

TARTALOM	Oldal / Page	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK		PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A felsőoktatás minősége és a gazdaság elvárásai – Polónyi István	4	Quality of Higher Education and Economic Expectations – Polónyi, István
A felsőoktatás minőségügye és az új felsőoktatási törvényi szabályozás néhány összefüggése – Prof. Dr. Turcsányi Károly	5	Some Interrelations between Quality in Higher Education and Some Regulations Implied in the New Higher Education Act – Prof. Dr. Turcsányi, Károly
Az önértékelés alkalmazásának lehetőségei a hazai felsőoktatásban – Bálint Julianna	6	Possibilities of Application of Self Assessment in Higher Education – Bálint, Julianna
Új kihívások a HR területén – dr. Nemeskéri Gyula	7	New Challenges in the HR Field – dr. Nemeskéri, Gyula
A hazai HR lehetőségei és fejlődési irányai – dr. Poór József	8	Possibilities and Development Trends of HR in Hungary – dr. Poór, József
Enneagram a minőségi szervezetfejlesztés szolgálatában – Besnyi Erika	9	Enneagram for Quality Improvement in Organizations – Besnyi, Erika
A szervezeti kiválóság új európai fokmérője – az EFQM új 2005+ pályázati folyamata – Csiszár Miklós	10	A New Indicator of European Quality Excellence – the New 2005+ EFQM Application Process – Csiszár, Miklós
 A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI		 NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
Web-oldalunk tartalmából	11	Excerpts from our Webside
 HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK		 DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
A Nemzeti Minőség Klub ezévi 2. ülése	12	2nd Session of the National Quality Club
A Nemzeti Minőség Klub ezévi 3. ülése	12a	3th Session of the National Quality Club
Megalakult a Nemzeti Regionális Minőség Klub	13	National Regional Quality Club Set Up
Az EOQ MNB 2006. évi Közgyűlése	14	2006 Annual General Meeting of EOQ HNC
 BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT		 PRESENTATION OF OUTSTANDING PROFESSIONALS
Megalakulásának 15. évfordulóját ünnepelte a Macher Kft.	15	Macher Ltd. Celebrating 15th Aniversery of Existence
 A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI		 NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Új belépők	16	New Members
Bemutatjuk új tagjainkat	17	Presentation of new members
- International Cert Hungary Kft.	18	- International Cert Hungary Ltd.
- Nelson Flottalízing Kft.		- Nelson Flottalízing Ltd.

Tisztelt Olvasó!

A versenyképességet növelő minőségfejlesztés tényezőit elemezve, lapunkban rendszeresen foglalkozunk a termelés erőforrásaival, technológiával, informatikával, eljárásokkal, szervezéssel, stb. Bár miről is van szó, minden – mégoly forradalmi – fejlődés mögött az ember, a humán erőforrás minősége húzódik meg. Közhellyé vált igazság, hogy az innováció, a megújulás alapjában véve az embereken, vezetőkön és végrehajtókon múlik, az ő szaktudásukon, képzettségükön és motiváltságukon. Az utóbbi időben ezen a téren is további fejlődés tanúi lehetünk. Ennek megértéséhez tekintsünk vissza lapunk 2001/10. számában megjelent „Humánpolitika és minőségirányítási rendszerek” című cikkünk bevezetőjében írottakra. E szerint

„A 60-as években az iparilag fejlett országokban több közgazdász vizsgálta azt a problémát, hogy a fejlődő országok (LDC-k) gazdaságának elmaradottsága milyen okokra vezethető vissza, az LDC-k milyen eszközökkel, módszerekkel zárköztathatók fel, és mi az egyes tényezők prioritása?

E vizsgálatok keretében megállapították, hogy – számos más tényező mellett – a legfontosabb differenciáló tényező a munkaerő ipari kultúrája, ma – kissé önkényesen – azt is mondhatnánk, hogy minőségkultúrája. Arra az ellenvetésre, hogy a fejlesztéshez elsősorban tőkére van szükség, a kutatók azt válaszolták, hogy tőke világviszonylatban bőven áll rendelkezésre, továbbá igen gyorsan mozgatható és tetszés szerinti mértékben befektethető – ha az gazdaságilag racionális –, a munkaerő kultúrája viszont a történelmi fejlődés által meghatározott, ezért egy-egy országban adott. A racionális befektetések mértékét lényegében az határozza meg, hogy a munkaerő mennyi tőkét képes gazdaságosan felszívni, működtetni és milyen a fejlesztés lehetséges dinamikája?

Úgy tűnik, hogy e majd' fél-évszázados megállapítások igazságát az utóbbi évtized hazai fejlődése is igazolja: ipari kultúránk viszonylag magas színvonala (és eleinte az alacsony bérköltségek) vonzotta a tőke gyors beáramlását, a multinacionális vállalatok pedig azért ruháztak be nálunk tömegesen, mert ezt felismerték.”

A technika fejlődésével azonban – bár a munkavállaló meglevő ismeretanyaga továbbra is meghatározó – az ismeretek egyre gyorsabb avulása folytán nagyon lényegessé vált az a készség, hogy a munkatársak mennyire képesek és hajlamosak a változó követelményekhez alkalmazkodni, újat tanulni és a tanultakat alkalmazni, vagyis a munkaerő alkalmazkodóképessége, adaptivitása vált versenytervezővé.

A munkaerő minőségével és a termelésben, szolgáltatásban elfoglalt helyzetével kapcsolatos megállapítások tehát változatlanul helytállóak ma is, azzal a kiegészítéssel, hogy az iskolában és a gyakorlatban szerzett szaktudás mellett megnőtt a fejlődőképesség és az új feladatokhoz való alkalmazkodás szerepe, aminek fontos pillére az elégedettség. (Erről bővebben az előző, 2006/8-9. számunkban írtunk.) Ebben az összefüggésben is ki kell emelni a személyzeti munka szerepét a munkaerő kiválasztásában, a szervezetbe illesztésében, továbbá a várható feladatokra való felkészítésben.

Megjegyzendő, hogy a munkahelyek megújuló követelményei a munkavállalók jelentős része számára is szükségesnek tűnnek. A humánpolitikusok véleménye szerint a cégek „megtartó-képességében” a megfelelő bérezés mellett egyre nagyobb a munka érdekességének szerepe, vagyis az, hogy a munkahely mennyire tesz lehetővé fejlődést, támaszt új kihívásokat.

Lapunk e számát a felsorolt kérdések vizsgálatának szenteljük, kiegészítve az oktatás, elsősorban a felsőoktatás fejlődésének néhány aktualitásával. Elsősorban az a kérdéskör került az érdeklődés középpontjába, hogy a felsőfokú képzésben szerzett ismeretanyag hogyan szolgálja a gazdaság szükségleteit? Ez a képzés minőségének egyik, talán legfontosabb jellemzője.

Szerkesztő

www.quality-mmt.hu

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A felsőoktatás minősége és a gazdaság elvárásai

Polónyi István*

Bevezetés

A felsőoktatás 21. századi gazdasági, társadalmi illeszkedését azzal lehetne leginkább jellemezni, hogy a tömegesedést követően a felsőoktatás az akadémiai szerepkörből egyre inkább gazdasági szereplővé, a gazdaság szerves részévé válik.

Ezzel együtt egyre inkább előtérbe kerül a minőség, a minőségbiztosítás kérdése. E változás hátterében számos, egymással összefüggő tényező áll. Egyrészt, a felsőoktatás tömegesedésével párhuzamosan egyre erősebb az aggodalom, hogy az a képzés minőségének romlásával jár. Másrészt, a gazdaság szereplői egyre határozottabban hangot adnak kritikájuknak, mely szerint *a felsőoktatási rendszer nem a gazdaság igényei szerint képi a hallgatókat*. Harmadrészt, számos ország fiskális megszorításokra kényszerült, s ennek nyomán előtérbe került a felsőoktatás racionalizálása, hatékonyságának növelése. Negyedrészt, a felsőoktatási rendszer egyre inkább rákényszerül a transzparenciára, s ezzel kapcsolatban arra, hogy munkája minőségéről információkat adjon. S végül a felsőoktatási szférában egyre jelentősebb a verseny is a minőségi szempontokat helyezi előtérbe.

Egy igen általánosnak tekinthető értelmezés szerint a minőség a felhasználói követelmények kielégítése. Tulajdonképpen az a kérdés, hogy a felsőoktatás esetében kit/mit is tekintünk felhasználónak, fogyasztónak. A legegyszerűbb közgazdasági megközelítés szerint a felsőoktatás fogyasztója alapvetően a hallgató¹, bár vannak

olyan (közgazdasági közelítésű) nézetek² is, amelyek szerint a hallgatók nem igazán tekinthetők tényleges fogyasztóknak, mert részint az információs aszimmetria miatt az intézmények jobban tudják, hogy mi kell a hallgatóknak, részint a hallgatók nem, vagy csak részben fizetnek a felsőoktatási szolgáltatásért³.

A mi megközelítésünkben a felsőoktatás fogyasztója a hallgató és a gazdaság, a munkaadók. Ez a kiterjesztés több szempontból is indokolható. Részint a felsőoktatási szolgáltatásban a fentebb említett hallgatói információs hiány ellensúlyozása okán, részint amiatt is, mert a felsőoktatási szolgáltatás nem egyszerűen csak az oktatás – igen jelentős súlyt képvisel a felsőoktatási szolgáltatásban a kutatás, fejlesztés, innováció, szolgáltatás.

Az akkreditációtól a minőségbiztosításig

A humboldti egyetem – amelyet a kari tagozódás, s a karok, tanszékek, a professzorok, illetve vezető oktatók körül kialakult kiskollektívák viszonylag nagyfokú önállósága jellemzi⁴ – a 20. század 60-as éveinek vége felé válságba jutott. A válságnak több oka van, részint a felsőoktatás tömegesedése, részint a tudományos, technikai fejlődés felgyorsulása, s persze az egyre jelentősebb állami presszió a gazdasággal való kapcsolatok kiépítésére, a „tudományos elefántcsonttoronyok” felszámolására⁵. Ezt a válságot azután elmélyítette a 70-es évek közepén az olajár-robbanás nyomán kialakult gazdasági válság – amelynek nyomán jóléti államokban csökkent az állam újraelosztó

* tudományos tanácsadó, PH FKI

¹ Lásd erről pl.: Harker, D., Slade, P., Harker, M. (2001) Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Chice – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(2), The Haworth Press, NY, 1-20 o.; Shash, A., Zeis, C., Regassa, H., Ahmadian, A., (1999) Expected Service Quality as Percieved by Potential Customers of fan Educational Instituion – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 9(3), The Haworth Press, NY, 49-72 o.; Liu, S. (1998) Integratiing Marketing on an Institutional Level – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(4), The Haworth Press, NY, 17-28 o.

² Bay, D., Daniel, H. (2001) The Student Is Not the Customer – An alternative Perspective – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(1), The Haworth Press, NY, 1-19 o.

³ Említenek egy harmadik tényezőt is, miszerint a igénybevevő hallgatók befolyásolják a többi igénybevevő által érzékelt minőséget is.

⁴ Lásd erről pl. Tóth Tamás (2001): Az európai egyetemek és a modern filozófiák Az európai egyetem funkcióváltozásai : In.: Tóth Tamás (szerk): Felsőoktatástörténeti tanulmányok Professzorok Háza Budapest

szerepe, s radikálisan átalakult a közösségi finanszírozás. Ennek – a felsőoktatást is érintő leglényegesebb eleme – részint a finanszírozás teljesítménymutatókhoz való kötése, részint az intézmények bevételszerző tevékenységének ösztönzése, és ezzel együtt az intézményi szintű gazdálkodási önállóság és felelősség növelése, valamint a képzés minősége iránti elvárások növekedése. Ez vezet el az akkreditáció kialakulásához. Az akkreditáció persze sérti a professzorok, a tanszékek és a karok autonómiáját, de megőrzi a szféra autonómiáját azzal, hogy az akkreditációs testületek alapvetően a felsőoktatási szféra képviselőiből állnak, s viszonylag jelentős az önállóságuk.

Az akkreditáció tehát az egyetemi autonómiát úgy próbálja átmenteni, hogy az akkreditációs testületek a felsőoktatási szféra autonóm testületei – kisebb-nagyobb kormányzati kontrollal. A hazai és lényegében a fejlett országok korai akkreditációs bizottságai is döntő hányadban a felsőoktatás képviselőiből állnak. Országonként vannak persze különbségek az akkreditációs testületek összetételében, de a hazai kép nagyjából általánosnak tekinthető – nem véletlen, hogy Kay McClenney⁶ így ír az ilyen akkreditációs rendszerről: „az emberek kívülről úgy tekintik az akkreditációt, mint egy összekacsintgató és bólogató, jó öreg fiúk zártkörű társaságát – egy kölcsönös hátvakaró társaságot”.

Az akkreditációs intézményrendszer belterjesége ellenére igaz, hogy az akkreditáció – vagy ahogy Kozma Tamás nevezi az akkreditációs politika⁷ – célja egyfajta kormányzati kontroll az intézmények fölött. Mint Kozma írja: „tárgya az akadémiai szféra: intézmények és intézményegyettesek, hallgatók és tanulmányi programok, illetve tanulmányi programok és intézménytípusok. Célja pedig egy (korszerűsített) kormányzati kontroll megteremtése és kiterjesztése a felsőoktatás fölött. Minden akkreditációs politika kormányzati politika – akkor is, ha ezt az akkreditá-

ciós szervezet az Önképében és Önmeghatározásában nem vagy csak részlegesen ismeri el. A felsőoktatási akkreditáció – mint kormányzati politika – Európában kormányzati válasz a felsőoktatási expanzióra. Az akkreditációs politikák a centralizációs kormányzati politikák elemei, amelyekkel az eltömegesedett felsőoktatást szabványosítani és állami rendszerbe szervezni törekmenek.”⁸

Ezzel együtt igaz azonban az is, hogy az akkreditáció alapelve a szféra folyamatelvű önminősítése, amely a klasszikus humboldti egyetem emlékeire épül, s őrzi a gazdaságtól, a piactól való elzárkózást.

Mert a másik póluson ott áll a piac, s a *piaci minőségbiztosítás*. Könnyen belátható, hogy egy tökéletes piacon és teljesen individualizált társadalomban⁹ a minőségbiztosításra semmi szükség nincs, a vevők racionális és szuverén döntése ugyanis ki fogja szelektálni a rossz minőséget nyújtó termelőt, illetve szolgáltatót – egészen pontosan azt a termelőt és szolgáltatót, aki nem a szerződésnek (vagy a hallgatólagos szerződésnek, elvárásnak) megfelelő minőséget nyújtja. Ezekről elfordulnak a vevők, így vagy tönkre mennek, vagy rákényszerülnek a jobb minőségű termelésre, szolgáltatásra. De a piac minőségbiztosító hatásának érvényesüléséhez nem kell ideális piac, az már egy „közönséges” piacon is teljesül nagyjából, ahol nem akadályozott, s nem túl drága információkat szerezni egy adott termék minőségéről, elegendően sok szolgáltató van a piacon, s a vevők nincsenek akadályozva döntéseikben. Itt sincs szükség minőségbiztosításra – de minél monopolizáltabbak a termelők, és minél bonyolultabb a termék, szolgáltatás (tehát minél nehezebb és drágább a vevői informáltság, és minél akadályozottabb a választás szabadsága) annál inkább szükség van olyan ráségítő szervezetekre, mint a fogyasztóvédelem, vagy valamilyen szervezett minőségvédelem.

⁵ Lásd ez utóbbiról pl Vörös László: Vitairat az 1970-es 1980-as évek felsőoktatásáról, Oktatáskutató Intézet, 1987, Budapest

⁶ Bársony János pécsi rektor-helyettes idézi Kay McClenney (The Chronicle of Higher Education, 1995) írását http://www.dunantulinaplo.hu/index.php?apps=sorozat&a=3&szorozat_id=4&reszlet_id=4 letöltés 2005. május

⁷ „Akkreditációs politikának nevezzük a következőkben valamely felsőoktatási rendszerben bevezetett *engedélyezési (hitelesítési, minősítési stb.)* eljárások összességét ezeknek az eljárásoknak a céljaival, eszközeivel, szervezeteivel együtt.” Kozma Tamás (2004): Kié az egyetem A felsőoktatás nevelésszociológiája Új Mandátum Kiadó Budapest 58. old.

⁸ Kozma (2004) 58. old.

⁹ A tökéletes piacon és a teljesen individualizált társadalom jellemzőit Pete Péter után az alábbiakban foglalhatjuk össze: a.) – tökéletes egyéni szuverenitás, b.) – a tulajdonviszonyok tökéletes tisztázottsága, c.) – tökéletes informáltság, a bizonytalanság hiánya, d.) – nincsenek tranzakciós költségek, e.) – a társadalom tagjai minden külső kényszer nélkül tiszteltetben tartják a tulajdonosi jogokat és a megkötött szerződéseket. Lásd Pete Péter (2005): Politika és gazdaság In: Gallai Sándor – Török Gábor (2005): Politika és politikatudomány Aula Kiadó 175-176. oldal

A „tökéletes minőségbiztosítás” tehát a jól működő piac. Kérdés persze, hogy a felsőoktatás mennyire szervezhető meg teljesen piaci elveken. Vannak olyan nézetek, melyek szerint az oktatástól az olcsó lakáson át bizonyos egészségügyi szolgáltatások megszervezéséig a piac vagy az azt elősegítő jegyrendszer (utalványrendszer)¹⁰ nem nyújt megfelelő megoldást¹¹. Hirschman véleménye szerint az egészségügyi és az oktatási szolgáltatások vásárlói gyakran téves információkkal rendelkeznek a minőségről, gyakran csak kevés szolgáltatóról van szó, és az összehasonlító vásárlás bonyolult, sőt lehetetlen. „Ilyenkor a termék minőségének biztosításához, megtartásához a beleszólás szolgáltató fontos alternatív stratégiát.”¹² Sőt Hirschman azt is hangsúlyozza, hogy az oktatás és az egészségügy területén a kivonulás, tehát a szolgáltató elhagyása és másik szolgáltató igénybe vétele veszélyes is lehet a közszolgáltatás egészére, mert a szolgáltatás polarizáltságához vezethet, ami jelentősen több költséget okozhat, mint amennyi hasznot hoz a piacossítás¹³. Hirschman javaslata tehát a „beleszólás” biztosítása.

Az iskolaszék, vagy a betegjogi biztos intézményei mutatják azokat a példákat – sikereket és kudarccokat – amelyek ezt a közelítést jellemzik. A kudarccok forrása az a jelenség, hogy a „beleszólás intézményeiből” gyakran kiszorulnak a vevők képviselői, s a szakma szervezeteivé válnak, s a beleszólás helyett az eltusolás szervezetei lesznek.

Fontos azonban észrevenni a „beleszólási intézmények” rendszere és az akkreditáció közötti különbséget. Az akkreditációs testületek a szféra vagy a szféra és az államigazgatás által létrehozott testületek, a „beleszólási testületek” pedig az intézmények – minden egyes intézmény – által külön-külön létrehozott testületek.

A felsőoktatási minőségbiztosítás fejlesztésének útja tehát olyan intézmények kialakítása

lehet, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók, a hallgatók és a felhasználói szféra beleszólását a felsőoktatás működésébe.

Az új felsőoktatási minőségbiztosítási rendszer megvalósításának több eleme van:

- a.) Az akkreditációs politika átalakítása minőségpolitikává, azaz az állami/kormányzati minőségbiztosítási politika és szervezet kialakítása.
- b.) Ennek keretében erőteljes minőség-orientáció megvalósítása (részint motivációval: minőségi díj, kiválósági díj, részint tanácsadással, standardok, ajánlások kidolgozásával)
- c.) A felsőoktatási rendszerből eddig hiányzó intézményi minőségbiztosítási eljárások és szervezeti feltételek kialakítása.

A „Munkaerő-piaci orientációjú minőségbiztosítási rendszer a felsőoktatásban” című kutatás egyik célkitűzése a munkaadók minőségi elvárásainak feltárása a felsőoktatással szemben. Ennek érdekében kérdőíves felmérésre került sor. A kérdőíves felmérés során arra kerestünk választ, hogy a gazdaság szereplői a felsőoktatás különböző – a minőségbiztosítás során indikátornak tekintett, vagy tekinthető – jellemzői közül melyeket, milyen mértékben tartanak fontosnak.

A kutatás

A kérdőív

A kérdőív a vállalat ágazati hovatartozásának, telephelyének, alkalmazotti létszámának, cégformájának és tulajdonviszonyainak azonosítása mellett 14 kérdést tartalmazott. A kérdőív 81 – több kérdéscsoportba¹⁴ sorolt – indikátornak a felsőoktatás minőségére gyakorolt hatásának súlyát – illetve a vállalatok ezekre vonatkozó preferenciáit – igyekezett mérni. Emellett azt is igyekezett megtudni, hogy a vállalatok melyik minősítő fórumot tartják relevánsnak. Végül két kérdés a vállalatok humántevekenységének tudatosságát s a felsőoktatással való kapcsolatának szorosságát igyekezett feltárni.

¹⁰ Itt az oktatási utalványról van szó. Lásd erről pl. Friedman, M. (1996): Kapitalizmus és szabadság Akadémia Kiadó, Budapest, – MET Publishing Corp., Florida-Budapest valamint Friedman, M. (1997): Public Schools: Make Them Private. Education Economics, Vol. 5, No. 3,

¹¹ Hirschman, A., O. (2000) : Versengő nézetek a piaci társadalomról És egyéb újkeletű írások Józsoveg tankönyvek 98-99. Old

¹² Hirschman 2000. 100. Old

¹³ „A szülők, akik gyermekeiket nyilvános iskolából magániskolába küldik, döntésükkel hozzájárulnak a közoktatás színvonalának további hanyatlásához.” „A közoktatás minősége ugyanis mind a szülők, mind a gyermekek életét befolyásolja az adott közösségben, s ha a közoktatás minősége romlik, akkor ez olyan költségekkel járhat, amelyek semmissé teszik a gyermek magániskolába küldéséből fakadó előnyeit” Hirschman, A., O. (1995): Kivonulás, tiltakozás, hűség Osiris Kiadó, Budapest 108. oldal

¹⁴ A kérdéscsoportok a következő témákat ölelték fel: a jelentkezők sajátosságait, a kar, s az oktatók jellemzőit, a hallgatók jellemzőit, a hallgatói vélemények szerepét, a végzetek társadalmi, gazdasági beilleszkedésének jellemzőit, az intézmények jellemzőit.

A kérdések kialakítására részint vállalati szakemberekkel folytatott előzetes konzultációk alapján, részint pedig a különböző felsőoktatási minősítési rendszerek indikátorainak áttekintése után került sor.

A minta

A kérdőívet 203 vállalattal illetve szervezettel sikerült kitöltetni. A minta meghatározó része jogi személyiségű vállalkozás. A minta több vonatkozásban sem reprezentatív – a viszonylag kis elemszám, valamint a teljes vállalati sokaságtól való jelentős, s nem is korrigálható eltérés miatt. Ennek ellenére vizsgálat alkalmasak arra, hogy feltárja a gazdasági szférának a felsőoktatási minőséggel kapcsolatos elvárásait.

A kérdések értékelése

Az alábbiakban – a még nem teljes kiértékelés nyomán – egy előzetes képet igyekszünk adni a kutatás tapasztalatairól.

Mindjárt az elején érdemes rámutatni, hogy a vállalatok és a felsőoktatási intézmények kapcsolata nem igazán erős. A vállalat és a felsőoktatás kapcsolatát firtató kérdésre a cégek 16% válaszolta azt, hogy semmilyen kapcsolata nincs a felsőoktatással, 36%-a azt, hogy távoli, laza kapcsolata van, 34% azt, hogy közepes, és végül 14% azt, hogy szoros a kapcsolata a felsőoktatással. Tehát a cégek 52%-ának semmilyen, vagy távoli, laza kapcsolata van a felsőoktatással. Egy korábbi vizsgálat¹⁵ ugyanezekre a kategóriákra 60%-ot mutatott ki. Tehát – amennyiben megengedjük magunknak az általánosítást, a két vizsgálat alapján mintegy 300 vállalat véleménye alapján – azt mondhatjuk, hogy *a hazai felsőoktatás és a vállalkozások között az esetek több mint felében semmilyen, vagy csak távoli laza kapcsolata van.*

a.) Az egyik legfontosabb kérdés arra irányult, hogy a vállalatok az oktatáspolitikai aréna melyik szereplőjének felsőoktatás-minősítését fogadják el leginkább. Az elfogadottság a következő rangsort adta:

1. a gazdasági szféra szereplőiből létrehozott testület minősítése,
2. a Tudományos Akadémia minősítése,
3. a gazdasági szféra és a minisztérium képviselőiből létrehozott testület minősítése,
4. a hallgatók minősítése,
5. a felsőoktatási intézmények közös szervezeteinek intézményi minősítése,

6. független szervezetek, folyóiratok stb. minősítése,
7. a minisztérium minősítése,
8. a intézmények önminősítése.

A magyar és a külföldi vállalatok prioritása között viszonylag kicsi a különbség, mindkettő lényegében a fenti rangsort követi. Talán annyi különbséget lehet kiemelni, hogy a külföldi vállalatok azonos pontszámot adtak az akadémia illetve a „gazdasági szféra és a minisztérium képviselőiből létrehozott testület” minősítésének. Abban a két csoport véleménye megegyezik, hogy az intézmények önminősítését igen alacsonyra pontozzák. Ugyancsak alacsony pontszámot kap a minisztériumi minősítés – szembevetve, hogy itt a külföldi vállalatok pontja alacsonyabb, mint a magyaroké.

A különböző nagyságú vállalatok prioritása között is csak viszonylag kis különbség van. A gazdasági szféra szereplőiből létrehozott testület minősítése valamennyi vállalatnagyságnál a legmagasabban pontozott, és az intézményi önminősítés a legalacsonyabban. A legnagyobb vállalatoknál a minisztériumi minősítés is igen alacsony pontot kapott.

A különböző szektorokba tartozó cégek prioritásában van némi különbség. A legmagasabb pontszámot mindhárom szektor esetében a „gazdasági szféra szereplőiből létrehozott testület minősítése”, a második legmagasabbat az agrár- és a szolgáltató vállalatoknál az Akadémia minősítése kapta. Ugyanakkor az ipari vállalatok esetében a második legmagasabb a „gazdasági szféra és a minisztérium képviselőiből létrehozott testület minősítése” pontszáma.

- b.) A 81 indikátort a kapott átlagpontszámok alapján sorba rendezve – a vállalatok csoportosításától függetlenül – lényegében ugyanaz a három tényező áll a rangsor élén:
- Az oktatott tananyag korszerűsége
 - A munkaadók elégedettsége
 - Az oktatás gyakorlati orientáltsága

Meglepő, hogy ezek közül a ma működő minősítő rendszerek a munkaadók elégedettségét és az oktatás gyakorlatorientáltságát nem vizsgálják, sőt a felsőoktatási szféra jelentős része ezeket elutasítja, vagy legalábbis messze nem tekinti elsődlegesnek. A következő öt tényező – az átlagpontszám alapján – ugyancsak alapvetően olyan

¹⁵ Polónyi István: A felsőoktatás és a gazdasági szféra kapcsolata – egy empirikus vizsgálat – kézirat 2004

tényezőket tartalmaz, amelyet a jelenlegi felsőoktatási minősítési rendszerek nem, vagy messze nem kiemelten vesznek figyelembe:

- A tanulók kedvező véleménye az előadások színvonaláról
- A végzetek elégedettsége
- A gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező oktatók aránya a kar oktatói között
- Az éles gyakorlati problémák aránya a tananyagban
- A hallgatók képességei

Az átlagpontoszámok alapján vett következő hét tényezőben már több olyan elem van amely a mai minősítési rendszerek alapvető tényezői:

- A kar tudományos elismertsége
- A hallgatók motiváltsága
- A tanulók kedvező véleménye az oktatókról
- A hallgatók vállalati gyakorlati lehetőségei
- A hallgatók gyakorlati tapasztalatai
- Az oktatás szervezethez
- Az oktatásba bevont gyakorlati szakemberek aránya

A gazdasági szféra legfontosabb minőségi elvárásainak a fenti tizenöt tényező tekinthető.

A magyar és a külföldi tulajdonú cégek legtöbb pontot kapott tizenöt tényezője közül 12 megegyezik, de a preferencia-sorrendje néhány vonatkozásban különbözik. A különbség abban áll, hogy a külföldi tulajdonú cégek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a felsőoktatási intézmények és az oktatók gazdasági szférához fűződő kapcsolatainak, valamint a hallgatók gyakorlati tapasztalatainak.

A különböző alkalmazotti létszám-kategóriákba tartozó vállalatok preferenciái is közel állnak, a 15 legmagasabban pontozott tényező közül 10 megegyezik¹⁶ a négy vállalati csoportban. A különbségek közül talán leginkább jellemző, hogy a kisebb vállalatok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az oktatásba bevont gyakorlati szakemberek arányának, a közepes vállalatok a hallgatók vállalati gyakorlati lehetőségeinek, a nagy cégek pedig az oktatás szervezethez és a tanulók oktatókról alkotott kedvező véleményének.

A szektor szerinti három cégcsoport első tizenöt legtöbb pontot kapott tényezője közül 9 megegyezik¹⁷. Ugyanakkor a mezőgazdasági cégek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szakmai szervezetek és a tudományos testületek elégedettségének, valamint a tanulmányi versenyen elért eredményeknek. Az ipari és a szolgáltatási szféra cégei viszont a kar tudományos elismertségét, valamint az oktatásba bevont gyakorlati szakemberek arányát, továbbá az oktatás szervezethez preferálják.

c.) A 16 legkevesebb pontot kapott indikátor a következő:

66. A sokat idézett oktatók aránya a kar oktatói között
67. A gazdaság szereplőitől kapott támogatások
68. A hallgatói önkormányzatok elégedettsége
69. A gazdasági gyakorlattal bekerülő tanulók aránya
70. A végzést követő három éven belül elhelyezkedők aránya
71. A felsőoktatási intézménynek a saját végzettjeihez fűződő kapcsolatai
72. A végzetek között a „menő” vállalkozók aránya
73. A lemorzsolódók aránya az elsőévesek között
74. A társadalmi, vállalati ösztöndíjjal bekerülő tanulók aránya
75. A végzést követően azonnal más szakirányban továbbtanulók aránya
76. A végzetek között a legmagasabb állami kitüntetéssel elismertek aránya
77. A végzést követően doktori képzésben továbbtanulók aránya
78. Az adományozó alumnusok átlagos aránya
79. A végzést követő három év után inkongruens módon foglalkoztatottak aránya
80. A sok órát tartó oktatók aránya a kar oktatói között
81. A végzetek között a vezető politikusok aránya

Ezek között több olyan tényezőt találunk, amely az akadémiai minősítés esetében fontos szerepet játszik: Ilyen pl. „A sokat idézett oktatók aránya a kar oktatói között” (66.), vagy „A vég-

¹⁶ A következő tíz tényező egyezik meg: A munkaadók elégedettsége, Az oktatott tananyag korszerűsége, Az oktatás gyakorlati orientáltsága, A tanulók kedvező véleménye az előadások színvonaláról, Az éles gyakorlati problémák aránya a tananyagban, A gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező oktatók aránya a kar oktatói között, A végzetek elégedettsége, A hallgatók képességei, A kar tudományos elismertsége, A hallgatók gyakorlati tapasztalatai

¹⁷ Ez a 9 tényező a következő: A munkaadók elégedettsége, Az oktatott tananyag korszerűsége, A tanulók kedvező véleménye az előadások színvonaláról, A gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező oktatók aránya a kar oktatói között, Az oktatás gyakorlati orientáltsága, A hallgatók gyakorlati tapasztalatai, A hallgatók képességei, Az éles gyakorlati problémák aránya a tananyagban, A végzetek elégedettsége.

zést követően doktori képzésben továbbtanulók aránya”(77.). De az is szembe tűnő, hogy több olyan tényezőt is találunk, amelyet hajlamosak lennének a felsőoktatás munkaerő-piaci illeszkedésének mutatószámaként értékelni, ilyen: „A végzést követő három éven belül elhelyezkedők aránya”(70.) vagy „A végzést követő három év után inkongruens módon foglalkoztatottak aránya”(79.). (Érdemes megjegyezni, hogy a végzetek gazdasági beilleszkedésével kapcsolatos indikátorok közül „A végzést követő fél éven belül elhelyezkedők aránya” kapta a legmagasabb (30.) pontszámot.)

d.) Arra a kérdésre, hogy mennyire fontos a tanulók véleménye az intézményről illetve az oktatásról, igen jelentős többségben a „nagyon fontos” és „fontos” válaszok érkeztek be. A minta vállalatainak 78%-a e két válaszlehetőség valamelyikét jelölte meg, s mindössze 3% jelölte a „nem igazán fontos”, és senki nem jelölte be az „egyáltalán nem fontos” válaszlehetőséget.

A külföldi tulajdonú vállalkozások 81%-a gondolta a hallgatók véleményét „nagyon fontosnak” vagy „elég fontosnak”, míg a magyar tulajdonúaknak 77%-a – (ezen belül a „nagyon fontos” válasz viszont a magyar tulajdonú vállalatoknál volt több).

A legkisebb vállalatok preferálták legkevésbé a hallgatók véleményét, de ezek esetében is 73% volt a „nagyon fontos” és „elég fontos” válaszok aránya. Ugyanakkor a legnagyobb cégek esetében volt legnagyobb a „nem igazán fontos” válaszok aránya, de ez az arány csupán 6% volt.

A hallgatói vélemények a szolgáltató szektor vállalatainak valamivel fontosabbak (a „nagyon fontos” és „elég fontos” válaszok aránya 79%), mint az ipari vállalatoknak (78%) – s „legkevés-

bé fontos” a mezőgazdasági vállalkozások számára (72%)

e.) Összességében a vizsgálat tulajdonképpen nem hozott semmi igazán újat. A vállalati szakemberek alapvetően a felsőoktatási képzés olyan indikátorait tartják a minőség szempontjából a legfontosabbaknak, amelyek a felsőoktatási képzés gyakorlatorientáltságát jellemzik (a munkaadók elégedettsége, az oktatás gyakorlati orientáltsága, a gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező oktatók aránya a kar oktatói között, az éles gyakorlati problémák aránya a tananyagban, a hallgatók vállalati gyakorlati lehetőségei, a hallgatók gyakorlati tapasztalatai, az oktatásba bevont gyakorlati szakemberek aránya). A legfontosabb indikátorokhoz tartozik a hallgatók, illetve a végzetek elégedettsége is (a tanulók kedvező véleménye az előadások színvonaláról, a végzetek elégedettsége, a tanulók kedvező véleménye az oktatókról). Fontos indikátorok a hallgatók képességei, és a hallgatók motiváltsága, továbbá az oktatott tananyag korszerűsége, az oktatás szervezetsége. Szembetűnő, hogy *a legmagasabbra pontozott tizenöt indikátor között egy „igazi” akadémiai jellemző van (a kar tudományos elismertsége).*

Befejezésül

Végülis – azt az egyébként nem meglepő – végkövetkeztetést lehet megfogalmazni, hogy a vállalati megítélés szerint a felsőoktatás minőségét sokkal inkább az oktatás, az oktatók, a hallgatók és a tananyag gyakorlatorientáltsága mintsem az akadémiai ismérvek jelentik. Ez arra mutat rá, hogy nélkülözhetetlen az elmozdulás – az akkreditációtól a munkaerőpiac által orientált felsőoktatási minőségbiztosítás felé.

A felsőoktatás minőségügye és az új felsőoktatási törvényi szabályozás néhány összefüggése

Prof. Dr. Turcsányi Károly*

A felsőoktatás minőségét befolyásoló környezeti tényezők

A magyar felsőoktatás helyzete, különösen annak minősége azon neuralgikus kérdések

egyike, amelyek társadalmi visszhangja ma meglehetősen erős. Divatos szóval élve paradigmaváltás szükséges a magyar oktatás egészében, de különösen annak felsőoktatási szegmen-

* Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem – Budapest

sében. Ez a folyamat beindult, így egy átmeneti állapot részesei vagyunk – többek között ebben a tekintetben is.

A felsőoktatást (oktatást) kutató szakértők közül sokan fogalmazzák úgy, hogy a kérdés önmagában, kontextusaiból kiragadva már nem vizsgálható. Több lényegi összefüggés kapcsán is figyelmet érdemel a felsőoktatásnak ez a megközelítése. Közülük a felsőoktatás helyének (funkciótartományának) meghatározása szempontjából kiemelését érdemelnek olyan kontextusok és feladatok, mint:

- a világ nagy gazdasági centrumai (USA, EU, Japán, Kína, stb.) versenyképességében játszott szerepe,
- az EU-s integráció erősítésének és vonzereje növelésének, munkaereje mobilitásának meghatározó tényezője,
- az egységesülő Európai Felsőoktatási Térség és az Európai Kutatási Térség kialakításának bázisa,
- a globalizációs kihívásokra adható válaszok egyik lehetséges forrása, generálója,
- a tudás-társadalomban szerepet vállalni köteles tényező, annak megalapozója,
- az új társadalmi és szakmai kompetenciák iránti igények lehetséges kielégítője,
- a társadalmi beilleszkedés elősegítője – ilyen értelemben említette a felsőoktatás új funkcióját Michelberger Pál akadémikus az Országos Doktori és Habilitációs Tanács (ma Országos Doktori Tanács) egyik ülésén,
- az élethosszig tartó tanulás, amelynek integráns, esetleg többször is visszatérő szakaszát kell képeznie.

Nem a véletlen műve tehát, hogy az új felsőoktatási törvény egy nehéz és hosszú törvényalkotási folyamat eredményeként jött (jön) létre, amely a működtetés és a minőség kérdésével jóval kiterjedtebben foglalkozik, mint elődje.

A törvény (bármelyik) önmagában nem vízvázlasztó, de ez a törvény felsőoktatásunk átalakulási/átalakítási folyamatának lényeges állomása. Olyan tényező, amely jó esetben segítheti a folyamat gyorsulását, ellenkező esetben lehet annak fékezője, akadályozója. Hatásának megítélésében lehet előrejelzésekkel élni, illetve azt reményeim szerint meg is tették és teszik folyamatosan a törvényalkotásban résztvevők.

A felsőoktatás tágabb környezetének és egyúttal egyes kiemelhető összefüggéseinek felvázolása után a továbbiakban azt törekszem bemutatni, hogy a minőség, illetve a minőségügy kérdéskörében:

- egyrészt mit határoz meg az új törvény,
- másrészt – véleményem szerint – mi marad megválaszolatlan, illetve milyen megoldandó régi/új feladatokkal kell a jövőben még ezen a téren szembenéznünk.

A felsőoktatás minőségét érintő ágazati kérdések

Egy felsőoktatási törvény szempontjából ágazati szintű minőségügyi kérdésnek tekintem elsősorban:

- a törvényben tükröződő minőségszemléletet,
- az ágazati szintű minőségpolitika megközelítését,
- a felsőoktatási minőségügyi rendszer struktúrájának meghatározását.

A **minőségszemlélet** a törvény bevezető gondolataiban és céljaiban jelenik meg. A magyar felsőoktatás egészét tekintve a törvény első bekezdése így fogalmaz: „... hagyományai és az európai egyetemek Magna Chartájában rögzített szellemi értékek megőrzése mellett – javuljon ... a képzés minősége, ... valamint a minőségre való törekvés folyamatosan és egyre fokozottabban érvényesüljön...”

A törvény céljai között szerepelteti:

- a teljesítmény- és minőségelv érvényesítését,
- a felsőoktatási intézmények minőségbiztosítási és minőségHITELESÍTÉSI rendszerének fejlesztésével annak elérését, hogy a felsőoktatási intézmények a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon hasznosítható, magas színvonalú és továbbfejleszthető ismereteket közvetítsenek hallgatóik részére.

A minőségszemlélet tehát a törvény bevezetőjében, *igény szintjén* fellelhető, a kitűzött célok között mint minőségelv illetve mint fejlesztési törekvés megtalálható. A minőségelv ugyanakkor magyarázat nélkül marad.

Az **ágazati minőségpolitikával** a törvény „A felsőoktatás szervezése és irányítása című ötödik részében, a felsőoktatással kapcsolatos állami hatásköröket tárgyaló alcím alatt foglalkozik. A minőségügyet érintően két kérdést tárgyal:

- a minőségpolitikai elveket és
- az ágazati minőségpolitikát.

Mindkét kérdés az ágazati irányítás témakörében szerepel, tehát azok a tárca vezetőjének felelősségével és hatáskörében kerülhetnek kidolgozásra, illetve meghatározásra. A minőségpolitikai elvekről a törvény magyarázat és

részletezés nélkül rendelkezik, azaz kijelenti, hogy a miniszter meghatározza az ágazati minőségpolitika elveit. Ezek az elvek logikailag a felsőoktatás stratégiai fejlesztési elgondolásait, terveit kell megalapozzák. Bizakodásunk szerint, egy olyan felsőoktatási stratégiáét, amely sem célját, sem megvalósításának időtartamát tekintve nem igazodik politikai ciklusokhoz. Ezzel szemben társadalmi-gazdasági-fenntarthatósági-uniós, stb. fejlesztési irányok nemzeti érdekeket kielégítő szintézisén alapul.

Konkrétabban: a magyar felsőoktatás nem pusztán csatlakozik az egységes Európai Felsőoktatási, illetve -Kutatási Térséghez, hanem saját értékeinket megóva és érdekeinket érvényesítve, additív módon egészíti ki azt.

Az ágazati minőségpolitikával a felsőoktatás ágazati minőségfejlesztési rendszerét leíró paragrafusokban találkozunk.

„Az ágazati minőségpolitika ajánlást tartalmaz – a felsőoktatás várható fejlesztési irányaira, – az azok megvalósításához szükséges eszközökre és – az intézményi minőségfejlesztési programok elkészítésére.”

Ez azt kell jelentse, hogy a magyar felsőoktatás fejlesztésének stratégiai elgondolásából a várható fejlesztési irányok, megfelelő formában, az ágazati minőségpolitikában is megjelennek. Ez igen kívánatos és üdvözlendő. Logikailag pedig talán az egyetlen lehetséges út ahhoz, hogy a képzés minősége, mint a felsőoktatás iránt megfogalmazott igények kielégítése javulhasson. Feltétele egyúttal annak is, hogy a minőségre, mint igénykielégítésre való törekvés folyamatosan és egyre fokozottabban érvényesüljön.

Különösen figyelemre méltó, hogy a fejlesztési irányok megvalósításához szükséges eszközöket is az ágazati minőségpolitikából ismerhetjük majd meg. Ehhez a tárca vezetése egy igen alapos műhelymunka eredményeként juthat el, amelyben a felsőoktatás irányításához szükséges professzionális szakértelem egyértelműen meghatározó szerepet kell kapjon.

Az, hogy a tárca minőségpolitikája ajánlásokat fogalmaz meg az intézményi minőségfejlesztési programok elkészítéséhez, evidenciaként kezelhető. Ajánlásokat és útmutatást, amelyet az intézményi autonómia és az azt jó értelemben behatároló felsőoktatási piaci verseny körülményei között az intézmények felhasználhatnak minőségpolitikájuk kialakításánál.

A felsőoktatási intézmények minőségihitelesítése

A felsőoktatás minőségügyét érintően a törvénynek ez egy igen jól kidolgozott része, amely a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MFAB) feladatainak és tevékenységének meghatározásán keresztül a minőségihitelesítésen túl az előzőekben felvetett kérdések jelentős részére is választ ad.

Legfontosabbnak a 109.§-ban leírtakat tartom, amely az alábbiakat tartalmazza:

(1) A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság a felsőoktatásban folyó képzés, tudományos kutatás, művészeti alkotótevékenység minőségének értékelésére, valamint az intézményi minőségfejlesztési rendszer működésének vizsgálatára létrehozott független, országos szakértői testület. A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság:

- a) közreműködik az ágazati minőségpolitika elveinek elkészítésében és megvalósulásának figyelemmel kísérésében,
- b) szakmai támogatást nyújt a felsőoktatási intézmények minőségfejlesztési programjának kidolgozásához és működtetéséhez,
- c) ellátja az intézménylétesítéssel és -működéssel kapcsolatos minőségihitelesítés feladatait,
- d) javaslatot tesz az egyetemi tanári követelményrendszerre,
- e) figyelemmel kíséri az ágazati minőségfejlesztési rendszer harmonizációját az Európai Felsőoktatási Térség felsőoktatási rendszereivel,
- f) a felsőoktatási intézmény megkeresésére véleményt nyilvánít képzési, tudományos kutatási és művészeti alkotótevékenységről,
- g) szakértői véleményt ad az alap- és mesterképzés indításáról, a doktori iskola létesítéséről, doktori képzés indításáról és a doktori szabályzatról,
- h) a felsőoktatási intézmény kérésére véleményt nyilvánít az egyetemi tanári munkaköri cím adományozásával kapcsolatosan,
- i) elkészíti és közzéteszi a felsőoktatási szakértői névjegyzéket.

(2) A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság véleményezi a felsőoktatásról szóló törvény és végrehajtási rendeletei, illetve a felsőoktatást szabályozó miniszteri rendeletek tervezeteit.

(3) A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság közreműködik

- a) a felsőoktatásban folyó oktatási, tudományos kutatási, művészeti alkotótevékenység értékelésében,

b) a felsőoktatás fejlesztésével összefüggő tervek elkészítésében.”

Minőségügyi szakmai szempontból meghatározó az az előírás, amely szerint a **Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság minőségfejlesztési szakértői bizottságot** hoz létre. Ennek a bizottságnak az összetétele, akadémiai súlya rányomhatja bélyegét a magyar felsőoktatás egészének minőségére, a minőségfejlesztési rendszer való működésére. Ezt a szerepet csak a szakterületi és az intézményi érdekcsoportoktól független tevékenységgel, egységes szakmai elkötelezettséggel és MFAB illetve ágazati szintű támogató háttérrel képes betölteni.

Az intézményekkel szemben támasztott minőségügyi követelmények

A törvény az intézményeket érintő minőségügyi követelményekkel közvetlenül (explicit módon) négy paragrafusában foglalkozik.

A tárgyalt területek:

- a felsőoktatási intézmény minőségbiztosítási rendszere,
- az oktatói munka hallgatói értékelése és
- az alkalmazottak teljesítményére és annak értékelésére vonatkozó követelmények kérdése.

Minden felsőoktatási intézménynek minőségbiztosítási rendszert kell működtetnie. Ez nem új követelmény, törvényi előírás eddig is volt rá. Az egyetemek és főiskolák sokat is tettek mindezekig ennek érdekében, szinte teljesen önállóan és ennek megfelelően jelentősen eltérő módon és mélységben. Egy minőségbiztosítási – minőségirányítási, minőségmenedzsment – rendszer kiépítésére egységes recept valóban nincs is. Már a szakmai megközelítések is eltérőek, amire részben utalok a gondolatjelek közötti két, a törvényben használttól eltérő kifejezéssel is. A lényegyet érintően azonban fontosabbnak tartom azt, hogy a rendszerépítési törekvések legalább két nagy csoportba sorolhatók:

- ISO 9001:2000 szabvány alapján kialakított minőségirányítási rendszerek, amelyek harmadik fél által tanúsíthatók és amelyek az ISO 9004:2000 szabvány ajánlásai alapján folyamatosan fejleszthetők,
- a másik lehetőség az, hogy a szervezet a már elfogadott, bevált, ajánlott önértékelési rendszerek figyelembevételével, a saját maga által véglegesített önértékelési módszerek alkalmazásával keresi meg, illetve elégíti ki a fejlesztési lehetőségeket illetve szükségleteket.

A TQM szemlélet mindkét esetben, valamilyen mértékben, részben azok elvárásából is következően megvalósul. Kiteljesedő érvényesítése pedig napjaink elfogadott törekvése. Ágazati szintű előrelépésnek tekinthető ebben a kérdéskörben a Felsőoktatási Minőségi Díj bevezetésére vonatkozó törvényi elhatározás, amely a minőségbiztosítástól elkerülhetetlenül a minőségirányítás felé fordítja az intézmények figyelmét.

A kétfajta megoldás elterjedése tény, azok összevethetősége igen komoly kérdés. Vajon jó színvonalon egyáltalán megoldható-e?

Új törvényi előírás a felsőoktatási intézmények részére a *minőségfejlesztési program* elkészítése.

A minőségfejlesztési programban kell meghatározni a felsőoktatási intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési, fogyasztóvédelmi feladatok végrehajtását. A minőségfejlesztési programban kell szabályozni az oktatói munka hallgatói véleményezésének rendjét. A felsőoktatási intézmény évente áttekinti az intézményi minőségfejlesztési program végrehajtását és megállapításait az intézmény honlapján, továbbá a helyben szokásos módon nyilvánosságra hozza.

Az előző két bekezdést a törvényt hűen követve, szinte azt idézve írtam le. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy az abban foglaltak többsége nem egy intézményi minőségfejlesztési program nélkülözhetetlen része, alkotóeleme. A felsoroltak túlságosan is heterogének, fejlesztési programba nem illeszkedő elemeket is tartalmaznak. Egy intézmény véleményem szerint minőségfejlesztési programját az intézmény stratégiájából vezeti le, az abban foglaltak megvalósítását támogatja. Ahol kell, erősíti a fejlesztést, ahol szükséges, támogatja a leépítést, az átstrukturálást, hogy azok a minőségelvet érvényesítve valósulhassanak meg. Időterve is célszerűen az intézményi stratégia időtervéhez igazodik, akciói is azt követik. Az intézményi minőségfejlesztési programot a szenátusának is el kell fogadnia a Szervezeti és Működési Szabályzat és a Doktori Szabályzat mellett. A szenátus határozza meg az oktatói munka hallgatói véleményezésének a rendszerét is és közvetlen hatáskörébe tartozik a minőségfejlesztési program végrehajtásának rendszeres (évenkénti) ellenőrzése.

A MFAB a teljes folyamatot figyelemmel kíséri, segíti. A felsőoktatási intézmények minőségbiztosítási rendszereik kialakításához, illetve

továbbfejlesztéséhez igen jól felhasználhatjuk „A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei” címmel, Szántó Tibor megfogalmazásában közreadott anyagot, amely az ENQA koordinálásában kidolgozott és az EU szakminiszterei által 2005 májusában Bergenben elfogadott dokumentum felhasználásával készült. A 2006. március 14-én megjelent publikációból különösen az első pontra szeretném felhívni a figyelmet, amely az intézményi belső minőségbiztosítás sztenderdjeit és irányelveit írja le 7 pontban:

1. Minőségpolitika, stratégia és minőségügyi eljárások.
2. Programok indítása, követése és rendszeres belső értékelése.
3. A hallgatók értékelése.
4. Az oktatók minőségének biztosítása.
5. Tanulástámogatás, eszközök és hallgatói szolgáltatások.
6. Belső információs rendszer.
7. Nyilvánosság.

Az új felsőoktatási törvényben az alkalmazottak teljesítményére vonatkozó követelményrendszer kialakítása, működtetése és értékelése az intézményi minőségbiztosítást is érintő előírás. A törvény ebben a kérdéskörben elvárja, hogy az intézmény határozza meg:

„az oktatók, tudományos kutatók és más alkalmazottak foglalkoztatására és teljesítményére vonatkozó követelményrendszert, a minőség és teljesítmény alapján differenciálható jövedelemelosztás elveit, a követelmények teljesítésének értékelését ...”

A Magyar Akkreditációs Bizottság már 2005. április 25-én közzétette az ágazati minőségfejlesztési rendszer felépítését. Ennek vázlatát, miután a törvény azt egyértelműen visszaigazolta, érdemesnek tartom ezúton is közreadni.

Ágazati minőségfejlesztési rendszer

Felvetések, ajánlások, összegző gondolatok

A cikk értelmező-elemző részéből kimaradt a minőségi oktatás kérdése. A törvény szól róla a tehetséggondozásról írt 66.§-ban, mégpedig a tudományos diákkörrel, a szakkollégiumokkal és a doktori képzéssel azonos szerepkörben, nem azok részeként. Így fogalmaz:

„A minőségi oktatás keretében a kiemelkedő képességű hallgató a tehetségének kibontakoztatását segítő többletkövetelmények teljesítéséhez kap segítséget.”

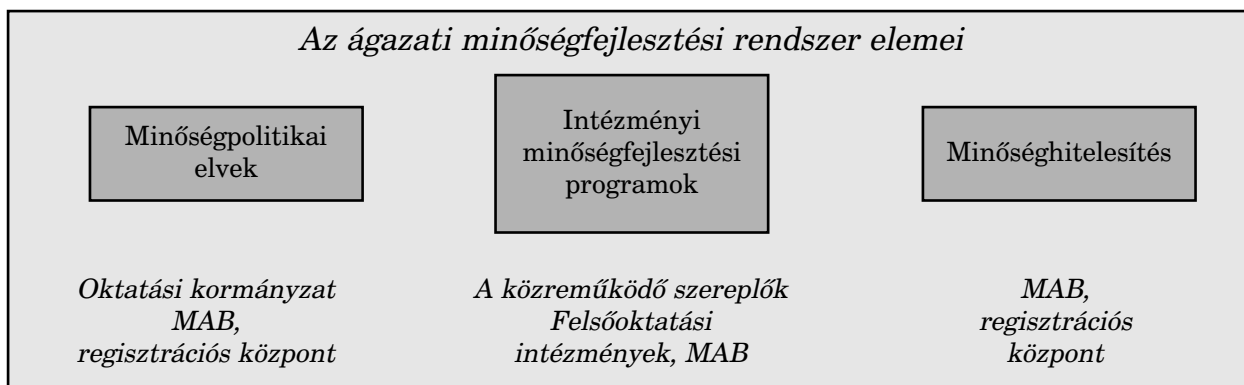
A minőségi oktatás kérdése éppen úgy, mint az oktatás minősége talán nem elég, sőt talán túl kevés helyet kap a törvényben. Az idézett kitétel nehezen fordítható le az intézmények mindennapi oktató-kutató munkájára. Nehezen értelmezhető azért, miután azt nem a tudományos diákköri, a szakkollégiumi illetve a doktori képzésen belül, hanem a képzés egészében gondolja megvalósítani. (Talán éppen így helyes, de hogyan?)

Úgy gondolom, hogy a minőségi oktatás alatt mást lehet (kell) érteni a lineáris képzés első, alapképzési-ciklusában (BSc) és mást a mester-ciklusában (MSc). Ezekről tehát elengedhetetlen gondolkoznunk, beszélnünk az elkövetkezendő, mielőbbi időben.

A magyar felsőoktatásnak (is) további, ma még nem kellően megválaszolt kérdései:

- a felsőoktatás minőségének kérdése, abban az értelemben, hogy milyen igényeket és hogyan elégíti ki,
- az oktató teljesítményének és az oktatás (ezen belül az oktató) minőségének a kérdése,
- a minőség minél egzaktabb értékelésének a kérdése,
- a felsőoktatás és a professzionalizmus összefüggéseinek, a tömegesedéshez való viszonyának a kérdése. stb.

Az ágazati minőségfejlesztési rendszer elemei



Ezekre a kérdésekre a felsőoktatásban foglalkoztatott kollégáimmal együtt keressük a választ és várjuk azokban az egyeztetéseket illetve a jó példák, megoldások, válaszok közreadását.

A leírtak kapcsán részben előre elfogadom azt a lehetséges felvetést, hogy a törvény kereteket ad, amelyeket már az intézmények, a minőség-hitelesítő szervezet illetve a tárca iránymutatásai alapján lehet és kell tartalommal kitölteni. Mégis azt kell mondanom, hogy szerencsés esetben a törvényi szabályozás, mint keret és a felvetett (többnyire) tartalmi kérdések párhuzamosan, egy hatékony iteráció keretében válaszolhatók meg a legjobban, a minőségelvűségnek megfelelő módon.

Milyen is legyen a korszerű magyar felsőoktatás? Talán olyan, amelyben – többek között – a tömegesedés mellett hangsúlyozottan támogatást nyer Cavett Robert társadalmi jövőképe is:

„A középszerű amatőröknek is esélyt adó könnyű nyereség lehetősége soha nem látott sebességgel apad. Beléptünk a professzionalizmus korába... Olyan világban élünk, ahol egyre inkább csalódás vár azokra, akik sorsuk irányítását ki akarják kölcsönözni egy atyáskodó szer-

vezetnek, vagy egy atyáskodó államnak. A profi következményeivel együtt vállalja, hogy sorsáért mindenekelőtt ő felel – ő és senki más. Aki visszariad ettől, aki másoktól várja élete jobbra fordulását, az legjobb esetben is naiv amatőr, a középszerűség emberileg rokonszenves, de szakmailag sikertelenségre ítélt képviselője.”

Ismerjük meg tehát az új felsőoktatási törvényt, alkalmazzuk munkánkat segítő keretként, **de felsőoktatásunkat úgy fejlesszük, hogy az mielőbb az Európai Felsőoktatási Térséget erősítő, meglévő értékeit megőrző, megújulásában sikeres legyen!**

Ennek záloga a felsőoktatásunk minősége, a minőségi felsőoktatás.

Felhasznált irodalom:

1. A 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról.
2. Veress Gábor: A minőségügy alapjai, MK, Bp., 1999.
3. Szántó Tibor: A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei, <http://www.mab.hu/doc/EUosztenderdek.doc>
4. Veress Gábor (szerk.): A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje, MK-MMT, Bp., 1999.

Az önértékelés alkalmazásának lehetőségei a hazai felsőoktatásban

Bálint Julianna*

A felsőoktatás ismerkedése az önértékeléssel a MAB által megkövetelt akkreditálási anyagok és éves jelentések készítésével már a 90-es években megindult. A MAB fokozatosan fejlesztette követelményeit, és az évente kiadott útmutatókban egyre inkább próbált közeledni az EFQM modell kritériumrendszere szerinti önértékelés felé. Azonban az útmutatókban és követelményekben továbbra sem jelenik meg e modell lényege – ami lehetővé tenné ennek az ismétlődő tevékenységnek a szervezet működésébe való beépítését – az összefüggés a stratégiai célok, erőforrások, folyamatok és eredmények között, nevezetesen az, hogy – a stratégiánk megvalósításához szükséges célokat tűzünk ki, amelyeket az adottságaink

és lehetőségeink, a vezetés, a munkatársak és tudásuk, az infrastruktúra, folyamataink, partnerkapcsolataink stb. segítségével igyekszünk megvalósítani, és ezáltal hozzuk létre az eredményeinket,

- bemutatjuk, nyilvánossá tesszük, összehasonlítjuk a tényekkel és adatokkal alátámasztott, az adottságaink megfelelő működtetésével született eredményeinket, amelyek alátámasztják kitűzött céljaink elérését,
- eredményeinket rendszeresen vizsgáljuk, értékeljük és elemezzük, azért, hogy megtudjuk mennyire értük el a saját magunk és a partnereink által megfogalmazott céljainkat, a partnereink elégedettségét, hol tartunk

* Dr. Bálint Julianna PhD. Tanszékvezető, Szent István Egyetem, Ybl Mikós kar

másokhoz képest, és mit kell tenni azért, hogy a hiányosságainkat kiküszöböljük, gyengeségeinket fejlesszük, és hogyan kell fejlesztenünk adottságainkat és alkalmazott módszereinket mindezekhez,

- rendszeresen felülvizsgáljuk a kitűzött céljainkat, és ha a begyűjtött információk alapján szükséges, módosítjuk őket vagy újakat tűzünk ki.

E rendszer megértésének és alkalmazásának hiánya következtében az intézmények éveken keresztül többnyire valós vagy vélt érdekeiknek megfelelően mutatták be eredményeiket, saját maguk és a külső értékelők előtt is eltitkolva a valós problémáikat: nem partnerközpontú és nem hatékony működésüket, az intézmények vezetésének hiányosságait, a tantervek és tananyagok egyéni elképzeléseket és erőviszonyokat tükröző összeállítását, az oktatási anyagok korszerűsítésének hiányosságait, a pályázatok eredményeinek gyenge hasznosulását, a működés, a keresettség, a piacképesség értékelését és összehasonlítását lehetővé tevő mutatók hiányát, a tanszékek, szakok, karok, intézmények közötti együttműködés alacsony szintjét, az információs és kommunikációs rendszerek fejletlenségét stb.

Ezt a helyzetet változtathatja meg az EFQM Kiválóság Modell szerinti önértékelés bevezetése, elterjedése és számonkérése, valamint az önkéntes pályázás illetve a hazai és nemzetközi elismertséget jelentő díjak a legkiválóbbak számára, amire reményt nyújt az új felsőoktatási törvény. A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. Törvény 108.§ (4). szakasza szerint: A Kormány a felsőoktatási intézmények tevékenységének elismerése céljából felsőoktatási minőségi díjat (FMD) alapít.

Bár a törvényi háttér megteremtődött, a végrehajtást szabályozó rendelet késlekedik, elsősorban a modell meg nem értéséből adódó tájékozatlanság, a különböző érdekek és presztízsek harcának következményeként.

Tekintsük át az EFQM modell használatával kapcsolatban felmerülő leggyakoribb kérdéseket.

Miért az EFQM Kiválóság Modellt használjuk az önértékelésre?

A minőségdíj modellt önértékelési modellként is emlegetik, és általában az önértékelési módszerek közé sorolják, amivel azt a tévhitet erősítik, hogy csupán állapotfelmérésre szolgáló eszközről van szó. Azonban ennél sokkal többre hasz-

nálható, és ennek alapján sokkal inkább tekinthető minőségirányítási rendszer modellnek, mint önértékelési eszköznek. Különleges jelentősége abban áll, hogy megtanítják a szervezetet egy átfogó és kritikus, adatokon és tényeken alapuló állapotfelmérésre, fejlesztési feladatok kitűzésére és megvalósítására, a célok megvalósításának értékelésére, és ennek az ismétlődő tevékenységnek a szervezet működésébe való beépítésére.

A modell használata az egyik leghasznosabb módszer a szervezeti kultúra fejlesztésére. Az erősségek és a fejlesztendő területek azonosításával hasznos menedzsment eszköz. A meghatározott kritériumok szerinti önértékelés során feltárt fejlesztendő területeket rangsorolják, és meghatározzák, hogy az elkövetkezendő időszakban mely területeken kívánnak fejlődni. A fejlesztés ily módon tudatos, mérhető, tervszerű, meghatározott módszerek alkalmazásával folyik, felhasználja mások tapasztalatát és jó gyakorlatát, benchmarking módszereket alkalmaz.

A modell a TQM-ben elért haladás értékelésére, elveinek megvalósítására és mérhetővé tételére, eredményeinek külső elismerésére is szolgál. Jelentősége azonban nem a díjra való pályázásban, hanem a modell kritérium-rendszerének megértésében és alkalmazásában, illetve ennek az önértékelési logikának az elsajátításában, valamint stratégiai tervezési és fejlesztési eszközzé válásában van.

Mi ennek a modellnek a lényege?

A modellben szereplő első öt kritériumot adottságoknak nevezzük, és azt mutatják meg, hogyan éri el az intézmény az eredményeit, melyek a módszerei, és hogyan alkalmazza azokat. A következő négy kritériumot eredményeknek nevezzük, és azt mutatják meg, amit a szervezet elért. Az adottságok vezetnek az eredményekhez. Az öt adottság kritérium azt a kérdést teszi fel és azt értékeli, hogy vannak-e olyan hatásos megközelítések a szervezetben amelyek lehetővé teszik, hogy elérje amiket megtervezett, és mindezek eredmények formájában jelentkezzenek. Az alkritériumok azt vizsgálják, hogy a szervezet választott megközelítései és stratégiai minden területen

- hatékonyan és eredményesen képesek-e eredményekhez vezetni,
- teljes mértékben kihasználják-e a képességeit,
- bizonyítják-e a folyamatos fejlődését.

A négy eredmény kritérium azt vizsgálja, hogy vannak-e olyan átfogó mérések a szerve-

zetben amelyek követik a teljesítményeket és értékelik, hogy a stratégiai célokat elérték-e. Az alkritériumok annak megállapítását célozzák, hogy a szervezet milyen kiterjedtségben (például az összes, vagy legtöbb folyamatra, szervezeti egységre, vezetőre, stb.) tudja ténylegesen kimutatni, hogy a kiválasztott mutatók

- átfogóan mérik mindazt, ami fontos a vevőknek és mindazoknak, akiknek a szervezet a szolgáltatásait nyújtja,
- bemutatják a folyamatos fejlesztést a kitűzött célokhöz képest; az eredmények kapcsolatban vannak a megközelítésekkel, és azok eredményeképpen jöttek létre.

Az alkritériumok azt is vizsgálják, hogy milyen kiterjedtségű a legjobbhoz képest végzett benchmarking és milyen mértékben használták a teljesítmény javítására és tanulásra.

A modell lényege „a minden mindennel összefügg” igen erős kihangsúlyozása. A különböző kritériumok közötti összefüggések, kapcsolatok igen erősek és fontos, hogy megértsük őket, mert ezáltal tudjuk kihasználni a modellben rejlő lehetőségeket. Ilyen lehetőség például bizonyos kulcskérdések (például a kommunikáció, a vezetés stb.) kiemelése és vizsgálata, amelyeket a különböző kritériumok különbözőképpen tárgyalnak és elemeznek. A modellben lévő kapcsolatok és összefüggések több szinten vannak jelen:

- az adottságok és az eredmények között ok-okozat formájában, majd az eredmények elemzése utáni szükséges változtatásként az adottságoknál,
- az adottságokon belül, ahol az egyik területen megvalósított változtatás és elért javulás függ a másik területtől, illetve hatást gyakorol rá,
- az eredményeken belül, az eredmény és az elégedettség mutatók között, ugyanis az elért eredményeket észlelik és tapasztalják a partnerek.

Egy bizonyos idő telik el az adottságok létrehozása majd az eredmények keletkezése között. Ez megerősíti azt az összefüggést, hogy bármilyen tevékenységet is folytatunk, az végül az eredményekre és a színvonalra fog hatást gyakorolni. Ugyanez visszafelé is igaz: az eredmények rendszeres vizsgálata és elemzése igényli a vezetés, a stratégia, a folyamatok, az erőforrások, a partnerkapcsolatok változtatását, fejlesztését.

Az eredményeken belül is eltelik bizonyos idő az eredmény és az elégedettség-mutatók nyeresé között: először születnek az eredmények, és utána észlelik őket az érintettek. Akkor van idő a beavatkozásra, ha minél korábban megkezdik a vélemények mérését, elemzését.

Mi a jelentősége a továbblépésnek, a díjra való pályázásnak?

A felsőoktatási minőség-díj modelljének is – a gazdasághoz, a közsférához, a közoktatáshoz és a szakképzéshez hasonlóan – az EFQM modellt kell követnie. Ez teszi lehetővé a hazai és az európai felsőoktatási intézmények közötti összehasonlításokat, benchmarking tevékenységeket, valamint az európai pályázást és az elismerés megszerzését, és végül de nem utolsósorban a kapcsolatot a szintén az EFQM modellt használó gazdasági szervezetekkel, a közsférával, a közoktatással és a szakképzéssel. A modell felsőoktatási értelmezésére Európa számos országában találunk példákat. [7]. A hazai értelmezés ezeknek a példának a figyelembevételével elkészült, a kipróbálása folyamatban van.

Lényeges, hogy a díjat a felsőoktatási intézményektől független, a társadalom és a gazdasági élet képviselőiből álló bizottság ítélje oda, a modell értékelésére felkészült értékelők szakmai javaslata alapján, nehogy a „ma én neked, holnap te nekem” elv alapján történjen a díjak odaítélése.

A díj megalapításán kívül alapvető fontosságú, hogy megteremtsék a feltételeket a díj kidolgozására, működtetésére és fejlesztésére, az intézmények munkatársainak és a pályázatok értékelőinek a felkészítésére.

Összhangban van-e az EFQM kiválóság díj modell használata a bolognai folyamat célkitűzéseivel?

2005 elejére az ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education; A Felsőoktatás Minőségbiztosításának Európai Hálózata) elkészítette a Minőségbiztosítási Sztenderdek és Irányelvek az Európai Felsőoktatási Tériség számára c. dokumentumot, azért, hogy összehozza (nem egységesítésről van szó!) a nemzeti minőségbiztosítási rendszereket. E dokumentum három területre tartalmaz kulcselemeket – amelyeket a magyar fordítások ún. sztenderdként emlegetnek – és a megvalósításukat segítő útmutatásokat. Az angol standard szónak általában a „szabvány” fordítását ismer-

jük leginkább. A helyes értelmezés azonban sok esetben színvonal, rögzített szint, vagy kívánalom. Ebben az esetben is az *alapvető kívánalom*, esetleg alapelv lehetne a helyes szóhasználat, ugyanis a keretrendszer nem követelményeket tartalmaz. Ezek:

1. Európai alapelvek és útmutatások a felsőoktatási intézményekben folyó belső minőségbiztosítás számára.
2. Európai alapelvek és útmutatások a felsőoktatás külső minőségbiztosítása számára.
3. Európai alapelvek és útmutatások a külső minőségbiztosítási szervezetek számára.

A belső, intézményi minőségbiztosításhoz alapvként mondja ki, hogy az intézménynek

- legyen stratégiája, politikája, és legyenek folyamatai a minőség biztosítására,
- legyenek mechanizmusai a programjainak és képzettségei odaítélésének jóváhagyására, követésére és értékelésére,
- legyenek nyilvánosságra hozott hallgatói értékelési kritériumai és értékelési folyamatok, amelyeket alkalmaznak,
- legyenek módszerei arra, hogy biztosítsa a saját követelményeinek megfelelő kvalifikált és kompetens oktatókat,
- biztosítsa, hogy a hallgatók tanulását támogató összes anyag megfelelő legyen a kínált programjaihoz,
- működtessen belső információs rendszert, amely biztosítja az adatgyűjtést, elemzést és a megfelelő információk felhasználását az oktatási programok menedzseléséhez és más tevékenységekhez,
- biztosítsa a nyilvánosságot az objektív és részrehajlásmentes, minőségi és mennyiségi információk számára, a programjairól és a képzettségek odaítéléséről.

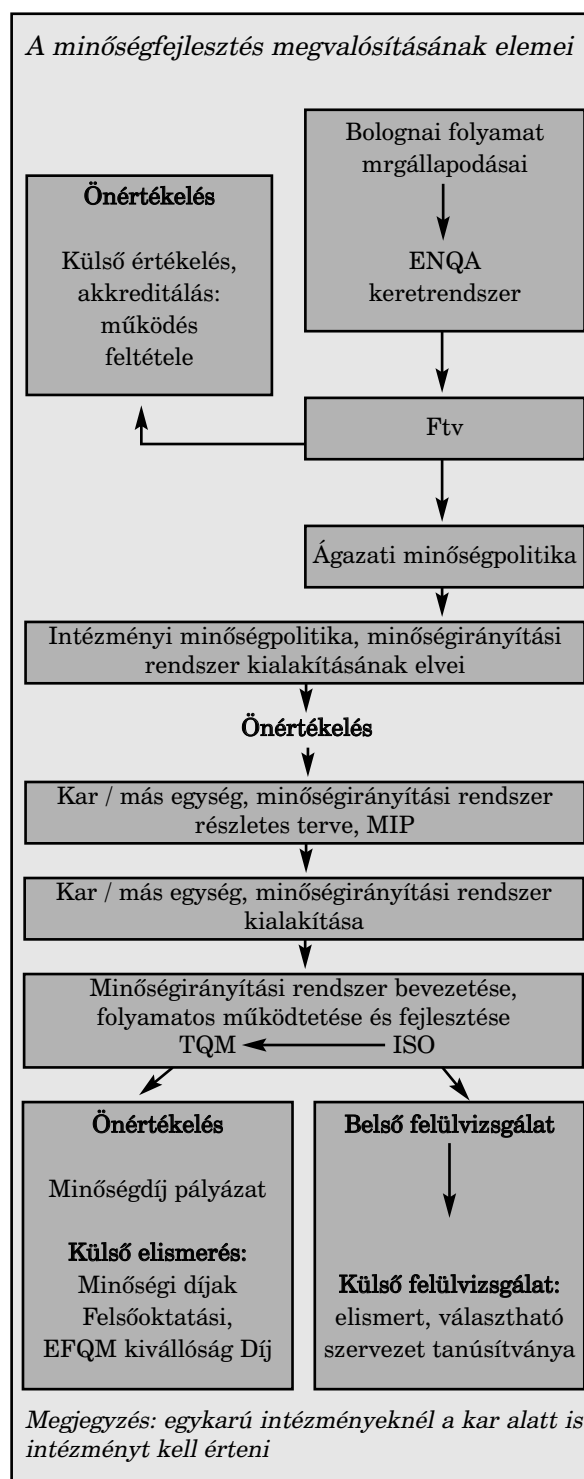
Ha ezeket a kívánalmakat végignézzük, és összehasonlítjuk az EFQM kiválóság modell kritériumaival, akkor azt látjuk, hogy a *modellbe mindeznek a kérdéseknek az értékelése és fejlesztése beletartozik.*

Hogyan illeszthető a modell az intézmény által már megvalósított minőségbiztosítási, minőségfejlesztési tevékenységekhez?

Az EFQM kiválóság-modell egy olyan eszköz, amelyet különbözőképpen lehet használni. A legegyszerűbb lehetőség, ha kizárólag a szervezet jelenlegi állapotának felméréséhez használják, a minőségirányítási rendszer megtervezését megelőző lépésként. A kívánatos azonban az, hogy a szervezet irányításába beépült rendsze-

res, átfogó menedzsment eszközként alkalmazzák, ami a kiválóság eléréséhez vezet a szervezetet.

Az ábra a minőségfejlesztés megvalósításának elemeit foglalja össze, rámutatva az önértékelés alkalmazásának különböző lehetőségeire. Az ábrából látható, hogy az EFQM-modell szerinti önértékelés több helyen is alkalmazható:



- az intézmény (karok, vagy más szervezeti egységek) helyzetének felmérésére,
- annak objektív értékelésére, hogy hol tartanak a minőségfejlesztésben, a kiválóság felé vezető út mely állomását érték el,
- a minőségirányítási rendszer bevezetése után a működés értékelésére és folyamatos fejlesztésére,
- végül és nem utolsó sorban az intézmény és programjai külső elismerésére.

Ugyancsak felhasználható a TQM bevezetésének értékelésre és külső elismerésére, valamint a hazai vagy európai díj pályázására. Ha az intézmény szabványos rendszert vezetett be, akkor a rendszerét a TQM irányába, illetve az EFQM-modell segítségével tudja fejleszteni.

Nem igényel-e túlzott megterhelést a modell használata?

A modell alkalmazása és az intézményi önértékelés módszerének elsajátítása új típusú feladatot jelent az intézmény és szervezeti egységei, vezetése és munkatársai számára, amely a többszöri alkalmazás során rutinfeladattá válhat. Bármely önértékelési és minőségfejlesztő módszerhez hasonlóan, erős vezetői támogatást és elkötelezettséget, felkészültséget és erőforrásokat – beleértve a munkatársak idejét is – igényel.

Az alkalmazás megkönnyítésére az EFQM, illetve partnerszervezetei kidolgoztak ún. keretrendszereket, (a keretrendszer – framework – kifejezést többféle értelemben használják, itt az egyik értelmezéséről van szó), amelyek az EFQM-modell puhább változatai, és amelyeket bizonyos területeken az EFQM-modell szerinti önértékelés szigorú végrehajtására nem eléggé érett szervezetek használhatnak. Megtartják az EFQM kiválóság modell kritérium-rendszerét, ugyanakkor figyelembe veszik az adott ágazat, illetve terület szakmai-működési sajátosságait. Az alkalmazást segítő kérdésekkel és a pontozásra adott lehetséges válaszokkal megkönnyítik az alkalmazást. Ilyen keretrendszert dolgoztak ki a közigazgatási szervezetek önértékelésére – Common Assessment Framework, CAF –, a kérdéseket maximálisan hozzáigazítva ezen szervezetek sajátosságaihoz. Egy másik példa a szakképzés számára kidolgozott keretrendszer – CQAF – amely ugyancsak az EFQM modell egy puhább változata, és a szakiskolákra értelmezi a kritériumokat. Az európai szintű közös keretrendszereken kívül ismert a felsőoktatás számára ugyanezen az elven kidolgozott holland TRIS modell is, amelynek használata azonban gyakor-

latilag nem terjedt az ország határain túl. E keretrendszerek lehetővé teszik az önértékelés továbbfejlesztését, és a díjra való pályázást.

Összefoglalás

A cikk az EFQM Kiválóság Díj modell felsőoktatásbeli helyes értelmezéséhez és alkalmazásának elterjesztéséhez kíván hozzájárulni. A cél a modell önértékelési logikájának az elsajátítása, valamint az, hogy a kezdeti helyzetfelmérő eszközből stratégiai tervezési és fejlesztési eszközzé váljon. Röviden bemutatja azokat a lehetőségeket, ahol a modell használata előnyös az intézményeknek. Néhány leggyakrabban felmerülő kérdés megválaszolásával igyekszik eloszlatni az indokolatlan aggályokat.

Felhasznált irodalom

1. A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény
2. Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education (2003): Sheffield Hallam University. UK.
3. Bálint, J.: Minőségfejlesztés a felsőoktatási intézményben. in: Bálint, J. (Szerk.) (2006): Minőségfejlesztés az oktatásban. Budapest: VERLAG DASHÖFER Szakkiadó.
4. EFQM Excellence Model Higher Education Version (2003): Sheffield Hallam University. UK.
5. Pályázati útmutató. 2004. évi Nemzeti Minőségi Díj. (2004): IMFA-MIK
6. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. (2004) ENQA. Finland
7. STEED, C. et al. (2001): The Excellence Model in Higher Education. Final project report . Sheffield Hallam University Consortium for Excellence. UK

(A témára a következő számunkban visszatérünk. szerk.)

Új kihívások a HR területén

Dr. Nemeskéri Gyula*

Új szemlélet és ezzel új feladatok jelentek meg a szervezetek személyzeti munkájában. A szervezetek vezetői felismerték a tudás fontosságát, ezért a tudás fejlesztése egyre inkább szükségszerűség. A kérdés az, hogy mit teszünk ennek érdekében, és amit teszünk, biztosítja-e a tartós fejlődés lehetőségét?

Változó gazdaság

Általános tendencia, hogy a szervezeteknek rugalmasan kell alkalmazkodniuk a változásokhoz. A szervezetek – habár tevékenységükben, küldetésükben, működtetési filozófiájukban, belső értékeikben, kultúrájukban különböznek egymástól – abban hasonlóak, hogy egyre gyakrabban kényszerülnek külső környezetük hatására változni. Sőt azzal is számolniuk kell, hogy alkalmazottaik számára kiemelt helyre kerül saját egyéni céljaik elérése. Ez befolyásolja teljesítményüket, lojalitásukat, munkahelyhez kötődésüket. Ezért is izgalmas a vezetők számára, hogy az egyre inkább megjelenő változási kényszer milyen hatásokkal jár a napjainkban előtérbe kerülő személyzeti feladatokra. Emiatt is a személyzeti problémák megoldása a szervezetek eredményessége, a minőségi munkavégzés szempontjából meghatározó tényezővé válik. Tekintsük át azokat a hatásokat, amelyeknek a szervezetek személyzeti tevékenységére szűkebb és tágabb környezetükben jelentős mértékűek:

1. Az informatika térhódításával lehetővé válik az információk gyors terjedése. Ezzel megváltozik a munkára fordítható idő érzékelése. Egyre inkább lerövidül az az idő, amelyen belül meg kell oldani a problémákat. De nem csak ebben jelenik meg az idő felgyorsulása, hanem abban is, hogy a termékek, szolgáltatások életciklusa is lerövidül. Az információk gyors terjedését elősegíti a mobil telekommunikáció. Gondoljunk a mobil telefonok gyors terjedésére, az internetezésben a vezeték nélküli megoldások alkalmazására. Az is tapasztalható, hogy az információ korlátlanul megszerezhető akár legálisan, akár egyre kevésbé tetten érhető informális módszerekkel is.
2. Lényegesen megváltozik a munkaerőpiac. A demográfiai változások következtében csökken az aktív foglalkoztatottak aránya a népességben belül. A gazdasági fejlődéshez szükséges munkaerő-tartalék az országhatáron kívülre helyeződik. Emiatt már nem csak menedzsmentben, hanem a végrehajtás szintjén is különböző nemzetek szakemberei dolgoznak egy szervezetben belül.
3. A munkaerő értéke is állandóan változik. Gyorsan elavul a nem fejlesztett tudás, emiatt már nemcsak munkahelyet, hanem szakmát is egyre gyakrabban kell változtatni. Már nem távoli az „élethosszig való tanulás” igénye a versenyszféra szervezeteiben. A változtatást kikényszeríti a szervezetek életgörbéjének rövidülése is. Sok cég megszűnik és sok új cég alakul. Ez az állandó változás kikényszeríti az érintettektől a tudásuk folyamatos fejlesztését ahhoz, hogy a munkaerő-piac aktív szereplői maradjanak.
4. A tömeges felsőfokú képzés során megnő az alkalmazottak tudáskészlete, de ezzel egyben megnő az értelmesebb és kreatívabb munka iránti igény is. Ez bizonyos ellentmondást hoz létre a felkínált rutinszerű végrehajtói és az igényelt magas szintű tudást igénylő és tudást fejlesztő munkafeladatok között. A szervezetekben a K+F tevékenység egyre költségesebb, ehhez egyre magasabb tudású szakemberekre van szükség az eredményes fejlesztésekhez.
5. A gyenge hálózatok szerepének felismerése, tudatos alakítása¹ újszerű megközelítést igényel. Például egyre nagyobb jelentőséget kapnak az olyan szervezeti szövetkezések, amelyek előnyösek minden résztvevő részére. Mintegy 10-15 éve a piaccgazdaságok vállalat-szerkezetében új képződmény jelent meg, a klaszter. A kisebb társaságok felismerték, hogy ha laza szövetségekbe tömörülnek, akkor javulnak az esélyeik a multinacionális vállalatok által uralt piacon.
6. A változásokra a szervezetek olyan rugalmas struktúrákat alakítanak ki, amelyekben megszűnnek a merev munkamegosztás alapján kialakított munkakörök. Különösen a kisebb szervezetekben már nem munkaköröket alakítanak ki, hanem az elvégzendő feladatokat osztják szét. Emiatt sokkal nagyobb tudást és

* tiszteleti egyetemi docens, ügyvezető, Ergofit Kft. – Budapest

¹ Csermely Péter: Hálózatok sejtjeinkben és körülöttünk. Mindentudás Egyeteme 2005, szeptember 12.

rugalmas alkalmazkodást várnak el a beosztott munkatársaktól.

Változó személyzeti munka

Ezek a változások új szemléletet és új feladatok ellátását igénylik a személyzeti munkában. Véleményem szerint a jövőben az alábbi személyzeti tevékenységek kaphatnak kiemelt fontosságot:

- A személyzeti munkában a tudás felhasználása és fejlesztése van a középpontban.
- A szervezetekben biztosítani kell a profizmust, ehhez a személyzeteknek is profikká kell válniuk:
- Képesnek kell lenni a tudásnak, mint a szervezet immateriális értékének kimutatására!
- A tudás menedzselésében egyre inkább a tudás létrehozásának kell központi kérdéssé válnia.
- A tudás fejlesztésében egyre nagyobb teret kell kapnia a személyre szóló megoldásoknak.
- A munkaerőpiacon a kínálat csökkenése miatt már nem a toborzás és kiválasztás, hanem a munkatársak megtartása, a szakmai karrier lehetőségeinek biztosítása válik központi feladattá.
- A multikulturális szervezetekben biztosítani kell az eredményes működés feltételeit.
- A személyzeti munka eredményeit a szervezet eredményeihez viszonyítva kell kimutatni, ehhez szükség van a „kölség-hatékony” gondolkodásra.

A fenti felsorolásban van egy közös elem, ez pedig a tudás. Az eredményes és céljának megfelelő személyügyi munka nem más, mint a tudás fejlesztése. Az emberi erőforrás értékét akár az egyén, akár a szervezet szintjén csak az a tudás határozza meg, amely beépül a termékbe, a szolgáltatásba. Emiatt az emberi erőforrás hatékony kihasználása érdekében egyik legfontosabb személyügyi feladat a munkakörök tudás-követelményeinek meghatározása, fejlesztése. *A személyzeti szakterület elemei érdeke, hogy bebizonyítsa hozzájárulását a szervezetek alapvető funkciói ellátásához, és ehhez a tudás menedzselésén keresztül vezet út.*

Összességében a szervezeten belül a tudás menedzselése és a teljesítmény menedzselése, a szervezeti és egyéni célok együttes elérése nem képzelhető el a tudásigény meghatározása nélkül. Ezért is megalapozatlan minden olyan emberi erőforrás fejlesztési akció, amely nem támaszko-

dik a tudásra, a tudás fejlesztésére.

A munkakörök tudás-követelményeinek ismerete lehetőséget nyújt arra, hogy a szervezetek

- az adott munkakörre a megfelelő embereket tudják kiválasztani,
- a munkavégzés során értékelni tudják a munkakört betöltők bevalását, megfelelőségét,
- ki tudják dolgozni a teljesítményértékelési és munkakör-értékelési rendszereiket,
- meghatározzák a tudásfejlesztési, képzési akciókat,
- személyre szóló pályagondozási, karrierépítési terveket dolgozzanak ki.

A tudás meghatározásra több megfogalmazás is született. Legátfogóbbnak Sveiby² megközelítést tartjuk, aki Polányi Mihályra és Ludwig Wittgenstein munkáira támaszkodva a tudást cselekvésre való képességként definiálja. Mivel a személyügyi szakirodalom nem egységesen értelmezi a kompetencia és a tudás fogalmát, ezért az alábbi értelmezések segítenek a témakör megértésében.

A munkaköri követelmény kifejezi a munkakör betöltőjével szembeni elvárásokat. A munkaköri követelmények azoknak az emberi tulajdonságoknak a halmaza, amelyek feltétlenül szükségesek a munkakör eredményes és biztonságos ellátásához. Egy munkakör tudás-igénye meghatározható, és ehhez a munkát elvégző ember tudása hozzájárulhat.

A tudás – más szóval a kompetencia – a munkakör eredményes, sikeres betöltéséhez, az elvárt teljesítmény eléréséhez elengedhetetlenül szükséges emberi képességek, készségek, motiváció halmaza. *Ok-okozati kapcsolatban van a kiváló teljesítménnyel. A kompetencia értelmezése nem egyértelmű, számos megközelítése van. A megértést segíti Klein Balázs és Klein Sándor megközelítése, amely szerint³ „a kompetencia megértésének kulcsa az, hogy háttérben olyan tulajdonságok állnak, amelyek megfigyelhető viselkedésben nyilvánulnak meg. Ebben az értelemben a kompetencia hasonlít a személyiség-, képesség-, motivációs vagy tudásbeli jellemzőkre, amelyek ugyanígy mind viselkedésben nyilvánulnak meg, ugyanakkor azonban a kompetencia ezek fölött rendelt fogalom és magában foglalja mindezeket.”* A leírtak alapján felfedezhetjük a munkaköri követelmény, a kompetencia és a tudás közötti értelmezési hasonlóságokat. Mi a továbbiakban a

² Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselte tudás. KJK-KERSZÖV. KPMG Consulting. Budapest. 2001.

³ Klein Balázs-Klein Sándor: Kompetencia a munkahelyen. Emberi erőforrás menedzsment. III. évfolyam. 7.szám

kompetenciát, mint tudást értelmezzük. Felfogásunk szerint a tudás képesség a célirányos cselekvésre, komplex munkavégző képesség-igény.

Kompetens egyén

Sveiby az egyén kompetenciáját öt, egymástól kölcsönösen függő összetevőre bontotta:⁴

- *Explicit tudás*: a tények ismeretét foglalja magába. Főként információkon keresztül sajátítjuk el, gyakran formális oktatás keretében. Az explicit tudás eredménye a megtanult ismeretek.
- *Jártasság*: A *hogyan* ismerete, ami gyakorlati jártasságot feltételez. Főként tréningeken és a gyakorlatban sajátítható el. Eljárási szabályok ismeretét és kommunikációs képességeket tartalmaz. A jártasság eredménye lehet a munka hatékony elvégzéséhez szükséges automatizmusok kialakulása.
- *Tapasztalat*: A múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető meg. A tapasztalat lehetővé teszi a döntések megalapozottságát, annak eldöntését, hogy mit tegyék és mit ne tegyék.
- *Értékítéletek*: észlelet arról, mit hiszünk helyesnek. Hagyományokon keresztül közvetített kultúra. Az értékítélet szemüveg, amin keresztül látom a világot, ugyancsak hozzájárul a világ megismeréséhez, a döntésekhez.
- *Társadalmi magatartás*: Az egyének közötti kapcsolatokból épül fel. A társadalmi közeg határozza meg az etikus, lojális szervezeti magatartást.

T.H. Davenport – L. Prusak⁵ szerint a tudás

- körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke,
- szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához,
- a tudással rendelkezők elméjében hasznosul,
- egyéneknél lakozik,
- tett-orientált,
- folyamatosan változik,
- osztással növekszik,
- a tudás gyarapításában minden munkát az ember végez,
- a tudásgeneráló tevékenységek az ember elméjében, illetve az egyének között játszódnak le.

A fenti két megközelítést kiegészíti Nyíri Krisztof gondolata. „Az elmélet eszköz a gyakorlathoz. A tudás ...elsősorban *gyakorlati*, s csak másodsorban elméleti. Tudni annyit tesz, mint *tenni tudni*: megtalálni, végére járni, létrehozni, megoldani. Az elmélet a cselekvés, a gyakorlat eszközeinek egyike, hasonlóan más eszközeinkhez... Tudásunk java eszközeinkben rejlik.”⁶ Ez az idézet is arra hívja fel a figyelmet, hogy a tudás a cselekvéshez kötődik, tudás nélkül nincs munkavégzés. A tudásnak elengedhetetlen szerepe van az értékteremtésben. *Ahhoz, hogy a szervezetek valamilyen értéket hozhassanak létre, a rendelkezésükre álló pénzt, energiát, információkat, anyagokat alakítanak át a tudás felhasználásával.* A tudással hoznak létre egy „művet”⁷, egy új értéket – amely lehet információ, egy tárgy –, illetve a versenyszférában nyereséget.

Milyen tudásra lehet szükség a szervezet működtetéséhez? Természetesen ez a tudás nagyon sokféle lehet. Példaként kiemeljük azokat, amelyek biztosan nagy fontosságúak lehetnek egy szervezetben:

- stratégia-alkotási tudás,
- a stratégia megvalósításához, a célok eléréséhez az irányítás, a koordinálás tudása,
- a szervezet kialakításának és fejlesztésének tudása,
- a szervezeti kultúra fejlesztésének tudása,
- a tehetség felkutatásának, megtartásának tudása,
- a munkatársak menedzselésének, általában az „emberügyek” kezelésének tudása,
- a belső értékek, az etikusság, a morál meghatározásának, érvényesítésének tudása,
- a környezet, a piac megismerésének tudása.

A fenti tudásokon kívül szükséges a termék létrehozásának tudása. Példaként azokat nevezzük meg, amelyek elengedhetetlenek a munkavégzés során.

- a termék tervezéséhez és fejlesztéséhez kapcsolódó tudás,
- a termék előállításához tartozó technológiák, munkamódszerek kifejlesztéséhez szükséges tudás,
- a termék-előállítás berendezései, eszközei megtervezéséhez, gyártásához, karbantartásához szükséges tudás,

⁴ In Sveiby: 93.p

⁵ T.H. Davenport – L. Prusak: Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó. Budapest. 2001.

⁶ Nyíri Krisztof: Enciklopédikus tudás a 21. században. Mindentudás egyeteme. 2004. december.

⁷ A továbbiakban a szervezet eredményét terméknek nevezzük, függetlenül annak fizikai természetétől.

- a termékelőállítás irányításához szükséges tudás,
- a termékelőállításban a végrehajtási műveletekhez, a munkavégzéshez szükséges tudás.

Profizmus a HR-szakmában

A jelenlegi személyügyi munka alapvető problémája a profizmus biztosítása a fenti elvárásokhoz való megfeleléshez. A profizmus nem más, mint

- a probléma felismerésének, megoldásának tudása,
- naprakész ismeretek a feladatok elvégzéséhez,
- rendszerszemlélet, sokoldalúság a problémák megközelítéséhez,
- a jelenben és a jövőben gondolkodás,
- a szakmai módszertanok ismerete a feladatok megoldásához.

A profizmus megteremtése kapcsán a személyzeti szakterület kettős kihívással találja magát szembe:

- egyrészt azzal, hogyan lesz saját maga profi,
- másrészt azzal, hogy közreműködésével a szervezet tagjai hogyan legyenek profik.

A profizmushoz biztosítani kell, hogy a tudás a szervezetben közkinccs legyen. Ehhez a szervezetben meg kell oldani a tudás menedzselését. Ennek a tevékenységnek eredménye, hogy

- a szervezet tagjai
- rendelkeznek az eredményes feladatellátáshoz szükséges tudással,
- képesek új tudás létrehozására,
- a szervezet számára képesek megőrizni a tudást.

Ebben a feladatsorban legfontosabbnak a tudás létrehozását tartom. Az igaz, hogy a tudás szervezeten kívülről is megvásárolható, azonban erre nem mindig van pénze, sőt ezzel kiszolgáltatottá válhat környezetének.

A tudás létrehozásához szükséges feladatok:

- 1. A tudástér létrehozása:* A tudástér akár fizikai akár virtuális terület, ahol emberek találkozhatnak, kötetlenül információt cserélhetnek, akár egy cél elérésére informálisan szövetkezhetnek. A lényeg a spontaneitáson van. Ahhoz, hogy a szervezet tagjai éljenek a tudástér adta lehetőségekkel, jelentős változásokat kell elérni a szervezeti kultúrában. Olyan feltételekre van szükség, mint
 - a tudásközösségek kialakulásához a találkozási lehetőségek biztosítása,
 - a belső kommunikáció fejlesztése,

- a szervezeti célok megismertetése, meghatározásukhoz a szervezet tagjainak bevonása,
- a „csapathoz tartozás-érzés” erősítése,
- a szokatlan viselkedések és problémamegoldások elfogadása,
- a bizalom légkörének kialakítása.

2. A tudásgazdák azonosítása: A szervezetben a tudásgazda az az ember, aki olyan tudással rendelkezik, amely a szervezet eredményes működéséhez nélkülözhetetlen és erre a tudásra a szervezetben más embernek is szüksége van. Ezt a tudást terjeszteni kell a szervezetben, nehogy a szervezet kiszolgáltatott legyen egy ember tudásának. A tudásgazda képes tudását fejleszteni, a legmagasabb szinten tartani. A tudásgazdák tudásának elterjesztéséhez az alábbi feltételekre van szükség:

- a tudás létrehozásában szerepet játszóknak között lévő kapcsolati háló feltételeinek megteremtése,
- a szervezet kulcsembereinek felkutatása,
- a tudásfejlesztésben a kulcsemberekre koncentráció,
- az átlagképzés helyett a profizmust erősítő képzések.

3. A tudáspiac létrehozása: A tudáspiacon cserélődik a tudás. Ez történhet a tudástérben, a belső kommunikációs rendszerben, a tudás tudáshordozókra való mentésével és képzéssel. Ehhez szükséges feltételek:

- csoportos alkotótechnikák (módszertani tudás) ismerete a közös új tudás létrehozására,
- az átadandó tudás tudáshordozókra mentése,
- hálózatos kommunikációs lehetőségek,
- a tudástranzfer rendszerek kidolgozása és működtetése,
- a tudás hasznosulásának értékelése.

4. A tudás megtartása: Ez több oldalról is megközelíthető feladat. Egyrészt a szervezet legyen képes a számára szükséges tudás előállítására mellett annak megőrzésére, továbbá segítse, hogy az egyén tudása, munkavégző képessége tartósan megmaradjon. Feltételei:

- a munkavégző képesség megőrzése,
- a tudás elismerése, a tudástól függő differenciált jövedelem,
- a szakmai karrier lehetőségek (címrendszer),
- a rekreáció biztosítása,
- a megtartó vezetői és szervezeti kultúra aprómunkája.

„A tőke és a munka mellett az
újítások lendítik előre a haladás kerekét.”
Joseph Alois Schumpeter

A hazai HR lehetőségei és fejlődési irányai

Dr. Poór József*

Hazánkban egyre többen vélekednek úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai – ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendőek a versenyelőny fenntartásához, hanem az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) és menedzselésük (ismert idegen szóval HR) a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.

A Mercer Tanácsadók harmadik alkalommal végezték el a "Hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás-menedzsmentben Magyarországon 2005-2006-ban" c. emberi erőforrás felmérésüket.

A felmérés főbb megállapításai

A hazai kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy a hazai és külföldi tulajdonú (nagy)vállalatok esetében lezajlott a "HR rendszerváltás". Sajnos ugyanez nem mondható el a hazai kis- és középvállalatok (kkv-k) esetében. A hazai gyakorlat számos területen mutat konvergenciát a nemzetközi tendenciákkal, amelyek – véleményünk szerint – az alábbiakban foglalható össze:

A Mercer felmérése rávilágított arra, hogy a *stratégia-orientált HRM* egyértelműen teret nyert nálunk. Hazánkban sem következett be az, hogy a *HRM-részlegek elvesztették volna létjogosultságukat és helyettük a vonalbeli vezetéshez került volna át a HR-munka felelőssége*. Sőt, a nagyobb HR-részlegek inkább magukhoz vonják, centralizálják a döntési-változtatási funkciókat. A cégek több mint felénél kezdettől fogva bevonták a HR-vezetőt az üzleti stratégia kidolgozásába. A különböző humánpolitikai kérdésekben azonban HR-részleg döntéshozatali hatásköre általában nem kizárólagos, a HR-területre vonatkozó döntések többségben a vonalbeli menedzsmenttel egyeztetve születnek. A HR-vezetőnek a munkaügyi kapcsolatok kezelése terén legnagyobb a felelőssége (44,1%). Leg-

inkább a toborzást-kiválasztást, a létszámgazdálkodást és a képzési terv kidolgozását egyeztetik a menedzsmenttel, míg a létszámgazdálkodás a válaszadók csaknem egyötödénél a vonalbeli vezetés kizárólagos hatásköre.

A felmérés szerint a menedzsment esetében a cégek több mint fele belső toborzási eszközöket használ, s a cégek kb. egynegyede műszaki és adminisztratív területen is elsősorban belső munkatársakkal kívánja betölteni a megüresedett pozíciókat. Műszaki, adminisztratív és fizikai állomány toborzása esetén egyaránt leggyakrabban a sajtóban megjelenő álláshirdetést veszik igénybe. A *fizikai munkaerő* felvételénél a válaszadó vállalatok közel fele (48,3%) *újsághirdetések útján toboroz*. A válaszadó szervezetek külső tanácsadó ügynökségeket többnyire csak menedzserek kiválasztásánál alkalmazznak.

A felmérés azt is feltárta, hogy az elmúlt három évben a teljes munkaidőben dolgozók összlétszáma a megkérdezettek *42,3%-ánál csökkent*. A kutatásban résztvevő szervezetek közel kétharmadánál viszont nőtt vagy stagnált a létszám. A dolgozói létszámcsökkentési módszerek közül – a cégek túlnyomó többségénél – az elbocsátás mellett leggyakoribb a belső átcsoportosítás. Kevésbé alkalmazott módszer a kiszervezés (outsourcing), mely a cégek több mint felénél fordul elő. A válaszok alapján kiderül, hogy kiszervezés esetén a dolgozók létszáma jellemzően 5% alatti mértékben csökkent.

A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a *teljesítményértékelés* általában minden vizsgált munkaköri kategóriában *elterjedt*: a műszaki és adminisztratív dolgozók valamint a menedzsment közel háromnegyedére terjed ki. A teljesítményértékelés szerepe fizikai munkakörök esetében a legkisebb, a fizikai dolgozók majdnem felét egyáltalán nem értékeli formális teljesítményértékelő rendszer keretében.

* Ügyvezető igazgató, Mercer Human Resource Consulting, e-mail: jozsef.poor@mercer.com

Az európai tendenciákkal összhangban a vállalatok az éves bérköltség – *átlagosan 3,5%-át költik képzésre*. A kutatás eredményeként elmondható, hogy a válaszadó szervezeteknél a legtöbb formális képzésben a szakalkalmazottak/műszaki szakemberek és a menedzsment tagjai részesülnek. Ezek a munkavállalók évente átlagosan 5,6 illetve 5,7 napon vesznek részt valamilyen képzési programban.

A Mercer vizsgálatából az is kiderül, hogy a felmérésben részt vevő szervezetek kis hányada készített akcióprogramokat a munkaerőpiacon *hátrányos helyzetűek* kezelésére. Az akcióprogramok leginkább a női és az idősebb munkavállalókra koncentrálnak. Etnikai kisebbséghez tartozó munkavállalói csoportokra irányuló programokat mindössze 2 cég jelzett.

A vizsgált vállalatok egyre gyakrabban foglalkoztatják alkalmazottaikat a *teljes munkaidőtől különböző munkarendben*. Legelterjedtebb a túlóra, ezen kívül a határozott idejű szerződések, a részmunkaidő vagy a többműszakos munkarend kialakítása is egyre népszerűbbek. Legkevésbé elterjedt a munkakör-megosztás, ennek előfordulását a megkérdezettek mintegy ötöde jelezte. A rugalmas munkaidő csak a cégek felénél ismert, 40% vesz fel alkalmi munkavállalókat, míg több mint 60%-nál fordul elő hétféle munkavégzés.

A felmérés szerint az alapfizetés meghatározása munkavállalói kategóriánként változik. A menedzsment alapfizetése többnyire egyénileg megállapított összeg, míg a többi munkavállaló egynegyedénél állapítják meg az alapbért egyénileg. *Az országos és regionális kollektív alku szerepe az alapfizetés meghatározásában igen csak elenyésző.*

A Mercer vizsgálatában a résztvevő cégek több mint 70%-ánál a dolgozóknak kevesebb, mint a fele szakszervezeti tag. A Mercer más vizsgálataiból is ismert, hogy *a hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult* vagy nem jelentős. A szervezett dolgozók jelenléte csak a hazai tulajdonú nagyvállalatoknál, bizonyos iparágakban (pl. olajipar, gyógyszeripar stb.) és a közszférában igazán jelentős.

A válaszokból kiderül az is, hogy az *elektronikus formájú* dolgozói tájékoztatás és az alkalmazotti véleménynyilvánítás egyre növekvő tendenciát mutat. A cégek közel 75%-a jelezte az elektronikus formájú dolgozói tájékoztatás szerepének növekedését.

A HR-szervezetek szerepe

A HR-tanácsadás széles körben elterjedt a tanácsadók tevékenységében. Ennek oka, hogy ez a terület hosszú évtizedeken keresztül nagyon háttérbe volt szorítva és még napjainkban is pótlólagos szolgáltatásokra van szükség a szakmában Nyugat-Európához képest, ahol ez az érték 10%. A HR-tanácsadásból származó árbevétel hazánkban és más kelet-európai országokban jóval nagyobb, 15-24%. Ezt jól mutatja a következő táblázat is.

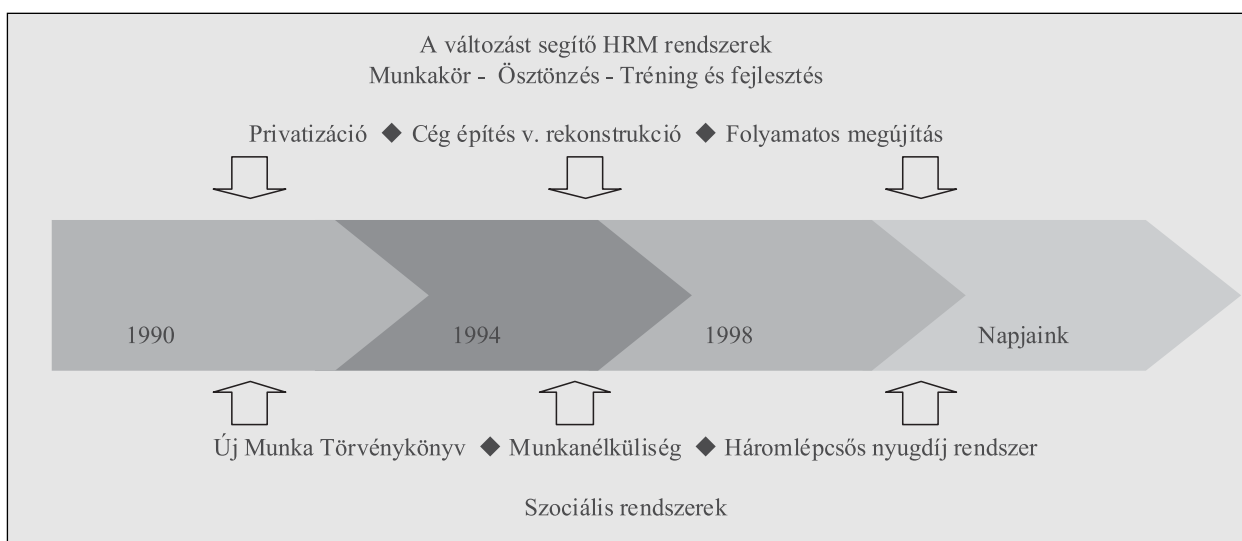
A hazai HR számítógépes támogatása és integráltsága még elmarad az összehasonlításokban szereplő nyugati országok gyakorlatától. Az outsourcing is még gyerekcipőben jár hazánkban, bár térnyerése e területen is növekvő, főleg a bérszámfejtés, a kiválasztás és a tréningek említhetők.

Az előzőekben leírtak jól rávilágítanak arra, hogy hazai HR-vezetők drámai gyorsasággal léptek elő a hagyományos adminisztratív pozícióból a vállalat versenyképességét szolgáló menedzs-

Tanácsadási területek	Bulgária	Csehország	Magyarország	Románia	Szlovénia
Stratégia	31	31	38	30	45
Működés-menedzsment	30	30	37	45	30
IT	10	10	4	3	8
HR	24	24	21	15	14
Outsourcing	5	5	0	7	3
Összesen	100	100	100	100	100

A konzultánsi szolgáltatások arányai hazánkban és a régió más országaiban (%)

Forrás: FEACO (2005) Survey of the European Management Consultancy Market: FEACO-Federation European Associations Consulting Organisations, Brussels: 13.



ri pozícióba. Napjaink sikeres vállalatainál szakemberek figyelmének középpontjában már a folyamatos megújulással és a humántőke fejlesztésével kapcsolatos kérdések állnak. A fejlődés főbb elemeit az ábra mutatja.

A HRM hazai fejlődésének főbb elemei

A mai HR kezdi maga mögött hagyni hazánkban is a hagyományos instrumentalista, taylori

tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát. A szükséglet, illetve a motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismertté a hazai HR-szakemberek és -menedzserek körében. *A jelzett felfogást követve úgy fogalmazhatunk, hogy az érzelmet rehabilitálni kell, a gazdaságot pedig örömtelivé kell varázsolni.*¹

¹ Kindler J. (2002): Az érzelmeik rehabilitálása. In: Kocsi T.: Emberközpontú gazdaság. Válasz: 47-56.



Enneagram a minőségi szervezetfejlesztés szolgálatában

Besnyi Erika*

A hagyományos kiválasztási folyamat buktatói

„Azonnal fel kell venni egy marketingest!” hangzik el a verdikt a heti menedzsment-meeting utolsó pillanatában a főnök szájából. Részéről definiálta a teljesíthető határidőt (azonnal) és szerinte egyértelmű, hogy milyennek kell lennie az ideális marketingesnek. Várja tehát az azonnali pályázó-áradatot, miközben a HR-es azon elmélkedik, hogy hogyan is lásson a kereséshez. Hiszen megvan a szakirányú végzettsége, ergo zseniálisan tud álláshirdetést kreálni, potenciális jelölteket felhajtani, interjúztatni és visszautasítani. Itt viszont másról is szó van: minden egyes új, lelkes,

csillogó szemű jelölt a céges hierarchiát hivatott bővíteni, úgyhogy a HR-esnek kockázatot kell vállalnia mind a céggel, mind pedig a jelölttel szemben. Tévedhet ugyan, de ez mind a céget, mind a pályázót kellemetlenül érinti mind erkölcsi-emberi, mind szakmai, mind pedig anyagi szempontból.

Ma a kis- és középvállalatok és vállalkozások esélye arra, hogy fennmaradjanak a multik és mamutok mellett, két tényezőn múlik. Egyrészt olyan terméket és/vagy szolgáltatást kell nyújtaniuk, amelyek mind minőségüket, mind árukat, mind pedig előállítási/szállítási/adaptálási sebességüket tekintve versenyképesek a "nagyok" által

* független HR tanácsadó, coach és tréner

kínált produktumokkal. Másrészt gyorsabban és hatékonyabban kell megtalálniuk a tehetséges, kreatív és nagy munkabírású szakembereket, mint a multiknak. Egy kis cégnek sem ideje, sem pénze nincs a humán tőkével és más erőforrásokkal való hosszadalmas kísérletezésre. Nem is elég a megfelelő jelölt gyors kiválasztása, meg is kell őt tartani – és ez nagymértékben a munkaerő, mint Ember megtartását jelenti!

A cég szervezeti felépítése alapján azonnal meghatározható, hogy hol fog elhelyezkedni az új marketinges, milyen felelősségi köre lesz, kinek jelent, mikor és milyen státuszjelentéseket, elemzéseket várunk el tőle. Szakemberként be fog épülni a cégstratégiát alkotók körébe és elvárás, hogy a maga szintjén bontsa le a cégstratégiát apró lépésekre, olyan feladatokra, amelyek egyértelműek, számonkérhetőek, mérhetőek, elfogadhatóak és amelyekhez konkrét határidő is társul, megfelelő bónuszokkal és szankciókkal megspékelve. Kijelöltük az újabb téglát a falban. Viszont azt ki és mikor fogja megmondani, hogy pontosan Kit, milyen **EMBERT** keresünk egyáltalán a hirdetésünkben megjelölt "dinamikus, összetartó csapatba"? Munka- és szervezetszociológiai terminológiával élve az ún. "kemény – hard" (szakmai) kompetenciamérés mellett egyre nagyobb hangsúlyt kell kapnia az ún. "puha – soft" (emberi) kompetenciamérésnek!

A HR-esnek nem is az okoz gondot, hogy a majdani Ideális Jelöltet a fenti cégstratégias-beépülés karriertervvel kecsegtesse, hanem az, hogy egyáltalán meglelje és kiválassza azt a majdani Ideális Jelöltet. Karaoke-kapitalizmusban élve már minden kitaláltak előttünk, így célszerűnek tűnik a meglévő, már működő formákhoz, sablonokhoz nyúlnunk. Az **álláshirdetés konfekció-szövege** rendelkezésre áll minden méretben és típusban, a jövő marketingesétől elvárt sablonokat – és a zárójelbe tett mellékgondolatait (amelyeket soha nem teszünk közszemlére) is csokorba szedi az alábbiak szerint:

- agilis (kibírja a főnököt);
- szakirányú végzettséggel rendelkezik (lehet kvalifikáltabb a főnökénél?);
- tárgyalóképes angol nyelven (de ki fogja tesztelni az USA-ban élt és tanult pályázót?);
- széles, kiépített kapcsolatrendszerrel bír (legyen potenciális értékesítő is, ne csak marketinges);
- átlagon felüli kommunikációs képességgel rendelkezik (bárkit képes meggyőzni cégünk zsenialitásáról);

- a multinál szerzett tapasztalat előny (segítsen továbbépíteni a céges struktúránkat látott minták alapján).

A HR-esek zöme őszintén bevallja, hogy teljesen felesleges a fenti "szakmai" lista. Hiszen ma már az *önéletrajzok zöme sablon alapján készül*, a kísérőlevelekről nem beszélve. Internetes hűtőszekrényből leolvasztott mirelit szövegekkel találkozunk nap, mint nap: *"Olyan munkahelyet keresek, ahol képességeimet kibontakoztatva egy dinamikus csapat tagja lehetek..."* A soproni N. Dezső pontosan ugyanúgy szeretne képességeket bontakoztatni a sörgyárban, mint K. Melinda Pécssett egy ügyvédi irodában.

Kiindulva tehát az üzletággá terebélyesedett CV-írás tudományából (az angol verziót általában valamelyik, nyelvet bíró barát jegyzi) megállapíthatjuk, hogy csupán önéletrajz alapján optimálisan szelektálni nem lehet. Bárki írhatta, bármilyen sablon alapján. A különböző szűrők használatával (gyakorlat, végzettség, tapasztalat, projektek száma, stb.) már kiválaszthatunk néhány esélyest a beérkezett önéletrajzokból, de az Emberről így sem tudhatunk meg túl sokat.

- A tanulmányi versenyek győztesei lehet, hogy túl elméletieskedőek?
- A tárgyalószintű nyelvtudás mit jelent? Megérti-e azt egy tárgyaláson, hogy a "killer-app" egyedülálló számítógépes programot, az adott termék megkülönböztető versenyelőnyét jelenti, vagy a tegnapi, B kategóriás horrorfilmre asszociál?
- Ha halasztott az egyetemen, azt vajon azért tette, mert mint autodidakta zsenit ezerfelé kapkodták a munkaerő piacon vagy azért, mert lusta és tehetségtelen?
- A projektmenedzseri cím jól hangzik, de hány embert irányított? Önmagát és az asszisztensét? És milyen projektet irányított? Hiszen ma már mindent projektnek és mindenkit menedzsernek hívunk!

És ismét és megint: a sorok mögött ismét elveszett az EMBER. Pedig a felvételi beszélgetésen általában a HR-es az, aki először találkozik a jelölttel. És még akkor is, ha előzetesen felállította az *értékelés prioritásait: hozzáállás, kommunikációs készség, szakmai tudás, pontosság, lojalitás, stb.* még akkor is ő, egy személyben ő lesz a legerősebb szűrő, amelyen ha átmegegy a jelölt, akkor már nagy eséllyel pályázhat a pozícióra.

A HR-esek zöme át is érzi ennek a feladatnak a súlyát. A HR-es empátiáján, hangulatán, energiaszintjén múlhat a felvételiző sorsa. Sokszor nincs is a kezében olyan eszköz, amellyel viszonylag nagy biztonsággal "tesztelhetné" a jelöltet. (Cikkemben nem térek ki a többkörös, pszichológiai tesztekkel, beszélgetésekkel tarkított nagyüzemi felvételikre, ahol a HR-es csak piciny, szervező pont marad.)

A Globe Research 2003. évi, 59 ország 61 kultúrájának körében végzett felmérés** szerint a "humán orientáció" aspektusából Magyarország egy 7-es skálán 3.35 egységet ér el és ezzel az 58. (!) helyen áll. Egyszerűen fogalmazva: nem törődünk magával az Emberrel, habár individualisták, érzékenyek és kreatívak vagyunk!

Annak fontosságát hangsúlyozom, hogy a HR-esnek, aki egyben a *szervezetfejlesztés és szervezetépítés egyik kulcsa*, nagyobb segítséget kell kapnia ahhoz, hogy azt a jelöltet válassza ki, aki mind emberileg, mind szakmailag a legmegfelelőbb a pozícióra. A legfontosabb kérdés: milyen EMBERt szeretnénk? Hol és mikor kommunikáljuk azt, hogy a jelöltnek nemcsak a céges struktúrába, hanem magába az emberi közösségbe is illeszkednie kell? Hol és mikor teszteljük azt, hogy kivel és hogyan fog tudni együtt dolgozni a jelölt? Vajon kijön-e majd a főnökkel? Egyedül vagy társaságban dolgozik-e szívesebben? Mi motiválja? Hogyan viselkedik stresszhelyzetben? Tűri-e a monotóniát, a marketinges adatbeviteli rendszer kínzó adminisztrációját? És a túlzott pörgést? Felvállalja-e a konfliktusokat? Lenyomja az ellenfelet vagy partnerré teszi? Hogyan bánik a "nehéz" ügyfelekkel? Millió olyan kérdés sorjázik elő, amelyeket HR-esként hiába is teszünk fel az interjún, a meghallgatáshoz lelkileg is kiöltözött, megfelelni vágyó jelölt úgyszólván válaszokat ad, amilyeneket hallani szeretnénk (vagy ő úgy gondolja, hogy imponálhat velük).

Mi találtunk egy jó megoldást ezekre a kérdésekre. Ez nem más, mint az Enneagram.

Személyiségtipológiák – Enneagram

A pszichológiában a *személyiségtipológiáknak* nagy múltja van. 2500 évvel ezelőtt jött létre a temperamentum tan (melankolikus, kolerikus, szangvinikus, flegmatikus személyiség típusok), amely *Hippokratesz* nevéhez fűződik. A XX. században *Jung* a kifelé forduló (extrovertált), illet-

ve a befelé forduló (introvertált) emberek tudatát vizsgálva nyolc típust különböztetett meg.

Az Enneagram is ezen a vonulaton helyezkedik el és **kilenc emberi alaptípust** foglal rendszerbe. (Az "ennea" görög szó kilencet, míg a "gram/grammosz" ábrát jelent.) Sikerének az a titka, hogy amíg a többi személyiségtipológia csak leírja, jellemzi a különböző típusokat, addig ez **segítséget is nyújt a kívánt változás irányában**. Nemcsak 9 személyiség típust karakterizál, hanem a tipikus magatartások motivációira is rákérdez, megpróbál rávilágítani életrajzi összefüggésekre (családi háttér, neveltetés) és felfedi az élet- és magatartási mintákat. A hajtóerők, törekvések, külső és belső jellemvonások megfigyelése mellett meghatároz **együttműködési elveket, kezelési stratégiát** és felhívja a figyelmet a lehetséges csapdákra, illetve a fejlődés útjára.

Az Enneagrammal foglalkozva mélyebben megérthetünk másokat, és azt is megtanulhatjuk, hogyan lépünk túl viselkedési sémáinkon.

Ha HR-esként tudjuk, hogy melyik kollégánk milyen karaktertípusba tartozik, könnyebben feloldhatunk konfliktusokat, kideríthetjük, hogy mit miért tesz/tett a másik, hogyan motiválhatjuk, minek örül, hogyan tud hatékonyabban dolgozni. Elősegíti a megfelelő pozíció kiválasztását és a karriertervezést is.

Fontos megértenünk, hogy **az Enneagram nem skatulyáz!** Meghatározza azt az alapkaraktert, amellyel születünk és amelyre később a családi, társadalmi hatások rétege rakódik és amely csak bizonyos, nagy stresszt vagy érzelmi felindulást okozó pillanatokban tör felszínre. De azt is megmutatja, hogy az adott karakter milyen irányban kell, hogy elmozduljon és fejlődjön annak érdekében, hogy boldogabb, teljesebb életet élhessen.

Ha egy HR-es az Enneagram alapján képes megállapítani, hogy egy pályázó milyen karakter, akkor azonnal feltérképezheti azt is, hogy az új munkatárs a meglévő kollégák közül kivel és hogyan fog kijönni. A megjósolt konfliktushelyzeteket előre elsimíthatja, tanácsokat adhat az újoncnak, hogy mire figyeljen. Tudatában kell lennünk, hogy nincs "jó" vagy "rossz" karakter, csak "más" – és a karakterisztika remek eszközt nyújt a másik ember tolerálásához. Az Enneagram nem más, mint egyfajta lelki térkép az optimális együttműködés elősegítéséhez.

** Bővebben lásd: Magyar Minőség 2055/6. szám 6-7. oldal.

Karakterek és együttműködésük a munkahelyen

Ha a HR-es biztonsággal alkalmazza az Enneagram tudományát és felismeri a munkatársak jellemző karakterjegyeit, akkor tanácsokat, ötleteket adhat arra nézve, hogy hogyan működjenek egymással hatékonyabban, hogyan kerüljék el vagy oldják fel a konfliktusokat. Tudja, hogy az egyes karaktereket mikor és mi motiválja vagy irritálja, milyen körülmények között tudják kihozni magukból a maximumot, hogyan növelhető a komfortérzetük a munkahelyen – ahol sokszor több időt töltenek, mint otthon!

Az alábbiakban – a teljesség igénye nélkül – csak néhány példát mutatunk be a karakterek közötti zavartalan együttműködés megteremtésére.

A tipikus *Egyes* (kiugróan jó teljesítményt mutat pl. könyvelői, könyvvizsgálói, ellenőri és sebészi munkakörben) tökéletességre törekszik, ezért minden hibát és tévedést azonnal kiszűr. Szarkasztikus humora és a hibákra utaló megjegyzése akár bántó is lehet, ezért a HR-es feladata erre figyelmeztetni mind az *Egyest* (tompítsa a kritikáit), mind a kollégákat (ne vegyék szívükre az *Egyes* megjegyzéseit – hiszen azok a munkára, nem pedig a másik személyére vonatkoznak). Ugyanakkor a HR-es feladata felhívni a többiek figyelmét arra, hogy az *Egyes* kissé rendmániás, az íróasztalán is kínos rend uralkodik, és nehezen tűri, ha valaki ezt a rendet megzavarja.

A HR-esnek tudatosítania kell az *Egyesben*, hogy nem maradhat elég hatékony, ha nem pihen néha, és nem delegálja feladatainak egy részét. Rá kell őt venni, hogy hagyja segíteni a többieket! Finom eszközökkel meg kell győzni, hogy időnként mutassa ki az érzelmeit is és vezesse le a feszültséget.

Ha a HR-es tudja, hogy van *Egyes* kollégája, akkor egy *Kettes* (ideális titkárnő, asszisztens, ápoló) nem enged a közvetlen közelébe (pl. ugyanabba az irodába). A *Kettes* az élteti, hogy gondoskodhat másokról – és ezt néha eltúlozza. Amennyire az *Egyes* érzelmentességet mutat és elzárkózik a fizikai kontaktustól (puszi, vállveregetés), ugyanolyan lendülettel lép be a *Kettes* a másik intimszférájába – pusztán segítő szándékkal.

Munkahelyen a *Kettes* a tipikus tyúkanyó-titkárnő: mindenkiről és mindenről gondoskodik, de cserébe mindenről és mindenkiről mindent tudni akar. HR-esként oda kell figyelni arra, hogy a *Kettes* képtelen egyedül dolgozni egy irodában: neki társaság kell és pár ember, akiről

gondoskodhat. Ő lehet az örökösen rohanó, frusztrált főnök legfőbb segítője! Ugyanakkor meg kell nyugtatnunk a *Kettes*t, hogy ne foglalkozzon olyan sokat azzal, hogy mit gondolnak róla mások! Ne akarjon mindenkit megnyerni magának és higgye el, nincs olyan, hogy mindenki szeresse őt! Lazuljon el, ismerje fel a saját értékeit és hagyja, hogy néha mások kényeztessék őt!

Egy *Hármas* belépésével (általában kereskedelmi és marketing igazgatói pozícióban a legsikeresebb) azonnal megélenkül az irodai légkör. A *Hármas* beleváló hozzáértést és maximális hatékonyságot tanúsít a munka elvégzésében. Azt hiszi, őt csak a teljesítményéért szeretik – ezért mindenben a legjobbat akarja nyújtani. Egyszerre rengeteg párhuzamos dologgal képes foglalkozni és sikert kovácsol mindenből. A HR-esnek tudnia kell, hogy a *Hármas* számára fontosak a státuszszimbólumok, a cég által adható, látványos, járulékos juttatások (külön iroda a saját nevével az ajtón, menő mobiltelefon, szuperautó, stb.). Fontos számára a divat és minden, ami a sikeres imázst sugározza. Lelkes és lelkesítő, és nem árt tudni, hogy nagy mértékben igényli a nyilvános elismeréseket – az elmarasztalást viszont csak négy szemközt viseli el.

Mivel éltető eleme a siker és ezért mindent meg is tesz, állandó kihívások elé kell állítani. Az irodák ki- vagy újra elosztásánál a HR-esnek fel kell hívnia a figyelmet arra, hogy egy *Hármas* egy *Egyessel* remekül együtt tud működni, hiszen amit ő kitalál, azt egy *Egyes* precízen meg is tudja valósítani. A *Kettes* gondoskodását is szívesen veszi, de nem viszonzza.

A fentiekhez hasonlóan bonyolítja az együttműködést a többi hat karaktertípus jelenléte a munkahelyi palettán. Az érzékeny, de kreatív **Négyes**, a magányt és visszavonultságot kedvelő, információt gyűjtögető **Ötös**, az állandóan a veszélyre készülő, válságmenedzserként kiválóan működő **Hatos**, a mindig a jövőben élő, ötletgyáros **Hetes**, a basáskodó, keménykezű **Nyolcas** és a konfliktusokat elsimító, átlagon felüli alkalmazkodóképességgel megáldott **Kilences** mind, mind értékes, hatékony tagja lehet az adott munkaközösségnek, ha van valaki (pl. egy HR-es), aki naponta, indirekt módon egyrészt önismeretre, másrészt toleranciára tanítja őket.

Ahhoz viszont, hogy a HR-es megfelelő magabiztonsággal meg tudja állapítani a munkatársak karakterét, időt kell szánnia a mélyebb megismerésükre, elemzésükre – ami már önmagában is

előny és kimondva-kimondatlanul a HR-es egyik kulcsfeladata kell, hogy legyen.

Nem lehet valakiről ránézésre, pár perces beszélgetés után megállapítani, hogy melyik karaktert képviseli. Hiszen az alapkarakterre rengeteg réteg rakódik a család, az iskola, a munkahely és a társadalom elvárásaiból adódóan.

Minden karakternek egy vagy több *"felvett stílus"* is lehet, amelyet önvédelmi mechanizmusként alkalmaz a külvilággal szemben. A HR-estől pedig empátiát, nagy figyelmet és koncentrációt igényel az, hogy megkülönböztesse az alapkarakter stílusjegyeit a felvett stílusoktól.

Az Enneagram a munkahelyen

Törekvésünk kétirányú: egyrészt a cégeknél időnként limitált döntési jogkörrel rendelkező HR-menedzsereknek kívánunk útmutatót és segítséget adni az adott pozícióra legalkalmasabb jelölt kiválasztásához, másrészt az Enneagram tudományát szeretnénk széles körben elterjeszteni, hogy javulást érhessünk el a társas kapcsolatok, interakciók minél szélesebb spektrumán.

A HR-menedzserek és más középvezetők javaslatértékelési jogkörükkel élve ötleteket adhatnak a felsővezetésnek az alábbi szegmensekben:

Humán erőforrás-gazdálkodás (HRM)

- Egy adott állás meghirdetésekor az ideális jelölt leírásánál nemcsak a szükséges szakmai, hanem az emberi kvalitásokat is meg kell jelölni. Jó előre tudni, hogy a Nyolcas kemény vezéregyéniség, aki nehezen fogadja el a szabályokat és csak egy nála "Nyolcasabb" vezetővel hajlandó együttműködni.
- A felvételi rendszer részévé lehet tenni az **Enneagramon alapuló tesztek**et is (lásd később!), amelyek megmutatják, hogy bizonyos helyzetekben (stressz, felfokozott munkatempó, konfliktushelyzetek) hogyan reagál a pályázó. Egy szoros határidőkkel működő cégben egy Hatos remekül fel tud pörögni, míg egy érzékeny Négyes könnyen kiborul és összeomlik.
- Az irodák kiosztásánál figyelembe kell venni, hogy mely karakterek tudnak egymással hatékonyan dolgozni, ki igényli a nyüzsgő társasági közeget (Hármas, Hetes) és ki az, aki "magányos farkasként" tud nagyot alkotni (Ötös).
- Önismereti és csapatépítő tréningek keretében tovább lehet mélyíteni az egyes karakterek

egymás iránti toleranciáját. Lehet és meg is kell tanítani a munkatársakat arra, hogy felismerjék saját és egymás értékes tulajdonságait és ezeket hasznosítva hatékonyabban dolgozzanak.

- Karriertervezésnél is figyelembe kell venni az adott karakter motivációit. Például a biztonságra törekvő Hatos jobban motivál a biztos megélhetés lehetősége, mint a szuperbónuszokkal kecsegtető, de bizonytalan jutalékos rendszer.
- Emberközelivé, hangulatossá tehetjük a munkahelyünket, ha a kreatív Négyesre bízunk a dekoráció megtervezését, ha a Hetest kérjük meg a céges összejövetelek megszervezésére, és ha a Hármas feladatává tesszük az arculati kézikönyv és céges imázs kialakítását.
- A nehezen definiálható és kialakítható lojalitást is erősíthetjük azzal, hogy a karaktereknek teret nyitunk belső értékeik felismerésére és kiaknázására.

Ügyfélkapcsolat-kezelés (CRM)

Az ügyfelekkel napi szinten kapcsolatot tartó munkatársak is profitálhatnak az Enneagram tudományából, hiszen empatikusabbá, odafigyelőbbé válnak, és könnyebben kezelik a konfliktusokat. A Kilences munkatárs hajlamos "sokat nyelni", kerüli a konfliktust, nem vág vissza, titkolja sértődöttségét. Viszont elég az a bizonyos "utolsó csepp", hogy egyszer csak kitorjjon egy mások számára ésszerűtlen szituációban és túlreagáljon egy bántónak tartott megjegyzést. Ha a Kilences munkatárs tudatában van ezen tulajdonságának, tudatosan odafigyelhet arra, hogy a "nehezebb" ügyfelekkel kommunikálva számára is elfogadható kompromisszumokat kössön és határozottabban védje álláspontját.

Szolgáltatási/kereskedelmi folyamatok támogatása

Az értékesítők, a tanácsadók, biztosítási és egyéb brókerek is hasznát vehetik az Enneagramnak azáltal, hogy nem a termékadásra koncentrálnak, hanem az Emberre, az ő igényeit és motivációit térképezik fel és azoknak megfelelően personalizálják az eladás folyamatát. Különösen fontos ez olyan termékek esetében, amelyek alig képesek eladni magukat a hagyományos marketingeszközök segítségével (pl. biztosítási befektetések), hanem az értékesíthetőségük a tanácsadó és az ügyfél között kialakuló bizalmi viszonytól

függ. Egy Egyes ügyfél számára megbocsáthatatlan, ha a tanácsadó késik a megbeszélésről vagy tájékozatlanságot árul el bizonyos kérdésekben. A Hatos ügyfelet pedig inkább a befektetéssel megszerezhető anyagi biztonság, semmint az óriási hozam hozza lázba.

Cégvezetés/cégstratégia

A változás- és válságmenedzsment, valamint a céges stratégia újragondolása során is figyelembe kell vennünk, hogy az üzleti célok és megvalósítási stratégiák mennyire vágnak egybe az egyes karakterek motivációival és céljaival, hogyan reagálnak majd a változásra, adott esetben ki milyen más pozíció betöltésére lehet alkalmas.

Az Enneagram tudományának számos más alkalmazása lehet még egy cégen belül, de a jelen cikkben csak a felvételi struktúrába beépíthető alkalmazást tekintjük át részletesebben.

Az Enneagram a felvételi tesztekben

Egy személyiségközpontú, az EMBERT előtérbe helyező felvételi rendszerrel a bevezetőben említett buktatókat, az emberi értékeket figyelmen kívül hagyó álláshirdetéseket és -interjúkat kívánjuk felváltani.

Munkatársaimmal Magyarországon a **Lingudat Kft.-nél** dolgoztunk ki és alkalmaztunk eredményesen Enneagramon alapuló felvételi tesztsorozatot. Az egyes karakterek biztos felismerését és a saját, cégreszabott felvételi tesztsorozat kidolgozásának módszerét pedig tanfolyami keretek között oktatjuk a HR-menedzsereknek. Alapozó önismereti tréningeket is tartunk elérhető áron, az érdeklődők számára.

A felvételi teszt *többrétegű*, egyszerű kérdéseket, szituációs feladatokat, kiegészítendő állításokat, és a Riso-Hudson-féle QUEST-teszt kibővített változatát tartalmazza. Nem tettük le a voksunkat a normatív és/vagy az ipszatív (kényszerválasztásos) tesztek mellett. Főleg *nyílt kérdéses tesztek alkalmazunk*, így nincs "jó megoldás", ezért a pályázó kevésbé tudja a tesztet manipulálni. Ragaszkodunk hozzá, hogy a jelölt kézzel töltsse ki a közel 20 oldalas anyagot, ezáltal a kézírását, stílusát, helyesírását, a feladatokhoz-kérdésekhez való viszonyulását is elemezzük.

A teszt kitöltésére szánt időt nem szabjuk meg, de megkérjük a pályázót, hogy a kérdésekre "zsi-gerből", különösebb fontolgtatás, elmélkedés nélkül válaszoljon.

A teszt értékelésekor figyelembe vesszük az interjú elhangzott információkat, összevetjük a jelölt magatartásával, testbeszédével és ezután *meghatározzuk az alapkarakterét és a "felvett stílusát"*. Mindenkinek van felvett stílusa, hiszen máshogy viselkedünk családtagjainkkal, barátainkkal, a munkahelyünkön, stb. Az elemzés célja azt megállapítani, hogy mennyire nagy az eltérés az alapkarakter és a felvett stílus között, mutat-e a két stílus feloldhatatlan ellentétet, disszonanciát.

A pozíció által támasztott követelményeket, a többi kolléga karakterét, a munkahelyi légkört és stílust összevetjük a jelölt karakterével. Pl. mit várhatunk tőle stresszhelyzetben? Hogyan fog kijönni a közvetlen főnökével? Mennyire várható tőle precíz munka? Tudunk-e számára a karakterének megfelelő pörgős illetve nyugodt munkát biztosítani? Elegendő kihívást jelent-e számára az adott munkakör?

Amennyiben a jelöltet emberileg és szakmailag is alkalmasnak találjuk a pozíció betöltésére, a felvételét követő napon vele együtt, közösen megtervezzük a rövidtávú céges karrierjét – egyelőre a próbaidőre. Miután fontosnak tartjuk, hogy kollégáink is tisztában legyenek az Enneagram karakterekkel, e témában folyamatos, belső képzéseket tartunk.

Az Enneagram 2004. májusi bevezetését követően a *Lingudathoz felvett kollégák megfelelési indexe 98%-os*, azaz elenyésző a fluktuáció, az új kollégák sikeresen beilleszkednek, megtalálják helyüket a céges struktúrában, folyamatos kihívást találnak a munkájukban és baráti kapcsolatot is létesítenek egymással.

Tudjuk, hogy HR-területen is sok jó kiválasztási módszer működik. Most egy olyat mutattunk be Önöknek, amely a Lingudatnál bevált, és amely sok más cégnél is beválhat, eredményesebbé és hatékonyabbá teheti a munkatársak együttműködését. Szívesen megosztjuk felméréseink és kutatásaink eredményeit másokkal is. Ingyenes szemináriumainkon, bemutatóinkon szívesen látjuk a téma iránt érdeklődőket.

Biztosak vagyunk benne, hogy a főnök is nyugodtabban alszik otthon a laptopja előtt, a menedzsment meeting után, ha tudja, hogy kedvenc HR-esének van segítsége az új marketinges kiválasztásában. Hiszen ő is az Emberrel fog együtt dolgozni. A marketing csak ezután jön.

A Szervezeti Kiválóság új európai fokmérője – az EFQM új 2005+ pályázati folyamata

Csiszár Miklós*

Hazánk mindigis élen járt a minőségdíj rendszerek adaptálásában, fejlesztésében. Hozzánk köthetik például a világon a második minőség díj megalapítása¹ is, amikor 1987-ben Shoji Shiba japán professzor felajánlásának köszönhetően megalapították a IIASA-Shiba Díjat. Akkoriban a Shiba díj meghatározó húzóerővé vált a hazai minőségfejlesztésben és a TQM-kultúra elterjesztésében.

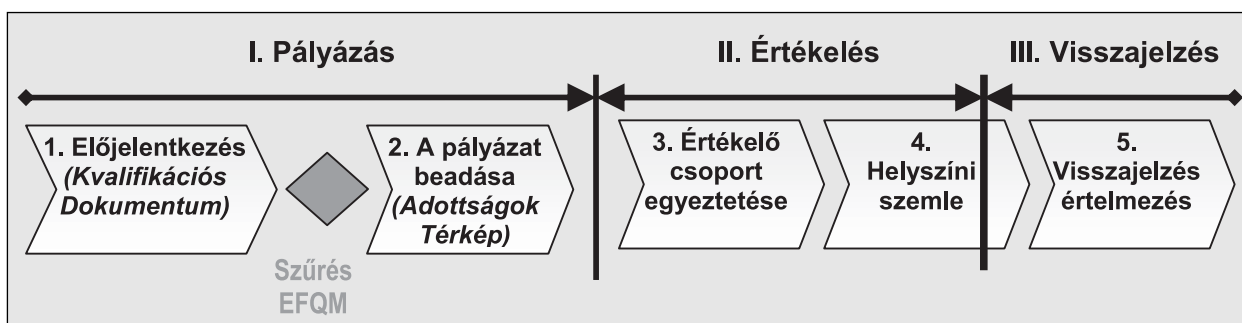
Ezt követően alapították 1996-ban a magyar Nemzeti Minőségi Díjat, amellyel a Közép-Kelet Európai régióban elsőként alkalmaztuk az EFQM alapú önértékelés modelljét. Mára ezen a logikán alapuló minőségdíjak és a hozzájuk kapcsolódó önértékelések a szervezetek egyre szélesebb körében ismertté váltak, és egyre többen alkalmazzák a modell szerinti önértékelést saját szervezetük fejlesztésének eszközeként. A népszerűség eredményeként az egyes ágazatokban megindult az önértékelés specializálása, így saját minőségdíjakat fejlesztettek ki egy-egy szakterületre vonatkozóan (ennek köszönhetően jött létre 2002-ben a Közoktatás Minőségéért Díj, 2003-ban a Magyar Közigazgatási Minőség Díj, 2005-ben pedig a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj). A minőségdíjak megjelenése és alkalmazása a különböző ágazatokban helyezte egyre jobban előtérbe a díjrendszerek továbbfejlesztését is, annak érdekében, hogy az egyes szervezetek minél hatékonyabban ériék el a kitűzött céljaikat.

A legtöbb hazai díjrendszer alapját az EFQM² által alapított és működtetett, Európai Kiválóság Díj (továbbiakban: EKD) képezi, ezért a pályázati rendszer fejlődésének figyelemmel kísérése különösen hasznos információt nyújt a hazai minőség díjak fejlesztéséhez. Mivel volt szerencsém az Európai Kiválóság Díj új, 2005+ elnevezésű pályázati folyamatában részt venni, az EEA-ra pályázó Szandaszőlősi Általános Iskola Művelődési Ház és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény szakmai támogatásán keresztül, ezért úgy gondoltam, hogy mindenképpen fontos lehet a saját tapasztalataimon keresztül bemutatni a megismert új pályázati és értékelési folyamatot a hazai szakmai közösséggel. Ennek hatására jelen cikk a 2006. évi Európai Kiválóság Díjnál bevezetett új, 2005+ elnevezésű pályázati folyamat lépésein keresztül mutatja be az új rendszert és várható előnyeit a pályázók szemszögéből.

Az 2005+ folyamat

A pályázat folyamata a pályázók szemszögéből három nagyobb fázisra bontható, mint ahogyan azt az ábra is szemlélteti.

Az első fázis tulajdonképpen a pályázat elkészítésének a fázisa, ami az értékeléshez teremti meg az alapot. Az új folyamat igen fontos eleme, hogy nem a szervezet működésének teljeskörű bemutatása a cél, hanem a helyszíni szemléhez



Az Európai Kiválóság Díj 2005+ pályázati folyamata

* tanácsadó, Brainspotting Bt.

¹ Bár a második helyen szerepelünk a díj megalapításának kapcsán, az indításban mégis a harmadik helyre csúszott a díj, ugyanis a Malcolm Baldrige Minőség Díj alapítása egy időben történt ugyan a IIASA-Shiba Díjjal, viszont a Shiba díj pályázat elindítására csak egy évvel később került sor.

² EFQM – European Foundation for Quality Management / Európai Minőségfejlesztési Alapítvány

szükséges információk összesítése és összerendezése. Ezért az első fázisban nem is készül teljeskörűen értékelhető pályázati anyag, hanem az a szűrés, amely biztosítja, hogy a pályázók a saját fejlettségi szintjüknek megfelelő értékelési folyamatba kerüljenek.

Mivel az első fázisban a pályázati anyag a helyszíni szemle előkészítéséhez szükséges információk összefoglalására fókuszál, ezért az értékelés egyértelműen a helyszíni szemlén gyűjtött információkon alapul, azaz a helyszíni szemle előtt nem a klasszikus értelemben értékeli az írásos pályázati anyagot (erősségek és fejlesztendő területek meghatározása, pontozás). Ugyanakkor az értékelési fázis kiegészül egy új lépéssel, az értékelő csoport egyeztetésével.

A harmadik fázis a pályázó számára adandó *értékteremtésre* fókuszál, ahol az értékelés eredményeit összefoglalják és megvitatják. Természetesen már az értékelési fázisban, a helyszíni szemle során elkezdődik a pályázó számára adandó visszajelzés elkészítése. Az alábbiakban tekintsük át, hogy az egyes fázisok lépései hogyan valósultak meg az ideai pályázati folyamatban.

Előjelentkezés és szűrés

A folyamat első lépéseként a pályázó szervezetnek el kell készítenie az úgynevezett **Kvalifikációs dokumentumot**. Ez a korábbi pályázati folyamathoz képest eltérést jelent, hiszen korábban az előjelentkezéskor csupán egy adatlapot kellett kitölteni. Az új folyamatban azonban részletesen kidolgozott anyagot kellett elkészíteni, amely a teljes pályázati anyag részese és az előzetes szűrés alapja. Az előjelentkezők szűrése azt biztosítja, hogy csak olyan szervezetek kerüljenek be az EKD pályázati folyamatába, amelyek számára valódi értéket hordoz a pályázati folyamathoz tartozó komplex értékelés, és eséllyel indulnak el a megmérettetésen. A Kvalifikációs dokumentum elkészítésének elsődleges célja, hogy alpinformációkat adjon az EFQM számára annak eldöntéséhez, hogy a szervezet képes lehet-e elérni a korábbi években a szemle eléréséhez szükséges 500 pontos határt. A szűréssel tehát tulajdonképpen előbbre tolódik a döntés, hogy a pályázó alkalmas lehet-e a szemlére. Ez azért is igen fontos, mert a 2005+ folyamatban az

értékeléshez minden pályázónál szükséges a helyszíni szemle lebonyolítása. Ezzel az EFQM megóvni kívánja a szervezeteket és az értékelési folyamatban résztvevőket felesleges befektetésektől.

A második lépésében tulajdonképpen a beérkezett előjelentkezéseket szűrik a leadott Kvalifikációs dokumentum alapján, itt dől el, hogy a pályázó bekerülhet-e az EKD folyamatába, vagy az alacsonyabb elismerési szinthez tartozó értékelésben, a Recognised for Excellence (R4E)³ folyamatban való részvételt ajánlja fel az EFQM a pályázó számára.

Az EFQM által kialakított EKD értékelési folyamat igen pontos eredményt képes adni a pályázók működéséről. A pontosság alapja azonban – tudatosan – egy komplex, erőforrás-igényes folyamat, hiszen a díjazás feltételeit a kiválóság magas szintjén álló szervezetekre szabták. Látnunk kell, hogy az EKD folyamathoz kapcsolódó önértékelésbe befektetett munka elsősorban a Kiváló szervezetek számára térül meg, ezért szükséges *a folyamat eleje beépített szűrés*, mely annak feltérképezésében segít, hogy "mennyire éri meg" a pályázónak az EKD folyamatban részt venni.

Az értékelés korábbi tapasztalatai azt mutatják, hogy a Kiváló szervezetek sikeressége minden esetben igazolható volt a szervezet Eredményeivel, és a legtöbb esetben ezek az információk különböztették meg egyértelműen a kiváló szervezeteket az átlagosan jó szervezetektől. Ráadásul az Eredmények értékelésénél lényegesen kisebb súllyal szerepelnek a helyszíni szemle során gyűjtött adatok, azaz az Eredmények értékelésénél nagyobb mértékben lehet támaszkodni az írott pályázati anyagra, mint az Adottságok, a szervezet működésének értékelésénél. Ez az oka annak, hogy az előzetes szűrés egyik szempontja lett a szervezet Eredményeinek az értékelése. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy a pályázók részéről az Eredmények bemutatása, valamint ezen adatok értékelése az értékelők részéről is kevesebb erőforrás-befektetést igényel. Ennek köszönhetően az új értékelési folyamatban *a Kvalifikációs dokumentum fő vázát a szervezet fontosabb eredményeinek bemutatása képezi* a modell Eredmények oldali alkritériumának struktúrájában.

³ A Recognised for Excellence (R4E) pályázati rendszerről az IFKA – Minőségfejlesztési Központ oldalán találhatóak részletes információk (www.mik.hu).

Az Eredmények megítéléséhez azonban pontosan ismerni kell, hogy milyen szervezetről van szó, vagyis milyen tevékenységet végez az adott szervezet, milyen piaci, társadalmi környezetben tevékenykedik, milyen vevői és partneri körrel rendelkezik, azaz milyen célok elérése vezérli a szervezetet. Az ehhez kapcsolódó adatok, információk bemutatása képezi a Kvalifikációs dokumentum második részét. Míg az Eredmények bemutatása konkrét, számszerű adatok összegzését jelenti, addig a szervezet bemutatására egy leíró jellegű anyagot kell készítenie a pályázó szervezetnek.

A szervezet áttekintő bemutatása nem új elem az önértékelési módszertanban, hiszen a "szervezeti kontextus" feltérképezését már a korábbi módszertani ajánlásaikban is javasolták, mint az önértékelés kiinduló lépését. Ez a lépés a teljes önértékelés igen fontos, kohéziós eleme, mivel végig kell gondolni a szervezet menedzsmentrendszerének alapjait, melynek eredményeként már itt alapvető menedzsment-problémák feltárására nyílik lehetőség.

A pályázat beadása

A bemeneti szűrésen megfelelt, azaz az EKD folyamatába bejutott pályázók számára a következő lépés a szervezet működésének bemutatása, azaz az EFQM Modell Adottságok oldalának leírása. Itt egy új fogalommal kellett a pályázóknak megismerkedniük, az "Adottságok térkép" eszközzel. A pályázatkészítés fázisának egyik lényeges alapelve, hogy az írott pályázati anyagnak a szemle előkészítéséhez szükséges alapvető információk összegyűjtésére, és nem a működés részletesség bemutatására kell fókuszálnia.

Ennek megfelelően a pályázónak nem kell részletesen leírnia működését, csupán a szervezet által alkalmazott megközelítéseket kell strukturált módon bemutatnia. Először is fel kell sorolni, hogy az egyes modell-területekhez (alkritériumokhoz illetve kritériumokhoz) milyen megközelítéseket alkalmaz a szervezet. Ezt követően egyértelműen be kell azonosítani, hogy az Eredmények oldalon bemutatott adatok melyike támasztja alá az alkalmazott megközelítés megfelelő működését, továbbá be kell mutatni azt is, hogy a megközelítések megfelelő működését milyen bizonyítékokkal tudja alátámasztani, amely bizonyítékokat a szemle során érdemes megvizsgálni. Ezáltal a szervezetek az önértékeléshez kapcsolódó adatgyűjtésre, és nem elsősorban a pályázati anyag szövegezésére helyezik a hangsúlyt, így a pályázati írásra fordított, ám csak kis mértékben hasznosult erőforrás-befektetés minimális mértékre csökkent az új folyamatban.

A fentiekből adódóan a helyszíni szemle előtt a szakértők nem értékelik a pályázati anyagot, hanem teljes mértékben a pályázó szervezet megértésére, valamint a szemle előkészítésére törekszenek.

Az értékelő csoport egyeztetése

A folyamat következő lépése az értékelő csoport egyeztetése, a szervezet értékelését végző team megbeszélése. Az Adottságok fenti módon történő leírása nem alkalmas arra, hogy a helyszíni szemlét megelőzően elvégezzék a szervezet értékelését, hiszen a pályázónak nem kell bemutatni az egyes megközelítések alkalmazásának részleteit. Ennek következtében ennél a lépésnél az értékelő csoportnak nem a pályázati anyag értékelése, hanem a pályázó szervezet – működésének, tevékenységének, piacainak és társadalmi környezetének, célrendszerének – minél mélyebb megértése valamint a helyszíni szemle előkészítése a feladata.

Ebben a lépésben az értékelő csoportnak tisztáznia kell a szervezet működésére vonatkozó minden részletet, valamint össze kell gyűjtenie azokat a kérdéseket, amelyek a szervezet működésével, környezetével és eredményeivel kapcsolatban nem világosak számára. Továbbá itt kell az értékelő csoportnak – a pályázó bevonásával – megterveznie a szemle lebonyolításának menetét.

Az értékelő csoport megbeszélésének új eleme, hogy a megbeszélés egy részén a pályázó szervezet képviselője is részt vehet, ami segíti az értékelőket a szervezetről alkotott kép pontosításában, például a szervezet működésével, céljaival, eredményeivel kapcsolatban felmerült kérdések tisztázásában. Ez a személyes találkozó egyben ragyogó alkalmat nyújt arra, hogy az értékelők és a pályázók között megfelelő partneri légkör alakuljon ki, amely alapfeltétele a sikeres értékelésnek, a megfelelő kommunikációnak. A közös egyeztetés biztosítja tehát, hogy az értékelők a lehető legpontosabb ismeretekkel rendelkezzenek a pályázó szervezetről, annak működési környezetéről, specialitásairól, mert ez alapvető fontosságú ahhoz, hogy az értékelési folyamat valódi értéket adjon a pályázónak.

Annak eredményeként, hogy az értékelési folyamatban a helyszíni szemle előtt tulajdonképpen nem értékelik az írásos pályázati anyagot, alapvetően a szemlén begyűjtött információk alapján ítélik meg a szervezet működését és eredményességét, azaz a szemle jelentősége óriási mértékben megnő. Ez egyben azt is jelenti, hogy az írásos anyag jelentősége az értékelési folyamatban csökken, és az értékelési folyamat elmozdul a pályázat értékelésétől a szervezet értékelése felé. Ezáltal a szemle időtartama is megnő.

Ez a módszer az értékelőket felesleges munkától óvja meg. Korábban például az írásos pályázati anyagok értékelése során számos olyan értékelői megállapítás születhetett, amelyeket a helyszínen szemlén feltárt tények alapján el kellett vetni, vagy át kellett fogalmazni, azaz az értékelést, és a hozzá kapcsolódó konszenzust több területen két alkalommal is el kellett végezni. A pályázati folyamat megváltoztatásának eredményeképp már csak egy értékelés, és egy konszenzus kapcsolódik az új folyamathoz.

Mivel a teljes értékelés a szemle után zajlik le, ezért az a szabály is érvényét veszti, hogy az értékelők csak a pályázatban leírt információkat vehetik figyelembe. Ez ismételtén azt az elvet támogatja, hogy az értékelés ne a pályázatra, hanem a szervezetre fókuszáljon, és ezáltal nagyobb értéket adjon a pályázó szervezet számára, hiszen a szemle során nem a pályázati anyag megerősítése, hanem a szervezet értékelése a cél. Természetesen továbbra is megmaradt a pályázati anyagban lévő adatok megerősítése, de ez elsősorban a Kvalifikációs dokumentumban található eredmények tekintetében értelmezhető.

A helyszíni szemle

A helyszíni szemle lebonyolítása a korábbi folyamathoz hasonlóan zajlik. A szemle vezetői megbeszéléssel indul, majd a pályázóval korábban egyeztetett menetrend szerint, az "Adottságok térkép"-re épülő interjúval folytatódik. Alapvetően nem a megvalósítás lépéssorában, hanem a szemle jelentőségében, céljában, a szemléhez kapcsolódó megközelítésben jelentkezik eltérés a korábbi pályázati folyamathoz képest. Míg korábban a helyszíni szemlét elért pályázóknál az értékelők már szinte minden részletet ismertek a szervezetenél alkalmazott megközelítésekkel kapcsolatban, addig az új folyamatban szinte minden megközelítésnél a helyszínen szükséges feltérké-

pezni a megvalósítás részleteit is. Az új 2005+ értékelési folyamatnál például csak a szemlén lehet a RADAR logika elemeivel kapcsolatban információkat gyűjteni.

A másik eltérés a hagyományos pályázati folyamathoz képest az értékelésre szánt idő más felosztásában jelentkezik. Mivel a szervezet teljes körű értékelésére a helyszíni szemlét követően kerül sor, nem elegendő egy nap a helyszínen tapasztaltak megvitatására, azaz a szemle utáni értékelői konszenzusra, hanem egy több napos értékelői egyeztetés során véglegesítik az eredményt.


Visszajelzés, értelmezés

A visszajelzés folyamata nem tér el jelentősen a korábbi évek gyakorlatától, az értékelés megállapításait továbbra is egy írásos anyagban, az úgynevezett visszajelzésben foglalják össze az értékelők. Az értékelő csoport a korábbi pályázati folyamathoz hasonlóan már a szemle során elkezd megfogalmazni a pályázó számára adandó visszajelzést, a végleges szövegezésre pedig a szemlét követően kerül sor. A változás ebben a lépésben csupán annyi, hogy míg a korábbi folyamatban felajánlották a pályázónak a visszajelzés értelmezését, és azt a pályázó külön kérésére végezték el, addig az új, 2005+ folyamatban a visszajelzés értelmezése a pályázati folyamatnak szerves részét képezi.

Összegzésként megállapítható, hogy az EFQM 2005+ pályázati folyamat számos új ötletet vet fel a hazai díjrendszerek továbbfejlesztéséhez is, amelyeket mindenképpen érdemes megfontolni. Ugyanakkor szem előtt kell tartanunk, hogy ez az első év, amikor a 2005+ pályázati folyamatot széles körben alkalmazzák, ezért fontos, hogy megismerjük az alkalmazás konkrét tapasztalatait a pályázók, az értékelők és a díjszervezők szemszögéből egyaránt, hogy a hazai fejlesztéseket már ezen tapasztalatok felhasználásával indíthassuk el.

A tapasztalatok megismerésének tekintetében az idei évben igen szerencsés a hazai minőségfejlesztés, ugyanis az Európai Kiválóság Díj díjátadó ünnepségére, az EFQM Fórum 2006 novemberében Budapesten kerül sor az IFKA – Minőségfejlesztési Központ szervezésében⁴, így a lehető legkorábban értesülhetünk az első év alkalmazási tapasztalatairól.

⁴ További információkat a www.mik.hu Internetes oldalon található a konferenciáról az érdeklődők.



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

www.quality-mmt.hu

Pályázatok

Nyitóoldal

Elérhetőségek

MMT szervezete

Taglista

Tagfelvétel

Pályázatok

Hírek, újdonságok

Rendezvények

Magyar Minőség Háza 2006

XIV. Magyar Minőség Hét 2005.

Magyar Minőség Háza 2005.

Oktatás


MM folyóirat

Adatbank

Vendégkönyv

Weblaptérkép

A
15 ÉVES



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

ÁLTAL KIÍRT PÁLYÁZATOK


Magyar Minőség Háza Díj 2006.

Az Év (Szakterület) Irányítási Rendszermenedzsere 2006.

Magyar Minőség Portál Díj 2006.

Magyar Minőség e-oktatás Díj 2006.

Magyar Minőség Háza® Díj
pályázati felhívás
(pdf állomány)



Nevezési lap
(doc űrlap)

Magyar Termék Nagydíj

2006. szeptember 6-án, ünnepélyes keretek között, a Parlamentben osztották ki a kiváló minőségű termékek és szolgáltatások legmagasabb elismerését kifejező Magyar Termék Nagydíjakat és további elismeréseket.

Nagydíjban részesültek: Ablakcentrum Kft. és a Profine GmbH, Bárczy Környezetvédelmi Kft., Herz Szalámigyár Zrt., HNS Műszaki Fejlesztő Kft., Horváth Redőny Kft., Metrimed Orvosi Műszergyártó Kft., Miskolci Likörgyár Rt., Natural Doctor Hungary Kft., Novetex Matrac Biomanufaktúra, OCÉ Hungária Kft., Phoenix Rubber Gumiipari Kft., Pick Szeged Zrt., Sanametal Kft., Soós Tésztaipari Kft. Soós Premio, SVT-Wamsler Háztartástechnikai Zrt., UNIVER Product Zrt., Visegrádi Ásványvíz Kft., Zsolnay Porcelánmanufaktúra Zrt.

A rendezvényen a Magyar Minőség Társaság ügyvezető igazgatója, Takáts Albert Társaságunk Különdíjában részesítette az OÉC Hungária Kft-t az OÉC Nyomtatórendszerekért. Társaságunk Elismerő Oklevelét adta át tagunknak, a HNS Műszaki Fejlesztő Kft.-nek a HNS SPC statisztikai folyamatszabályozó és minőségellenőrző programért. A díjazott termékek ismertetésére még visszatérünk. Valamennyi kitüntetettnek gratulál és további sikereket kíván a

Szerkesztőség

National Product Award

BEJELENTKEZÉS

Felhasználó

Jelszó

Belépés

Regisztráció

E-mail

Elfelejtette jelszavát?

Felülre
Vissza
Előre

Minden jog fenntartva: © MMT 2003

MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

A Nemzeti Minőség Klub ezévi 2. ülése



E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt. Debrecen, 2006. június 26.

Szódi Sándor



Antal József ügyvezető igazgató köszöntötte a résztvevőket. Tréfálkozva jegyezte meg, hogy személy szerint örül a nagy melegnek, mert ilyenkor másutt is mennek a klíma berendezések, s ez az áramszolgáltatóknak kedvez.

A házigazda az E.ON tevékenységéről tartott tájékoztatást. Sokakra újdonságként hatott a cég elnevezése, ahol az "E" az elektromosságra, az "ON" a bekapcsolt állapotra utal. Elhangzott, hogy az E.ON Hungária részesedése a magyar villamosenergia-piacon 47%-os (a teljes Dunántúl + a Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt. területe).

A cég életében igen jelentős állomás 2007. július elseje, mert a tervek szerint eddig kell felkészülni a teljes piacnyitásra. A cégnél dolgozó mintegy 1200 embernek meg kell pályáznia saját állását, ami nagy kihívás a munkavállalónak és a HR szervezetnek egyaránt. HR eszközök a változás-menedzsmentben: belső munkaerő alkalmazása az új munkakörökben, konzultáció a munkavállalókkal, képzés, áttelepülési támogatás. Ennek konkrét formái: lakásbérleti hozzájárulás, kamatmentes lakásvásárlási kölcsön, költözési támogatás.

Megismerhettük a változás-menedzsment tevékenységet, s hallhattunk az alternatív energiákkal kapcsolatos elképzelésekről.

A klub résztvevői a folytatásban három csoportban, az alábbi témákban mélyülhettek el:

Kertész Magdolna, kontrolling szakértő a gazdasági tervezés részleteibe avatta be az érdeklődőket.

Harmati Lászlóné, minőségügyi megbízott a folyamatközpontú irányítás kialakításának és működtetésének tapasztalatait ismertette.

Kircsi László, a lakossági ügyfeleknek értékesítő szervezet vezetője az ügyfélkezeléssel kapcsolatos teendőkről tájékoztatott.

A klubprogram üde színfoltja volt az üzemirányításon tett látogatás. A résztvevők a részletes tájékoztatás mellett kérdéseikre is választ kap-

tak, sőt megismerhették a legutóbbi nagy debreceni vihar hatásainak kezelését az üzemirányítás által is.

Sugár Karolina, az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója a 2006. évi EFQM Fórum aktuális eseményeiről tájékoztatta hallgatóságát, felhívta a figyelmet a kedvezményes regisztrálási lehetőségekre is. Meleg szavakkal ajánlotta a novemberi 6-8 között rendezendő budapesti fórum programfüzetének első példányait, melyeket elsőként a klubtagoknak osztották ki. Bejelentette, hogy az EFQM Nemzeti Partnerszervezeteként hamarosan megalakul a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, amely pillanatnyilag bejegyzés alatt áll.

Az EFQM Kiválóság Díj 2006. évi magyar pályázóinak helyszíni szemle tapasztalatai közül a Szandaszőlősi Általános Iskola, a Kodolányi János Főiskola, a General Motors Powertrain Hungary Kft. és a Knorr-Bremse anyavállalatának információit osztotta meg a klubtagokkal. A szandaszőlősi-eknél a teljes pályázati procedúra – így annak részeként a szemle is – az EFQM új, "2005 +" elnevezésű pályázati folyamat szerint zajlott le.

Gerda István, a Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója saját és cége helyszíni benyomásaiból adott közre másoknak is hasznosítható információkat. Az értékelők egynapos brüsszeli találkozóját igen hasznosnak nevezte, amely jól szolgálta a helyszíni szemlére való felkészülést. Helyszíni szemléjük 5 napja alatt az értékelők több fókuszcsoportos megbeszélést tartottak, s a 150 fős létszám mintegy felével interjút készítettek. Felhasználva az alkalmat meghívta a megjelenteket és valamennyi klubtagot a legközelebbi, szeptember 5-i, nyíregyházi Nemzeti Minőség Klub ülésére.

Az E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt. helyszíni szemléjének tanulságaiból Antal József és **Harmati Lászlóné** nyújtott át egy csoportra való. Debrecenben és a kiterjedt ellátási területen kb. 3 napos volt az effektív helyszíni szemle, melynek során minden telephelyükön tartottak interjút. Véleményük szerint a START II. (2007. évi teljes piaci liberalizáció) projekt állt az értékelés középpontjában.

A Nemzeti Minőség Klub ezévi 3. ülése

(Nyíregyháza, 2006. szeptember)

Szódi Sándor

Gerda István, a vendéglátó Nyírtávhó Kft. ügyvezető igazgatója bevezetőjében hangsúlyozta, hogy a klubülés időzítése nem véletlen, hiszen ezidőtájt ünnepli a város a távhőszolgáltatás 40. évfordulóját. Ismertette a szervezet legfontosabb adatait: mindenekelőtt azt, hogy kb. 16 ezer lakásban élvezhetik az általuk nyújtott szolgáltatást.

A szervezeti felépítés bemutatását a több éves hagyományra épülő stratégiai tervezés folyamatának ismertetése követte.

A klubtagok megismerték a szervezet kulcsfolyamatait (marketing, műszaki fejlesztés, pénzügyi megvalósítás, humán erőforrás fejlesztés) és legfontosabb jellemzőit. Ez utóbbit az ügyvezető ekként summázta: minőség, hatékonyság, vevőközpontúság.

Az emberi erőforrás-fejlesztés négy fő területe a Nyírtávhó Kft.-ben: kompetencia alapú képzés, bevonás-felhatalmazás, kommunikáció, ösztönzés.

A cég valamennyi munkatársa büszke a 2003-ban szolgáltatói kategóriában elnyert Nemzeti Minőségi Díjra, a 2004-ben kapott Recognised for Excellence eredményre, illetve arra, hogy az idén az Európai Kiválóság Díj döntőjébe jutottak.

Tóth Illés, műszaki igazgató a szervezet legfontosabb erősségeit mutatta be a pályázati visszajelzések alapján. Tíz éve kezdtek el TQM eszközöket alkalmazni s az önértékelést, 2001-től használják.

Minőségirányítási és környezetközpontú irányítási rendszerüket integrált formában és igen eredményesen működtetik.

Jól strukturáltan, összehasonlításos módszerrel ismertette a 2003. évi NMD, az egy évvel későbbi R4E és az idei EFQM döntős pályázat visszajelzéseit. Több olyan pozitív példát láthatunk, amikor a NMD fejlesztendő területként megjelölt tevékenységeit sikerült kijavítani és az már erősségként jelenhetett meg az idei EFQM-es visszajelzésben. Mindezek kulcsa, hogy munkatársaik minden szinten magasan motiváltak és elkötelezettek a cég irányában.

Dr. Pájer Jánosné, minőségügyi vezető előadásában a "Nyírtávhós" jó gyakorlatok közül ismertette néhányat. Kiemelte a vezetés szerepét a vál-

latali kultúra alakításában, majd a fogyasztóközpontúságról és a folyamatos fejlesztésről beszélt. A dolgozókkal kapcsolatban igen jó gyakorlatnak bizonyult a javaslatvételi rendszer. Az EFQM értékelő szakemberei elismerően szóltak a társaságban belüli és kívüli kommunikációról.

Hovánszki Józsefné, a partnerkapcsolatok osztályvezetője az ügyfélkapcsolatok fejlődését helyezte mondandója középpontjába. Megemlített néhány tényezőt, amely a nyíregyházi tevékenységét egyedivé teszi (pl. a NYITAS program, melynek környezetvédelmi eredményeit elsősorban a füstgáz- és szénmonoxid-kibocsátás csökkenése jelzi).

Sugár Karolina, a klub szakmai programfelelőse, tájékoztatott arról, hogy idei évben 4 új kategóriában lebonyolított Nemzeti Minőségi Díj értékelési befejeződtek, s folyik a díjbizottsági anyag összeállítása. Díjátadás november 7-én, az Európai Kiválóság Díjak átadásával egyidőben lesz a Vasúttörténeti Parkban.

Elmondta, hogy megalakult a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület. A szövetség az EFQM Nemzeti Partner Szervezete, melyben a 12 alapító tag mellé várják továbbiak jelentkezését.



Bemutatjuk a 2006. évi Nemzeti Minőségi díj Nagyköveteit Szódi Sándor és Gerda István

November 6-án, a Parlamentben lesz a Nemzeti Minőségi Díj 10. éves és Shiba professzor 20 éves magyarországi tevékenységének ünneplése, valamint az EFQM budapesti Fórumára érkező vendégek köszöntése. A november 7-i nap programjából a délutáni EFQM döntősök köszöntését, valamint az esti Gála-vacsorát, s a magyar és európai díjazottak ünneplését emelte ki. Shiba professzor nagy érdeklődéssel várt beszéde november 8-án délelőtt hangzik el.

Dr. Tar József az ISO 9000 Fórum titkára szervezte XIII. Nemzeti Konferenciájára hívta fel a figyelmet, melynek idei jeligeje: "versenyképesség – versenystratégiák" lesz.

Az ülésen **Schleiffer Ervin**, elnök a Nemzeti Minőségi Díj Nagyköveteinek megválasztását kezdeményezte. Ismertette az eddigi 12 nagykövet előzetesen egyeztetett álláspontját.

Nagykövetté választották **Szódi Sándort** és **Gerda Istvánt**.

A Magyar Minőség Társaság őszinte örömmel gratulál az új Nagyköveteknek és hozzáfűzi, hogy Szódi Sándor lapunk **szerkesztőbizottságának** is egyik legaktívabb tagja, aki évek óta eredményes munkát végez olvasóink minél színvonalasabb tájékoztatásáért és a hazai minőségügy fejlődéséért.

Szerkesztő



Jó gyakorlatok újabb színtere

Megalakult a Nemzeti Regionális Minőség Klub

Szódi Sándor

Olvasóinknak rendszeresen beszámoltunk a 2002-ben útjára indított megyei és regionális minőségi díjak aktuális eseményeiről. Ez év márciusában a kereskedelmi és iparkamarák, valamint a GKM illetékes képviselői és az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ szakemberei közösen értékelték az elmúlt négy év tapasztalatait. Az erősségek és fejlesztendő területek számbavételét a "hogyan tovább" kérdései követték. Olyan tennivalók fogalmazódtak meg, amelyek megoldása közös fellépést igényel a pályázók és a kiírók részéről egyaránt, többek között a nyertesek igénye, mely szerint szeretnének újabb, lehetőleg országos színteret találni a jó gyakorlatok bemutatására, átadására. Az elképzelést tették követték: 2006. június 23-án a Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara székházában (Gazdaság Háza, Európa Klub) került sor a Nemzeti Regionális Minőség Klub alakuló ülésére. Örömmel írunk a klub első üléséről, s a szerkesztőbizottság nevében is kívánunk sikeres együttléteket, hasznos tapasztalatcseréket. Bízunk abban, hogy a regionális nyerteseket mihamarabb a Nemzeti Minőségi Díjasok egyre bővülő táborában is üdvözölhetjük.

Sipos Éva, a Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara főtítkára üdvözlő beszédében elmondta,

milyen fontosnak tartja az egymástól tanulást, a jó módszerek megismerését és adaptálását, ezért a kamara is részt vesz az IFKA által szervezett Elkötelezettség a Kiválóságért kísérleti programban.

Macher Endréné, a Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. ügyvezető igazgatója a Nemzeti Minőségi Díjas cég elsőszámú vezetője a klubtalálkozókban rejlő benchmarking lehetőségeket emelte ki.

Farkas István, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara igazgatóhelyettese szerint Magyarországon az innovációnak és kutatásfejlesztésnek prioritása van, illetve lesz – ezt a minőségfejlesztés terén még nem tapasztalja. Példaként a Nemzeti Fejlesztési Terv II.-t említette, mely kb. 70%-ban a kutatásfejlesztésről és innovációról szól, s csak egy mondatot szán a minőségnek. Jó jel viszont, hogy a pénzhiány ellenére a kamarák minőség iránti elkötelezettsége nem csökkent.

Sugár Karolina, az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója elmondta, hogy a jelenlegi Nemzeti Minőségi Díjasok között három is van, akik korábban regionális minőség

díjat nyertek. A regionális és nemzeti díjak között nagy a szintbeli különbség, de az előbbieket is követelmény a benchmarking, az adatok összehasonlítása és a másoktól tanulás. A megyei és regionális minőség díjakra pályázók mintegy fele már elismerésben részesült, ezt a kört kell tovább szélesíteni. Ez lehetne a Nemzeti Regionális Minőség Klub egyik célkitűzése. Aktuális információ hangzott el az a Nemzeti Minőségi Díj folyamatának pillanatnyi állásáról és az EFQM 2006. évi budapesti fórumáról.

Dr. Veress Gábor csalódását fejezte ki, amiért nincs nemzeti minőségpolitikánk. Javasolta: a leendő programban szerepeljenek a minőségügyi ismeretek átadását szolgáló összejevetek.

Macher Endréné, a Macher Kft. Nemzeti Minőségi Díj pályázási tapasztalatait adta közre, kiemelve az önértékelés adta előnyöket. Cége példájával erősítette annak fontosságát, hogy egy szervezet nehéz helyzetéből talpra tudjon állni. *Vallja, hogy gépet, berendezéseket lehet venni, de a megújulásban is az emberi erőforrás a legfontosabb.*

Flock Balázs, az Alba Volán Zrt. műszaki igazgatója arról számolt be, hogy Közép-Dunántúli Regionális Minőségi Díjat nyert szervezete az idén Nemzeti Minőségi Díjra pályázik. A 2000-ben ISO tanúsítást szerzett cég dolgozói óriási minőségügyi szemléletváltozáson mentek át, s az

auditok, visszajelzések nagy segítséget jelentettek munkájuk során. Ma már vevői elégedettségi felmérések támasztják alá a cég vezetésének, munkatársainak erőfeszítéseit, amelyet a szolgáltatásfejlesztés javítása érdekében végeznek.

Szabó Kálmán, az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ minőségszakértője az általa vezetett Elkötelezettség a Kiválóságért kísérleti projekt aktuális állását és folytatását vázolta. Elmondta, hogy európai szinten öt év felmérései igazolják, hogy az EFQM modellt alkalmazók értékesítési eredményei kb. 77%-kal magasabbak az átlagnál.

Sipos Éva kamarai főtitkártól hallhattuk, hogy a megszerzett ISO tanúsítás fontos, de önmagában csak egy papír. Az EFQM modell megismerése, az önértékelés elkezdése, az Elkötelezettség a Kiválóságért kísérleti programba való bekapcsolódás, SWOT elemzések elkészítése a fejlődés egy-egy további állomását jelentették.

Szödi Sándor, az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ minőségszakértőjének elképzelése szerint évente három klubülést terveznek, egy-egy kamarai régió házigazda közreműködésével. A Központ a klub szervezéséből, szakmai munkájának összefogásából veszi ki részét. Az aktuális klubinformációk a központ www.mik.hu honlapján lesznek megtalálhatók.



Az EOQ MNB 2006. évi Közgyűlése

2006. május 24-én a MTESZ Székház Konferenciatermében tartotta 2006. évi Közgyűlését az EOQ Magyar Nemzeti Bizottsága. *Dr. Molnár Pál* elnök megnyitó beszédében üdvözölte a Közgyűlés résztvevőit, akik egyperces néma felállással adóztak az elmúlt év folyamán elhunyt *Gabriel Győző* és *Dr. Vecsernyés Lajos* emlékének.

Ezután *Dr. Molnár Pál* a 2005. évben végzett munkáról és a 2006. év feladatairól számolt be.

A 2005. évben végzett munka és a 2006. év feladatainak áttekintése

Az elmúlt év legfontosabb eredményei

a) Az EOQ MNB taglétszáma kismértékű csökkenést mutatott, de alapvetően a létszám stabilnak mondható.

- b) A Vezetőség szükségesnek tartja a Gépjármű Szakbizottság és az Építésügyi Szakbizottság tevékenységének felülvizsgálatát.
- c) Az EOQ MNB továbbra is közhasznú tevékenységet folytat, különös tekintettel az oktatásra. Az elmúlt évben 27 központi és részvételi díjas rendezvényt, illetve továbbképző tanfolyamot szervezett.
- d) Az EOQ MNB 2005-ben költségvetési támogatásban nem részesült, de az Oktatási Minisztériumtól támogatást kapott az EOQ tagsági díj befizetéséhez és a külföldi utazásokhoz.

Az EOQ MNB 2006. évi munkaprogramjában súlyponti feladat az EOQ folyamatosan megújított stratégiájának fokozatos megvalósítása a következők szerint (horizontális és vertikális fejlesztési irányok):

- a) A harmonizált szakember-tanúsítás kiterjesztése, a szükséges szintentartó tanfolyamok színvonalas megszervezése, valamint speciális tanfolyamok előkészítése és lebonyolítása.
- b) Részvétel minőségügyi kutatási projekteken és jól átgondolt együttműködés kialakítása az egyetemekkel.
- c) Minél több szervezet részvétele az EVROS projektben (az EVROS egy európai minőségügyi adatbank kialakítására irányuló kezdeményezés).
- d) Aktív részvétel és előadás tartása az EOQ jubileumi, 50. Közgyűlésén Belgiumban.
- e) Közreműködés az egészségügy, a közigazgatás, az oktatás, a környezetvédelem és a szolgáltatások minőségi színvonalának fejlesztésében.
- f) Többoldalú partneri együttműködés a kormányzattal (pl. közreműködés a Közigazgatási Minőség Díj és a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj szakértői lebonyolításában).
- g) A "Minőség és Megbízhatóság" című szakfolyóirat tartalmi színvonalának fejlesztése, rendszeres megjelentetésének maradéktalan biztosítása, valamint az előfizetők és hirdetőik számának jelentős mértékű növelése.
- h) 2006. március 29-31. között Debrecenben egyidejűleg 5 igen sikeres rendezvényt tartott az EOQ MNB, összesen csaknem 400 fő részvételével.

Az Ellenőrző Bizottság megállapításai a következők voltak:

1. Az EOQ MNB társadalmi szervezeti működése részben a központi rendezvények szervezése által, részben a szakbizottságok munkájában valósult meg.
2. Az EOQ MNB tisztségviselői és magasabb beosztású tagjai 2005-ben is több nemzetközi fórumon, illetve konferencián képviselték eredményesen a magyar tagszervezetet.
3. Viszonylag szerényebb növekedés volt tapasztalható a kiadott EOQ oklevelek számát illetően.
4. Az EOQ MNB jelentős elismerését jelenti, hogy 2005-ben a különböző kormányzati szervek minden korábbinál nagyobb mértékben mutattak érdeklődést és kérték ki a szervezet véleményét aktuális minőségügyi kérdésekben.
5. A szakbizottsági munka 2005-ben is kiemelt jelentőséget kapott az MNB szervezeti tevékenységében. A szakbizottságokba bejelentkezett tagok aránya kismértékben növekedett. Ugyanakkor változatlanul aggasztó,

hogy több szakbizottsági rendezvényen igen csekély a résztvevők száma.

6. A szakbizottságok többsége a szokásos, átlagos színvonalú és szervezettségű fórumok, rendezvények szervezésével, alkalmanként 20-50 fő részvételével végezte tevékenységét.
7. Ki kell még emelni az MNB aktív részvételét a Minőség és Megbízhatóság folyóirat megjelenésében és szerzői munkájában.
8. Az Ellenőrző Bizottság elismerését fejezte ki dr. Boross Ferenc ügyvezető elnöknek az EOQ MNB honlapja szerkesztéséért és karbantartásáért.

A felkért független könyvvizsgáló megállapította, hogy az ellenőrzés során elegendő és megfelelő bizonyosságot szerzett arról, hogy az éves beszámolót az EOQ MNB Vezetősége a számviteli törvényben, valamint az egyéb szervezetek beszámolási kötelezettségeit rögzítő kormányrendeletben foglaltak és az általános számviteli elvek szerint készítette el. A beszámoló a szervezet vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről megbízható és valós képet ad.

A Közgyűlés tartózkodás és ellenszavazat nélkül elfogadta

- az elnöki beszámolót az EOQ MNB 2005. évi tevékenységéről és pénzügyi helyzetéről,
- az Ellenőrző Bizottság jelentését,
- az EOQ MNB 2005. évi tevékenységéről szóló Közhasznúsági jelentést.

A Közgyűlés ezt követően személyi ügyekben döntött, továbbá jutalmakat és kitüntetések adtak át.

Ezután *Gabriel A. Pall* megtartotta "A Hat Szigma megvalósítása a beszállítói lánc környezetében" című székfoglaló előadását. Kifejtette a szervezet és az elkötelezettség szerepét az ellátási láncok menedzselésében, továbbá a robusztus terméktervezés és a rugalmas (flexibilis) gyártás összefüggéseit az ügyfélszolgálat újszerű modelljének megfelelően.

Dr. Molnár Pál, elnöki zárszavában megköszönte az EOQ MNB vezetése iránt, különösen a szavazáson megnyilvánuló bizalmat, gratulált a kitüntetetteknek, majd a következő gondolattal zárta a Közgyűlést: "Kevesebből jobbat!" vagyis a szűkös források nem vezethetnek egyfajta közepszerűséghez, a minőség és a szolgáltatások színvonalának romlásához Magyarországon, de az EOQ MNB tevékenységében sem.

V. S.

Hogy a jövő is szép legyen

Megalakulásának 15. évfordulóját ünnepelte a Macher Kft.

Szódi Sándor



Macher Endréné

A Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. 2000-ben, a kisméretű termelő vállalati kategóriában Nemzeti Minőségi Díjat kapott. A székesfehérvári kollektíva gazdasági eredményeiről, kimagasló minőségügyi teljesítményeiről rendszeresen tájékoztattuk a kedves olva-

sót. A piaci recesszió a céget sem kerülte el, de a kollektíva példás helytállása, a vezetés válságkezelő tevékenysége, élni akarása, minőség iránti elkötelezettsége úgy tűnik meghozta eredményét. A cég ügyvezető igazgatójával, a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetével a jubileumi ünnepségen, egy vegyes vállalat megalapítását jelentő szerződés aláírását követően beszélgettünk.

A cég 15 éves jubileuma alkalmából milyen mérföldköveket említene, melyek döntő hatással voltak fejlődésükre?

A rendszerváltás előtt Székesfehérvár ipari centrum volt. Ezt követően a szakképzett munkaerő tízezer-számra vált munkanélkülivé. A munkába állás egyedüli lehetőségeként a vállalkozás bizonyult. Mi is így indultunk el 1991-ben, kényszervállalkozásként. Kezdetben bérmunkát végeztünk. Itt legfontosabb volt a know-how átvétele. Ekkor a megrendelő biztosította az alapanyagot és a feldolgozáshoz szükséges gépeket, berendezéseket. Tudatos piackutatással, elsődlegesen a német piacon, újabb piaci lehetőségek nyíltak meg számunkra, és közben a szervezet folyamatosan fejlesztette tudását. Az eredményt beruházásokra fordítottuk: gépek és berendezések megvásárlására valamint képzésekre. Újabb ciklusban már az alapanyagot is a cégünk biztosította, és ezzel termékünk export-termékké vált. Tudtuk, hogy a vevő megtartásához minőség, rugalmasság és hatékonyság szükséges. Csak az tudott talpon maradni, aki képes volt a változásokra, gyorsan és rugalmasan tudott reagálni a piaci igények változására. Közben folyamatosan fejlesztettük tudásunkat.

A 15. évfordulós ünnepségen írtak alá partnerükkel együttműködési megállapodást. A június 8-i nap tehát duplán ünnep! A kanadai cég miért éppen a Macher Kft-t választotta?

A CTI alelnöke az alábbiakban fogalmazta meg a Macher Kft. partnerré történő választását.

1. Mind a cég, mind vezetősége és alkalmazottai minőségi termékek gyártásának elkötelezettségei.
2. Jó a cég műszaki bázisa és fejlesztő kapacitása.
3. A Macher Kft. és a CTI tulajdonosainak azonos az üzleti filozófiája.

A cég talpon maradásában, fejlődésében mennyire játszik szerepet a vezetés minőség iránti elkötelezettsége?

A német piaci recesszió (2001.) és ennek magyarországi hatásai cégünket sem kerültek el. Fájdalmas lépésként elkerülhetlenné vált a létszám-leépítés is, de a közös erőfeszítés, a cég munkatársainak néha emberfeletti munkája meghozta azt az eredményt, hogy képes volt ebből a helyzetből újraépítkezni. Jó alap volt, hogy már induláskor mindannyian vallottuk, hogy a vevőt megtartani és vevőt szerezni minőségi termékkel és szolgáltatással lehet, amikhez a szervezet minden munkatársának együttműködése szükséges. Persze, ehhez képzésekre és közös workshopokra volt szükség. A vezetők feladata elsődlegesen a munkatársak ötleteinek felszínre hozása, motiválása és személyes példamutatása volt. A vezetés minőség iránti elkötelezettségét – úgy gondolom – bizonyítja, hogy 1996-ban az első 300 magyarországi cég között voltunk, amely ISO minősítéssel rendelkezett. Ekkor még nem vevői követelmény, hanem belső igény alapján építettük ki és tanúsítottuk a rendszert, ezt 2001-ben, az Integrált Irányítási Rendszer bevezetése követte, mely a minőség- és környezet-irányítási rendszert foglalja egységbe. A TQM eszközök és módszerek tudatos alkalmazása beépült a mindennapok gyakorlatába.

Közismerten jelentős szerepet vállalnak környezetük fejlesztéséért, munkakörnyezetük javításáért! Szponzori és mecénási teljesítményük is

kiemelkedő. Elismerően szolt erről rendezvényükön Székesfehérvár Megyei Jogú Város polgármestere. Miért teszik mindezt? Honnan van erre energiájuk?

Társadalmi felelősségünkre jó példaként elsőként az EN ISO 14001:2004 környezetirányítási rendszer bevezetését és működtetését kell említeni. Mi, mint magyar kkv, az itt dolgozók és tulajdonosok, itt születünk és a jövőben is itt fogunk élni, itt kívánjuk működtetni cégünket. Ezért úgy gondoljuk, hogy felelősek vagyunk szűkebb és tágabb környezetünkért, valamint segítséget kell nyújtanunk a rászorulóknak – lehetőségeink szerint. Itt említem a különböző alapítványok támogatását, vagy például a fogyatékos fiatalok munkába illesztését, vagy egyéb hátrányos helyzetűek megsegítését.

Méltán lehetnek büszkék Családbarát Munkahelyükre! Miért fordítanak erre különös figyelmet?

Alakuláskor az egyetlen tőkénk a munkatársak tudása, akarata és kitartása volt. Hiszen induláskor mindössze 500.000 Ft alaptőkével és 500.000 Ft apporttal rendelkezünk. Elért eredményeinket tehát elsődlegesen nem a finansziális, hanem az emberi tőke adta, kézenfekvő tehát ennek a megóvása. A munkatársakkal közösen készített "Macher értékek" kiskönyv az emberi tőkét, mint legfontosabb tőkét definiálja. Közös "érdek", hogy olyan körülményeket teremtsünk, ahol ez megvalósul.

A vegyesvállalat létrejötté esetén – gondolom – a foglalkoztatottak száma is növekedhet, s ez újabb pozitív társadalmi hatást eredményezhet! Jól látom?

Számításaink és terveink szerint a foglalkoztatottak számát rövid időn belül megkétszerezzük. CTI Industries – Kanadában összetett kábelkötegek tervezésével és gyártásával foglalkozik. Piacvezető a nemzetközi elektronikai telekommunikáció és ipari gyártók között, amit az optimális költséghatékony vevői igényeket kielégítő megoldások nyújtásával ért el megrendelőinél. A minőségpolitika alapja, hogy szolgáltatásai a vevői igényeket meghaladóan feleljenek meg a követelményeknek. A vegyesvállalat európai piacra fog termelni.

Egy Nemzeti Minőségi Díjas kollektíva számára milyen perspektívák vannak a minőségügyi fejlődés területén?

A fejlődés manapság felgyorsult a világban. A termékek életciklusa lerövidült és egyidejűleg jelenik meg a globalizáció, valamint a lokalizáció hatása. Meggyőződésem, hogy a versenyképesség és versenyhatékonyág érdekében a minőségügyi fejlődésnek kitüntetett szerepe van. Gazdasági és minőségügyi eredményeinket közösen értük el, amit a társadalom számos kitüntetéssel ismert el, ezek közé tartoznak az Nemzeti Minőségi Díj, a Családbarát Munkahely és Legjobb Munkahely pályázaton elért eredményeink. Bízom abban, hogy közös erővel a közeljövőben Magyarország után Európában is megméretjük magunkat a kiválóak között.

Kívánok további munkasikerekben gazdag éveket a jubiláló Macher Kft.-nek, sikeres startot a magyar-kanadai vegyesvállalatnak!

Köszönöm a beszélgetést.

Új tagjaink

Egyéni tagok

Csendes Antal Zoltán

Keszthely

Dömötör Attila

Székesfehérvár

Jogi tagok

Amonea Kft. – Elek Erika ügyvezető

Budapest

Energetikai Kiadó Kht. – Szedlacsek Ferenc ügyvezető igazgató

Budapest

Közlekedéstudományi Egyesület – Gyurkovics Sándor dr. elnök

Budapest

Magyar Tartalomipari Szövetség – Mlinarics József dr. ügyvezető elnök

Budapest

Menedzserek Országos Szövetsége – Dénes Gábor főtítká

Budapest

Nelson Flottalízing Kft. – Varga Lajos ügyvezető igazgató

Székesfehérvár



AZ INTERNATIONAL CERT HUNGARY KFT.



Az International Cert Hungary Kft. egy Közép-Európa szerte magas tekintélynek örvendő, dinamikusan fejlődő tanúsító iroda. A magasan képzett, minden területen járatos auditspecialistáink fő jelszava:

„Nem felülvizsgálni, sokkal inkább tovább fejleszteni és folyamatosan javítani.”

A nagyvállalatokkal illetve a kis- és középvállalatokkal fenntartott több éves bizalmi kapcsolat megerősítette bennünk azt a feltevést, hogy a célirányosan ügyfélorientált szakértői gondolkodásmód, párosítva a maximális rugalmassággal mára már a piac alapvető követelményévé vált.

A fejlődés

Az International Cert nemzetközi vállalkozás 1996-ban alakult "GERMAN CERT Tanúsító Kft" néven. Már az alapítás évében megkaptuk a TGA-tól (Német Akkreditációs Testület) az első akkreditációs tanúsítványunkat. Ezt követte hamarosan a KBA EG - típusú engedélyekre vonatkozó akkreditációja, a VDA BD 6.1, 6.2, 6.4 engedélye, valamint a QS-9000 (TGA) akkreditációja. A gyógyszeripari termékek és a CE - tanúsítások területén az akkreditációt mint kiemelt hivatal kaptuk meg a ZLG-től.

2000-ben a cég új vállalati struktúrát épített ki és új nevet kapott: International Cert Tanúsító Kft. Ekkor, mint Európa egyik legnagyobb tanúsító cége, kaptuk meg az IATF/VDA - QMC-től a környezetgazdálkodási rendszerek (DIN EN ISO 14001) akkreditációját és a ISO/TS 16949 elismerését. Ma a vállalatnak csupán Németországban 24 alkalmazottja van, az auditori szakember gárdánk pedig immáron 170, magasan képzett auditorral rendelkezik világszerte.

A Föld 32 országának több mint 10000 tanúsított vállalata tükrözi azt a magabiztos bizalmat, amit csak az International Cert GmbH ügyfelei tudhatnak maguknak.

Az igényeknek megfelelően 2002-ben megalakult a magyarországi iroda, amely a megfelelően képzett és szaktudással rendelkező auditori és szakértőgárdára (több mint 30 szakértő) támaszkodva végzi a magyarországi felülvizsgálatokat. Irodánk Gödöllőn a Királyi Kastélytól pár percre a város központjában található. A magyarországi iroda Dél, ill. Kelet-Európa tanú-

sításaiért felelős, ennek ellenére 2004-ben Nagyváradon megnyitottuk romániai irodánkat is.

Mára több mint 330 elégedett ügyfelet tanúsítottunk Magyarországon, Szlovákiában és Romániában, akikkel a továbbiakban is folyamatos a kapcsolat, sikeresen szerepelnek a felülvizsgálati auditokon.

2005 márciusában megkaptuk a Nemzeti Akkreditáló Testület által kiállított Akkreditálási Okiratot a MSZ EN ISO 9001:2001 szerinti Minőségirányítási rendszer tanúsításra. 2005 szeptember folyamán, Magyarországon elsőként megkapjuk az MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerinti Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítására vonatkozó Akkreditálási Okiratot. Így a magyarországi tanúsításokat a magyar akkreditációs rendszer szerint végezzük el, így konkurens cégekkel szemben elfogadható áron biztosítjuk szolgáltatásainkat.

Tanúsítás

Az International Cert ISO 9001 minőségirányítási, ill. ISO 14001 környezetirányítási szabvány szerinti tanúsítvány nem egy állami vállalat rutinszerű, papírokon alapuló monoton felülvizsgálatát takarja, hanem egy nemzetközi elvárások szerint akkreditált, Közép-Európa szerte elterjedt és elismert magáncég szakértőinek cégre szabott felülvizsgálatát. A rendszert felülvizsgáló auditor nem standard kérdésekre vár választ, hanem a cég dokumentációja alapján, előre felkészülve a megfelelő működést szeretné bizonyítani, a szabványok előírásait figyelembe véve. A minőségirányítás a környezetvédelem nem a papírozásról szól! Az általunk kibocsátott tanúsítvány valóban kiváló működésű céget takar!

Miért az International Cert Hungary a legjobb választás ISO 9001, 14001 illetve egyéb rendszertanúsítás esetén is?

Szolgáltatásunk minőségét több országban ismerik és elismerik, előny auditoraink szakmai felkészültsége, tapasztalata és személyes elkötelezettsége a minőségügy iránt. A tanúsítás időtartama, költségei a cég méretéhez igazodnak, figyelembe veszik a magyar, illetve a Közép-Európai viszonyokat.

A tanúsítási eljárás során, a tanúsítvány megszerzése érdekében elengedhetetlen (tanúsítási audit, regisztráció, tanúsítvány fenntartás) és szabadon választható szolgáltatásokat (indító

megbeszélés, előaudit, marketing eszközök biztosítása) kínálunk. Így a megbízó igénye, felkészültsége és lehetőségei alapján választhatja ki a számára megfelelő szolgáltatási csomagot.

Büszkék vagyunk honlapunkra: (www.isotanusitas.hu), ahol érdeklődő ügyfeleink mindent megtalálhatnak cégünkéről, szolgáltatásainkról, a minőségügyről. Szervezetünk külön fórumot tart fenn, az érdekes esetek megtárgyalására, vagy csak a szimpla kérdések megválaszolására. A fórumba mindenki ingyen regisztrálhat.

Büszkék vagyunk audirainkra, ill. a tanúsítási folyamatainkra. Auditoraink a tanúsítási folyamat során elektronikusan dokumentálják az auditbizonyítékokat, így az audit végén rögtön megbeszélésre, elfogadásra kerül az 'audit-jegyzőkönyv'. Ezzel a módszerrel a sikeres audit után egy héttel már biztosítani tudjuk az akkreditált tanúsítványt.

Büszkék vagyunk képzési rendszerünkre; szigorúan kiscsoportos rendszerben (max. 10 fő) tar-

tunk belső, külső auditorokképző, szakemberképző, rendszerszabvány elemző stb. képzéseket.

Büszkék vagyunk árainkra, szolgáltatásainkra. Piaci árszínthez viszonyítva áraink igen kedvezőek, amit Ügyfeleink is elismertek. Próbáljon ki Ön is minket! Ajánlatot egyszerűen on-line módon kérhet honlapunkon.

Magyarországi elérhetőség:

INTERNATIONALCERT HUNGARY KFT.

H-2100 Gödöllő, Szent István tér 3.

Tel./Fax: (+36 28) 412 111

Postacím:H-2101 Gödöllő, Pf. 70.

Web: www.isotanusitas.hu

E-mail: ich@ich.hu

Romániai elérhetőség:

INTERNATIONALCERT CERTIFICARE SRL

410346 Oradea, Str. Bulevardul Dacia Nr. 30.,

Bl. D57. ap.36. Judetul Bihor

Tel.: 004-07-42-780-162

Nelson Flottalízing Kft.

Magunkról

"A nyugodt eredményes munka feltétele, hogy Ön ne forgácsolja szét erőforrásait kiegészítő, nemszeretem dolgokra. Koncentráljon fő tevékenységére, az ehhez szükséges egyik elemet mi olcsóbban, jobb minőségben biztosítjuk az Ön számára."

Varga Lajos, ügyvezető igazgató

Tisztelt Leendő Ügyfelünk!

A Nelson Flottalízing Kft., 2004. júliusában jött létre. Jogelődjét, a Nelson Consulting Kft-t 1992 végén műszaki és közgazdasági szakemberek alapították.

Társaságunk fő tevékenységként autópark-kezeléssel, valamint gépjárművek, erőgépek, technológiai berendezések, hajók operatív lízing (tartós bérlet) útján történő finanszírozásával foglalkozik. Cégünk filozófiája: *Minden Ügyfelünknek színvonalas, az egyéni igényeket, a likviditási lehetőségeket, a számviteli, adózási elvárásokat figyelembe vevő szolgáltatást nyújtunk.*

Operatív lízing (tartós bérlet) konstrukcióink mindig az Ön elképzeléseihez és likviditási helyzetéhez alkalmazkodnak.

Gépjármű-parkunk folyamatos gyarapodása teszi szükségessé szakértő kollégáink számának növekedését, így válnak mindinkább emberközpontúvá szolgáltatásaink.

Tisztelettel: *Bóza János, cégvezető*

Az általunk nyújtott szolgáltatások előnyei:

- Önnek **nem kell a vállalkozása forrásait tárgyi eszközökben tartani**, illetve arra fordítani, így azok a legnagyobb hatékonyságú területre - saját szakterületére - átcsoportosíthatók.
- A gépjárművásárláshoz **nem kell hitelt felvenni**, így a hitelképességet tükröző pénzügyi mutatók kedvezőbben alakulnak.
- A gépjármű használatáért fizetett bérleti díj költségként elszámolható, **az ÁFA visszaigényelhető**.
- A **gépjármű üzemeltetésével kapcsolatos költségek előre kalkulálhatók**, a ráfordítások egyenletesebben oszlanak el.
- A gépjárműpark üzemeltetésével kapcsolatos feladatok alól **tehermentesítjük Önt**, ezáltal munkaerő szabadul fel.
- **Nagybani beszerzőként jelentős flottakedvezményben részesülünk**, amelyet átengedünk az Ön részére.
- Hatékony informatikai rendszerünk gépjárművenkénti költségelemzést nyújt Önnek.
- Szükség esetén, **rövid időn belül cseregépjárművet bocsátunk az Ön rendelkezésére**.
- Az elavult, lejárt futamidejű gépjárművek értékesítése a mi feladatunk illetve kockázatunk.



Nelson Flottalízing Kft.

A közigazgatásban alkalmazandó iratkezelési szoftverek tanúsítása

Az "információs társadalom" alapjainak megteremtése nem nélkülözheti az elektronikus közigazgatás teljes körű kiépítését, ennek megfelelően az elmúlt néhány évben kiemelt hangsúlyt helyeztek a közigazgatást támogató iratkezelési szoftverekre (továbbiakban: ISZ). Kötelező érvényűen határozták meg az alkalmazási területet, a beépítendő funkciókat, valamint az elvárt biztonsági szinteket. Az egységes követelmények teljesítését csak egy egységes elvek alapján végrehajtott informatikai termék tanúsítás biztosíthatja, amelyet mind a vevők (alkalmazók), mind a hatóságok elvárnak.

Iratkezelés előzményei, törvényi háttére

A magyar Kormány 2003-ban kezdte meg a közfeladatokat ellátó szervek egységes iratkezeléséről szóló projektjét. 2006. január 1-jei hatállyal a Kormány a belügyminiszter hatáskörébe helyezte a köziratok kezelésének szakmai irányítását, ennek következtében a Belügyminisztérium szervezeti keretein belül létre hozták a Kormányzati Iratkezelési Felügyeletet.

2006. április 9-én hatályba lépett a közfeladatokat ellátó szerveknél alkalmazható iratkezelési szoftverek megfelelőségét tanúsító szervezetek kijelölésének részletes szabályairól szóló 16/2006. (IV. 6.) BM rendelet.

A rendelet alapján 2006. május 17-én a belügyminiszter kijelölési okiratban rögzítette, hogy a

hazai közigazgatási iratkezelési szoftverek tanúsítását elsőként a CERTOP Termék és Rendszer Tanúsító Ház Kft. végezheti, a meghatározott normatívák alapján.

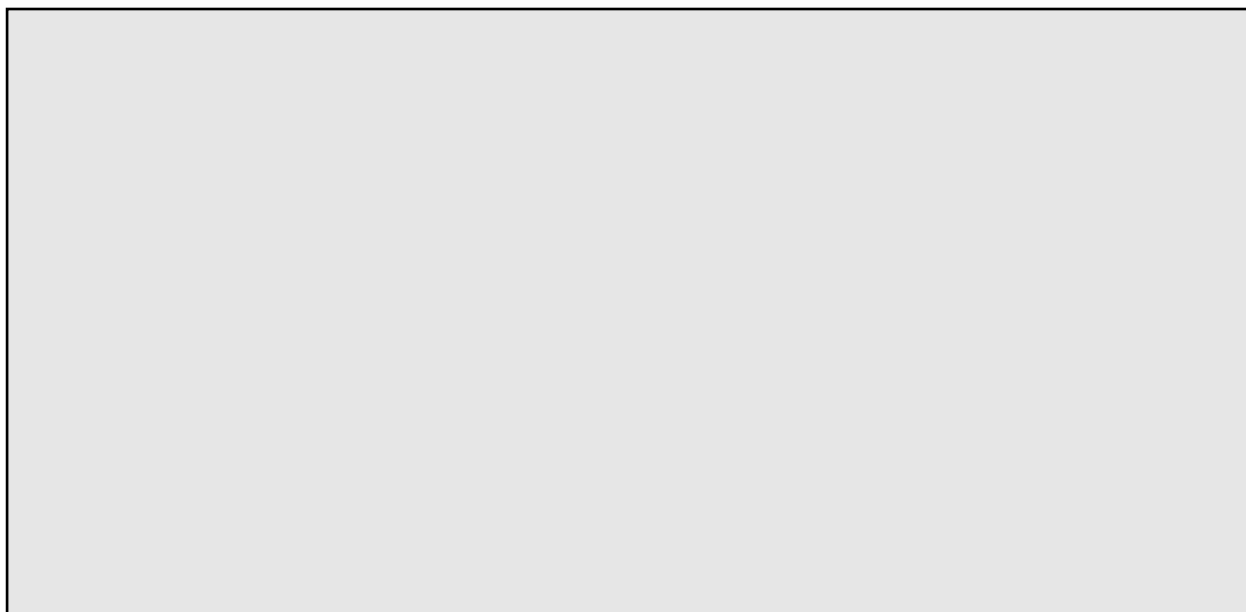
Az iratkezelési szoftverek szemben támasztott követelmények rendszere

A 24/2006. (IV. 29.) BM-IHM-NKÖM együttes rendelet egyértelműen meghatározza az ISZ-el szemben támasztott követelményeket, összefoglalja az elvárt biztonsági-, funkcionális-, közigazgatási-, valamint az elektronikus megoldásokkal kapcsolatos feltételeket, amely kiegészül a 335/2005 (XII.29.) számú Kormányrendelet és az 1995. évi LXVI. törvény előírásaival.

Az együttes rendelet kitér az ISZ általános előírásaira, amely csak általános felhasználói ismereteket követelhet meg, és figyelembe kell vennie a mindenkori informatikai lehetőségeket. Megfogalmazza az iktatókönyvekkel-, irattári tervekkel-, iratok iktatásával-, ügyiratok, iratok kezelésével kapcsolatos követelményeket, amely tartalmazza az azonosítási-, elnevezési módszerekre, létrehozásra, megnyitásra, kezelésére, mentésre, lezárásra, valamint a metaadatok körére vonatkozó alapvető kritériumokat.

A rendelet részletesen tartalmazza:

- A jogosultságok, adatbiztonság, adatvédelemmel kapcsolatos feltételek rendszerét;



- Az átadás, exportálás, selejtezés, iratátvétel, importálás eljárásaival kapcsolatos előírásokat, ezek felülvizsgálatát;
- Az ISZ megjelenítési (nyomtatási, keresési) és eseménynaplózás követelményeit;
- A műszaki és teljesítmény követelményeit, a hálózati üzemeltethetőség feltételeit, a műszaki szabványoknak való megfelelést, valamint az elektronikus aláírás lehetőségét.

A másik két normatíva kiegészíti a közigazgatásban alkalmazandó szoftverek előírásait, a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános, valamint a köziratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről szóló követelményeivel. A Kormányrendelet szabályozza a közfeladatot ellátó szervekhez beérkező és az ott keletkezett papíralapú és elektronikus köziratok kezelését, valamint az érintett szervek iratkezelési szabályzatához kapcsolódását.

Az előzőek alapján a biztonsági előírásokból kiindulva vizsgálható, hogy a MSZ ISO/IEC 15408 szabványcsalád követelményei beépültek-e a termékbe, ezzel igazolható az informatikai termékek és rendszerek biztonsági szintjének meghatározása.

Az iratkezelési szoftverek tanúsítása

A CERTOP Kft. (mint független fél) általi tanúsítási eljárás biztosítja a kötelező érvényű

normatíváknak való megfelelés igazolását. A tanúsítási eljárás magában foglalja az ISZ teljes körű tesztelését, valamint a kapcsolódó dokumentumok megfelelésének vizsgálatát az előírtaknak megfelelően. Az eljárás segítséget nyújt a fejlesztő szervezeteknek a rejtett hibák, eltérések kiküszöbölésére.

A sikeres eljárás után kerül kiállításra a tanúsítvány. A szoftverfejlesztő szervezeteknek lehetőségük van 3 féle tanúsítvány megszerzésére:

- Szűkített: az elektronikus aláírással, iratkezeléssel kapcsolatos követelmények nélkül kerül vizsgálatra az ISZ,
- Teljeskörű: az együttes rendelet valamennyi követelményét kielégíti az ISZ,
- Kibővített: az ISZ további követelményekkel kerül kibővítésre és vizsgálatra, ilyen például az ügyfélkapuval való kapcsolattartás.

A tanúsított ISZ biztosítja, hogy az ISZ megfelel a működési területéhez kapcsolódó összes kötelező érvényű jogszabálynak, rendeletnek, előírásnak, az elektronikus közigazgatás eljárásainak és követelményeinek. Emellett elismertséget jelent, és kedvező piaci feltételeket jelenthet a szoftverfejlesztő szervezet számára.

Király Zoltán
CERTOP Kft., fejlesztési igazgató

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András.

Tagjai: dr. Ányos Éva, Földesi Tamás, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Technikai szerkesztő: Herr Györgyi.

Felelős kiadó: Takáts Albert.

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

Tel.: (36-1) 456-6956. Fax: 456-6954. E-mail: ujsag@quality-mmt.hu, web: www.quality-mmt.hu.

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

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

E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: FOLIUM Nyomda Kft., 1033 Budapest, Huszti út 34.

Felelős vezető: Nagy Tamás ügyvezető igazgató.

Egy szám ára: 652 Ft + áfa + postaköltség.

Éves előfizetés tagoknak 5652 Ft + áfa + postaköltség, nem tagoknak 7826 Ft + áfa + postaköltség.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium. NYTSZ: B/SZI/1687/1993.

HU ISSN-szám: 1416-9576.



Nemzetközi tanúsítványok magyar áron

CERTOP Termék- és Rendszertanúsító Ház



A Nemzeti Akkreditáló Testület bejegyzett tanúsító szervezete



Gratulálunk mindazon vállalkozásoknak, akik a sikeres tanúsítási eljárás eredményeként átvehették 2006. június 1. és 2006. augusztus 31. között a CERTOP Termék- és Rendszertanúsító Ház tanúsítványát.

MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint

"KOZÉPSZOLG" KFT. Budapest
"NYAK-ÉP" KFT. Hajdúnánás
2F ISKOLA KFT. Szeged
3MED KFT. Budakeszi
4.K. 4000 KFT. Budapest
A.C. ÉTTEREM KFT. Budapest
ACÉL-ÉP 2000 KFT. Ózd
ADORJÁN-BAU KFT. Budapest
AGRIA-BURG KFT. Eger
AGRO-AERO 2000 KFT. Szeged
ALBA ÚT KFT. Székesfehérvár
ALKOTÁS ÉPÍTŐ-SZAKIPARI KFT. Budapest
ALPIN-SALEWA ZRT. Nyíregyháza
ALU SPIRÁL KFT. Tapolca
ALUFE FÉMSZERKEZETI KFT. Székesfehérvár
ALUTEAM-FRONTAL KFT. Székesfehérvár
AMERICAN SECURITY SERVICE KFT. Győr
AMS KFT. Mecseknádasd
ANDREAS KFT. Budapest
ANDROLA KFT. Budapest
ANNUS & ANNUS KFT. Budapest
ANTARES HUNGARY KFT. Szatymaz
AQUA-TERRA LAB KFT. Veszprém
ARGUMENTUM-MIX KFT. Budapest
ARMEX KFT. Budapest
ÁROK MÉLYÉPÍTÉSI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT. Szentes
ATE IPARI, KER. ÉS SZOLG. BT. Beremend
AUTÓ KONTUR KFT. Szeged
AUTÓ-ABC KFT. Kiskunfélegyháza
AUTÓS BÁZIS-KACSO KFT. Encs
BALLUSZTER ÉPÍTŐIPARI KFT. Budapest
BARNA-SÓLYOM KFT. Fadd
BAUMGARTNER TŰZÉP KFT. Bonyhád
BAU-VILL ÉPKER KFT. Tiszaújváros
BÉKÉS MEGYEI DEFENZÍV KFT. Békéscsaba
BELTÁV KFT. Budapest
BÉLTEK TŰZÉP KFT. Nyírbétek
BEMOK PLUSZ KFT. Budapest
BS-AXIS ÉPÍTŐIPARI KFT. Pécs
BUDAPEST MIKROELEKTRONIKA RT. Budapest
BULINFORT KFT. Gyergyószentmiklós
CENSOR KFT. Szigetszentmiklós
COMBAT KERESKEDELMI KFT. Budapest

CS-KER TRANZIT KFT. Legyesbénye
CSONGRÁD MEGYEI TELEPÜLÉSTISZTASÁGI KFT. Szeged
CSÓSZER KER 2000 KFT. Hajdúszoboszló
D & H METAL KFT. Bakonycsernye
D-AQUA MÉRNÖKI IRODA BT. Baja
DELTA P BT. Pécs
DM-SZER IPARI SZOLGÁLTATÓ KFT. Miskolc
DOBOS BAROMFITENYÉSZTŐ KFT. Tiszaföldvár
DOLLENSTEIN-BAUER KFT. Harta
DUNA-ARMATÚRA KFT. Budapest
DUNAFÉM 95 KFT. Székesfehérvár
DUVIÉP 2000 KFT. Székesfehérvár
E.P. GUARD KFT. Szigetszentmiklós
ECOMETER KFT. Budapest
ÉDEN CATERING KFT. Süllyás
ELECTRO-TECHNIC KFT. Szeged
ELMO INTERMÉDIA KFT. Budapest
ENVIROINVEST KFT. Budapest
EURO GOLDVILL BT. Tiszaföldvár
F & Q KOMPLETT ÉPÍTŐIPARI KFT. Gyula
FACTORY CREATIVE STUDIO KFT. Szeged
FAIR-PRESS KFT. Pécs
FEKORR KFT. Budapest
FEOT KFT. Győr
FERGAL-SAT KFT. Balatonudvari
FOOD-MONITOR KFT. Kaposszekcső
FOXART KFT. Budapest
FŐKEFE REHAB. KFT. Budapest
FÓNIX 92 KERTÉSZETI KFT. Budapest
FRAELCOMP KFT. Szeged
FRONTAL FÉMÉPÍTŐ KFT. Budapest
FVM KÉPZÉSI ÉS SZAKTANÁCSADÁSI INTÉZET Budapest
FVM MEZŐGAZDASÁGI SZAKKÉPZŐ ISKOLA ÉS KOLLÉGIUM Pétervására
G4S BIZTONSÁGI SZOLGÁLTATÁSOK ZRT. Budapest
GEODUO BT. Budapest
GÉPFORG 2000 KFT. Kóka
GÉPFORG BT. Kóka
GERONTEX KFT. Budapest
GLADIATORS SZOLGÁLTATÓ BT. Kiskunhalas
GOLAN SECURITY KFT. Vác



Nemzetközi tanúsítványok magyar áron

GREXTEND KERESKEDELMI

ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT. Pécs
GYŐRI OXFORD NYELVISKOLA BT. Győr
HAJDÚSÁGI MINŐSÉGÉRT KFT. Debrecen
HALMSCHLAGER TRADE ZRT. Pilisvörösvár
HANSAPRINT ELANDERS KFT. Zalalövő
HAVANCSÁK KFT. Szeged
HB-ALANCE KFT. Budapest
HBF ÉPÍTŐIPARI KFT. Budapest
HIDRA-MIX KFT. Budapest
HOLKA ÉS FIAI KFT. Szeremle
HUNGARY-UNIVERSA KFT. Nyíregyháza
HYDRO-ÉP KFT. Szombathely
IMAGEMENT QUALITY SUPPORT KFT. Győr
INERT ZRT. Tápószecső
INTERGAS HUNGÁRIA ZRT. Budapest
JOB IMPEX KFT. Székesfehérvár
JUNIOR KERT-ÉSZ BT. Esztergom
KÁLYHA.HU KFT. Budapest
KARCAG VÁROS ÖNKORMÁNYZATA Karcag
KELLNER MIHÁLY EGYÉNI VÁLLALKOZÓ Adony
KEPÁN-PLUSZ KFT. Nyíregyháza
KEVIN-98 BT. Csenger
KINIZSI 2000 MEZŐGAZDASÁGI ZRT. Fábiansebestyén
KLENIK SÁNDOR EV.
TEJFELDOLGOZÓ ÜZEM Penészlek
KOROKNAI IMRE MAGÁNOKTATÓ Balmazújváros
KÖRNYEZETHIGIÉNYA SMALKÓ GUSZTÁV EV. Baja
KVALIX AUTOMATIKA KFT. Budapest
LAC-COOP KFT. Budapest
LEHO-FASHION KFT. Budapest
LÉTERSZ KFT. Budapest
LIFTING TRADE KFT. Budapest
LODZSA KFT. Csolnok
MASTERCLEAN SZOLGÁLTATÓ KFT. Marcali
MEDIOLA KFT. Pécs
MEGARON KFT. Albertirsa
MEGAVILL 91 KFT. Debrecen
MEISZTER ÉS TÁRSA KFT. Tolna
MÉLYÉPTERV KFT. Debrecen
MEZOMORF KFT. Szeged
MIKÓ-WERK KFT. Karancsbeszi
MILOTA BUDAPEST KFT. Budapest
MISUNG KFT. Sárrétudvari
MIZSEPACK NYOMDAIPARI KFT. Lajosmizse
MOBILITÁS-DINAMIKA KFT. Tatabánya
MOHAI KFT. Balatonszárszó
MOHAI TRANSPORT KFT. Budapest
MÚBER-INVECOM KFT. Budapest
NEMESSZALÓKI MEZŐGAZDASÁGI ZRT. Nemesszalók
NETVILL KFT. Százhalombatta
NEW-PROFIPACK KFT. Szécsény
NEXT BALASSAGYARMAT KFT. Balassagyarmat
NIOBÉ BT. Pécs
NOVI KFT. Mátranovák
OFFERS HUNGARY KFT. Budapest
ON-AIR KFT. Nyíregyháza

OPEN FELNŐTTKÉPZŐ

ÉS NYELVISKOLA KFT. Nyíregyháza
OPTIMAX-BAU KFT. Budapest
ÓTA KFT. Budapest
PANNON-COMP KFT. Veszprém
PARALLEL KFT. Budapest
PARKOM BT. Bük
PÉCELI VÍZ-CSATORNAMŰ
ÉS VÁROSGAZDÁLKODÁSI KFT. Pécel
PENSIÓ 17 KFT. Budapest
PERFEKTING MÉRNÖKI IRODA KFT. Kiskunhalas
PLATT 2003 KFT. Eger
POLINOM PLUSZ KFT. Budapest
PORTA HUNGARICA KFT. Mosonmagyaróvár
PROJEKT BT. Vásárosnamény
PROPÁN 93 KFT. Hajdúszoboszló
PROTECT SERVICE KFT. Budapest
PULITO-JÁVOR KFT. Budapest
QSB BT. Nagykanizsa
R.A.B. -GYŐR KFT. Győr
RÁBAFERRSPED KFT. Körmend
RÁBAI ÉS TÁRSA 2001 BT. Budapest
RAKPART 31 KFT. Budapest
RBD KFT. Nyíregyháza
REGÁL KFT. Velence
REGISZTER KIADÓ KFT. Budapest
RENYINÉ DR. TORONTÁLI RENÁTA Csengele
ROAD STONE KFT. Újhartyán
RST SÜTŐIPARI KFT. Vác
S.C. MOBICRASNA S.A. Nagykároly
SAN-AT KFT. Pécsvárad
SECUROPA RENDVÉDELMI TÁRSULÁS KFT. Budapest
SERES GÉPIPARI ÉS KERESKEDELMI KFT. Barcs
SMARTSOL ENGINEERING KFT. Székesfehérvár
SOMAGÁZ SZOLGÁLTATÓ
ÉS KERESKEDELMI KFT. Vál
SOÓS-KER KERESKEDELMI KFT. Budapest
STIDEM KFT. Kules
STP KFT. Budapest
STROMBOLY EVENT KFT. Budapest
SVABBAU KFT. Solymár
SYSTRUM KFT. Budaörs
SZAKI-HÁZ KFT. Kapuvár
SZARVASI UNITRANS KFT. Szarvas
SZEVI-ÉP KFT. Százhalombatta
SZIKRA ÉPÜLETGÉPÉSZETI KFT. Budapest
SZINVA COMP KFT. Miskolc
SZIVA PLAST KFT. Nagykanizsa
SZUÉSZ KFT. Pécs
TABÁN-BAU KFT. Fonyód
TANK-SZER KFT. Kaposvár
TART-TECH KFT. Csénye
TELEKONT KFT. Budapest
TEL-TEX KFT. Nyíregyháza
TERV S TERVEZŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT. Budapest
TETŐ-PLUSZ KFT. Szekszárd
TFEX MÉRNÖKIRODA KFT. Budapest

1131 Budapest, Karolina út 17/B.

Tel./Fax: (06-1) 466-6093, e-mail: certop.bp@certop.hu

6720 Szeged, Arany J. u. 7.

Tel.: (06-62) 543-751, e-mail: certop@certop.hu



Nemzetközi tanúsítványok magyar áron

TRIMŰK KFT. Soltvadkert
TUREX KFT. Budapest
**UKB HARCIESZKÖZ-ELHÁRÍTÓ
 ÉS KÖRNYEZETVÉDELMI SZOLGÁLTATÓ KFT.** Budapest
UNIGÁZ KFT. Székesfehérvár
UNITEF-SZALAMANDRA KFT. Budapest
UVA-BER KFT. Budapest
V. SEBESSÉG KFT. Budapest
**V+V GUMIGYÁRTÓ
 ÉS KERESKEDELMI KFT.** Győrszemere
VARIOMEDIC KFT. Budapest

VARSÁNY TECHFA KFT. Veszprémmvarsány
VENTIFILT LÉGTECHNIKAI ZRT. Hajdúnánás
VIDEO HT KFT. Budapest
VIRÁG-CHEM KFT. Székesfehérvár
WESSJÁK ZSOLT VÁLLALKOZÓ Pécs
WM RENDSZERHÁZ KFT. Budapest
ZÁGONYI LÁSZLÓ IMRE EV. Hajdúnánás
ZÖLD-KORONA KFT. Dunaharaszti
ZOMBORI AUTÓHÁZ KFT. Nagykőrös
ZUZMÓ BT. Budapest

MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint

AGRIA-BURG KFT. Eger
AQUAPLUS KFT. Sándorfalva
CSONGRÁD MEGYEI TELEPÜLÉSTISZTASÁGI KFT.
 Szeged
DUVIÉP 2000 ÉPÍTŐIPARI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
 Székesfehérvár
ELECTRO-TECHNIC KFT. Szeged
FOOD-MONITOR KFT. Kaposszekcső
FÓKEFE REHAB. KFT. Budapest
HYDRO-ÉP KFT. Szombathely
INNOVARIANT KFT. Szeged
INTERGAS HUNGÁRIA ZRT. Budapest

JUNIOR KERT-ÉSZ BT. Esztergom
MIZSEPACK NYOMDAIPARI KFT. Lajosmizse
PARKOM BT. Bük
**PÉCELI VÍZ-CSATORNAMŰ
 ÉS VÁROSGAZDÁLKODÁSI KFT.** Pécel
RBD KFT. Nyíregyháza
REGÁL KFT. Velence
S.C. EPAD S.R.L. Székelyudvarhely
TUKOVY PREMISEL NITRA SPOL S. R. O. Nitra
VENTIFILT LÉGTECHNIKAI ZRT. Hajdúnánás
ZÖLD-KORONA KFT. Dunaharaszti

MSZ 28001:2003 szabvány szerint

INTERGAS HUNGÁRIA ZRT. Budapest

24/2006 (IV.29.) BM-IHM-NKOM rendelet szerint

NETTEAM MAGYARORSZÁG KFT. Pécs

VISSZAVONT TANÚSÍTVÁNYOK

BARANYA GUMISZERVIZ KFT. Pécs
BRIG-ANDI KFT. Kiskunlacháza
**CSÓMESTER ÉPÜLTGÉPÉSZETI
 ÉS KERESKEDELMI SZOLGÁLTATÓ KFT.** Gyál
DOMINO DIVAT 2002 KFT. Budapest
EZER-SZÍN ÉPÍTŐ ÉS KERESKEDELMI KFT. Budapest
H. BIZTONSÁGI KFT. Szigethalom
**HIDRASZER TERMELŐ
 ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.** Székesfehérvár

MEM MINŐSÉGÜGYI TANÁCSADÓ IRODA Gyöngyös
MONOLIT ÉPÍTŐ MŰVEK KFT. Szeged
**POLIGONT MÉRNÖKI
 SZOLGÁLTATÓ KFT.** Nagykanizsa
**PÜSPÖKI ÉS TÁRSA TŰZÉP KERESKEDELMI
 ÉS ÉPÍTŐ KKT.** Kiskunhalas
QUALITY XXI. BT. Debrecen
SHNP TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT. Pécs

A NEMZETI AKKREDITÁLÓ TESTÜLET KÖZLEMÉNYEI
 2006. január 1. - 2006. június 30. között akkreditált vizsgálólaboratóriumok:

<i>Okiratszám</i>	<i>Akkreditált vizsgálólaboratórium neve</i>	<i>Okirat érvényességi dátuma</i>
NAT-1-1070/2006	"Fodor József" OKK OKI Környezetegészségügyi Főosztály	2010. június 19.
NAT-1-1112/2006	"Fodor József" OKK Zaj- és Rezgés Laboratórium Főosztály	2010. március 21.
NAT-1-1395/2006	"PATAKI" Környezetvédelmi és Közegészségügyi Kft.	2009. március 27.
NAT-1-1132/2006	AGMI Anyagvizsgáló és Minőségellenőrző Rt.	2010. március 21.
NAT-1-1417/2006	Akusztika-Mérnöki Iroda Kft.	2009. március 21.
NAT-1-1438/2006	ALFAGAS Kft. Laboratórium	2009. március 6.
NAT-1-1405/2006	Állattenyésztési Teljesítményvizsgáló Kft. Tejvizsgáló Laboratórium	2009. február 16.
NAT-1-1076/2006	ALTEX 99 Kft.	2010. április 12.
NAT-1-1062/2006	ÁNTSZ Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Intézete Kémiai Lab. Oszt.	2010. március 21.
NAT-1-1457/2006	ÁNTSZ Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Intézete Kémiai Lab. Oszt.	2010. március 7.
NAT-1-1091/2006	ÁNTSZ Budapest Fővárosi Int. Zaj- és Rezgésvizsgáló Laboratórium	2010. március 21.
NAT-1-1477/2006	Árvízvédelmi és Belvízvédelmi Központi Szervezet Kht. Talajmechanikai Labor	2010. március 15.
NAT-1-0952/2006	ATLAS INNOGLOBE Kft.	2010. május 25.
NAT-1-1104/2006	BAKONYKARSZT Víz- és Csatornamű Rt. Központi Laboratóriuma	2010. január 16.
NAT-1-1005/2006	CORROCONT Kft. Korrózióvédelmi Vizsgálólaboratórium	2010. március 21.
NAT-1-1483/2006	DABIC Dél-Alföldi Bio-Innovációs Centrum Kht.	2010. május 21.
NAT-1-1054/2006	Debreceni Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kar Agrárműszerközpont	2010. február 15.
NAT-1-1179/2006	Debreceni Vízmű Rt. Központi Laboratórium	2010. május 22.
NAT-1-1020/2006	ÉRV. Északmagyarországi Regionális Vízművek Rt. Központi Laboratórium	2010. február 5.
NAT-1-1040/2006	Észak-Magyarországi KTVF Vizsgálólaboratóriuma	2010. február 19.
NAT-1-1157/2006	Észak-zalai Víz- és Csatornamű Rt. Központi Laboratórium	2010. március 6.
NAT-1-1067/2006	Felső-Tisza-vidéki KTVF Laboratóriuma	2010. április 24.
NAT-1-1141/2006	FOODMICRO Kft. Mikrobiológiai Laboratóriuma	2009. február 15.
NAT-1-1122/2006	GEOPARD Geotechnikai Környezetvédelmi Kft.	2010. május 22.
NAT-1-1460/2006	Hajdúsági Gabonaipari ZRt. Központi Laboratórium	2010. április 10.
NAT-1-1413/2006	HE-DO Útépítő, Kereskedelmi és szolgáltató Kft	2009. március 15.
NAT-1-1455/2006	H-TPA Innovációs és Minőségvizsgáló Kft. Autópálya Laboratórium	2010. február 15.
NAT-1-1056/2006	H-TPA Innovációs és Minőségvizsgáló Kft. Dél Laboratórium	2010. április 12.
NAT-1-1434/2006	INNOTESZT Kft. Regionális Laboratóriumok	2009. február 1.
NAT-1-1050/2006	IVOVÍZ-6 Üzemeltető és Szolgáltató Kft. Laboratóriuma	2010. április 24.
NAT-1-1071/2006	Jász-Nagykun-Szolnok Megyei NTSZ Talajvédelmi Laboratórium	2010. április 10.
NAT-1-1171/2006	Környezettechnológiai Kft. Vizsgálólaboratórium	2010. június 19.
NAT-1-1480/2006	Környezetvédelmi Méréseket Végző Szolgáltató-Fejlesztő Kft.	2010. február 5.
NAT-1-1082/2006	KRISTÁLY-99 Kft.	2010. március 27.
NAT-1-1049/2006	Magyar Nemesfémvizsgáló Rt. Vizsgálólaboratóriuma	2010. március 21.
NAT-1-1238/2006	MÁV Rt. EBKF Műszaki Szolgáltató Központ	2009. január 12.
NAT-1-1111/2006	MIVÍZ Miskolci Vízmű Kft. Környezet- és vízminőségvédelmi osztály	2010. március 6.
NAT-1-1075/2006	MOL Rt. TKD Finomítás- Minőség-ellenőrzés Dunai Finomító	2010. március 6.
NAT-1-1098/2006	MOL Rt. TKD Finomítás- Minőség-ellenőrzés Tiszai Finomító	2010. március 27.
NAT-1-0718/2006	Nitrogénművek Rt. Anyagvizsgáló és Állapotellenőrző Laboratórium	2010. március 21.
NAT-1-1459/2006	NITROGÉN MŰVEK Rt. Minőségellenőrző és minőségbiztosítási osztály	2010. március 6.
NAT-1-1163/2006	OVIT Rt. Központi Szakszolgálati Üzem Vegyi Laboratórium	2010. április 24.
NAT-1-1158/2006	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt. Környezetvédelmi Laboratórium	2010. június 22.
NAT-1-1430/2006	Salgótarjáni Csatornamű Szolgáltató Kft.	2009. január 16.
NAT-1-1407/2006	SAVITERV Kft. Talajmechanikai Laboratórium	2009. január 19.
NAT-1-0992/2006	SGS Hungária Kft. Nyíregyházi Kirendeltség Laboratóriuma	2010. május 4.
NAT-1-1153/2006	Spectromass Analitikai Laboratórium Kft.	2010. január 16.
NAT-1-1454/2006	SZIE Logisztikai és Szállítmányozási Tanszék Csomagolásvizsgáló Lab.	2009. március 21.
NAT-1-1456/2006	Tolna Megyei ÁÉEA Analitikai Laboratórium	2010. február 15.
NAT-1-1465/2006	URÁNUS VÍZ-CSATORNA Kft. Mintavevő Szervezet	2010. április 24.
NAT-1-1016/2006	VIDRA Környezetgazdálkodási Kft.	2010. május 22.
NAT-1-1478/2006	VILODENT-98 Mérnöki Szolgáltató Kft. Vizsgálólaboratórium	2009. április 10.

KONFORMITÁS TANÚSÍTÓ Kft.



6723 Szeged, Lomnici u. 19.

1121 Budapest, Arató u. 31-33.





Tel/Fax: (06-62) 482-853



E-mail: info@konformitas.hu



Ezúton is gratulálunk partnereinknek, akik 2006. 01. 01.-2006. 08. 31. között nyerték el az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti tanúsítást.

Regisztrációs száma	Szervezet megnevezése	Székhelye	Érvényességi ideje
01-T455/ 2005-00189	Szarvasi Általános Informatikai Kft.	5540 Szarvas	2009.01.31.
01-T449/ 2005-00190	Fejes és Társa Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	8900 Zalaegerszeg	2009.01.31.
01-T538/ 2005-00191	POLISTEP KFT. – MÉRNÖK- Iroda	1037 Budapest	2009.02.28.
01-T370/ 2005-00192	ITV-KURZOR Irodagéptechnikai Kft.	1057 Budapest	2009.02.28.
01-T477/ 2005-00193	OLYMPIATRADE Hungary Általános Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	5720 Sarkad	2009.02.28.
01-T450/ 2005-00194	HUNNECT Idegennyelvi Szolgáltató és Üzletviteli Tanácsadó Kft.	6726 Szeged	2009.02.28.
01-T551/ 2006-00195	H.O.W. PROJECT Kft.	6000 Kecskemét	2009.02.28.
01-T306/ 2004-00196	FIRING Épületgépész és Energetikai Kft.	2890 Tata	2009.02.28.
01-T295/ 2004-00197	SECURINTELL Biztonsági Szolgáltató Kft.	1107 Budapest	2009.02.28.
01-T439/ 2005-00198	GLÉDA KFT.	1114 Budapest	2009.02.28.
01-T432/ 2005-00199	PROFI Épületgépész Bt.	6000 Kecskemét	2009.02.28.
01-T506/ 2005-00200	OPTICON KFT.	6000 Kecskemét	2009.03.31.
01-T563/ 2006-00201	OPEN Consulting Befektetési és Tanácsadó ZRt.	1055 Budapest	2009.03.31.
01-T458/1/ 2005-00202	ÚTPROFIL 2000 Kft.	8900 Zalaegerszeg	2009.03.31.
01-T542/ 2005-00204	KEVÜRAK Takarmánygyártó és Raktározó Kft.	6725 Szeged	2009.03.31.
01-T379/ 2005- 00205	Generál Nyomda Kft.	6726 Szeged	2009.03.31.
01-T560/ 2006- 00206	A+1 Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	1185 Budapest	2009.04.30.
01-T402/1/ 2005-00207	Q-TESZT IPARI, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	1119 Budapest	2009.04.30.
01-T213/ 2004-00208	„FLUXENER” Kereskedelmi és Szolgáltató Bt.	5600 Békéscsaba	2009.04.30.
01-T394/ 2005-00209	IMINVEST Kft.	1027 Budapest	2009.04.30.
01-T564/ 2006-00210	ALMA-REND Kereskedelmi Szolgáltató Kft.	6800 Hódmezővásárhely	2009.04.30.
01-T549/ 2006-00211	AtlaszCenter Kft.	2170 Aszód	2009.04.30.
01-T559/ 2006-00212	Baka '48 Gyártó és Kereskedelmi Kft.	9300 Csorna	2009.04.30.
01-T575/ 2006-00213	MURUS Rt.	1211 Budapest	2009.04.30.
01-T413/ 2005-00214	IMCOMEX KFT.	9400 Sopron	2009.04.30.
01-T455/ 2005-00215	FISCHER Medimarker Kft.	1124 Budapest	2009.04.30.
01-T465/ 2005- 00216	TELECOM Számítástechnikai és Informatikai Kft.	1024 Budapest	2009.04.30.
01-T553/ 2006-00217	Chemol Travel Utazási Iroda Kft.	1051 Budapest	2009.04.30.
01-T468/ 2005-00218	OPTIMUM Hungária Kft.	1107 Budapest	2009.04.30.
01-T291/ 2004-00219	HOMOKI és TÁRSA JÁRMŰVEZETŐ- KÉPZŐ Kft.	2100 Gödöllő	2009.04.30.
01-T312/ 2004-00220	László és Társai Bt.	5600 Békéscsaba	2009.05.31.
01-T555/ 2006-00221	KSK Mémöki Vállalkozási Iroda Kft.	5000 Szolnok	2009.05.31.
01-T358/ 2005-00222	Kardos Uszoda- és Víztechnikai Kft.	6000 Kecskemét	2009.05.31.
01-T573/ 2006-00223	TRIPOL Vagyonvédelmi Kft.	3540 Miskolc	2009.05.31.
01-T571/ 2006-00224	FARKAS Épületgépészeti és Szolgáltató Bt.	7827 Beremend	2009.06.30.
01-T586/ 2006-00225	Castrum-Pécs Kft.	7621 Pécs	2009.06.30.
01-T554/ 2006-00226	LOGALL Kft.	6000 Kecskemét	2009.06.30.
01-T590/2006-00227	Csongrád Megyei Önkormányzat Aranysziget Otthon	6640 Csongrád	2009.06.30.
01-T596/2006-00228	WELLSEC HOLDING Kft.	1084 Budapest	2009.07.30.
01-T579/2006-00230	MULTIPOOLEX Építőipari és Kereskedelmi Kft.	2040 Budaörs	2009.06.30.
01-T546/2005-00231	NT Élelmiszertermelő és Kereskedelmi Kft.	6100 Kiskunfélegyháza	2009.06.30.
01-T588/2006-00232	AKTÍV Tanácsadó Bt.	8900 Zalaegerszeg	2009.07.31.
01-T501/2005-00233	TANET Kft.	6600 Szentes	2009.07.31.
01-T301/2004-00234	HFC TECHNICS Kft.	2000 Szentendre	2009.07.31.
01-T454/2005-00235	DOMBI és TÁRSAI Kft.	6721 Szeged	2009.07.31.
01/T584/1/2006-00236	dvb Délmagyarországi Vasbetonipari Kft.	6728 Szeged	2009.07.31.

KONFORMITÁS TANÚSÍTÓ Kft.			
		6723 Szeged, Lomnici u. 19.	
		1121 Budapest, Arató u. 31-33.	
		Tel/Fax: (06-62) 482-853	
		E-mail: info@konformitas.hu	
Ezúton is gratulálunk partnereinknek, akik 2006. 01. 01.-2006. 08. 31. között nyerték el az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti tanúsítást.			
Regisztrációs száma	Szervezet megnevezése	Székhelye	Érvényességi ideje
01-T544/2005-00237	G.M.I. Gépészmérnöki Tervező Kivitelező Kereskedő Kft.	2800 Tatabánya	2009.07.31.
01-T415/1/2005-00238	POR+FÉM Gyártó és Szolgáltató Kft.	6800 Hódmezővásárhely	2009.07.31.
01-T153/2004-00239	MARKO 2001 Kft.	1165 Budapest	2009.08.31.
01-T608/2006-00240	KOLTECH Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	6771 Szeged	2009.08.31.
MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint tanúsított partnereink			
02-T458/1/ 2005-00203	ÚTPROFIL 2000 Kft.	8900 Zalaegerszeg	2009.03.31.
02-T596/2006-00229	WELLSEC HOLDING Kft.	1084 Budapest	2009.07.30.
Az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti tanúsítási közlemények 2006. 01. 01.-2006. 08. 31. között			
01-T085/2003-00027	Traco-Pécs Kft.	7625 Pécs	visszavonva
01-T066/2003-00031	Multigrade Környezetvédelmi Kft.	6723 Szeged	visszavonva
01-T064/2003-00042	MODUL-COM 2000 Kft.	8000 Székesfehérvár	visszavonva
01-T026/2003-00076	PRÍMA Kereskedelmi Építő Tervező és Ingatlanforgalmazó Kft.	1145 Budapest	visszavonva
01-T107/2004-00099	CHRO Nyomdaipari, Informatikai és Tanácsadó Kft.	6771 Szeged	visszavonva
01-T116/2004-00058	TUFF PRODUKCIÓ Kft.	1118 Budapest	visszavonva

A Digart Hungary Kft. gratulál a Digart International Ltd. által 2006. július 19-től augusztus 31-ig tanúsított magyarországi szervezeteknek:				
				
				
		TANÚSÍTÓ NAT-4-0028/2003 TANÚSÍTÓ NAT-4-0052/2003		
MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:		MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:		
Allmetal Fémipari Kft. Vasvár	Comfort-House Kft. Kecskemét	Victory Ipari és Kereskedelmi Kft. Budapest	Boroszlán Építő-, Szolgáltató-, Tervező Rt. Pápa	Petrolszerviz Olajipari Karbantartó és Építő Kft. Algyő
Boroszlán Építő-, Szolgáltató-, Tervező Rt. Pápa	Kisduna-Vill Kft. Dunaharaszti	Westron Minőségfejlesztési Mérnöki Szolgáltató Kft. Gencsapáti	Cothec Energetikai Üzemeltető Kft. Győr	Szalka-Sped Kft. Mátészalka
Cothec Energetikai Üzemeltető Kft. Győr	Regiszter Plakát Nyomda Kft. Budapest		Nova-Alpin Kft. Budapest	
	Szalka-Sped Kft. Mátészalka			
A Digart Hungary Kft. elérhetősége: 1113 Budapest, Diószegi út 37., postacím: 1519 Bp., Pf. 340. Telefon: 279-1771, fax: 279-1772, E-mail: digart@mail.emma.hu, honlap: www.digart.hu				



HONVÉDELMI MINISZTERIUM
ELEKTRONIKAI, LOGISZTIKAI ÉS VAGYONKEZELŐ
ZÁRTKÖRŰEN MŰKÖDŐ RÉSZVÉNYTÁRSASÁG (HM EI Zrt.)
www.hmei.hu

Érdekelt-e Ön a piac KATONAI SZÁLLÍTÓI tevékenységében?

a HM EI Zrt. Minőségfejlesztési Tanácsadó Osztálya ajánlja szolgáltatásait:

- A NATO AQAP - 2000-es sorozatú normatív dokumentum követelményeinek megfelelő **katonai minőségügyi rendszerek** kifejlesztése és **kiepítése**, valamint tanúsításra való felkészítése, az ISO 9001 szabvány alapján tanúsított vagy felkészülés alatt álló minőségirányítási rendszerbázison.
- **Áttérés** támogatása a NATO AQAP 100-as sorozatról a **NATO AQAP 2000-s sorozatú** normatív dokumentum követelményeinek megfelelő katonai minőségügyi rendszerre.
- Az **MSZ EN ISO/IEC 17025** szabvány követelményeinek megfelelő **laboratóriumok akkreditálásra** való **felkészítése**, a katonai és polgári elektronikai és híradástechnikai területen.



Referenciáink:

TÜVATI Vagyonvédelmi Rt.
CIVIL Biztonsági szolgálat Kft.
CSÓSZER RT.
PAJZS 07 RT.
CSÓSZERVÍZ Kft.
VÉDELEM Holding Kft.
RESPIRÁTOR Rt.
PROFON Kft.
HM TH EMC Laboratórium
VEGYÉPSZER RT.
SZERVIZ-TRADE Kft.
REAL-VÉD Kft.
HM EI Zrt.
TOP SECRET Kft.
CHAMPION Kft.
SECTOR H RT.
BIZALOM RT.
BROSS SECURITY ZRT.
EUROTRONIK RT.
GRAFIKA RT.

Érdeklődésüket fogadja a Minőségfejlesztési Tanácsadó Osztály, telefon: 4312 900/271

Cím: 1101 Budapest, Salgótarjáni út 20.

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 6.



MSZ EN ISO
9001:2001



MSZ EN ISO
14001:2005



ISO 9001:2000
ISO 14001:2004



MSZT-
503/0240(2)-245(1)
MSZT-KIR/108/2005-87



Reg: Fővárosi Bíróság, mint Cégbíróság Cg. 01-10-042-134
Adószám: 10815135-2-51; HU10815135
Telefon: 431-2900; 275-0951, HM: 45-111
Fax: 275-0972, HM: 45-110
E-mail: rtkozpont@hmei.hu