az értékelemzés rendszer-szintű felhasználásának lehetőségét.

A cikk leadásának hetében került publikálásra az alábbi információ: a Radioaktív Hulladékokat Kezelő Nonprofit (RHK) Kft. és a paksi atomerőmű szakemberei egy új hulladék-elhelyezési megoldás dolgoztak ki. Az elvégzett értékelemzés során több új megoldást ötvözve, a biztonság szintjét megőrizve, 19 százalékról közel 50 százalékra emelkedhet a tárolóterben elhelyezett hulladék aránya a Bábaapáti Nemzeti Radioaktív hulladék-tárolóban. Az eredetileg tervezett 17 kamra megépítése helyett jelenleg négy kamra kialakításával számolnak. Az újítástól azt

várják, hogy az előzetes becsléshez képest 19 milliárd forinttal kevesebbe kerül a tároló létesítése. Vida (2013)

Eddig a legtöbb visszautasítás a „nekünk nincsenek 500 M Ft-os projektjeink” kifogásra hivatkozott. Higgyék el, ebben az esetben, ami működik nagyban, az működik kicsiben is, mert lényeg a módszerben, a megközelítésben és annak tisztaságában, objektivitásában van! Kérem, ne habozzanak, próbálják ki!

Felhasznált irodalom

Fodor Árpád (2007): A munkás, de csodálatos értékelemzés http://www.microva.hu/tudasbazis/a_munkas_de_csodalatos_ertekelemzes_konyv_az_ertekelemzesrol (letöltve:2012. július 3.)

Fodor Árpád (2012): Az értékelemzés (value engineering) alkalmazása a honvédelem fejlesztési tevékenységében Katonai logisztika 2012 (3) 20-26.

Égner Ibolya szerk. (2009): Sótalanvíz felhasználásának értékelemzéssel történő felülvizsgálata és fejlesztése - Értékelemzési döntés-előkészítési tanulmány MVM Paksi Atomerőmű Zrt.

Kardos Barbara (2011): Számviteli információs rendszer értékelemzése Doktori értekezés Pécsi Tudományegyetem 2011.

http://www.gphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Kardos%20Barbara_disszertacio.pdf (letöltve:2013. január 28.)

Sándor József, Sztankó Éva (2012) Az MVM Csoport középtávú (2011-2013) stratégiája A Magyar Villamos Művek Közleményei 2011 (3-4) 1-5.

Vida Tünde (2013): Jelentős megtakarítást hozhat az új tárolási rendszer Paksi Hírnök XXII. (2) 9. <http://paksihironok.hu/pdf/130125.pdf> (letöltve:2013. január 31.)

[1] MVM Paksi Atomerőmű Zrt. Kommunikációs politikája <http://www.npp.hu/politikak> (letöltve:2013. január 31.)

Tisztelt Olvasó!

Az alábbi cikket szeretném különös figyelmébe ajánlani. Ezt nemcsak azért teszem, mert a cikk szerzője a minőségügy egyik kiemelkedő, élenjáró, elismert művelője. Teszem ezt azért is, mert a tárgyalt téma a szakma egyik, talán nem túl-zás, hogy legfontosabb kérdésköre, amelyről a szakértők összejöveteleiken legtöbbször vitatkoznak.

Szeretnénk ennek a vitának mi is teret adni, ezért érdeklődéssel várjuk véleményüket. Hozzászólásukat lapunkban is közkinccsé tesszük.

Főszerkesztő

Szabványosítás és minőségkultúra, mint a Lean alapja!?

Rózsa András 

Közel egy évtizede egyre jobban elterjedőben van Magyarországon a Lean, Kaizen, Six Sigma és a Toyota gyártási-termelésirányítási módszerek gyakorlati alkalmazása, amely módszerek támogatják a vállalatok jobb szervezettségét, a költséghatékony termelést, a rendezettséget és ezek következményeként a vállalkozások versenyképességének növekedését. Ugyanakkor naponta tapasztaljuk, hogy az utóbbi években a bevezetett minőségirányítási rendszerek veszítettek értékükből, jelentős mértékben devalválódott az ISO fogalma, egyre jobban beszűkül a minőségügygel foglalkozók hatásköre.

Felmerült bennem a kérdés: vajon jó ez a két ellentétes tendencia, nem az lenne hasznos, ha a szabványrendszerek összhangban lennének és támogatnák a különféle termelésirányítási módszereket, a TQM eszköztár alkalmazását?

A cikk megírásában az alábbiak motiváltak:

- felkérést kaptam Dr. Németh Balázstól, hogy tartsak előadást a Kvalikon Kft. január 31-i konferenciáján ugyanazzal a címmel, mint a jelenlegi cikk címe,
- közben olvastam Tóth László - Tóth Csaba László páros által írt cikkeket „A Lean Menedzsment igazi alapjai” témában és nem utolsó sorban
- figyelembe vettem Király Zoltán (DANA Kft. Vezérigazgató) intelmeit, hogy: „A Lean kényszer ne legyen képes tönkretenni a vállalati kultúrát”.

A bevezetőben említett gondolatok több éve foglalkoztatnak, és főleg azért, mert naponta tapasztalom, hogy:

- Jelentős fogalmi (értelmezési) zavarok merülnek fel a különféle irányítási rendszerek, a TQM eszközök, a környezetirányítás, környezetvédelem, fenntarthatóság, fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) tekintetében.
- Előbbiekből következően szélsőséges és haszontalan gyakorlati megoldások születnek.

- Szaporodnak a Lean Menedzsment (továbbiakban: LM), TOYOTA gyártási rendszer (továbbiakban TPS), Kaizen, Six Sigma stb. módszereket oktató („a saját lovát dicsérő”) tanácsadók, akik kevésbé tájékoztatják vevőiket arról, hogy elsődlegesen az alapok kialakításával és megerősítésével célszerű foglalkozni, amire ráépíthetjük a Leant is.
- A szervezetek „leblokkolnak” a „Kirakat-Lean” és az „5S” megoldásoknál, mondván, hogy ők már „lean-neznek” és csodálkoznak, hogy a cég veszteséges.

Komolyan felmerülő kérdések:

- Szükségünk van tanúsított irányítási rendszerekre?
- A Minőségirányítási rendszer is lehet vezetői eszköz?
- A Lean alkalmazásához szükséges biztos alapokon állni?
- Tisztában vagyunk azzal, hogy elsősorban szemléletekről, filozófiákról van szó (pl. Lean Menedzsment szemlélet, Minőségirányítási alapelvek, EFQM Alapelvek, a 18 Toyota Gyártási Rendszer alapelvek, stb.)?

Cikkem során nincsen lehetőségem az általam és mások által is felvetett minden problémára és kérdésre kifejteni a választ, de próbálom az olvasóban tudatosítani, hogy **a különféle irányítási rendszerek alkalmazása a vállalkozások berkeiben valóban szemléleti probléma, amely a legnagyobb mértékben az első számú vezetőtől függ.** Állításumat néhány konkrét példával fogom alátámasztani.

Sokat bosszankodtam az elmúlt 5-8 évben, amikor számos tanácsadó úgy állította be ügyfeleinek, hogy a „mennyországba vezető út” a Lean módszertan alkalmazása. Ezt sokan el is hitték nekik, végül pedig csalódnuk kellett.

Szerencsére nem tartott túl sokáig ez a tévút és a Leant, Kaizent, Toyota módszert oktató tanácsadók is változtattak szemléletükön és tanácsadási gyakorlatukon.

Magyarországon jóformán körülbelül tíz éve beszélünk a lean gyakorlatról, tehát az LM-nek még nem volt ideje „csodafegyverré” válni a mindennapi gyakorlatban.

Szeretném kiemelni, hogy 2000. június 12-16. között Budapesten volt az EOQ 44. Nemzetközi Kongresszusa, ahol 32 szekcióban 173 előadás hangzott el. Az összes előadás közül egy szekcióban hangzott el 4 előadás a Six Sigma témában, de Lean-ről egyetlen előadás sem szólt.

Annak külön örülök, hogy az utóbbi 1-2 évben a tanácsadók egyértelműen hangsúlyozzák, hogy a szabványosítás és minőségkultúra nélkül nem igazán beszélhetünk Leanről, Kaizenről és egyéb irányítási rendszerekről.

Tóth Csaba László szerint „az LM egyszerre filozófia, módszertan és eszköztár is, így ennek a hármasnak egységes egésznek kell alkotni a megértés szintjén, hogy azt sikeresen alkalmazhassuk a termelésben, a szolgáltatásban (például egészségügy) vagy akár a kormányzati és közigazgatási szférában. [10]

Király Zoltán (DANA Kft. vezérigazgató) kiemeli: „A minőségmenedzsment léte, mely nélkül nincs Lean, nincs Six Sigma. A Lean Menedzsment, a Six Sigma domináns ereje a folyamatos fejlődésnek, szisztematikus fejlesztése a kulcsfolyamatoknak. Minél Mélyebb a tudás, annál olcsóbb a Lean/Six Sigma működtetése”. [4]

Néhány gondolat erejéig visszatérek az említett 44. EOQ Kongresszusra. 2000-ben a kongresszus szakemberei azt prognosztizálták, **hogy az új évezredben a sport és a zene mellett a MINŐSÉG lesz az a „közös nyelv”, amely az országokat és nemzeteket összeköti.** Ezen túlmenően

a MINŐSÉG egyben a kiválóság mércéjét, a sikeresség kulcsát is jelentheti a cégek életében. Teljesen egyértelműnek tartották, hogy a minőséget tágabb értelemben kell értelmezni. Igazi termékminőséget el sem lehet képzelni a szervezeti minőség és az emberi minőség összhangja nélkül. Ennek az összhangnak a megteremtésében kell hatékony eszközöket és módszereket alkalmazniuk a cégeknek. [2]

Dr. Hans-Dieter Seghezzi (Liechtenstein) kiemelte, hogy a menedzsment rendszerek fejlesztése és integrálása egy átfogó rendszerbe, az új évezred egyik kulcstényezője lesz. [5]

Dr. Armand V. Feigenbaum (USA) arról beszélt, hogy az elmúlt évtizednek három olyan fő fejlesztése volt, amely a minőségügy jövője számára meghatározó és kezdeményező (iniciáló) lehet. Ezek a következők:

- az új, a vevőorientált minőség által irányított világpiac
- az új technikák, technológiai vívmányok kifejlesztése és bevezetése
- az új üzleti modellek kialakítása és alkalmazása a szervezeti kiválóság elérése érdekében.

A minőségügyi szakemberek mind a három fő irány végrehajtási folyamatában közreműködnek, de csak a harmadik kialakításában játszanak meghatározó szerepet, azaz véleménye szerint csak azt tartják nagyrészt ellenőrzés alatt. A fő kérdés ugyanakkor az, hogy hol és mely területeken érdemes beruházni. [5]

Dr. Shoji Shiba (Japán) és **dr. Asbóth Tibor** (Magyarország) a társadalmi tanulás szükségességét emelték ki.

És most érdemes leülni egy székre és nagyon higgadtan elolvasni az következő mondatot.

Seán Conlan, az EOQ elnöke rövid záró előadásában áttekintette a Kongresszus eseményeit. A számszerű adatokon kívül külön megemlítette a gyárlátogatásokat és a kulturális eseményeket, amelyek mindegyike -megítélése szerint- az EOQ történetében rekordnak minősül. A legfontosabb, kézzel nem fogható eredmény azonban az a sok új ismeretanyag, amihez a résztvevők az előadásokon, a kávészünetekben folytatott beszélgetéseken és más rendezvényeken jutottak hozzá. Nincs egész Európában még egy ország, amely olyan nagyfokú elkötelezettséget mutat a minőség ügye iránt, mint Magyarország: erre utal az, hogy a miniszterelnök, több miniszter, államtitkár és számos más felső szintű vezető is részt vett a Kongresszuson. [5]

Sajnos, a valóság másként alakult a magyarországi minőségügy tekintetében. Túl hamar, azaz 2003-2005. után már szembesülnünk kellett az alábbiakkal:

- A társadalmi szervezetek taglétszáma évente jelentősen csökken
- A szakmai rendezvények, képzések és oktatások látogatottsága is csökken
- A társadalmi minőségügyi szervezetek között hiányzik az őszinte együttműködés
- Nincs Nemzeti Minőségpolitika, nincs Nemzeti Minőségfejlesztési Program
- Hiányoznak a minőségfejlesztéshez, a TQM eszköztár bevezetéséhez, az EFQM modell, a Lean, Kaizen módszerek alkalmazásához kapcsolódó pályázati lehetőségek.
- Minden gazdasági/ipari miniszterváltást követően indokolni kell -több, kevesebb sikerrel- a minőségügy

fontosságát, ennek szerepét a nemzetgazdaság versenyképességének növelésében.

- 2013. február még nincs kihirdetve a 2010. évi, illetve 2012. évi Nemzeti Minőségi Díjak eredménye. A 2011. évi Nemzeti Minőségi Díj meg sem lett hirdetve
- A Regionális Minőségi Díjak és Minőségi Klubok -néhány kivétellel- mára teljesen elhaltak.
- Néhány éve nincsen meghirdetve -az addig sikeresnek tekintett- Közoktatás Minőségéért Díj, illetve a Magyar Közigazgatás Minőségéért Díj.
- A Felsőoktatási Minőségi Díj esetében több éve hiányzik az egységes pályázati, illetve értékelői kritérium rendszer.

A minőségügy Magyarországon nagy részben elvesztette hitelét, ami 2005-ig az erőssége volt. Hitelesség és kiszámíthatóság nélkül pedig nem beszélhetünk minőségről, minőségügyről. [3]

A tanúsítások számának közel 50%-os visszaesése kapcsán (1. táblázat) fontosnak tartom megemlíteni, hogy amíg régebben 50 százalékos pályázati támogatást lehetett elérni a minőségirányítási rendszerek bevezetésére és továbbfejlesztésére, addig az utóbbi öt évben már nincsenek ilyen lehetőségek. Úgy vélem, hogy segíteni kellene azokat a szervezeteket a továbbfejlődésben, amelyek másfél-két évtizede működtetnek minőségirányítási rendszereket és szeretnék a teljes körű minőségirányítási (TQM) eszközöket alkalmazni.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
China	162259	210773	224616	257076	297037	328213
Italy	105799	115359	118309	130066	138892	171947
Spain	57552	65112	68730	59576	59854	53057
Germany	46458	45195	48324	47156	50583	49540
Romania	9426	9633	10737	15868	16200	19405
Russian Fed.	6398	11527	16051	53152	62265	12663
Czech Republic	12811	10458	10089	14031	16242	12697
Poland	8115	9184	10965	12707	12195	10984
UK	40909	35517	41150	41193	44849	43574
Hungary	15008	10473	10187	7122	8083	6825
World Total	896929	951486	982832	1064785	1109905	1300000

1. táblázat Az ISO 9001-es tanúsítások számának alakulása

Forrás: EOQ, The ISO Survey 2011. [3]

Sajnos csak ritkán tudtuk számszerűsíteni, hogy mennyire hatékony és milyen hasznot hoz a vállalatoknak egy jól működő minőségirányítási rendszer.

Napjainkban a vállalkozások arra összpontosítanak, hogy minél nagyobb profitot termeljen, emiatt a MIR rendszerek működtetését sokan plusz költségnek tekintik. A helyzetet tovább rontotta a gazdasági válság, amely 2008-2011. között számos vállalatot megérintett Magyarországon is.

Az általános tapasztalat az, hogy a cégek piaci kényszerből (beszállítói státusz) vagy presztízsből vezetnek be minőségirányítási rendszereket. Szerencsére vannak olyan szervezetek is, amelyek azért vezettek be minőségirányítási rendszert, mert úgy gondolták, hogy az valóban fontos vezetői eszköz.

A vállalkozások élére került új vezetői generáció szakmailag jól felkészült, de más világnézettel rendelkezik és számos esetben nem érzi annak fontosságát, hogy komolyabban foglalkozzon a minőségirányítási rendszerekkel, a TQM eszközök alkalmazásával, legfeljebb csak az auditok előtti időszakban. Holott egy minőségirányítási rendszernek be kell épülnie a szervezet mindennapi működésébe.

Természetesen, hogy az élet azért nem áll meg, amiért Magyarországon komoly visszaesés van a minőségügy tekintetében.

Érdemes megnézni, hogy a 44. EOQ Kongresszus után egy évtizeddel mit mondanak közel ugyanazok a szakemberek.

Dr. Molnár Pál „A minőség jövőképeinek fontosabb tényezői az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2011. évi tanulmányának tükrében” című cikkében ismerteti, hogy az ASQ sorrendben VI. tanulmányát állította össze a minőség közeli jövőképeiről, amelynek kidolgozásában 32 országból 150 szakértő vett részt, közöttük az EOQ MNB elnöke is Magyarországról. Csak halkan kérdezem

meg, hogy miért csak egy személy vett részt és miért nem volt ez népszerűsítve a minőségügyi társadalmi szervezetek körében Magyarországon? Dr. Molnár Pál szerint „a rendkívül racionális elektronikus lebonyolítási folyamatot és a Delphi technika alkalmazását” 7 körös lépésben végezték el.

A lebonyolítás során számba vett nagyszámú hajtóerő közül a tanulmány a 8 (nyolc) legfontosabbat ismerteti.

Ezek közül a hetedik helyen (ez nem rangsor) „A 21. század minősége” szerepel, melynek szellemében:

- Biztosan egyre inkább előtérbe kerül a minőség (a „Minőség évszázada” jelszó kis késéssel valósággá válik).
- A csaknem tökéletes termékminőség fogja képezni a versenyképesség minimumát.
- A minőség versenyképességre ható prioritásának növekedése várható minden területen, beleértve a kormányzást is.
- Annak feltételezése, hogy a minőség automatikusan javul, a jövőben még inkább tudatlanságot takar és káros hatású lesz.
- A minőség védjegyei várhatóan még inkább valós versenyelőnyt fognak jelenteni. ...” [5]

Az előbbi gondolatokat kiegészítem azzal, amit **Tarr Judit** (SGS Kft.) írt az egyik facebook oldalon: „Mégis van az ISO 9001-nek jövőképe! Az ISO 9001:2015-t kidolgozó ISO/TC/176 bizottság első egyeztetése Szentpéterváron volt 2012 novemberében”. Az új ISO 9001:2015 szabvány érvénybe lépése 2016. évtől várható.

Az EOQ szerint a minőségirányítási szabványrendszerek előnyei:

- Költségmegtakarítások,
- Fokozott ügyfél-elégedettség
- A minőség javítása, az értékesítés növelése
- Hozzáférés lehetősége új piacokon
- Megnövekedett piaci részesedés, versenyelőny
- Környezeti előnyök.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a minőségirányítási szabványok hiányossága a pénzügyi területek figyelmen kívüli hagyása, illetve az auditok általi hozzáadott érték hiánya!

A gyakorlat megerősíti, hogy az összes Nemzeti Minőségdíjas vállalat ma is működteti a különféle irányítási rendszereket, attól függetlenül, hogy a szervezeti kiválóság tekintetében már a legmagasabb szinten működnek. Mi lehet a titka ezeknek a sikeres szervezeteknek?

Véleményem szerint a vállalati kultúra, illetve az első számú vezető elkötelezettsége. A sikeres szervezeteknél sajátos módon, de egyértelműen tudták megfogalmazni, elfogadtatni és tudatosítani a MINŐSÉG fogalmát és azokat a termelésirányítási elveket, amelyek mentén dolgozni akarnak.

Például a Herendi Porcelánmanufaktúrában a minőségbiztosítási rendszer bevezetését a felső vezetés az alábbiak szerint indokolta:

- Saját elhatározásból tesszük, habár a piac (vevő) nem igényli a tanúsítást
- Szükséges számunkra a dokumentáltság biztosítása (szabályozás, technológia, dokumentáció, azonosítás, az ellenőrzött állapot jelölése)

- A vevői igények kielégítése határidőre, megfelelő minőségben
- A termékek minőségi szintjének gazdaságos, ésszerű növelése (versenyképesség)
- Vagyonvédelmi és egészségvédelmi szempontok
- A külső fél általi auditok (kényszer) támogatják a belső problémák felfedését és támogatják ezek megoldását.

A Minőségbiztosítási rendszer kialakítása és bevezetése előtt a vállalati minőségkultúra kialakítására helyezték a hangsúlyt. A herendi minőségkultúra kialakításának lépései és sajátosságai az alábbiak voltak (1990-1994):

1. **A „Herendi Minőség”** fogalmának kialakítása, bevezetése és meghonosítása:

„Herendi minőség”= Az érdekelt felek elégedettsége (működési szemlélet)

A termék minőség a herendiek szerint egy etikai kategória, azaz nem illik tudatosan eladni a rosszat.

2. **A „Herend Alapelvek”** kialakítása és működtetése:

Higiénia; Eredményesség; Rendtartás; Etika; Naprakészség; Dolgosság,

Ebből a „rendezettséget” tartjuk nagyon fontosnak, aminek értelmében rendnek kell lenni a fejekben, a dokumentumokban és a környezetünkben. És ki az aki ezeket megvalósítja? Az ember, a minőség szemlélettel rendelkező ember. Tehát a személyi minőség fontossága meghatározó a szervezet életében.

3. **A Herend Porcelánmanufaktúra Alapfilozófiája:** „A társadalomban méltó állampolgárhoz illő viselkedést tanúsítani”.

TNT Express Hungary Kft. esetében nincsen önálló minőségügyi szervezet. Ellenben van egy magas szintű vállalati kultúra: TNT CÉGKULTÚRA = TQM, ÉS LEAN. Ezek alapján dolgozták ki a működési filozófiát, amely az alábbi TQM, Kaizen és Lean filozófiai elemeket tartalmazza [1]:

- Ügyfélközpontúság, az ügyfél fejével való gondolkodás (TQM)
- Folyamatos javítás és fejlesztés, a hibák kiküszöbölése, a teljesítmény javítása, a gazdaságosabb megoldások keresése (TQM, Kaizen)
- Tökéletességre törekvés, a költségek csökkentése, a veszteségek felderítése, megszüntetése (Lean)
- Minden alkalmazott bevonása (TQM is, Lean is).

Meleg Edit (STI Petőfi Nyomda Kft. volt MIR vezetője) gyakorlata szerint a termelési folyamatok alapja a profi módon kialakított minőségirányítási rendszer. Ez biztos alap, amire építkezni lehet. Ha nem elég stabil és jól kialakított, nem lehet rá építkezni. Figyelmeztet, hogy nem szabad a jelentőségét túlértékelni, de hiba lenne kicsinyíteni.

Az sem biztos, hogy egy kisebb vállalkozás esetében szükséges tanácsadó megbízása a minőség szemlélet és a vállalati filozófia kialakításához.

Ajánlom figyelmükbe a közelmúltban megjelent **Tajcs Zsolt által szerkesztett elektronikus könyvet, melynek címe: „Minőségügyi patika egy kávé mellett”.**

Ez a könyv egy alapozó olvasmány, ésszerű gondolkodásmód a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez és javaslatokat, ajánlásokat tartalmaz a lehető legjobb megoldások bevezetésére. A könyvben említett módszereket -kellő körültekintéssel és megfelelő adaptációval

sikeresen lehet alkalmazni a gazdasági szféra számos területén.

Tajcs Zsolt a könyvet munkavállalóknak, vállalkozóknak, tulajdonosoknak, minőségüggyel foglalkozó munkatársaknak és minőségügyi vezetőknek, felső szintű vezetőknek és nem utolsósorban a vevőknek is ajánlja.

A könyv főleg azoknak szól, akik érdeklődést tanúsítanak a minőségügyi alapelvek megismerése iránt, akik szeretnék egy logikai elvekkel kikövezett úton elkezdni a minőségirányítási rendszerek bevezetésének, működtetésének megértését. A könyv mindenki által „emészthető” (könnyed, közérthető) stílusban íródott és még az olyan területeken dolgozók számára is olvasmányos és érdekes, akik elvből elvetik a minőségirányítási rendszerek alkalmazásának gondolatát.

A jelenlegi gazdasági konjunktúrában, amikor a vállalkozások egyre szűkösebb erőforrásokkal rendelkeznek, a könyv sokat segíthet azoknak, akik önerőből próbálják meg kialakítani folyamataikat és minőségirányítási rendszerüket, ez úton is törekedve versenyképességük kialakítására.

A szerző a Függelékben ismertetett 60 kérdésből álló kérdőívvel komoly segítséget nyújt mindazok számára, akik keresik az utat a fejlődéshez és szeretnék megismerni vállalkozásuk valóságos helyzetét és a feltételeket a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez.

Egyetértek Tajcs Zsolt szavaival: „Hiszem, hogy a korszerű, fejlett és előre mutató minőség szemlélet idővel a vállalati és a vásárlói kultúra mindennapi, elválaszthatatlan részévé fog válni Magyarországon is. Hiszem ezt a gazdasági, bizalmi, társadalmi, munkahelyi válságok ellenére, sőt annál inkább!” [9]

És én is hiszem ezt annak ellenére is, hogy 2011-ben a Minőségirányítási Rendszer tanúsítások száma (6825) Magyarországon közel 50%-kal esett vissza 2006-hoz (lásd a Táblázatot, 15.008 tanúsítás) képest. Ennek egyik oka, hogy a „multik” kivonulásával Magyarországon több száz beszállítónál „válik feleslegessé” a tanúsított minőségirányítási rendszer. Ilyenkor merül fel a kérdés: Szükségünk van tanúsított minőségirányítási rendszerek működtetésére?

Válaszom: Igen, szükségünk van folyamatszabályozásra, rendszerszemléletre, dokumentáltságra, mérésekre, ellenőrzésekre, statisztikai folyamatokra, azaz biztos alapokra a TQM eszközök alkalmazásához.

Az ISO 9001-es minőségirányítási rendszerszabványt 25 éve alkalmazzák a világban és az utóbbi években a szabvány elterjedtsége egyre növekszik. Egyetértek dr. Molnár Pál cikkében leírtakkal is, hogy az ISO 9001-es szabvány egy negyed évszázad alatt „hitelesen bebizonyította, hogy az aktuális kihívásoknak mindig megfelelően jól fogalmazta meg és írta elő a rendszerépítés követelményeit a minőségbiztosítás alapjaiból kiindulva, majd eljutva a korszerű folyamatorientált minőségirányítás modelljéhez.

Ezért nagy valószínűséggel feltételezhető, hogy ez a szabvány lesz az irányítási rendszerek alapja a következő időszakban is. **Jelenleg ugyanis, nincs olyan alternatív modell a láthatáron, amely az ISO 9001 helyébe lépne, a széles körű alkalmazhatóságot nem is említve**. [6]

Ismételten felhívom a minőségüggyel foglalkozók figyelmét arra, hogy ne hagyjuk kárba veszni az elmúlt 25 év munkáját. A 90-es években az alapokat raktuk le, a módszereket alakítottuk ki és ezekre épültek a „minőségházak”.

Ezt követték a TQM eszközök, a minőségdíj modellek, a Hat szigma, a Kaizen és a Lean menedzsment.

Véleményem szerint Magyarországnak létérdeke a fejlődés, aminek érdekében minden szakembernek, és szervezetnek össze kell fogni, hogy az alkalmazott különféle minőségügyi modellek és eszközök a gazdaság fejlődését szolgálják.

Felhasznált források

- [1] Dr. Török Bálint-TNT Express Hu Kft, előadás a XVIII. Nemzeti Konferencián, 2011.
- [2] EOQ MNB honlapja: A 44. Nemzetközi EOQ Kongresszus értékelése, Budapest, 2000. jún.
- [3] EOQ: The ISO Survey - 2011.
- [4] Király Zoltán előadása a XIX. Nemzeti Konferencián, 2012. szeptember 12.
- [5] Molnár Pál: A minőség jövőképeinek fontosabb tényezői az Amerikai Minőségügyi Szervezet 2011. évi tanulmányának tükrében; Minőség és Megbízhatóság 2012/6.
- [6] Molnár Pál: 25 éves az ISO 9001; Minőség és Megbízhatóság 2012/6.
- [7] Rózsa A. Szükséges paradigmaváltás a minőség-szemléletben; MMT folyóirat, 2010.
- [8] Rózsa A.: Előadás a Kvalikon Konferencián, Bud., 2013. január 31.
- [9] Tajcs Zsolt: Minőségügyről – közérthetően; Minőségügyi patika egy kávé mellett elektronikus könyv, Kossuth Kiadó 2012.
- [10] Tóth László – Tóth Csaba László: A Lean menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció, MMT elektronikus folyóirat, 2013.

Bevezetés

Az auditok eredményes végrehajtását befolyásoló kockázatok egyike az auditorok és/vagy az őket irányító vezetők hiányos felkészültsége, nem kielégítő kompetenciája. A tanúsító testületek alkalmazásában álló auditorokra egyrészt a rájuk vonatkozó ISO/IEC 17021:2011-es szabvány, másrészt -az akkreditáló testületek követelményeinek teljesítése érdekében- maguk a tanúsító testületek, illetve bizonyos iparágakban szakmai testületek állapítanak meg szigorú felkészültségi (kompetencia) követelményeket.

A tanúsított szervezetek belső auditoraira, vagy a szállítói auditokat végző munkatársakra az irányítási rendszerszabványok csak általánosságban írnak elő követelményeket. Például az ISO 9001:2008-as szabványnak a belső auditokkal foglalkozó 8.2.2. fejezete csak azt várja el, hogy a belső auditorok legyenek objektívak és pártatlanok. A képzéssel, felkészültséggel foglalkozó 6.2.2.a.fejezetben pedig csak annyit ír elő, hogy: „a szervezetnek meg kell határoznia a termékre vonatkozó követelményeknek való megfelelést befolyásoló munkát végző munkatársak számára szükséges felkészültséget.” A legtöbb szervezet a belső auditoroktól legfeljebb csak azt várja el, hogy vegyenek részt valamilyen belső auditor képző tanfolyamon. A felkészültség (kompetencia) egyéb elemeivel, mint pl. alapképzettség, további szakmai és szakterületi ismeretek, készségek, gyakorlat, általában nem foglalkoznak. (Egyes szabványok, mint például az ISO/TS 16949-es szabvány ennél konkrétabban is megfogalmazza az auditorokkal

szembeni elvárásokat, de ez most nem témája ennek a cikknek.)

Az ISO 19011:2011-es szabvány természetesen szintén nem határoz meg egyértelmű követelményeket az auditorokkal szemben. Egyrészt azért, mert NEM követelmény-szabvány, hanem csak útmutató, másrészt, mert nem foglalkozhat minden iparággal és szakterülettel. Azonban a szabvány alkotói általánosságban meghatározták azokat a legfontosabb ajánlásokat, amelyeket a szervezetek figyelembe vehetnek az auditorok kiválasztásánál, felkészítésénél, értékelésénél. Az előző cikkemben (Magyar Minőség 2013/01. szám) összefoglaltam ezeket az ajánlásokat. Ez a cikk elsősorban ezeknek az ajánlásoknak részletesebb bemutatásával és a szervezetek döntéseit befolyásoló további lehetséges szempontokkal foglalkozik.

Az auditorok felkészültsége és értékelése

Ha egy szervezet vezetése elhatározza, hogy a belső és/vagy szállítói auditokat végző munkatársaira felkészültségi (kompetencia) követelményeket határoz meg, mindenképpen érdemes figyelembe vennie a személyes tulajdonságokat, azokat az általános és szakterületi ismereteket és készségeket, amelyekkel a gyakorló és a jövőbeli auditoroknak rendelkezniük kellene. Az ismereteket és készségeket belső és/vagy külső oktatással, munkatapasztalattal, auditori képzéssel és gyakorlattal lehet megszerezni.

Az auditoroktól elvárt ismeretek és készségek, valamint ezek értékelési módszereinek meghatározásakor célszerű figyelembe venni, hogy:

- vannak-e olyan szakmai, vagy szervezetre jellemző ismeretek, amelyekkel az auditornak feltétlenül rendelkeznie kell;
- milyen személyes viselkedésmódot várnak el az auditortól;
- akarnak-e és, ha igen, milyen módszer(eke)t akarnak alkalmazni az auditorok teljesítményének értékelésére;
- mi a célja az értékelésnek, pl. ösztönzés, a felkészültség szintjének, a fejlesztési lehetőségeknek a meghatározása.

A szervezetek a kiválasztásánál nagyon ritkán fordítanak figyelmet arra, hogy az auditor milyen **személyi tulajdonságokkal** rendelkezik. A legtöbb, főleg kis szervezet már annak is örül, ha van valaki, aki elvállalja a feladatok ellátását, nemhogy még a személyiségjegyek alapján válogatni is tudjon a jelentkezők közül. Pedig könnyen belátható, hogy az auditorok annál inkább tudnak eredményesen tevékenykedni, minél inkább jellemző rájuk a jó kapcsolatteremtő képesség, a nyitott gondolkodás, a jó megfigyelő képesség, a rugalmasság, de ugyanakkor határozottnak is kell lenniük.

Ami az ismereteket és készségeket illeti, elvárható lenne, hogy az auditorok rendelkezzenek általános ismeretekkel és készségekkel, és legyenek bizonyos szakterületre és ágazatra jellemző ismereteik és készségeik is. Ezeket a szervezeteknek saját maguknak kellene meghatározniuk, amihez felhasználhatók azok az ajánlások, amelyek az ISO 19011-es szabványban találhatóak.

Az **általános ismeretek** magukba foglalják (foglalhatják) a következőket:

1. **Az audit eljárásainak és módszereinek ismerete:** Az auditor ezeknek az ismereteknek a birtokában képes:
 - alkalmazni az auditálás alapelveit, a szervezet auditálási eljárását és módszereit;
 - megtervezni és megszervezni a saját és esetenként a társai munkáját;
 - végrehajtani az egyes auditokat;
 - információt gyűjteni helyes kérdezés technikával, meghallgatás, megfigyelés, valamint a dokumentumok, feljegyzések és adatok átvizsgálása segítségével;
 - az auditálás során megfelelő mintavételi módszert alkalmazni;
 - biztosítani, hogy az összegyűjtött információk alátámasszák az audit során tett megállapításait;
 - munkadokumentumokat (pl. ellenőrző/kérdés listát) használni az audit során szerzett tapasztalatok feljegyzésére;
 - olyan jelentést írni az audit során tapasztaltokról, ami alapján a vezetők megfelelő döntéseket hozhatnak az eltérések (nem-megfelelőségek) okainak feltárására és a helyesbítő intézkedések meghozatalára;
 - megőrizni az információk, adatok, dokumentumok és feljegyzések bizalmasságát;

Ezeknek az ismereteknek az alapjait auditor képzés során lehet megszerezni és a gyakorlat segítségével elmélyíteni.

2. **Az irányítási rendszer dokumentumok és a bennük hivatkozott dokumentumok ismerete:** Ezek felölelik a következőket:
 - az irányítási rendszer szabványok és más, audit-kritériumként használt dokumentumok ismerete;

- az irányítási rendszer szabvány(ok) követelményeinek alkalmazása az auditált szervezet által;
- az irányítási rendszer alkotóelemei közötti kölcsönhatás megértése;
- a hivatkozott dokumentumok kapcsolatának és alkalmazásának megértése.

Ezeket az ismereteket részben auditor képzésen, részben belső képzésen és a gyakorlat során lehet megszerezni.

3. **A szervezeti környezet ismerete:** Az ismeretek ezen a területen felölelik a következőket:

- a szervezet irányítására, felépítésére, funkcióira és kapcsolataira vonatkozó ismeretek;
- az általános üzleti és irányítási fogalmakra, folyamatokra és a kapcsolatos terminológiára vonatkozó ismeretek;

Ezeket az ismereteket részben az alapoktatásban, részben belső képzésen, illetve a gyakorlat során lehet megszerezni.

4. **Az auditált szervezetre vonatkozó alkalmazható jogszabályi, szerződéses és más követelmények ismerete:** az auditornak ismernie kell a szervezetre és az általa működtetett irányítási rendszerekre vonatkozó jogszabályi és szerződéses követelményeket.

Ezeket az ismereteket részben az alapoktatásban, részben belső képzésen, illetve a gyakorlat során lehet megszerezni.

Az auditoroknak megfelelő **szakterületi és ágazatra jellemző ismeretekkel** is rendelkezniük kell(ene). Ezek az ismeretek általánosan a következőket tartalmazhatják:

- az irányítási rendszer(ek)re jellemző követelményeket és alapelveket, valamint ezek alkalmazásának ismeretét;
- az auditált szervezet ágazatára (iparág) és az alkalmazott irányítási rendszer- szabvány(ok) szakterületére vonatkozó jogszabályi követelmények tájékozottsági szintű ismeretét;
- az adott szakterületen értelmezhető érdekelt felek követelményeinek ismeretét;
- a szakterület alapjainak, valamint a szakterületre jellemző üzleti és szakmai módszereknek, technikáknak, folyamatoknak és gyakorlatnak olyan szintű ismeretét, amelyek elegendőek ahhoz, hogy az auditor képes legyen megvizsgálni az irányítási rendszert és megfelelő megállapításokat és következtetéseket tudjon megfogalmazni (ezek bizonyos iparágakban és irányítási rendszereknél feltételezik, hogy az auditor alapos szakmai ismerettel is rendelkezik);
- az auditált ágazat, működési jelleg vagy munkahely olyan szintű ismeretét, amely elegendő, hogy értékelje az auditált szervezet tevékenységeit, folyamatait és termékeit;
- a szakterületre és ágazatra vonatkozó, kockázatalapú irányítással kapcsolatos alapelvek, módszerek és technikák ismeretét olyan mértékig, hogy értékelni és kezelni tudja az auditálás során jelentkező kockázatokat.

A szakterületi és ágazatra jellemző ismeretekre az ISO 19011:2011-es szabvány „A” melléklete mutat be szemléltető példákat és ad útmutatót. Ezeknek a példáknak a mintájára bármely szervezet meg tudja határozni a rá jellemző szakterületi és ágazati ismereteket, ha úgy gondolja, hogy ezek hasznosak a számára.

Például a legáltalánosabban alkalmazott minőségirányítási rendszerekben a következő szakterületi ismereteket lehet meghatározni:

- a minőséggel, irányítással, szervezettel, folyamattal és termékkel, a jellemzőkkel, a megfelelőséggel, a dokumentációval, az audit és mérési folyamattal kapcsolatos terminológia (ezeknek a részletei megtalálhatók az ISO 9000:2005-ös szabványban);
- a nyolc minőségirányítási alapelv ismerete és alkalmazása a gyakorlatban, ide tartozik
 - a **vevőközpontúság**, a vevővel kapcsolatos folyamatok, a vevői elégedettség figyelemmel kísérése és mérése, a panaszkezelés, a magatartási/etikai kódexek ismerete (ha értelmezhetők), a probléma megoldási technikák ismerete;
 - a **vezetés** -a felső vezetőség szerepe, a szervezet tartós sikerének irányítása- a minőségirányítási megközelítés (a részleteket lásd az ISO 9004-es szabványban), a kiválósági modellek ismerete;
 - a **munkatársak bevonása**, az emberi tényezőkkel, a felkészültséggel (kompetenciával), a képzéssel és a tudatossággal kapcsolatos témák ismerete, a képzések eredményességének mérésével kapcsolatos ismeretek;
 - a **folyamatszemplétű megközelítés**, a folyamat-elemzés, a folyamatképeség mérési és a folyamatszabályozási módszerek, a kockázatkezelési módszerek ismerete;
 - a **rendszer szemlélet az irányításban** (a minőségirányítási rendszerek alapja, minőségirányítási rendszerek és más irányítási rendszerek központi

témái, minőségirányítási rendszer dokumentáció), a projektek irányítási módszereinek, a minőségtervek, szabályozási tervek készítésének, alkalmazásának, a konfiguráció kezelésnek az ismerete;

- a **folyamatos fejlesztés**, ami magában foglalja az innovációt és a folyamatos tanulást is;
- a **tényeken alapuló döntéshozatal**, kockázat felmérési módszerek (kockázat azonosítás, elemzés és értékelés) (pl. FMEA), a minőségirányítás értékelése (audit, átvizsgálás és önértékelés), mérési és figyelemmel kíséresi módszerek, mérési folyamatok és mérőberendezések követelményei, az alapvető okok elemzése, statisztikai módszerek (pl. SPC);
- a **kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal**, minőségirányítási rendszer követelmények és termékkövetelmények, sajátos minőségirányítási követelmények különböző ágazatokban.

A szükséges ismeretek meghatározása után következik az **értékelési kritériumok** kidolgozása. Célszerű, ha ezek között megtalálhatók minőségi jellegű kritériumok (mint például a képzés során vagy a munkahelyen mutatott személyes tulajdonságok, tudás vagy készségek) és mennyiségi jellegű kritériumok (mint például a munkatapasztalat és az oktatás éveinek száma, az elvégzett auditok száma, az auditor képzés óraszám) egyaránt.

Az **auditorok felkészültségének értékelésére** többféle módszer közül lehet választani.

A **1. ábra** egy példát mutat be a különböző módszerek együttes használatára.

Kompetencia terület	Értékelési kritérium	Értékelési módszer
Személyes viselkedés	Megfelelő viselkedés audit közben	Megfigyelés, visszajelzés kérése
Audit eljárások, módszerek	Sikeresen elvégzett auditor tanfolyam	Vizsga feljegyzés, audit megfigyelése
Rendszer dokumentumok	Belső dokumentumok ismerete, megértése	Vizsga feljegyzés, interjú
Szervezet ismerete	Legalább 1 év a szervezetnél	Munkaügyi feljegyzés, vizsga
Gyártási folyamat ismerete	Technológia ismerete, megértése	Munkahelyi képzés feljegyzése, vizsga

1. ábra Példa különböző értékelési módszerek alkalmazására

Az értékelést fel lehet használni arra, hogy meghatározzuk, mely területeken lehet, vagy kell fejleszteni az auditorok felkészültségét (kompetenciáját). Ebben az esetben alkalmazhatjuk például:

- a feljegyzések átvizsgálását az alapismeretekről, képzésről, a munka- és auditori gyakorlatról;
- az auditált szervezetektől, személyektől kapott visszajelzéseket;
- az auditorokkal folytatott interjúkat;
- az auditorok megfigyelését az auditokon;

- a képzések, továbbképzések vizsgáinak (szóbeli és/vagy írásbeli) eredményeit;
- az auditok feljegyzéseinek átvizsgálását.

Ha az auditorok **folyamatos teljesítményértékelése** a feladat, akkor elsősorban az auditok során készült feljegyzések átvizsgálásával lehet megfelelő információkat szerezni. Ilyenkor pl. elemezhetjük a jelentések szakszerűségét, érthetőségét, az ellenőrző listák teljes körű kitöltését, az audit megállapításait alátámasztó objektív bizonyítékok pontosságát. Ebben az esetben is alkalmazható

az auditorok munkájának megfigyelése az auditokon, vagy az auditáltaktól kapott visszajelzések elemzése.

A módszerek alkalmazhatósága függ pl. a szervezet méretétől, az auditorokat irányító vezetők felkészültségétől, az auditált szervezetek vezetőinek együttműködési készségétől.

A **nagy szervezetek**nél, ahol sok auditort kell értékelni, és a vezetés is felkészült, elkötelezett, ott pl. a következő értékelési módszerek alkalmazhatók: visszajelzések elemzése, auditorokkal folytatott interjúk, vizsgával záródó továbbképzések, pszichometriai tesztek.

A **kis szervezetek**nél, ahol kevés az auditor, és esetleg a vezetés elkötelezettsége sem elég erős, ott inkább az oktatásról, képzésekről, gyakorlatról rendelkezésre álló információk elemzése jöhet szóba, kiegészítve az auditokról készült feljegyzések értékelésével.

Sok olyan **kis szervezet** van, **amelynek nincs saját belső auditora**. Ebben az esetben is van lehetőség a külső auditor felkészültségének értékelésére: pl. rendelkezik-e a szakterületnek megfelelő képzés sikeres elvégzését igazoló tanúsítvánnyal, vagy referenciákat lehet beszerezni az eddig végzett munkáiról.

Az előzőekben leírt módszerek csak lehetőségek, általában a szervezetnek kell eldöntenie, hogy ezek közül melyeket alkalmazza, illetve alkalmaz-e egyáltalán valamilyen értékelési módszert. Azonban célszerű emlékezni arra, hogy a megfelelően felkészült auditor nagymértékben elősegítheti a belső auditok eredményes elvégzését, **ami hozzájárulhat a szervezet hosszú távú sikeres működéséhez**.

Adó 1% felajánlása

A személyi jövedelem adójának egy százalékával Ön is segítheti Társaságunk munkáját.

Kérjük, ne hagyja elveszni a lehetőséget, az SZJA bevallásakor adja meg az MMT adószámát:

19668174-2-42

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG[®]-ben
a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Radicsné Szerencsés Teréziával

Szódi Sándor 



„Hiszem, hogy azok az emberek, akik a mindennapi munkát örömmel végzik, sikeresek és ebben az esetben a munkájuk minőségi.”

Radicsné Szerencsés Terézia

- **Kérem, ismertesse milyen előzmények után került egy megyei egyesített közoktatási intézmény élére!**

- Közalkalmazottként több mint 30 éve vagyok a pályán, 1982-től folyamatosan dolgozom a kiskőrösi intézményben, amely a 30 év alatt számos névváltozást, szerkezet- és az utóbbi időkben fenntartóváltást élt meg.

Gyógypedagógiai tanárként kezdtem a munkám, de meghatározó a 2000-es év volt számomra. Ekkor kapcsolódunk be a minőségbiztosítási rendszerbe, és több szakmai innovációt is elindítottunk.

A fiam minőségi szakember, akkor még tanulóként kaptam az első könyvet tőle, amely erről a területről szólt. 2006-tól már módszertani intézményként működünk, számos európai projekt segítségével építettük ki térségünkben a szolgáltatásainkat. Létrehoztuk Kiskőrösön az Országos EGYMI Egyesületet, melynek azóta is elnöke vagyok. Ma már három kistérségnek (ma: járás) nyújtunk szolgáltatást, az ellátottak számát tekintve az ország egyik legnagyobb gyógypedagógiai szolgáltatójaként.

Az ELTE Bárczi Gusztáv Főiskolai karán óraadó tanárként az intézményünkben kifejlesztett módszereket és eszközöket átadhattam, mint a projektoktatást és a kooperatív tanulást.

Főiskolai tankönyvet is szerkesztettem, melynek címe: Minőségi munka tanítási órákon.

Folyamatosan publikálok azóta is. Az EDUCATIO Kht. fejlesztéseiben rendszeresen részt veszek, különösen a módszertanok és a minőségfejlesztésekben közreműködöm. Számos képzések kidolgozásban, fejlesztésében vettem részt. A hatékony együttnevelés, a kooperatív tanulás, projektoktatás, árnyalt értékelés, hatékony tanuló megismerés képzések trénera és mentora vagyok. A dél-alföldi régióban a gyógypedagógiai hálózat kiépítésében oroszlánrészt vállaltam.

A sokrétű munkám és tapasztalatom alapján kértek fel arra, hogy az ország egyik legnagyobb többcélú intézményét működtessem úgy, hogy közben a kecskeméti helyi

problémákat (számos peres ügyek) orvosoljam és végre ott is kezdődjön el egy szakmai munka.

- **Az igazgató-főtanácsos jelenlegi beosztásában melyik korábban tanult szakmáját tudja leginkább hasznosítani?**

- Prioritásként tekintve a négy diplomám közül a főigazgatói munkámhoz a vezetőképző szakvizsgámat helyezném, hiszen munkámat megfelelő tervezés, szervezés, végrehajtás és ellenőrzés, valamint az arra való visszacsatolás alapján tudom megtenni vezetőtársaimmal karöltve.

A második helyen a gyógypedagógiai tanári diplomám szerepel, amely által szakmailag átlátom valamennyi intézményemet. Töreksem a szakmai igényesség kialakítására, az innovációk tekintetében az élenjárásra. Hiszek abban, hogy a hálózati rendszer kiépítése elengedhetetlen a gyógypedagógiában.

Harmadik helyen a nevelőtanári képesítem (pedagógia szak) szerepel, amellyel a Rám bízott kecskeméti különleges gyermekotthon munkáit tudom koordinálni. Jelenleg a legnagyobb kihívás számomra, hogyan tudok kialakítani egy jól működő szervezetet ennél az egységnél. Kecskeméten összesen 7 egységet irányítok.

Végül, de nem utolsósorban az ELTE-n szerzett pedagógia szakomat a publikációkhoz, kutatásokhoz tudom jól hasznosítani. Számomra ez a terület azért fontos, hogy a jól működő területeinket megismertessük más oktatási és egyéb civil szervezetek számára, amely által a jó gyakorlatokból, gyakorlati példákából könnyebben tanulhatnak.

Elmondhatom, mind a négy szakmámat valamilyen szinten a mindennapi munkámban hasznosítani tudom, melynek mennyisége és milyensége függ a napi feladatoktól, kihívásoktól. De túl a diplomákon, a horizontális tanulás terén lehetőség van az egész életen át való tanulásra. Magam is azzal szembesülök, hogy egy-egy műhelymunka szervezésével számtalan jó gyakorlatot fedezek fel, amelyet később a saját intézményemben kipróbálhatok.

Az ISO rendezvényein is több esetben megfordultam már, és elmondhatom, mindenhol valamit tanultam. Így miközben magam is szabad időmben trénerkedem, vagyis képezek, másik héten már magamat képeztetem, hogy mind jobban tudjam ellátni feladataimat. Munkámat a folyamatos tanítás-tanulás kettőssége jellemzi.

- **A mai vezetői tevékenység mennyiben különbözik pl. az 5-6 évvel korábbitól?**

- Egyre erőteljesebben jelenik meg a gyorsaság, rugalmasság, szemléletformálás kompetenciák, mint a korábbi időszakban. Csapat, illetve a team munka is nélkülözhetetlen akár a versenyszférában, akár az oktatásban és még sorolhatnám tovább.

A köznevelési törvény megint egy másfajta „vezetői magatartást” vetít elénk.

- **Sok minőségügyi konferencián láttam Önt és munkatársait résztvevőként, előadóként. Miért tartja fontosnak az önképzésnek ezt a módját? Mit gondol más első számú vezetők miért nem élnek nagyobb számban ezzel a lehetőséggel?**

- Azt gondolom, hogy minden egyes konferencián, különösen ahol szekciók is működnek, lehetőség nyílik más nézetek, új kihívások, gyakorlatok megismerésére. A legjobb lehetőség, amikor hasonló gondolkodású emberek egy asztalhoz ülhetnek és egy adott témában gondolatot cserélhetnek.

Az önképzés igazán hasznos „műfaj”, különösen, amikor egészen más terület munkájába is betekinthetünk, mert ezáltal a látásmódunk szélesedik. A gondolatok „transzformációjára” azért van szükség, mert folyamatosan tanítjuk magunkat, miközben ez nem is olyan egyszerű művelet, de ha egy „aha” élményt elérünk, akkor az egyénnek ez sikerélmény.

Konkrét példát említve, az EDF DÉMÁSZ egyik minőségügyi vezetője -akivel már más alkalommal is dolgoztunk

együtt- meghívott egy kétnapos LEAN konferenciára, Szegedre. A japán professzor lenyűgöző előadást tartott, miközben amit mondott, én már átfordítottam a mi iskolánkra vonatkozóan az elhangzottakat, amelyet papírra vettem és feltettem a levelezőlistánkra, így minden kollégám azt elolvashatta. Az „aha” élmény nálam az volt, hogy az autizmus spektrum zavar esetében azokat a metodikákat használjuk, amelyet ő az iparra vetített ki. Ilyekor mindig elgondolkodom, ha én ennyit tanulok egy-egy ilyen konferencián, vajon az iparban dolgozók ugyancsak tudnának tanulni tőlünk?

A belső motivációs szint emelkedhet egy ilyen képzés során, amellyel visszatérve a mindennapi munkához, még jobbat tud alkotni az ember. Lehet, hogy éppen egy aktuális probléma kezelésére éppen egy ilyen helyen sikerül választ kapnia.

Az elmúlt évben a közoktatási ágazatban a meghívott gyógypedagógiai módszertani intézmények vezetői részt vettek az ISO rendezvényen, én inkább a többi oktatási intézmény megjelenését hiányolom.

Nehéz a vezetőket az oktatásban aktiválni, ha a köznevelési törvény erre nem tesz utalást sem. Mégis azt gondolom elsősorban, hogy minőségi konferenciákon részt vegyenek vezetők, másfajta szemléletre, másfajta hozzáállásra van szükség. Márpedig egy szemléletformáláshoz sok idő szükséges.

- Egyik nyilatkozatában az ISO mozaikszó egyéni értelmezését adta. Pontosan mit jelent ez sajátos adaptálásában?

- Egyik nyilatkozatomban azt mondtam, hogy nekem az ISO-val kapcsolatosan az alábbi szavak jutnak az eszembe:

I - igényesség

S – sikeresség

O – oktatás

Azt gondolom, hogy az ISO 9000 FÓRUM minden egyes eseményén megjelenik az igényesség, vagyis a bemenettől kezdve a kimenetig minden egyes folyamat alapos átgondolása a vezetés részéről. Minden évben törekszenek a résztvevők igényeit figyelembe venni.

Évek óta részt veszek a rendezvényeken, így bátran állíthatom, hogy sikeresek a rendezvényei. Kollégáim mindig jutalomnak élik meg a részvételt.

Bármilyen meghirdetett rendezvényen tanulni lehet, ezért is írtam az oktatást. A tanulás mindig kétoldalú: adok és kapok. Tehát annyit vehetek ki belőle, amennyit én is beleteszek. Nyilván ha engem érdekel a téma, kérdéseket teszek fel, akkor úgy megyek haza, én most sokat tanultam. De ehhez kell az egyén, a résztvevő is.

- A BKMÖ Kiskőrösi Közoktatási Intézménye számos sikert ért el az utóbbi időben. Ön mire a legbüszkébb?

- A pontos nevünk Integrált Közoktatási Intézmény.

A legbüszkébb a csapatomra vagyok. Büszkén mondhatom, kevés ilyen szakmailag felkészült, szakmai igényességgel, csapatszellemmel rendelkező iskolai tantestület található. Ráadásul a jó gyakorlatainkat megfelelő alázattal, kedvességgel adják át.

2008-ban vettük át a SHIBA díjat, azóta sokkal professzionálisabban végezzük nevelő-oktató, és szakszolgálati munkánkat. Ennek köszönhetően számos jó gyakorlatot fejlesztettünk ki, adtunk tovább más intézmények számára. 2011-ben a CSR Társadalmi elkötelezettség elismerést vehettük át, majd 2012-ben a Magyar Minőség Háza díjat.

Mindeközben 2011-ben azt az intézményt vettem át Kecskeméten, mint tagintézményt, ahol rengeteg szakmai és vezetési probléma miatt számos per zajlott akár az intézmény, akár a volt vezető, akár a dolgozókkal szemben.

Amire nagyon büszke vagyok, hogy a kecskeméti tagintézmény is elindult az útján, önmagukhoz képest óriásit léptek

előre, amelyben segített a kiskőrösi csapatom. Persze ez nem volt egyszerű időszak és még rengeteg teendőnk van, de akarnak és megéreztek a team munka lehetőségét. Értékelik, hogy megfelelő személyi és tárgyi feltételeket megteremttem a sikeres nevelő-oktató munkához.

- Miként látja a közoktatás helyzetét? Milyen rövidtávú intézkedéseket tud elképzelni pl. az oktatás minőségfejlesztése területén?

- Neuralgikus pont, hogy a Nemzeti Köznevelési Törvényben nem jelenik meg a minőségfejlesztés, míg a korábbi közoktatási törvényben szerepelt. A COMENIUS minőségbiztosítási rendszert 2000-ben vezették be hazánkban az oktatási intézményekben. Több iskola ekkor indult el egy úton. Én azt mondanám, a mi iskolánk ekkor kezdett el tudatosan építkezni és rendszerét kiépíteni. Ma már el se tudnám képzelni működésünket a folyamatszabályozásaink, eljárásrendjeink nélkül.

Az elmúlt években közreműködtem az egységes gyógy-pedagógiai módszertani intézmények standardjának kidolgozásában, majd régiós szinten annak kipróbálásban is. Örülök, hogy a jelenleg futó európai uniós pályázatokba is beépült a standard alkalmazása.

Rövid távú intézkedési tervként a pedagógus életpálya modell pilot programját tartanám fontosnak, vagyis a kipróbálását. Meggyőződésem, akkor már szembesülni fognak az alkotók, hogy mégiscsak szükség van a minőségre. Ugyanis hogyan akarunk bárkit is minősíteni, ha annak eljárásrendje, mérőrendszere nem kidolgozott? Végrehajtási rendeletbe pedig be lehet illeszteni.

Mint az országos EGYMI Egyesület Elnöke folyamatosan írom a javaslatokat -építve az országos hálózatunkra- az oktatáspolitiká számára. Több észrevételünk már nyitott fülekre talált és persze vannak sikertelen történetek is. Filozófiám szerint mindig nekem és a szervezetemnek is

proaktívnak kell lennie, ebben az esetben tudunk tényleges eredményeket és sikereket elérni.

- Milyen minőségképe, minőség felfogása van?

- A környezetemben lévők elvárásaira és igényeire képes legyek folyamatosan reagálni, ennek érdekében megújulni és ezt a szemléletet képes legyek átadni a dolgozóim számára is.

A mindennapi munka minőségi legyen, de ezt úgy elérni a kollégákkal, hogy nem fogcsikorgatva, hanem mosolyogva, jókedvűen. Hiszem, hogy azok az emberek, akik a mindennapi munkát örömmel végzik, sikeresek és ebben az esetben a munkájuk minőségi. Az én minőségképem az, hogy akár otthon, akár a munkahelyemen jó értelemben valami lenyomatot hagyjak. Vagyis hitelesen tegyem a teendőimet. Amit örököltém értékeket, azok mentén haladva, mindeközben folyamatosan megújulva tegyem a feladataimat.

- Munkájában a „minőségi véna” menyire jelent segítséget?

- Azt gondolom, hogy én olyan vezető vagyok, aki mindig keresi az új utakat. Nincs vagy csak nagyon ritkán, hogy megálljak. Figyelek a környezetemben megjelenő változásokra. Mindezeknek köszönhetően a gazdasági válság ellenére is elmondhatom, nem volt létszámcsökkentésünk. Sőt, tovább tudtunk fejlődni. Mindez nem valósulhatott volna meg, ha nincs a „minőségi véna”.

Mert mi történt? Figyeltük a pályázati forrásokat. Figyeltük, hogy az oktatási intézményeknek mire van szükségük. Amikor kiderült, hogy a többségi intézményeknek nincs kellő módszertan és eszköztár a kezükben az integráció tekintetében, a kifejlesztett jó gyakorlatainkkal erre sort kerítettünk. A jó gyakorlatok kidolgozásánál, átadásánál és utógondozásánál is lényeges szempont volt a minőségi szemlélet. Az új kihívás, hogy az országos jó gyakorlatokból majd kiválogatják a legjobb gyakorlatokat.

Büszke vagyok rá, hogy országos műhelymunkára éppen a napokban engem kértek fel, mutassam be, hogyan lehet „legjobb gyakorlatot” készíteni, majd működtetni. Amelyek minőség nélkül nem jöhettek volna létre.

Sokat köszönhetek fiamnak, akivel több mindent meg tudok konzultálni, és számos szervezetnek is, akiknek a rendezvényein részt vehetek.

- **Milyen tennivalók foglalkoztatják manapság? Milyen tervei, elképzelései vannak?**

- Újabb átalakulás elé nézünk. Hamarosan az intézmény fenntartója a Klebersberg Intézményfenntartó Központ lesz. Terveim, hogy az intézmény az átalakulás közepette haladjon az útján, váljon referencia intézménnyé, amely továbbra is mintaértékű lesz a régióban, de hazánkban is. Jelenleg egyszerre 6 európai pályázatban dolgozunk azért, hogy a kitűzött célokat meg is valósítsuk. Eközben segítjük a többségi intézmények integrációs folyamatait is. Mára már elértük, hogy az egyházi intézmények is keresik a kapcsolatot, sőt az egyik európai pályázatunk már konzorciumi együttműködésben valósul meg.

Ugyanakkor a kecskeméti tagintézménynél az alapozásnál tartok, elindítottam egy új úton 135 dolgozót! Számomra óriási kihívás. Örömmel tölt el, hogy a kiskőrösi csapat milyen alázattal és odafigyeléssel támogatja a kecskeméti intézmény fejlődését. Példaértékű, ahogyan átadják jó gyakorlataikat. Egyre több pedagógus érez rá Kecskeméten is a siker ízére, így szépen nyomon követhető a fejlődés, a szervezeti átalakulás. Kecskeméten is mérjük most már a szülők, gyerekek, dolgozók elégedettségét, igényét. A szükséges intézkedési terveket végrehajtjuk. A szülők egyre elégedettebbek. A sérült gyermekek jókedvűen tanulnak a projektek során.

Keresem az utakat, hogy a változás nekünk milyen előnyökkel járhat. Soha nem azt nézem, hogy mi minden nehézséggel kell megküzdenem. Pedagógusoknak kép-

zéseken azt szoktam mondani: „nekem a barátom a változás...”

Minden változásnál nekem is egy pillanatra összeszorul a torkom, de nem azon morfondírozok, hogy már megint mi történt, milyen nehézségek vannak, hanem az, hogy a körülöttünk lévő lehetőségekből mit és hogyan tudok hasznosítani és mely kollégákat tudom mozgósítani azon a területen, hogy a problémát minél hamarabb kezelni tudjuk.

Terveim között szerepel a Nemzeti Minőségi Díjra való pályázásunk. A felkészítőn már négy kollégám vesz részt. Ez is bizonyítja, hogy az egyik elképzelésem -ami mindig is jellemző volt a munkámra- minél több munkatárs bevonása egy-egy folyamatba, a kollégáknál a „gazdaszellelem kialakítása”. Nincs is nagyobb siker, mint amikor egy kolléga azt mondja, ez az ő főműve. Én pedig tudom, mit tettem ezért kezdeti lépésként, akár háttérben, hogy így érezzem.

- **Kérem, beszéljen hobbijáról, szabadidős tevékenységeiről!**

- Mondhatnám, hogy hobbim a munkám. Szeretem, amit mindennap teszek. Ugyanakkor egyre jobban törekszem arra, hogy a „szervezetem” jelzéseiire is figyeljek, hiszen heti rendszerességgel fordulok meg Kecskeméten, Kiskőrösön és Kalocsán, amelyet mozgásomban már érzek.

Rendszeresen úszom és szaunázom. Otthoni kerékpárral teszem a köreimet, miközben a sajtóval is ismerkedem. Imádom táncolni, túrázni nyaranként.

Szeretek finom süteményeket sütni, amelyeket aztán a családom minősít azzal, hogy pillanatok alatt elfogyasztják. Vagyis itt is sikerül a kiválósági szintet elérnem!

- **A válaszait nagyon szépen köszönöm!**

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2013. május 22. szerda

- 2012. év beszámolója
- 2013. év tervezete

➤ XII. Honvédelmi minőségtaglalkozó

2013. május 29. szerda

➤ XXII. Magyar Minőség Hét

2013. november 5-7.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2013.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2013.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2013.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2013.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2013.


Tervezett eseménysorozat:

Konferencia-sorozat a minőség aktuális kérdéseiről

Pályázati Díjak és a **Magyar Minőség** elektronikus folyóirat legjobb szerzőinek Díj ünnepélyes átadása

XVII. Minőségszakemberek Találkozója

Somogyiné Alabán Ildikó 

2013. február 08-án rendhagyó módon zajlott le a XVII. Minőségszakemberek Találkozója. A Találkozó résztvevői az ISO 19011:2011 szabvány követelményeit alapul véve vizsgálták a belső felülvizsgálókra vonatkozó követelményeket. A közös gondolkodást **Turi Tibor** vezetési tanácsadó, CMC, az MSZT/MCS 901 szakértője előadása indította. 

Az előadás elején képet kaphattunk a szabvány 2002-es és 2011-es kiadásai közötti változásról. A legfőbb különbség, hogy a szabvány a minőségirányítási és környezetközpontú irányítási rendszerek auditjai helyett a szabványos irányítási rendszer auditokra vonatkozik. Változott a szabvány alkalmazási területe is: a belső auditálás, a szállítók auditálása, tanúsítás/regisztrálás három területből a tanúsítás/regisztrálás helyett a jogszabályi, szabályozói cél jelent meg. A tanúsítás/regisztrálás auditjaihoz tartozó követelményeket a továbbiakban az ISO/IEC 17021:2011 szabványban kell keresnünk. A bevezetőben elhangzott, hogy a szabvány megfelelő értelmezéséhez elengedhetetlen az ISO 9000 terminológiájának és a nyolc minőségirányítási alapelvnek az ismerete.

Változások mellett (alapelvek között a bizalmasság megjelenése; táv-auditálás, mint módszer; a kockázat fogalma) rámutatott, hogy az egyik legnagyobb kockázatot a belső auditok esetében az, hogy a vezetők nem ismerik fel kellőképpen a belső felülvizsgálatok célját, jelentőségét.

Az előadás kitért és részletesen foglalkozott az audit eljárások és a rendszer dokumentumok ismeretének a fontosságára, a jogszabályok és szerződéses követelmények

ismeretének jelentőségére, valamint a szervezeti környezet ismeretére. Az előadás második felében az auditor értékelési módszerekről, a módszerek célokkal és szervezettel való összehangolásáról esett szó.

Az előadó példákkal mutatta be, hogy a hazai és nemzetközi gyakorlatban más a felülvizsgálatok eltéréseihez való hozzáállás. Nemzetközi viszonylatban érték a hiba, az eltérés, mert ezekre építve lehet a gyakorlaton változtatni.

Elhangzott, hogy az auditor kompetencia fejlesztés és értékelés gyakorlata, módszerei iparágfüggőek is. További fontos tényező, hogy a belső felülvizsgálatokat fő feladatként, vagy megbízással, évente egy-két alkalommal végzi-e a felülvizsgáló.

Az előadást követően a résztvevőket felkértük a belső felülvizsgáló értékelő gyakorlatuk bemutatására, felmerülő kérdéseik és gondolataik megosztására.

A jelenlévők többsége arról számolt be, hogy a szabvány tanulmányozása során számos követelménynek való megfelelést tudtak azonosítani működő gyakorlatukban. Elhangzottak példák az auditorok kompetenciájának fejlesztésére, ötletet meríthettek a jelenlévők a belső felülvizsgálók értékelésére kialakított helyi gyakorlatokból.

A belső felülvizsgáló értékelés módszereinek bemutatása az előadásban felölelte az értékelés címszó alatt elhangzott gyakorlatokat. Azt, hogy melyiket alkalmazzuk, egyértelműen a belső felülvizsgálattal elérendő célnak kell alárendelni. Tudnunk kell, mi a belső felülvizsgáló célja, ehhez pozícionálni lehet az auditorokat, azonosítani a követelményeket és biztosítani a feltételeket. Az értékelés

egyes elemei élnek, de a cégek sokszor elfeledkeznek arról, hogy az auditori kompetenciákat fejlesszék.

A legnagyobb vitát talán a friss diplomások belső felülvizsgálóként való alkalmazása keltette. A résztvevők egy része fontosnak tartja az új szem megjelenésének jelentőségét, míg a többiek amellett érveltek, hogy a belső felülvizsgálói tevékenység végzéséhez fontos tényező a tapasztalat és a gyakorlat.

Turi Tibor megjegyezte, hogy a belső felülvizsgálóknál legfontosabb tényező, a nyitott gondolkodás nem életkorfüggő, ugyanakkor a „helyismeret” nem elhanyagolható.

A belső felülvizsgálók munkavégzéséért, felkészültségéért a belső felülvizsgálókat felkészítők a felelősek, és a biztosított információk, oktatások is befolyásolják a sikeres felkészítést.

A jelenlévők megismerhették egy tanúsítói auditokat végző cég elvárásait is a felülvizsgálóival szemben.

Elhangzott, hogy a szabvány ötletet adhat ahhoz is, hogy felkészüljünk a vevői és szállítói auditokra.

A résztvevők mindegyike egyetértett abban, hogy a szabvány jó keretet ad a belső felülvizsgálók értékeléséhez és a kompetenciafejlesztéshez is. A megfelelő megoldást azonban minden szervezetnek a saját körülményeire kell szabni, figyelembe véve a belső felülvizsgálók számát, a belső felülvizsgálók által elvégzett belső felülvizsgálatok számát. Turi Tibor összegzésében elmondta, hogy a szabvány csak egy útmutató, szabadságfokot ad a megvalósításhoz, de nem kerülhető meg a saját helyzetre való alkalmazhatóság feltárása.

Magyar Minőség Társaság új tagja

Szolnoki Bernadett

Miskolc

„Szolnoki Bernadett vagyok, okleveles közgazdász, okleveles gyógymasszőr.

2010-ben végeztem a Szolnoki Főiskola Kereskedelem és marketing szakán, Marketingmenedzsment szakirányon. Marketing területen dolgoztam a Cívis Grand Hotel Aranybika***-ban, a Coop Tiszavidék Áruházban, és a Hajdúsági Gabona Zrt.-nél. A főiskola mellett (2008-2009) részt vettem egy OKJ Gyógymasszőr tanfolyamon. A képzés során a Kenézy Gyula Kórházban dolgoztam, mint gyógymasszőr. A Miskolci Egyetem Vezetés és szervezés szakán, Szolgáltatásmenedzsment szakirányon folytattam tanulmányaimat, közgazdász mester diplomámat 2012-ben kaptam meg.

Tanulmányaim és tapasztalataim arra ösztönöztek, hogy mélyebben is foglalkozzak a munkahelyi egészségfejlesztéssel. Részt vettem Országos és helyi Tudományos Diákköri Konferenciákon egyaránt.

Jelenleg a Miskolci Egyetem „Vállalkozáselmélet és gyakorlat” Doktori Iskola PhD. hallgatójaként az egészségmenedzsmenttel, ezen belül pedig az egészségfejlesztés (prevenció) és munkahelyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálatával foglalkozom.

Elismerések, kitüntetések:

„Több az élet az eledelnél” c. pályázat (2010. Szolnok, különdíj)

Tudományos Diákköri Konferencia (2010. Miskolc, II. helyezés)

Országos Tudományos Diákköri Konferencia (2011. Gödöllő)

Tudományos Diákköri konferencia (2011. Miskolc, Sáfár Mária különdíj)

Miskolci Egyetem Tanulmányi Emlékérem Arany fokozat (2012. Miskolc)”

Díj az Európai Vállalkozások Ösztönzésére

A Nemzetgazdasági Minisztérium az Európai Bizottsággal közösen 2013-ban is pályázatot hirdet az európai vállalkozások ösztönzésére létrehozott díj elnyerésére összesen hat kategóriában.

A „**Díj az Európai Vállalkozások Ösztönzéséért**” pályázat Európa-szerte felkutatja és elismeri az Unió legkreatívabb és legsikeresebb vállalkozóit, vállalkozás-ösztönzési projektjeit. A Díj céljai közé tartozik a vállalkozási tevékenység ismertségének fokozása, a legjobb vállalkozási elképzelések és gyakorlatok bemutatása, valamint a potenciális vállalkozók ösztönzése és inspirálása.

A Díjra való nevezés két kiválasztási szakaszban zajlik: nemzeti és európai szinten. Az európai fordulóra két projektet juttat tovább a magyarországi szakmai zsűri. Az Európai Zsűri Fődíját -amelynek díjazottja bármely kategóriából kikerülhet- az a pályázat nyeri el, amely Európa legkreatívabb és leginspirálóbb vállalkozói kezdeményezésének bizonyul. A díjátadó ünnepséget -amelyre a nemzeti forduló összes továbbjutója meghívást kap- az EU soros elnökségét adó Litvánia rendezi az év végén. Az Európai Bizottság által szervezett Európai KKV Közgyűléssel, valamint a KKV követek találkozájával egybekötött rangos esemény díjazottjai találékonyágukért és céljaik sikeres megvalósításáért részesülnek elismerésben. **Az elmúlt években két magyar sikertörténetet is díjazott az európai zsűri: a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató Panda Hotelt, illetve a Széchenyi Kártyát.**

Az Európai Vállalkozási Díjat hat kategóriában osztják ki:

- A vállalkozói kedv ösztönzése
- A vállalkozói ismeretek növelése
- Az üzleti környezet fejlesztése
- A vállalkozások külpiacra lépésének elősegítése
- A zöldgazdaság ösztönzése
- Vállalkozás a társadalmi esélyegyenlőségért

2013.03.05 A pályázati kiírás, a jelentkezés lap és az eljárási kézikönyv letölthető:

<http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/belgazdasagert-felelos-allamtitkarsag/hirek/dij-az-europai-vallalkozasok-osztonzesere-2013>

A jelentkezéseket a kkvdij@ngm.gov.hu email címre várjuk.

Nevezési határidő: 2013. június 2.

További információk elérhetők a Díj hivatalos Facebook oldalán és az Európai Bizottság honlapján.

Beszámoló a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület éves konferenciájáról

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (SzKKE) 2012. március 8-án tartotta első, hagyományteremtő konferenciáját „Kiválóság Tavasz” címmel. Azzal a céllal indítottuk a konferenciát, hogy minden évben, lehetőleg adott időpontban az érdeklődők számára áttekintést adjunk a Kiválóság kultúra elmúlt egy éves hazai és nemzetközi történéseiről, bemutassuk a meglévő hazai jó gyakorlatokat, és lehetőséget adjunk partnereink számára is a bemutatkozásra. Kiemelt eleme ezeknek a konferenciáknak, hogy itt adunk át EFQM elismeréseket (díjak, oklevelek), illetve további elismerések átvételére is itt nyílik lehetőség.

Az idei konferencia programjának fő elemei az alábbiak voltak:

EFQM Modell 2013



A konferencia nyitó előadását Sugár Karolina, az SzKKE elnöke tartotta. Előadásának apropóját adta, hogy az EFQM az elmúlt évben továbbfejlesztette a kiválóság modelljét, abban változtatásokat, finomításokat eszközölt. Az előadásban a hallgatóság gyors képet kapott azokról az érintett modell területekről, amelyek esetében az új modell markáns változást hozott. Elhangzott, hogy az idei évtől már az új modell az irányadó mind az EFQM tréningeknél, mind pedig az egyes elismerési szintekre történő pályázatoknál. Az EFQM Modell 2013 már magyarul is elérhető, megrendelhető az SzKKE honlapján található online felületen.

Grundfos Beszállítói Kiválóság program

Az SzKKE és a Grundfos Magyarország Gyártó Kft 2010-ben döntött a közös program elindításáról. Az elmúlt három évben nyolc szállító kapcsolódott be a programba mely az idei évben további két céggel fog kiegészülni. A szállító cégek EFQM Modell szerinti szervezeti átvilágítást (önértékelés) végeznek és fejlesztési projekteket valósítanak meg a program keretében. Az elmúlt években több mint 25 sikeresen lezárt fejlesztési projektről számoltak be a cégek, több mint 20 tapasztalatcsere látogatást szerveztünk meg, és 8 szállító vehette át az EFQM Committed to Excellence elismerését.

A konferencia programjának keretében a Grundfos részéről Nyeste Zsolt számolt be a tapasztalatokról, és méltatta annak jelentőségét a Grundfos szemszögéből. Szabó Kálmán, az SzKKE ügyvezető igazgatója áttekintést adott az elmúlt év eredményeiről, és szólt a jövő terveiről is. A konferencia blokk második felében két szállító cég (CNC Rapid Kft, GIGA 2003 Kft.) képviselője beszélt a saját tapasztalataikról, és a programban való részvétel közvetlen és közvetett hasznáról.

Vezetői dilemmák – gondolatok vezetőktől nem csak vezetőknél

A konferencia következő részében első számú vezetők kaptak lehetőséget, hogy a vezetés aktuális problémáiról, dilemmáiról, saját tapasztalataikról osszák meg gondolataikat a hallgatósággal.

Elsőként Károlyi László, a Legrand Hungary vezérigazgatója, közelmúltban megjelent „Üzleti évszakok” című könyve bemutatása kapcsán beszélt a vezetői kihívásokról egy szervezet életútjának különböző fázisaiban, melyeket az évszakok váltakozásával hozta összhangba a szerző.

Őt követte Svékus Márton, a Common Purpose ügyvezető igazgatója, aki a hatáskörön átnyúló, azon túlmutató vezetői szerepvállalás, ma még közel sem széles körben elterjedt gyakorlatát mutatta be szemléletes példákkal.

Talán az egész napi program egyik leginkább kíváncsian várt része volt a **Jövőorientált Vezetők Társasága** alapító kerekasztal beszélgetése volt. A beszélgetés résztvevői az alábbi személyek voltak:

- Dinnyés Előd, titkár Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- Hatos Hajnalka, ügyvezető, Hatos és Társa Nyelviskola Kft.
- Károlyi László, vezérigazgató, Legrand Hungary
- Király Zoltán, ügyvezető igazgató, Dana Hungary Kft.
- Lakics Péter, ügyvezető, Lakics Gépgyártó Kft.
- Szerencsés Terézia főigazgató, Integrált Közoktatási Intézmény, Kecskemét

A kerekasztal résztvevői saját szemszögükön keresztül értelmezték azt, hogy miben látják a saját munkájukban a jövőorientál jelleget. Szóba került a saját szakmai felkészültség jelentősége, az analízis képesség kifejlesztése, a szervezet minden szintjén megjelenő motiválás, illetve a szervezeti határokon túlmutató partnerség fontossága. Elhangzott, hogy mennyire fontos, hogy a vezetői jövőkép képes legyen a teljes szervezetet áthatni, a kitűzött célok irányába mozgósítani annak minden tagját.

A kerekasztal beszélgetéssel **megalakult a Jövőorientált Vezetők Társasága**, melynek tagjait, és azok tevékenységét a jövőben megismerhetik az SzKKE internetes oldalán. A résztvevők erről elismerő oklevelet is átvehettek.

A délutáni program szinte minden előadása a társadalmi felelősségvállalás (CSR) témájához volt kapcsolható.

A vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése

A vállalati fenntarthatóság komplex értelmezése - Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért címmel Petrik Ida, a BCSDH igazgatója tartott rövid előadást arról a kezdeményezésről, melynek ajánlását több mint húsz nagy vállalkozás első számú vezetője már aláírta. A Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH) nevű szervezet vezetői ajánlását a konferencia programja keretében Sugár Karolina az SzKKE elnöke is ünnepélyesen aláírta, ezzel kifejezve az SzKKE ilyen irányú elkötelezettségét is a fenntartható fejlődés iránt.

Városi kiválóság program

A következő blokk három előadója az SzKKE és a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara partnerségében megvalósult első városi kiválóság program (Kiválósággal Győrért Díj) egy évéről számoltak be. Dinnyés Előd kamarai titkár a kezdeményezés jelentőségéről, és úttörő jellegéről beszélt, és jelezte, hogy a kamara elkötelezett a program más városokban történő elindítása iránt. Szabó Kálmán az elmúlt egy év történéseit vette számba képekkel színesítve a beszámolót, illetve dr. Gubicza Gábor, a WH Consulting képviselőjében, mint a program egyik résztvevője emlékezett vissza a sikeres program egyes állomásaira. Mindhárom előadó hangsúlyozta, hogy a kezdeményezés hatása pozitív és

előremutató, jótékonyan hat a városban működő és a programban részt vevő szervezetek együttműködésére.

„HelloWork” program

A szünet előtt a Civil Centrum Alapítvány csapata mutatta be közösen a közelmúltban elindított „HelloWork” programot, melynek célja, hogy egy speciális internetes portál útján segítse a fogyatékkal élő és dolgozni akaró emberek elhelyezkedését. Az előadók kiemelték, hogy első sorban az egymásra találás problémájában szeretnének mind a cégeknek, mind pedig a dolgozni kívánó fogyatékkal élő embereknek segítséget nyújtani.

Fogyatékoság-barát Munkahely

A konferencia záró részében a Salva Vita Alapítvány által útnak indított Fogyatékoság-barát Munkahely programban elismerést szerzett három szervezet képviselője mesélte el, hogy milyen kihívásokat tartogat az, ha egy cég fogyatékkal élő munkatársakat kíván alkalmazni. Mindhárman kihangsúlyozták, hogy az általuk képviselt vállalkozások messze menően elkötelezettek ezen a területen és a jövőben törekszenek a fogyatékkal élő emberek integrációjának folytatására.

A konferencia helyszínén a Lámpás 92 Alapítvány szervezésében, sérült fiatalok számára működtetett művészeti táborában készült képek kerültek kiállításra.

A konferencia programjában az alábbi elismerések kerültek átadásra:

„Elkötelezettség a Kiválóságért” EFQM elismerő oklevél és díj:

- A Grundfos Beszállítói Kiválóság program keretében beadott pályázattal:

CNC Rapid Kft.

Dunapack Kft.

Kienle + Spiess Hungary Kft.

Kovács Kft.

Royalpack Csomagoló Kft.

- Egyénileg beadott pályázattal:

Innogrant Consulting Kft.

Innoskart Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

Laser Consult Kft.

Magyar Posta Zrt. Stratégiai Koordinációs Igazgatóság

WH Consulting Kft.

Magyar Beszállítók Kiválóság Díja 2012:

- Okleveles elismerés:

Hatos és Társa Nyelviskola Kft.

Royalpack Csomagoló Kft.

- Díjas elismerés:

Króne Fémmegmunkáló Kft. (mikró méretű szervezet kategória)

Nextent Informatika Kft. (kisméretű szervezet kategória)

HAJDU Autotechnika Kft. (közepes méretű szervezet kategória)

Az Év Kiváló Beszállítója díj:

Lakics Gépgyártó Kft.

Kiválóság Kultúra Nagykövete elismerő oklevél:

Dinnyés Előd, titkár GYMSKIK

Szerencsés Terézia, főigazgató, Integrált Közoktatási Intézmény, Kecskemét

MAGYAR MINŐSÉG XXII. évfolyam 04. szám 2013. április

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A vállalati fenntarthatóság mérésének paradoxonai - Csutora Mária	Measurement Paradoxons of Enterprise Sustainability - Csutora, Mária
Kollaboratív fejlesztő hálózat a lean menedzsment szolgáltatásban - Egy Angliai eset tanulságai 2. rész Jenei István - Professor Zoe Radnor	Collaborative Development Network Serving Lean Management - a Lesson from a Case in England Part 2 - Jenei, István - Professor Zoe Radnor
Az értékelemzés bevezetése és működtetése az atomerőműben - Puskás László	Implementation and Operation of Value Analysis at an Atomic Power-Plant - Puskás, László
Szabványosítás és minőségkultúra, mint a Lean alapja!? - Rózsa András	Are Standardisation and Quality Culture the Basis of Lean!? - Rózsa András
Gondolatok az auditorok felkészültségéről és értékeléséről - Turi Tibor	Thoughts about Auditor Competence and Appreciation - Turi Tibor
Jók a legjobbak közül - Beszélgetés Radicsné Szerencsés Teréziával - Szódi Sándor	The Best among the Best - Report with Radicsné, Szerencsés Terézia - Szódi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai	2013 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XVII. Minőségszakemberek Találkozója Somogyiné Alabán Ildikó	17th Meeting of Quality Experts – Somogyiné Alabán Ildikó
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Díj az Európai Vállalkozások Ösztönzésére	Award to Stimulate European Enterprises
Kiválóság Tavasz 2013 - EFQM Kiválóság Nap – Szabó Kálmán	Spring Excellence 2013 - Day of EFQM Excellence - Szabó, Kálmán
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Members to the Society