



**A
FENNTARTHATÓSÁGÉRT**

**A
KÖRNYEZETTERHELÉS
CSÖKKENTÉSÉÉRT**

**A
KÖRNYEZETMINŐSÉG
NÖVELÉSÉÉRT**



**ELEKTRONIKUS
KIADVÁNY**

**Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a
válság idején– a hálózatok szerepe**
Ferincz Adrienn

**A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a
sikeres alkalmazásokból? 1. rész**
Borsos Tünde Petra, Losonci Dávid István

**Szervezettefejlesztési program a központi
közigazgatásban**
Fekete Leticia, dr. Lévai Zsuzsa

**XXIII. évfolyam 01. szám,
2014. január**

MAGYAR MINŐSÉG®

2014/01

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, Vass Sándor

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: 5.500,- 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 XXIII. évfolyam 01. szám 2014. január

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – a hálózatok szerepe - Ferincz Adrienn	Innovation of Small and Medium Sized Enterprises in Times of Crises – The Role of Networks – Ferincz, Adrienn
A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból? 1. rész - Borsos Tünde Petra – Losonci Dávid István	Possibilities of Lean Administration, or What Can We Learn of Successful Applications? Part 1. Borsos, Tünde Petra - Losonci, Dávid István
Szervezetfejlesztési program a központi közigazgatásban Fekete Leticia - dr. Lévai Zsuzsa	Program to Develop Organisation in the Central Administration – Fekete, Leticia - dr. Lévai, Zsuzsa
Hogyan támogatják a szabványok az irányítási rendszerek integrálását? - Szabó József	How Standards Assist Integration of Management Systems? - Szabó József
Minőségkörök, mint az alulról induló fejlesztés - Meleg Edit	Quality Circles: Development Coming from Below – Meleg, Edit
A magyarítás határai a szakmai nyelvben - Reményi Tibor	Limits of the „Hungarisation”of the Professional Language - Reményi, Tibor
Jók a legjobbak közül Beszélgetés Meleg Edittel - Sződi Sándor	The Best among the Best Report with Meleg, Edit – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai	2014 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Ajánlás a magyar szaknyelv ápolására és fejlesztésére	Recommendations on the Care and Progress of the Hungarian Professional Language
Középpontban a beszállító fejlesztés - Sződi Sándor	Focusing on the Development of Subcontractors – Sződi, Sándor
Átadták az Ipari Parkok Versenyképességi Díjait	Competiveness Awards of Industrial Parcs Granted
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society

A hálózati megközelítés alapján a vállalatok nem izoláltan működő szervezetek. A kis- és középvállalkozások számára a hálózatok, a partnerkapcsolatok jelentős támogatást képesek biztosítani a növekedés, a tanulás és az innovációs tevékenység során. A szerző a hálózati, partneri kapcsolatok szerepét a válság idején vizsgálta, kvalitatív kutatás keretében. A tanulmány fontos megállapítása, hogy nem kizárólag a hálózatban rejlő lehetőségek, hanem a korábban biztos partneri kapcsolatok megszűnése is indukálhat innovációt a válság idején, valamint a biztonság, a tartalék-erőforrások megléte esetén lassabb a piaci reagálás, kevésbé kerül előtérbe a változás, s főként az innovációs tevékenység.

Kulcsszavak: kkv, innováció, hálózat, válság, know-who

Egy jól működő gazdaságban a kis- és középvállalkozások a gazdaság motorjai. Innovációs tevékenységük révén új lehetőségek, valamint új tudás jön létre. A hálózati megközelítés szerint egyetlen vállalat sem vizsgálható izoláltan, hanem a vállalatok szoros kölcsönhatásban vannak a hálózat egyéb szereplőivel, működésük révén hatnak egymásra. Kutatásom során e két gondolkörmentén arra a kérdésre keresem a választ, hogy milyen szerepet játszott a know-who, a partnerkapcsolatok és a hálózat a kis- és középvállalati innovációkban a legutóbbi válság éveiben?

Hálózati megközelítés

Napjainkban egyre kevésbé beszélhetünk elszigetelten működő szervezetekről, vállalkozásokról, egyedi vállalati teljesítményekről, ugyanis a szervezeti partnerkapcsola-

tok és az egész ellátási háló (vagy a még tágabb körben tekintett hálózat) befolyással lehet az adott szervezet működésére. Megjelent a hálózat, hálózatosság fogalma, mivel egyetlen egy szervezet sem teljes egészében öfenntartó, azaz nem elszigetelten, hanem a vállalat piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és más jellegű környezeti szegmenseivel való interakciók bonyolult hálózatában tevékenykedik (Tari, 2006). A hálózat egy olyan speciális kapcsolatrendszerből álló alakzatot jelent, ahol a szereplők közötti kapcsolódások, illetve ezek hiánya teremti meg az információ- és erőforrás-elosztási csatornák, útvonalak rendszerét (Hite, 2005 in: Szabó, 2010). A hálózatok nézőpontja tehát nem elszigetelten vizsgálja a vállalatokat, nem izoláltan elemez beszerzési döntéseket, hanem egy sokkal komplexebb megközelítést takar. A kapcsolatokat más szervezetek is befolyásolják (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996; Ford – Hakansson, 2006). Az egyes kapcsolatok nem érthetők meg más kapcsolatoktól teljesen elválasztva, amelyekben a felekre hatással van a környezet és más kapcsolatok széles hálózata (Campbell, 1984; Hakansson, 1986; Smith – Easton, 1986).

E megközelítés egyik alaplogikája az interakciós modell, mely a piacra egyfajta küzdőtérként tekint, ahol eladók és vevők lépnek interakcióba egymással. Az interakciós megközelítés nem tranzakciókat, hanem kapcsolatokat vizsgál, a vállalat kapcsolataira, kapcsolati portfóliójára, illetve stratégiájára helyezi a hangsúlyt. A kapcsolati stratégia kialakításának kiindulópontja a vállalatok kölcsönös függőségének feltárása. A vállalatok közötti füg-

gőségek (1) a más vállalatoktól származó bevétel iránti igény, (2) az igény arra, hogy az egyik félnek szüksége van a másik fél termékeiben vagy szolgáltatásaiban megtestesült tudásra, képességekre, illetve (3) az igény a vállalati partner valamilyen tudásának megszerzésére, vagy – a más vállalatokkal történő interakció keretében – saját tudása fejlesztésére (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996).

Az üzleti kapcsolatokban a vállalatok kölcsönös függőségének alapját a felek által birtokolt erőforrások jelentik. A cégek tehát azért lépnek interakcióba egymással és azért alakítanak ki üzleti kapcsolatokat egymással, hogy kiaknázzák és fejlesszék erőforrásaikat (Turnbull – Wilson, 1989). Ezen erőforrások a pénzügyi erőforrások, a hálózati pozíció, valamint a vállalat képességei, melyek az alkalmazott technológiaként értelmezhetők; ezek a terméktechnológia, folyamattechnológia, marketingtechnológia (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996).

E megközelítés a környezethez való alkalmazkodás kapcsán is másként tekint a stratégiai menedzsment előfeltevéseire (Hakansson – Snehota, 2006):

1. A szervezetek környezete arctalan, széttagolt, a szervezetek által nem befolyásolható, nem ellenőrizhető, a szervezeteken kívüli erőktől függ. Azaz a környezet és a szervezet közé éles határvonal húzható. A szervezetnek képesnek kell lennie a környezet adta lehetőségek azonosítására és kihasználására.
2. Az üzleti szervezetek stratégiája, kritikus cselekvésmintái és eredményessége függ az erőforrások felhasználásától, hogy relatíve mennyire hatékonyak belső erőforrásaik kombinálásában. A belső erőforrások újracsoportosítása révén növekedhet az eredményesség és javulhat az alkalmazkodás.

3. A szervezetek rákényszerülnek a folyamatos alkalmazkodásra, ugyanis a környezeti feltételek folyamatosan változnak.

Ezzel szemben a hálózati megközelítés szerint az üzleti szervezetek függnek az őket körülvevő kontextustól, viselkedésüket gyakran korlátozott számú partnerszervezet határozza meg. A kapcsolat e szervezetekkel folyamatos, és a kapcsolatok révén a felek erőforrásai elérhetővé és felhasználhatóvá válhatnak. A szervezetek megkülönböztető képességei és az adottságok a kapcsolatokban létrejövő interakciókból származnak, a kapcsolatok révén alakulnak ki. A szervezetek teljesítményét a teljes hálózat, mint kontextus határozza meg, ebben pedig már a harmadik felek közötti kölcsönös függés is befolyásoló (Hakansson – Snehota, 2006).

A vállalkozó vezetés és az innováció

Az innováció-orientáció a versenyelőny egyik kulcs mozgatója. A kis- és középvállalkozásoknak (kk v) kritikus fontosságú szerepük van az új tudás létrehozásában, az innovációban és az új üzleti területek felderítésében (Ettlie et al., 1984; Acs – Audretsch, 1990; Möller et al., 2007).

Az innováció mozgatórugói a kis- és középvállalkozásoknál (1) a nyitottság a külső ötletek és technológiák iránt és a hajlandóság a velük való kísérletezésre, (2) a kockázatok és hibák elfogadása, párosulva a tanulásra való hajlammal és (3) egy nem szokványos kombinálása a kreativitásnak és folyamatoknak azért, hogy valami újat hozzanak létre a piac számára (Deschamp, 2005).

Az innovációról szóló kutatások során fontos annak tisztázása, hogy milyen típusú innovációt vizsgálunk. Lehet szó inkrementális (Kirzner, 1973), valamint radikális innovációról (Schumpeter, 1980). Ezek alapján két vállal-

kozói módot különböztethetünk meg (Cheah, 1990). A schumpeteri radikális innovációs folyamat során a fejlődés az erőforrások új kombinációjában testesül meg, s ez a következő eseteket foglalja magába (Schumpeter, 1980: p. 111. in: Hortoványi, 2010a):

- új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) előállítása,
- új piac megnyitása, ahol a kérdéses áru előzően még nem volt bevezetve, függetlenül attól, hogy korábban létezett-e a piac,
- új, a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési, illetve szervezési eljárás bevezetése,
- új nyersanyagok vagy erőforrások bevezetése, függetlenül attól, hogy a kérdéses nyersanyag, illetve erőforrás korábban létezett-e. Amennyiben létezett, úgy csupán azt eddig nem használták, illetve nem tartották megfelelőnek.

Igazi áttörés radikális innovációval érhető el, a legtöbb inkrementális újítás a meglévő termék tulajdonságait javítja (Hortoványi, 2010a). Az úttörő újítások – legyenek azok technológiai, termék- vagy folyamat-innovációk – mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides, 1997).

A vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010b) olyan személy, aki képes ilyen radikális típusú innovációra, hiszen ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásain, aktívan keresi a külső erőforrások bevonásának a lehetőségét (Hortoványi, 2010a). A vállalkozó magatartás fenntartása valamennyi vállalat számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy vállalat növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik az innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában (Szabó, 2008a).

Annak érdekében, hogy túlhaladjon a megvalósítás során felmerülő nehézségeken a vállalkozó, (1) új kapcsolatok után kutathat, (2) újra kombinálhatja meglévő erőforrásait, (3) kialakíthatja, módosíthatja üzleti modelljét. E három tényezőben, melyek a lehetőség, a kapcsolatrendszer és az erőforrásrészek interakciójában indulnak újtukra, bontakozik ki a legtöbb forradalmi újítás és innovatív üzleti modell (Hortoványi, 2010b). Azáltal, hogy a vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, egyben a változásokhoz való gyors reagáló képességre is szert tehet (Hortoványi, 2009: p. 59.).

Az innovációk üzleti hatás szerinti radikális és inkrementális megkülönböztetése (Anderson – Tushman, 1990; DePropis, 2002) mellett természetük szerint beszélhetünk autonóm, önmagában álló és rendszerszintű innovációról. Az autonóm innováció bevezethető anélkül, hogy az egyéb komponenseket, eszközöket, részeket változtatnánk, míg a rendszerszintű innováció esetében ez nem tehető meg, a rendszer többi részéről is szükséges az elfogadás (Teece, 1996).

Hálózat, partnerkapcsolatok és az innováció

Egy vállalkozás környezetbe való beágyazódottsága olyan tényező, amely segítheti, de korlátozhatja is a vállalkozót. A hálózatok először is lehetőséget biztosítanak vagy korlátozzák a vállalkozót a jövedelmező lehetőségek megtalálásában. Másodszor: a vállalkozók felhasználják a hálózatot a lehetőségek iránti keresésben, küzdelemben, mivel azok hozzáférést biztosítanak az erőforrásokhoz. Harmadszor: a hálózat hasznos akkor is, amikor a vállalkozásnak legitimációra van szüksége (Birley, 1985; Aldrich – Zimmer, 1986; Larson – Starr, 1993; Van de Ven, 1993; Elfring – Hulsink, 2003).

Castells (2005) szerint a hálózatban a sikeres menedzselési stratégia a következő: úgy helyezzük el a vállalatot a hálózatban, hogy az viszonylagos versenyelőnnyel rendelkezzen. Számos kutatás bizonyította, hogy a vállalkozók társadalmi és személyes hálózatain alapulnak a kk v-k kollaborációi (Brüderl – Preisendörfer, 1998; Hite – Hesterly, 2001, Vanhaverbeke, 2001; Lechner – Dowling, 2003; Möller et al., 2005). A technológia „hajtotta” vállalatok számára fontos, hogy részesei legyenek a tudás, az innováció és a technológiai (knowledge, innovation and technology – KIT) hálózatoknak (Nonaka – Teece, 2001; Lechner – Dowling, 2003). E hálózatok új tudással vagy új tudásteremtő folyamatokhoz való hozzáféréssel látják el a vállalatokat (Cohen – Levinthal, 1990; Powell – Koput – Smith- Doerr, 1996; Lechner – Dowling, 2003).

Az újító milió (Castells, 2005) kapcsán Szabó (2008b) arról ír, hogy csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni, segítségével értéket teremteni, ha a szaktudáshoz (know-what) kapcsolódik a folyamatok irányításának tudása (know-how) és a megfelelő kapcsolatrendszer (know-who). Azaz a jól működő szervezeti partnerkapcsolatok hozzájárulnak a sikeres innovációkhoz.

Az innováció egy interaktív folyamat az innováló vállalat és környezete között (Kline – Rosenberg, 1986; Carlsson et al., 2002). A kk v-k innovációs tevékenységének korlátai a kis méret terhe, az újdonság terhe, valamint a kapcsolódás hiányának terhe (Hannan – Freeman, 1984; Baum – Oliver, 1992; Bollingtoft – Ulhoi, 2005). Így a hálózati kapcsolatok kritikusak az innovátorok számára, mert ez segítségül szolgál a szűkös erőforrások támasztotta kihívások áthidalására (Hannan – Freeman, 1984; Asheim – Isaksen, 2002; Möller et al., 2007). Két-

séggkívül óriási hatása van a hálózatoknak a kk v-k túlélésére és teljesítményük alakulására (Arndt – Sternberg, 2000; Gattiker – Ulhoi, 2000 Keeble, 2000; Premaratne, 2001; Hoang – Antonic,

2003; Mauer – Ebers, 2006; Rickne, 2006; Möller et al., 2007; Jorgensen – Ulhoi, 2010). Különböző innovációs típusok (radikális, inkrementális, autonóm, rendszer-szintű) mentén azonban eltérő az a hálózat, amely támogatni tudja a kk v-t (Möller et al., 2007).

Uzzi (1997) kimutatta, hogy az együttműködő felek közötti kapcsolódások erőssége eltérő lehet: léteznek szorosabb és gyengébb kapcsolatok is. A kapcsolat erőssége a kommunikáció, illetve a tranzakciók gyakoriságában testesül meg. A szerző úgy találta, hogy a stratégiaileg gondolkodó, vállalkozó vezetők kapcsolatrendszerében kiegyensúlyozottan található meg a gyenge és az erős kapcsolatok. Az ilyen heterogén hálózatok pedig a tartós versenyelőny forrásai (Szabó, 2010).

A kkv-knak a növekedés különböző fázisaiban eltérő partnerekre és hálózatokra van szükségük a különböző erőforrás- és képességekvetelmények alapján (Möller et al., 2005). A vállalkozás folyamatában három fázis azonosítható: az üzleti ötlet kialakulása, az újonnan megalapított vállalkozás és a kialakult érett vállalati fázis (Landström, 2005). Az első szakaszra a közeli, szoros üzleti kapcsolatok, a barátok és a család támogatása a jellemző. A második szakaszban a korábbi kapcsolatok mellett már kialakulnak új üzleti kapcsolatok is, míg a harmadik fázis során egyfelől beszélhetünk speciális és közeli üzleti kapcsolatokról, másfelől egyszeri, alkalmi, üzleti kapcsolatokról (Hortoványi, 2009).

Kutatási kérdés, módszertan

Kutatásomban az előzőek során bemutatott elméleti keretek mellett arra az alapvető kérdésre kerestem a választ, hogy a partnerkapcsolatok, illetve a hálózatok milyen hatással vannak a magyar kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységére, különös tekintettel a 2008-ban kezdődött gazdasági válság éveire.

A felmérés folyamán kvalitatív kutatás keretében 25 hazai kkv vezetőjével készítettem interjút. A kvalitatív módszer alkalmazásával a kutató célja, hogy megértse a kutatótevékenység logikáját, elrendeződését, explicit és implicit szabályait (egy holisztikus, azaz rendszerszerű, átfogó, integrált kép kialakítása céljából). A kutató az adatgyűjtést a helyi vállalkozó szereplők felfogásán keresztül, mély figyelemmel, empátikus megértéssel és előfeltevéseken keresztül kísérel meg. Kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató. A legtöbb elemzés szövegesen van megfogalmazva. A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, tehát oly módon rendszerezhetők, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel, elemezhesse és mintákat alakíthasson ki közöttük (Miles – Huberman, 1994).

A kvalitatív interjúmódszer iteratív, azaz valahányszor megismételjük az információgyűjtés, elemzés, szelektálás és ellenőrzés racionális folyamatát, egyre közelebb kerülünk a vizsgált jelenség világos és meggyőző modelljéhez (Rubin – Rubin, 1995: p. 46. in: Babbie, 2008). A kvalitatív interjú olyan interakció a kérdező és a kérdezett személyek között, amelyben a kérdező ugyan tudja előre, hogy körülbelül mit szeretne megtudni, kutatási terve azonban sem az egyes kérdések konkrét megfogalmazására, sem a kérdések pontos sorrendjére nem terjed ki (Babbie, 2008: p. 336.).

Eredmények

Az interjúk során közölt információkat különböző változók mentén kategorizáltam, így a továbbiakban azt ismertetem, hogy mit is jelent a partnerkapcsolat a kk v-k számára, milyen jellegű kapcsolatokat tekintenek partnerségnek. Szólok továbbá arról is, milyen szerepet töltenek be e partneri, hálózati kapcsolatok a mindennapi vállalati működésben. Végül az innováció és a válság eredményezte változások bemutatásával zárom a tanulmányt.

Partnerkapcsolatok jelentése

Arra a kérdésre, hogy a vállalkozások mit is értenek partnerkapcsolaton, igen különbözőek voltak a válaszok az egyes interjúalanyoknál. A legtöbb vezető számára a partnerkapcsolat, a kapcsolati háló a vevőket jelenti, azaz partnerként tekintenek az egyes vevőkre, a termelő felhasználókra:

- „viszonylag könnyű kiterjedt kapcsolati hálóra szert tenni” (1),
- „a siker egyik kulcsszereplője a partner, a vevő, és az elkötelezettség, hogy minél magasabb színvonalon szolgáljuk ki őket” (2),
- „a vevők a legtöbb esetben állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok; a felvevőpiac alkupozíciója a résztvevők méretéből fakadóan erős, a cégnek kell a vevők után „mennie”, és nem fordítva” (4),
- „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is” (5),
- „a vállalkozásnak sikerült bővítenie kapcsolati hálóját, és az iparágban bizonyos körökben ismertségre tett szert, mint minőségi, megbízható termékeket előállító vállalkozás” (6),
- „A cég külföldi partnerei – főként román, szlovák, cseh, ukrán, de vannak angol, ázsiai és skandináv

- kapcsolatai is a cégnek – szintén gyakran fordulnak megrendeléseikkel a vállalkozáshoz” (13),
- „Az évek során több nagy cég is a partnerünké vált... A cég minden partnerével rendszeresen tartja a kapcsolatot” (16),
 - „kulcsfontosságú a megfelelő kapcsolatok ápolása az üzletfelekkel, partnerekkel” (19),
 - „A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. Ezen iparágban a tervezhetőség nagyjából fél év, hiszen nem lehet tudni, hogy mikor, melyik partnernél romlik el egy eszköz, gyártósor” (21),
 - „szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is” (22).

A másik oldalon ott vannak a beszállítók, akik szintén a kiemelt partnerek közé sorolhatók. Ez a megközelítés már a vevőkön túl valamivel közelebb visz a hálózati értelmezéshez: „a terméklistába új termékcsoporthoz került felvételre, az XY vállalat termékei, akivel hosszú távú partnerkapcsolatot tervez a cég” (2), „a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat” (14). Ugyanakkor vannak olyan válaszok is, amelyek arra utalnak, hogy inkább az értékesítőket tekinti partnernek a vállalkozás. „Az üzletkötői hálózat bővítésére is szükség volt, hiszen kihívást jelent az új termékek értékesítése, ráadásul az egész megyére kiterjedő kapcsolati háló fenntartására már nem elegendő egy-két alkalmazott” (2), „A partneri hálózat segít a gyártó termékét a végfelhasználónak eljuttatni” (18) „A gyártó szlovákiai és ukrán viszonteladókkal, valamint kivitelezőkkel is kapcsolatban áll, a határ közelségét kihasználva sikerült e kapcsolatokra szert tenni” (20).

Végül van egy olyan vállalati kör is, amelynek tagjai kifejezetten a sikertényezők között említettek bizonyos, már-már stratégiai partneri kapcsolatokat:

- „Az indulás sikerében a Budapesti Műszaki Egyetem is szerepet játszott. Kölcsönösen segítettük egymás munkáját: az egyetem irodát tartott fenn a cég számára, cserébe a tulajdonosok előadóként és gyakorlatvezetőként gyarapították az egyetem oktatógárdáját. Ezen felül az egyetemmel közösen indítottunk kutatási és fejlesztési programokat” (6),
- „a legfontosabb sikertényező a tagok szakképzettsége, illetve kapcsolatrendszere elsősorban belföldi és külföldi egyetemekkel” (7),
- „a jelenlegi informatikai piacon azon gyártóknak van lehetősége fennmaradni, melyek széles körű iparági kapcsolatokkal rendelkeznek, azaz olyan támogatói vannak, melyek az informatikai ipar meghatározó szereplői” (18).

Partnerkapcsolatok szerepe

Annak feltérképezése után, hogy a partner, partnerkapcsolat kifejezés igen tágan és eltérően értelmezett az egyes interjúalanyok válaszaiban, arról is érdemes számot adni, milyen szerepet töltenek be a partnerkapcsolatok a vállalkozások életében.

Az egyik – és talán legfontosabb – szerep a biztos megrendelés indukálta partnerkapcsolat. A kockázatok minimalizálása érdekében a kk v-k többsége arra törekszik, hogy biztos vevői kört alakítson ki magának: „Az ezredfordulóig a vállalkozás a külföldi bevételeiből élt, beszállítója volt többek között a Microsoftnak és a Xeroxnak is” (3), „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is” (5), „néhány korábbi, folyamatos megbízás” (6).

Emellett vannak olyan tevékenységi körök is, ahol a kapcsolati tőke maga a termék, vagy legalábbis szorosan kötődik ahhoz: „közvetítőként szerepelhet a rádió a hirdető és a potenciális ügyfél között. Ezért eseményeket

szerveztünk éttermekben, fürdőkben, sípályákon, bevásárlóközpontokban, ahol a hirdetőket bemutatták a termékeiket, a rádió ezt közvetítette, és így rendkívül nagy közönségig, potenciális vevőig jutottak – mind a helyszínen, mind a rádión keresztül” (9). „A vállalkozás első sorban a folyamatosan bővülő és már a kezdetek óta meglévő adatbázisának köszönheti piaci sikerét” (13).

A partnerkapcsolatok, különösen a stratégiai szintű viszonylatok, hozzáférést biztosítanak meghatározott piacokhoz vagy erőforrásokhoz: „A vállalat tervezi a Kína és Oroszország irányába való terjeszkedést, azonban nehéz betörni erre a két piacra. Csak kapcsolattal lehet bejutni, vagy pedig közvetítőn keresztül” (15), „Egyre több faipari mérnök és gazdasági szakértő is került a céghez, akik kiválasztásában szerepet játszott az, hogy jó a kapcsolat az Egyetemmel” (22), „új fuvarszervező és fuvaroztató közösségekhez csatlakozott új megbízói kapcsolatok reményében” (25).

A kapcsolatok továbbá nemegyszer a tudásszerzés alapjául szolgálnak: „sok agráripari konferenciára látogatunk el” (15), „a kamara által szervezett továbbképzéseken így mindig részt veszünk” (19), „a képviselt külföldi gyártó cégek jellemzően évente megrendezett műszaki és kereskedelmi tréningjére, disztribútori találkozóra majd minden esetben elmentünk” (24).

Partnerkapcsolatok és az innováció a válság idején

A 2008-ban kibontakozó gazdasági válság a legtöbb hazai vállalkozást kedvezőtlenül érintette. Elsősorban a vállalkozások vevői, bevételi forrásai csappantak meg.

Míg sok vállalkozás korábban vígan „ellavírozott” a biztos megrendelésekkel, addig a 2008-tól kezdődő válság a stabilnak hitt megrendeléseket rendszerint negatív módon sújtotta:

- „A gazdasági válság következményei különösen súlyosan érintették azt a szervezeti kört, amely a fő megrendelői körünket alkotta” (7)
- „A gazdasági válság következménye az volt, hogy néhány korábbi, folyamatos megbízás, s ezzel a rendszeres bevételek egy része megszűnt” (8)
- „A válságot követően az addigi, kisebb ügyfelek, valamint, a válság következményeként átszervezett nagyobb vállalatok is kiléptek a partnerek köréből” (16),
- „A válság során szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is” (22).

Következésképp a legtöbb vállalkozás esetében lépni kellett; többen látták ennek megvalósítását az innovációban:

- „váltani kellett” (3),
- „Így a keresztértékesítés és a már említett bizalmi viszony remélhetőleg ellensúlyozza a recesszió által okozott kisebb visszaesést” (5),
- „olyan termékfejlesztésbe kezdünk, amely eladható lehet a szervezetfejlesztési piacon” (7),
- „az innovációt végső soron kikényszerítették a megváltozó piaci viszonyok” (7),
- „a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat” (14).

Figyelemre méltó továbbá, hogy számos esetben akkor beszéltek az interjúalanyok innovációról, amikor az addigi hálózatban, a partneri kapcsolatokban negatív változás történt, és szinte minimális volt az innovációnak a partnerkapcsolatokhoz való kötése akkor, amikor a biztos partneri keretek továbbra is megőrződtek.

Eredmények összevetése az elmélettel, további kutatási irányok

Ahogy az elméleti irodalom tárgyalja, kvalitatív jellegű kutatásom eredményei is megerősítették azt, hogy a kkv-k körében fontosak a partneri kapcsolatok. E kapcsolatok hatásának feltárása azonban nehézkes, ugyanis alapvető kérdésként merül fel, mit és milyen szoros kötődést tekintünk partneri kapcsolatnak. Az elmélet szerint a hálózatnak, a partneri kapcsolatoknak nagy befolyása van a kkv-k innovációs tevékenységére. Ezen elméleti következtetések azonban kutatásom alapján nem nyertek megerősítést. Ezt annak tulajdonítom, hogy az innovációs tevékenységre ugyan hatással van a partneri kapcsolati tőke, a know-who, valamint a hálózat, amelybe beágyazódva működik a vállalkozás, ám az, hogy az ebben rejlő lehetőségeket megragadja-e a szervezet, erősen függ attól, hogy mennyire entrepreneur, azaz vállalkozó típusú vezető áll a kkv élén. Egy ilyen típusú vezető hiányában ugyanis nem aknázzák ki e potenciálokat. Az általam vizsgált mintában kevés „igazi” entrepreneur-t, vállalkozó szervezetet tudtam azonosítani.

Kutatásom során a válságban kimutatható innovációs tevékenység és a partneri háló kapcsolatáról azt sikerült feltárnom, hogy a korábbi biztos partneri háló felbomlása, meggyengülése számos esetben változtatásra, jobb esetben üzleti innovációra sarkallta a vállalkozásokat. A jelentős tartalék-erőforrások (elsősorban pénzügyi tartalékok) kevésbé kényszerítik a vállalkozásokat adaptációra, még turbulens környezetben sem (Cheng – Kesner, 1997). Azaz a magasabb arányú tartalékok, a biztosabb partneri kapcsolatok lassítják a piaci reagálást (Latham – Braun, 2009), ha viszont e tényezők mentén változások mennek végbe, azok vagy gyors válaszlé-

pésre ösztönzik a vállalkozásokat, vagy amelyek nem képesek erre – kiszorulnak a piacról.

A kutatást a későbbiekben – véleményem szerint – nagy mintával, kvantitatív módszerekkel is érdemes megismételni, ami lehetőséget biztosíthatna a partnerkapcsolatok alakulása tükrében kirajzolódó különböző adaptációs mintázatok azonosítására.

A vizsgált vállalkozások

1. alany: A vállalkozást 1999-ben alapították Budaörsön, régiségek kereskedésével foglalkozik, elsősorban antik bútorokkal és festményekkel.

2. alany: A szervezet Békéscsabán csapágyak, ékszíjak, kéziszerszámok, munkaruhák, kigépek és egyéb műszaki cikkek forgalmazásával foglalkozik, kb. 20 fővel. Az eladott termékek mellett műszaki tanácsadást, mérnöki szolgáltatást nyújtanak. A cég web-áruházzal is rendelkezik.

3. alany: A vállalkozás nyelvtechnológiával foglalkozik, elektronikus szótárakat és nyelvhelyességi szoftvereket készítenek. A cég 12 főt foglalkoztat.

4. alany: A vállalkozás szünetmentes áramellátó berendezések forgalmazásával, telepítésével és karbantartásával foglalkozik, profilja részben kereskedelem, részben szolgáltatásnyújtás. A vevők között szerepelnek állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok.

5. alany: A vizsgált szervezet egy mikro-vállalkozás. Könyvvizsgálattal foglalkozik.

6. alany: A vállalkozás műszaki kutatással, fejlesztéssel, kisszériás gyártással, gyártásszervezéssel foglalkozik. Ezen felül egyedi kivitelezésű eszközök gyártását is elvállalja külön megrendelésekre.

7. alany: A vállalkozás fő tevékenysége minőségirányítási rendszerek kiépítése, illetve vállalkozásfejlesztés és szervezetfejlesztési tanácsadás. Közepes méretű cég,

húsz alkalmazottal és kb. 200-300 millió forintos éves forgalommal.

8. alany: A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás, fő tevékenységi köre a felnőttképzés, üzleti tanácsadás és társadalomtudományi kutatás.

9. alany: A vállalkozás nyelvoktatással foglalkozik. Ezen belül nyelvvizsgákra való felkészítés és üzleti angol oktatása a fő profilja.

10. alany: A vállalkozás egy rádió, mely egy regionális rádióknak számít. A rádió az adott régióra jellemző tradicionális és popzenét játszik. A vállalkozás 23 alkalmazottat foglalkoztat.

11. alany: A vállalkozás 1999-ben alapult. Az építőiparban tevékenykedik.

12. alany: A vállalkozás vízvezeték-szereléssel foglalkozik, 2010-ben alapították. 3 fő alkalmazottjuk van.

13. alany: A vizsgált szervezet az ipari környezetvédelem területén tevékenykedő mérnöki vállalat. A céget 1982-ben alapították, fő profiljuk az ipari környezetvédelem, a csővezeték-, tartály- és gátvédelem, valamint a geotechnika.

14. alany: A vállalkozást 2005-ben alapították. Hazai és nemzetközi reklám- és játékfilmek szereplőinek felkutatásával és kiválasztásával foglalkozik.

15. alany: A vizsgált szervezet egy sütő- és édesipari vállalat.

16. alany: A vállalkozást 1995 szeptemberében alapították. A kft. vetőmagok nemesítésével és kereskedelmével foglalkozik.

17. alany: A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás. A vállalkozás fő tevékenységi körébe a tanácsadás és a jövedéki ügyintézés tartozik.

18. alany: A vizsgált szervezetet 1992-ben alapították. A vállalkozás tevékenységi körébe kigépek, ipari szer-

számok és alkatrészeiknek árusítása, valamint az ezekhez nyújtott szervizszolgáltatások tartoznak.

19. alany: A vizsgált szervezet virtualizációval foglalkozik. Folyamatosan új megoldásokat kínál a szerver, a munkaállomás, az alkalmazás integrációra, valamint a felhő számítástechnikában.

20. alany: A kisvállalkozást 1990-ben alapították családi vállalkozásként. Ipari állattenyésztés számára takarmánytermeléssel és májliba-tenyésztéssel foglalkoznak. Két telephellyel rendelkezik.

21. alany: A vizsgált szervezet egy műanyag-ablakgyártó vállalkozás. Jelenleg 25 főt foglalkoztatnak.

22. alany: A vállalkozás svédpadló-gyártással, felületkezeléssel foglalkozik.

23. alany: A vállalkozást 2000-ben alapították. A cég ipari automatizálással, ipari villanyszereléssel, gépészettel, valamint tanácsadással foglalkozik. A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. A vállalkozás 6 főt számlál.

24. alany: A szervezet ipari automatizálási eszközöket gyártók magyar, illetve regionális képviselőjével foglalkozik.

25. alany: A vállalkozás fő tevékenysége fuvarszervezés. Partnerei az építőanyag-gyártó és hazai kereskedőcégek.

Felhasznált irodalom

Acs, Z. – Audretsch, D. (1990): Innovation and Small Firms, Cambridge: MIT Press

Aldrich, H.E. – Zimmer, C. (1986): Entrepreneurship through social networks. in: D. Sexton and J. Kasarda (eds): The art and science of entrepreneurship. Cambridge, MA.:Ballinger

Arndt, O. – Sternberg, R. (2000): Do Manufacturing Firms Profit from Intraregional Innovation Linkages? An Empirical Based Answer. European Planning Studies, 8, p. 465–485.

Anderson, P. – Tushman, M.L. (1990): Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, p. 604–633.

Asheim, B. – Isaksen, A. (2002): Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge. *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, p. 77–86.

Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó

Baum, J.A. C. – Oliver, C. (1992): Institutional embeddedness and the dynamics of organisational populations. *American Sociology Review*, Vol. 57, No. 4, p. 540–559.

Birley, S. (1985): The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1., p. 107–117.

Bollingtoft, A. – Ulhoi, J.P. (2005): The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency? *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, p. 265–290.

Brüdel, J. – Preisendörfer, P. (1998): Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, Vol. 10, p. 213–225.

Campbell, N.C.G. (1984): The structure and stability of industrial market networks: Developing a research methodology. First IMP Conference on Research Developments in Ind. Marketing. Manchester: UMIST

Carlsson, B. – Jacobsson, S. – Holmén, M. – Rickne, A. (2002): Innovation systems: analytical and methodological issues. *Research Policy*, Vol. 31, p. 233–245.

Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. (Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I.kötet). Budapest: Gondolat-Infonia

Cheah, H.B. (1990): Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: unity within duality. *Journal of Business Venturing*, 5, p. 341–347.

Cheng, J. – Kesner, I. (1997): Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, p. 1–18.

Cohen, W.M. – Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 128–152.

DePropis, L. (2002): Types of innovation and inter-firm cooperation. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, p. 337–353.

Deschamps, J.P. (2005): Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5, p. 31–39.

Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, Vol. 21., p. 409–422.

Ettlie, J.E. – Bridges, W.P. – O'Keefe, P.R. (1984): Organisation strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, Vol. 30, No. 6, p. 682–695.

Ford, D. – Hakansson, H. (2006): Az üzleti kölcsönhatás elmélete. in: Hakansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó

Gattiker, U.E. – Ulhoi, J.P. (2000): The Entrepreneurial Phenomena in a Cross-National Context. in: Golembiewski, R. (ed.): *Handbook of Organizational Behaviour*, 2nd ed., New York: Marcel Dekker, p. 389–441.

Hakansson, H. (1986): Relationship marketing strategies and competitive strength. in: Turnbull, P.W. – Valla, J.P. (eds.): *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm

Hakansson, H. – Snehota, I. (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget, az üzleti stratégia hálózatelmélete. in: Hakansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó

Hannan, M.T. – Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organisational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, p. 149–164.

Hite, J.H. – Hesterly, W.S. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 275–286.

Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, p. 113–144.

Hoang, H. – Antonic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship – a critical review. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, p. 165–187.

Hortoványi L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

Hortoványi L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. in: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó

Hortoványi L. (2010b): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No.4, p. 21–31.

Jorgensen, F. – Ulhoi, J.P. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19. No. 4., p. 397–404.

Keeble, D. (2000): Collective Learning Processes in European High-Technology Milieu. in: Keeble, D. – Wilkinson, F. (eds.): *High*

- Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe. Ashgate, Burlington, VT, p. 199–229.
- Kirzner, I.M. (1973): Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press
- Kline, S.J. – Rosenberg, N. (1986): An overview of innovation. in: R. Landau – N. Rosenberg (eds.): The Positive Sum Strategy. Washington: National Academy Press
- Landström, H. (2005): Pioneers in entrepreneurship and small business research. ESEN, New York: Springer
- Larson, A. – Starr, J.A. (1993): A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18, p. 5–15.
- Latham, S.F. – Braun, M.R. (2009): Assessing the Relationship between Financial Slack and Company Performance during an Economic Recession: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, p. 33–39.
- Lechner, C. – Dowling, M. (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 15, p. 1–26.
- Markides, C. (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), p. 9–24.
- Mauer, I. – Ebers, M. (2006): Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, No. 6, p. 262–293.
- Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, A. – Westerlund, M. – Rajala, R. – Svahn, S. (2005): Role of partnerships and networks in SME innovation and growth. IMP Conference. Rotterdam Netherlands
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, R. – Westerlund, M. (2007): Fostering innovations in the SME context: a network perspective, IMP Conference aug. 30 – szept.1. Manchester UK
- Nonaka, I. – Teece, D. (2001): Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London Sage
- Powell, W.W. – Koput, K. – Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, p. 116–145.
- Premaratna, S.P. (2001): Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 4, p. 363–371.
- Rickne, A. (2006): Connectivity and performance of sciencebased firms. *Small Business Economics*, Vol. 26, p. 393–407.
- Rubin, H.I. – Rubin, R.S. (1995): Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Thousand Oaks. Sage. In Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Schumpeter, J.A. (1980): Theory of Economic Development. New York: Oxford Univ. Press
- Smith, P. – Easton, G. (1986): Networks relationships: a longitudinal study. 3rd International IMP Research Seminar on International Marketing. Lyon: IRE, (2008a): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 11, p. 54–63.
- Szabó Zsolt R. (2008b): Született vállalkozóktól a „tigrisekig”. Demo konferencia-előadás, Budapest, december 10.
- Szabó Zsolt R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Tari E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. *Vezetéstudomány*, 37(9), p. 5–17.
- Teece, D.J. (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, Vol. 31, p. 193–224.
- Turnbull, F. – Ford, D. – Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 3–4, p. 44–62.
- Turnbull, P. W. – Wilson, D. (1989): Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, p. 1–6.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, p. 35–67.
- Van de Ven, A.H. (1993): The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8., p. 211–230.
- Vanhaverbeke, V. (2001): Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, p. 97–116.

A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból?

1. rész



Borsos Tünde Petra - Losonci Dávid István



Bevezetés

A vállalatok időről-időre újabb és újabb ötletekkel és elméletekkel állnak elő, hogyan lehetne versenyelőnyhöz jutni. Eközben sokszor meglepőnek tűnnek egy lényeges lehetőségéről: többségüknél az adminisztratív és támogató területek még mindig fekete dobozként működnek. A lean menedzsment – a bestsellerek és számos egyéb leanes munka alapján – adminisztratív területen is sikeres megoldásokat ígér.

A lean menedzsment szakirodalmában a termeléssel kapcsolatban számos gyakorlatot/eszközt bemutató és példákkal bőségesen illusztrált leírás érhető el (Kővári, 2011). A lean adminisztratív területen való alkalmazásakor rendszerint addig a felismerésig jutunk, hogy a termelésben alkalmazott lépéseket, módszereket adaptálni kell. **A kulcskérdésről, az adaptálás hogyanjáról kevesen írnak.** Pedig az adminisztratív terület átalakítása különösen kockázatos annak fényében, hogy a meglévő tapasztalat ellenére a lean bevezetési kísérletek a termelő cégeknél is nagyon sokszor kudarcba fulladnak.

Jelen cikk nyolc cég gyakorlata alapján ad áttekintést a lean adminisztrációról. A nemzetközi példák mellett a debreceni National Instruments Hungary Kft. tapasztalatai is feldolgozásra kerültek (Borsos, 2013). A cikk egy esettanulmányokat feldolgozó tanulmány, amely a bevonható területek és folyamatok meghatározása mellett, az eszközök használatában, a tanácsadók szerepében, az elérhető

eredményekben, a buktatók feltárásában és a folyamatos fejlesztés alkalmazhatóságában vizsgálódik.

A téma hazai aktualitását az adja, hogy Magyarországon – nemzetközi összevetésben is – kevés szakirodalmat találni a témában (Losonci et al, 2013). Eközben a konferenciák és rendezvények száma, az egyesületek aktív működése is bizonyítja, hogy a lean szemlélet idehaza a szolgáltatásban és az adminisztratív területen is teret nyer. Nem csak a szolgáltatók, de sokszor a termelő cégek is az adminisztratív folyamatokban látnak további potenciált.

A cikk 1. fejezete a **Lean szemlélet** című könyv alapján (Womack és Jones, 2009) rövid áttekintést ad a lean menedzsmentről. A lean iroda általános bemutatása kitér az elvekre, az eszközökre és a bevonható vállalati folyamatokra, majd az irodai terület sajátosságaira (2. fejezet). Ezt követi az esettanulmányok elemzése: a 3. fejezet a cégek gyakorlatát hét szempont szerint vizsgálja. A cikket a legfontosabb tapasztalatok összegzése zárja.

1. Mit jelent a lean menedzsment?

A lean menedzsment pontos jelentését nem könnyű meghatározni, hiszen rendkívül átfogó rendszerről van szó. Nem csupán egy eszköztárat jelent, mely sikerességhez, hatékonysághoz, a vállalat versenyképességének javulásához vezető gyakorlatokat, tanácsokat fogalmaz meg. A lean sokkal több ennél: a gyakorlati módszerek mellett egyszerre jelent egy sajátos filozófiát és menedzsmentet. Helyes és eredményes alkalmazásához

semmiképp nem hagyható figyelmen kívül az az öt alapelv, melyet Womack és Jones (2009) fogalmazott meg a Lean szemlélet című könyvben:

1. Az érték meghatározása

Magától értetődőnek tűnik, ám a valóságban igen könnyű vakvágányra tévedni az érték meghatározásakor. Mindenképpen a vevő szemszögéből kell megvizsgálni, melyek az értékteremtő folyamatok!

2. Az értékfolyamat azonosítása

Ez az alapelv az értékteremtéshez szükséges lépések meghatározását jelenti a teljes értéklánc mentén. Az értékáram azonosítása nagyon fontos, rengeteg megszüntethető pazarlást találhatunk. Sok folyamatban az értékteremtés csupán az idő 0,5-5%-ában történik, miközben a lépések csaknem 60%-a a pazarlás kategóriájába sorolható.

3. Áramlás

Miután az első két lépést sikeresen elvégeztük, s kiküszöböltük a pazarlással járó eljárásokat, újra kell gondolnunk a folyamatot: úgy csoportosítanunk, rendeznünk a megmaradt (értékteremtő vagy értékteremtéshez nélkülözhetetlen) lépéseket, hogy a termék végigáramolhasson rajtuk.

4. Húzóelv

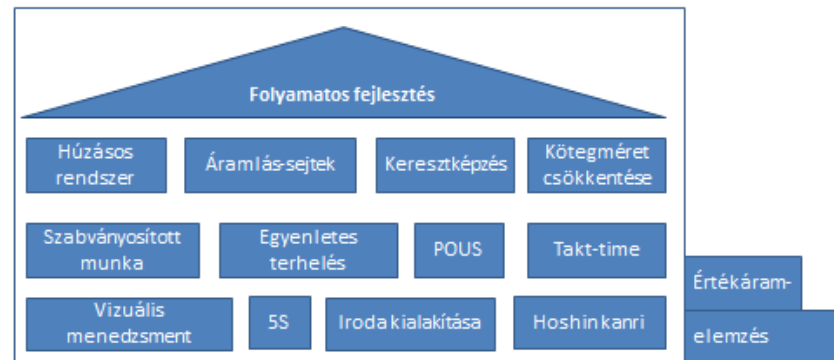
Az előrejelzések nem minden esetben találkoznak a konkrét vevői igényekkel. A negyedik alapelv arra hívja fel a figyelmet, hogy ne dolgozzunk feleslegesen/előre, hanem azt állítsuk elő, amire a vevőnek szüksége van.

5. Tökéletesítés

A lean szemlélet csak akkor lehet sikeres a gyakorlatban, ha az utolsó alapelv folyamatosan áthatja a külön-

böző tevékenységeket, s gyökeresen beleivódott a vállalat minden munkatársának gondolkodásába – a munkásoktól kezdve a legfelső vezetőig. Fejlődni, fejleszteni, tökéletesíteni mindig lehet és kell, legalábbis a lean szemlélet szerint. Azon kell fáradoznia a vállalat minden munkatársának, hogy idővel minden pazarlást kiküszöböljenek.

A lean irodára adaptálható eszközöket foglalja össze az **1. ábra**. A szakirodalom ajánlásai szerint a termelésből ismert eszközök alkalmazhatók.



1. ábra A lean office építőkövei

Forrás: Losonci, 2006, 56. old. hivatkozik Damianora alapján saját készítésű kiegészített ábra

A lean szemlélet alapelvei és eszközei adminisztratív területekre ugyanúgy vonatkoztathatóak, mint a termelésre – alkalmazhatóságuk bizonyos fokú újraértelmezést követel.

2. A lean iroda

Érdeemes tisztázni, hogy mely részlegeket is értjük irodai terület alatt, mikor a lean iroda koncepciójában gondolkodunk. Ezek közé tartozhat (Losonci, 2006, 36. old.):

- értékesítés,

- rendelésfelvétel,
- beszerzés, ajánlatkérés,
- tervezés,
- fejlesztés,
- számvitel-pénzügy,
- általános adminisztráció,
- ütemezés.

Amint ez a rövid lista mutatja, egy-egy szervezetnek több lehetősége van a termelésen kívül is a lean adaptálására. Fontos tudatosítani, hogy ezek a területek ezernyi oldalról támogatják a fő értékteremtő tevékenységet, pl. a mérnökök tervei alapján gyártunk, fejlesztünk; a rendelésfelvételén keresztül kapcsolódunk az ügyfelekhez; számtalan helyzetben használjuk a számviteli vagy pénzügyi információkat, a költségadatokat, stb. Egyes becslések szerint egy-egy termék előállítási költségének átlagosan 25%-át teszik ki ezek és az átfutási idő több mint feléhez hozzájárulnak (Lago et al., 2008). A vállalati területek közötti szoros kapcsolatok miatt az igazi lean utazás elképzelhetetlen a támogató és irodai folyamatok bevonása nélkül.

2.1 Az adminisztratív terület jellemzői

A támogató és irodai területeknek van néhány sajátossága, melyeket figyelembe kell venni. A sajátosságokat négy kategóriába sorolhatjuk (**1. táblázat**) (Jenei et al., 2007 és Lago et al., 2008 munkája alapján):

- a **kézszegélyesség**ből eredő sajátosságok,
- az **emberi erőforrás**hoz kapcsolódó sajátosságok,
- az **átláthatatlanság**hoz illetve
- a **folyamatok**hoz kapcsolódó sajátosságok.

A kézzelfoghatatlanságon belül külön kiemelendő az absztrakt gondolkodás szükségessége. A kevés esettanulmány és konkrét példa miatt az irodai területek lean szemléletű átalakításába belevágó vállalatoknak saját kreativitásukra kell építeniük. Külön figyelmet érdemel az emberi erőforrás is. (Németh, 2011) Adminisztratív területen nagyobb ellenállásba ütközhetünk emberi erőforrás oldalon, mivel irodai környezetben az embereknek több lehetőségük van a rendszer aláásására vagy az átláthatóság akadályozására.

Kézszegélyesség	Emberi erőforrás	Átláthatatlanság	Folyamatok
<ul style="list-style-type: none"> - információ központi szerepe - veszteségek feltérképezéséhez szükséges absztrakt gondolkodás 	<ul style="list-style-type: none"> - magasabb képzettségi szint - nagyobb ellenállás, korábbi attitűd megváltoztatásának nehézsége - önállóság igénye - bizalmatlanság - kommunikáció hiánya, elégtelensége 	<ul style="list-style-type: none"> - mérés nehézsége - számszerűsítés bonyolultsága - a tevékenységek és a vállalat stratégiai céljai közötti kapcsolat átláthatatlansága - tényleges tevékenység mások előli elrejtetősége 	<ul style="list-style-type: none"> - tömegszerűség megkérdőjelezhetősége, esetenként hiánya - információ folyamának nehéz követhetősége - munka gyakori félbeszakadása - külső környezet nagymértékű befolyása

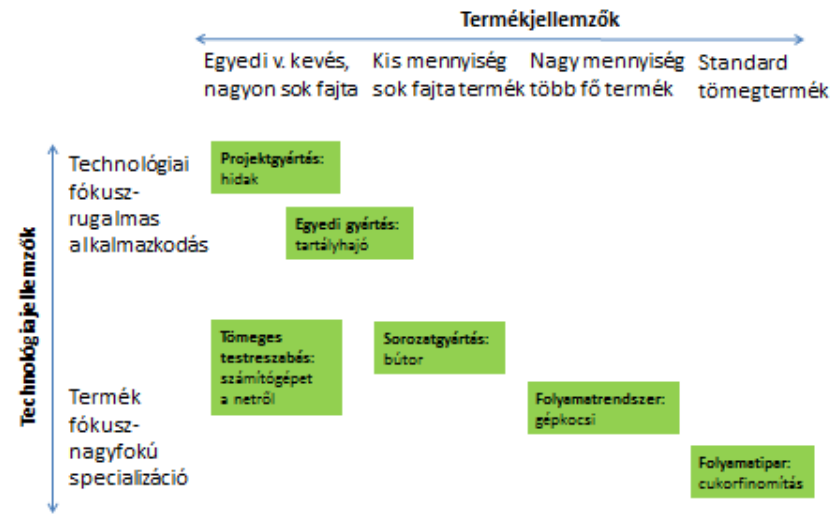
1. táblázat Az adminisztratív területek sajátosságai

Forrás: Jenei et al., 2007 és Lago et al., 2008 munkája alapján saját készítésű táblázat

2.2 Az adminisztratív folyamatok osztályozása

Miért is fontos a termék és technológia kapcsolatával foglalkozni az irodai területek lean szemléletű átalakításakor? A Toyota termelési rendszeréből kinőtt lean rendszer a tömeggyártás reformját jelentette. A leanben sikereket elért termelő vállalatok (pl. autóipar és elektronika) folyamatrendszerben termelnek. Ahogy a 2. ábra is mutatja, ez azt jelenti, hogy olyan standard terméket gyártanak, amely iránt rendszeres és jelentős igény merül fel és termékeiket olyan folyamatokon gyártják, amelyekben gyakoriak az ismétlődések és a munkafolyamat sok kis egyedi feladatra/feladatcsoportra van bontva. Ma már találkozhatunk sikeres termelési lean átalakításokkal tömegtermelési környezetben kívül is.

Joggal felvetődhet, hogy a lean menedzsment kezdeti sikereit irodai területen is tömegszerű és repetitív lépésekből álló folyamatokon éri el. Érdekes az irodai környezetben sokszor háttérbe szoruló termék- és folyamatjellemzőket és ezek hatásait számba venni. Adott esetben egy egyedinek vagy kreatívnek gondolt folyamatnál (környezetben) fel sem merül a lean. Miközben egy ilyen elemzés nyilvánvalóvá teszi, hogy egy kórházban, egy marketinges vagy egy pénzügyes cégnél is számtalan (támogató) folyamat és termék a sorozatgyártás és folyamatrendszer jellemzőit hordozza magán – amelyekben a lean már bizonyított.



2. ábra A termék-folyamat mátrix

Forrás: Demeter et al., 2009, 124. old.

3. Esettanulmányok

Az irodai és támogató területek lean szemléletű átalakításáról kevés dokumentált esettanulmány érhető el. Az elérhető szakirodalom az alábbi szempontok alapján került feldolgozásra:

- a vállalatban belüli területek, melyeken a lean office bevezetésével próbálkoznak;
- a vállalati folyamatok tömegszerűsége;
- alkalmazott eszközök;
- szakértők szerepe;
- buktatók;
- eredmények (működési és pénzügyi);
- van-e folyamatos fejlesztés?

Minden egyes szemponton belül olyan mintázat azonosítása volt a cél, mely hasznos útmutatásként szolgálhat az adminisztratív lean utazással kapcsolatban. Az ese-

tekben markánsan jelentkező különbségek ellenére a nyolc eset alacsony szám ahhoz, hogy megállapításainkat az általánosítás szándékával tegyük.

A **vállalaton belüli irodai területek** azért érdekesek, mert jó látni, hogy a gyakorlat mit igazol a szakirodalom állításaiból: hol érdemes a leant elkezdni, hol alkalmazható ténylegesen a lean szemlélet? A **tömegszerűség** meglétének vizsgálata a folyamatok/termékek természetének jobb megértéséhez járulhat hozzá. A lean **eszköztárral** kapcsolatban megvizsgáljuk, hogy milyen eszközöket használhatunk sikerrel és az eszközökben milyen adaptációra van szükség? A **szakértők szerepe** is kulcsfontosságú: mind a bevezetés, mind a fenntarthatóság szempontjából. Külön figyelmet érdemelnek a **buktatók**, hiszen ezeket megelőzve, az akadályokra felkészülve zökkenő-mentesebb lehet a lean átalakítás. A szervezeti változások megítélésében az **eredményeknek** van a legfontosabb szerepe. A szakirodalom arra buzdít, hogy olyan területen kezdjünk lean szemléletű átalakításba, mely jelentős eredmény-javulással kecsegtet: a jó eredmények igazolják a rendszert, magabiztosságot és bátorítást nyújtanak a további erőfeszítésekhez, elősegítik a felső vezetés elkötelezettségét és meggyőzik a szkeptikusokat. A lean rendszer egyik legfontosabb megkülönböztető jegye, ötödik alapelve a folyamatos fejlesztés: lehetséges-e a **folyamatos fejlesztés** irodai területen?

A feldolgozott esetek vagy eredményesen elvégezték az irodai és támogató területek lean szemléletű átalakítását, vagy igencsak bizakodásra okot adó terveket tudnak felmutatni.

3.1 A vállalatok rövid bemutatása

A **2. táblázat** foglalja össze az esettanulmányokban szereplő vállalatok legfontosabb jellemzőit. A vállalatok különböző földrajzi régiókban tevékenykednek. Ez is mutatja, hogy a lean szemlélet mára világszerte elterjedt, nemzetközivé vált. Nemcsak iparágak, de méret tekintetében is sokfélék: egészen kis vállalattól kezdve több ezer főt foglalkoztató nagyvállalatok is találhatóak közöttük.

Mindezek alapján elmondható, hogy a lean adminisztráció régióra, iparágra és méretre való tekintet nélkül jelen van a versenyszférában.

3.2. Bevont irodai területek

Ahogy a **3. táblázat** is mutatja, jó példákat a számvitel, terméktervezés, beszerzés és ügyfélkapcsolat menedzsment, ügyfélszolgálat terén találunk. Van törekvés a pénzügyi és információtechnológiai részleg bevonására is, ám két tényező akadályozhatja a legvállalkozóbb kedvűeket is: egyrészt magas költsége lehet a váltásnak a háttérrendszer kiépítésének igénye miatt, másrészt tanácstalanul állnak egy-egy speciális jellemző előtt (például IT területen a speciális szaktudás igénye miatt nehezen vagy nem alkalmazható multifunkcionális munkatér). A példák alapján elmondható, hogy a lean rendszer a **2. fejezet** felvezetőjében ajánlott területeknek csak egy szűk körén valósul meg.

Vállalat	Ország	Fő tevékenység	Méret (Foglalkoztatottak száma alapján)	Felhasznált irodalom
Jefferson Pilot Financial	USA	biztosítás	nagyvállalat	Schwank, 2004
R-PRO Consultancy Company	Oroszország	tanácsadás	kisvállalat	Mironiuk, 2012
Anonymus biztosító társaság	Németország	biztosítás	n.a.	ACE, 2012
Flextronics	Brazília	kiterjedt (autóipar, elektronika, ipari hálózatok, számítástechnika stb.)	nagyvállalat	Da Silva Simões, 2009
MMConta	Portugália	könyvelés	kisvállalat	Valente de Sá França, 2013
PROCERGS	Brazília	IT szolgáltatás	nagyvállalat	Saenger Fortes, 2010
Wipro Technologies	India	IT Services, tanácsadás	nagyvállalat	Staats-Upton, 2011
National Instruments Hungary Kft.	Magyarország	mérés- és irányítás, automatizálás	nagyvállalat	Interjú Németh Krisztiánnal, 2013a és 2013b

2. táblázat A vállalatok legfontosabb jellemzői

Mikrovállalatnak számítanak a 0-9 főt foglalkoztató vállalatok, kisvállalatnak a 10-49 főt foglalkoztató vállalatok, középvállalatnak az 50-249 főt foglalkoztatók, míg nagyvállalatnak a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatokat tekintjük.

Vállalat	Területek
Jefferson Pilot Financial	- kezdetben az új biztosításokkal foglalkozó egység - kiterjesztették ezután a többi üzletágra is
R-PRO Consultancy Company	- marketing - PR - értékesítés - beszerzés - projektmenedzsment - emberi erőforrás
Anonymus biztosító társaság	- kezdetben ügyfélszolgálat - később a szemlélet kiterjesztése több területre
Flextronics	- könyvelés (előkészítő folyamat)
MMConta	- könyvelés
PROCERGS	- IT: szolgáltatás-üzemeltetés, IT Infrastructure Management (tervezett)
Wipro Technologies	- IT szolgáltatás - terméktervezés
National Instruments Hungary Kft.	- beszerzés - termelés-tervezés - Business Analyst Csoport - termék mérnökség „partizán” területek: - emberi erőforrás - pénzügy - IT

3. táblázat A lean szemlélet alapján átalakított területek

Forrás: az esetek alapján saját készítésű táblázat

Az is megfigyelhető, hogy az alaptervékenységet közvetlenül támogató irodai részen kezdik sokszor a lean alkalmazását, majd fokozatosan terjesztik ki az átalakítást a kisebb mértékben kapcsolódó területekre. Jó példa erre az NI Hungary Kft. esete, ahol a termeléshez szorosan kapcsolódó termék mérnökség az elsőként bevonásra tervezett területek között volt, ám fokozatosan továbbterjedt az ötlet a pénzügy és emberi erőforrás területekre is.

3.3. A vállalati folyamatok

A vizsgált vállalatok irodai folyamatait a már korábban bemutatott termék-folyamat mátrixban elhelyezve (3. ábra) látszik, hogy a lean tipikusan a sorozat- és tömegszerű folyamatokban jelent meg - érdekes megfigyelni, hogy mennyi ilyen folyamat van jelen még egy kreatív cég esetében is.



Forrás: az esetek alapján saját készítésű ábra

3. ábra A vállalatok elhelyezkedése a termék-folyamat mátrixban

Forrás: az esetek alapján saját készítésű ábra


Akár akadály is lehet, hogy a folyamatok nem tartalmaznak annyi repetitív elemet, mert így a környezet eltér attól, ahol a termelők jelentős eredményeket értek el. Kérdés, hogy érdemes-e belevágni ilyen körülmények között a lean szemléletű átalakításba?

A sikeres esetek alapján a válasz egyértelműen igen. A vállalati példák azt mutatják, hogy az irodai tevékenységeknél is messze több ismétlődő rész található, mint gondolnánk, s ezek hatékonyabbá tételével is sokat lehet spórolni. Azonban fokozza a nehézséget, hogy nem annyira könnyű ezeket a lehetőségeket megtalálni: sokszor teljesen új szemmel kell nézni egy folyamatot ahhoz, hogy észrevegyék benne a repetitív (vagy azzá

konvertálható) elemeket. Az elemzésből az is kiderült, hogy a sok egyedi folyamattal rendelkező cégeknél nem feltétlenül hoz eredményt a lean menedzsment alkalmazása. Érdemes itt az egyik esetben kiemelt gondolatra utalni: az, hogy ma nem látjuk, hogyan lehetne a lean szemléletet adott folyamatra alkalmazni, nem jelenti azt, hogy holnap is így találjuk még.

Folytatása következik

Szervezetfejlesztési program a központi közigazgatásban

 Fekete Leticia - dr. Lévai Zsuzsa 

A Szervezetfejlesztési Program háttere, kapcsolódása a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programhoz

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program [továbbiakban Magyar Program] 2011 óta határozza meg a magyar közigazgatás-fejlesztés kereteit. Négy beavatkozási terület mentén (szervezet, feladat, eljárás, személynzet) állapítja meg a közigazgatás előtt álló kihívásokat, és határozza meg a fejlesztés feladatait. A Magyar 12.0 „eljárás” beavatkozási területen utal a Szervezetfejlesztési Programra, e szerint az alábbi négy fő elem egyidejű fejlesztése növeli a közigazgatási eljárások, a szervezetek működésének minőségét:

1. Teljesítménymenedzsment; az intézményi stratégia megalkotása, a célok meghatározása, valamint a szervezet működésének hatékonyságát leíró mutatók, indexek bevezetése.
2. Folyamatszervezés; sztenderdizált folyamatok létrehozása, csak az értékteremtő folyamatok megtartása, rövid átfutási idők biztosítása.
3. Tudásmenedzsment; az egyéni, szervezeti tudástérképek elkészítése, a szervek közötti tudásmegosztás biztosítása, a tudásmegosztás eszközeinek összegyűjtése és azok terjesztése.
4. Minőségmenedzsment; az ügyfelek igényeinek maradéktalan kiszolgálása, ügyfél-karták kidolgozása, a munkatársak elégedettségének növelése, és a CAF (Common Assessment Framework) rendszerszintű bevezetése.

A Magyar Program évente felülvizsgálatra kerül, az új verziók értékelik az előző évek munkáját és újabb célkitűzéseket állapítanak meg. 2014-től kezdődően a Magyar Program – igazodva az EU 2014-20-as tervezési peridusához – 7 éves időtartamot átölelő fejlesztési célokat, intézkedéseket foglal majd magába, és a jelenleginél sokkal inkább koncentrálna a teljesítmények indikátorokkal történő mérésére és a fejlesztések monitoringjára.

A fenti célokhoz igazodva a 2012-ben induló Szervezetfejlesztési Programcsomag négy, Államreform Operatív Programból finanszírozott projektből tevődik össze:

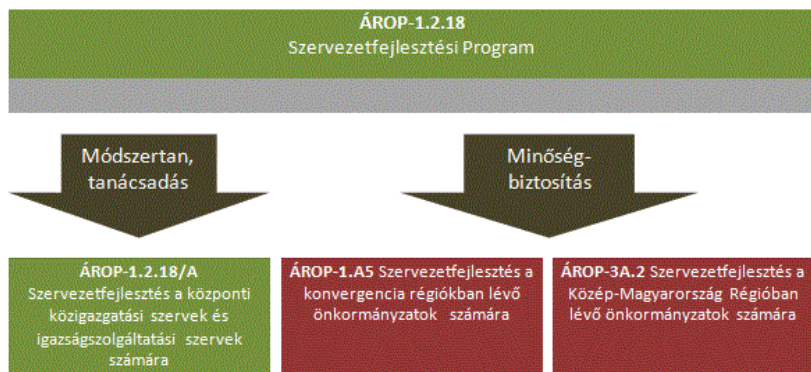
A Magyar Programra épülő szervezetfejlesztés **központi közigazgatási lábát**

- az ÁROP-1.2.18 - Szervezetfejlesztési Program elnevezésű kiemelt projekt, és a hozzá kapcsolódó
- ÁROP-1.2.18/A Szervezetfejlesztés a központi közigazgatási szervek és igazságszolgáltatási szervek számára elnevezésű egy fordulós projekt képezi;

és az **önkormányzati lábát**

- az ÁROP-1.A.5 - Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára elnevezésű, valamint
- az ÁROP-3.A.2 - Szervezetfejlesztés a Közép-Magyarország Régióban levő önkormányzatok számára elnevezésű egy fordulós pályázatok alkotják

A programcsomag úgy került felépítésre, hogy a négy projekt több ponton kapcsolódik egymáshoz, amit az 1. ábra illusztrál. A központi projektben kerültek kidolgozásra és tesztelésre a szervezetfejlesztési módszertanok, amelyek bevezetésére a pályázatos projektekben EU forrást lehet igénybe venni. A központi közigazgatási szervezetrendszer pályázói számára további segítség, hogy egy központilag finanszírozott, számukra ingyenesen lehívható, a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal munkatársaiból álló úgynevezett „tanácsadói csapat” segíti a módszertanok alkalmazását. Az önkormányzati pályázók szervezetfejlesztésének hatékonyságát pedig a KIM által koordinált központi monitoring tevékenység biztosítja.



1. ábra ÁROP-1.2.18 Szervezetfejlesztési program

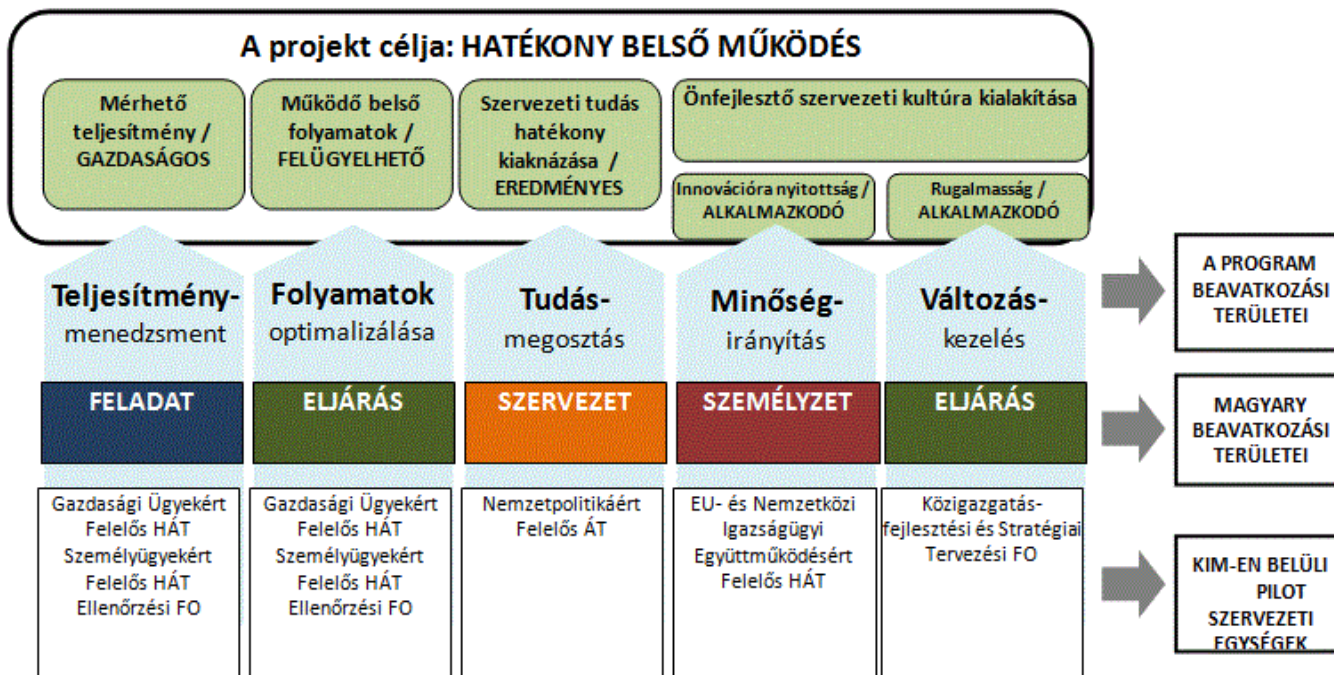
A projekt szakmai tartalmának elemei

Az ÁROP-1.2.18 – Szervezetfejlesztési Program elnevezésű kiemelt projekt elsődleges célja a közigazgatási működési hatékonyság növelését támogató kezdeményezések célzott alkalmazása; beavatkozási területeinek és a kapcsolódó módszertani eszközeinek meghatározása. A kezdeményezés úttörőnek számít, mert korábban kifejezetten közigazgatásra specializált szervezetfejlesztési módszertani együttes nem került kidolgozásra.

A projekt fókusza a hatékonyabb és gazdaságosabb erőforrás-felhasználást, a jobb teljesítményt és szolgáltatási színvonalat eredményező teljesítmény- és folyamatmenedzsment módszerek és az ezeket támogató változás-, tudás- és minőségmenedzsment módszerek közigazgatás-specifikus meghatározása, a hazai közigazgatási szükségletekre történő testre szabása. A program a közigazgatás szervezetein belüli működés javítására hat, s nem célja a jelenlegi közigazgatási intézményrendszer szerkezetének átalakítása.

A módszertani együttes az alábbi öt területen került kidolgozásra és tesztelésre, amelyet a 2. ábra is szemléltet:

1. teljesítménymenedzsment
2. folyamatoptimalizálás
3. tudásmegosztás
4. minőségirányítás és
5. változáskezelés.



2. ábra A módszertani együttes

Az öt területen nyolc szervezetfejlesztési módszertan került kidolgozásra figyelembe véve azt, hogy egyes területek több, jól elkülöníthető altémára bonthatók.

A teljesítménymenedzsment területen három módszertant dolgoztunk ki, folyamat- és tudásmenedzsment, valamint változáskezelés területen egy-egy, továbbá a minőségmenedzsmenthez kapcsolódóan kettő módszertan született az alábbi bontásban:

1. A szervezeti célok meghatározásának és a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának módszertana

A módszertan bemutatja a szervezeti célmeghatározás és céllebontás elméleti háttérét és gyakorlati megvalósításának lépéseit, valamint számos konkrét példa segítségével segítséget ad a szervezeti célokhoz kapcsolható szervezeti teljesítményindikátorok kidolgozásához. A szervezetek működését, illetve a közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok vonatkozásában a szervezetek egészére és a szervezeti egységekre vonatkozó, teljesítményméréshez támpontot adó mutatószámok is bemutatásra kerülnek.

2. Szervezeti és egyéni célok összekapcsolásának módszertana

A szervezet teljesítménye az egyéni teljesítmények összességéből alakul ki, ily módon az egyéni teljesítménymérésnek szoros kapcsolatban kell állnia a szervezeti teljesítményméréssel. E kettő összekapcsolásának, elméleti háttérének és gyakorlati megvalósításának lépéseit tartalmazza a módszertan.

3. Módszertani útmutató a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítéséhez

Az első módszertanhoz szorosan kapcsolódva a szervezeti éves teljesítmény beszámoló elkészítéséhez, a szervezeti teljesítménymutatók elemzéséhez, teszteléséhez, optimális (terv) értékek meghatározásához, valamint kommunikációs szempontok szerinti vizualizációjához ad támpontokat ez a módszertan.

4. A működési folyamatok optimalizálásnak módszertana

„Egy szervezet hatékony működésnek elengedhetetlen – de nem elégséges – feltétele, hogy annak belső működési folyamatai, eljárásai egyszerűek, átláthatóak, jól szervezettek legyenek.” A szervezet számára kulcsfontosságúnak tekintett kulcsfolyamatok, valamint a támogató folyamatok feltérképezésére, felmérésére és értékelésére alkalmas sablont és útmutatást ad a módszertan, amely megalapozza a folyamatok egyszerűsítésének és egységesítésének végrehajtását.

5. Az egyéni és szervezeti tudásmegosztást támogató módszertan

Annak érdekében, hogy a tudás ne csak a fejekben, hanem a szervezet egészében hasznosuljon, alkalmazni szükséges a tudás megosztásához, megőrzéséhez, át-

adásához szükséges technikákat a szervezetben. A tudásmenedzsment technikák keretet nyújtanak a szervezet szellemi javainak hatékonyabb kiaknázásához és felhasználásához, és támogatják a tudásalapú megközelítés kialakulását. A módszertan magában foglalja a szervezeten belül felhalmozott dokumentált (explicit), és láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezésére, összegyűjtésére, rendszerezésére, megosztására és hasznosítására irányuló útmutatást, az egyéni és szervezeti tudásmenedzsment technikák alkalmazásának tartalmi feltételeit, és javaslatot tesz a kommunikációs, informatikai támogatásra.

6. Módszertani útmutató a CAF 2013 modell alkalmazásához

Az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) és az EU közigazgatási minisztériumai által kidolgozott CAF 2013 modell magyar nyelvű módszertani útmutatóját alkottuk meg, amely tartalmazza a CAF önértékelési modell elméleti leírását, a bevezetés gyakorlati lépéseit, valamint a kormányzati CAF szoftver kézikönyvét. Jelen projekt keretében megújítottuk a kormányzati CAF szoftvert, amely modernebb külsővel és kibővült tartalommal segíti a CAF felhasználó közigazgatási szervezeteket, továbbra is bárki számára ingyenes hozzáféréssel.

7. Módszertan az ügyfél-elégedettség mérésre, ügyfél charta készítésre

A közigazgatás legalapvetőbb célja az ügyfelek/állampolgárok igényeinek megfelelő szolgáltatások nyújtása. Ehhez alapvető fontosságú az igények, elvárások megismerése és becsatornázása a közigazgatási szolgáltatások tervezésébe. Az útmutató iránymutatást ad a közigazgatási szervek számára az ügyfél-elégedettségmérés gyakorlati alkalmazására, az elméleti háttérrel

bemutatva az ügyfél-elégedettségmérés céljáról, előnyeiről, módszereiről, az egyes módszerek alkalmazási lehetőségeiről ad bővebb felvilágosítást. Az ügyfél-karta készítés kézikönyvének kidolgozásához is tartalmaz támpontokat.

8. A változáskezelés módszertana

Az előzőek mellett mintegy horizontális módszertanként fontosnak tartottuk a változásmenedzselésre is felhívni a figyelmet, hiszen a közigazgatásban, az utóbbi években számos olyan strukturális változás történt, amelynek lekövetése a kiterjedt intézményrendszerben nehézkes és lassú. E módszertan útmutatást ad a szervezetben zajló változások természetének megértéséhez és a kezeléséhez. Bemutatja a változtatás sikerének kritériumait, a változást segítő és gátló tényezőket; valamint a szervezeti változások megfelelő végrehajtásához szükséges gyakorlati menedzsment technikákat, így a vezető szerepét, az érintettek kezelését, a megfelelő kommunikációt, és a változásmenedzsment akcióterv szervezeti alkalmazását.

A Projekt működési struktúrája

A közigazgatásban újszerű megközelítésben, **belső munkatársakból álló munkacsoportok** felállításával kezdtük meg a módszertan fejlesztési munkát. Mind a nyolc témára 3-3 munkacsoportot állítottunk fel oly módon, hogy egy a módszertan elkészítését végezte, kettő pedig a tesztelést; utóbbiak közül egy a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban tesztelt, egy pedig a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalban. Fontosnak éreztük, hogy a tesztelés megvalósuljon egy központi közigazgatási szervnél, és egy háttérintézménynél is annak kipróbálása érdekében, hogy a módszertanok valóban

alkalmasak-e a közigazgatási intézményrendszer különböző szintjein történő alkalmazásra.

A fejlesztő munkacsoportok munkáját **külső tanácsadó** támogatta, aki folyamatos szakmai irányítással és rendszerben tartotta a fejlesztő munkát, és biztosította az elkészült módszertanok szakmai színvonalát. Összességében a mintegy 130 kormánytisztviselő részvételével zajló projekt a belső, munkatársi tudás és tapasztalat kiaknázására épült, külső szakértői támogatással kiegészítve.


A módszertan fejlesztő munkacsoportok egymással párhuzamosan dolgoztak, de nem egymástól elszigetelve. Néhány munkacsoport között (pl. a teljesítménymenedzsment területen) kifejezetten szoros kooperáció alakult ki, hiszen a módszertanoknak logikailag egymásra kellett épülnie. A fejlesztő munkacsoportok néhány esetben aktívan bevonták a tesztelőket is a munkába (pl. CAF munkacsoport), amely segítette a módszertan mélyebb megértését és elsajátítását, valamint a tesztelők véleményének korai becsatornázását. A tesztelőknek többszöri visszacsatolási lehetőséget kaptak a módszertanokhoz, amellyel biztosítottuk, hogy mind a szakmai mind a stilisztikai hibák kijavításra kerüljenek.

A projekt **szakmai vezetése** biztosította a munkacsoportok és a külső tanácsadók zökkenőmentes együttműködését. Folyamatosan figyelemmel kísérte a munkacsoportok munkáját, a mérföldkövek határidejének betartását, a módszertanok és prezentációk egységes arculattal történő megjelentetését. A tanácsadók időszaki jelentésekben számoltak be az elért eredményekről és a munkacsoportokkal kapcsolatos tapasztalataikról.

Nagy hangsúlyt fektettünk a **kommunikációra**, és az érintett vezetők megfelelő informálására, mert a vezetők bevonása és bevonódása a kulcsa annak, hogy a projekt

valóban sikeres legyen. A konferencia hivatalos megnyitására nyitó konferenciát, a tesztelési eredmények bemutatására pilotértékelő konferenciát szerveztünk az összes munkatárs részvételével. A köztes időszakban PIB (projekt irányító bizottság) ülésen tájékoztattuk a tesztelésben érintett állami vezetőket a projekt állásáról.

Időbeli ütemezés

A projekt 2013 februárjában indult, és jelen pillanatig a **3. ábrán** látható mérföldkövekkel valósult meg. A módszertanok elkészültek, és bárki számára hozzáférhető a hozzájuk tartozó – központi oktatáson elhangzott – prezentációkkal együtt a kormányzati honlapon. 

A projektben megfogalmazott fejlesztési tevékenységek lezárultak, mostantól a gyakorlati megvalósítás a terep.

Jelenleg a kiemelt projekthez kapcsolódó pályázatok elbírálása van folyamatban, majd elkezdődhet a központi közigazgatási intézmények és az önkormányzatok tényleges szervezetfejlesztése. A kiemelt projektekre épül a központi közigazgatási szervek pályázata, amelyek kifejezetten ezen az öt beavatkozási területen valósíthatnak meg szervezetfejlesztést.

Az önkormányzati pályázat szakmai tartalma részben van átfedésben ezekkel a módszertanokkal, de ott is szabadon felhasználhatók a módszertanok.

Zajlik továbbá a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal kollégáiból álló ügynevezett központi „tanácsadói csapat” szakmai felkészítése, amely a pályázaton nyertes központi közigazgatási intézmények fejlesztéseinek megvalósításában nyújtanak majd segítséget.

Következtetések, tanulságok

A projekt több szempontból is pozitív tapasztalatokkal járt számunkra.

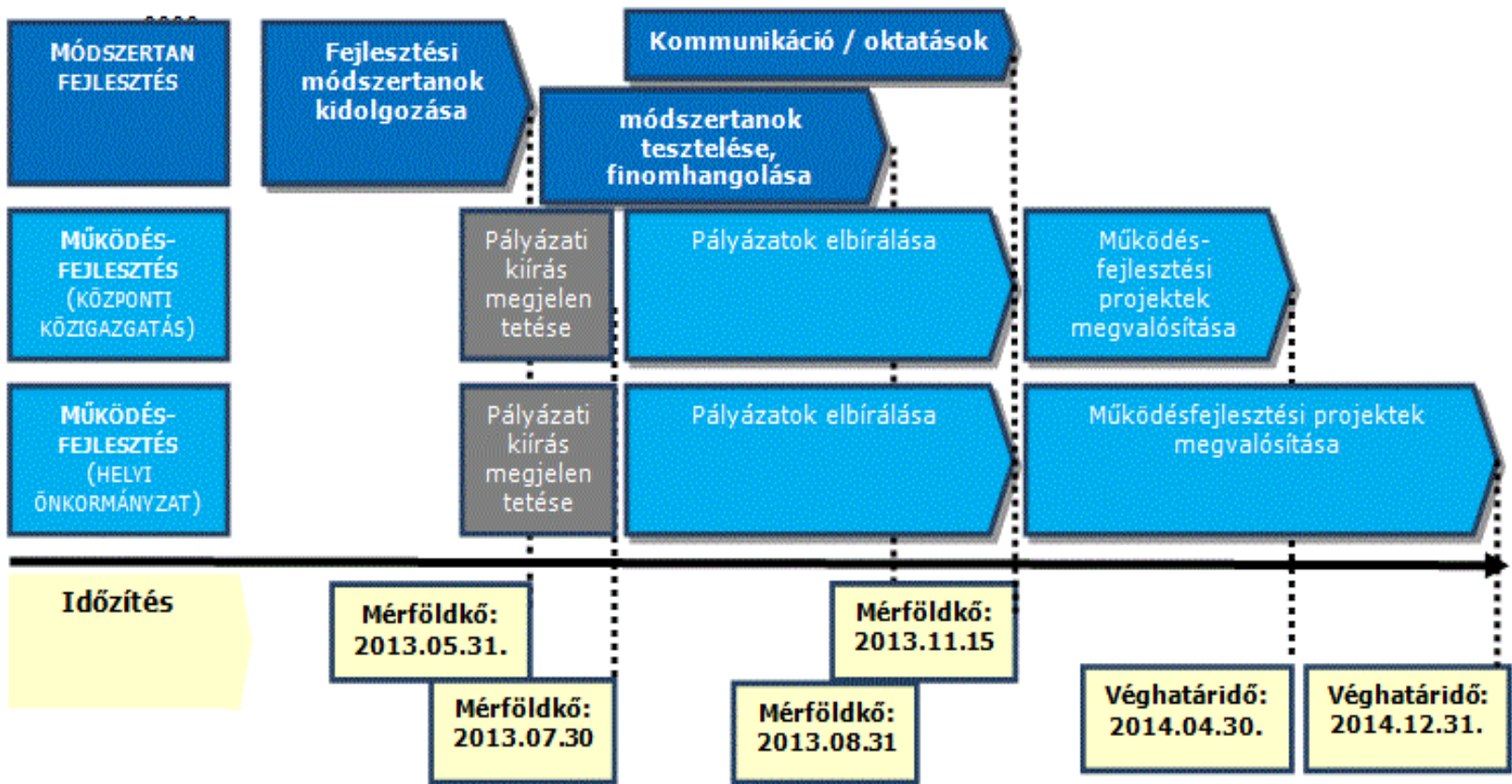
A projektszerű, munkacsoportos együttműködéssel a hagyományos szervezeti hierarchiák feloldódtak, és az intenzív kommunikációval elindult egyfajta „hálózatosodás”. Ez hozzájárul a „silószerű”, szervezeti egységek egymástól elszigetelt működésének feloldódását.

A munkatársak kiszakadva a napi feladataikból, más területeken kamatoztathatták a tudásukat, amely a visszajelzések szerint lelkesítette, motiválta őket. A nem anyagi jellegű motiválás mellett a munkájukért kapott céljuttatás anyagilag is elismerte a kollégák munkáját, ami az évek óta tartó megszorítások mellett kifejezetten ösztönzőleg hatott rájuk.

A projekt kiváló példája volt annak, hogy a munkatársak fejében lévő tudás rendkívül jól hasznosítható megfelelő koordináció és szakmai irányítás mellett.

A gyakorlati megvalósítás során azonban megfogalmaztuk azt a tanulságot, hogy a módszertan fejlesztésére kicsivel több időt lehetett volna szánni, hogy a résztvevő kollégák megfelelően el tudjanak mélyülni a munkában, és a fejlesztés mindegyik fázisa (előkészítés, megírás, ellenőrzés, visszacsatolás) körültekintően végrehajtásra kerüljön a rendelkezésre álló időben.

A hivatal egésze szempontjából megfogalmaztuk azt a pozitív hozadékot, hogy a projekt során kialakult új kapcsolati rendszer a szervezeti egységek közötti jövőbeli jobb együttműködést, gyorsabb és hatékonyabb munkavégzést is elősegítheti.



3. ábra A szervezettefejlesztési projekt ütemezése

Hogyan támogatják a szabványok az irányítási rendszerek integrálását?

Szabó József 

Az irányítási rendszerek szabványosítása

Az első irányítási rendszer szabványt, az ISO 9000-et, 1987-ben tette közzé az ISO. Az azóta eltelt 26 év alatt nem csak a minőségügyre vonatkozó ISO 9000-es szabványcsalád bővült és változott a szabványalkalmazók igényeit követő rendszeres korszerűsítésük eredményeként. A minőségirányítástól eltérő céllal, más alkalmazási területű – például (nem kizárólagosan) a környezetközponjú (ISO 14001), az élelmiszerbiztonsági (ISO 22000), az információbiztonsági (ISO 27001), energiairányítási (ISO 50001) rendszerekre vonatkozó – új szabványok is készültek. Az általánosan alkalmazható ISO 9001 értelmezése, alkalmazása nehéz egyes szakterületeken (például egészségügy, EN 15224). Más szakterületeken pedig a szakterületre jellemző, konkrét kiegészítő követelmények miatt szakma-specifikus szabványokat dolgoztak ki különböző műszaki bizottságok (például az autóparrá az ISO/TS 16949, hegesztésre az ISO 3834 szabványsorozat), amelyek alkalmazhatók önállóan vagy az ISO 9001-gyel együtt is.

Nem meglepő, hogy a különböző szabványokban használt eltérő szakkifejezések, vagy az azonos szakkifejezések eltérő értelmezése, a szabványok eltérő szerkezete miatt ezeknek a különböző irányítási rendszerekre vonatkozó szabványoknak az együttes alkalmazása, integrálása sok esetben gondot jelent, félreértésekhez vezet.

Azonban még a sokféle tevékenységet végző szervezetek irányítását is egy rendszerben kell megoldani, ezért a különböző, de a szervezet tevékenységét érintő irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok együttes, integ-

rált alkalmazhatósága érdekében a szabványok kiegészültek olyan melléklettel, ami a különböző irányítási rendszerre vonatkozó szabványok szerkezetének, fejezeteinek megfelelőségét tartalmazza.

Az irányítási rendszerekkel kapcsolatos szabványok bővülésének folyamata nem állt meg, kidolgozás alatt van például az önkormányzatok és a választási irodák minőségirányítási rendszerére vonatkozó nemzetközi szabvány. Magyarországon csak a minőségügyre vonatkozó 03.120. ICS-kód alatt 110 érvényes szabvány található, és 45 darab érvényes szabvány címében szerepel az irányítási rendszer kifejezés.

Az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok típusai

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) a szabályozásában követte az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok terjedését, ezért például meghatározta az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványoknak (IRSZ) a fogalmát, ami szerint az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok azoknak az eljárásoknak a leírását tartalmazzák, amiket a szervezetnek a céljai elérése érdekében követni kell. A szabályozás tartalmazza még az IRSZ-ek típusait is. Az A típusú szabványok az irányítási rendszerre vonatkozó követelményeket tartalmazzák, a B típusúak pedig az A típusú szabvány szerinti irányítási rendszer bevezetéséhez, alkalmazásához, fejlesztéséhez adnak útmutatót, segédletet. Az A és B típusú szabványok lehetnek általánosak (bármilyen szervezet által alkalmazhatók) és szakma-specifikusak, amelyeket csak meghatározott szakterületen alkalmaznak. A C típusba

tartoznak az egyéb, kapcsolódó szabványok, például a megfelelőség-értékelésre vonatkozó szabványok. Például az A típusúak közé sorolható MSZ CEN/TS 16555-1:2013 „Az innováció irányítási rendszere” szabvány, míg a B típusba tartozik az MSZ EN 15224:2013 Egészségügyi szolgáltatások; Minőségirányítási rendszerek; Az EN ISO 9001:2008 szabványon alapuló követelmények szabvány. A C típusúak között is vannak fontos szabványok, mint például az alapokat és a terminológiát tartalmazó szabványok vagy a megfelelőség értékelési szabványok, amelyek között az MSZ ISO/IEC TS 17021-2:2013 és az MSZ ISO/IEC TS 17021-3 tartalmazza a környezetközpontú és a minőségirányítási rendszerek tanúsítását és auditálását végző szervezetek felkészítésére vonatkozó követelményeket. A példaként említett szabványok magyar nyelvű kiadásait most készíti az MSZT.

Külön az IRSZ-okra vonatkozó szabályozás

Az integrált irányítási rendszerek egyre terjedő alkalmazása miatt, az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok együttes alkalmazásának megkönnyítése érdekében felmerült az igény, hogy a vonatkozó szabványok szerkezete, tartalma és értelmezése egységes és egyszerű legyen. Az igényeket követve a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) a szabványkidolgozásra vonatkozó érvényes szabályait kiegészítette az irányítási rendszerekre vonatkozó előírásokkal.

A kiegészítő követelményeket tartalmazó SL melléklet célja nemcsak az, hogy az IRSZ-ok legyenek összehangoltak, egyértelműek, könnyen értelmezhetők és alkalmazhatók, hanem az is, hogy csak akkor készüljön új IRSZ, ha az indokolt, ha arra a piacon valóban igény van. **Ezért az SL melléklet szerinti követelmények egy**

része az IRSZ-ok kidolgozási folyamatát érinti, másik része pedig a szerkezetet és a szöveget egységesíti.

Az SL melléklet szerint az IRSZ-ok esetén a szabványki-dolgozás általános lépései előtt a műszaki bizottságnak igazoló tanulmányt kell készíteni és az ISO TMB (Műszaki Igazgató Tanács) elé kell terjeszteni jóváhagyás céljából. Ez a kötelezettség érvényes új irányítási rendszerre vonatkozó szabványok kidolgozására tett, és érvényes szabványok korszerűsítésére vonatkozó javaslat esetén is. Ennek hiányában a TMB megakadályozza a szabvány továbbhaladását a szabvány kidolgozási folyamatban.

Az SL melléklet meghatározza azokat az alapelveket, amiket figyelembe kell venni az igazoló tanulmány elkészítése során, de ha az irányítási rendszer alkalmazási területe, a szakterület indokolja, akkor más szempontokkal is kiegészülhet. Az igazoló tanulmányban a következő alapelveket figyelembe véve kell igazolni a javasolt IRSZ kidolgozásának indokoltságát.

1) Piaci jelentőség

A javasolt IRSZ-nek globális piaci jelentőséggel kell rendelkeznie, meg kell felelnie az alkalmazók és más érdekelt felek igényeinek, hozzáadott értékkel kell bírnia a számukra.

2) Összhang

A különböző IRSZ-eknek összhangban kell lenniük egymással. Ezzel kapcsolatban arról is nyilatkozni kell, hogy a javasolt IRSZ esetében az összhang hogyan lesz megteremtve a többi IRSZ-nyal és az SL melléklettel.

3) A téma terjedelme

Az IRSZ alkalmazási területének megfelelőnek kell lennie, ami azt jelenti, hogy legalább egy jól meghatározható szakterületet kell felölelnie, de nem lehet annyira általános, hogy újabb szakma-specifikus szabványokra támasszon igényt.

4) Rugalmasság

Az IRSZ rugalmassága azt jelenti, hogy legyen alkalmazható minden szakterületen és kultúrában bármilyen méretű (kis, közepes és nagy) szervezet számára, és a piaci verseny szellemében ne akadályozza, hogy a szervezetek a szabvány szerinti követelményeket kiegészítve vagy azoktól eltérve fejlesszék a saját rendszerüket.

5) Szabad kereskedelem

Az IRSZ a kereskedelem műszaki akadályaira vonatkozó WTO egyezménynek megfelelően tegye lehetővé az áruk és szolgáltatások szabad kereskedelmét.

6) Megfelelőség-értékelés alkalmazhatósága

Értékelni kell a piaci igényt az 1. 2. vagy 3. fél általi megfelelés-értékelésre. A kész IRSZ alkalmazási területében egyértelműen meg kell adni a megfelelés-értékelésre való alkalmazhatóságot. Ez azért fontos, mert az IRSZ-nek meg kell könnyítenie a közös auditokat, az integrált rendszerek auditjait.

7) Kizárások

Az IRSZ nem tartalmazhat termékre vagy szolgáltatásra vonatkozó követelményeket, vizsgálati eljárásokat, minőségszinteket. Azt is be kell mutatni, hogy ezt milyen módon fogják elérni.

8) Egyszerű alkalmazhatóság

Az IRSZ legyen a szabványalkalmazók számára könnyen értelmezhető, bevezethető, alkalmazható és egyértelmű önmagában vagy akár több más IRSZ-nyal együtt is. Ezen kívül kulturális előítélettől mentesnek, könnyen fordíthatónak és általában a gazdaságban felhasználhatónak kell lennie. Azt is be kell mutatni, hogy ezt milyen módon fogják elérni.

Az illetékes bizottság titkárságának kötelessége minden szabvány-kidolgozási lépés végén ellenőrizni az SL melléklet szerinti követelmények teljesülését.

Az IRSZ-ek szövegének és értelmezésének egységesítése érdekében az SL melléklet 22 darab általános szak kifejezés meghatározását, valamint 8 fejezethez és szakaszaikhoz (két szinten) egységes számozást, címeteket és szövegeket tartalmaz. Ettől el lehet térni, illetve ezt ki lehet egészíteni 2. vagy 3. szintű szövegrészekkel az IRSZ sajátosságait figyelembe véve. A következő fejezetekre vannak egységesített szövegek, de az alkalmazási terület (1. fejezet) tartalmára vonatkozóan is vannak követelmények:

3. Szakkifejezések és meghatározásuk
4. A szervezet környezete
5. Vezetés
6. Tervezés
7. Erőforrások
8. Működés
9. A teljesítmény értékelése
10. Fejlesztés

Az SL alkalmazásának tapasztalatai

Az ISO/IEC 27001-et (Informatika. Biztonságtechnika. Az információbiztonság irányítási rendszerei. Követelmények) már az SL melléklet szerint korszerűsítették. A 2013 októberében közzé tett ISO/IEC 27001:2013 magyar nyelvű kiadását tervezi az MSZT, és bár a kidolgozási folyamat még az előkészületeknél, a finanszírozási források feltárásánál tart, az eddigi munka alapján látják, hogy a korszerűsített szabvány az SL melléklet szerint készült, szerkezete és a szövegezése lényegében megegyezik az SL szerintivel. A követelmények rugalmas alkalmazására utal, hogy az információbiztonsági kockázatok értékelésére és kezelésére vonatkozó követelmények kiegészítésként bekerültek a szabványba, ami így is csak minimális eltéréseket tartalmaz az SL mellékletéhez képest.

Megkezdődött a két legelterjedtebben alkalmazott irányítási rendszerre vonatkozó szabvány, az ISO 9001 és az ISO 14001 korszerűsítése az SL melléklet figyelembevételével. Mindkét szabvány esetén nagy vitát váltott ki a bizottsági tervezet (CD), sok észrevétel érkezett, amik alapján elkészítették a CD-k második változatát. Várhatóan ezek SL mellékletnek megfelelő tartalma már alkalmas lesz a konszenzusra.

Az ISO 9001 és az ISO 14001 új, SL mellékletnek megfelelő, egységes kiadásának közzététele 2015-ben várható. A legtöbb IRSZ SL mellékletnek megfelelő korszerűsítése várhatóan ez után kezdődik meg, így 2020-ra várható, hogy az alkalmazók, auditorok, tanúsítók számára teljes körűen egységes szerkezetű és egységesen értelmezhető, könnyen integrálható szabványok állnak rendelkezésre.

Köszöntjük a
Magyar Minőség Társaság
új tagját
Szabóné Juhász Juliánna
Budapest



Mire jó a minőségkör?

A Minőségkörökről biztosan nagyon sokat hallottak már, hiszen Ishikawa hívta életre még 1962-ben. Az, hogy ma is mennyire jó és hasznos eleme a belső fejlesztéseknek, igazolja mai napig tartó népszerűsége a cégek életében. Pár dolog, ami sikerének kulcsa:

- rövid projektek,
- dolgozói szintről indul,
- a mérnökök „csak” segítenek,
- eredménye kézzel fogható.

A megoldandó feladatokat az élet hozza, a kollegák saját bőrükön érzik, hogy változtatni kellene. Egyike a hivatalos definícióknak, hogy a minőségkör olyan emberek kisebb csoportja, akik egy adott munkaterületen dolgoznak, és a saját napi munkájuk során feltárt problémáikat oldják meg különböző minőségügyi eszközök és technikák felhasználásával, hogy folyamatosan fejlesszék a termék és a folyamat minőségét.

A minőségkört a szokásos problémamegoldástól pontosan az különbözteti meg, hogy

- szisztematikus munka,
- időkerete, van
- tényeken, számokon alapuló elemzés,
- módszerek alkalmazása,
- szubjektivitás háttérbe szorulása,
- gyökérok meghatározása cselekvési terv készítése előtt

Az biztos, hogy a vezetés támogatása nélkül ez sem megy, mint annyi minden más sem, ha nincs akarat és elkötelezettség ebben az irányban. Ha a vezetés nem fordít figyelmet a körök munkájára, rossz esetben nem is tud róluk, akkor nem fog beépülni a vállalati kultúrába, nem lesz hosszú életű.

Hogyan lehet megnyerni a menedzsment támogatását?

A vezetésnek érdemes megmutatni, hogy a pénzben mérhető hasznon felül vannak nem számszerűsíthető előnyök is, mint pl. a sori dolgozók tudásszintjének emelése, hiszen megtanulnak módszereket használni, statisztikai adatokat értelmezni és elemzéseket végezni, tények alapján dönteni. Ez a következőkben felmerülő problémák megoldásának már azonnal előnyt jelent.

Hogyan lehet rávenni a kollegáinkat, hogy alakítsanak minőségköröket?

Sokszor ez a nehezebb. Termelésben dolgozó kollegáink legtöbbször 3 műszakban dolgoznak, ha egy-egy meetingre kivesszük őket munkaidő alatt, nehézséget okoznak a többieknek, hiszen a termelés nem állhat, a betervezett teljesítményt hozni kell, így az ő munkájukat a többiek pótolják a meeting ideje alatt. Másrészt eleinte bizalmatlanok, hiszen máskor is volt már ötletük, amit nem valósítottunk meg, akkor ez most miért lenne más? Szerencsére mindig van, aki felkapja a fejét, ez valami új, mik ezek a módszerek, neki van ötlete. Őket kell megnyerni, és az első sikeres projekt után már könnyebb.

Milyen lépései vannak a Minőségkörnek?

Nálunk, az SMR világban (autóipari visszapillantó tükröket gyártunk 14 országban, Európában, Ázsiában és az USA-ban) a következő a metodika.

Legelőször is megalakul a team, ideális esetben 5-6 főből, akik együtt dolgoznak. A teamben legyen termelési dolgozó és mérnök is, de lehetőleg menedzser ne legyen. A team tagjai maguk közül választják ki a vezetőt. A vezető időszakosan változhat a csoport döntése alapján. Választanak egy facilitátort is, aki nem tagja a teamnek, de támogatást, szakmai segítséget nyújt, ő lehetőség szerint menedzser legyen.

1. A problémák azonosítása

A team tagok ötletbörzét tartanak, ahol az összes olyan problémát összegyűjtik, ami a napi munkájuk során felmerül. Fontos a felmerülő ötletek pontos megfogalmazása, hiszen csak úgy lehet eredményesen tovább haladni, ha mindenki ugyanazt érti egy-egy megfogalmazás alatt. Jó tanács, hogy az ötletbörze időpontját előre határozzuk meg, hogy mindenkinek legyen ideje felkészülni, a gondolatait összeszedni (1. ábra)



1. ábra Felkészülés az ötletbörzére

2. A problémák kiválasztása

Valószínűleg az összegyűlt problémák nagy része fontos, mégis ki kell választani, mi lesz a Minőségkör témája, melyik problémát fogja a team megoldani. Ehhez nagy segítség az ABC osztályozás. „A” kategóriás az a probléma, amit a team maga meg tud oldani. „B” kategóriás lesz az a probléma, aminek a megoldásához más osztályok segítsége nélkülözhetetlen. „C” besorolást azok kapnak, amikhez management szintű beavatkozás szükséges. A további súlyozásnál már csak az „A” problémák jönnek szóba (2. ábra).

	A	B	C
Base cover damage		assembly	
Housing damage	✓		
Housing painting		painting	
Base cover painting		painting	
Lower Housing damage	✓		

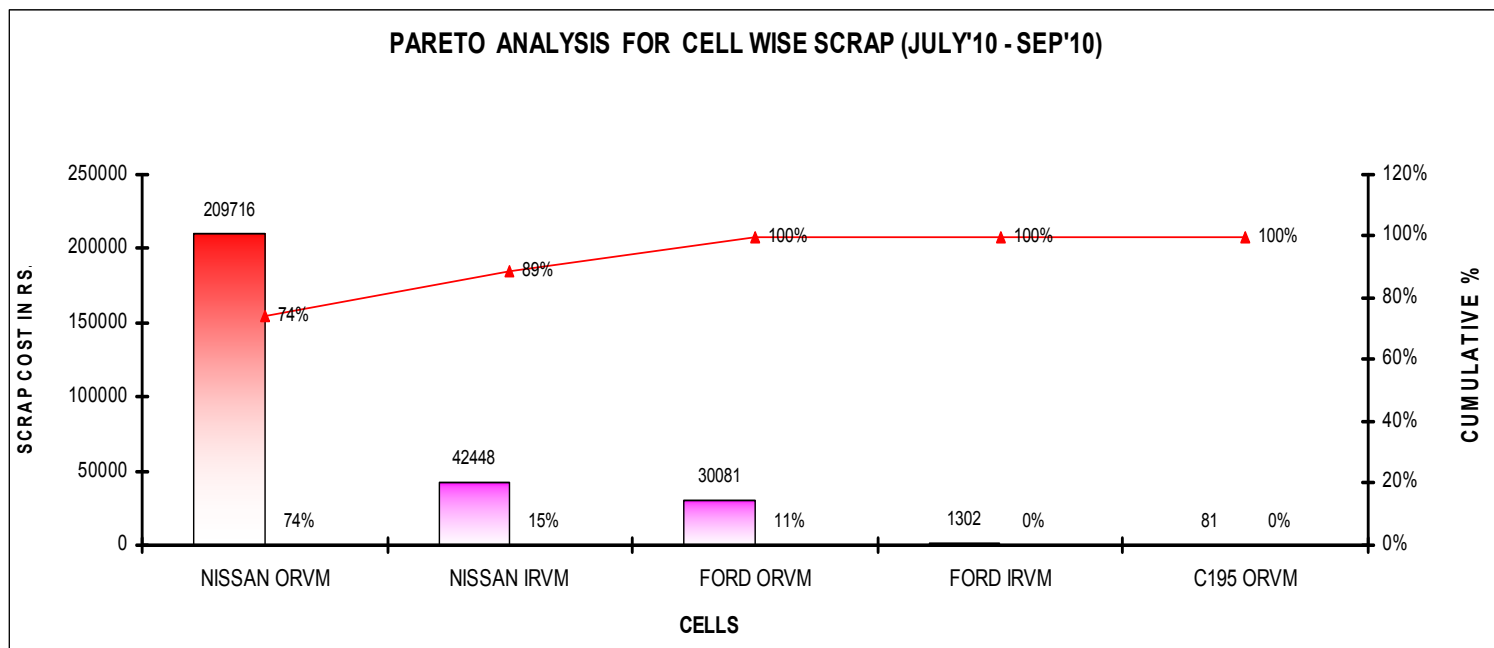
2. ábra A problémák súlyozása

3. A probléma leírása

Lényeges, hogy a kiválasztott problémát pontosan körülhatároljuk, meghatározzuk, hol és milyen gyakorisággal fordul elő, milyen nagy a hatása. Jó, ha ezt képekkel is segítjük bemutatni, és a folyamatábra is nagyon jó eszköz a bekövetkezés helyének tisztázására. Vizuálisabb és a nem szakmabeliek számára könnyebben érthető, ha a folyamatot is képekben mutatjuk be.

4. A probléma elemzése

Leggyakrabban alkalmazott módszer a Pareto-diagram, ahonnan jól látható, hogy az okok 20%-a okozza a problémák 80%-át. Gyakran használjuk még a vonal-, torta-, pókháló diagramokat is. Összefüggések vizsgálatára a szórás diagram nagyon alkalmas, adatgyűjtésre az adatgyűjtő lapokat használhatjuk. Itt mutatja be a team a jelen állapotot és határozza meg a célt, amit elérni kíván (3. ábra).



3. ábra Pareto elemzés

5./Az okok meghatározása

Itt a halszájka diagram ideje, hogy a kiválasztott probléma lehetséges okait feltárjuk, illetve nagyon vizuálisan bemutassuk. Jól látszik a struktúra, ahogyan az okokat egyre mélyebben kibontva jelenítjük meg. Nagy előnye ennek a módszernek, hogy a „tünetek” helyett az okokra irányítja a figyelmet. (4. ábra)

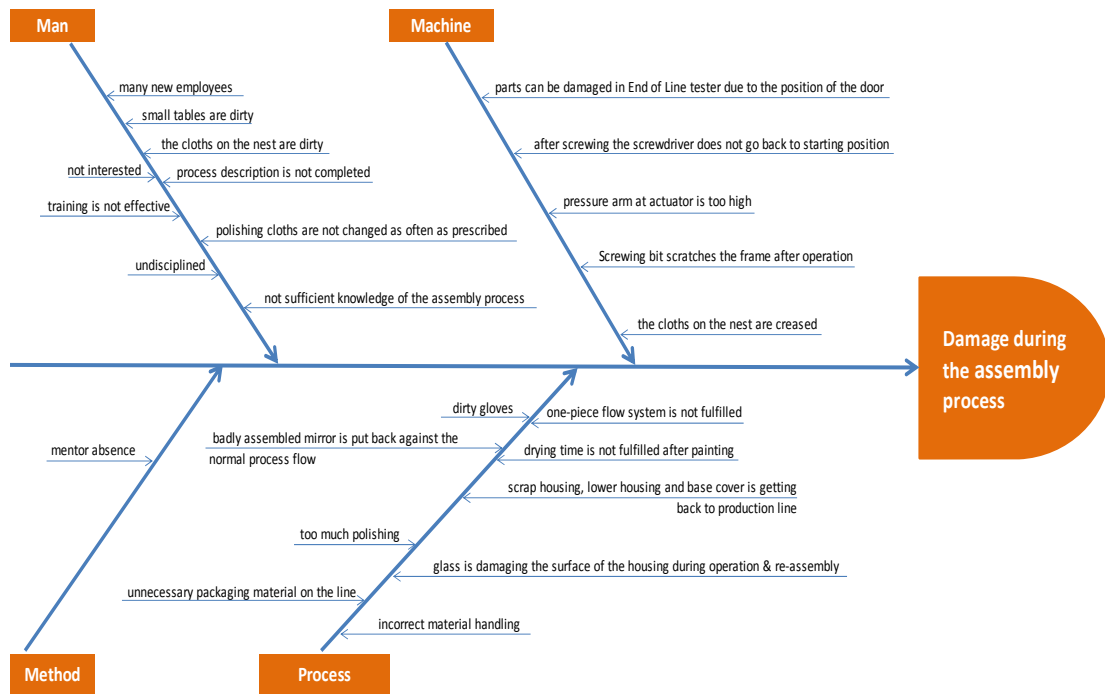
6./ A gyökérok elemzése

A legegyszerűbb eszköz az 5 Miért módszer, amit most tudatosan használunk. A lényege, hogy addig kérdezzünk, amíg már nincs tovább, megtaláltuk azt a választ, ami a probléma kiváltó oka. Ha erre megoldást találunk,

nemcsak a problémánkat oldjuk meg, de elkerüljük újbóli kialakulását is, és a hozzá tartozó kedvezőtlen jelenségeknek is elejét vesszük. A probléma körülményeinek feltárására az 5W1H módszer a legalkalmasabb, ami a mikor? hol? ki? mit? miért? hogyan? kérdésekre keresi meg a választ (5. ábra).

7./ Az adatok elemzése

Hasonló módszereket alkalmazunk, mint a probléma elemzésénél, de itt már nem a „tünetekkel” hanem az „okokkal” foglalkozunk. Az előbbi két pontban megszerzett információkat mutatjuk be adatokkal, trendekkel, összefüggéseket, kapcsolatokat is vizsgálva.



4. ábra A selejt-okok feltárása és szemléltetése

Why we have so much scrap?
Because sensitive painted parts get damaged.

Why sensitive painted parts get damaged?
Because of scratches at workstation No. 5.

Why are scratches at workstation No. 5.?
Because the edge of glass damages the surface.

Why the edge of glass damages the surface?
Because the protection is not effective.

Why the protection is not effective?
Because current method is not stable enough!

5. ábra A gyökér-okok elemzése

Az intézkedés leírása	A felelős személy	A határidő	PDCA fázisok				Állapot
			P	D	C	A	
1. Az intézkedés megnevezése	2. A felelős személy	3. A határidő	X	X	X	X	...
4. Az intézkedés célja	5. A felelős személy	6. A határidő	X	X	X	X	...
7. Az intézkedés leírása	8. A felelős személy	9. A határidő	X	X	X	X	...
10. Az intézkedés megnevezése	11. A felelős személy	12. A határidő	X	X	X	X	...
13. Az intézkedés célja	14. A felelős személy	15. A határidő	X	X	X	X	...
16. Az intézkedés leírása	17. A felelős személy	18. A határidő	X	X	X	X	...
19. Az intézkedés megnevezése	20. A felelős személy	21. A határidő	X	X	X	X	...
22. Az intézkedés célja	23. A felelős személy	24. A határidő	X	X	X	X	...
25. Az intézkedés leírása	26. A felelős személy	27. A határidő	X	X	X	X	...
28. Az intézkedés megnevezése	29. A felelős személy	30. A határidő	X	X	X	X	...
31. Az intézkedés célja	32. A felelős személy	33. A határidő	X	X	X	X	...
34. Az intézkedés leírása	35. A felelős személy	36. A határidő	X	X	X	X	...
37. Az intézkedés megnevezése	38. A felelős személy	39. A határidő	X	X	X	X	...
40. Az intézkedés célja	41. A felelős személy	42. A határidő	X	X	X	X	...
43. Az intézkedés leírása	44. A felelős személy	45. A határidő	X	X	X	X	...
46. Az intézkedés megnevezése	47. A felelős személy	48. A határidő	X	X	X	X	...
49. Az intézkedés célja	50. A felelős személy	51. A határidő	X	X	X	X	...
52. Az intézkedés leírása	53. A felelős személy	54. A határidő	X	X	X	X	...
55. Az intézkedés megnevezése	56. A felelős személy	57. A határidő	X	X	X	X	...
58. Az intézkedés célja	59. A felelős személy	60. A határidő	X	X	X	X	...
61. Az intézkedés leírása	62. A felelős személy	63. A határidő	X	X	X	X	...
64. Az intézkedés megnevezése	65. A felelős személy	66. A határidő	X	X	X	X	...
67. Az intézkedés célja	68. A felelős személy	69. A határidő	X	X	X	X	...
70. Az intézkedés leírása	71. A felelős személy	72. A határidő	X	X	X	X	...
73. Az intézkedés megnevezése	74. A felelős személy	75. A határidő	X	X	X	X	...
76. Az intézkedés célja	77. A felelős személy	78. A határidő	X	X	X	X	...
79. Az intézkedés leírása	80. A felelős személy	81. A határidő	X	X	X	X	...
82. Az intézkedés megnevezése	83. A felelős személy	84. A határidő	X	X	X	X	...
85. Az intézkedés célja	86. A felelős személy	87. A határidő	X	X	X	X	...
88. Az intézkedés leírása	89. A felelős személy	90. A határidő	X	X	X	X	...
91. Az intézkedés megnevezése	92. A felelős személy	93. A határidő	X	X	X	X	...
94. Az intézkedés célja	95. A felelős személy	96. A határidő	X	X	X	X	...
97. Az intézkedés leírása	98. A felelős személy	99. A határidő	X	X	X	X	...
100. Az intézkedés megnevezése	101. A felelős személy	102. A határidő	X	X	X	X	...

6. ábra Részletes akcióterv

8./ Megoldások, fejlesztések

Egyszerűen szólva elkészítjük az akciótervet, nagyon pontosan feltüntetve, hogy mely kiváltó okra milyen intézkedéseket hozunk, ki a felelős, mi a határidő. Ez egy élő dokumentum, a státuszát az egyes intézkedések folyamatosan követni kell, érdemes színekkel jelezni, hol is áll az adott lépés. Egy részletes akciótervben megtaláljuk a PDCA négy lépését is, így jelezhetjük, az adott intézkedés épp melyik fázisban van. Így nem kerülhetjük el a visszaellenőrzést sem, ami pedig gyakran elmarad (6. ábra).

9./ A lehetséges ellenállások vizsgálata

A dolgozók általában nem szeretik, ha valamit megváltoztatunk a napi rutinjukban, ha hozzájárulunk a munkafolyamathoz, amit már megszoktak, begyakoroltak. Az akadályokat előre fel kell térképezni és eltávolítani a fejlesztés útjából. A változtatások bevezetése előtt meg kell vizsgálnunk a tervezett lépések életszerűségét, van-e rá erőforrás, azaz idő, hely, ember.

10./ Teszt-bevezetés

Lényeges lépés a végleges bevezetés előtt egy adatgyűjtéssel összekötött teszt-bevezetés. Így fel tudjuk

mérni, a tervezett változtatás beváltja-e a hozzá fűzött elvárásokat, valóban képes-e a problémát hatékonyan megoldani.

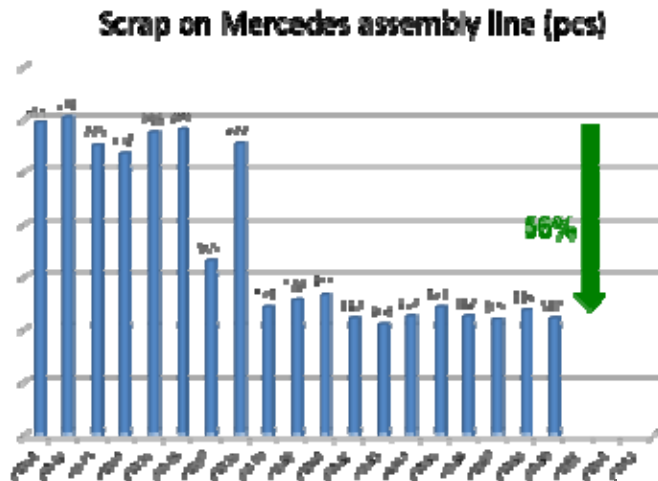
11./ Végleges bevezetés

A sikeres teszt után a végleges bevezetés elsősorban a standardizálást jelenti. El kell készíteni az új folyamatok leírását, oktatni kell folyamatban résztvevőket. A hatékonyság ellenőrzése, az eredmények vizsgálata, nyomonkövetése itt nem áll meg, hosszabb távon folytatni kell.

12./ Áttekintés, értékelés

A megtérülés számítása fontos lépése a projekt eredményeinek bemutatásának. Mindenképpen mutassuk be a számokban kimutatható eredményeket (idő, pénz, selejtszökkenés) és a nem számszerű eredményeket is. Itt fontos megemlíteni a team tagok összekovácsolódását, az együtt tanulást, a módszerek megismerését az egyéni fejlődést, magabiztosabb hozzáállást az újabb feladatokhoz, nem utolsó sorban a változásokhoz.

(7. ábra)



7. ábra Selejt-alakulás a Mercedes-szerelés soron

Mi az elmaradhatatlan utolsó lépés?

Itt kicsit személyes leszek, hiszen a team, amit vezettem, a 12 lépésen át sikeresen és véglegesen megoldotta a problémát. Elkészítettük a 30 diából álló angol nyelvű prezentációt is. Ekkor jött a felismerés, hogy mindezt szóban is be kell mutatnunk, olyan zsűri előtt, akik nem ismerik olyan mélyen a folyamatot, mint mi, tehát meg kell mutatnunk azt is, amit csináltunk, de emellett meg kell győznünk őket arról, hogy amin dolgoztunk, az fontos. Hogy azt megérte megoldani, és ez a mi munkánk eredménye. Hogy ettől jobb lett a cégnek is, és jobb lett nekünk is. Ez a termelésben dolgozó operátor kollegákból és mérnökökből álló kis csapat összefogott, és olyan előadást hoztunk össze, hogy azt mondhatom, ez volt a legnehezebb és a legjobb része a munkánknak. Egyforma egyen ingben, lelkesen mutattuk be a munkánkat. Eredménye az lett, hogy kijutottunk a cégcsoportos verseny döntőjébe, Delhibe, ahol ugyan 10. helyezettek lettünk, de csak indiai csapatok előztek meg bennünket. Náluk évtizedes hagyománya van a Quality köröknek, mi tavaly léptünk erre az útra. Idén már 16 projektünk fut itt, a magyar gyárban.

Összességében azt mondhatom, **jó tanulni, együtt dolgozni, fejlődni, jobbnak lenni.**



Bevezető

A hazai nyelvészek egy részének az a véleménye, hogy „...a kevés anyanyelvi beszélővel rendelkező beszélőközösségek...a gazdasági és többnyire politikai erők kényszere alatt értéktelennek, hasznavehetetlennek tekintik saját anyanyelvüket.”

Mi, akik a magyar nyelv ünnepén összejöttünk, hogy a szakmai magyar nyelv ápolásáról cseréljük ki nézeteinket, nyilván nem értünk egyet az előző megállapítással. Sőt tiltakozunk ellene, és azt sem hisszük, hogy „**az »egységes nemzeti nyelvet« nyelvészeti szempontból értelmetlennek látszik félteni.**”?

Tudatosan szeretnénk megőrizni, tisztán tartani, gyarapítani és védeni, azaz ápolni anyanyelvünket.

Mielőtt a szakmai nyelv magyarításáról szólnék, néhány példával bemutatom azt a **köznyelvi környezetet**, amelyben élünk. A következő mondatokat nem én találtam ki (talán nem is tudnám), mindegyiket hallottam a rádióból, tévéből, utazás közben, illetve olvastam a nyilvánosság elé tárt szövegekben.

A budapesti HÉV vonalain rendszeresen hallható a körülményes, tudományoskodó figyelmeztetés: „Vonataink féktávolsága akár 300 méter is lehet, ezért a vágányokon való áthaladáskor fokozottan vegyék figyelembe.”

Nem lenne jobb helyette egyszerűen így mondani: A vágányokon való áthaladáskor győződjenek meg róla, nem közeledik-e vonat! Vagy: Nézzenek körül, mielőtt átmennek a síneken! Esetleg a régi jó formában: Vigyázz, ha jön a vonat!

Még néhány „aranymondás”:

- Azt sem tudom, kinek a kárára volt megfigyelhető a pártatlanság hiánya.” (Kormánytisztviselő mondta a köztévében.)
- „a dolgozat tele volt tartalmi hiányosságokkal...” (Tanár néni indokolja az osztályzatot.)
- „Az egyes képzések szóbeli értékeléseit dokumentált formában kell megtenni.” (Részlet egy auditjelentésből)
- Ghenghis Khan legnagyobb szobra a világon, a mongol sztyeppéken (Képaláírás egy fotókiállításon)
- „...az ilyen módszereknek hála, sok fiatal bűnözővé vált.”
(Rádióriportban hangzott el.)

Egyetemi tanár nyelvészünk cikkéből idézem a következő mondatokat:

„A »nemzeti nyelv« fogalmához talán leginkább közelítő nyelvészeti kategória a sztenderd nyelvváltozat...” „Az alapnyelv az a nyelvváltozat, mely elsődleges közösségünket, alapidentitásunkat is szimbolizálja.” „...a globalizációnak a regionalitást erősítő hatása... virtuális helyi közösségeket védelmez...”

Kell-e hát féltenünk és óvnunk anyanyelvünket?

Miről is beszélünk?

Eszmecserénk középpontjába a következő kérdéseket állítom:

- Hogyan lehet magyarabbá tenni általában a szakmai/tudományos szövegeket (a beszélt nyelvben, a

folyóiratokban, a könyvekben, az elektronikus közlésekben)?

- Hogyan lehetne jobban (érthetőbben, kifejezőbben, egyszerűbben) lefordítani az ISO és EN szabványokat?
- Mit nem szabad magyarra fordítani (még, ha lehetne is)?
- Hol és mikor kell(ene) magyarázó melléklettel ellátni a lefordított szakszöveget?

Mielőtt a magyarítás természet szerű hatáiról és tudatosan felállított korlátairól beszélne, szükséges annak megállapítása, hogy **miben ne korlátozzuk** a beszélt és írott szakmai nyelv magyarságát, magyarosságát.

Érthetőség, pontosság, nyelvhelyesség, nyelvi logika és stílus tekintetében ne szabjunk határt a szakszövegek magyarságának. Használjuk ki a legmesszebbmenőig nyelvünk kifejezőkészségét, hajlékonyságát, szemléletességét. Nyugodtan daraboljuk fel a méternyi hosszú, vesszők nélküli angol körmondatokat, állítsuk talpára a tótágast álló idegen szöveget, rövidítsük a terjengősséget, urambocsá', hagyjuk ki a felesleges félmondatokat, éljünk a jelentésbővítés lehetőségével...

Számba kell vennünk ez után, hogy mik azok a tényezők, amelyek határt szabnak a szaknyelv magyarításának. Ilyenek:

- a rendelkezésre álló magyar (szak)szókincs terjedelme, gazdagsága;
- az adott szakmában és tudományágban szükségszerűen, „kötelezően”, használt idegen kifejezések mennyisége;
- az új szakkifejezések alkotásának lehetősége, a nyelv önmegújító ereje;
- a szövegíró vagy fordító személy általános és szakmai műveltsége, anyanyelvi tudása, szókincse és nyelvérzéke;
- a nyelvápolás és nyelvújítás igénye, szándéka.

Lássuk hát, mikor ragaszkodjunk a magyarításhoz, és mikor alkudjunk meg az idegen kifejezésekkel, sőt fogadjuk be azokat.

Mondjuk magyarul!

Mondjuk magyarul mindazt, ami egyértelműen, közérthetően és röviden lefordítható:

- amit lustaságból, figyelmetlenségből vagy fegyelmezetlenségből nem fordítunk le; pl. devalvál, funkció, komplex, kapacitál, karitatív, oktrojál, pozíció stb.;
- amit tudálékosságunk, előkelősködésünk nem enged magyarul mondani; pl. abszolúte, abszolvál, approximative, frekventált, kvalifikált, presszionál stb.;
- amit a globalizáció tett divattá; pl. aprobáció, auditálás, kommunikáció, kompetencia, konszenzus, konstrukció, logó, lúzer, prioritás, privatizáció, validálás, stb.;
- amiről nem tudjuk, hogy mit jelenthet, járjunk utána, és magyarul tegyük világossá, egyértelművé; pl. akkreditál, dereguláció, diszpozíció, komparatív, konzisztens, kredit, monitorozás, szubszidiaritás, stb.

A magyartól idegen szavak és az idegen mondat szerkezetek leginkább a szakmai-tudományos szövegekben terjedtek el. Restség, szakmai gőg, rangmutogatás, nagyképűség és előkelősködés bújik meg a **felesleges idegen szavaktól** hemzsegő „tudós szövegekben”. Mint ha doktori vagy akadémikus fokozattal szégyellni kellene a szép magyar beszédet.

Móra Ferenc től idézem a következő finoman csipkelődő mondatokat.

„A pragmatica sanctio-ról is volt egy szép olvasmányunk, mert ez is beletartozik az inasi közismeretbe. Alighanem valami akadémikusból lehetett kinyírva, mert csöppet értelmetlen volt. (De csak éppen annyira, amennyire a

tudomány komolysága megkívánja.) Megpróbáltam a gyerekeimnek elmagyarázni a maguk nyelvén.” (Kalcinált szóda)

Ne akarjunk mindent lefordítani

Ne akarjuk viszont mindenáron magyarra fordítani a már magyarrá vált és/vagy szakmailag elfogadott idegen kifejezéseket. Ezeket próbáltam csoportosítani a következők szerint.

- A köznyelvi használatba is mélyen beivódott, megszokott kifejezéseket: pl. akadémia(?), digitális, dilemma, dióda, hormon, kardiológia, kemping, majolika, mechanika meteorológia, mobiltelefon, ökológia(?), rakéta, statika, technika(?), vitamin, stb.
- Az olyan összetett szavakat, amelyeket magyarra fordítva két- vagy többértelművé válik az eredetileg pontosan körülhatárolt, egyetlen jelentésre lefoglalt kifejezés: pl. amplitúdómoduláció, fotoszintézis, frekvenciamoduláció, mikrobiológia, rádiófrekvencia, termionukleáris stb.
- Azt a bevett szakkifejezést, amelyet magyarul csak hosszú magyarázó mondattal lehet visszaadni: pl. dogmatika, geriátria, hiszterézis katalizátor, majolika, mikroelektronika, nanotechnológia, online, statisztika, tranzistor, tirisztor, stb.
- Az egyes szaktudományok körében használt, azon belül egyértelmű, sajátos kifejezéseket: pl. eugenika v. eugenetika, geriátria, impedancia, inkubátor, irracionális szám, kanül, kardiológia, komplex szám, magnetoszféra, szisztolé(s), titrálás, stb.

Kérdőjelet oda tettem, ahol magam sem vagyok biztos álláspontomban, maradjon az idegen alak, vagy tegyük át magyarra?

A magyarázást sokszor a téma, a **szövegkörnyezet és a mondanivaló dönti el**, mint például a következő esetekben.

A diszkrét: általában titoktartó, bizalmas, de a matematikában nem folytonos, megszámlálható. A fixáció mást jelent az elmekörtanban, mást a mechanikában, és mást a fotokémiában. A kvalifikált-at, ha olimpiai nevezésről van szó, így kell hagyni, ha szakemberről, akkor pl. „minősített hegesztő”. A perifériális, ha vérkeringés, maradjon, ha területrendezés, lefordítandó. A periódus a rezgésstanban maradjon, másutt lefordítható, mint időszak, korszak, szakasz. Még számos példát sorolhatnánk.

A szakszövegek **szó szerinti fordítása** sok esetben kerülendő. Az idegen kifejezés szó szerinti fordítása értelmetlen vagy **nevetséges** lehet; pl. a „capsule pressure gauge” nem „hüvelyes nyomásmérő”, hanem szelencés nyomásmérő. Számos idegen műszaki kifejezésnek megvan a régi, jól használható tartalmi megfelelője, amit a szakma csak így ért, de szinte semmi köze az eredeti angol vagy német szóalakhhoz; pl. connected rests = kettős szán (forgácsolás), orifice plate = mérőperem, wetted parts = közeggel érintkező alkatrészek (műszerekben). Fontos szabály, hogy ne fordítsuk le újra (rosszul), amit már egyszer jól lefordítottunk!

Sokszor az idegen kifejezést **egyetlen magyar szóval nem lehet** jelentéshűen visszaadni. Két, esetleg háromszavas fordítás még elmegy, de erre is kevesen vállalkoznak, és nem mindig illik bele a szövegbe. A privatizációt a magánosítás kevésbé jól adja vissza, mint a magántulajdonba adás/vétel; de a diverzifikáció jelentését jól visszaadja, ha profilbővítésnek vagy termékbővítésnek fordítjuk. Társadalomtudományi munkákban, pl. a flexibilitást jobb alkalmazkodó képességnek fordítani, mint hajlékonyságnak. Az etatizmust lehetetlen röviden lefordítani, itt helyénvaló a bővebb magyarázat (magyarul való értelmezés!)

Kifejező, mégis erőltetett, leszűkített, nyögvenyelős magyarításnak érzem a következő fordításokat:

- agrokémia = talajvegytan
- akkumulátor = áramtároló, áramgyűjtő
- biennálé = kétévenkénti rendezvény
- biopszia = próbakimetszés (?)
- impulzusfüggvény = tűfüggvény (→Dirac-delta?)
- kábel = huzalköteg (?)
- know how = mithogyan, fortély (?)
- nepotizmus = atyafiuralom (?)
- router = útelválasztó, adatútválasztó
- statika(ép.) = egyensúlytan (?) → stativus (lat.) = állandó, szilárdan álló
- szingularitás = különösség, különlegesség (az időjárásban)

Vannak forgalomban különféle új keletű magyarító szótárak, amelyek megszerkesztését és kiadását kétségtelesen a magyarítás iránti elkötelezettség vezérelte, de sajnos sok hiba, félreérthetőség található bennük. A forrás megnevezése nélkül bemutatok néhány példát.

- clairvoyance ≠ jövődőlátás, álmjóslás
- delta ≠ háromszög, →legfeljebb sínháromszög a vasútnál
- eletród(a) = csak 3. jelentésében hegesztőpálca
- kariatida = női szoboralak, de csak épület oszlopaként
- mechanikus = az „erőművi” fordítás félrevezető

Az **idegen kifejezés** jelentése sokszor **gazdagabb**, árnyaltabb, többet ölel fel, mint akár a legtalálhatóbb magyar megfelelője, pl.:

- a demokrata = nem (csupán) népbarát (?)
- a differenciált értékelés = nem egyszerűen kifinomult vagy bonyolult értékelés

- a digitális = nem mindenütt számjegyes vagy számkieljelzős
- a globalizáció ≠ világkultúra
- a kommunizmus = nem egyszerűen vörösuralom
- a patriarchális = több mint apajogú
- a pánik = több mint vakrémület vagy riadalom
- a perverz = több mint természetellenes vagy elferdült

Az utóbbi 20-30 évben világszerte elárasztotta a nemzeti kultúrákat és benne a nyelveket a mikroelektronika és a számítógép használatával járó rengeteg amerikai/angol kifejezés, ezeket csak módjával és egyre ritkábban lehet az anyanyelvre lefordítani. Felesleges erőlködni, pl. a bit, bájt, blog, deck, fájl, facebook, lájkol, modem, online, pendrive, router, sms stb. kifejezések egyszavas fordításával. Az ilyen szavakat valószínűleg meg kell tűrni, sőt be kell fogadni nyelvünkbe.

Az informatika korában magyarul?

Feltehetjük a kérdést, hogy a digitális korban mennyi esélye van a magyarítási törekvések sikerének. Nem tagadhatjuk a könyörtelen tényeket, amelyek könnyen érvekké alakulnak a vitákban. Nyilvánvaló, hogy az sms-, e-mail-, facebook és blognyelv nem segíti a nyelvápolást. Az is igaz, hogy nálunk nagyobb nemzetek sem képesek anyanyelven követni a fejlődést. Sokszor halljuk a hivatkozást, a diákok és általában a fiatalok úgysem használnák a magyarra áttett kifejezéseket. Keserűen tapasztaljuk, hogy számos szabványt, szakcikket, szakkönyvet, irányelvet már nem is fordítunk le, mert nincs elég szakember, nincs kellő igény, - de legfőképp, nincs rá pénz.

A fiatalokat, főiskolai és egyetemi hallgatókat, kezdő mérnököket, tanárokat, népművelőket kellene megnyerni a magyarítás ügyének. Aminthogy az elmúlt 20-30 évben is nagyon sok számítástechnikai kifejezést sikerült jól lefordítani, amelyek nagy része át is ment a használatba,

hasonlóan van remény arra, hogy legalább a széles körben használt kifejezéseket ma és holnap is magyarra fordítsuk, és így is használjuk őket. Néhány példa a jól sikerült magyarításra:

- átmeneti/közbenső tároló (= buffer memory)
- zavarmentesítés, hibaelhárítás (= debugging)
- hibakereső program (= debugger)
- címtár, címállomány (= address file)
- gyűjtősín (= highway)
- részprogram, rutin (= routine)
- alprogram (= subroutine)
- vezérjel sín (= token bus)
- merevlemez, háttértároló (= hard disk, winchester)
- beolvasás (képé, ábráé, szövegé) (= scanning)
- világháló (= internet)
- honlap (= website)

Érdekes próbálkozások születtek, pl. a pendrive magyarítására, szóba jött a tollmeghajtó, memóriakulcs, pentár, tolltár, tollmásoló, hordozható adattároló, dugasztár stb. A nyelvi fogékonyság és az idő dönti el, meghonosodik-e valamelyik elnevezés, vagy születik egy még jobb ötlet.

Összefoglalás

Karácsony Sándor 1939-ben így fogalmazott: „...az erőszakos magyarosítás nemcsak felesleges, hanem egyenesen káros is. Káros elsősorban azért, mert szóról szóra fordít, tehát idegenszerűségeket magyar ruhába öltöztetvén, elárasztja nyelvünket idegen, értelmetlen, veszedelmes képekkel, közben az ellenőrző nyelvérzéket is elkábítja, hiszen »magyarította«,

Izgalmas kérdésekre kell valamilyen választ találnunk, ha magunkénak valljuk a szakmai nyelv ápolásának ügyét. Harcoljunk-e a nyelvrontó divatok ellen, vagy bízzuk az időre a „nyelvfejlődést”? El kell-e fogadnunk a terjedő „hunglish” beszédet, írást? Törődjünk-e bele, hogy a

szakmai nyelv egyre nagyobb mértékben angolosodik? Mi kellene ahhoz, hogy több szakszöveget és jobban fordítsunk magyarra? Bízvást előre viszi a nyelvápolás ügyét, ha a különböző szakterületek szakemberei és szakfordítói rendszeresen kicserélik nézeteiket, tapasztalataikat és eredményeiket. Nagyon sok múlik az egyetemi oktatáson, kivált a tanárképzésen, hiszen a jövő tanárainak beszédkultúrája, anyanyelvi műveltsége fogja a felnövő ifjúság nyelvhasználatát formálni. A személyes példamutatás jótékony erjesztő hatását sem szabad lebecsülnünk, ha családjunkban, munkahelyünkön, baráti társaságban, úton-útfélen igyekszünk érthetően, tömören és szépen magyarul beszélni, csak a szükséges idegen szavakat használni, máris sokat tettünk anyanyelvünk megőrzéséért.

Szakmai nyelvünk gazdagságának, kifejezőképességének és korszerűségének megőrzése elsősorban a **magyar észjárás**, a saját logikánk szerinti gondolkodás és megértés iránti igény fennmaradásától függ. Tegyük meg mindent a szaknyelv értelmes, **ésszerű magyarítása** érdekében, de fogadjuk el és fogadjuk be azokat az idegen kifejezéseket, amelyeket nem tudunk jól lefordítani. A torz, esetlen fordítás többet árt nyelvünknek, mint a jókor használt idegen szó.

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Meleg Edittel

Sződi Sándor 



„...A vezetőnek látnia kell a stratégiát, a célt, a mérőszámokat, a partnereket, versenytársakat, a piacot.... A dolgozónak a saját munkájában kell látnia azt, hogy tudja jól csinálni, és hogyan lehetne még jobban, hol lehetne előrelépni? Hol lehet valamit változtatni, hogy jobb, gyorsabb, egyszerűbb, hatékonyabb, kisebb költségű legyen? Szerintem ez a minőségügy, nem pedig a szabványoknak való megfelelés. A szabvány eszköz és nem cél.”

Meleg Edit

- Mióta foglalkozol minőséggel? Hogyan tettél szert olyan tapasztalatokra, amelyek hozzásegítenek napi tennivalóid sikeres elvégzéséhez?

- Gondolhatjuk úgy is, hogy ezt a szüleimtől kaptam, hiszen mindig is komoly elvárásaik voltak velünk, gyerekekkel szemben. Legeslegfontosabb a feladataink (főképpen a tanulás) tökéletes elvégzése volt. Az sosem volt baj, ha valamit hibáztunk, de az szóba sem jöhetett, hogy valamire szándékosan nem készültünk volna.

A hivatalos „minőséggel való foglalkozás” az első diplomát követően kezdődött, amikor a Petőfi Nyomda mérnökeként elvégeztem az EOQ Quality Manager képzését. Nagyon természetesnek tartottam, hogy a frissen tanult módszereket használjuk, hogy statisztikai elemzéseket végezzünk, hogy megérzések helyett számokra támaszkodjunk.

- Tanáraid, tanítóid közül van-e példaképed? Milyen képzettségeid vannak?

- Igen, van példaképem, sajnos az élet úgy hozta, hogy már nincsenek köztünk. Balázs István hitt bennem, a fiatal mérnökben, önzetlenül segített mind a szakmai fejlődésben, mind az angol nyelvben. Neki köszönhetem, hogy „kitelepített” Bristolba, az angliai Knorr-Bremse gyárba belső auditorként, hogy az angolom jobb legyen. Egy müncheni Quality meetingről az utolsó pillanatban visszalépett és engem küldött, hogy képviseljem a kecskeméti Knorr - Bremsét.

Másik példaképem Aschner Gábor, aki mondhatni szintén a mentorom volt. Neki köszönhetem a Six Sigma Black Belt tudásom és azt, hogy ez nem csak elmélet maradt, hanem jó-néhány projektet sikerre tudtam vinni. Emlékszem a 2009. évi Minőséghéten még tartott előadást, mintegy búcsú üzenetként. Arra hívta fel a figyelmünket, hogy ne ott jobbítsuk a folyamatunkat,

ahol a leglelkesebb, legképzettebb dolgozók vannak, hanem először mérjük fel a szűk keresztmetszetet és oda irányítsuk az erőinket, ott hozza meg leginkább a tényleges hasznót!

- **Képzletbeli munkahelyi ranglétráidnak milyen fokai voltak?**

- Nem volt sok lépcsőfok, először mérnökként dolgoztam a Petőfi Nyomdában, aztán a minőségirányítási rendszerért feleltem a Knorr-Bremsében, és onnan minőségvezetőnek hívtak vissza a Petőfi Nyomdába. Attól fogva vezetőként dolgozom, 10 évet a nyomdában, 4 évet műanyagiparban, és most 2 éve ismét az autópiparban.

- **Többször volt szerencsém előadásodat hallgatni. Azt tapasztaltam, hogy mindig büszke vagy a minőség terén elért eredményeitekre és boldogan osztod meg azokat másokkal!**

- Igen, ez így van, szívesen mutatom be az elért eredményeinket, és nagyon büszke vagyok a csapatra, akikkel együtt dolgozunk. Remélem, módodom lesz a legfrissebb sikert is bemutatni, ugyanis idén, tavasszal, a csapatommal kijutottunk Indiába, a cégcsoport Quality Circle versenyének utolsó fordulójára! Mi lettünk a legjobb „nem-indiai” team. Azóta elindult az újabb évad, most 16 teamet koordinálok, remélem, megint a győztesek között leszünk!

- **Gyakran hivatkozol munkatársaidra. Csapatjátékosnak tartod magad?**

- Vannak emberek, de nagyon kevesen, akik egyedül dolgoznak és alkotnak. De még nekik is kell a külső hatás, benyomás! A többség – mint én is – csapatban dolgozunk, és így a közös tudás hozza meg az ered-

ményt. Amit én még fontosnak látok: kell, hogy a vezetőink támogassanak, és kell a lelkesedés, a hit hogy fontos és jó az, amit csinálunk.

- **Miként ítéled meg a minőségügy mai helyzetét?**

- A „minőségügy” önmagában már nem állja meg a helyét. Ez egy szemlélet, amit minden vezető és minden dolgozó magáévá kell, hogy tegyen. A vezetőnek látnia kell a stratégiát, a célt, a mérőszámokat, a partnereket, versenytársakat, a piacot... A dolgozónak a saját munkájában kell látnia azt, hogy tudja jól csinálni, és hogyan lehetne még jobban, hol lehetne előrelépni? Hol lehet valamit változtatni, hogy jobb, gyorsabb, egyszerűbb, hatékonyabb, kisebb költségű legyen? Szerintem ez a minőségügy, nem pedig a szabványoknak való megfelelés. A szabvány eszköz és nem cél.

- **Mindig mosolyogsz, mindig vidám vagy. Teljesen mértekben kiegyensúlyozottnak tűnsz. Ez az „alapbeállításod”?**

- Azt hiszem igen, és szerencsés embernek tartom magam. Mert mi a fontos az életünkben? A családuknk és a munkánk, ha nagyon leegyszerűsítem. Nekem nagyon jó a családom, párom, két lányom és idéntől már két vejem is van, mindegyikőjükre nagyon büszke vagyok és ők a kincseim. A munkámat szeretem, és tudok még mindig fejlődni, azt hiszem, sosem hagyom abba... az autópipar, a quality körök, a német nyelv, és még ki tudja, mi jön!

Édesapám dolgozószobájában ez az idézet áll, biztosan sokan ismerik, azt hiszem, még többünknek kellene.

“Egy pesszimista minden lehetőségben látja a nehézséget; egy optimista minden nehézségben meglátja a lehetőséget.” (Winston Churchill)

- Van-e olyan, ami esetenként bosszant, kihoz a sodróból?

- Van, persze. Magamra gondolva abba a hibába esek néha, hogy többet vállalok, mint amennyit időben vagy energiában meg tudok tenni, és ilyenkor nagyon bosszant, hogy nem mértem fel elég jól előre.

Másoktól azt nem tudom elfogadni, ha „megvezetnek”. Valamit elfogadok valakitől anélkül, hogy utánanézttem volna, hiszen szakmailag, emberileg megbízom benne, és ez visszaüt, mégsem volt a bizalomra érdemes.

- Nőként mennyire könnyű vezetőnek lenni? Hogyan tudod elfogadtatni magad a cégen belül?

- Sokkal több a férfi a vezetésben, lehet, hogy ez az autóiparban még általánosabb, mint másutt. Voltak évek a Petőfi Nyomdában, amikor a vezetőség közel 50-50%-os volt a nemek tekintetében, ez a finn tulajdonosok idejében volt. Nagyon sokat számít a kultúra, ami a cég meghatározója.

- Sikerült beilleszkedned az SMR kollektívájába? Milyen feladatok, illetve kihívások előtt állsz?

- Igen, nagyon nyitott és fiatalos a társaság. Most nyertünk el egy nagy új Daimler projektet, mi fogjuk gyártani az új E-Klasse Mercedes autók visszapillantó tükreit. Ez igazán csapatmunka, nagyrészt még a tervező asztalon van, de már készül a DFMEA is. Nagyon izgalmas egy projektet az indulásától végigcsinálni. A másik pedig a Quality kör, mindenképpen szeretnénk nyerni!

- Családod miként viseli a sok munkád miatti távollétet?

- Nahát, ők is ugyanezt teszik! Nagy áldás a skype, így szinte minden nap tudunk beszélgetni és látjuk is egy-

mást, még ha nem is vagyunk egymás mellett. Most épp egyik lányom Németországban, másik Tallinban van.

- Mi a kedvenc sportod, s mi a hobbyd?

- Legszívesebben összegyűjtöm a családot, már a legszűkebb körben is hatan ülünk az asztalnál. Ez néha nem is egyszerű feladat, mindenkinek annyi saját programja is van. Hiába, felnőttek a fiatalok! Nagyon szeretem a hegyeket, legutóbbi nyaralásunkkor Svájcban, Zermattban voltunk a Matterhornnál. Valami csoda! Szeretünk utazni, nagyon sok szép utunk volt már és még nagyon sok helyre vágyunk. Mindig új helyre megyünk, miközben fogadkozunk, hogy „ide még egyszer vissza kell jönni”. Ha a mindennapokat nézem, van egy terrier kutyánk, és egy cicánk, ők adják a napi hobbit és a sportot. Ha kiejtjük a szánkon a „séta”, vagy a „megyünk” szavakat, akkor bizony menni kell, a kutya már az ajtóban ül...

- Nagyon szépen köszönöm a válaszaidat!

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ Minőség Szakemberek találkozója

2014. február 14. péntek

➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2014. április 9. szerda

- 2013. év beszámolója
- 2014. év tervezete

➤ XXII. Magyar Minőség Hét

2014. november 4-6.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2014.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2014.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2014.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2014.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2014.

Tervezett eseménysorozat:

Konferencia-sorozat a minőség aktuális kérdéseiről

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

Az SZVT és a MTESZ által 2013. november 14-én – a magyar nyelv hete alkalmából rendezett,

„A magyar műszaki szaknyelv ápolása”

című összejövetelel elhangzottak alapján a következő ajánlást fogalmaztuk meg.

A legjelentősebb hungarikum a magyar nyelv. Többszörösen is az, hiszen idegen nyelvek gyűréjében, erős külső hatások ellenére mindmáig megtartotta főbb jellegzetességeit. A magyar nyelv a legnagyobb hungarikum azért is, mert a világ magyarságának legerősebb összetartó ereje. Ne feledjük, hogy anyanyelvünk nemzeti kultúránk legfőbb hordozója.

Az összejövetelel jelenlévők és a jelenlévők által képviselt szervezetek többsége nem osztja azt a nézetet, hogy elkerülhetetlen a magyar nyelv sorvadása, és el kell fogadnunk a tapasztalt nyelvrömbölő folyamatokat. Belátva, hogy nem lehetséges minden egyes idegen szó helyett magyart alkotni és használni, mégis arra kell törekedni, hogy egyrészt a már meglévő és elfogadott magyar szakkifejezéseket használjuk, másrészt kíséreljük meg minden esetben az idegen szó és szókapcsolat tartalmilag is helyes magyarra fordítását, akár új szavak alkotásával is.

Az összejövetelel résztvevők a legfontosabb célokat a következőkben fogalmazták meg.

Gondolkodjunk magyarul! Az anyanyelv és a gondolkodás kölcsönösen összefügg, egyik a másikat erősíti vagy gyengíti. A nyelvi gyarmatosítás ellen úgy védekezhünk, ha nemcsak szó szerinti tükörfordításokat készítünk az amerikai-angol műszaki és természettudományos

szövegekről, hanem azokat úgy ültetjük át magyarra, ahogyan a magyar észjárás megkívánja, és be tudja fogadni.

Beszélgünk érthetően, egyértelműen, szabatosan, a mindenki által ismert, magyar szerkezetű mondatok használatával. Mondandónkat röviden és lényegre törően fejezzük ki.

Kerüljük az idegen szavak használatát! Egyik legszembevetőbb jele nyelvhasználatunk romlásának a sok felesleges idegen szó, kifejezés és mondat szerkezet, amit használunk, holott ezeket érthetően, szabatosan magyarul is lehet mondani. Az idegen kifejezések szolgai átvétele nem egyszer érthetlenné, zavarossá teszi beszédünket és írásunkat.

Mutassunk személyes példát a helyes és szép magyar beszéd gyakorlásában! Odafigyeléssel és áldozatkészséggel sokat lehet javítani az egyes szakágak, közöttük az oktatás és a vezetéstudomány nyelvezetén.

A műszaki szaknyelv használatában az általános dagályosság és túlmagyarítás helyett (amely ma jellemzi a műszaki irodalmat, a szabványokat és egyéb írott szövegeket) szükséges az alapfogalmak, az eredeti szakkifejezések mibenlétének teljes mélységű megértése, magyar megfelelőinek megalkotása és elfogadtatása, amely csak részletekben történt meg, és sok területen mindmáig hiányzik.

A kulturális intézmények, az anyanyelvi kultúra megmentéséért és ápolásáért felelős szervezetek vezetői fordítsanak több figyelmet a szabványfordítások, a szakmai értelmező szótárak, a magyar szakszókincs

(=terminológia) elkészítésének és folyamatos, szükség-szerű bővítésének elvi és anyagi támogatására.

Szakmai előadások és szakkönyvek szerzői, oktatók és tanárok és általában: a közéleti szereplők igyekezzenek szabatosan, magyarul megfogalmazni és előadni ismereteiket, annak érdekében, hogy mindenki világosan értse gondolataikat, közölnivalójukat.

Az SZVT és a MTESZ meggyőződéssel vallja, hogy a magyar műszaki szaknyelv színvonala erőteljesen formálja a szakemberek gondolkodásmódját, így a szakképzés és a mérnöki munka minőségén keresztül jelentősen hozzájárul a nemzetgazdaság sikerességéhez. Az SZVT, a KÖZTE és a MTESZ Minőségügyi Bizottsága vállalja, hogy otthont ad a kezdeményezéseknek, összefogja az önkéntes szakmai nyelvművelők tevékenységét. Kérjük és várjuk mindazoknak a jelentkezését, akik készek részt venni ebben a munkában. Kérjük és várjuk az olyan társszervezetek, szakmai egyesületek jelentkezését is, akik a maguk területén már elkezdtek hasonló nyelvápoló tevékenységet, mert egyetértve és együttesen többre juthatunk.

Ajánlásunkat megküldjük

a Magyar Országgyűlés Elnökének, a Magyar Rektori Konferenciának, a tudományos és műszaki szervezetek vezetőinek, a Magyar Tudományos Akadémia elnökének, a Magyar Mérnöki Kamara Elnökének, az MTI-nek, az államigazgatás vezetőinek, a Magyar Szabványügyi Testület vezetőjének, a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala vezetőjének, a Magyar Akkreditáció Bizottság elnökének.

Budapest, 2013. november 14.

Kiss József, Dr. Veress Gábor, Reményi Tibor, Lambert Győzőné, Serédi Béla, Újhelyi Sándor, Dr. Török Bálint, Mucskai György, Dr. Fajsi Margit, Dr. Vermes Pál, Bánkuti László, Haba József, Nándorfi Gyuláné, Dr. Dobránszky János, Dr. Bősze Péter, Gázmár László, Földvári György, Dr. Illényi András, Horváth Barnabás, Szegner László, Dr. Horváth Tibor, Dr. Sipos Erika

Középpontban a beszállító fejlesztés

Szódi Sándor

Szódi Sándor az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. minőségügyi és oktatási vezetője, levezető elnökként köszöntötte „A Mikulás is benchmarkol-7.” konferencia közönségét, majd megköszönte a szponzorok támogatását, amellyel lehetővé tették munkatársaik részvételét. Üdvözölte Dr. Cséfalvay Zoltán Parlamenti és Gazdaságstratégiaért Felelős Államtitkárt, aki negyedik alkalommal vállalkozott a konferencia védnöki szerepére és harmadszor fog előadást tartani.

Kijutott a köszöntésből a társszervezőknek, a médiatámogatóknak, a megjelent minőségügyi szervezetek vezetőinek és a Nemzeti Minőségi Díj Nagyköveteinek, és az IFKA Felügyelőbizottsága elnökének.



Bárdos Krisztina IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezető igazgatója megnyitó beszédében a konferencia célját a minőséggel foglalkozó szakemberek találkozási fórumának nevezte, ahol mindig aktuális témákat tűznek napirendre. Fontosnak nevezte, hogy a beszállítók értéknövelő tevékenységét országos, átfogó beszállítói programok is segítsék.

Magyar Minőség XXIII. évfolyam 01. 2014. január

Dr. Cséfalvay Zoltán bevezetőként elmondta, hogy hasznosnak tartja a Mikulás konferenciákat, ahová mindig szívesen jön és a mostani témaválasztást is aktuálisnak tartja.

Örömmel szólt a legfrissebb növekedési adatokról, s arról, hogy ma már nem csak kiláboltunk a gazdasági válságból, de növekedési pályára is léptünk. Eredményeinket ma már az EU-ban sem vonják kétségbe.

2014-2020 között az uniós és magyar társfinanszírozás 7300 milliárd forint lesz. Ennek az összegnek a 60%-a a gazdaság fejlesztésére szolgál. A források 10%-a visszatérítendő eszközök formájában jelenik meg.

A politikus szólt a kormánnyal kötött stratégiai megállapodásokról, melyeknek egyik legfontosabb célja éppen a beszállítók fejlesztése. A megállapodások nyilvánosak és számuk folyamatosan tovább növekszik.

Az államtitkár a gazdasági nyitottságot, a szabályozás rugalmasságát és a stabil költségvetési alapokat nevezte a „válságálló” gazdaság alapfeltételének.

Az aktuális gazdaságstratégia kérdések után a rendezvény a tavalyi konferencia **legjobb előadójának** járó herendi váza és oklevél átadásával folytatódott. A 2012. évi elismerést **Dr. Ábrahám László**, a NI Hungary Kft. ügyvezetője érdemelte ki. Ábrahám úr külföldi útja miatt az elismeréseket Rádai Katalin beszerzésvezető vette át Dr. Cséfalvay Zoltántól, Dr. Bárdos Krisztinától és Szódi Sándortól.



Urbán Zsolt, a Magyar Reklámszövetség elnöke a reklám mérhető hasznáról beszélt. Előadását egy átfogó iparági kutatásra alapozta, melynek célja a kommunikációs iparág ismertségének növelése volt. Ismételten bebizonyosodott, hogy a reklám a gazdaságot átszövő hajtóerő. A gazdasági áttételeken keresztül minden reklámra elköltött 10 forint

47 forinttal növeli a magyar gazdaság teljesítményét. A reklám gazdasági hatásai közül kiemelésre érdemes, hogy hatékonyan növeli az értékesítést, a fogyasztói bizalmat, s alacsonyabb árakat eredményez. Innovációt, technikai fejlődést indukál, pozitív társadalmi hatást fejt ki. A reklámpiar közvetlenül közel 130 ezer főt foglalkoztat. A reklám hozzájárul a korábbi trendek átrendezéséhez és a gazdaság élénkítéséhez.



Rádai Katalin, a National Instruments Hungary Kft. beszerzésvezetője elmondta, hogy mi az, amit cége fontosnak tart megismertetni beszállítóival. A nyílt kommunikáció nagymértékben hozzájárul a sikeres együttműködéshez. A beszállítók értékelése kapcsán az anyagellátás biztonságát, a teljes költséget, a minőséget és a vevőszolgálat húzta alá. A NI által

használt PDCA modell és a beszerzési KATA jól segíti a célok végrehajtását. Egyik büszkeségüknek a folyamatos fejlesztés által vezérelt beszerzést tartják. A beszállítókkal közös probléma-feltárás és -megoldás eredményeképpen jól tudják monitorozni partnereik fejlődését. A

rugalmasság, az együttműködő készség és a nyitottság közösen eredményezhet igazi beszállító fejlesztést.



Lakics Péter, a Lakics Gépgyártó Kft. ügyvezetője a cége bemutatásakor büszkén említette meg elismeréseiket, díjait. A nyitó fólián a 2012-ben elnyert „A Magyar Beszállítók Kiválósági Díj”-át láthattuk, melyet az Év Kiváló Beszállítója címmel kaptak. Az 1985-ben alapított cég három telephelyen (Veszprém, Kaposvár, Komló) háromszáz embert foglalkoztat. Érdekes volt hallani, amit a sikerességről, sikertényezőikről mondott. A specializálódás, a helyes versenystratégia, a folyamatos beruházások, a hosszú tervezési időtáv, a piaci érdekérvényesítő képesség, a komplex technológiafejlesztés, a vevői igények alapos ismerete, a legjobb vezetők kiválasztása és a modern HR irányelvek közösen járultak hozzá versenyképességük javításához, beszállítói fejlődésükhöz.



Jákli Barnabás, az SMR Automotive Mirror Technology Hungary Bt. beszállítói minőségfejlesztési csoportvezetője a beszállító fejlesztés eszközeit tárta hallgatósága elé. Szenvedélyesen beszélt a VDA 6.3-as folyamat auditokról, a rövid és hosszú távú intézkedési tervekről, a rendszeres beszállítói megbeszélésekről, a workshopokról, az IQS management software-ről és

GPS-ről (Global Supplier Performance System). A cégnél a beszállítói teljesítményt és globális szabályok

alapján, havi rendszerességgel értékelik a minőségi-, kereskedelmi- és szállítási mutatók figyelésével. A közös munka nagyban javította az SMR és beszállítói közötti kommunikációt, a felelősségi körök teljesen letisztázták, és a beszállítók teljesítmény-értékelési riportja is hónapról hónapra jobb eredményeket mutat.



Harazin Tibor, a Continental Automotive Hungary Kft. minőségirányítási rendszerfejlesztés, auditok és KTME csoportvezetője előadását azért is kísérte nagy érdeklődés, mert 250 regisztrált beszállítóval dolgoznak együtt. A beszállított komponensek száma az idén 877 volt, s jövőre 1170-et terveznek. Ismertette a beszállítók kiválasztásának főbb szempontjait,

majd a teljesítmények követéséről és értékeléséről beszélt. Jó gyakorlatként ismerhettük meg a beszállítói hetet, amely lehetőséget biztosít a legjobb beszállítók elismerésére (Continental „Best of Supplier Award” díjat alapítottak), benchmarkingra és az értékelési szempontrendszer ismertetésére. Beszállítói monitoring rendszerünk célja a megelőzés és az eskalálás meggyorsítása. A 2015-ig tartó beszállító fejlesztési stratégiájukban többek között a legjobb beszállítók kiválasztása, díjazása, a Jidoka (automatikus hibafelismerő rendszer) bevezetése és sok-sok partneri találkozó szerepel.



Pomázi Gyula, a Provice Üzleti és Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója a kiemelt járműipari térségek bemutatását követően a járműipari beszállítói programról beszélt. Ennek célja, hogy a megfelelő fejlődési potenciállal rendelkező hazai KKV-k bevonásával, fejlesztésével és

szoros együttműködésével létrejöjjön egy olyan járműipari beszállítói hálózat, amely a magas hozzáadott értékű termékek előállításával növelni tudja a hazai beszállítói részarányt, a térségben foglalkoztatottak számát, illetve jövedelmi viszonyait. A járműipari térségi beszállítói program négy elemből áll (integrátori,- mentorálási,- foglalkoztatási,- finanszírozási program), melyet az előadó vázlatosan ki is fejtett prezentációjában.



Dögei Imre, az OTP Bank Nyrt. Mikro- és Kisvállalati termékvezetője a vállalkozások fejlesztéséhez nyújtott ajánlataikról adott összefoglalást. Meggyőző módon érvelt arról, hogy miért érdemes az OTP Bankot választani. A partnervállalkozások számára teljes körű banki tanácsadást, költséghatékony és magas minőségi színvonalú szolgáltatásokat nyújtanak. Az OTP Csoport széles kínálati palettája (lízing, ingatlan, egészségpénztár és egyéb cafeteria elemek is elérhetőek) lehetővé teszi, hogy az ügyfelek valamennyi pénzügyi igényükre egy helyen megoldást találjanak. A hitelről ismételtén kiderült, hogy nem feltétlenül egy szükséges rossz – csak akkor ártalmas, ha nem a vállalkozás

tevékenységének bővítéséhez, hatékonyságának javításához használjuk fel.

A konferencia zárásaként Szódi Sándor megköszönte az előadók felkészülését, a szponzorok támogatását, a konferencia szervezésében résztvevők munkáját. Ígéretet tett arra, hogy az előadások hamarosan megtekinthetők lesznek a www.ifka.hu honlapon. A jelenlévőket kérte: **jegyezzék fel naptárunkba a 2014. december 4-ét, „A Mikulás is benchmarkol - 8.” konferencia dátumát.**



Nélkülük nem megy - a siker kovácsai



„A Mikulás is benchmarkol – 7. konferencia” támogatói

Amiért ez a rendezvény létrejött és sikeres volt, legnagyobb részben a szponzorainknak köszönhető. E helyen is szeretnénk megköszönni, hogy lehetővé tették munkatársaik részvételét, vagy egyéb felajánlásaikkal váltak aktív közreműködőké. Tiszteletünk és köszönetünk jeléül szeretnénk támogatói listánkat közzétenni.

Védnök: Prof. Dr. Cséfalvay Zoltán Stratégiai államtitkár,
Nemzetgazdasági Minisztérium

Fő támogató: ISO 9000 FÓRUM

Támogatók: B. Braun Avitum Hungary Zrt., Continental Automotive Hungary Kft., Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt., Grundfos Magyarország Gyártó Kft., Knorr - Bremse Fékrendszerek Kft., Knorr - Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft., MACHER Gépészeti és Elektronikai Kft., National Instruments Hungary Kft., OTP Bank Nyrt., Pannon - Víz Zrt., Samsonite Hungária Kft., SGS Hungária Kft., TÜV Rheinland InterCert Kft., Veritas Dunakiliti Kft., VIDEOTON Elektro - PLAST Kft., Basilicus Borkultúra Központ, Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., PRESSTON PR Kft., Vonalkód Rendszerház Kft., VSL Tanácsadó és Szolgáltató Kft., Zwack Unicum Nyrt.

Társszervezők: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, Magyar Minőség Társaság, TQM Szövetség, TÜV Rheinland InterCert Kft.

Médiatámogatók: Magyar Minőség, Minőség és Megbízhatóság, TelePress online hírportál, MISZ Hírlevél, Gazdaság és Közélet, Ma & Holnap, Zöld Ipar Magazin, Felnőttképzési Figyelő, Logisztikai Magazin, TRANSPACK Csomagolási, anyagmozgatási, logisztikai szaklap, RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., A+CS Logisztikai magazin.

Átadták az Ipari Parkok Versenyképességi Díjait

A Nemzetgazdasági Minisztériumban december 12-én tartották az Ipari Parkok Versenyképességi Díjának díjátadó ünnepséget.

Köszöntőjében **Mórucz Norbert**, az IPE főtitkára köszöntötte a megjelenteket, ismertette a 2013. évi pályázási folyamatot és megköszönte a sikeres lebonyolításban résztvevők munkáját.

Szödi Sándor, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. minőségügyi és oktatási vezetője hangsúlyozta, hogy szervezete kezdetektől fogva szakmai támogatást nyújt a díj lebonyolításához, népszerűsítéséhez. Meggyőződésük, hogy mindez pozitív hatással lesz a parkba betelepültek versenyképességére is.

Dr. Lenner Áron Márk, belgazdaságért felelős helyettes államtitkár megköszönte az IPE és az IFKA szakemberinek munkáját. Kiemelte, hogy a mostani győztesek abból a mintegy 200 ipari parkból emelkedtek ki, akik országunkban eltérő körülmények között dolgoznak. Bízta a megjelenteket, hogy minél többen pályázzanak tudományos és technológiai ipari park címre.

Greinstetter Balázs, gazdaságtervezésért felelős helyettes államtitkár szerint az ipari parkoknak óriási szerepük van a munkahelyek megteremtésében, az exportban és a gazdasági növekedésben. A kormány pályázati lehetőségekkel is igyekszik segíteni a parkok munkáját.

A 2013-ban a második alkalommal meghirdetett Ipari Parkok Versenyképességi Díjra tíz pályázat érkezett.

A három díjat és fődíjat a következő kapták:

Díj a SZOCIÁLIS ÉRZÉKENYSÉGÉRT ÉS TÁRSADALMI SZEREPVÁLLALÁSÉRT:

Toperini Ipari Park Kft. – Vác

Alapítványokon keresztül támogatást nyújtanak gyermekotthonnak, kórházi eszközbeszerzésre és árvízimentésben résztvevők étkeztetésére.

A dunai árvizek során a városi közlekedés elősegítésére megnyitják az ipari park útjait.

Rendezvényhelyszínt biztosítanak Váci Ifjúsági Sportegyesület számára, hétvégenként sportolók használhatják az ipari park úthálózatát.

Az üzemeltetésben egy fő csökkent munkaképességű dolgozó vesz részt.

Előfordult, hogy azonnali hatállyal felmondtak szerződést, mert az illető társaság késedelmesen fizette alkalmazottait.

Díj a BEFEKTETŐ KÖZPONTÚSÁGÉRT:

Nyíregyházi Ipari Park Kft.

Tudatosan igyekeznek befektetőbarát környezetet kialakítani, számos eszközt és szolgáltatást biztosítanak a leendő betelepülő/befektető számára. Egységes kommunikációval, arculattal, kiállításokon való közös megjelenéssel népszerűsítik a parkot és a betelepülteket. Piacutatási, helyi, regionális és ágazati gazdasági hatástanulmányaikat és elemzéseiket beépítik a betelepítési és a marketingstratégiájukba.

Folyamatosan fejlesztik az ipari parkot. Egy betelepült vállalkozás új telephelyének nyitása révén velük együtt terveznek, s arra esetenként évekkel előre készülnek.

Sokrétű szolgáltatásaik révén ideális befektetői környezetet alakítanak ki.

Díj a VEZETÉSÉRT, TUDATOSSÁGGÉRT:

Alba Ipari Zóna Kft.

Hosszú évek óta tudatos, következetes és folyamatos projektmenedzsment tevékenységet folytatnak. Folyamatosan képzik önmagukat. Betelepültjeik fejlesztéseit nyomon követik és összehangolják az ipari park fejlesztéseivel. Szolgáltatásaik fejlesztésekor a jelenlegi és a potenciális partnereik igényeit is figyelembe veszik. 2012-ben 10, 2013-ban 14 pályázatuk volt eredményes, jelenleg 7 beruházás folyik párhuzamosan. Kiemelt figyelmet fordítanak épületeik és környezetük védelmére. Megalakulásuk óta vezető szerepet töltenek be a régióban. Jelenleg mintegy 15 vállalkozással van folyamatos kapcsolatuk, akik a közeljövőben tervezik betelepülésüket. A helyi sajtó az ország legdinamikusabban fejlődő ipari parkjaként emlegeti az Alba Ipari Zónát.

FŐDÍJ:

BITEP Közmű Üzemeltető és Szolgáltató Kft.

Az ipari park átgondolt és tudatos infrastruktúra fejlesztése és a kialakításra került telkek értékesítése már 2010-ben befejeződött. A betelepülő vállalkozások pozitívan értékelték a park által kínált konzultációs lehetőségeket és szolgáltatásokat. Kiterjedt hazai és nemzetközi kapcsolatokkal rendelkeznek. A kft. szervezete lapos és feladatorientált. A fejlesztés tudatos komplex tevékenység.

Folyamatosan figyelik a vevői elégedettséget. Sokat tesznek a közös infrastruktúra fejlesztéséért.

A parkban szelektív és elektronikus hulladékgyűjtést végeznek. Az ipari park vállalkozásai környezettudatosak, az elmúlt években nem fordult elő semmilyen környezet-szennyezés a területen. Közhasznú alapítványokat támogatnak.

Mind a négy értékelőnél a legmagasabb pontszámot érték el.

A díjakat Szódi Sándor, Dr. Lenner Áron Márk, Greinstetter Balázs és Mórucz Norbert adta át.

A díjátadó a **partnerek és szakmai támogatók különdíjainak** átadásával fejeződött be.

A Díjakat átadta: Endrődi Csilla (Arlel Informatika Kft.), dr. Eszik Zoltán (ActionCOACH Magyarország), Galla Zoltán (Arcade Kutatási és Fejlesztési Kft.) és Dr. Sutka Sándor (Pannon Guard Zrt.)

Sz. S.

MAGYAR MINŐSÉG XXIII. évfolyam 01. szám 2014. január

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – a hálózatok szerepe - Ferincz Adrienn	Innovation of Small and Medium Sized Enterprises in Times of Crises – The Role of Networks – Ferincz, Adrienn
A lean adminisztráció lehetőségei, avagy mit tanulhatunk a sikeres alkalmazásokból? 1. rész - Borsos Tünde Petra – Losonci Dávid István	Possibilities of Lean Administration, or What Can We Learn of Successful Applications? Part 1. Borsos, Tünde Petra - Losonci, Dávid István
Szervezetfejlesztési program a központi közigazgatásban Fekete Leticia - dr. Lévai Zsuzsa	Program to Develop Organisation in the Central Administration – Fekete, Leticia - dr. Lévai, Zsuzsa
Hogyan támogatják a szabványok az irányítási rendszerek integrálását? - Szabó József	How Standards Assist Integration of Management Systems? - Szabó József
Minőségkörök, mint az alulról induló fejlesztés - Meleg Edit	Quality Circles: Development Coming from Below – Meleg, Edit
A magyarítás határai a szakmai nyelvben - Reményi Tibor	Limits of the „Hungarisation”of the Professional Language - Reményi, Tibor
Jók a legjobbak közül Beszélgetés Meleg Edittel - Sződi Sándor	The Best among the Best Report with Meleg, Edit – Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság tervezett programjai	2014 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Ajánlás a magyar szaknyelv ápolására és fejlesztésére	Recommendations on the Care and Progress of the Hungarian Professional Language
Középpontban a beszállító fejlesztés - Sződi Sándor	Focusing on the Development of Subcontractors – Sződi, Sándor
Átadták az Ipari Parkok Versenyképességi Díjait	Competiveness Awards of Industrial Parcs Granted
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society



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) 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 megfelelésének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktanúsítás;
- Játszóterei eszközök megfelelésének tanúsítása, ellenőrzése;

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



IRÁNYÍTÁSI RENDSZER
TANÚSÍTÓ
NAT-4-0044/2010
NAT-4-0046/2010
NAT-4-0050/2010
NAT-4-0082/2010
NAT-4-0086/2010

LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!