

## TARTALOM

Oldal / Page

## CONTENTS

Köszöntő – 2004

2 Greetings 2004

### SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Lehetőségek és kockázatok a kiválóságmodellek felhasználása révén

– Tito Conti

A minőség- és környezetközpontú irányítási rendszerek szerepe a Magyar Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósításában

– Pónyai György

A védelmi ipar helyzete, várható alakulása

– Győrfi Ferenc

Új nemzetközi szabvány készül

„Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek.

Követelmények” címmel

– Petró Ottóné dr.

### A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A minőség hatása a versenyképességre

– Beszámoló a XII. Minőség Hétről

VII. Építésügyi Konferencia

Tanfolyamaink

Minőségszakemberek Találkozója,

a Magyar Minőség Bál

### SZAKBIZOTTSÁGOK

A Jogi Szakbizottság ülése

– A közbeszerzési jogviták

### HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Átadták a 2003. évi Nemzeti Minőségi Díjakat

Rövid ismertető a nyertesekről

Az ötszintű Elismerési Rendszer a Kiválóságért

A Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete

A tartós fogyasztási cikkek jótállása

Interjú Shoji Shiba professzorral

### FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

Megjelent – A minőségügy nemzetközi értelmező szótárának új kiadása

Az MMT titkárságán megvásárolható kiadványok

### A MAGYAR MINŐSÉG 2003. ÉVI LAPSZÁMAIBAN MEGJELENT SZAKMAI CIKKEK

### PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

3 Opportunities and risks of using excellence models

– Conti, Tito

10 Role of QMS-s and EMS-s in the realization of the Hungarian National Development Plan

– Pónyai, György

14 Situation and expected development of the defence industry

– Győrfi, Ferenc

18 New international standard in preparation: „Food-safety management systems. Requirements”

– dr. Martha, Petro-Turza

### NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

22 Effect of quality on competitiveness (Report on 12<sup>th</sup> Quality Week)

26 Construction industry's 7<sup>th</sup> Conference

26 Quality courses

27 Meeting of quality professionals, Quality Ball

### COMMITTEES OF EXPERTS

28 Session of the Expert Committees on Law

### DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

29 2003. year's National Quality Awards granted

30 Brief descriptions of the award-winners

30 Five-levelled Recognition System for Excellence

31 The Ambassador of the National Quality Award

31 Guarantee on durable consumer goods

33 Interview with Professor Shoji Shiba

### REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS

35 New edition of the International Quality Dictionary

36 Publications to be sold

### 37 PROFESSIONAL ARTICLES IN HUNGARIAN QUALITY ISSUES, 2003

## *Köszöntő – 2004*

2003. év folyamán folytatódott az a folyamat, amelynek során a minőséggel kapcsolatos tudományok, ismeretek és gyakorlat tovább integrálódott a vezetésbe. A vezetés-tudomány, vagy pontosabban business management, többek között ugyanazokat az eszközöket és módszereket alkalmazta, amelyeket a minőségszakemberek minőség-technikák névvel illetnek. A sikeres vállalatok vezetői a minőségirányítást a komplex irányítási rendszerük szerves részévé tették.

Már ma is megállapítható, hogy a Magyar Minőség Társaság szakmai szempontból sikeres évet zárt. Három független brit tanúsító szervezet is auditálta az MMT irányítási rendszerét, és azt mindegyikük jónak értékelte. Szakmai szempontból a hallgatóság és a résztvevők jónak minősítették szakmai és oktatási rendezvényeinket egyaránt. Olvasóink értékelése szerint havilapunk, a Magyar Minőség színvonala tovább javult, és előfizetőink száma is nőtt.

2003. évben az Igazgatótanács elkészítette az MMT következő néhány évre vonatkozó stratégiáját, melynek fő eleme, hogy a Társaság tagjai tagdíjukért minél több, magas színvonalú szolgáltatást kapjanak.

Ennek részeként 2004. évben bevezetjük az e-mailen keresztül történő hírlevélküldést, friss híryanagyokkal és információval látjuk el tagjainkat. 2004. évben megváltozik az MMT honlapja és a honlapról elérhető információ mennyisége. Tagjaink jelszóval történő bejelentkezés után minden szükséges információhoz hozzá fognak férni, még a Magyar Minőség folyóiratunk legfrissebb számait is elérhetik elektronikus úton. A tagsággal nem rendelkezők számára az információhoz való hozzáférés korlátozott lesz, pl. csak a Magyar Minőség 6 hónapnál régebbi számait olvashatják.

A többletszolgáltatások, továbbá az évenkénti inflálódás miatt a 2002. január óta nem változtatott tagdíjakat növelni kényszerülünk. A 2004. évi egyéni tagdíj 3000 Ft/év, és a nyugdíjas tagjaink, valamint tanulók részére 1000 Ft. Azoknak a nyugdíjas tagjainknak, akiknek ez vállalhatatlan megterhelést jelent, lehetőséget adunk az eddigiek szerinti éves 500 Ft tagdíj fizetésére is, de ebben az esetben a Magyar Minőség című folyóiratot nem áll módunkban számukra elküldeni. Lehetővé tesszük azonban azt, hogy a lapot az MMT könyvtárában olvashassák.

A 2004. év folyamán igénybe vehető új szolgáltatásainkról – amelyek, reméljük, hozzájárulnak szervezetük eredményeihez, döntéseik helyességéhez, továbbá személyes sikerükhöz egyaránt – honlapunkon és folyóiratunkban fogjuk tagságunkat tájékoztatni.

Kívánunk Önöknek sikeres 2004. évet!

Üdvözlettel:

*Lepsényi István*

*dr. Aschner Gábor*

**Köszönetnyilvánítás szerzőinknek**

A Magyar Minőség 2003. évfolyamát szakcikkek írásával vagy hozzászólásukkal tisztelték meg:

Ágh Miklósné, Balogh Miklós, dr. Bálint Julianna, Beck Lajos, dr. Bene Magdolna, dr. Biacs Péter, Binder István, dr. Bíró Béla, Bugyi Gabriella, Czímer Gáborné, Csomor Miklósné, Daróczi Lajos, Demeter Gáborné, dr. Dinya László, Dvorszky László, dr. Erdős Zoltán, Farkas József, dr. Farkas Katalin, dr. Fazekas Éva, Gálosfay Jenő, dr. Gera Károly, dr. Gődény Sándor, Gyöngyösi Ferenc, Jókay Tamás, dr. Kádár András, dr. Kállai Mária, Kanyó Istvánné, Kecskésné Nagy Eleonóra, Kiss József, Koczor Zoltán PhD, Kopasz Árpád, Kovács József Gábor, Kovácsné Szabó Margit, Krauth Péter, Kutasi Csaba, dr. Lajta Mária, dr. Laluskáné Ritz Judit, Lőrinczné Bubla Éva, Major Ágnes, Markó Imre, Mihalecz Antal, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, Molnárné Stadler Katalin, Moór Róbert, Nádasdi Józsefné, dr. Nardai László, dr. Nemeskéri Gyula, Németh László, Nógrádi Zoltán, dr. Orbán Péter, Papp Berta, dr. Patyi András, Pónyai György, Prof. dr. Hans Dieter Seghezzi, dr. Radnai Zsófia, Reimanné Dabóczy Sára, dr. Sárközi Ferenc, Schreiberne Molnár Erzsébet, dr. Segesváry Gábor, dr. Sencz József, dr. Sipos István, Sipos Gáborné, Sümeghy Endre, dr. Szabó Mária, Szabóné Novák Éva, Szegedi Erzsébet, dr. Szente Zoltán, dr. Szilágyi András, Sződi Sándor, dr. Szűcs György, Tarcsi József, Tóth András György, Tóth Attila, Varga Sándorné, Várkonyi Gábor, Vörös József.

A Szerkesztőség ezúton ismételtlen megköszöni közreműködésüket, mellyel jelentősen hozzájárultak a lap színvonalának emeléséhez. Számítunk közreműködésükre a jövőben is.

A 2003 folyamán megjelent szakmai cikkek és hozzászólások jegyzéke a lap végén található.

**Szerkesztőbizottság**

**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**

## Lehetőségek és kockázatok a kiválóságmodellek felhasználása révén\*

– Tito Conti\*\* –

**Összefoglalás**

A cikk a TQM megnevezés alá tartozó, létező minőségmodelleket, díj- és kiválóságmodelleket elemzi, az ISO 9000 szabványsorozatot, a véletlenesemény-modelleket és a jellemző alkalmazási területeiket tárgyalja. Rámutat a „kiválóság” kifejezés kiterjedt használatában rejlő kockázatokra a minőséggel kapcsolatban.

A cikk bírálja a díjmodellek és értékelési folyamatok alkalmazását a szervezetek minőségfejlesztésével kapcsolatban. Erőteljesen hangsúlyozza annak szükségességét, hogy a minőségfejlesztő modelleket összekapcsolják a vállalati PDCA-ciklussal, és azután kiterjesszék alkalmazásukat az üzleti tevékenység minden szakaszára, az értékelésen túl is.

**Bevezetés**

A minőség gyors fejlődése a 20. század utolsó negyedében számos minőségmodellt hozott létre, a legtöbbjüket arra szánták, hogy mintául szolgáljon a szervezetek minőségi szempontból való értékelésére. Egyesek közülük (nemzeti és nemzetközi) szabványalakot öltöttek, másokat azért hoztak létre, hogy minőségdíjakat ítéljenek oda, ismét másokat a szervezetek fejlesztése céljából. A modellek nem megfelelő alkalmazása az egyik oka annak a hanyatlásnak, amelyet a minőség iránti bizalomnak napjainkban el kell szenvednie. A modellek kihasználatlan lehetőségeinek visszaszerzése kihívás és nagy lehetőség azoknak a szervezeteknek, amelyek még komolyan veszik a minőséget.

\* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

\*\* A Nemzetközi Minőség Akadémia tagja.

Az ISO 9000 sorozatszabványok, a díjmodellek, a TQM- és kiválóság-, valamint véletlenesemény- (kontingencia)-modellek számos, szinte minden igényt kielégítő választást kínálnak. A velük való visszaélés kockázata azonban nagy. Minden modellnek megvan a legkedvezőbb alkalmazási területe. Nagy lehetőséget kínál, ha a megfelelő célra a megfelelő modellt választják.

Ennek az írásnak az alapgondolata a szóban forgó modellek, főleg a kiválóságmodellek elemzése, lehetőségeik és kihívásaik. Minthogy azonban a kiválóság szó használata lényegesen túlnőtt a tényleges értelmén, előjáróban rá kell mutatni és figyelmeztetni kell ennek veszélyére.

### **A kiválóság szó alkalmazásának kockázatai**

A „minőség” szót a „kiválóság” szóval helyettesíteni kívánó áramlat, amely az 1990-es évek végén jelentkezett, úgy tűnik, hogy inkább haszonelvű, piacirányultságú indokokból származott, mintsem ésszerűségből (Dale, 2001). A TQM már nem volt jól eladható többé, a felső vezetők bizonyos fajta elutasítása miatt, akiknek a minőség iránti kezdeti lelkesedése gyakran csalódássá változott. A történet emlékeztet a róka és szőlő meséjére: a vezetőség reklamációja, hogy „savanyú a szőlő” (esetünkben a TQM szőlője és a folyamatos fejlesztés), valójában nem tűnik-e kifogásnak, mert nem képes azt elérni? Bármilyen is az ok, a TQM-modelleket alkalmazó szervezetek érzékelték az új divatot, és azzal alkalmazkodtak hozzá, hogy a „kiválóság” szóra váltottak át, amely vonzóbb a menedzsereknek és a médiának, különösen Európában. Valóban, az EFQM-modell 1998-as kiadása elfogadta a minőségről a kiválóságra való áttérést (Nabitz et. al., 1999) az európai díjak területén. Később az EFQM bevezette a „kiválósági szintek” elismerését (EFQM, 2002), ami valójában szervezeti minőségszinteket ismert el, feltehetőleg a kiválósághoz vezető úton, még ha messze is van tőle. Ma széles körben alkalmazzák a minőség helyettesítésére a kiválóság kifejezést. Dale beszámol szervezetekről, hogy „...válaszul a kiválóság új nyelvezetére, dokumentumaikban a minőség szót a kiválósággal helyettesítik, ámbar nem túl értelmesen”. (Dale, 2001.)

A kiválóság szó [a latin kitűnni (excellere) igéből] azt jelenti, hogy az érintett területen az összes többi felülmúlja. Ez a teljes felsőfokot jelenti. Ezért használata a minőségdíjak esetében helyes, amikor ezek a díjak a minden tekintetben legjobb szervezetek azonosítását célozzák. A kiválóság szó alkalmazása a minőség terén – jellegzetesen mint a minőség helyettesítő szava – veszélyes, és elég gyakran hibás.

Akkor van értelme a kiválóságszintek méréséről vagy elismerésről beszélni, ha a szervezetnek

a kiválóság területén belül magas a minőségszintje. Értelmetlen, ha a szint alacsony (van értelme egy törpe óriási voltának szintjét mérni?). Nyilvánvalónak látszik, hogy a „minőség szintje” vagy pontosabban a „szervezeti minőség szintje” a helyes kifejezés, ahol a szint negatívtól pozitívig terjedhet, a teljes nem-megfelelőségtől a kiválóságig. A kiválóság kifejezés kiterjesztése az önértékelésre még kevésbé ésszerű, mivel bármely szervezet, bármilyen is a minőségszintje, önmagát értékelheti fejlesztés céljából.

*Egyszóval a szervezeti minőséggel kapcsolatban a kiválóság szóval takarékosan kell bánni. Ha mégis használják, csak olyan minőségelisméssel kapcsolatban célszerű alkalmazni, amely a legjobb szervezetek kiválasztását célozza meg. Ha bármely szervezet modelleket és önértékelést alkalmaz – bármilyen is a minőségszintje – a teljesítőképesség fejlesztésére, a „kiválóság” szót kerülni kell. Valójában azon a formális szemponton túl, hogy a szó nem fedi a jelentést, használatát elkerülhetetlenül azzal a kockázattal jár, amely jellemző minden túlzásra: először önelégültséget kelt, azután bizalomhiányt és kétkedést. Megvan a „minőség” szavunk, amely teljes mértékben megfelel a céljának. Miért ne használjuk?*

### **Kiválóság: a nehezen elérhető csúcs és bizonytalan állapot**

Egy jó és egy kiváló vállalat közti távolság igen nagy lehet. Csak azok tudják igazán, hogy milyen egy kiváló szervezet, akiknek ebben közvetlen tapasztalatuk van. A jó vállalat képes jó terméket előállítani, a kiváló vállalat pedig elnyeri a vevők bizalmát, a dolgozókat büszkévé teszi, a team tagjait együttműködésre készíti, a vállalat belső klímája kellemes. A kiváló vállalatok ellenálló képessége erősebb, ami kevésbé sebezhetővé teszi a külső viharokkal és ellenállóbbá a szervezeti betegségekkel szemben. De a minőség növekedése a kiválóság irányában egységes vezetőségi teamet kíván, amely hiszi, elősegíti és gyakorolja az olyan kívánatos szervezeti értékeket, mint a kölcsönös tisztelet, bizalom, becsületesség, tisztesség, együttműködés, csoportszellem, a vevők iránti odaadás.

A kiválóság gyökerei elvont, nem anyagi dolgok, ez az oka, hogy a kiváló vállalatok olyan ritkák. A vezetés az elvont, nem megfogható dolgok alapján áll, amelyek a kiválóságot alkotják. Lelkes vezetés szükséges, hogy egy – sokszor nagyszámú – embercsoportot győztes teammé alakítson. A vezetés törődik az emberek minőségével. Az emberek minősége bizonyára jelentősen

függ a társadalmi környezettől, de a vezetők – bizonyos mértékben – képesek legyőzni a környezet korlátait.

A kiválóság – a meghatározása értelmében – csak kevesek számára, míg a minőségfejlesztés mindenki számára elérhető. Megtévesztő lehet, hogy ha a kiválóság fogalmát úgy értelmezzük, mint valamit, amit különböző fokozatokban lehet elérni – akár középfolon is – sok szervezetben, és tanúsítani lehet külső értékelők által, akik elég gyakran nem képesek a legkritikusabb írásbeli dokumentációkba behatolni, ha másért nem, az idő rövidsége miatt. A kiválósági modellek bizonyára segíthetnek megérteni, hogy egyáltalán mi a kiválóság, azok a szervezetek viszont, amelyek elősegítik megvalósítását, nyomtatékosan hangsúlyozzák elvont tartalmát, hogy világossá tegyék, milyen meredek út vezet hozzá. A szervezés mechanikus szemléletét ne támogassuk, mert azt a látszatot kelti, hogy a modell betű szerinti követésével a magas csúcs elérhető. Ez a szervezés végletekig leegyszerűsített szemlélete, amely csalódáshoz és végül a róka és szőlő fent említett jelenségéhez vezet.

Annak meghatározásában, hogy a „szervezet milyen most”, a vezetés a fő tényező, ezt követi a szervezet magatartása, amely a folyamatokat jellemzi (vagyis mit tesz a szervezet), azután jönnek az eredmények. Igen gyakran a felső vezetők azt hiszik, hogy ha megismétlik azt, ami egy kiváló szervezetben látható és tapintható, akkor az náluk is azonos eredményekre vezet. A kiválóság valódi gyökere az, hogy a „szervezet milyen most”, ezért a külső megnyilvánulások egyszerű másolása az „alapok” megváltoztatása nélkül nem sokat segít. Hosszú és gyakran gyötrelmes kulturális átalakulás szükséges, hogy elérjék az alapvető emberi és társadalmi minőségi tulajdonságokat, amelyek a csúcs eléréséhez szükségesek.

Ha nehéz is elérni a kiválóság csúcsait, a csúcson maradni sem könnyű. Az ipartörténet bővelkedik olyan példákban, amikor kiváló vállalatok hirtelen közepszerűségbe süllyedtek, azután elég gyakran el is tűntek. A fő ok az volt, hogy a vezető elhagyta a színteret, és ez világos bizonyíték, hogy a kiválóság szorosan kötődik a vezető képességéhez, amely létrehozza azt a varázslatos egyensúlyt, amely a vevőket a vállalattal szemben lojálisá, az érdekelteket pedig a közös célok iránt elkötelezettekké teszi. Ha a felső vezetőség nem ügyel a szervezeti minőségre (ami a jó minőségű eredmény kulcsa), akkor gyakori a visszaesés a kiválótól az átlagosra. A sok prioritás, kivételes körülmény, a sok változtatásra késztető, speciális ok, mind elvonhatja a

vezetőség figyelmét az igazi alapelvektől, értékektől és szabályoktól, amelyeken a szervezeti minőség alapul.

Külső tényezők is nap mint nap összeesküsznek a kiválóság ellen. Változások a piacokon, a versenytársaknál, a technikában, mind kihívás a vállalat folyamatos tevékenységével szemben, megnehezítik a vevőközpontúság, a team hangulatának fenntartását, a technika kézben tartását, folyamatos szabályozottságát.

Ebből az következik, hogy a kiválóságot folyamatosan, minden nap újabb kihívás éri. Az a fontos, hogy abban az élbolyban kell megmaradni, amely a mindennapi csaták megnyerésére törekszik, nem kell feltétlenül a csúcson lenni. Ez azt jelenti, hogy a folyamatos fejlesztés mint módszer a lényeges, hogy először is ne veszítsünk pozíciót, majd lehetőleg előbbre is lépünk a versenyképességért folyó küzdelemben. A folyamatos fejlesztés azonban kemény munkát, elkötelezettséget és összpontosítást követel.

*A szervezet számára azonban a valódi veszély az, hogy hagyja magát elcsábítani a külső elismerés által, és energiáit arra fordítja, hogy formális és látható külsőségeket épít ki, amelyek csak látszólag vannak kapcsolatban a kiválósággal, és ezzel feladja a harcot a mindennapi fejlesztésért. A kiválóság olyan, mint egy nagy hegy csúcsának megmászása, előfeltétele az utak és nehézségek ismerete és az összes technika kezelése, de csak azok tudnak feljutni, akik képesek minden lépésre erősen összpontosítani, egyikre a másik után, elviselni a szenvedéseket, elűzni az önelégültség minden kísértését. Aki viszont megmarad kiválónak, olyan, mint aki naponta megmászik egy hegyet.*

### **Szabványok, a kiválóság elismerésére szolgáló modellek és fejlesztési modellek, egyik sem illik mindenre**

Eltekintve a pontatlan megfogalmazás miatt keletkező fogalomzavar kockázatától, más kockázatok is származhatnak magukból a modellekből és abból, ahogyan alkalmazzák őket. Manapság számos minőség- (TQM), szervezeti, fejlesztési, kiválóságmodellt ajánlanak.

Ez lehetőséget kínál: gondosan kiválaszthatjuk **azt a modellt, amelyik legjobban megfelel** céljainknak. Azonban a nagyobb, díjakat osztó és szabványügyi szervezetek modelljeik meghirdetésekor hozzájárultak annak a hitnek az elterjesztéséhez, hogy az övük az általános célra alkalmas modell, és bármely szervezet összes minőségi igényét képes lefedni. Ez a legnagyobb kockázat a modellek alkalmazásával kapcsolatban.

Napjainkban, röviden, a következő, szervezeti minőségre vonatkozó modelleket sorolhatjuk fel:

1. ISO 9001:2000 szabvány (ISO, 2000),
2. ISO 9004:2000 szabvány (ISO, 2000),
3. EFQM Kiválóságmodell (EFQM, 2002),
4. Malcolm Baldrige-modell (NIST, 2002),
5. Deming alkalmazási díj modell (Deming-díj 2002),
6. TQM-modellek, amelyeket más szervezetek, szerzők, tanácsadók javasoltak. Ezek között a kifejezetten szervezetfejlesztésre szánt modellek különösen fontosak.

A felsorolt modellek céljuk szerint osztályozhatók (Conti, 2002).

- A. Megfelelőségértékelési modellek
  - E csoport jellegzetes modellje az ISO 9001 volt, azonban az új ISO 9001:2000 a kizárólag megfelelőségértékelést elavulttá tette.
- B. Megfelelőség- és hatékonyságértékelési modellek
  - az új ISO 9000:2001 a termékvonatkozású minőség alrendszer jellegzetes megfelelőség/hatékonyság értékelési modellje. Az egész szervezeti rendszer megfelelőség- és teljesítőképesség-értékelésére a 2–6. felsorolt modellek alkalmazhatók.
- C. A kiválóságot elismerő modellek
  - A fenti 3., 4. és 5. jelű modelleket kifejezetten erre a célra hozták létre.
- D. A „minőségi szint”-elismerési modellek
  - Ennek a célnak ugyancsak az előbbi, 3., 4., 5. modellek felelnek meg, azonban ne a „kiválósági szintek” kifejezést, hanem helyette a „minőségszinteket” használják, a korábban kifejtettek szerint.
- E. Modellek a szervezeti fejlesztésre
  - A fenti 3., 4., 5. modellek alkalmazhatók a szervezeti fejlesztésre is, és széles körben használták is őket, amióta létrejöttek. De – és ez a szerző megállapítása – ezek értékelésre való felhasználása nem a legmegfelelőbb a célra. Ezért ezek nem is vezethetnek optimális eredményre. A szervezetfejlesztésre konkrét modelleket és megközelítéseket dolgoztak ki és javasoltak (Conti, 1997), amelyet a 6. pont szerint lehet osztályozni.

*A jelenleg hozzáférhető minőségvonatkozású modellek többsége nagy lehetőséget kínál, de nagy a kockázat, hogy nem a célnak megfelelő modellt használják. Mivel a folyamatos teljesítménynövelésre manapság a legtöbb vállalatnak szüksége van, a helyes választás ezen a területen elsőrendű fontosságú. A különbség a „minőségszint”-mérést célzó, illetve a folyamatos szerve-*

*zetfejlesztést célzó modellek és megközelítések között nemcsak szóhasználati, hanem lényegi kérdés.*

Ezért a következőkben többnyire a két eset helyes megkülönböztetésének témájával fogunk foglalkozni.

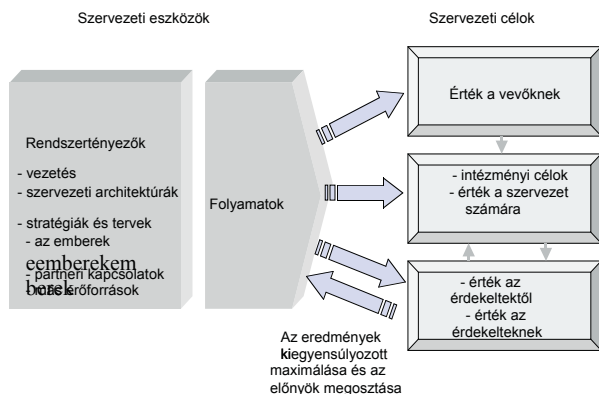
De mi is a modell? A modellek komplex rendszerek egyszerűsített ábrázolásai azzal a céllal, hogy napvilágra hozzák a rendszeren belüli fontosabb ok-okozat, valamint a rendszer változói és az eredmények közötti kapcsolatokat. Minél szűkebb az alkalmazási terület, annál egyszerűbbek és hatékonyabbak lehetnek a modellek. A modelleket munkahipotézisnek kell tekinteni, amelyeket mindig alapos vizsgálatnak kell alávetni. A modell minden tökéletlensége a valóság értelmezésében ösztönzésnek tekintendő a modell fejlesztésére. A modellek olyanok, mint az ideiglenes szerszámok, amelyeket folyamatosan fejleszteni kell a jobb eredmények eléréséhez. A modellek használatának az a nagy kockázata, hogy statikusan vagy éppen dogmatikusan értelmezik őket. (Hogy ez a kockázat mennyire valóságos, mutatja az ISO 9000 szabványok vagy az EFQM-modell igen gyakori dogmatikus értelmezése.)

Az Európai Minőségdíj Modell (amelyet az EFQM 1998-ban EFQM Kiválóságmodell névre változtattott) volt az első, amely a minőségmodelleket úgy alakította, hogy illeszthetővé váltak speciális célú szervezeti modellekhez. Az eredeti gondolat (Conti, 1990) valójában az volt, hogy a modellt két részre ossza: a szervezetek küldetése és céljai (a grafikus ábrázolásban a jobb oldalon), valamint azok a szervezeti tényezők, amelyről feltételezték, hogy kritikusak a küldetés és a cél tekintetében (az „adottságok”, a bal oldalon). A szerző további munkája kibővítette a modell „speciális célú” és „szervezeti fejlesztés” jellegét. Melyek azok a jellemzők, amelyek ezt a jelleget kidomborítják? Ezt mutatja az 1. ábra, amely a szerző nézetét foglalja össze a szervezetfejlesztési modellekről (Conti, 1997).

A modell jobb oldali része „hozzáadódik” a hagyományos szervezeti modellekhez, és speciálisan alkalmassá teszi a szervezetfejlesztésre. Valójában a végeredményt ábrázolja, amelynek folyamatos fejlesztésére a szervezet elkötelezte magát. A teljesítőképesség-fejlesztési célok, amelyek a jobb oldalon vannak, előírják a szervezet fejlesztési kezdeményezéseit, amelyeket a bal oldalon kell elvégezni.

A díjakat vagy a „minőségszint”-értékeléseket kivéve, ahol megállapodás szerinti szabványmo-





1. ábra:

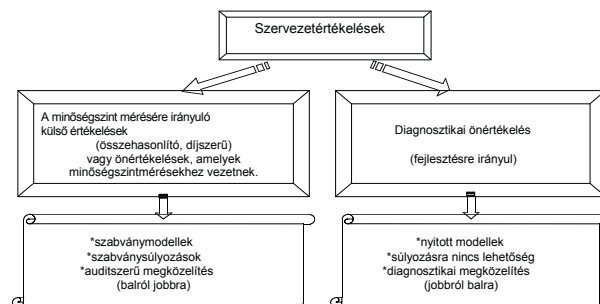
A szervezetfejlesztés modellje, vázlatos ábrázolás

dellek szükségesek, hogy összehasonlítható eredményeket kapjanak (lásd később), a modell bal oldali részét a konkrét szervezet követelményeihez kell illeszteni. Ez lényeges követelmény, ha a modelleket fejlesztésre használják, nem szabad megkötéseket tenni a bal oldali részen (kivéve azt, hogy a folyamatokat kötelezően el kell választani a rendszerszerű tényezőktől). A modell „adottságok” részét lehet jól ismert szervezeti modellekre alapozni (lásd pl. Peters és társai, 1982., Seghezzi, 2001., Kast és társai, 1985), ha ezek olyan teljesítőképesség-fejlesztési célokra specializáltak, amelyek a jobb oldalon vannak ábrázolva. Néha vezetők vagy szervezési szakértők azért kételkednek a „minőség”-modellekkel kapcsolatban, mert egy másik „közösség”-hez tartozó személy ajánlja őket. Sokkal jobb, ha a saját szervezeti modelljükkel próbálkoznak, ha az bevezeti őket a szervezetfejlesztés logikájába. Bizonyára érdekes változatokkal fogják kiegészíteni a meglévő modelleket, vagy egyedivé tételüket javasolják.

*Az egyedivé nyilvánított modell lényeges a fejlesztéshez, mert jobban készíti a vezetőket a modell elfogadására, amellett hogy pontosabbá teszi a diagnosztizálás folyamatát.*

A saját szükségletre kialakított megoldás ellentéte a szabványosítás. Néha a modelleket valóban szabványossá kell tenni, pl. amikor egyes szervezetek termékeinek minőségét szavatolni kell, vagy amikor fontos, hogy ugyanazt a nyelvet beszéljék, mert összehasonlítható eredményekre kell jutni. Vegyük például a partnerkapcsolatokat: a partnerek a kapcsolódási ponton alapvető garanciákat követelnek a kommunikációra és az ügyintézésre. Ebben az esetben az ISO 9001-nek való megfelelés jellemző követelmény. Tekintettel a piaci globalizációra, az ISO 9001 modellnek mint nemzetközi szabványnak elfogadása hivatalos tanúsítási eljárásnak és a tanúsítványok kölcsönös elismerése alapvetően fontos lépés volt. Vegyünk egy másik példát: az emberek biztonsága és a környezetvédelem tekintetében olyan szervezeti modellek alkotása, amelyek alapul szolgálnak a vállalat megfelelőségtanúsításához és ezek nemzetközi szabvánnyá tétele (mint az ISO 14000 és az OHSAS 18001) egy másik alapvető eredmény.

A nemzetközi szabványokhoz képest alacsonyabb szinten találjuk a „de facto szabványokat”, olyan modelleket, amelyek fontos szervezeti méréseket tesznek lehetővé, mint a rendszer minőségének számszerű becslése a vevő/érdekeltektől elvárásai tekintetében (pl. kiválósági díjak vagy „minőségszintek” elismerése). Ilyen esetekben szabvány alkotását az összehasonlító mérések szavatolása indokolja. A 2. ábra és az 1. táblázat megvilágítja a különbséget a „díjszerű” önértékelés és a „diagnosztikai” önértékelés között.



2. ábra: A szervezetértékelés két fajtája

1. táblázat

### Áttekintés a díjszerű és a diagnosztikai önértékelés közötti különbségről

<ul style="list-style-type: none"> <li>– szabványmodell</li> <li>– auditjellegű, balról jobbra, az okoktól a hatásokig irányuló folyamat</li> <li>– pontozási képessége nagy</li> <li>– igen gyakran a vezetőkre és szakértőkre korlátozódik a részvétel</li> <li>– díj értékelési útmutató: nem előírás szerint</li> <li>– a díj által sugalmazott önértékelési eredmény: alkalmasági jelentés, rendszerint magas pontszámok elérése a cél</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– egyedi modell</li> <li>– diagnosztikai jellegű, jobbról balra, a hatásoktól az okok felé irányuló folyamat</li> <li>– diagnosztikai képessége nagy</li> <li>– széles körű részvétel</li> <li>– önértékelési útmutató: némiképp előírászerű</li> <li>– a diagnosztikai önértékelés eredménye: diagnosztikai jelentés, célja a fejlesztés tervezése</li> </ul>
--	---

*Összefoglalva: jó ha van több választási lehetőség: nemzetközi szabványok az alapvető minőségrendszer követelményeinek való megfelelésre vagy tanúsítására; modellek a szervezeti minőség mérésére vagy inkább becslésére (ezek de facto szabványokká válnak, hogy biztosítsák az azonos mérési kritériumokat) és modellek a szervezetfejlesztésre. Ez nagy lehetőség. A kockázatok akkor keletkeznek, amikor a modelleket a saját alkalmazási területükön kívül alkalmazzák, pl. amikor a minőségszintek mérésére kidolgozott modelleket és értékelési megközelítéseket szervezetfejlesztési célra használják. Ez a kijelentés ma kihívásnak tekinthető, minthogy díjmodelleket és szabványos folyamatokat kiterjedten használnak önértékelésre. A haladás az önértékelésben és általában a minőségkultúrában azonban megkívánja, hogy bizonyos tabukat megtörjenek. Az önértékelés diagnosztikai erejének növelése a modellek és a rájuk vonatkozó irányelvek egyénivé tételét, valamint a „jobbról balra” haladó diagnosztikai megközelítést kívánja meg – lásd a 2. ábrát és az 1. táblázatot (Conti, 1997).*

### A fejlesztés összekapcsolása a vállalati üzleti ciklussal

Az önértékelést és a fejlesztéstervezést logikailag és időben be kell építeni a vállalati üzleti ciklusba, hogy az hatékonyabbá váljon. Ez elvégezhető úgy, hogy a hagyományos tervezési és kivitelezési fázist két másik fázissal egészítjük ki (amennyire szokatlanok, annyira fontosak): ezek az éves önértékelés és az ezt követő tennivalók. Ennek eredménye egy vállalati PDCA ciklus (tervezz, hajtsd végre, ellenőrizd és avatkozz be – Deming, 1986).

Elméletileg a vállalati üzleti ciklus – stratégiai (rendszerint hosszú távú) és operatív (éves) – tervezéssel kezdődik, vagyis a tervezési (P) fázissal. Ahhoz, hogy megbízható legyen a „tervezési” fázis, sok bemenő adatot igényel, amelyek a szervezettel, a versenytársakkal, a piaccal, a technológiával és a környezettel kapcsolatosak. Az önértékelés (C – „ellenőrzés”) ehhez felbecsülhetetlen értékű bemeneteket ad. Ezért megfelelőbbnek látszik, hogy a PDCA ciklust az „ellenőrzés”-sel kezdjük. Az „ellenőrzés” fázis különböző kimeneteket szolgáltat, ha jól gondoltuk végig. Az első a sürgős tennivalókra vonatkozik, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek. (A – „beavatkozás” fázis). A második olyan problémákra vonatkozik, amelyek megfelelő előkészítést kívánnak. Ezeket a következő „tervezési” fázisban fogjuk tárgyalni, a stratégiai vagy az operatív tervben, attól függően, hogy milyen jellegűek.

Manapság a TQM-modellek alkalmazása jellemzően (ön- vagy külső) értékelésre korlátozódik. A jobb oldali részt általában „Eredmények”-nek nevezik. A modelleket a PDCA ciklus bármelyik fázisában célszerű alkalmazni, hogy teljesen kihasználjuk az általuk kínált lehetőségeket. A „tervezés” fázisban ténylegesen segítenek abban, hogy meghatározzuk a célokat a vevők, érdekelt felek üzleti vonatkozású területén, és megkeressük a helyes egyensúlyt köztük.

A „végrehajtás” fázisban abban segítenek, hogy meghatározzuk a legjelentősebb kapcsolatokat a folyamat/rendszer tényezők szintjén végzett beavatkozások (bal oldal) és az eredmények (jobb oldal) között.

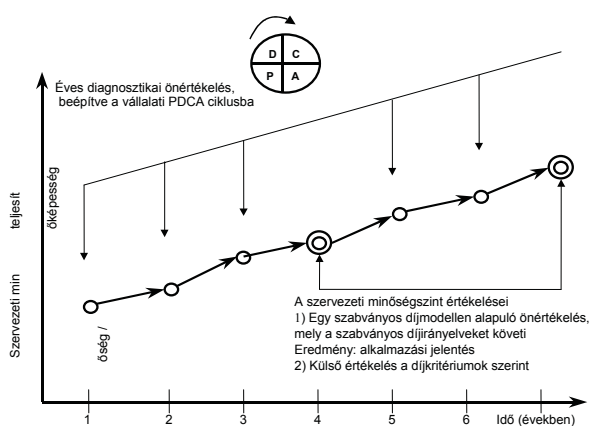
Ha a modell az „iránytű”, amely az irányt megadja, a PDCA ciklus a folyamat, amely abban segít, hogy helyesbítsük a folyamat lefolyását, vagy újabb, kihívóbb célok felé törekedjünk. A PDCA ciklus ugyanis két különböző szinten alkalmazható. Az első, a hagyományosabb, inkább „tervezz, hajtsd végre, ellenőrizd és helyesbíts” ciklusként határozható meg, ahol az „ellenőrzés” fázis arra irányul, hogy meghatározzuk azokat az okokat, amelyek eltérítik a folyamat lefolyását a tervezettől, a „helyesbítés” fázis itt a visszahozásra irányul. A második szint jellemzője a folyamatos fejlesztés megközelítése, és inkább „tervezz, hajtsd végre, ellenőrizd, fejleszd” ciklusnak nevezhető. Míg az első ciklus annyiszor alkalmazható az üzletvitelben, ahányszor szükséges – legalábbis az „ellenőrizd, avatkozz be” része –, a második jellemzően éves ciklus, amely az éves Vállalati Üzleti Ciklushoz illeszkedik, és előírja az éves Üzleti Fejlesztési Tervet.

A 3. ábra bemutatja mindkét változat: a „fejlesztésre irányuló értékelés”, illetve a „szervezeti minőségszint értékelés” helyes használatát. Az előbbi rendszeresen *kellene* használni az éves PDCA ciklussal kapcsolatban, az utóbbit viszont (nyilvánvalóan nem szükségképpen, mint az előbbi) megfelelő időközönként, pl. háromévenként *lehet* elvégezni a saját szervezet fejlődésének mérésére és bizonyos terjedelemben „tanúsíttatni” külső féllel (mint egy díjat vagy rendszert).

Ténylegesen szükség van két modell és két megközelítés használatára? Sajnos igen. A fejlesztésre irányuló éves összpontosítás nem fér össze a pontozásra irányuló figyelemmel. A vezetőség figyelme ugyanis elkerülhetetlenül az utóbbira irányul, miközben elsikkad a fejlesztés. Az a gyakori ellenvetés, hogy a modell szétválasztása két értékelésre túl költséges, a modellek és az értékelés hiányos ismeretére vall. Ha a szervezet



tisztában van a fejlesztési modellel és a PDCA ciklussal, könnyen átválthat egy másik (gyakran nem is annyira különböző) modell alkalmazási programjának elkészítésére. Jórészt meglévő adatok átcsoportosítására lesz szükség. (Amellett, hogy hasznos egy „objektív” és megbízható számszerű felmérést kapni, a külső értékelésnek van egy további pszichológiai hozadéka: egy látogató fogadása jó alkalom a ház kitakarítására.)



3. ábra: A diagnosztikai önértékelés és minőség-szint-értékelés szintes alkalmazása

### A fejlesztési modell és a PDCA ciklus egyesítése: a vállalati tanulás hathatós tényezője

Ha az önértékelést megszabadítják a pontozási „szertartás”-tól és elősegítik diagnosztikai képességét, akkor hatásos tényezővé válik a vállalati tanulás elősegítésére. Valójában semmi sem tanulságosabb, mint a saját gyengeségeinket feltárni (természetesen az erősségeket is, de az kevésbé fájdalmas), megkeresni és kijavítani a fontos szervezeti okokat. És semmi sem tanulságosabb, mint ha ezt keresztfunkciós, szakterületeket átívelő teamekben végzik. Ehhez azonban teljesíteni kell néhány feltételt:

- A félelmet ki kell űzni a szervezetből (Deming, 1986), hogy az emberek nyitottak legyenek, és őszintén keressék a gyengeségeket. Különösen a pontozást kell elfelejteni, mert nem megfelelő viselkedésre ösztönöz.
- A részvétel legyen széles körű a folyamatban. Szóra kell bírni azokat az embereket, akik tudnak, és általában nincs szavuk. A széles körű részvétel feltétele annak, hogy az egyéni vagy csoportos tanulásról áttérjenek a szervezeti tanulásra.
- Gondosan meg kell vizsgálni a keresztfunkciós problémákat, amelyek általában hiányoznak a beszámolókból.
- Az elemzés a tényekből és a fennálló tünetekből induljon ki – nem pedig a véleményekből –,

ezután egy szigorú diagnosztikai megközelítés következze.

Ha az önértékelés a PDCA ciklus része, akkor elősegíti a tanulási folyamatot, mivel az emberek egy teljes eseménysorozaton mennek keresztül; látják a cél tervezését és kibontását, a megvalósítást, az eredmények elemzését, a helyesbítési és fejlesztési tevékenységeket egy soha véget nem érő fejlesztési folyamatban.

Feltételezem, hogy az önértékelés minden támogatója – ha megkérdik – egyetértene annak jelentőségével a nevelés és vállalati tanulási lehetőség tekintetében. Miért fordul elő mégis, hogy közülük sokan oly elkeseredetten küzdenek a modell és az értékelési útmutató egyedivé tétele ellen, ha fejlesztésre irányuló önértékelésről van szó? Miért kellene a modellnek és a megközelítésnek kitérni a szervezeti tanulásból származó változások elől?

Ha a szervezet hozzáállása a tanuláshoz kedvező, és egy szabványos modell felhasználásával indul is (mint egy díjmodell), a modell idővel bizonyára átalakul a sajátos és konkrét igények szerint, és folyamatosan fejlődni fog a PDCA tapasztalatai alapján. Ugyanez áll az értékelési folyamatra. Ez esetben kezdettől fogva különböznie kell a díjazási folyamatától – mivel ez diagnosztikai – de ugyancsak hozzájárul a fejlesztéshez a folyamatos tanulási folyamat következtében.

*Ha a fejlesztés a cél, a modellek, az értékelési irányelvek és folyamatok közt differenciálni kell. Ha ez nem történik meg, ez azt jelenti, hogy nem történt szervezeti tanulás. Mint már megjegyeztük, a differenciálást szándékosan kizárják a díjazásoknál, mivel ebben az esetben az összehasonlíthatóság a modell és a folyamat stabilitását kívánja meg. Ilyen esetekben a szabványosítás a megoldás, nem a differenciálás.*

*Azok a szervezetek, amelyek azonos megközelítést alkalmaznak a minőség-szint mérésére és a fejlesztésre, vizsgálják felül álláspontjukat, mert ezzel a minőségjavítás lassítását kockáztatják.*

### Véggkövetkeztetések

1991-ben a szerzőnek sok erőfeszítésébe került, hogy meggyőzze az Európai Minőségdíj Modell kifejlesztésében részt vevő kollégákat, hogy a célokat/eredményeket el kell választani az adottságoktól azért, hogy a minőségmodell egy speciális célú szervezeti modellé alakítsák át, amelynek célja a teljesítőképesség fejlesztése, és hogy egy díjmodell esetén az adottságok és eredmények közti 50–50%-os súlyozás jobb, mint a korábbi Malcolm

Baldrige-szerű megoldások, amelyek az adottságokat részesítették előnyben (mára a Malcolm Baldrige-díj is közel került az 500–500 előírányzathoz). A következő 10 évben (1991 után) a szerző erőfeszítése következetesen annak bizonyítására összpontosult, hogy a szervezeti fejlesztés eltérő modellfelfogást és eltérő értékelési folyamatot igényel, mint a díjak és a minőségszint értékelése. Sohasem volt nyilvános vita ebben a kérdésben, beleértve a díjszervező és a szabványügyi szervezeteket is, amelyek – úgy tűnik – az ilyenféle nyilvános viták fölött állóknak tekintik magukat.

Ezek a szervezetek azonban sokkal jobban befolyásolják a vezetők döntéseit, mint a kongresszusokon előadott értekezések vagy a szaklapokban közölt cikkek.

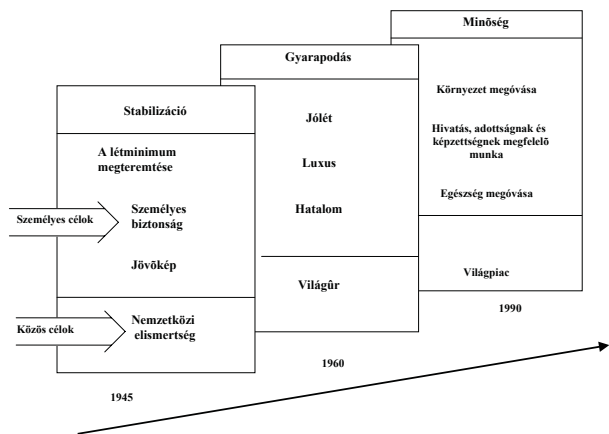
Ennek az értekezésnek az a célja, hogy tovább ösztönözze a szervezet fejlesztésében dolgozó kollegákat, hogy vegyenek részt a minőség kiválósági (TQM) modellek legjobb alkalmazásáért folytatott vitákban. Ha tovább folytatódik a modellek és szabványok helytelen alkalmazása, a jövőben egyre többször fog eszünkbe jutni a róka és a szőlő meséje.



## A minőség- és környezetközpontú irányítási rendszerek szerepe a Magyar Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósításában\*

– Pónyai György\*\* –

A társadalomtudományok az 1990-es évek elején arra a következtetésre jutottak, hogy a világ fejlettebb régióiban a második világháborút követő időszak három alapvető, egymástól jellegében elkülöníthető részre bontható (1. ábra).



1. ábra

Az első, mintegy 15 évig tartó időszakot a STABILIZÁCIÓ vágya, illetve a stabilizáció megteremtésére irányuló erőfeszítések jellemzik. A világegést követően az emberek személyes céljai között a létezés feltételeinek megteremtése, a *létminimum* elérése, a fennmaradáshoz szükséges

ételt, a ruha és a lakás (bármilyen is az) megszerzése volt a legfontosabb cél. A korábbi években a személyes fenyegetettség a pusztaság létezését, a túlélés iránti vágyat, azaz a *személyes biztonságot* is az elérendő fontos egyéni célok közé emelte. Az egyén saját helyének és jövőképeinek, távoli, vágyott céljainak meghatározása a stabilizáció időszakában a túlélést, a rossz körülmények elmúlásába és az egyéni felemelkedésbe vetett hitet, a *jövőkép* kialakulását szolgálta, felszabadítva ezzel a fejlődéshez szükséges energiákat.

A háború után a lerombolt országok minden erejükkel arra törekedtek, hogy közös célként stabilizálják helyüket a világban, *nemzetközi elismertségük*, a róluk kialakuló kép a lehető legkedvezőbb legyen, és teljes értékű szerepet kapjanak, illetve szerezzenek a világ kialakuló gazdasági és politikai életében.

A stabilizáció időszakának végét jelentette a '60-as évek elején, amikor az egyéni és a közös jövőképben már a GYARAPODÁS igénye jelent meg elsődleges célként. Akkor már az egyén *jólétet, luxust, hatalmat* akart. Ennek érdekében hatalmas méretű fejlesztések kezdődtek, korlátozás és minden megfontolás nélkül kihasználva a természeti és az emberi, azaz a humán erőforrásokat. A világ, elsődlegesen a világ legfejlettebb

\* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

\*\* Ügyvezető igazgató, Magyar Szabványügyi Testület, Elérhető: gy-ponyai@mszt.hu.

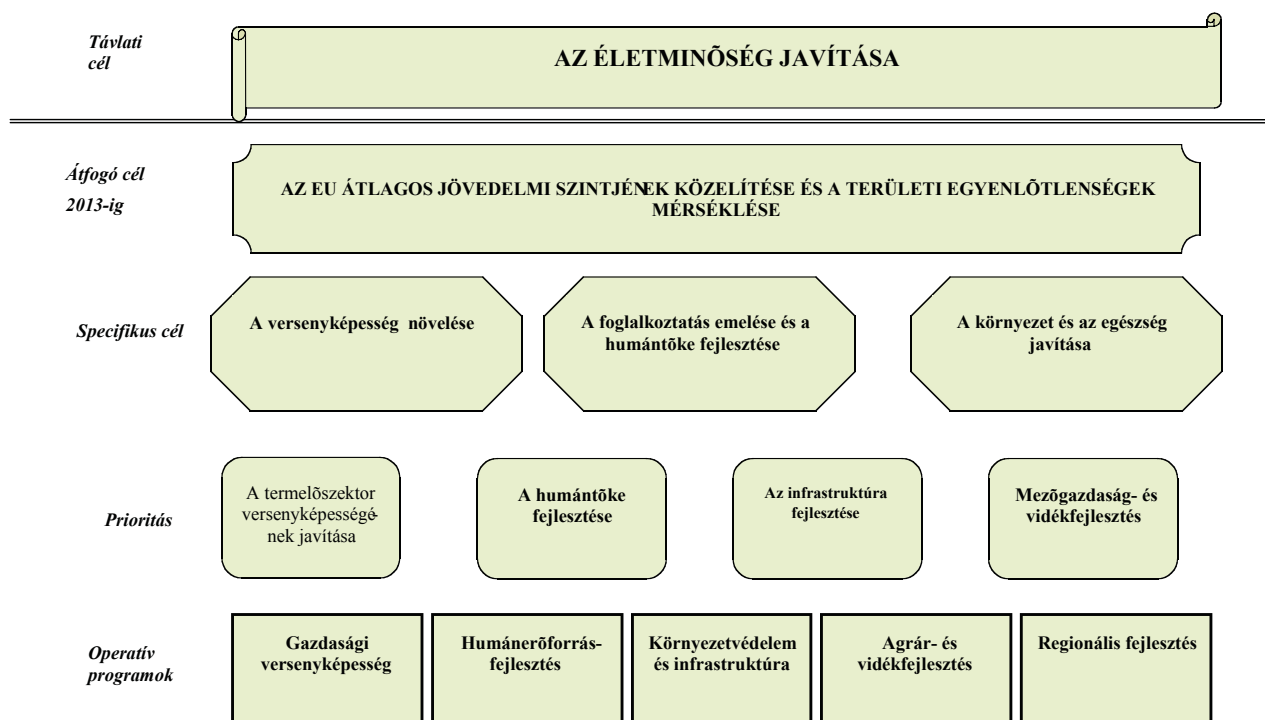
országai számára az igazán presztízsnövelő, így hatalmi helyzetüket szolgáló tényezőként a *világűr meghódítása* került előtérbe, ami az ehhez szükséges csúcstechnika és termelési kapacitások megteremtését hozta magával. Ez, a mintegy harminc évig tartó időszak 1960 körül kezdődött, és a '80-as évek végén fejeződött be.

A '90-es évek elején kezdődött el és ma is tart a MINŐSÉG periódus. Az egyén, miután stabilizálódott a helyzete, és a gyarapodáson is túljutott, rádöbbsent, hogy életminőségén kell javítani. Ennek érdekében *fokozottan kell óvnia természeti környezetét és saját egészségét* is. A gyarapodási periódusban elkövetett környezeti károkat tehát helyre kell állítani, és további cselekedeteit elsődlegesen a környezet megóvása kell már meghatározni. A gyarapodás okozta „mentális környezetszennyezés” ellensúlyozása érdekében az egyéni célok között megnövekedett súllyal jelentkezik az az igény, hogy az egyén *megfelelő*

*hivatást találjon, képzettségének és adottságainak megfelelő munkát végezzen, amelynek jövedelméből jól élhet.*

A mindenki számára közös cél ebben az időszakban már a *megfelelő pozíció kivívása és megtartása a világpiacon.*

Az előzőek szerinti folyamatok a világ különböző országaiban – a gazdasági és a politikai feltételek függvényében – eltérő ütemben és bizonyos átfedésekkel mentek, illetve mennek végbe. Ez különösen igaz abban a gazdaságföldrajzi régióban, ahova Magyarország is tartozik. Ezt tükrözi a magyar Nemzeti Fejlesztési Terv is (2. ábra), hiszen ebben egyidejűleg szerepel a gyarapodási periódusra jellemző jövedelemszint-növelés, az infrastruktúra fejlesztése, valamint a minőségperiódusra jellemző gondoskodás a humán erőforrásról, a környezet védelme és a világpiaci megjelenéshez szükséges versenyképesség-növelés.



2. ábra

Az NFT specifikus céljainak, valamint a gyarapodás és a minőségperiódus jellemző elemeinek egymáshoz rendelése jól szemlélteti a két fejlődési szakasz közötti különbségeket és átfedéseket. Nyilvánvalóvá válik az is, hogy versenyképesség és széles körű foglalkoztatottság nélkül (gyarapodás) nem valósítható meg a még magasabb és igényesebb szintű foglalkoztatás, a körütekintő humántőke-fejlesztés, a környezet és az egészség megóvása (minőség) (3. ábra). Ezek az összefüggő, egymásra épülő

feladatok és célok eredményezik az ÉLETMINŐSÉG JAVULÁSÁT.

Egy olyan, az egész nemzetgazdaságot átfogó program, mint az NFT, csak akkor lehet sikeres, ha céljaival és fejlesztési irányjaival azonosak a gazdaság részfolyamatainak céljai és irányultságai. Minél inkább támogatja az NFT végrehajtását egy-egy tevékenység, illetve részfolyamat, annál nagyobb támogatást és elismerést érdemel, hiszen fejlődése, fejlesztése a nemzetgazdaság céljának elérését is szolgálja.

Nemzeti Fejlesztési Terv (specifikus célok)	Fejlesztési szakaszok	
	Gyarapodás (jólét, hatalom, luxus, világűr)	Minőség (környezet, hivatás, egészség, világpiac)
Versenyképesség növelése		
Foglalkoztatottság növelése		
A humántőke fejlesztése		
A környezet javítása, az egészség javítása		

3. ábra

Az előzőek szerint számunkra, mint az irányítási rendszerek elterjedését támogató szervezet számára, alapvető fontosságú annak igazolása, hogy az irányítási rendszerek az NFT végrehajtását segítő eszközök. A bizonyításhoz ésszerűnek látszik az irányítási rendszerek nyolc alapelvéből kiindulni (4. ábra), melyek szerint az irányítási rendszerek célja, hogy egy ilyet működtető szervezet legyen piacképes, hatékony, folyamatos megújulásra képes, a külvilággal hasznos és jó kapcsolatokkal rendelkezzen, erőforrásaival jól gazdálkodjon.

<b>Vevőközpontúság</b>
<b>Vezetés</b>
<b>A munkatársak bevonása</b>
<b>Folyamatszempléltű megközelítés</b>
<b>Rendszerszemlélet az irányításban</b>
<b>Folyamatos fejlesztés</b>
<b>Tényeken alapuló döntéshozatal</b>
<b>Kölcsönösen előnyös kapcsolatok</b>
<b>a (be)szállítókkal</b>

4. ábra

Az NFT specifikus céljainak és az irányítási rendszerek nyolc alapelvének összerendelése azt döntheti el, hogy a nemzetgazdasági szintű specifikus célokkal összhangban állnak-e az irányítási rendszerek vállalati szinten érvényesülő alapelvei (5. ábra).

#### Az NFT specifikus céljainak és a minőségirányítási rendszerek nyolc alapelvének kapcsolata

Specifikus célok	Alapelvek
A versenyképesség növelése	Vevőközpontúság Folyamatos fejlesztés Tényeken alapuló döntéshozatal Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal Vezetői elkötelezettség Rendszerszemlélet az irányításban
A foglalkoztatás növelése, a humántőke fejlesztése	Munkatársak bevonása Folyamatszempléltű megközelítés (gazdálkodás az erőforrásokkal) Vezetői elkötelezettség
A környezet és az egészség javítása	Vezetői elkötelezettség Munkatársak bevonása

5. ábra

Az összevetés eredményeképpen megállapítható, hogy minden specifikus célhoz több alapelv is hozzárendelhető. A versenyképesség az irányítási rendszerek alapelvei által legerőteljesebben támogatott cél. Ha egy vállalat irányítási rendszert működtet, akkor versenyképessége vélelmezhető. Ez a szervezet növeli tehát a nemzetgazdaság versenyképességét. A foglalkoztatás emelése, de kiemelten a humántőke fejlesztése, specifikus cél is, támogatott az irányítási rendszerek által, hiszen vállalati szinten az irányítási rendszer megköveteli a képzést, az erőforrásokkal való körültekintő bánásmódot, a munkatársak bevonását a döntési folyamatokba.

A környezet és az egészség javítása specifikus cél, az irányítási rendszerektől vállalati szinten a vezetői elkötelezettség (munkafeltételek megteremtése), a munkatársak bevonása (saját környezetük alakítása) és az erőforrásokkal való gazdálkodás formájában kap segítséget. Az összevetés alapján megállapítható, hogy az irányítási rendszereket működtető szervezetek tevékenysége az NFT által meghatározott irányba mutat, azt minden területen támogatja, erősíti.

Az elvi alapok, azaz a specifikus célok és az irányítási rendszerek alapelvei egybeesésén és összehangoltságán túl célszerű azt is megvizsgálni, hogy az NFT területéből mennyit képesek lefedni az irányítási rendszerek. Létezik-e minden területen alkalmazható irányítási rendszer, esetleg nem szükséges-e valamely területre újat kialakítani.

A „fedettség” vizsgálatakor ismételten a specifikus célokból ésszerű kiindulni, hozzájuk rendelve a létező, már eddig is alkalmazott és már sok helyütt működő irányítási (tanúsítási) rendszert. Az összerendelés elve most is az, hogy egy-egy cél esetében melyik rendszerből adódik vállalati szinten az a követelmény, amely kikényszerít olyan tevékenységet (működést), ami a specifikus cél megvalósítását támogatja (6. ábra).

Az összerendelésekből megállapítható, hogy a versenyképesség növelését két általános (ISO 9001, Global Account Management) és két speciális (Qweb és TL 9000); a humántőke fejlesztését egy széleskörűen alkalmazott (ISO 9001), a környezet és az egészség javítását pedig négy (ISO 14001, OHSAS 18001, Kórházi standardok, HACCP) irányítási (tanúsítási) rendszer támogatja. Egyértelmű tehát, hogy a specifikus célok fedettsége teljes az irányítási rendszerek által.



### Az NFT specifikus céljainak „lefedettsége” az irányítási rendszerek által

Specifikus célok	Irányítási (tanúsítási) rendszerek
A versenyképesség növelése	ISO 9001 GLOBAL ACCOUNT MANAGEMENT Qweb TL 9000
A humántőke fejlesztése	ISO 9001
A környezet és az egészség javítása	ISO 14 001 OHSAS 18 001 Kórházi ellátási standardok HACCP

6. ábra

Annak szemléltetésére, hogy a célok és az irányultság azonossága, valamint a „lefedettség” mennyire valós, érdemes egy területet részletesebben elemezni. Az NFT operatív programjai közül célszerű például a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program fejlesztési irányaihoz rendelve azokat az elemeket kiemelni az ISO 9001 szerinti irányítási rendszerből, amelyeknek az operatív programot támogató hatása a legmarkánsabb (7. ábra).

### A gazdasági versenyképesség operatív program és az ISO 9001 kapcsolata

Fejlesztési irányok	ISO 9001
Kutatás, fejlesztés, innováció	A vezetőség elkötelezettsége (gondoskodik az erőforrásokról) (5.1.e)
Megújulás, modernizáció beruházással, infrastruktúra-fejlesztéssel	Vevőközpontúság (5.2.) Gazdálkodás az erőforrásokkal (6.) (folyamatokhoz; vevői elégedettség fokozásához; emberi erőforrások; felkészültség, tudatosság, képzés) (6.2.) Infrastruktúra (épület, munkahely, hardver, szoftver, szállítás, kommunikáció stb.) (6.3.) Munkakörnyezet (6.4.) Termék-előállítás (7.) (tervezés és fejlesztés, folyamatok, igazolások, megfigyelő- és mérőeszközök, nem megfelelő termék kezelése) (7.1.)
Információs társadalom és gazdaság	Mérés, elemzés és fejlesztés (folyamatos fejlesztés, helyesbítő tevékenység, megelőző tevékenység) (8.)
Kis- és közepes vállalatok modernizálása, bekapcsolódásuk a nemzetközi munkamegosztásba	

7. ábra

A fejlesztési irányok által megfogalmazott igényekre – vállalati szinten – az ISO 9001 szerinti irányítási rendszer legerőteljesebben a vezetőség elkötelezettségével (gondoskodás az erőforrásokról), a vevőközpontúsággal, a gazdálkodás az erőforrásokkal (folyamatokhoz, vevői elégedettség fokozásához az emberi erőforrások, az infrastruktúra, a munkakörnyezet területén), a termék-előállítás módszereivel (tervezés és fejlesztés, folyamatok, igazolások, megfigyelő- és mérőeszközök, nem megfelelő termék kezelése), a mérés, elemzés és fejlesztés módszereivel (folyamatos fejlesztés, helyesbítő tevékenység, megelőző tevékenység) ad választ.

Az NFT bármely más operatív programjának fejlesztési irányaihoz hasonló módon hozzárendelhetők az irányítási rendszerek elemei, esetenként azonban már nem csak az ISO 9001, hanem az ISO 14 001, az OHSAS 18 001, vagy a HACCP rendszerekből.

Az előzőek alapján egyértelműen igazolt és megállapítható, hogy a minőség-, a környezetközpontú és más irányítási rendszerek célja egybeesik az NFT céljával. A vállalati szinten működő irányítási rendszerek hatása összegződik, és minden külön intézkedés vagy koordináció nélkül erőteljesen támogatja az NFT végrehajtását. Az irányítási rendszerek vevőközpontúságot, a folyamatos fenntartható fejlődést, a humán erőforrással, a környezettel való körültekintő gazdálkodást (gondoskodás) és a versenyképességet megfogalmazó követelményeikkel az NFT fő célját, az ÉLETMINŐSÉG javulását szolgálják.

Ez a tény mindenképpen alapul szolgálhat arra a reményre, hogy az NFT végrehajtása során az irányítási rendszerek elterjedése és működése újabb lendületet és még nagyobb támogatottságot kap mind az NFT végrehajtásáért felelős kormányzat, mind a gazdaság szereplői részéről.

#### MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

#### SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

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

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

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

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

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

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

E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Press Nyomdaipari Rt., 1101 Budapest, Monori út 1-3.

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

Egy szám ára: 700 Ft. Éves előfizetés tagoknak 6000, nem tagoknak 8500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Köznevelési Minisztérium.

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

# A védelmi ipar helyzete, várható alakulása\*

– Győrfi Ferenc\*\* –

**A magyarországi hadiipar jelenlegi helyzete**  
Magyarországon napjainkban mintegy 60–100 közé tehető azon gazdasági társaságok száma, melyek a polgári tevékenységeik mellett haditechnikai termék gyártásával és/vagy a termékhez kapcsolódó szolgáltatás teljesítésével is foglalkoznak. Haditechnikai terméknek nevezük a kizárólagosan, illetve elsősorban fegyveres erők és rendvédelmi szervek részére, katonai célokra kifejlesztett, gyártott eszközöket (speciális tárgyak, anyagok), azok hatástalanított változatait és oktatási makettjeit. Szolgáltatásnak tekintjük a haditechnikai termékhez kapcsolódó, nem gyártási, hanem támogató jellegű tevékenységet, mely a termékek alkalmazási, kezelési, üzemeltetési ismereteit foglalja magába (például a termékek javítása és karbantartása, továbbá kezelésének és alkalmazásának oktatása).

A speciális szakmakultúrákkal foglalkozó társaságok gazdálkodására jellemző, hogy a '90-es évek csődhulláma után helyzetük fokozatosan stabilizálódott, és a termelésben is – a nagymértékű visszaesés után – szerény növekedés jelentkezett. A '90-es évek változásait megelőző utolsó „béke-

évben”, 1988-ban, még több mint 18 ezren dolgoztak a hadiiparban, és 20,6 milliárdos árbevétel érték el. 1995-ben a létszám visszaesett mintegy 2500 főre, az árbevétel pedig 3,7 milliárd forintra. 1998-ban 1900 fő már 8,2 milliárdot termelt.

A 2001. évi értékesítés 14,4 milliárd forint volt, ebből 2,6 milliárd az exportárbevétel, a munkavállalók száma 2000 fő. 2001-ben a feldolgozóipar termelési értéke 11 396,8 milliárd forint, az exportértékesítés 6775 milliárd forint volt. A hadiipar eredményei, összehasonlítva a feldolgozóiparával, igencsak szerénynek mondhatók.

2002-ben ismét visszaesés következett be mind a termelésnél, mind az exportértékesítésnél, bár a fél éves adatok ismeretében úgy tűnt, a lassú ütemű fejlődés továbbra is folytatódik. Ugyanakkor az előző évihez képest több mint tízszeresére nőtt a fejlesztésekre fordított összeg (716 millió forint) és a foglalkoztatottak száma is emelkedett. 2002-ben az összes értékesítés 12,8 milliárd, az export 1,7 milliárd forint volt, a foglalkoztatottak száma közel 2100 fő.

Az elmúlt évtizedben jelentős változás következett be a termékszerkezetben, a hadielektronika korábban vezető szerepét átvette a fegyver-, lőszer- és járműgyártás.

A termékszerkezet 1988–2001 közötti %-os alakulását mutatja a következő táblázat.

Termékkör	1988	1990	1995	2001
Fegyver, lőszer	13	10	19	29
Jármű	14	14	54	32
Elektronika	67	74	11	7
Egyéb	6	2	16	32
Összesen	100	100	100	100

## Kormányzati támogatások

*Hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatása fejezeti kezelésű pályázat*

A kormány a 3064/2000. (VII. 4.) Korm. határozat 6. pontjában hozzájárult ahhoz, hogy a Gazdasági Minisztérium a Gyártmányfejlesztési Forgó Alap kezelésére szolgáló „GYFA letéti számlát” megszüntesse, és a számlán meglévő, valamint mindenkori költségvetésében tervezett forrásokból fejezeti kezelésű előirányzatot hozzon létre a hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására, pályázati formában.

A pályázat közvetlen célja a jelentős, stratégiai érdekű hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatása, melyek eredményei hozzájárulnak az ország védelmi képességének növe-

léséhez, a NATO-tagságból eredő kötelezettségek és jogosultságok teljesítéséhez, illetve kiaknázásához és érvényesítéséhez, a szakterületi export, továbbá a foglalkoztatási képesség, valamint a hozzáadott érték jelentős bővülését szolgálják.

A hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására létrehozott pályázati rendszer a védelmi ipari tevékenységben érdekelt magyarországi cégeket szólítja meg. A stratégiai érdekű hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására létrehozott pályázatot a haditechnikai eszközök és szolgáltatások előállítását,

\* A XII. Magyar Minőség Hét Hon- és Rendvédelmi Szekciója keretében elhangzott előadás szerkesztett változata.

\*\* A GKM vezető főtanácsosa.

illetve teljesítését szolgáló beruházásokhoz lehet benyújtani.

A pályázaton részt vehetnek mindazon magyarországi székhelyű vállalkozások (a Magyar Köztársaság területén működő, cégbíróság által a cégnyilvántartásba bejegyzett, jogi személyiséggel rendelkező vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, valamint egyéni vállalkozók), amelyek hadiipari technológia-korszerűsítő beruházásukat és annak működtetését Magyarországon végzik. Értelmszerűen nem pályázhatnak azok a személyek (szervezetek), akik a pályázat kiírásában, értékelésében és elbírálásában részt vesznek.

A támogatás formája vissza nem térítendő támogatás, a pályázatok évenként kerülnek kiírásra.

A gazdasági és közlekedési miniszter a benyújtott pályázatok elbírálására bizottságot hozott létre, melyben a tárca szakértői mellett a honvédelmi, a belügyi és az oktatási minisztériumok is képviselik magukat. A Szakmai Bizottság véleményezi, értékeli a pályázatokat, javaslatot tesz a támogatási sorrendre, és előkészíti a miniszteri döntéshez.

A nyertes pályázókkal a tárca úgynevezett támogatási szerződést köt.

Jelenleg a 2001. és 2002. évi pályázatok kezelése történik, a 2003. évi pályázat előkészületi fázisban, meghirdetése folyamatban van:

- 2001-ben: szerződéskötés 5 pályázóval, összeg 81 millió Ft, 4 beruházás már befejeződött, egy még folyamatban van.
- 2002-ben: szerződéskötés 4 pályázóval, összeg 90 235 millió Ft.
- 2003-ban: a rendelkezésre álló összeg 78 millió Ft.

Tapasztalataink szerint az érintett gazdasági társaságok kedvezően fogadták a HTK pályázati rendszert, ezt mutatja a pályázók számának növekedése is. 2001-ben 9 cég, 2002-ben már 13 nyújtott be pályázatot.

#### *NATO-tagságból fakadó előnyök feltárása és kihasználása a hadiipar területén*

A program közvetlen célja a jelenleg meglévő termelési kapacitások megtartása, erősítése, a szakterületi export fokozása.

A NATO Biztonsági Beruházási Program (röviden: NATO NSIP) keretében kiírásra kerülő pályázatokon részt venni kívánó magyarországi székhelyű szervezetek, felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek a 164/2002. (VIII. 2.) Korm.

rendelet szerint szerezhethetnek részvételi jogosultságot. A program keretében kiírásra kerülő pályázatokon való részvétel feltétele, hogy a pályázó szakmai és gazdasági megfelelőséget igazoló tanúsítást szerezzen meg. Jelenleg több mint kétszáz cég kapta meg a „NATO Beszállításra Alkalmas”, és közel száz pedig a „Minősített NATO Beszállításra Alkalmas” címet. A NATO NSIP programban minősített résztvevői kör bővebb, mint a haditechnikai termék gyártásával és szolgáltatás teljesítésével is foglalkozó gazdasági szervezeteké. Az infrastruktúrák kiépítését biztosító polgári ipar képviselői is a minősített vállalkozások között találhatók.

A GKM Ipari Főosztálya, mint a magyarországi hadiipart felügyelő kormányzati szerv, bekapcsolódott a WEAG EDIG (Nyugat-európai Unió Fegyverzeti Csoport Európai Védelmi Ipari Csoportja) munkacsoport tevékenységébe. A kapcsolatfelvétel megtörtént, a tényleges tagság időpontja 2003. július elseje. A belépés célja a magyar hadiipar megjelenése és érdekeinek képviselete az EDIG-ben. Munkánk során számítunk a Magyar Védelmiipari Szövetség, valamint az érintett HM-szervezetek aktív közreműködésére.

#### *GKM KKV-támogatások*

A hadiipari tevékenységet végző kis- és közepes vállalkozások kapcsolódhatnak a GKM által működtetett KKV-támogatási programokhoz:

1. A Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program  
A 2002 májusában hivatalba lépő Magyar Kormány különös hangsúlyt fektetett a kis- és középvállalkozás-fejlesztésre. A KKV-k hatékony támogatása érdekében megalkotta a Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Programot, melynek 4 fő célkitűzése a következő:

- a növekedésorientált kis- és középvállalkozások versenyképességének erősítése,
- a kis- és középvállalkozások EU-csatlakozásra történő felkészítése,
- egyenlő esélyek biztosítása,
- vállalkozóbarát szabályozási környezet megteremtése.

#### *2. Pályázatok*

A fenti célok elérése érdekében a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium pályázati felhívásokat dolgozott ki a Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program keretében. A pályázatok három csoportba oszthatók fő célkitűzésük tekintve:

- versenyképesség javítása (SZVP-2003-1, SZVP-2003-2, SZVP-2003-3, SZVP-2003-7, SZVP-2003-8, SZVP-2003-9),
- együttműködés (SZVP-2003-5, SZVP-2003-6),
- felkészítés az EU-csatlakozásra (SZVP-2003-4).



A pályázat kódszáma	A pályázat célja	A támogatandó KKV-k száma	A rendelkezésre álló keretösszeg
SZVP-2003-1	A feldolgozóiparban működő KKV-k modernizációjának és technológiai fejlesztésének támogatása	400–450	3000 millió Ft
SZVP-2003-2	Korszerű vállalatirányítási rendszerek támogatása	100–110	400 millió Ft
SZVP-2003-3	KKV-k versenyképességét javító üzleti-tanácsadói szolgáltatások támogatása	700–800	400 millió Ft
SZVP-2003-4	Képzés és információszolgáltatás az EU követelményeinek való megfelelés céljából	7000–7500	250 millió Ft
SZVP-2003-5	KKV-k beszállítói tevékenységét javító támogatás	170–180	1500 millió Ft
SZVP-2003-6	A KKV-k közötti hálózatépítés támogatása	700–1500	1000 millió Ft
SZVP-2003-7	Minőségirányítási rendszer bevezetésének támogatása	1200–1400	800 millió Ft
SZVP-2003-8	KKV-k interneten való megjelenésének támogatása	1400–1500	400 millió Ft
SZVP-2003-9	KKV-k fejlesztéseit segítő kamattámogatás	70–80	300 millió Ft

További információk a [www.gkm.hu](http://www.gkm.hu) Pályázatok címen találhatók.

### 3. Mikrohitel

A program fő célja olyan mikrovállalkozások számára hitel nyújtása, amelyek túl kicsik ahhoz, hogy a kereskedelmi bankok ügyfelei legyenek.

A konstrukció főbb vonásai:

- legfeljebb 200 millió Ft éves nettó árbevételű mikrovállalkozások vehetik igénybe;
- felvehető maximális összeg: 6 millió Ft (24 ezer euró);
- maximális futamidő öt év;
- a hitel elsősorban fejlesztésre, de forgóeszköz-finanszírozásra is használható;
- kamat a hitelkérelem elbírálásakor érvényes jegybanki alapkamattal azonos.

A program kezelője és végrehajtója a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány.

### 4. Széchenyi Kártya

A KKV-k likviditási problémáinak megkönnyítése érdekében a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége kidolgozott egy új terméket, a Széchenyi Kártyát:

- 500 ezer vagy 1 millió forint összegű hitelkeret, júliustól igényelhető a 2, 3, 4, 5 millió Ft-os Kártya;
- vásárláshoz, készpénzfelvételhez vagy más módon történő számlaterheléshez használható;
- kamattámogatás: 2003-ban 1 millió Ft-ig 5%, felette 3%, 2004-től egységesen 3%.

### 5. Európa Hitel

2003 márciusában egy új konstrukció indult be „Európa Hitel” néven (Európa Technológiai Felzárkóztatási Beruházási Hitelprogram). A Program keretében elsődlegesen a KKV-k modernizációs célú beruházásai részesülnek pénzügyi támogatásban. A Magyar Fejlesztési Bank (MFB) és partnerbankjai egy rendkívül kedvező kamatozású, minimum 10, legfeljebb 500 millió Ft-os hitelt kínálnak a KKV-k részére a kormány árfolyam-garanciájával előteremtett pénzügyi források terhére.

### 6. Hitelgarancia

A két legnagyobb hitelgarancia-szervezet, a Hitelgarancia Rt. és az Agrárvállalkozási Hitelgarancia Alapítvány 80%-os garanciát nyújt a KKV-k hiteleihez, melyhez az állam 70%-os kezességet és 50%-os garanciadíj-támogatást biztosít.

### Kapcsolódások a honvédségi beszerzési programokhoz

A NATO-hoz való csatlakozásakor Magyarország vállalta, hogy évente fokozatosan növeli honvédelmi kiadásait. 2003-ban a GDP 1,66 százalékát, jövőre 1,71 százalékát fordítják a hadseregére. Az évenkénti növekedés az 1,81 százalék eléréséig tart. A 2004. évi előzetes tervekben a haditechnika fejlesztésére mintegy 70 milliárd forintot szán a tárca.

Napjainkban a Magyar Honvédség jelentősebb korszerűsítési programjaihoz, melyeknél az importbeszerzés értéke meghaladja az egymilliárd forintot, úgynevezett ellentételezési megállapodások kötődnek. Az ellentételezés (idegen szóval az offset) a nemzetközi gyakorlatban elfogadott, a nagyértékű hadiipari beszerzéshez kötődő eljárás. Az ellentételezés feltételeit a kormány 152/1999. (X. 22.) rendelete, valamint a 2057/2001. (IV. 2.) határozata részleteiben szabályozza. Ellentételezési kötelezettséget a haditechnikai termék beszerzésére irányuló tender nyertese vállal a szállítási szerződés értékének meghatározott százalékában, melynek a minimális értéke 100%. Az ellentételezés hazai beszállításból, magyar áruk többletexportjából és befektetésből tevődik össze. A honvédségi gépjárműpark korszerűsítésére kiírt pályázaton a résztvevőknek az egyéb vállalatok mellett a haditechnikai beruházások megvalósítására is ajánlatot kellett tenniük. Az ellentételezéssel kapcsolatos kormányzati feladatokat a gazdasági és közlekedési tárca intézi.

Az ellentételezés révén a magyar vállalkozások, így a hadiiparban érdekelt cégek számára is új kapcsolatok, piacok nyílhatnak meg, továbbá tőkebevonásra lesz lehetőség.

Néhány gondolat három jelentős beszerzési programhoz:

- Gripen JAS 39 típusú vadászgépek bérletéről szóló megállapodás
- A svéd–brit Gripen International céggel kötött 14 éves futamidejű ellentételezési megállapodás alapján kiemelt befektetési területként szóba jöhetnek a repülőtechnikába történő befektetések. A harcászati repülőgépek üzemeltetése kapcsán igény mutatkozik bizonyos javító-karbantartó szolgáltatások elvégzésére.
- Harcászati URH rádiók beszerzése  
A program keretében a norvég Konsberg cég által, közel tízéves teljesítési idő alatt új korszerű technikai eszközök kerülnek a honvédség birtokába. A Konsberg jelentős összegű magyarországi befektetést, továbbá magyar partnerekkel ipari kooperációt vállalt.
- Gépjárműpark-korszerűsítési program  
A tenderen két kategóriában magyar győztest hirdettek ki (az autóbussznál az Ikarus Trade Kft., a terepi gépjárműveknél a Rába Jármű Kft. nyert), így offsetkötelezettségük az importhányadhoz kapcsolódik. A közúti jármű kategória nyertese az Iveco lett, de különböző okok miatt nem történt meg a céggel a szerződéskötés. A tizenöt éves futamú ellen-

tételezési keretszerződések járműtípusonként minimum 20%-os hazai beszállítást tartalmaznak, továbbá a nyertesek a gépjárműiparhoz kapcsolódó haditechnikai befektetéseket vállaltak.

### Jövőkép

A hadiipari tevékenységet folytató vállalkozások sorsának alakulása több tényezőtől függ. Így talpon maradásukat befolyásolja a hazai felhasználók, elsősorban a Magyar Honvédség megrendeléseinek alakulása, az ország NATO- és EU-tagságából adódó lehetőségek kihasználása, a cégek nemzetközi folyamatokba való bekapcsolódási képességének alakulása.

Fontos kormányzati feladat a társaságok munkájának segítése, a jelenleg meglévő pályázati rendszerek további működtetése, a rendelkezésre álló források folyamatos növelése. Ugyancsak kormányzati feladat a hadiipari tevékenység jogi hátterének biztosítása. A haditechnikai termékek gyártásának és szolgáltatások teljesítésének engedélyezése jelenleg jogilag nem szabályozott. A vonatkozó jogszabály megalkotása azért is fontos, mert a jelenlegi rendezetlen helyzet kedvezőtlenül hat a haditechnikai termékeket gyártó, szolgáltatásokat teljesítő vállalkozások privatizációjára. A társaságok mostani tulajdonosi összetételére jellemző, hogy a korábbi állami tulajdon visszaszorult, és helyét a hazai magántőke foglalta el. A külföldi tőke megjelenése jelenleg nem számottevő, várhatóan a haditechnikai termékek gyártását szabályozó kormányrendelet hatálybalépése pozitív elmozdulást eredményez ezen a szakmai területen.

Ugyancsak kedvező hatás várható a nagyobb volumenű haditechnikai beszerzésekhez (például a már említett Gripen-beszerzés, URH rádió- vagy a gépjárműprogram) kapcsolódó ellentételezéstől, mivel a külföldi tendernyertesek vállalásaikat részben haditechnikai befektetésekkel is teljesíthetik.

A haderőreform befejezése, a hadseregfejlesztés koncepciója meghatározó befolyással bír a haditechnikai fejlesztésekre és beszerzésekre, és ezáltal a hazai hadiipari vállalkozásokra. A tervezhető beszerzések, az igények ismerete kedvezően hatnának a vállalkozásokra, a biztos piac növelné a gazdasági-pénzügyi stabilitásukat. A cégekkel fennálló munkakapcsolatunk során (pl. OSAP 1318 nyilvántartási számú, a haditechnikai termékek cikkenkénti termelési, értékesítési stb. adatait tartalmazó statisztikai adatszolgáltatás feldolgozása) gyakran vetik fel a beszerzésekkel kapcsolatos kifogásaikat, panaszait.

# Új nemzetközi szabvány készül „Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek. Követelmények” címmel\*

– Petró Ottóné dr. \*\* –

Az új nemzetközi szabvány, az ISO 22 000 kidolgozását az ISO 34-es számú, „Élelmezési termékek” elnevezésű műszaki bizottsága (továbbiakban ISO/TC 34) végzi, amelynek titkárságát a Magyar Szabványügyi Testület, az MSZT látja el.

A téma fontosságára való tekintettel a műszaki bizottság a szabvány kidolgozására külön munkacsoportot hozott létre (továbbiakban ISO/TC 34/WG 8) dán projektvezetéssel.

Számos európai ország mellett Argentína, Ausztrália, Indonézia, Japán, Tanzánia, Thaiföld, az USA és Venezuela jelölt szakértőket a munkacsoportba. Így jelenleg összesen 21 ország és 5 nemzetközi szervezet, a FAO/WHO Élelmiszerkönyv Bizottsága (Codex Alimentarius Commission), az Élelmezési Üzleti Fórum (Food Business Forum), az Élelmiszer-biztonsági Világszervezet (World Food Safety Organization), az EU Élelmiszer- és Italipari Szövetsége (Confederation of Food and Drink Industries of the European Union), továbbá a Nemzetközi Tejipari Szövetség (International Dairy Federation) képviselői vesznek részt a munkában. Ezen túlmenően az ISO 9001:2000 szabványt kidolgozó műszaki albizottság (ISO/TC 176/SC 2) szakértői is segítik az ISO/TC 34/WG 8 tevékenységét.

## Miért került az élelmiszer-biztonság az érdeklődés középpontjába világszerte?

Ennek az a magyarázata, hogy az utóbbi évtizedekben jelentősen növekedett az élelmiszerek okozta megbetegedések száma. Ez a tendencia – ugyan más-más okokra visszavezethetően, de – az iparilag fejlett és a fejlődő országokban egyaránt megfigyelhető. Az élelmiszerek szennyeződésének ugyanis számos, egymástól nagyon különböző lehetősége van.

– A legkézenfekvőbb, tradicionálisnak mondható ok az élelmiszerek fertőződése baktériumokkal, vírusokkal vagy parazitákkal a megfelelő higiénés körülmények hiánya miatt. Tekintettel azonban arra, hogy ilyen típusú problémák mindig voltak, és a jövőre nézve sem

garantálható teljes kiküszöbölésük, önmagában ezzel az okkal nem magyarázható a megbetegedések számának növekedése.

Társult azonban ehhez néhány olyan tényező, amelyek együttes hatása már magyarázatot adhat a növekedésre.

Ilyenek:

- a nemzetközi élelmiszer-kereskedelem növekedése,
- a külföldre utazók számának növekedése,
- a fogyasztói szokások változása.

Míg korábban egy-egy élelmiszer-fertőzés a világ adott szegmensének helyi problémája maradt, addig ma már – a kereskedelem globalizációja folytán – a kórokozók gyorsan nagy távolságokra eljuthatnak, fokozva ezzel a potenciálisan veszélyeztetettek számát. A nemzetközi turizmus növekedése szintén elősegíti a betegségeket okozó mikroorganizmusok gyors szétszóródását.

Ehhez járulnak még hozzá azok a változások, amelyek főleg a magasabb életszínvonalú országokban a fogyasztói szokásokban megfigyelhetők. A jómódú vásárlók ugyanis elvárják, hogy egész évben friss gyümölcs- és zöldségfélék széles választéka álljon rendelkezésükre, amelyek lehetőleg nem vagy csak nagyon kevés tartósítószer tartalmaznak. Ezeknek az igényeknek való megfelelés azonban óhatatlanul együtt jár a mikrobiális fertőzés rizikójának növekedésével. Ráadásul ezekben az országokban a lakosság növekvő számban fogyaszt éttermekben készített ételeket, hogy mentesítsék magukat az elkészítés munkálataitól. Az éttermek konyháiban az élelmiszerek esetlegesen nem megfelelő kezelése viszont további rizikófaktort jelenthet, amely már nemcsak egy családod, hanem ennél szélesebb réteget érinthet.

– Az élelmiszerek okozta megbetegedések számának növekedéséhez vezethet néhány új és/vagy intenzív eljárás vagy technológia alkalmazása is, amely veszélyes anyagokat vihet be az élel-

\* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

\*\* Magyar Szabványügyi Testület.

miszerekbe (például allergéneket), vagy azokban ilyen anyagok kialakulását idézheti elő (pl. akrilamidot).

- A megbetegedéseknek oka lehet továbbá olyan vegyi anyagok nem megfelelő vagy túlzott használata is, mint amilyenek a növényvédő szerek, az antibiotikumok, a növekedési hormonok vagy a különböző élelmiszer-adalékok (színezékek, állományjavítók, íz- és illatanyagok, tartósítószeresek stb.).
- Az élelmiszerek okozta megbetegedések növekvő számának lehetséges okait vizsgálva nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy – elsősorban az iparilag fejlett országokban – a jobb egészségügyi ellátásnak és a korszerű gyógyszereknek köszönhetően csökkent a gyermekhalandóság, nőtt a krónikus betegek életben maradásának esélye, és növekedett az átlagéletkor. Ennek következtében a népességen belül számottevően nőtt a gyermekek, a krónikus betegségben szenvedők és az idős emberek aránya. A statisztikai adatok pedig azt mutatják, hogy ezek a rétegek sokkal kevésbé ellenállóak az élelmiszerek okozta megbetegedésekkel szemben, mint a népesség más rétegei.
- Az igazsághoz azonban az is hozzátartozik, hogy a növekedés egy része csak látszólagos. Számos, korábban ismeretlen eredetű megbetegedésről ui. időközben kiderült, hogy azok oka valamelyik fogyasztott élelmiszerre vezethető vissza.

Az élelmiszerek miatt fellépő megbetegedések óriási kárt okoznak a gazdaságnak, csak az USA-ban több milliárd dollárra becsülik ezek évente felmerülő költségeit (orvosi vizsgálatok, kezelések, betegállomány, tartós egészségkárosodás stb.).

### **Milyen okok vezettek az ISO 22 000 nemzetközi szabvány kidolgozásához?**

A megbetegedések számának növekedése azzal a következménnyel járt, hogy valamennyi országban egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az élelmiszerek minél biztonságosabb előállítására. Az egészségügyi hatóságok rendeletek sorával szabályozzák a felhasználható nyers-, alap- és segédanyagok fajtáit, rögzítik a veszélyesnek minősülő szennyeződések tűrési határértékeit. A kormányzati szervek hatékony ellenőrző-hálózatokat építenek ki, sűrítik az ellenőrzést és szigorítják a szankciókat.

A szabályozók és az ellenőrzések számának növekedése, továbbá a fokozódó elvárások egyre nehezebbé tették és teszik az élelmiszereket elő-

állítók helyzetét, akiknek figyelme ezért a szabványosítás felé fordult. Megfogalmazták azt az igényüket, hogy a szabványalkotók készítsenek olyan szabványt, amely segítséget nyújt számukra ahhoz, hogy a fokozódó elvárásoknak meg tudjanak felelni. Ennek eredményeként számos országban (Dánia, Hollandia, Írország, Kanada, Ausztrália stb.) nemzeti szabványt dolgoztak ki, amelyben rögzítették az élelmiszer-biztonsági rendszerekkel szemben támasztott követelményeket.

Az élelmiszer-kereskedelem globalizálódása azonban szükségessé tette a nemzeti szintű intézkedések egyre szélesebb körű, regionális, majd pedig világméretű harmonizálását. Ez utóbbit kormányzati szinten a FAO-WHO Élelmiszerkönyv Bizottsága (Codex Alimentarius Commission) végzi, amely kidolgozta az ún. HACCP rendszert, amely a kritikus szabályozási pontok felderítésén és a folyamatos veszélyelemzésen alapul. A HACCP rendszer bevezetése ma már számos országban, így hazánkban is kötelező.

A nemzeti szabványok nemzetközi szintű harmonizálására a dánok nyújtottak be javaslatot az ISO/TC 34 Titkárságához, melynek szükségességével a nemzetközi műszaki bizottság tagjainak többsége egyetértett. Az ISO Központi Titkársága az új projektet 22 000-es számon vette fel az ISO/TC 34 munkaprogramjába.

### **Ki és hogyan vehet részt ennek a nemzetközi szabványnak a kidolgozásában?**

A munkacsoportba (ISO/TC 34/WG 8) kétféle módon lehet szakértőket delegálni:

1. Az adott ország szabványosítással foglalkozó szervezetén keresztül, ha az aktív (P) tagja az ISO/TC 34-nek.

Hazánkban ez a szervezet a Magyar Szabványügyi Testület. Ha tehát egy magyar cég szakértőjét a munkacsoportba delegálni kívánja, akkor annak előfeltétele az, hogy az adott cég tagja legyen az MSZT-nek.

2. Egy olyan nemzetközi szervezeten keresztül, amely az ISO/TC 34-gyel vagy annak 8. számú munkacsoportjával aktív hivatalos kapcsolatban áll (ún. A-, illetve D-liaison).

Jelenleg – a szabvány kidolgozásában részt vevők között már felsorolt – 5 nemzetközi szervezet áll az ISO/TC 34-gyel, illetve az ISO/TC 34/WG 8-cal ilyen kapcsolatban.

### **Kik számára készül az ISO 22 000?**

Az eredeti elképzelések szerint az ISO 22 000-ben megfogalmazott követelmények az élelmiszerlánc minden olyan résztvevője számára iránymutatóak

lesznek, akik hatékony élelmiszer-biztonsági irányítási rendszert akarnak kialakítani és működtetni.

Így segítséget nyújthat majd

- az élelmiszerlánc közvetlen résztvevőinek, mint amilyenek a takarmányokat előállítók, a mezőgazdasági termelők, az élelmiszergyártók és -kereskedők, a vendéglátó-ipari egységek, az élelmiszerek raktározásával, szállításával és terítésével foglalkozók stb.
- az élelmiszerlánc közvetett résztvevőinek, például az élelmiszer-ipari gépeket, csomagolóanyagokat gyártóknak stb.

### **Hol tart az ISO 22 000-es szabvány kidolgozása?**

Az ISO/TC 34/WG 8, amely a szabvány kidolgozását végzi, 2001-ben alakult. Eddig 4 ülést tartottak, melyeken a dokumentum újabb és újabb változatait tárgyalták meg. A többszörösen átdolgozott anyagot a harmadik ülés után, 2003 márciusában küldték meg az ISO/TC 34 Titkárságának, hogy azt ún. Bizottsági Tervezet (Committee Draft) formájában a Műszaki Bizottság akkor 83 tagországának (jelenleg ezek száma már 86) szavazásra és véleményezésre megküldje. Az egyébként 3 hónapos szavazási periódust több tagország kérésére a Titkárság június végéig meghosszabbította. A beérkező szavazatok döntő többsége (79%-a) a dokumentumot alkalmasnak találta arra, hogy a még szükségesnek ítélt módosítások után mint nemzetközi szabványtervezetet (DIS-t) publikálják, és azt, az ISO Központi Titkársága véleményezésre és szavazásra az ISO 150 tagországának megküldje.

A munkaanyaggal kapcsolatban 21 országból érkeztek hozzászólások, összesen 125 oldal terjedelemben. Ezeket az ISO/TC 34 Titkársága késedelem nélkül továbbította a Munkacsoport titkárához és szakmai vezetőjéhez azzal a kéréssel, hogy haladéktalanul kezdjék meg feldolgozásukat. Az ISO/TC 34/WG 8 negyedik ülésére 2003 szeptemberében került sor Koppenhágában.

### **Milyen észrevételek, kifogások érkeztek az ISO/CD 22 000-rel kapcsolatban?**

Az észrevételek, javaslatok nagy száma azt mutatja, hogy a tagországok és az együttműködő nemzetközi szervezetek fokozott érdeklődéssel várták a szabvány első, a műszaki bizottság szintjén publikált változatát, és hogy tevékenyen

hozzá akarnak járulni ahhoz, hogy az élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítására valóban alkalmas, jól használható szabvány kerüljön kidolgozásra.

Természetesen sok nagyon hasonló észrevétel érkezett, amely megkönnyítette a munkát, de voltak egymással ellentmondó változtatási javaslatok is, ahol a szakértők feladata lesz a kérdés megoldása.

Számos javaslat érkezett az ISO/CD 22 000 bizonyos szövegrészeinek átírására, kiegészítésére vagy törlésére, továbbá a dokumentum bevezető részében szereplő négy ábra módosítására, pontosítására.

Többen kifogásolták, hogy a dokumentum túl sok megjegyzést tartalmaz, amelyek szaggatottá, rosszul követhetővé teszik az anyagot. Ugyanakkor jelentős részük beépíthető lenne a szabvány szövegébe.

Voltak, akik kifogásolták a szabályozási pontok közötti különbségtételt (lásd később), mások azt javasolták, hogy a szabvány alkalmazhatósága ne terjedjen ki az élelmiszerlánc közvetett résztvevőire, de érkezett javaslat még a cím megváltoztatására is.

Szerencsére sok volt a konstruktív észrevétel, amely rögtön megoldást is kínált a kifogásolt szövegrész(ek) átírására.

A leggyakoribb kifogás az volt, hogy – az eredeti szándékkal ellentétben – az új szabvány nem elég következetes az ISO 9001:2000 felépítésének és terminológiájának követésében. A Munkacsoport legutóbbi ülésén ezért kérésünkre részt vett az ISO/TC 176/SC 2 egyik szakértője is, az ilyen jellegű hibák sikeres kiszűrésének elősegítésére.

Hasonló észrevételek érkeztek a HACCP rendszer beépítésével kapcsolatban is. Ezeknek a kifogásoknak az orvoslásához a Codex „Élelmiszerek Importjának és Exportjának Ellenőrzése és Tanúsítási Rendszerek” elnevezésű bizottsága küldött szakértőt a Munkacsoport ülésére.

Természetesen nem könnyű feladat a két, teljesen különböző rendszer (az ISO 9001:2000 és a HACCP) összehangolása úgy, hogy mindkettő a lehető legteljesebb mértékben érvényre jusson. Ez jelenti a legnagyobb kihívást, szakértőink jelenleg is ennek megoldásán munkálkodnak.

Az ISO/CD 22 000-rel kapcsolatos negatív szavazatokat alapvetően a következő két tényező váltotta ki:

1. Hiányzott az anyagból az ISO 9001:2000 szabványban hangsúlyozottan szereplő *flyamos* *fejlesztésre* vonatkozó követelmény.

Ennek oka egy egyszerű félreértés volt. Az ISO/CD 22 000 kidolgozását végző szakemberek ui. azt mondták, hogy az élelmiszer-biztonság esetében nem beszélhetünk fejlesztésről, mert az vagy, van vagy nincs. Egy termék vagy biztonságos, vagy nem az, ezt nem lehet fejleszteni. Ebben az okfejtésben ott van a hiba, hogy fejleszteni a rendszert és nem a termék-biztonságot kell. Az élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerekkel szemben is követelmény a folyamatos fejlesztés, amelynek eredményeképpen folyamatosan csökkennie kell a nem biztonságos termékek számának és mennyiségének. A szakértők megértették ezt, így a munkaanyag következő változata már tartalmazni fogja ezt a fontos követelményt.

2. Hiányoztak az ISO/CD 22 000-ből az ún. pre-rekvizit programok.

A HACCP rendszer kiépítését ui. számos olyan folyamatnak kell megelőznie, amelyek az élelmiszerek gyártásának alapvető higiénés követelményeit hivatottak biztosítani. Ez az épületek, a környezet, a berendezések megfelelő higiénés állapotának biztosításától kezdve, az egészségügyi követelményeknek megfelelő nyers-, alap- és segédanyagok használatán keresztül, egészen a dolgozók személyes higiéniájának oktatással, megfelelő munkaruhával és rendszeres ellenőrzéssel történő megvalósításáig terjed.

A munkaanyag következő változata már tartalmazni fogja ezeket a pre-rekvizit programokat.

**Mit tudhatunk jelenleg az ISO 22 000 szabvány tartalmáról?**

A szabvány készítőinek fontos törekvése, hogy az abban leírtak ne csak a nagyvállalatok, hanem a kis- és középméretűek számára is alkalmazhatóak legyenek.

Az ISO 22 000 azokat a követelményeket részletezi, amelyek egy hatékony élelmiszer-biztonsági irányítási rendszer kialakításához szükségesek.

Ezért:

- meghatározza azokat az előfeltételeket, amelyek az élelmiszerek biztonságos előállításához nélkülözhetetlenek;
- magába foglalja a Veszélyelemzés, Kritikus Szabályozási Pontok (HACCP) rendszerét; és
- tartalmazza mindazt, amit az ISO 9001:2000 szabvány követelményként előír.

Az ISO 22 000 követi az ISO 9001:2000 felépítését, hogy megkönnyítse az új szabvány alkalmazását és a két szabvány összehasonlíthatóságát.

Az ISO 22 000 szerint nem minden szabályozási pont szükségszerűen kritikus pont is. Ezért a szabályozásra vonatkozó intézkedéseket két csoportba sorolja:

1. Kritikus Szabályozási Intézkedések (CCMs), amelyek célja az élelmiszer-biztonsági veszélyek megakadályozása, megszüntetése vagy elfogadható szintre való csökkentése. Ezeket az intézkedéseket kell tartalmaznia a kritikus szabályozási pontokra vonatkozó tervnek (HACCP-terv).
2. Támogató Biztonsági Intézkedések (SSMs), amelyek megakadályozzák, megszüntetik vagy csökkentik a veszélyek megjelenésének lehetőségét. Ezeket az intézkedéseket az ún. SSM-programban kell összefoglalni.

Az ISO 22 000 – többek között – leírja, hogyan kell a veszélyelemzést végrehajtani, a HACCP-tervet elkészíteni, az SSM-programot megtervezni stb.

Egy tájékoztató jellegű melléklet bemutatja az ISO 22 000 és ISO 9001:2000 fejezetei közötti kapcsolatot. Egy másik melléklet azokat a Codex-kiadványokat sorolja fel, amelyek a különböző típusú élelmiszerek gyártáshigiénéjének szabályait rögzítik, továbbá ezek megvalósításához adnak irányelveket.

Ugyan még nem dőlt el, de valószínűleg tartalmazni fog a szabvány egy további mellékletet, amely a pre-rekvizit programok elkészítéséhez nyújt majd segítséget.

Bár a 2003 márciusában megjelent ISO/CD 22 000 szavazásának eredményeként az átdolgozott anyagot már Nemzetközi Szabványtervezetként, DIS-ként lehetne publikálni, az ISO/TC 34 Titkársága úgy határozott, hogy az ISO/TC 34/WG 8 szakértőinek a véleményét is kikérve, a munkaanyag új változatának elkészülése után fogja eldönteni, hogy azt második CD-ként vagy DIS-ként célszerű-e közzétenni. Bármi lesz is a döntés, a szabvány megjelenésének tervezett időpontját (2004 vége) reményeink szerint ez nem, vagy csak minimális mértékben fogja befolyásolni.

## A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

### A minőség hatása a versenyképességre

Beszámoló a XII. Minőség Hétről (2003. november 10–13.)

Az ebben az évben rendezett, XII. Minőség Hét most is, mint eddig minden évben, törekedett arra, hogy a résztvevők minél teljesebb képet kapjanak a minőség legfontosabb aktuális kérdéseiről a világban, Európában és természetesen a hazai gazdaságban. A csatlakozás küszöbén azonban fő célja az volt, hogy – a kormányzati stratégiának megfelelően – elsősorban a hazai kis- és közepes vállalatok (KKV-k) hasznosíthassák az előadásokon elhangzó ismereteket versenyképességük és gazdasági pozíciójuk erősítése céljából.

Bár a KKV-knek az EU-csatlakozás során elsősorban az Unió előírásainak kell eleget tenni (pl. műszaki biztonság, élelmiszer-biztonság), minőségirányítási rendszerük tanúsítása és folyamatos fejlesztése sem kevésbé fontos kihívás, mert ezt a piac – minimális követelményként – elvárja. A minőség a versenyképesség alapvető, magától értendő feltételévé vált.

A minőségrendszerek fejlesztése nálunk igen lendületes volt, nem utolsósorban azért, mert bevezetésüket a hazai gazdasági kormányzat immár évek óta jelentős támogatásban részesíti. A rendezvény áttekintette, hogy hol tart most e folyamat, és milyenek a jövő kilátásai.

A plenáris ülések számba vették azokat a technikákat, eszközöket, amelyeket a minőségszakma alkalmaz a versenyképesség növelésére és amelyek felhasználhatók a KKV-k stratégiájában is. A plenáris előadások mellett egyes szekciók (hon- és rendvédelmi, közigazgatási, egészségügyi, jogi, szoftver-) tárgyalták szakterületük speciális minőségproblémáit is.

A beszámoló nem tekinti feladatának, hogy a konferencián elhangzott közel 80 előadást ismertesse – az ezeket tartalmazó kötetet az MMT titkárságán az érdeklődők megvásárolhatják –, inkább arra törekszik, hogy áttekintést adjon a rendezvényről, és igyekezzék tolmácsolni a szakemberek véleményét a szakma jelenlegi helyzetéről és fő fejlődési irányairól. Egyes, kiemelkedő előadások szerkesztett változatát folyamatosan közölni fogjuk.

#### Nyitó plenáris ülés

**Pongorné dr. Csákvári Marianna** ismertette, hogy a kis- és közepes vállalatok, melyek a dolgozók 70%-át foglalkoztatják és a GDP 45%-át ter-



Fotó: Révész József

#### A plenáris ülés elnöksége

Balról jobbra: Pónyai György, az MSZT ügyvezető igazgatója, Pongorné Csákvári Marianna GKM h. államtitkár,

Lepsényi István, az MMT elnöke, prof. dr. H.D. Seghezzi, az NMA tagja és dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

melik, kiemelkedő szerepet töltenek be a kormányzat gazdaságpolitikájában. Ennek megfelelően jelentős támogatást is élveznek pl. a Széchenyi Terv és a SMART program keretében. Minőségbiztosítási rendszerek kiépítése és tanúsítása sok év óta részesül a gazdasági kormányzat támogatásában.

A fenntartható fejlődés és a minőség összefüggését **dr. Molnár Pál** elemezte. Kifejtette, milyen szoros a kapcsolat a minőség, a környezet kímélése, a dolgozó ember egészsége és biztonsága között. Mindezek az egyetemes társadalmi felelősség tényezői.

A minőségmenedzsment szerepéről a jövő Európájában **Prof. dr. Hans Dieter Seghezzi** tartott előadást, melynek szövegét 2003. decemberi számunkban már közöltük. Itt csak néhány, a jövőre vonatkozó megállapítás kívánczik kiemelésre.

A minőségirányítás igen hatékony lesz, ha a minőséget a költségekkel, mennyiséggel és idővel kapcsolatban kezeli, és ha teljesen beépül a felső menedzsmentbe. Ez azt jelenti, hogy az Integrált Minőségirányítás (IQM) koncepciót kell alkalmazni.

Az olyan jellegű modellek, amelyek a termék-, szolgáltatás- és folyamatminőség irányítását segítik, virágozni fognak. Ez a modelleknek az a csoportja, amelyekhez az ISO 9001:2000 és a Hat Sigma tartozik.



A tanúsítás üzletté vált. A tanúsító szervezetek közti verseny miatt a tanúsítványok minősége süllyedhet. Ez csökkenti a tanúsítványok megbízhatóságát, és rontja tényleges értéküket. A tanúsítók megölhetik a saját üzletüket. A tanúsítványoknak elismerésre van szükségük, különben elvesztik értéküket. Ennek elkerülésére a szabad tanúsítási piacon szükség van bizonyos hivatalos szabályozásra, amelyet általában akkreditálási alrendszernek neveznek. Sajnos, ezek nemzeti szinten és még nem a globális piacon működnek. Az akkreditálási hatóságok eddig nem kényszerítették a gyengén működő tanúsítókat, hogy vagy lépjenek ki a piacról, vagy növeljék munkájuk minőségét.

A kiválósági modellek az általános menedzsment modelljei. Azoknak a modelleknek, amelyek TQM-eredetűek, további fejlődésre van szükségük. A rendszerek fejlődésének két útja lesz: az integrált minőségirányítás van az egyik oldalon, és a kiválósági programok a felső menedzsment oldalán. Ezután a minőségirányítás elnyerheti gazdasági jelentőségét mint az üzleti tudomány új része, minthogy a kiválósági elképzelések egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a felső vezetésben.



Foto: Révész József

Prof. dr. Seghezzi a pódiumon

**Pónyai György** arról számolt be, hogy mennyiben támogatják a minőség- és környezetközponú irányítási rendszerek a Magyar Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósítását, és tetelesen is

kimutatta, hogy az ISO 9001 követelményszabvány egyes pontjai hogyan kapcsolódnak a Terv fejlesztési irányaihoz. A minőség-, a környezetközponú és más irányítási rendszerek célja egybeesik az NFT céljával. A vállalati szinten működő irányítási rendszerek hatása összegződik, és minden külön intézkedés vagy koordináció nélkül erőteljesen támogatja az NFT végrehajtását. Az irányítási rendszerek a vevőközponúságot, a folyamatos fenntartható fejlődést, a humán erőforrással, a környezettel való körültekintő gazdálkodást (gondoskodást) és a versenyképességet megfogalmazó követelményeikkel az NFT fő célját, az ÉLETMINŐSÉG javulását szolgálják.

### Minőségközponú irányítási rendszerek

Ezen a téren az előadások két fő gondolat köré csoportosíthatók, ezek: a rendszerek többszörös integrációja, valamint az új auditszabvány és következményei.

A szervezetekre elviselhetetlenül nagy terheket ró a párhuzamosan bevezetett irányítási rendszerek működtetése, többszörös bevezetési, működtetési, felügyeleti költség, többletmunka-erő igénybevétele egy időben, átfedésekkel, jelentős többletköltséggel. Szükség van az érintett szabványelőírásokra, a rendszerek tanúsítványaira, de talán nem ez a legjobb megoldás. Érthető, hogy az érintettek integrált megoldásokra törekszenek, csökkentve a költségeket és növelve a szinergikus hatásokat.

A tapasztalatok szerint a szervezetek az integrált irányítási rendszert nem egységesen értelmezik, mást-mást értenek integrált irányítási rendszer alatt. Szűken értelmezve integrált rendszer alatt értik, hogy egy menedzsmentrendszer integrálódik a vállalati folyamatokba.

Egy másik értelmezés szerint: két vagy több irányítási rendszer bevezetését és fenntartását tekintjük integrált irányítási rendszernek.

Az egyes alrendszereket a működésbe beleolvasó rendszerként kell kezelni. Ez praktikus azt jelenti, hogy nincsenek különálló szabályozódokumentumok, nincs külön kézikönyv, pl. minőségirányítás, környezetirányítás stb. területén, hanem egy egységes kézikönyvben fogalmazzuk meg a szükséges szabályozásokat. Ennek a megközelítésnek kell érvényesülnie az alsóbb szintű szabályozódokumentumokban is, mint pl. folyamatleírások, munkautasítások. Ez csak akkor valósítható meg, ha nem szabványalapú, hanem működési folyamat alapú szabályozók születnek, amelyekbe az egyes alrendszerek követelményei belesimulnak, egy-egy szempontként bukkannak elő.

A rendszert működtető szervezet, illetve a tanúsító szervezet kapcsolata komolyan befolyá-

solni tudja a szervezet elkötelezettségét a minőségirányítási rendszer mellett. A tanúsító szervezeteknek meg kell találniuk a közös hangot a szervezettel, meg kell tanulniuk az adott szervezet „nyelvén” beszélni. Ennek fordítottját nem várhatjuk el a rendszert működtető szervezettől, ugyanis nem szabad elfelejtenünk: a tanúsító szervezet ebben az esetben a szolgáltatást nyújtó fél, és a cég a vevő.

Az auditáló szervezetek másik fontos szerepe, hogy az auditok során valóban üzleti értéket hozzanak a szervezet életébe, mert a vevő csak ezt hajlandó megfizetni. A minőségirányítási rendszer építésének, működtetési szereplőinek szoros együttműködése, a közös nyelvezet kialakítása vezethet a szervezetek hatékony, sikeres működéséhez.

### A Minőségmenedzserek kerekasztalvitája

A vita központi témája az volt, hogy mit tesznek a magyar cégek azért, hogy megfeleljenek a minőségelvárásoknak?

Ennek keretében osztályozták a beszállítói kategóriákat minőségképességük alapján, részletesen és sokoldalúan mutatták be marketingmód-szereiket, melyek a vevői elégedettség felmérésén alapulnak. A termelőszervezetek egyszerre vevők és szállítók, ezért a fejlesztési lehetőségeket mindkét szempontból figyelembe kell venni.

- Vevőként:
  - Határozzuk meg pontosan az elvárásunkat.
  - Fejezzük ki pontosan az igényeinket.
  - Ragaszkodjunk a jogos igényeink teljesítéséhez.
- Szállítóként:
  - A legigényesebb vevőink elvárásait vegyük figyelembe.
  - Vevőként is fogalmazzuk meg az igényeinket önmagunkkal szemben.

A piaci versenyképesség biztosításának legfontosabb tényezői közül kiemelték az emberierőforrás-fejlesztési eszközöket, különösen az alábbiak szerepét tekintették jelentősnek:

- a szisztematikusan felépített célkitűzési és teljesítményértékelési rendszer,
- az üzleti célok elérését biztosító kvalifikációs analízis,
- a kvalifikációs értékelések („hard and soft skills”),
- a munkaerő-fejlesztés és -képzés,
- az utánpótlás – tervezés és előreléptetés,
- a tudásmenedzselés és ösztönzés.

A legtöbb vállalat felismerte, hogy a költségcsökkentés önmagában nem elég. Előtérbe került a kulcsfontosságú tevékenységekre történő össz-

pontosítás és a kevésbé fontos vagy perifériális tevékenységek kihelyezése, az ún. outsourcing. A minőségmenedzsment kerekasztalvitája ezt megerősítette és sokoldalúan alátámasztotta. Az egyik hozzászóló arra is felhívta a figyelmet, hogy a minőségmenedzserek elsősorban a marketingtevékenységre kezdték irányítani a figyelmet, egy sor új módszert is bemutatnak. Ezek közül is kiemelkedik az, hogy a minőségfejlesztés legfontosabb szerepe latens igények felkeltése és kielégítése. Kiemelték, hogy a vevő csak azért fizet, ami számára értéket jelent.

### A versenyképesség növelésének eszközei a KKV-k stratégiájának kialakításában

A minőségrendszerek kifejlődése és integrálódása a vezetésbe sok olyan technikát, eljárást hozott létre, amelyek csekély, szinte elhanyagolható ráfordítások árán a minőséget és a versenyképességet egyszerre javítják. Minthogy a témakör a konferencia súlypontja volt, nagyszámú előadás sokoldalúan ismertette a kihívásokat és a gyakorlatban bevált tapasztalatokat.

Ezek közül néhányat, melyek jelentős információkat tartalmaznak, szerkesztve, szakmai cikk formájában folyamatosan közlünk.

Különös figyelmet érdemel **Tito Conti**, a Nemzetközi Minőség Akadémia tagja előadásának (l. a szakmai cikkek között) az a gondolata, amely erőteljesen hangsúlyozza annak szükségességét, hogy a minőségfejlesztő modelleket összekapcsolják a vállalati PDCA ciklussal, és azután kiterjesszék alkalmazásukat az üzleti tevékenység minden szakaszára, az értékelésen túl is.

### Szekcióülések

A plenáris előadások mellett a Társaság egyes Szakbizottságai szekcióülésen tárgyalták területük speciális minőségproblémáit is.

A Közigazgatási szekció súlypontját a szakma minőségpolitikája mellett a CAF önértékelés-problémái és tapasztalatai alkották. A minőségügyi rendszerek célja általánosságban ugyanaz: javítani, hatékonyabbá, átláthatóbbá, eredményesebbé tenni a tevékenységet, a működést, mindinkább megfelelni az ügyfél és a társadalom elvárásainak. A rendszerek az azonos vagy hasonló célok megvalósítását különböző módszerekkel közelítik meg, ezekről cserélték ki tapasztalataikat.

A Hon- és rendvédelmi szekció áttekintette egyrészt a védelmi szervezetek és az ipar kapcsolatait, különös tekintettel a NATO követelményeire, másrészt a rendészeti szervek kiválósági törekvéseit, különös tekintettel a Rendőrségi Kiválósági Modellre. Az ülésen bemutatták a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságnál megvalósí-

tott rendszert. Az alkalmazott módszerek kiértékelése nem igényel speciális eszközt és szaktudást, folyamatosan végezhető, költsége alacsony, de a cél elérését jól szolgálja, ezért példaértékű.

Egy további előadás az AQAP:2000 követelményrendszer bevezetéséről szólt, melynek alkalmazása 2004. második félévben várható, de addig is szükséges az ismereteket bővíteni.

Az Egészségügyi szekció témája az irányítási rendszerek fejlesztésének gyakorlata volt. Megállapították hogy a legjobb megoldás az integrált informatikai rendszer alkalmazása lenne, mert ott automatikussá válik a dokumentáció kitöltése, és minden előírt információ belekerül. Ahol viszont ez nincs, ott nagyobb odafigyelés szükséges, és gyakoribb ellenőrzéssel lehet eredményt elérni. A Szoftverszekcióban a fejlesztőszervezetek ismertették a gyakorlatban hasznosítható eredményeiket a minőségfejlesztésben.

A rendezvény egyik legizgalmasabb előadás-sorozatára a Jogi Szakbizottság szekcióülésén került sor. **Dr. Fazekas Judit**, az Igazságügyi Minisztérium államtitkár-helyettese a jogharmonizáció állásának általános kérdéseiről tartott részletes beszámolót, kiemelve, hogy Magyarország komoly erőfeszítéseket tesz az eddigi jogharmonizációs célú jogszabályváltozásokat követően is; még sok tízezer oldal új jogszabály megalkotása és beépítése várható. Szó volt a Társasági törvény ismételt módosításáról, elsősorban a részvénytársaságok szabályainak módosulásáról, s hangsúlyozták, hogy a módosításokra részben az EU-irányelvek időközi változásai, részben pedig a magyar jogrendszer újabb követelményei miatt kerül sor. A jelenlegi módosítások célja a fokozottabb hitelezővédelem, az életszerűbb szabályozás s nem utolsósorban a további közelítés az EU követelményeihez. Alapos tájékoztatás hangzott el az európai versenyjogi szabályozás magyarországi módosításáról, külön részletezve a fogyasztók védelmével és a konszernjoggal kapcsolatos változásokat. A szekció elnöke, **dr. Fazekas Éva** előadását a Polgári Törvénykönyv és a kapcsolódó fogyasztói reklamációs jellegű szabályok módosulásáról az idő előrehaladottsága miatt már nem tudta megtartani, vállalta azonban, hogy a jelenlévőknek megküldi előadásának írásbeli változatát.

Az Oktatási napon az érdekelt állami vezetők a közoktatás és a felsőoktatás stratégiai problémáit vitatták meg a gyakorló pedagógusokkal. Az előadások túlnyomó részét lapunk 11. száma közölte.

### A rendezvény üzenete

A XII. Minőség Héten (az oktatási nappal együtt) több mint 500 szakember vett részt. Az elége-

dettségi felmérések szerint a rendezvény téma-választását, valamint az előadások túlnyomó részét pozitívan értékelték. A hallgatók közül többen is hangot adtak véleményüknek, hogy az elhangzottakat munkájukban is jól kamatoztathatják.

Egy ilyen nagyszabású rendezvény résztvevőiben szükségképpen felvetődik az a kérdés, hogy a részletkérdéseken túl milyen végkövetkeztetések szűrhetők le az elhangzottakból, vagyis hogy mi a konferencia üzenete?



Fotó: Révész József

A hallgatóság egy része

Az erre adott válasz nem lehet mentes a válaszoló szubjektív véleményétől, és bizonyára vitatható is. Mégis megkísérlem:

- Az egyenletes minőség a siker magától értetődő, szükséges és nélkülözhetetlen tényezője. Fenntartása nem valószínűsíthető meg a minőségirányítás eszközei és technikai nélkül, ezért a folyamat, termék és szolgáltatás minőségirányítását támogató modellek (ISO 9000, 6 szigma stb.) virágozni fognak.
- A minőségirányítás egyre nagyobb mértékben beépül a szervezet irányítási rendszerébe, a PDCA ciklus szerint, valamint összeolvad más irányítási rendszerekkel, pl. KIR, MEBIR, informatikai rendszer. Beolvadnak a szakmai rendszerek is pl. ISO 16949, HACCP, AQAP stb. Ez azt jelenti, hogy integrált minőségirányítás (TQM) fog legjobban fejlődni és valósul meg a sikeres vállalatoknál. A verseny élesedésével a vevői (ügyfél) elégedettség jelentősége a szabályozásban egyre nő. Az ügyfelek elégedettségének mérése alapján hozott intézkedések az eredményes szervezetek fejlesztési tervének fontos tényezői. Ebben a tekintetben nem lehet különbséget tenni nagy- és kisvállalat között.

- A tanúsításokat megbízhatóbbá kell tenni. A tanúsítási piacon is szükséges bizonyos hivatalos szabályozás az akkreditálási hatóságok részéről a tanúsítványok értékesítésének és a bizalom megingásának megállítására. A tanúsításnak nem a nemzeti, hanem a globális piacon kell jól működnie.
- A kiválóságmodellek komoly versenyben vannak egyéb módszerekkel, pl. balanced scorecard (BSC). A túléléshez fejlődniük kell. Pl. az EFQM-modell jó, de alkalmazása túl drága. Az EFQM-moddal való értékelés túl bonyolult, és felmérések szerint a modell

nem épül be az általános menedzsmentbe. Az ISO 9004 a folyamatos utazás modellje, viszont megfelelőnek tűnik a legtöbb vállalat számára, mert ennek alapelve a folyamatos fejlesztés.

- A jövő fejlődésének záloga világviszonylatban és Magyarországon is az életfogytig tartó tanulás és ezen belül a vállalati tanulás. Ha helyt akarunk állni a jövő kihívásaival szemben, akkor mindenképp ezt a folyamatot kell erősíteni és mindennapossá tenni.

*Referálta: dr. Róth András*



**2004. március 8–9-én Hévízen,**  
a Hotel Panorámában kerül megrendezésre a

## **VII. ÉPÍTÉSÜGYI KONFERENCIA**

**az EU-csatlakozás jegyében,**

melynek keretében az építési tevékenység széles körét érintő, aktuális témákról kapnak tájékoztatást a résztvevők, mint például a Nemzeti Fejlesztési Terv célkitűzései, előkészítése, távlatai, kapcsolata a régiók kialakításával; az Országos Lakás- és Építésügyi Hivatal feladatai az építésügy szabályozásában; az Építésügyi Minőségellenőrző Intézet tevékenységének továbbfejlesztése, különös tekintettel az építésfelügyeleti tevékenységre; közbeszerzések szabályozása, különös tekintettel az EU-csatlakozásra.

A Magyar Minőség Társaság tisztelettel meghívja az érintett és érdeklődő építőipari szervezetek, önkormányzatok, kutató- és vizsgálóintézetek, valamint oktatási intézmények képviselőit a konferenciára. Részvételi díj 25 200 Ft + áfa.

A rendezvényről bővebb felvilágosítás kérhető a Magyar Minőség Társaság 06 (1) 45 66 946-os telefonszámán Nick Katalintól

és a 06 (1) 45 66 947-es számon Rigó Zsuzsától.  
*A részletes program és a jelentkezési lap februári számunkban jelenik meg.*

## **Tanfolyamaink**

**Szíves figyelmükbe ajánljuk a Magyar Minőség Társaság szervezésében 2004. január, februárban induló alábbi tanfolyamokat, a 2003-ban meghirdetett változatlan árakon:**

2.1.1 ISO 9000:2000 szabványsorozat	január 19–20.	44 000 Ft + áfa
2.1.1 ISO 9000:2000 szabványsorozat	január 19–21.	62 000 Ft + áfa
Minőségirányítás a korszerű festési technológiák megvalósításánál		
Festékes szekció 5 nap	január 26–30.	68 000 Ft + áfa
Alumíniumfelület-kezelő szekció	január 26–28.	40 000 Ft + áfa
Az ISO 9000-es rendszerek belső auditor	február 9–11.	74 000 Ft + áfa vizsgadíj: 12 000 Ft + áfa
Környezeti Menedzsment Rendszerek gyakorlati bevezető	február 9.	24 000 Ft + áfa
Környezeti Menedzsment Rendszerek megszervezése	február 10–12.	72 000 Ft + áfa
Fenntartható fejlődés az önkormányzatoknál	február 16–18.	68 000 Ft + áfa
Az ISO 19011:2002 rendszeraudit-szabvány	február 23.	24 000 Ft + áfa

Tájékoztatjuk tisztelt partnereinket, hogy a 2004. évi oktatási programfüzet február elején jelenik meg.

A Magyar Minőség Társaság szervezésében nyolcadik alkalommal kerül megrendezésre a

## Minőségszakemberek Találkozója

### Magyar Minőség Bálja

2004. február 7-én.

Helyszín: Hotel SOFITEL (korábban Hotel Hyatt Regency)  
1051 Budapest, Roosevelts tér 2.

A találkozó keretében a minőség területén dolgozó szakemberek számára „fahéjasztal” mellett nyílik lehetőség kötetlen eszmecsere.

Kiváló alkalom kínálkozik a meglévő üzleti partnerek vendégül látására, új üzleti kapcsolatok kezdeményezésére, és arra, hogy a szervezetek menedzsmentjében együtt dolgozó csapatok (felső vezetés, gazdasági, műszaki, informatikai, humánpolitikai és minőség-, környezetirányítási vezetők és munkatársak) egy kellemes műsoros esten tegyék szorosabbá munkakapcsolatukat.

*Felkért fővédnök:*

**dr. Csillag István**

gazdasági és közlekedési miniszter.

A bál egyik alapítója és támogatója a ConsAct Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.

Színvonalas műsor, változatos szórakozási lehetőségek, „nyereményeső” és apró ajándékok várják a résztvevőket.

A belépőjegy ára 19 500 Ft+áfa, mely közvetített szolgáltatásként tartalmazza az étkezést.

Az MMT szponzorként tünteti fel azt a szervezetet, amely

- 10 vagy több jegyet vásárol munkatársai, vagy ügyfelei részére,
- 4 db szponzorjegyet, összesen 150 000 Ft+áfa összegért vásárol,
- legalább 50 000 Ft-tal hozzájárul vagy ilyen értékű nyereménytárgya(ka)t ajándékozik a „nyereményeső” céljára.

Az ajándékozó nevét a sorsolásnál közöljük.

A fentieknél nagyobb összegű támogatás esetén az ellentételezés módjáról egyedi megállapodás köthető.

A szervezetek az MMT-vel való előzetes egyeztetés után apró, reklámcélú ajándéktárgyakkal kedveskedhetnek a résztvevőknek.

A rendezvényt kapcsolatosan bővebb felvilágosítást ad

Nick Katalin, tel.: 06 (1) 456-6946

és Rigó Zsuzsa, tel.: 06 (1) 456-6947.

Résztvételi vagy szponzorálási szándékát az alábbi címen jelezheti:

Magyar Minőség Társaság

1091 Budapest, Üllői út 25.

E-mail: mmt@axelero.hu • Fax: 06 (1) 456-6954

## SZAKBIZOTTSÁGOK

### A Jogi Szakbizottság ülése A közbeszerzési jogviták

A Jogi Szakbizottság 2003. október 6-án rendezvényt tartott, melynek tárgya a közbeszerzési pályázatok elkészítésének gyakorlata, a jogviták rendezése, valamint a közbeszerzési törvénynek az Európai Közösséghez csatlakozás miatt várható átfogó, jelentős módosítása volt a tárgya.

A rendezvényen dr. Sárkány Izolda a Közbeszerzési Döntőbizottság közbeszerzési biztosa, Gál Mátyásné, a Metrimpex Rt. értékesítési igazgatója és dr. Kimmel József ügyvéd tartott előadást.

**Dr. Sárkány Izolda** előadása a Döntőbizottság tapasztalatairól közbeszerzési jogviták körében a következő témákat érintette:

1. Az érvényesség körében hozott ajánlatkérő döntések.
  - Mit értünk érvényesség alatt a közbeszerzési eljárásokban?
  - Melyek azok az okok, amelyek a jogorvoslati eljárásokat eredményezik?
  - Milyen tényezők befolyásolhatják a jogviták kimenetelét?
2. Az alkalmasság/alkalmatlanság körében megfogalmazott előírások, meghozott döntések.
  - Elhatárolása az érvényesség fogalmától.
  - Milyen szabályok betartására kötelezettek a felek?
  - Milyen körben merülnek fel jogviták?
  - Mit tehetnek a felek a jogviták megelőzése, elkerülése érdekében?
3. Az ajánlatok értékelése/eljárást lezáró döntés meghozatala körébe tartozó jogviták.
  - Milyen szabályok betartása mellett kerülhet sor az ajánlatok értékelésére, eljárást lezáró döntés meghozatalára?
4. Milyen következtetések levonására adhatnak alapot a vázolt jogviták?
  - A közbeszerzési eljárások körültekintő előkészítésének szükségessége, a teljesítendő követelmények, igények pontos, egzakt megfogalmazása.

**Gál Mátyásné** előadása elsősorban kiírói oldalról részletezte a jelenlegi törvényi követelményeket.

1. A közpénzek felhasználása, a közbeszerzési törvény alanyi és tárgyi hatálya.
2. A közbeszerzési terv, a közbeszerzési szabályzat.
  - Közbeszerzési szakemberek, az értékelőbizottság kettős szerepe, megalapozott beszerzési döntések.
3. A közbeszerzési eljárás előkészítése.
  - A beszerzés tárgyának meghatározása, elvárások, minősítés, elbírálási szempontok, részszempontok.
4. Milyen eljárást alkalmazzunk?
  - Nyílt eljárás, meghívásos eljárás, tárgyalásos eljárás.
5. Mikor lehet hirdetményt feladni?
  - Az engedélyek, a pénzügyi fedezet rendelkezésre állása, hogyan tudjuk megbecsülni egy beruházás költségét, „becsült ár”.
6. Ki lehet ajánlattevő? Az összeférhetetlenség kérdése.
7. A pályázatok elbírálása.
  - Eredményhirdetés, teendők.
8. Közbeszerzési menedzserképzés.

**Dr. Kimmel József** előadása a várható törvényváltozás alapelveiről, terjedelméről és egyik legérdekesebb kérdéséről, az elektronikus közbeszerzésről szólt.

1. Az 1995. évi CL. törvény módosításának indokai és formája.
  - Az új törvény tervezete, az előkészítés helyzete.
  - A törvény várható terjedelme, miért nem elegendő a módosítás.
2. Az új Közbeszerzési törvénnyel életbe lépő, várható új alaprendelkezések.

- A közbeszerzésekre vonatkozó közösségi irányelvek.
- Az EU-jogharmonizáció alapelvei.
- Minősített ajánlatkérő.
- Ajánlatkérési határidők.
- Közösségi értékhatár.

3. Az elektronikus közbeszerzés mint a XXI. század lehetősége.

- Az elektronikus közbeszerzés lényege és feltételei.

- Az elektronikus közbeszerzés jogi feltételrendszere és előnyei.

A nagyszámú és lelkes hallgatóság számos kérdéssel fordult az előadókhoz, hatékony tanácskozássá alakítva a rendezvényt.

A Jogi Szakbizottság tervei szerint az új törvény hatálybalépését követően ismét napirendre tűzi a közbeszerzés jogi kérdéseinek témáját.

**Dr. Fazekas Éva**

## HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK



### Átadták a 2003. évi Nemzeti Minőségi Díjakat

National Partner  
Organisation of

2003. november 28-án a Parlamentben **Csillag István** gazdasági és közlekedési miniszter adta át a 2003. évi **Nemzeti Minőségi Díjakat**.

Az ünnepségen **Csillag István** miniszter, valamint **Pongorné dr. Csákvári Marianna** helyettes államtitkárásszony, a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság elnöke mondott beszédet.

Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásának előestéjén kulcsfontosságú feladat a vállalkozások versenyképességének javítása. Ennek egyik kiemelt eleme a szakmai-üzleti kiválóság, melynek nemzetközileg elfogadott mércéje a Nemzeti Minőségi Díj.

Az európai rendszeren alapuló értékelési folyamat eredményeként 2003. évben **Nemzeti Minőségi Díjban** részesültek:

*Közepes méretű termelő vállalati kategóriában:*

- **Sapu Ipari és Kereskedelmi Bt. – Moson-szolnok**

*Nagy méretű termelő vállalati kategóriában:*

- **W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft. – Pilisszentiván**

*Szolgáltatókategóriában:*

- **Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. – Nyíregyháza**

*Miniszteri elismerő levélben részesültek:*

- **Gravoform Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. – Budapest**
- **Hödlmayr Hungária Logistics Kft. – Győr**
- **Philips Kft. Monitoripar Magyarország – Szombathely**

*Recognised for Excellence EFQM oklevélben részesültek:*

- **Hödlmayr Hungária Logistics Kft. – Győr**
- **Philips Kft. Monitoripar Magyarország – Szombathely**

*Miniszterelnöki elismerő oklevélben részesültek:*

- **Kossuth Lajos Gimnázium (Mosonmagyaróvár), – közszolgálati kategória, és a**
- **MEDICOR Kéziműszer Rt. (Debrecen) – nagyvállalati kategória**

*Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete címet elnyerte:*

- **Bodor Pál, a HQD Bt. ügyvezetője**
- **Sándor István, a QualiCap Kft. ügyvezetője**

**A Magyar Minőség Társaság gratulál  
és további sikereket kíván a díjazottaknak!**



## Rövid ismertető a nyertesekről

A **Sapu Ipari és Kereskedelmi Bt.** az autóipar számára gyárt visszapillantó tükröket, hátsó lámpákat és pótféklámpákat, többek között a Mercedes, az Audi, az Opel és a Magyar Suzuki Rt. számára.

Széles körben adaptálja az autóipari legjobb gyakorlat elemeit, mint például a Toyota gyártási rendszert.

A SAPU a működési területén stratégiai „csillag” pozícióban van, és az autóipar recessziója ellenére növekvő abszolút piaci részesedéssel, valamint magas hozzáadott értékű termékpalettával rendelkezik.

A **W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft.** főtevékenysége az autóülésfűtés- és kábelkötegggyártás. Vevői közé tartozik többek között a Rolls Royce, Jaguar, Porsche és Bentley.

Jelentős gazdasági és társadalmi helyet foglal el a Pilis térségében, és elsődleges szerepe van abban, hogy vonzáskörzetében gyakorlatilag megszűnt a munkanélküliség.

A **Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.** az úgynevezett NYITÁS programja révén a fogyasztóknak kedvező pénzügyi konstrukciókat kínál, lehetőséget biztosít a fogyasztás alapján történő számlázásra is. A programba 2002-ig közel 10 000 lakást vontak be. Az anyagilag rászoruló fogyasztókat lakásfenntartási támogatással, részletfizetéssel és alapítványi támogatással is segítik.

A **Gravoform Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.** felirati rendszerek tervezésével és gyártásával, valamint állvány- és display-rendszerek készítésével foglalkozik. Vevői közé tartozik a Nestlé, Ferrero, Philip Morris multinacionális cégek székházai, szállodák épületei. Nemzetközileg is elismert termékük a műanyag értékzáró vázmár plomba, melyet az Európai Unió országaiban is szabadalmaztattak. Ez a termék 2003-ban elnyerte a Magyar Termék Nagydíj elismerést.

A **Hödlmayr Hungária Logistics Kft.** szolgáltatókategóriában, a logisztika területéről elsőként pályázott, és gépjármű-szállítványozással foglalkozik. A vállalat megalapítása óta elkötelezett a minőségfejlesztés iránt, és technológiafejlesztése eredményeként a Hödlmayr International konszernben belül kompetenciaközponttá vált.

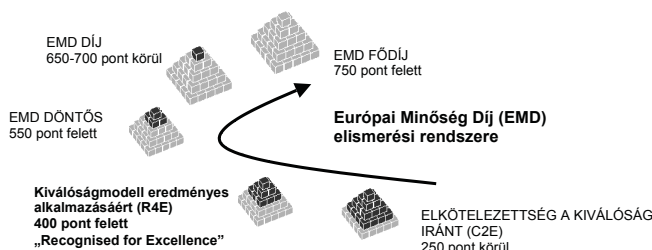
A **Philips Kft. Monitoripar Magyarország** közepes méretű termelőkategóriában pályázott, profilja az LCD (folyadékkristályos) monitorok gyártása. 2003-ban jelentős szerkezetátalakítást végeztek, a menedzsment magyar szakemberekkel újult meg. Az anyavállalat módszereit kreatívan és hatékonyan adaptálják a magyarországi viszonyokra, és számos szombathelyi innovatív megoldás született, mely a Philips-csoport más egységeiben is legjobban gyakorlatként szolgál. 2000-ben elnyerték a Philips Minőség Díjat (PQA), 2002-ben pedig a Philips Üzleti Kiválóság (PBE) Bronz Fokozatát kapták meg.



## Az ötszintű Elismerési Rendszer a Kiválóságért

– Five-levelled Recognition System for Excellence –

2001 óta az EFQM (European Foundation for Quality Management) a korábban alkalmazott háromszintű elismerésen túl további két elismerési szintet vezetett be annak érdekében, hogy ösztönözze a szervezeteket az önértékelés és a Kiválóságmodell egyre szélesebb körben való sikeres alkalmazására.



A „**Recognised for Excellence**”, azaz a „**Kiválóságmodell eredményes alkalmazásáért**” járó oklevelet európai pályázatuk alapján Magyarországról 2001–2003. között az alábbi szervezetek kapták meg:

- Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. (2001)
- Pick Szeged Rt. (2001, 2002, 2003)
- TVK Rt. (2001)
- Medicor Kéziműszer Rt. (2002)

2002-ben a **IMFA – Minőségfejlesztési Központ** elnyerte az **EFQM Nemzeti Partner-szervezeti** státuszát, 2003 szeptemberétől meg-

szerezte annak jogát is, hogy a sikeres magyar pályázó vállalkozások számára az EFQM-mel közösen európai elismerő oklevelet adhasson ki az alábbi két elismerési szintre:

- Recognised for Excellence (Kiválóságmodell eredményes alkalmazásáért);
- Commitment to Excellence (Elkötelezettség a Kiválóság iránt).

Az idei évben először a Nemzeti Minőségi Díjra

pályázó azon szervezetek számára, melyek kiváló (400 pont feletti) eredményt értek el, de a Nemzeti Minőségi Díjat nem nyerték el, az EFQM a Nemzeti Partnerszervezetével közös európai oklevelet adott ki „Recognised for Excellence” szinten a két alábbi szervezetnek:

- **Hödlmayr Hungária Logistics Kft. (Győr)**
- **Philips Kft. Monitoripar Magyarország (Szombathely)**

## A Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete

A címet olyan személy kaphatja, aki a gyakorlati minőségfejlesztési munkában vesz részt, illetve oktatási vagy PR tevékenységet végez, és munkássága jelentősen hozzájárul a díj ismertségének fokozásához.

2003-ban a Nemzeti Minőség Klub tagjainak szavazatai alapján **Bodor Pál**, a HQD Bt. ügyvezetője és **Sándor István**, a QualiCap Kft. ügyvezetője érdemelte ki e rangos elismerést.

Az oklevelet, valamint a Herendi Porcelánmanufaktúra Rt. által erre a célra felajánlott kisplasztikát Pongorné dr. Csákvári Marianna, a Nemzeti Minőségi Díj Bizottság elnöke adta át.

*Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetek:*

1999: Sugár Karolina, Rózsa András

2000: Fodor Tamás, Schleiffer Ervin

2001: Báder László, dr. Tar József

2002: Hercz Endre

## A tartós fogyasztási cikkek jótállása

A Polgári Törvénykönyv általunk már részletesen ismertetett módosítása alapján megjelent az egyes tartós fogyasztási cikkekre vonatkozó kötelező jótállásról szóló 151/2003. (XI. 22.) sz. Korm. rendelet, amely a Polgári Törvénykönyv felhatalmazása alapján rendezi a rendelet mellékletében felsorolt fogyasztási cikkekre vonatkozó jótállással kapcsolatos szabályokat. A rendelet hatálybalépésével egyidejűleg az egyes tartós fogyasztási cikkek kötelező jótállására vonatkozó korábbi kormányrendelet hatályát veszítette.

A jövőben a fogyasztási cikkek kötelező jótállása csak a korábbinál jóval szűkebb körben érvényesül, mint azt a Ptk. rendelkezéseiről cikksorozatunk korábbi részében már ismertettük, a felek a jótállás feltételeiben egyébként szabadon állapodhatnak meg. Ez azt jelenti, hogy a rendeletben nem szabályozott körben a fogyasztónak külön ki kell térnie a vásárlás során a jótállás kérdésére, és kvázimegállapodást kell kötnie az eladócéggel a jótállás feltételeiről.

A rendeletben szabályozott körben a kötelező jótállás érvényesül. A felek megállapodásukban a

rendeletben foglaltaktól eltérhetnek ugyan, de csak „fölfele”, semmis az a megállapodás, amely a rendeletben foglaltaktól a fogyasztó hátrányára tér el. Az érvénytelen megállapodás vagy megállapodás része helyébe a rendelet szabályozása lép.

A jótállási kötelezettség a forgalmazót terheli. A jótállási jogokat a megvásárolt cikk tulajdonosa érvényesítheti, természetesen csak akkor, ha a Ptk. szerint fogyasztónak minősül. Fogyasztó az, aki gazdasági vagy szakmai tevékenység körén kívül eső célból vásárolja meg a terméket.

Fontos szabály, hogy a *gyártó* a rendeletben foglaltaknál kedvezőbb jótállási feltételeket is vállalhat a forgalmazóval szemben. Ebben az esetben a jótállás alapján a forgalmazót megillető jogok a szerződés teljesítésével átszállnak a fogyasztóra, vagyis a forgalmazóval kötött szerződés szerinti jótállásnál szigorúbb feltételeket a fogyasztó közvetlenül a gyártóval szemben érvényesítheti. Arról nem szól a szabályozás, hogy a fogyasztó miként értesülhet erről a kedvezőbb garanciáról, érdemes tehát vásárláskor külön rákérdezni erre a körülményre.

A jótállás időtartama a jogszabály szerint egy év. A jótállási határidő a termék átadásától vagy az üzembe helyezés időpontjától kezdődik. A forgalmazó a fogyasztónak külön kérés nélkül köteles átadni a jótállási jegyet. A jótállási jegy szövegét közérthetően, egyértelműen és magyar nyelven kell megfogalmazni. Fontos szabály, hogy a jótállási jegynek utalnia kell arra, hogy a jótállás a fogyasztó törvényből eredő jogait nem érinti, vagyis a fogyasztó nemcsak a jótállási időn belül léphet fel a forgalmazóval, ill. a gyártóval szemben jogainak érvényesítéséért, hanem a jótállási időn túl továbbra is élhet szavatossági jogaival.

A jótállási jegyen fel kell tüntetni a forgalmazó nevét és címét, a fogyasztási cikk megnevezését, típusát, gyártási számát, továbbá – ahol alkalmazható – azonosítására alkalmas részének meghatározását. Feltüntetendő továbbá a gyártó és – külföldről származó termék esetén – az importáló neve és címe. Erre azért is feltétlenül szükség van, mert a fogyasztó a termékfelelősségből eredő igényeit közvetlenül az importálóval és a gyártóval szemben is érvényesítheti. A jótállási jegyen szerepelnie kell még a fogyasztót a jótállás alapján megillető jogoknak, valamint az érvényesíthetőség határidejének, helyének és feltételeinek. Mivel a jótállás határideje a vásárlás, ill. az üzembe helyezés időpontjától kezdődik, ezek is feltüntetendők a jótállási jegyen.

A fogyasztó a jótállási igényt a jótállási jeggyel érvényesítheti. Nem érinti a jótállási kötelezettségvállalás érvényességét a jótállási jegy szabálytalan kiállítása, vagy az, ha a forgalmazó nem is ad jegyet a fogyasztó részére.

A fogyasztó a fogyasztási cikk meghibásodása miatt a vásárlástól, ill. az üzembe helyezéstől számított 3 munkanapon belül csereigényt jelenthet be. A forgalmazó ekkor nem hivatkozhat aránytalan többletköltségre, hanem köteles a fogyasztási cikket kicserélni. A cserekötelezettség csak akkor áll be, ha a meghibásodás a rendeltetésszerű használatot akadályozza. Egyébként a forgalmazó, ill. a gyártó javításra köteles.

A fogyasztó a javítás iránti igényét a jótállási jegyen feltüntetett javítószolgálatnál közvetlenül,

tehát a forgalmazó bekapcsolása nélkül is érvényesítheti. Rögzített bekötésű, ill. 10 kg-nál súlyosabb, vagy tömegközlekedési eszközön kézicsomagként nem szállítható fogyasztási cikkeket – a járművek kivételével – az üzemeltetés helyén kell megjavítani. Ha a javítás az üzemeltetés helyén nem végezhető el, a le- és felszerelésről, valamint az el- és visszaszállításról a forgalmazó köteles gondoskodni.

A jótállás keretébe tartozó javítás esetén a forgalmazó, ill. a javítószolgálat a jótállási jegyen köteles feltüntetni az igénybejelentés és az átvétel időpontját, gépjármű esetében pedig a km-óra átvételkori állását is. Feltüntetendő továbbá a hiba oka és a javítás módja, a fogyasztási cikk visszaszállításának módja, gépjármű esetében a km-óra állása a jármű visszaszállításakor és a jótállásnak a kijavítás időtartamával meghosszabbított új határideje.

Fontos szabály, hogy a kijavítás során csak új alkatrész kerülhet beépítésre.

A rendelet körébe tartozó fogyasztási cikkek felsorolását a rendelet melléklete tartalmazza. Fő cikkek, amelyeknek változatait a melléklet részletesen megjelöli: a hűtőszekrény, mosógép, tűzhely, porszívó, varrógép, elektromos fűrőgép, személygépkocsi, motorkerékpár, kerékpár, lakókocsi, telefonok, rádiótelefonok, valamint 10 000 Ft bruttó vételár felett a gyógyászati segédeszközök, riasztóberendezések, üzenetrögzítők, televíziók, rádiók, lemezjátszók, fényképezőgépek, távcsövek, személyi számítógépek, számológépek, írógépek, hangszerek és órák. A termékkör tehát jóval szűkebb a korábbiaknál.

A rendelet által hatályon kívül helyezett, alkatrészellátásra szóló jogszabályok helyébe jelenleg nem lépett új rendelkezés, így a tartós fogyasztási cikkek alkatrészellátásáról és javítószolgálatáról a rendelet szerinti jótállási kötelezettségek, ill. szavatosság keretében és időtartamáig kell gondoskodni.

**Dr. Fazekas Éva**

Fazekas & Társai Ügyvédi Iroda  
fazekas.tarsai@fazekaslaw.hu  
353-1293

## Minőségdíjak, minőségdíjasok

### Interjú Shoji Shiba professzorral

**Shoji Shiba** professzor, a IIASA-SHIBA-díj alapítója most is, mint minden évben, személyesen adta át a díjakat és az okleveleket a nyerteseknek. A professzort, aki többek között a **Magyar Köztársasági Érdemrend Kiskeresztjének** tulajdonosa, a **Nemzetközi Minőségakadémia (IAQ)** akadémikusa, a 2002-ik évi **Deming-díj** győztese, a díjátadás után kérdeztük.

*A díjpályázat első évében, 1989-ben csak két terület: az ipari és a szolgáltatószervezetek számára volt lehetőség a IIASA-SHIBA-díjra pályázni, akkor összesen hat díjazott volt, és a szervezeti kategóriában nem is volt nyertes. 2003-ban viszont már öt terület számára nyílt meg a pályázat lehetősége, összesen hét díjazott és egy különdíjas van, oklevelet pedig heten vehettek át. Várt-e Ön ilyen nagyszerű fejlődést?*

Igen – és talán mégsem tudom. Az ember általában nem ismeri a jövőt. 1989 éppen az az év volt, amelyben a berlini fal leomlott, és a társadalom alapvető változáson ment keresztül. Mély meggyőződésemm volt már akkor is, hogy a minőség a társadalom, az országok fejlődése során is kulcsfontosságú. Biztos voltam abban, hogy valami olyat kell létrehozni, ami ösztönzőleg hat a minőségre, ami a társadalom változása közben is változatlan marad. Ezért hoztam létre a díjat, hogy a minőségügyi tevékenységet tegye folytonossá Magyarországon. Tehát tulajdonképpen terveztem ezt a fejlődést – igaz, hogy előre megjósolni nem tudtam, de erősen hittem benne.

*Több példa is igazolja, hogy a IIASA-SHIBA-díj a Nemzeti Minőségi Díj és az Európai Minőségdíj „előszobájának” tekinthető. Véleménye szerint a IIASA-SHIBA-díjpályázatnak milyen erősségei teszik ezt lehetővé?*

Az első erőssége a széles résztvevői kör: minden társadalmi szektor helyt kap benne. Több minőségdíj csak a vállalkozásoknak nyújt lehetőséget, nem helyez súlyt például az oktatásra, a közigazgatásra. A IIASA-SHIBA-díj minden kreatív tevékenységet ösztönöz, bármilyen szektorról is legyen szó.

A második erőssége a rugalmasság. Más minőségdíjaknak szigorúan meghatározott kategóriái vannak, mint például a vevői elégedettség, és az egyes kategóriákhoz még jó néhány mutató

van hozzárendelve. Szerintem minden szervezet egyedi, sajátos jellemzői vannak, ezért meg kell találnunk minden egyes szervezet sajátos erősségeit, és ha ezeket a pályázatuk bizonyítja, már díjazhatjuk is ezt a vállalkozást. A díjnak pedig fő feladata: az új, az innovatív tevékenység ösztönzése.

*Milyen továbbfejlődési irányokat javasol Ön a IIASA-SHIBA-díj számára?*

Magyarország hamarosan csatlakozik az Európai Unióhoz, és ez a versenyképesség szempontjából nem jelent komoly gondot számára. Sokkal nagyobb a fenyegetettség például Kína, India részéről. Nézetem szerint az önk csatlakozása már tulajdonképpen befejeződött, és versenyképesek az európai országokkal. Azon kell gondolkodniuk, mi a teendőjük a csatlakozást követően. A megoldás egyik kulcsa, hogy ne az olcsó munkaerő előnyének segítségével akarjanak versenyezni, hanem a specializációval, a tudással, a szellemi munkával és a tudásalapú termékekkel. A másik kulcs: hozzanak létre sajátos magyar márkákat, hasonlóan Japán híres márkáihoz, például a Sonyhoz, a Toyotához. Híres ugyan már a magyar herendi porcelán, a tokaji bor – de az iparban nincsenek ilyen híres márkanevek. Ez a következő kihívás az önk számára. Szeretném remélni, hogy a IIASA-SHIBA-díj támogatni fogja ilyen tudásalapú magyar márkák megszületését.

*Mik általánosságban a kiváló munka fő jellemzői?*

A gyorsaság, a vevői elégedettség, magas szintű minőség kis költséggel és a folyamatos fejlődés.

*A fejlődő országok minőségügyi rangsorában hová helyezné Ön Magyarországot?*

A minőségnek sok iránya van, ezért igen nehéz az egyértelmű rangsorolás. Nagyon fontos tényezőnek tartom az egyediséget. Már volt szó a márkákról és arról, hogy kevés a magyar márkanév. Ezért úgy gondolom, e téren még sok a tennivalójuk, sokkal egyedibb termékeket kell létrehozniuk. Ugyanakkor például az oktatás minősége terén szerintem az országot a világ legjobbjai közé sorolhatnánk be.

*Köszönjük az interjút!*

## FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

### Szigorú európai vegyszermustra

A vegyipar lobbistái szerint több millió munkahely kerül veszélybe az ágazatban, a brüsszeli döntéshozók szerint viszont eurómilliárdos megtakarítások várhatóak az egészségügyben a vegyszerellenőrzést megszigorító új EU-direktíva hatására. Az egyelőre még csak tervezet formájában létező jogszabály lényege, hogy ezentúl a piacra vitel előtt a gyártóknak kell bizonyítaniuk, hogy termékük nem ártalmas az egészségre és a környezetre. Eddig az ártalmak bizonyításának kényszere az állami hatóságokra hárult. E direktíva csaknem tízezer vegyipari termékre vonatkozik, ezeket egy közös európai adatbankban kell regisztráltatni. A környezetre, egészségre kockázatot jelentő gyártmányok esetében a jogszabály különösen körültekintő felhasználást ír elő. Az uniós „vegyszerközpont” megvizsgálja, hogy az adott vegyi anyag használatával járó előnyök arányban állnak-e a kockázattal.

Az Európai Bizottság költség-haszon előrejelzése szerint a vegyiparnak a törvény előírásai miatt keletkező költségei évi 5,2 milliárd euróra becsülhetők, és ez nem számottevő az iparág évi

528 milliárd eurós bevételéhez képest. Az egészségügyi költségekben azonban harminc év alatt legalább 50 milliárd eurós megtakarítás várható. Az óvatos becslés azon alapul, hogy a vegyi anyagok egy százalékban felelősek a betegségekért, és az új törvény e betegségek előfordulását tíz százalékkal csökkentené.

A többéves átmenet után bevezetendő jogszabály várhatóan az élelmiszeripart érinti a legérzékenyebben. Az élelmiszergyártásban több mint 600 féle vegyszert – aromát, tartósítószer, állományjavítót – használnak, jórészt gyártástechnológiai okokból. A vegyi anyagok többsége vagy nélkülözhető, vagy pedig természetes anyagokkal kiváltható, ám az előbbi rontja az eladhatóságot, az utóbbi pedig növeli a költségeket. A használatban lévő szerek egy részénél most is fennáll az egészségkárosítás gyanúja, különféle E-számokkal jelzett adalékanyagok némelyikét a szigorúbb gyakorlatot követő Svájc, illetve Egyesült Államok már betiltotta.

H. M.

*Népszabadság, november 17.*

### Toplistán a tanúsítványok

#### Az európai minőségügyben előkelő helyen állnak a magyar vállalatok

Nem versenyképes a piacon az olyan beszállító, amely nem garantál megfelelő minőségbiztonságot – hangsúlyozta Kovács Zoltán, a Mal Rt. minőségirányítási projektmenedzsere, a Magyar Minőség Társaság alapító és a Nemzeti Minőség Klub tagja.

„Kinyílt” Magyarország felé is a piacgazdaság a rendszerváltáskor, és a vállalatok számára a túlélés egyik feltételét jelentette, hogy termékminőségben mennyire tudnak felzárkózni Nyugat-Európához – utalt a kezdetekre a szakember. Akik időben léptek, könnyen integrálódtak a nyugat-európai feltételekhez. Európában a kilencvenes évek elején a kelet-közép-európai országok közül Magyarországon építették ki a legtöbb minőségbiztosítási rendszert. Nyolc éve már 3000 tanúsított cég működött, Lengyelországban alig 1500. Manapság is előkelő helyen állunk, nem beszélve a megyei kezdeményezésekről. A Veszprém Megyei Kereskedelmi és Iparkamara az önkormányzattal együtt az országban elsőként itt hozta létre a megyei minőségdíjat. A vezető szerepet hazánk máig megőrizte Európában is. Ezt jelzik a magyar cégek európai minőségdíjai. Minőségügyi szakembereink egyre elismertebbek

az európai minőségügyi szervezetekben. A '90-es évek második felében mind több területen érvényesült a minőség, és beépült a gondolkodásba a környezetközpontúság. Megjelentek az erre vonatkozó nemzetközi szabványok, és kialakultak a környezetirányítási, munkahelyi egészségvédelmi, biztonságirányítási rendszerek. Az új évezredben újdonság az ISO 9000:2000-es szabvány, mely új irányt adott a minőségügynek. Alapvető cél a folyamatos fejlesztés, fejlődés, előtérbe került a vevőközpontúság. Ma a minőségügy a menedzsment eszköze, beépülve a napi munkába.

– *Hogyan szereztek minőségügyi ismeretet, hiszen ez Magyarországon korábban ismeretlen terület volt?*

– Külföldiektől – eleinte németektől – a rendszer kiépítése közben, majd konferenciákon, fórumokon egymástól tanultunk. Ajkán 1991-ben 22 szakembere volt a minőségügynek, és kezdeményezésünkre megalakult a Magyar Minőség Társaság, 200 taggal. Ma már 1500-an vagyunk. Napjainkban – főleg az egyetemeken – népszerűek a képzések. Ez történik a Veszprémi Egyetemen, valamint a VMKIK-nál.

– A rendszerek kiépítése sokba kerül. Milyen forrásokra lehet számítani?

– Tíz éve külső tanácsadók segítették a rendszerek kiépítését és ez sok pénzt igényelt. Például a 100 dolgozóval működő cégnél 2–3 millió forintba került, és a két-három évre szóló tanúsítás szintén ennyibe. Napjainkban a költségek csökkentek, és tucatnyi pályázat, gyakran vissza nem térítendő támogatás áll rendelkezésre. Ilyet kínál többek között a gazdasági tárca, a megyei vállalkozásfejlesztési központ.

– Az ajkai timföldgyárban, az országban az első között, az ön irányításával építették ki az integrált minőségbiztosítási rendszert. A sikert jelzi: megyei és nemzeti minőségi díj, exportnagydíj.

– Amikor 1987-ben az eredeti ISO 9000-es szabványsorozat megjelent, megkezdtek a munkát. Először a formaöntőben német tanácsadókkal, majd 1991-ben, az országban az első között, akkreditált labor működött Ajkán. Teljes körű integrált irányítási rendszert is az országban az első között hoztunk létre.

– Lehet-e mérni azt, hogy mennyit javítanak a minőségen a tanúsítványok?

– Ezt az eredmények jelzik. Az ajkai timföldgyár, a Herendi Porcelánmanufaktúra működésében az eredmény és a vevői elégedettség is fokozatosan javul.

– Mit hoz a jövő, az Európai Unió?

– Alapvető a minőség, hatékonyság, termelékenység. A hazai vállalatoknak termelékenységben öt-hét százalékos hátránya van az uniós országokkal szemben. Magyarországon még mindig magas a veszteség. Okai: szervezeti hiányosságok, és nem megfelelően használjuk ki az erőforrásokat. A minőségirányítási rendszerekre ezeken a területeken kiemelkedő feladat vár. A Mal Rt.-nél ezt eredményesen megvalósítottuk.

**Kovács Erika**

Napló

2003. november 12.

## Megjelent

### *A minőségügy nemzetközi értelmező szótárának új kiadása*

Az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) szótárának legutóbbi (6.) kiadására 1989-ben került sor. Az EOQ MNB 1998-ban jelentette meg *A minőségügy nemzetközi értelmező szótárát*, ez figyelembe vette az időközben életbe lépett változásokat. Az azóta eltelt öt év alatt további fejlődés következett be, többek között a minőségirányítási rendszerek új koncepcióját bevezető ISO 9000-es szabványsorozat megjelenése. Ez szükségessé tette, hogy a minőségügy területén magyar szakemberek számára új kiadásban tegyünk közzé a korszerű fogalommeghatározásokat.

Ez a 180 oldalas, jelentősen kibővített kiadvány az EOQ Glossary tematikáját vette alapul, de több területen bővebb az abban felöleltéknél azért, hogy megkönnyítse a magyar szakemberek számára az eligazodást néhány rokon területen is. Ugyanakkor általában ragaszkodik a nemzetközileg elfogadott fogalommeghatározásokhoz, és feltünteti ezek hiteles forrását. Ha nincs hiteles forrás, vagy több, nemzetközileg elfogadott forrás is létezik, akkor a megfelelő alfejezetek bevezetője erre külön is felhívja a figyelmet.

A kiadvány felépítése a következő:

1. rész. Minőség

1.1. A minőséget érintő általános fogalmak (ISO/IEC Guide 2, EN 45 020)

1.2. Minőségirányítás (ISO 9000, EOQ Glossary, ASQ-kiadvány)

1.3. A környezetközpontú irányítással kapcsolatos szakkifejezések (ISO 14 050)

1.4. A kockázatkezelő irányítás fogalmai (ISO Guide 73)

1.5. Az EU jogharmonizációjával kapcsolatos szakkifejezések

1.6. Metrológia (VIM)

2. rész. Statisztika és kapcsolódó fogalmak (ISO 3534/1, /2, /3, EOQ Glossary)

3. rész. Megbízhatósági fogalmak [MSZ IEC 50 (191)].

Reméljük, hogy e kiadvány jól szolgálja a szakma tájékozódását a minőségirányítás területén, és segíti szakértőink sikeres részvételét a nemzetközi és az európai szervezetekben folyó munkákban. Mivel azonban a minőségirányítás és a kapcsolódó területek rohamosan fejlődnek és foglaltatuk bővül, köszönettel és örömmel veszünk minden kiegészítési és pontosítási javaslatot.

A kiadvány utánvétellel is megrendelhető, vagy megvásárolható a Magyar Minőség Társaságnál naponta 9–14 óra között.

(1091 Budapest, Üllői út 25.)

Tel: 456-6955, 456-6952, fax: 456-6954,

e-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu)

Ára: 2000 Ft + áfa + csomagolási és postaköltség.



## A Magyar Minőség Társaság titkárságán megvásárolható kiadványok



Magyar Minőség:	Minőség az oktatásban (2003. november)	500 Ft
Palotai Kata–Győri Pál:	A TQM elmélete és gyakorlata	1275+153 = 1428 Ft
Badacsonyi Zsolt– Győri Pál–Oláh Péter:	Hogyan kerüljük el a tanúsítás buktatóit?	1375+165 = 1540 Ft
Ribizsár Zoltán–Győri Pál:	ISO 9001:2000 Értelmezés és megvalósítás Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? (2., átdolgozott és bővített kiadás)	2250+270 = 2520 Ft
Győri Pál:	<b>AKCIÓ</b> Iránytű a minőséghez vezetőknek	1250+150 = 1400 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000 auditorszemmel	3000+360 = 3360 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000:2000 menedzserszemmel	4000+480 = 4480 Ft
Mojzes Imre–Talyigás Judit:	Minősbiztosítás, Termelésirányítás – Ahogy mi megéltük	1786+214 = 2000 Ft
Robert C. Camp:	Üzleti folyamat Benchmarking	2643+317 = 2960 Ft
Tóth Tiborné dr.:	Minőségmenedzsment az iskolában	2589+311 = 2900 Ft
Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro:	Teljes körű minőségmenedzsment TQM	2661+319 = 2980 Ft
Dr. Bálint Julianna:	Minőség – tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg (második kiadás)	1750+210 = 1960 Ft
Dr. Kemény Sándor–dr. Papp László –dr. Deák András:	Statistikai minőség-(megfelelőség)-szabályozás (második kiadás)	Új 1661+199 = 1860 Ft
Tóth Gergely:	Környezeti teljesítményértékelés	3125+375 = 3500 Ft
Havér Balázs:	Termékek és környezetvédelem	3125+375 = 3500 Ft
Heinz Werner Engel–Tóth Gergely:	EMAS 2001 – Egyszerűen	893+107 = 1000 Ft
Szerkesztette: Koczor Zoltán	Minőségirányítási rendszerek fejlesztése	3429+411 = 3840 Ft
Szerkesztette: Parányi György	Minőséget – Gazdaságosan	3295+395 = 3690 Ft
Pataki Béla:	Technológiaváltások menedzselése	1321+159 = 1480 Ft
Majoros Pál:	Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana	1589+191 = 1780 Ft
Bardócz-Tódor András:	Szabványos minőségirányítási rendszer az iskolában	Új 357+ 43 = 400 Ft
Dr. Balogh Albert–Földesi Tamás; Szerk.: dr. Boross Ferenc	A minőségügy nemzetközi értelmező szótára	Új 2000+240 = 2240 Ft

### AKCIÓ

A megjelölt könyv vásárlása esetén **választható egy** – az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazásával kapcsolatos témájú – **tanulmány**.

- A választható témák:
1. **Auditterv és auditkérdések készítése**
  2. **Minőségi célok kitűzése és nyomon követése**
  3. **Vevői elégedettség mérése**

*Az árak 2004 folyamán az áfatörvénynek megfelelően változnak.*

*A kiadványok utánvétellel is megrendelhetők, vagy megvásárolhatók a Magyar Minőség Társaságnál, naponta 9–14 óra között.*

*(1091 Budapest, Üllői út 25. Telefon: 456-6955, 456-6952, fax: 456-6954,  
e-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu)*

**Társaságunk új tagjainak bemutatására – anyagtorlódás miatt – a következő számunkban kerül sor.  
Az érintettek és olvasóink szíves megértését kérjük.**



1084 Budapest, Aurora u. 11.  
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744  
E-mail: marketing@observer.hu  
http://www.observer.hu



# A Magyar Minőség 2003. évi lapszámaiban megjelent szakmai cikkek, előadások

## JANUÁR

Minőségközpontú vállalatfejlesztés

– dr. Lennart Sandholm

Várakozások és teljesülésük az új ISO 9000:2000 szabványcsaláddal kapcsolatban

– Sipos Gáborné

Az új szabvány által nyújtott, még kiaknázatlan lehetőségek

– dr. Sencz József

Új rendszertanúsítási szabványok a magyar szabványrendszerben

– Beck Lajos

Business Development with a focus on Quality

– dr. Lennart Sandholm

Expectations and their accomplishment relating the new ISO 9000:2000 standard family

– Sipos, Julia

Unutilized possibilities of the new standard

– dr. Sencz, József

New standards on certification in the Hungarian Standard System

– Beck, Lajos

## FEBRUÁR

Robotok helyett emberek – A tudásmenedzsment fontossága és lehetőségei

– Major Ágnes

A humánpolitika és a minőség néhány összefüggése

– dr. Segesváry Gábor

A minőségirányítás és a HR menedzsment stratégiai partnersége

– Szabóné Novák Éva

Az „igazságtalan” személyzeti munka kockázatai

– dr. Nemeskéri Gyula

Az Európai Unióhoz való csatlakozásban érdekelt országok teendői a műszaki szabályozási rendszer átalakításához

– dr. Bíró Béla

### Olvasóink írják

A mezőgazdasági HACCP tévútjai, avagy (csak) az csinálja, aki érti

– Balogh Miklós

People instead of robots – Relevance and possibilities of knowledge management

– Major, Ágnes

Some relations between HR policy and quality

– dr. Segesváry, Gábor

Strategic partnership of quality management and HRM

– Novák, Éva

Risks of „unjust” HR activities

– dr. Nemeskéri, Gyula

Tasks of countries intending to join the EU concerning their technical control systems

– dr. Bíró, Béla

### Readers corner

Misleading features of HACCP in agriculture

– Balogh, Miklós

## MÁRCIUS

Gondolatok a folyamatszempontú megközelítésről a rendszerépítő szemével

– Sipos Gáborné

Az EFQM Kiválóság Modell és a Balanced Scorecard kapcsolata

– Szegedi Erzsébet

Hogyan sikerült? (Nyilatkoznak a IIASA-Shiba Díj 2002. évi győztesei)

Thoughts about process – focused approach in the view of a system builder

– Sipos, Julia

Relation of the EFQM Excellence Model and BSC

– Szegedi, Erzsébet

Footsteps toward success (Interview with IIASA-Shiba Award 2002. winners)

## ÁPRILIS

A termékfelelősség és érvényesülése a jogalkalmazásban

– dr. Fazekas Éva

Az EU 6. Kutatási, Technológiafejlesztési és Demonstrációs Keretprogramja

– Mokry J. Ferencné

Product liability and its enforcement in legal practice

– dr. Fazekas, Éva

The Sixth European Framework Program for Research, Technological Development and Demonstration

– Mokry, J. Zsuzsanna

A tudásalapú társadalom kulcsszereplői az egyetemi központok

#### **Olvasóink írják**

Minőségirányítási rendszer vagy minőségközpontú irányítási rendszer?

– dr. Nardai László

#### **MÁJUS**

A közigazgatás kiválósági modellje, a CAF

– dr. Szente Zoltán

Az EU-CAF önértékelési rendszere. Modellkísérlet a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban

– Sümegi Endre, Moór Róbert

A CAF modell szerinti önértékelés tapasztalatai a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél

– Ágh Miklósné, dr. Gera Károly, Kovácsné Szabó Margit

CAF bevezetése Tatabánya megyei jogú város Polgármesteri Hivatalában

– dr. Bene Magdolna

Minőségirányítási rendszer bevezetésének tapasztalatai Törökbálint Nagyközség Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában

– Reimanné Dabócz Sára

A személyzet felkészítése a közszolgálat irányítására

– Varga Sándorné

#### **JÚNIUS**

Élelmiszer-biztonság az Európai Unióhoz csatlakozás tükrében

– dr. Biacs Péter

Az élelmiszer-biztonság aktuális kérdései

– dr. Erdős Zoltán

Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program készül

– dr. Szabó Mária

Élelmiszer-biztonság a tejtermelésben

– Balogh Miklós

Élelmiszer-biztonság a Fogyasztóvédelmi

Főfelügyelőség tapasztalatai alapján

– Schreiberné Molnár Erzsébet

#### **JÚLIUS**

Az információbiztonsági tanúsítások tapasztalatai Beszámoló május 29-i rendezvényünkről

Az információbiztonsági szabványok fejlődése az elmúlt évben

– Krauth Péter

Az információbiztonság személyi feltételei

– dr. Szűcs György

A BS 7799 szerinti tanúsításra való felkészülés nehézségei és tapasztalatai a HM EI Rt.

Elektronikai Igazgatóságán

– Markó Imre

Key institutions of knowledge based society: the University Centers

#### **Readers corner**

Quality management system or quality focused management system?

– dr. Nardai, László

Public administration's excellence model

– dr. Szente, Zoltán

The EU-CAF self assessment system

– Sümegi, Endre; Moór, Róbert

Experiences gained by self assessment according to CAF, at the National Supervision of Financial Organizations

– Ágh, Miklósné; dr. Gera, Károly; Kovácsné, Margit, Szabó

Implementation of CAF at the town hall administration of Tatabánya

– dr. Bene, Magdolna

Experiences gained by implementation of QS. at the Törökbálint community town hall

– Reimanné, Dabócz, Sára

Prepairing staff to manage public administration

– Varga, Marica

Food safety as reflected by EU enlargement

– dr. Biacs, Péter

Actual problems of food safety

– dr. Erdős, Zoltán

National Food Safety Program in preparation

– dr. Szabó, Mária

Food safety in milk production

– Balogh, Miklós

Chief Consumer Inspectorate's experiences on food safety

– Schreiberné, Molnár, Erzsébet

Experiences on certification of information safety (Report)

Development of information safety standards in the past year

– Krauth, Péter

Personality features of information safety systems

– dr. Szűcs, György

Difficulties and experiences of preparation for certification according to BS 7799 at the Electronic Division of HM EI Plc.

– Markó, Imre

A Polgári Törvénykönyv 2003. július 1-én hatályba lépő jogharmonizációs célú változásai  
– dr. Fazekas Éva

Azonosítási-nyomon követési rendszermodell elvárásai a mezőgazdasági vertikumban  
– Bugyi Gabriella, Daróczy Lajos

Minőség és biztonság az élelmiszerláncban  
– Binder István, Dvorszky László

### **Olvasóink írják**

Szakmai anyanyelvünk néhány kérdése

### **AUGUSZTUS–SEPTEMBER**

A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél  
– Kopasz Árpád

EFQM szerinti értékelés tapasztalatai a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon  
– dr. Sárközi Ferenc

A minőségirányítás tapasztalatai a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságon  
– Lőrinczné Bubla Éva

A HM Technológiai Hivatal tapasztalatai a NATO AQAP normatív dokumentumok szerint tanúsított szervezetek felkészültségéről  
– Gyöngyösi Ferenc

A Gripen Ellentételezési Megállapodás módosítása  
– dr. Szilágyi András

A minőség és a repülésbiztonság kapcsolata  
– dr. Sipos István

Folyamatközpontú minőségirányítási rendszer a helyi önkormányzatoknál – holland modell alapján  
– dr. Patyi András, dr. Radnai Zsófia

A CAF modell gyakorlati alkalmazásának néhány tapasztalata  
– dr. Farkas Katalin

Magyarország Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programja (I. rész)

### **OKTÓBER**

A minőség és a termelési képesség stratégiai szerepéről  
– Vörös József

Magyarország Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programja (II. rész)

Védjük meg az információt!  
– Jókay Tamás

Felülvizsgálatok az ISO 9001:2000 szabvány szerint  
– Sipos Gáborné

Konzervipari nyersanyagok veszteségének csökkentése a folyamatjavítás módszerével  
– Nádasdi Józsefné

Amendment of the Civil Act coming into force 1<sup>th</sup> July  
– dr. Fazekas, Éva

Requirements of identification-tracing system-model in food-processing

– Bugyi, Gabriella – Daróczy, Lajos

Quality and safety in food-processing

– Binder, István – Dvorszky, László

### **Readers corner**

Some questions of our professional mother tongue

Quality management's actual problems and development trends within police-organizations  
– Kopasz, Árpád

Experiences on assessment according to EFQM model at Baranya County's chief commission of police  
– dr. Sárközi, Ferenc

Findings of quality management at Fejér County's chief commission of police  
– Lőrinczné, Bubla, Éva

Findings of the Technical office of the Ministry of Defence on the preparedness of certified organizations against NATO-AQAP normative documents  
– Gyöngyösi, Ferenc

Modification of the Gripen Barter Agreement  
– dr. Szilágyi, András

Relationship of quality and flight security  
– dr. Sipos, István

Process based quality management system in public administrations – the Netherland-Modell  
– dr. Patyi, András; dr. Radnai, Zsófia

Some experiences of the practical implementation of the CAF model  
– dr. Farkas, Katalin

Hungary's National Program on Food Safety (Part I.)

About the strategic role of quality and production capability  
– Vörös, József

Hungary's food safety program (part II.)

Protect the information  
– Jókay, Tamás

Audits against standard ISO 9001:2000  
– Sipos, Julia

Waste reduction of conserved row materials by means of process improvement  
– Nádasdi, Gabriella

A hazai műszer- és méréstechnikai szolgáltatások az EU-csatlakozás küszöbén  
– Kiss József

A Magyar Minőség Társaság műszer- és méréstechnikai tárgyú tanfolyamai

## NOVEMBER

A magyar oktatás előtt álló kihívások  
– Sipos János

Minőség és felsőoktatás  
– Mang Béla

A kreditrendszer bevezetése – ahogyan hallgatóink és oktatóink látják  
– dr. Bálint Julianna

Hogyan jobban? A minőségfejlesztés mint az intézményi tartalmi fejlesztés eszköze  
– dr. Kállai Mária

A Köznevelés Minőségéért Díj  
– Molnárné Stadler Katalin

A minőségirányítási alapelvek megvalósítása egy felsőoktatási intézményben  
– Kecskésné Nagy Eleonóra

A minőség szerepe a Bolognai folyamatban  
– dr. Dinya László

Harmonizáció a nemzetközi elvárásokkal, a Bolognai folyamat a minőségirányítás tükrében  
– PhD Koczor Zoltán

Köznevelési intézmények minőségértékelése Svédországban, Spanyolországban és Franciaországban  
– Papp Berta

Adaptálható minőségfejlesztési rendszer  
– az integrált köznevelési intézmények számára  
– Demeter Gáborné

## DECEMBER

A minőségmenedzsment szerepe a jövő Európájában  
– Prof. dr. Hans Dieter Seghezzi

Az ISO 19011 szabvány hatása a MIR/KIR felülvizsgálatokra – Rendszerépítési és működtetési tapasztalatok  
– Sipos Gáborné

Problémaazonosító, -és elemző eszköztár kiegyensúlyozott összeválogatása  
– Koczor Zoltán PhD

Információbiztonság-irányítási rendszerek kiépítése szoftverfejlesztő cégeknél  
– Németh László

Fogyasztói reklamációk intézése  
– dr. Fazekas Éva

Domestic services for instrument- and measurement-technics on the threshold of EU membership  
– Kiss, József

The HQS's training in the field of instrument- and measurement-technics

Challenges to Hungarian education  
– Sipos, János

Quality and higher education  
– Mang, Béla

Implementation of the credit-system, as seen by our students and teachers  
– dr. Bálint, Julia

How to do better? Quality development, tool to develop the content of an institution  
– dr. Kállai, Mária

Quality Award for Public Education  
– Molnárné, Stadler, Katalin

Quality management principles realized at an institution of higher education  
– Kecskésné, Nagy, Eleonóra

Role of quality in the Bologna-process  
– dr. Dinya, László

Harmonization with international expectations, the Bologna-process reflected by quality management  
– PhD Koczor, Zoltán

Quality assessment of public education institutions in Sweden, Spain and France  
– Papp, Berta

Adaptable quality development system  
– for integrated public education institutions  
– Demeter, Gáborné

The role of Quality Management in the future Europe  
– Prof. dr. Hans Dieter Seghezzi

Effect of standard ISO 19011 on QMS/EMS audits  
– Experiences on system building and operation  
– Sipos, Julia

Balanced selection of problem identity and analyzing tool-kit  
– Koczor, Zoltán PhD

Building of information safety management systems at software development enterprises  
– Németh, László

Management of consumer complaints  
– dr. Fazekas, Éva