

BERÉNYI László

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS FEJLŐDÉSE ÉS JÖVŐBELI LEHETŐSÉGEI

A minőség fogalma és szerepe a vállalatirányításban folyamatosan fejlődik. A tanulmány áttekinti, hogy a termék- és folyamat megfelelőségének megközelítésétől több évtizedes fejlődéssel hogyan jutottunk el a minőség mai, integráló jelentéséig. Napjainkra a minőségügy gyakorlati alkalmazásai fokozatosan fonódtak össze a környezetvédelemmel, szociális felelősségvállalással, a munkavédelemmel és más területekkel. A fogyasztói társadalom sajátosságainak a minőségügy és a minőségszemlélet fejlődésére gyakorolt hatása mellett a szerző vizsgálata kitér a minőségirányítási rendszerek evolúciójára. Az ISO 9001 szabvány 2015-ös kiadásának struktúrája és követelményei újszerű keretet teremtenek a szervezetek számára a minőségszemlélet kiterjesztéséhez és az integrált irányítási rendszerek bevezetéséhez is. A tanulmány kitér arra, hogy az értékteremtés és a folyamatszemplélet alkalmazásához kapcsolódó módszerek hogyan állíthatók a törekvések szolgálatába.

Kulcsszavak: minőség, minőségszemlélet, minőségirányítás, CSR, folyamatszemplélet, fogyasztói társadalom

A minőség ügyével való foglalkozás gyakorlatilag minden társadalmi rendszerben szerves része a termelési és a vállalatirányítási megoldásoknak, a minőségügyi tevékenységek fókuszja azonban folyamatosan változik. XX. század elején a tömegtermelés elterjedésével a minőség-ellenőrzés és a minőségszabályozás kapott lendületet, majd a minőségbiztosításra, később pedig a minőségirányításra helyeződött át a hangsúly (lásd Szintay, 2005; Kövesi – Topár, 2006). A század második felében a japán vállalatok sikereinek megértése, valamint a környezeti és társadalmi problémák megoldása kerültek a figyelem középpontjába, amit a minőségügy átfogóan a kiválóság fogalomkörével kezelt. A minőség fogalma is folyamatosan fejlődött, a kutatók különböző aspektusokból vizsgálva finomították tartalmát. Közös elem a meghatározásokban a megfelelés igénye, különbség annak fokában, további viszonyítási alapjában volt és van.

Azt tapasztalom, hogy hazánkban a minőségirányítás iránti figyelem csökken. Habár a változás nem egyik pillanatról a másikra történik, érezhető, hogy egyre nehezebb határvonalat húzni a különböző szempontok és koncepciók között. Az okok többek között:

- a kutatók és a szervezetek más hívószavakkal próbálják keresni a fejlesztési lehetőségeket (például az egyéni és szervezeti szintű kompetencia-menedzsment, coaching, stratégiai folyamatok és képességek, továbbá az emberierőforrás-menedzsment lehetőségeinek újragondolása),

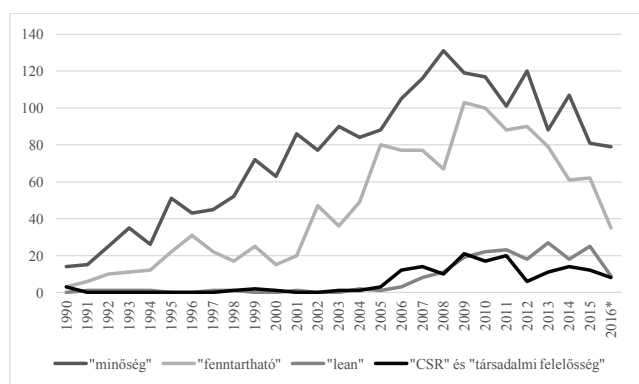
- a növekvő érdeklődés a környezetközpontú irányítás, a munkavédelem, az információbiztonság stb. irányítási rendszerei iránt, amelyek integrálnak minőségügyi elemeket is,
- a piacok és üzleti partnerek egyre kevésbé követelik meg a tanúsított minőségirányítási rendszerek használatát, ami kedvezőtlen esetben a regionális gazdasági viszonyok átrendeződésének jele, ha a környező országokban ellentétes tendencia figyelhető meg (a jelenség Magyarországon ismert, vizsgálata azonban túlmutat jelen tanulmány keretein).

A változásokat illusztrálja a tanúsított irányítási rendszerek számának csökkenése vagy a téma szakirodalmi feldolgozottsága. Borial (2011) rámutat, hogy az ISO 9001 és ISO 14001 „útlevél a nemzetközi kereskedelemhez”, 2002 és 2008 között a kapcsolódó tanúsítványok közel hatszorosára nőtt (bár a növekedés üteme folyamatosan lassult). Magyarországon 2005 óta csökken a tanúsított ISO 9001 szerinti rendszerek száma a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) statisztikái alapján. Meg kell jegyezni, hogy például Romániában dinamikus növekedés, Szlovákiában vagy Németországban kisebb mértékű növekedés, Ausztriában stagnálás figyelhető meg. A környezetközpontú irányítási rendszerek (ISO 14001 szerint tanúsítva) Magyarországon és a környező országokban is egyre inkább népszerűek, noha számuk lényegesen kevesebb, mint az ISO 9001 szerinti tanúsításoké.

A magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisában (MATARKA) a „minőség” kifejezésre cím kulcsszóként keresve az 1990-es években évente egyre több, 2012 után pedig egyre kevesebb találat jelenik meg. A „lean” kifejezés ugyanakkor egyre népszerűbb, továbbá a 2000-es években egyre többször jelennek meg a „fenntartható”, a „CSR” és a „társadalmi felelősség” kifejezések is (1. ábra).

1. ábra

Egyes kulcsszavak megjelenése a MATARKA adatbázisban nyilvántartott címekben

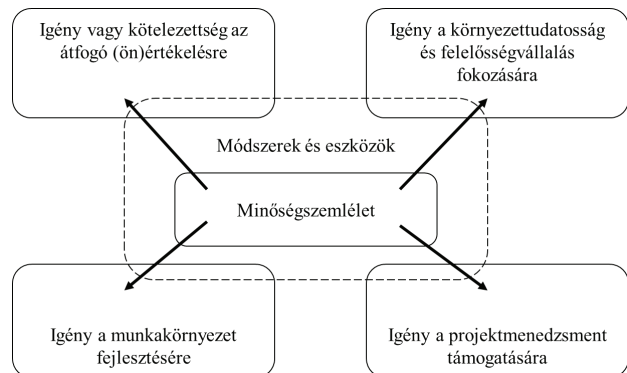


(MATARKA keresés alapján saját szerkesztés, 2016. évi adatok 2016. 1-9. hónap alapján arányosítva éves szintre)

Szakmai és kutatómunkám során a szűkebben értelmezett minőségirányítási kérdéseken túl foglalkoztam a környezettudatosság és felelősségvállalás, az értékelés és önértékelés, munkakörnyezet és ergonómia, valamint a projektmenedzsment sajátosságaival. A problémák megoldásában minden esetben a menedzsment módszerek és -eszközök megfelelő megválasztása volt a kulcs, alkalmazásuk sikerét pedig a minőség szemlélet érvényesülésében tudom összefoglalni (2. ábra).

2. ábra

A minőség szemlélet lehetséges megjelenése



(saját szerkesztés)

A minőség szemléletet a szervezet vevőkkel és szükségletekkel kapcsolatos tevékenységeinek proaktív kezeléseként tudom értelmezni. Tapasztalatom szerint az üzleti sikert alapvetően meghatározza, hogy sikerül-e egyértelműen meghatározni a partnerek (vevők) körét, megérteni szükségleteiket (elvárásaikat, igényeiket), majd ezt szem előtt tartva felhasználni a rendelkezésre álló erőforrásokat. Tanulmányomban négy – egymást kiegészítő – kérdés mentén vizsgálom a múltat és a jövőbeni lehetőségeket, azaz hogyan lehet a minőségügy szellemiségét megőrizni és fejleszteni a változó koncepciók között is:

- a minőségügy fejlődése, különös tekintettel a környezeti és társadalmi kihívások felértékelődésére,
- a fogyasztói társadalom fejlődése,
- a minőség- és környezetközpontú irányítási rendszerek szabványainak fejlesztése,
- a folyamatszemplélet alkalmazásának lehetőségei.

A minőségügy fejlődésének elemi mélységű vizsgálata messze túlmutat e tanulmány keretein. A fogalmak és megközelítések szakterületi sokfélesége, továbbá a nemzetközi szinten eltérő társadalmi és gazdasági környezeti hatások különbözősége súlypontok képzését igényli. Vizsgálataim során a minőségirányítást helyeztem előtérbe.

Minőségellenőrzéstől a társadalmi felelősségvállalásig

Napjaink minőségfelfogása hosszú fejlődési folyamat eredménye. A minőség fogalmának különböző értelmezései közül Crosby megközelítését kell kiemelni, aki szerint az nem luxust, hanem egyszerűen a követelményeknek való megfelelést jelenti (Crosby, 1979). Ezt a megközelítést alkalmazva:

- a minőség értelmezhető termékekre (szolgáltatásokra), folyamatokra (tevékenységekre), továbbá szervezetekre és személyekre egyaránt,
- mérhetővé, értékelhetővé teszi a minőséget hétköznapi értelmezésben, de nem zárja ki annak szubjektív oldalát,
- lehetőség van a minőség szélesebb körű értelmezésére, annak függvényében, hogy a „követelményeket” miből vezeti le az alkalmazó.

Az ipari forradalmak koráig, különösen a céhes iparszerveződés keretei között a minőség fogalma összefonódott a személyekkel. A céhmester átfogóan ismerte szakmáját, de gazdasági, szervezési és marketing területen is remekelnie kellett az üzlet sikerességének érdekében. A termék megfelelése és ezzel a vevő elé-

gedettsége a mester rátermettségén és képességein múlt. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a vevő közvetlenül egyeztetni tudta elvárásait és a lehetőségeket, aktív részese volt a termelési-szolgáltatási folyamatnak, továbbá egyértelmű (és egyszemélyi) volt a felelősség a vevő elégedettségéért még akkor is, ha a mester legényeket, segédeket alkalmazott. Az ipartörténeti beszámolók (lásd például Gelléri, 1912; Veress, 1929; Honvári, 2006; Kaposi, 2010) alapján a társadalmi rendszerben a vallás és etika erős hatással voltak a minőségszemléletre. A céhmester nemcsak a vevők, a piac felé tartozott felelősséggel, hiszen nem megfelelő munka esetén teljes kirekesztés várt rá.

A manufakturális, majd a gyáripari szerveződés, a munkamegosztás és specializáció magasabb foka a ko-

daságos működés fenntartásához, amelyek ma is érvényesek:

- csökkenteni a költségeket, amit eleinte a selejt visszaszorításával és a „jobb” munkaidő-kihasználással képzeltek el,
- növelni a bevételeket, ami a vevőknek tetsző termékek előállítását jelentette.

A XX. század első évtizedeiben, az USA-ban a minőségszabályozás – statisztikai folyamatszabályozás – (Shewhart, 1931) alkalmazása járult hozzá a gazdasági eredmények javulásához, az 1960-as évektől azonban ez már nem volt elegendő. A Shewhart által megalapozott módszerek nem tűntek el, ma is használatosak (lásd például Kemény et al., 2001; Evans, 1991; Kear, 1998),

1. táblázat

A minőség értelmezésének változása

	Középkor	Korai tömegtermelés	II. világháború	Napjainkban
Igények	egyedi szükségletek és termékek	uniformizált termékek	uniformizált alkatrészek és termékek a hadsereg számára	uniformizált termékek egyéni köntösben
Társadalmi és gazdasági háttér	viszonylag alacsony népesség, jellemzően kézimunka	növekvő népesedés, technológiai fejlődés a gépesítésben, a kézimunka túlhaladása	háború, folyamatos készenlét, civil érdekek háttérbe szorulása	fogyasztói társadalom, visszatérés a tömegtermeléshez, információs- és kommunikációs technológiák elterjedése, igény az egyediségre
Fókuszpont és felelősség	közvetlen kapcsolat a termelő (esetenként kereskedő) és fogyasztó között, a termelő teljes körű felelőssége	standardizált igények, kategorizált termék-jellemzők, magas termelékenység, hatékonyságra törekvés, egyértelműen meghatározott munkaköri felelősségek	tökéletességre és gyorsaságra törekvés, pontos szállítás, a hibák emberéletet követelhetnek	fókusz az egyéni és elégedettségén, a minőség a gyártó minden alkalmazottjának közös, megosztott felelőssége
Kritikus pontok	javítás és felújítás problémás	az egyéni igények háttérbe szorulása	erőforrás-pazarlás, hosszú távon nem fenntartható allokáció	egyensúlyteremtés a költséghatékonyság és az egyediség között, moduláris megoldások és komplex, többfunkciós termékek kidolgozása

(Berényi, 2013, p. 20.)

rábbi egyértelmű felelősségi viszonyokat bonyolultabbá tette. A tömegtermelés felé haladva a vevő és a termék (gyártás) egyre inkább „elszakadt” egymástól. A gazdaságos működés igénye a szakemberekről a betanított munkára, szabályozott munkafolyamatokra helyezte át a hangsúlyt, a minőségért vállalt személyes felelősség korábbi formája elveszett (1. táblázat). A XX. század elejére kettős kihívás állt a vállalatirányítás előtt a gaz-

sót kimondhatjuk, hogy a minőségfejlesztés azok nélkül nem képzelhető el. Ráadásul a további fejlesztések többször új lendületet kaptak:

- Deming tanításai Japánban hozzájárultak ahhoz, hogy az amerikai vállalatirányítási szemlélet mellett a statisztikai eszközök használatában új szintet érjen egy világgazdaságban meghatározó gazdaság (lásd például Tenner – DeToro, 1996),

- a számítógépek ipari elterjedése, illetve a mérőeszközök és -rendszerek dinamikus fejlődése az adatfeldolgozás időbeliségében, mélységében, részletességében, pontosságában és sebességében is új lehetőségeket nyitnak meg,
- az informatika fejlődése, különösen az adatok távoli elérése gyorsítja a kapcsolódó döntéshozatalt, sőt a szervezeti-szervezési megoldásokra is komoly hatással van (lásd Tóth, 1999).

Az 1960-as évektől a minőség-ellenőrzés és a minőségsszabályozás mellett a vállalatirányítási szemléletben is változásokra volt szükség ahhoz, hogy a vállalatok sikeresek maradjanak – vagy fennmaradjanak. A minőséggel kapcsolatos vállalati tevékenységek fejlődéséről, egymásra épüléséről részletes áttekintést ad Garvin (1988), aki a stratégia sikertényezőjeként foglalkozott a témakörrel. A minőségellenőrzés, statisztikai minőségsszabályozás, minőségbiztosítás és stratégiai minőségmenedzsment a termékről a gyártási folyamatokra, azok feltételeire, majd a versenyképesség fokozására helyezte a hangsúlyt. Az egyes tevékenységek nem helyettesítik egymást, ugyanis a vevői igények pontos meghatározása nem garantálja a gyártási műveletek megfelelő végrehajtását, és a tervek szerint végrehajtott gyártási műveletek sem garantálják önmagukban a vevő elégedettségét. A szolgáltatásnyújtás folyamatában ennek komplexitása jól megfigyelhető abból a sajátosságból adódóan, hogy az „előállítás” és a „fogyasztás” összekapcsolódik. A vevő kiszolgálásában keletkező nemmegfelelések visszacsatolása időben és térben közvetlenebb, mint egy termék esetén, a problémák feltárása és kezelése sajátos minőségügyi modellek és eszközök kidolgozását ihlette (lásd Heidrich et al., 2006; Szlankó, 2015).

A minőségüggyel kapcsolatos tevékenységek megfelelő formáinak alkalmazására csak egy adott szervezet működésének ismeretében lehet javaslatot tenni, aminek lényeges eleme a szervezet (szervezeti egység) környezeti kapcsolatainak jellege és hatásköre ezek befolyásolására. Ha az előállított termék és szolgáltatás kialakítása kívül esik a szervezet hatókörén (bérgyártás, összeszerelő üzem működtetése, franchise rendszerben működtetett étterem stb. esetében), akkor a minőségirányításhoz képest az ellenőrzés és szabályozás járul hozzá inkább az eredményességhez.

Az 1980-as évekre alapvetően új helyzettel találta magukat szemben az USA vállalatai, addig vezető iparágai (elektronikai ipar, autóipar) hátrányba kerültek a japán és német iparral szemben (Peters – Waterman, 1986; Tenner – DeToro, 1996). Deming tanítási (Deming, 2000) ismét előtérbe kerültek, a japán siker megértésére (Pascale -Athos, 1981) és a hazai kiválóság kutatására (Peters – Waterman, 1986) tett erőfeszíté-

sek határozták meg a korszakot. Az évtized második felében az USA-ban a Malcolm Baldrige nevével fémjelzett díj (lásd Leonard – McGuire, 2007), Európában pedig az EFQM minőségdíja (lásd Hakes, 2007) adott keretet a szervezeti, nemzetgazdasági és – az EFQM esetében – nemzetközi szintű válaszok kidolgozásához. Túlmutat a kereteken ezek és különösen a rájuk épülő ágazati és szervezeti önértékelés és minőségirányítás részletes ismertetése, többek között a közigazgatásban (lásd például Fekete – Csiszár, 2016), a felsőoktatásban (Szabó, 2006) vagy a magyar rendőrség (Szintay, 2005). Az EFQM-alapú értékelés és minőségirányítás lehetővé teszi más módszerek és eszközök integrációját, testre szabását a szervezet egyedi céljainak elérésének támogatásához, továbbá a teljesítmények térbeli és időbeli összemérését – bizonyos korlátok között – akár különböző méretű és tevékenységű szervezetek vagy szervezeti egységek között is (egy regionális alkalmazásról lásd Szintay, 2006).

Hazai vonatkozásban mindenképpen ki kell emelni Shoji Shiba munkásságát (Shiba, 1993), aki aktív, személyes közreműködésével a vállalatokon túl az oktatási intézményekben és a közsférában is sokat tett a TQM filozófiájának megértéséért és alkalmazásáért. Hatása nyomán követhető a Magyar Minőség és a Minőség és Megbízhatóság hasábjain.

Az 1960-as évektől a minőségügy mellett – eleinte élesen elkülönülve, majd egyre inkább összefonódva azzal – teret hódított a környezetközpontú gondolkodás is. A természeti környezetért való aggodás már a kezdetektől összefonódott a társadalmi kérdésekkel. Rakonczai (2003) rámutat, hogy a globális problémák természeti és társadalmi megjelenései közül utóbbiak tekinthetők inkább oknak, előbbiek pedig okozatnak. A téma kutatása a Római Klub, az ENSZ és az EGK érdeklődésének fókuszába is bekerült (Láng, 2003). A meadows-i zéró növekedés elvének általános elutasítása után az 1980-as évek második felétől a fenntartható fejlődés fogalma adott keretet a módszertani fejlesztéseknek.

Azzal, hogy a természet és a társadalom mellett a gazdaság is a fenntarthatóság alappilléreként jelenik meg, a koncepció a vállalati szféra számára is közvetlenül értelmezhető és alkalmazható volt. Habár a gazdasági pillér gyakorlatilag kibúvót jelenthet a felelős cselekvések alól („nem engedhetjük meg magunknak”, „ha lesz rá pénzünk” stb.), a fenntartható fejlődés fogalma új lendületet adott az ún. globális problémák megoldásához tett nemzetközi, kormányzati és szervezeti önkéntes kezdeményezésekhez. A módszerek és eszközök folyamatos fejlődésének része volt azok egyszerűsödése is. Egyes kutatók kifejezetten azt tűzték ki célul, hogy minden méretű és tevékenységű szervezet számára (különösen a kis- és közepes méretű vállalkozásoknak) le-

hetőségeikhez megfelelő megoldásokat dolgozzanak ki (lásd például: Winter, 1997).

A fenntartható fejlődés elve nem az első és nem az egyetlen válasz volt a globális kihívásokra. Friedman 1970-ben megjelent írása óta az üzleti vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának szintje és tartalma meghatározza a környezetközponitú gondolkodást. Véleménye szerint az üzleti vállalkozások feladata a nyereség növelése és nem egyéb, habár ettől ma már általánosabb az a nézet, hogy a felelősségvállalás magasabb szintje versenyelőnyhöz juttatja a szervezeteket. A környezeti és társadalmi felelősségvállalás értékrendjének a gazdálkodók gondolkodásába való integrálásával (lásd például: Gonzalez-Rodriguez et al., 2015), illetve a beszállítói kapcsolatok kezelésére való kiterjesztésével (Agan et al., 2016; Deutsch et al., 2013) olyan sokszínűség jelent meg az értelmezésben, ami már megnehezítheti alkalmazását a napi gyakorlatban. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (Corporate Social Responsibility) lényege, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban (EC, 2001). A társadalmi kihívásokra vezetői folyamatok szintjén reagáló társadalmi fogékonyság (Corporate Social Responsiveness, Carroll, 1979) és a valóban felelős vállalat (Truly Responsible Enterprise, Tóth, 2007) gondolata hasonló szemléletet tükröz azzal, hogy a társadalmi és környezeti kérdések megoldását üzleti kategóriaként definiálják és integrálják, ennek mértékében csak a tevékenységek fókuszában vannak eltérések. Lin-Hi és Müller (2013) rámutat, hogy a CSR-t általában a „jót tenni” akciókkal azonosítjuk, nem létezik a „rosszat elkerülni” megközelítés is (megjegyzés: a minőségügyben a minőségköltségeket hasonló elven közelítjük meg, lásd Bíró – Berényi, 2015). A szociális (társadalmi) vállalkozások (Szegedi et al., 2015) és a szolidáris gazdaság (Fekete, 2011) koncepciója új szintet jelenít meg a közösségek közvetlen szolgálatával, a gazdálkodás szükségességéről viszont ebben az esetben sem lehet megfedkezni.

A minőség- és a környezetközponitú irányítás közeledése nyilvánvaló, szervezeti szinten célszerű kiaknázni az ebből adódó lehetőségeket, de egy alapvető különbséggel a jövőben is számolni kell. A minőségügy eredményei szervezeti és piaci információ alapján közvetlenül jól mérhetők és kontrollálhatók a szervezet által; ellenben a fenntarthatósággal kapcsolatban olyan szervezettől és piactól független tényezők hatnak, amelyek szervezeti szinten nagyon korlátozottan mérhetők és befolyásolhatók.

A fogyasztói társadalom kihívásai

Az előző fejezet rámutat arra, hogy mi és hogyan változott, a miertre azonban csak korlátozottan tud választ

adni. Tekintettel kell lenni arra, hogy a minőségügynek az adott társadalmi és gazdasági viszonyokhoz kell igazodnia. Nem céлом és feladatom a társadalmi rendszerek ideológiai értékelése, mindössze arra szeretnék rámutatni, hogyan hatottak a minőségügyre.

A feudalizmus és a kapitalizmus egyaránt osztálytársadalmak. Az ipari és polgári forradalmak jelentettek választóvonalat közöttük. A feudalizmusban a jövedelmek elpazarlása volt jellemző az uralkodó osztályban, ami mellett működött céhes és manufaktúris ipar. A termelés tömegszerűségének fokozódása ahhoz képest jelentős tőkeigényű volt. A XX. század közepéig a hangsúly a hatékony és mennyiségi termelésen volt. A versenyképességet az alacsony ár jelentette, ami mögött alacsony önköltség volt. Ez képes volt biztosítani a magas nyereséget, mint a tőkefelhalmozás forrását. A változások lassúak voltak, egyes termékeket több évig, akár évtizedig lehetett változatlan formában előállítani. A szakképzett munkaerő helyett a betanított munka dominált, az ipartelepítést a termelés anyagi erőforrásainak árai határozták meg (Kopátsy, 1992; Kopátsy 2000).

Fogyasztói társadalomról az 1950-es évektől beszélünk. A tömegtermelés – ami lehetővé tette és teszi fejlődését – már korábban megjelent, viszont egyéb feltételek hiányoztak. A fogyasztói társadalom és a kapitalizmus között nagyobb a különbség, mint a kapitalizmus megelőző bármely más társadalmak között Kopátsy (1992). Nem osztálytársadalomról van szó, mint a korábbi rendszerekben: „minden fogyasztó” társadalma alakult ki, változatos igényekkel és fizetőképességgel. Már nem csupán sokkal hatékonyabban kell árukat és szolgáltatásokat előállítani, hanem folyamatosan alkalmazkodni kell az új és változó igényekhez is. Tomka (2011) a fogyasztói társadalom 1973-as olajválságig tartó szakaszát kifejezően „nagy boom” névvel illeti, a növekedés azonban ezután látványosan lelassult az erőforrások drágulása miatt, 2008-ra pedig általános pénzügyi válság is sújtotta a világgazdaságot. Adatgyűjtéséből kiemelve (2. és 3. táblázatok) látható, milyen ütemű változásról van szó a XX. század második felében.

2. táblázat

Televíziókészülékek számának alakulása

	1955	1960	1965	1970	1980	1990	1999
Magyarország	0,05	10	82	171	258	409	448
Ausztria	0,20	27	98	192	296	328	516
Egyesült Királyság	105	211	248	293	404	434	652
Németország (NSZK)	5	83	200	272	337	506	580

(készülék/1000 lakos) (Tomka, 2011, p. 130. alapján)

3. táblázat

Személygépkocsi-sűrűség

	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Magyarország	0,1	1	2	1	3	23	87	187	232
Ausztria	1	3	5	6	57	162	285	394	511
Egyesült Királyság	7	21	43	42	105	209	268	353	425
Németország (NSZK)	1	7	20	7	81	227	369	436	475

(gépkocsik száma/1000 lakos)
(Tomka, 2011, p. 31. alapján)

Véleményem szerint a fogyasztói társadalom további fontos jellemzője, hogy a jövedelmek pazarlása mellett az erőforrások pazarlása is óriási méreteket öltött: a verseny a fogyasztók jelenlegi és – egyre inkább – jövőbeli jövedelemért folyik (a pazarlás nem összpontosul az uralkodó osztálynál, hanem általános a fogyasztók körében), az ehhez szükséges termékek és szolgáltatások előállítására pedig meghatározza a termelést. Ezzel együtt a túlermelés és a fizikai munkaerő-felesleg továbbra is jellemző maradt, amit erősített a népesség számának növekedése, illetve az a jelenség, hogy az ipartelepítés helyének megválasztását a termelés fizikai erőforrásai helyett a munkaerő ára határozta meg (jelentősen csökkentek az alapanyagok és késztermékek szállítási költségei), így a termelés és fogyasztás közönsége földrajzilag is jelentősen elszakadt egymástól.

A minőségügy számos módszere és eszköze a kapitalizmus viszonyai között született meg. A statisztikai eszközökkel támogatott minőség szabályozás csökkentette az ellenőrzéssel és hibákkal járó költségeket, továbbá fokozta a termelékenységét, de nem adott választ arra, hogy mit termeljenek. Sikeres alkalmazásuk ott lehetséges a fogyasztói társadalom viszonyai között, ahol a termelés magas tömegszerűsége megmaradt.

A minőségbiztosítás elterjedése a kapitalista és fogyasztói társadalom átmenetére tehető. A vállalati-szervezeti gondolkodás kiterjeszkedett a szervezeti határokon túlra (elsősorban a beszállítók értékelése és kiválasztása révén) és a megelőző tevékenységek felértékelődését előre mutató jellemzőkre koncentrált, mely révén változtak (kiegészültek) a támogató módszerek és eszközök is. Például az ún. 7 régi (minőségbiztosítási) eszköz (Kanji – Asher, 1996) még a termelési problémák megoldására koncentrált, az ún. 7 új (minőségirányítási) eszköz (Gitlow et al., 1994) a szervezet egészére és a stratégiai kérdések megválaszolásának támogatására használható.

A totalizáció a stratégiai gondolkodás fejlődésével jelent meg, már a minőségirányítás keretében. A kap-

csolódó eszközök már nem a termelési folyamatok kontrolljával foglalkoznak, hanem azok kiválasztásával, illetve a nem-termelő és irányítási folyamatok kezelésével. A minőségirányítás nem felváltotta, hanem kiegészítette a minőség ellenőrzését, szabályozását és biztosítását. Az 1980-as évek végétől a kiválóság fogalmának elterjedése hozott újat, szervezeti szinten az önértékelést emelném ki, ami a célképzés, a teljesítmények nyomon követése és a menedzsmentakciók megtervezésének egyszerre képes keretet adni.

A kiválósági modellek (ön)értékelési szemlélete túlmutat a fogyasztói társadalmon, az értékelési szempontok ugyanis a klasszikus vevőelégedettségén túl az érintettek és elvárásaik széles körét jelenítik meg kritériumként, az értékelési módszerek pedig lehetővé teszik ezek közös nevezőre hozását. A díjmodellek alapján történő független értékelés és az azt megelőző önértékelés a társadalmilag elfogadott értékeket képviselhetik, a diagnosztikai értékelés során pedig lehetőség van a saját értékrend és teljesítmények alapján a fejlesztési fókusz megtalálására (Szintay, 2005). Az egyértelmű előnyök és a szemlélet egyszerűsége mellett meg kell jegyezni, hogy a kiválósági modellek szerinti működés erőforrás-igényes, az irányítási rendszer kiigazítása, illetve a gondolkodásmód és szervezeti kultúra megváltoztatása nem megy egyik napról a másikra.

A fenntarthatósággal foglalkozó kutatások rámutattak, hogy a globális problémák hátterében a gazdasági növekedés kényszere áll (lásd Fridich, 2002). Ez egyaránt jellemző a kapitalizmusra és a fogyasztói társadalomra. Utóbbira jellemző továbbá az indokolatlan túlfogyasztás és túlcsomogolás (ez vezet az erőforrás-pazarláshoz), ami rövid távon fokozza a gazdaság teljesítményét, azonban felemésztí az erőforrásokat és a Föld hulladék-asszimilációs képességét. Belz (2006) három, szándékolt tényezőre vezeti vissza a helyzetet:

- mesterségesen korlátozott termékélettartam, az anyagok és technológiák olyan megválasztása révén, amelyek előre meghatározott ideig képesek rendeltetésszerűen működni,
- pszichológiai avulás, ami az egyének és csoportok versengésének eredményeképpen a még műszakilag megfelelő termékek esetén is gerjeszti azok lecserélését, új darabok vásárlását,
- technológiai avulás, ami elsősorban az egymáshoz kapcsolódó termékek és szolgáltatások aszimmetrikus fejlesztésében jelenik meg (például egy számítógép esetén az újabb szoftver csak újabb hardveren fut).

Megoldást a szolgáltatói gazdaság és társadalom megvalósítása jelent (lásd Csutora – Kerekes, 2004). Ennek lényege, hogy újra kell gondolni a szükséglete-

ket és a piaci viszonyokat egyaránt: a fogyasztóknak valójában nem a termékekre, azok birtoklására van szüksége, hanem az általuk nyújtott szolgáltatásokra. A szolgáltatói társadalom tehát ésszerű megtakarításokra épít, folyamatosan keresi az anyagtakarékosság lehetőségeit, amivel csökkenti a hulladékok keletkezését és gazdasági megtakarításokat is elér. A szolgáltatói gazdaság lényege, pillérei (Csutora – Kerekes, 2004):

- a felhasználási lehetőségek kiterjesztése termékek szintjén, vagy együttműködés a fogyasztók között, termékek és szolgáltatások közös használata, ezzel anyag- és energiatakarékosság elérése,
- szoros együttműködés a fogyasztók és termelők között, így pontosabban megismerhetők a szükségletek,
- dematerializáció és miniatürizáció, az anyagfelhasználás és ezzel a hulladékkeletkezés mérséklése,
- virtuális megoldások használata, ami egyszerre gyorsítja a kommunikációt (segít a fogyasztókat információhoz juttatni minden területen és kérdésben) és csökkenti az anyagfelhasználást (például nem kell használati utasításokat nyomtatni, azok elérhetők elektronikusan).

A szolgáltatói gondolkodás megvalósítása esetén kérdéses és problémás, hogy a termelők valóban ezen elvek mentén szervezik-e meg termelésüket és működésüket, vagy a koncepció látszólagos és részleges alkalmazására kerül sor további fogyasztás ösztönzése érdekében. Jelenleg úgy látom, hogy piaci eszközökkel nem, viszont jogi szabályozás útján sikerül ebbe az irányba lépni. Ha ez megváltozik, akkor kerülhet sor a szervezetek által alkalmazott minőségügyi eszközök alapvető újragondolására.

Természetesen az egyes országok és régiók érettsége és fejlődési útja eltérő. Japán esetében a meghatározó tényező, hogy a szigetország korlátozottan bír természeti erőforrásokkal (Tóth – Tóth, 2013a), így a takarékoság és a veszteségek eliminálásának módszerei egészen más kulturális háttérrel fejlődnek, mint az USA-ban vagy Európában. Magyarországon a minőség szemlélet fejlődését és jelenlegi helyzetét a szocializmus évei meghatározták. A termelés és fogyasztás erős központi kontrollja mellett a fogyasztói társadalom eszméje és hatása az 1970-es évek közepéig gyakorlatilag nem, majd a következő tíz évben is csak részlegesen jelent meg. A lakások, a telefon és a gépkocsik „piacán” keresztül jól láthatók a torzulások (Tomka, 2011). A lakásbérletet szociális okokból alacsonyán állapították meg, de rendszerint 4-6 évet vagy többet is várni kellett a lakáskiutalásra. A telefon bekapcsolására az igényléstől számítva egy évtized is eltelhetett, ha egyáltalán

hozzá lehetett jutni. Gépkocsit az 1950-es évek elején magánszemélyek egyáltalán nem is vásárolhattak, később engedélyhez kötötték, majd néhány típust lehetett engedély nélkül is megvásárolni. Még az 1980-as évek második felében is több évet kellett várni egy új gépkocsira!

Minőségirányításról mai értelemben nem lehetett szó, mert nem az egyéni fogyasztói igényekre, hanem a központilag meghatározott szükségletek kielégítésére (tervekre) épült a termelési rendszer. A minőségbiztosítás helyesbítő és megelőző elemei szervezeten belül működtek, viszont a munkaerő és a beszállítók megválasztása korlátozott volt. A minőség-ellenőrzés működött, azonban a termék-specifikációktól és a termékminőségtől fontosabb szempont volt a mennyiségi előírások teljesítése. A módszerek és eszközök ismertek voltak, sőt a racionalizáló szervezési programok (Susánszky, 1984) bizonyítják, hogy magas szinten képesek voltak azokat alkalmazni. Eltérés abban volt, hogy nem a piaci viszonyok alapján alkalmazták őket. 1989 után a minőségbiztosítást és a minőségirányítást gyakorlatilag újra kellett tanulni, ám ez az elaprózódó termelési struktúra mellett komoly akadályokba ütközött. A minőségügyi módszerek alkalmazása szempontjából a nemzetközi nagyvállalatok betelepülése hozott jelentős előrelépést, akik beszállítói láncuk mentén – piaci alapon – kikényszerítették azok hatékony és hatásos alkalmazását.

Az irányítási rendszer szabványainak fejlődése

Az irányítási rendszerek szabványosításában Nagy-Britannia és az USA meghatározó szerepet töltött és tölt be. A BS 5750 és BS 7750 szabványok „nemzetközivé válása”, az ISO 9000 és ISO 14000 szabványcsalád kidolgozása (Rothery, 1997) a minőségügy fogalomrendszerében világszintű egységet teremtett meg. Véleményem szerint az ISO 9001 szabvány változásai tükrözik legjobban a gazdaság által generált kihívásokra adott, irányítási rendszer szintű válaszokat, így ebben a fejezetben erre korlátozom vizsgálataimat. A rendszerek fejlődése a valóságban dinamikus és komplex volt, számos iparági adaptáció született (lásd: Róth, 2000). Koczor (2001) „X9000” jelzővel foglalja össze a robbanásszerűen elterjedő szakági minőségirányítási rendszereket.

Leegyszerűsítve a globalizáció vezetett a szabványok elterjedéséhez, ugyanakkor a szabványok elterjedése segítette a gazdaság globalizálódását azzal, hogy a nemzetközi beszállítói hálózatok mentén a szabványok szerinti tanúsítások kikényszeríthetők.

Az ISO 9001 1987-es megjelenése után a legtöbb iparág-specifikus fejlesztés ahhoz igazítva adta meg sajátos követelményeit. Az autóiparban az 1990-es évek

közepétől az amerikai QS 9000 és a német VDA 6 sorozata határozta meg a beszállítókra vonatkozó követelményeket, amelyek betartását a nagyobb autógyártók pozíciójukból fakadóan ki tudták kényszeríteni. 2002-ben nemzetközi összefogással (Japánnal közösen) született meg az ISO/TS 16949 műszaki specifikáció, ami egységesítette a követelményrendszereket (Gutassy, 2003). A műszaki specifikáció már egyértelműen az érvényes ISO 9001 szabványra épül.

Az ISO 9001 szabvány több lehetőséget rejt, mint tanúsítása révén a szerződéses kapcsolatok fenntartásához bizonyítani a szervezet képességét a megfelelő termék szállítására. Különösen a kis- és közepes méretű szervezetek számára keretet adhat folyamatos fejlesztés és a szisztematikus problémamegoldás alkalmazásához. A szabvány egyes kiadásainak újdonságai:

- az első átfogó szabályozás az ellenőrzésre koncentrált (1987),
- a minőségbiztosítás átfogó szabályozása termelő szervezetek számára, kiegészítő szabályozás szolgáltatóknak, a megelőző tevékenységek megjelenése a szabályozásban (1994),
- rendszer- és folyamatszempléltű minőségirányítás, hangsúly az irányítási folyamatokon, egységes szabályozás a termelőknek és a szolgáltatóknak (2000),
- magas szintű összehangolás más irányítási szabványokkal, kiválósági gondolkodás integrálása (2008),
- kockázatalapú minőségirányítás a megelőző tevékenységek helyett, hangsúly a vevőkön túl általában az érintetteken és környezetben (2015).

Az 1994-ben kiadott ISO 9000 szabványcsalád minőségbiztosítási jellegű volt, elsősorban a termelésre koncentrált. Az ISO 9001:1994 szabvány a tervezés, a fejlesztés, a gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modelljét írta le. Azok a szervezetek, akik terméktervezést nem folytattak, külön szabvány szerint (ISO 9002) tanúsíthatták rendszerüket. Az ISO 9000:2000 szabványcsalád átfogó revízió eredménye volt, amelyben:

- a minőségbiztosítás helyett (mellett) a minőségirányítás jelent meg,
- a termelési folyamatok helyett a működési folyamatokra helyezte a hangsúlyt,
- nem tett különbséget a termelő és szolgáltató szervezetek között,
- egyetlen szabvánnyal – a kizárás lehetőségének biztosításával – adott teret a tervezés és a termelés különböző fázisaival foglalkozó szervezetek számára a tanúsítás megszerzéséhez.

2005 és 2008 között a szótár és követelményszabványon tovább finomítottak, majd 2009-ben az ISO 9004 szabvány új szerepet kapott, amit címe is tükröz (A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés).

A 2015-ös 5. kiadás jelentős változásokat és új szervezetet mutat, sőt a széles körben használt nyolc alapelveket (részletesen lásd például Szintay, 2005) is hétre csökkenten (a rendszerszemlélet beolvad a folyamatszempléletbe). A fontosabb változások között:

- bevezette a kockázatalapú gondolkodást,
- kiterjesztette a vevőközpontúságot az érintett felekben és környezetben való gondolkodásra a működés minden területén és szakaszában,
- erősítette a folyamatszempléletet és partnerséget a szervezeti határokon túl.

Szakmai szemmel a 2015-ös kiadás megközelítése és eszközei nem novumok. A kockázatmenedzsment és az érintett központúság a stratégiai menedzsment (Gaál – Szabó, 2008; Balaton et al., 2010) és a projektmenedzsment (PMI, 2013) általános elemei, sőt minőségügyi eszközöknek (például FMEA, lásd Carlson, 2012) is szerves része. A folyamatszemplélet pedig a költségszámítások (Kaplan – Cooper, 2001), a lean menedzsment (Womack – Jones, 2009) és például a logisztika területén (Myerson, 2012) korábban megjelent már. A szervezet környezetének – külső kapcsolatainak – megismerése és megértése, majd a minőségirányítási rendszer hatókörének ez alapján történő meghatározása a vezetőség korábrinál nagyobb felelősségét követeli meg már a tervezésnél.

A szervezeti kapcsolatok és határok újragondolása valóban a szervezet által végzett tevékenység mértékétől és jellegétől függetlenül teszi alkalmazhatóvá annak követelményeit. A beszállítói láncokban, kiszervezett folyamatokban való gondolkodás szabályozása követi a termelés- és működésszervezés általános tendenciáit. A változás az alapelvekben is megjelenik: a kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok helyett már a tágabb értelmű kapcsolatok menedzselése jelenik meg.

A stratégiaalkotás lépéseinek követelménnyé formálásával megteremti a minőségügy és a szervezeti stratégia integrációjának kapcsolatát. Az új követelmények megjelenése az irányítási megoldások konvergenciájának bizonyítékai, a minőségirányításba való integrálásuk a szabvány alkalmazói számára megkönyvíti a szinergiák kihasználását. Véleményem szerint a szabványok fejlődése biztató képet vetít előre a minőségközpontúság érvényesítéséhez, ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy elengedhetetlen a megfelelő módszertani felkészültség biztosítása az eszközök bevezetéséhez és felhasználásához, ami a

menedzserképzésre és a tanácsadói szakma számára is jelzésértékű.

Folyamat és érték

A minőségügy alapelveiben, módszeriben és eszközeiben a folyamatszemplélet az egyik leggyakrabban tárgyalt kérdés. A termék előállításának és a szolgáltatás nyújtásának támogatására számos műszaki, gazdasági, információs és irányítási folyamat is jelen van a szervezetben. A szervezet dinamikáját, működését a folyamatok tevékenységei adják, a sikerességét pedig az, hogy a tevékenységeket jól választották-e meg és jól hajtották-e végre. A modern szervezeti formák és megoldások, így például az outsourcing (Hauck, 2014), a shared service megoldások (Marciniak, 2012; 2014), a holdingok és konszernek (Szintay, 2012), vagy a klaszterek (Lippert et al., 2015) nem egyszerűen be- és kiszállítási kapcsolatokban gondolkoznak, hanem a termelési, működtetési és irányítási folyamatok összehangolásában egy értékteremtő lánc mentén, továbbá az ehhez kapcsolódó ráfordítások optimalizálásában.

A téma kutatásának a japán és amerikai ipar fejlődése, különösen az előbbi dinamikus növekedése adott lendületet. A japán vállalatirányítási filozófia és módszerek megértése (Marosi, 1985; Liker, 2008), a nyugati kiválósági kutatások eredményei (például Pascale – Athos, 1981; Peters – Waterman, 1986) minőségirányítási szempontból különösen releváns kérdések. Az eredmények a szervezeti kultúra meghatározó szerepe mellett a folyamatok hatékony szervezésére mutattak rá, mint meghatározó tényező.

Az ISO 9004:2009 szabvány megfogalmazása szerint a kívánt eredmény hatékonyabban érhető el, ha a tevékenységeket és a kapcsolódó erőforrásokat folyamatként kezelik. Az alapelv alkalmazásával érhető el az alacsonyabb költségek és rövidebb ciklusidők és az erőforrások eredményes felhasználása révén javul az eredmények tervezhetősége, és hatásosabban rangsorolhatók a fejlesztési lehetőségek. A folyamatszempléltű megközelítés alapelveinek alkalmazása jellemzően a következőkhöz vezet:

- a kívánt eredmény megszerzéséhez szükséges tevékenységek módszeres meghatározása,
- egyértelmű felelősség és elszámolási kötelezettség kialakítása a fő tevékenységek irányításához,
- a fő tevékenységek képességének elemzése és mérése,
- a fő tevékenységek kapcsolódási pontjának azonosítása a szervezet funkcióin belül és között,
- összpontosítás az olyan tényezőkre, mint például erőforrások, módszerek és anyagok, amelyek tovább fejlesztik a szervezet fő tevékenységeit,

- a tevékenységek vevőkkel, szállítókkal és más érdekelt felekkel kapcsolatos kockázatainak, következményeinek és hatásainak kiértékelése. (MSZ EN ISO 9004:2010 B.5 szakasz)

A folyamatszemplélet a lean menedzsment alkalmazásának tevékenységi területtől független meghatározó eleme (lásd például Kadarova – Demeco, 2016; Gyenge et al., 2015), ráadásul nem felülről, a menedzsmentfolyamatokból kiindulva jelenik meg, hanem az elemi tevékenységből építkezik, a veszteségek feltárását és kiküszöbölését, illetve az értékteremtés lehetőségét keresve. A lean termelés főbb előnyei (Womack – Jones, 2009; Liker, 2008; Tóth – Tóth, 2013a; Tóth – Tóth 2013b alapján) az átlátható munkahely-kialakítás, a kontrollált és szabványos folyamatok, a kiegyenlített termelés, a készletek ellenőrzött szinten tartása. Figyelembe kell azonban venni, hogy a termelési rendszerre, tömegszerűsége, tervezési előrelátásra és a külső-belső partnerség fenntartására vonatkozóan szigorú követelményeket kell betartani (Berényi, 2015).

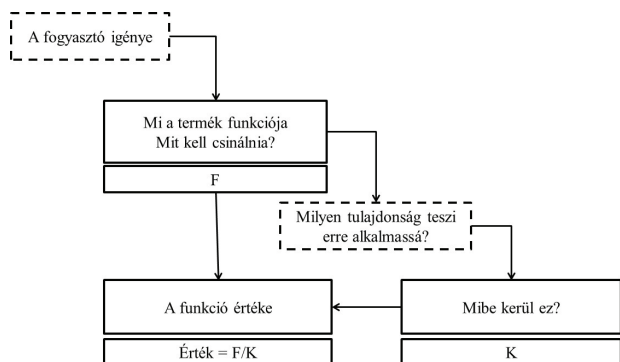
Lényegében a folyamatok során elkövetett hibák okozzák a veszteséget, csökkentik az eredményeket (értéket) vagy rontják az értékteremtő képességet. A veszteség és az érték felfoghatók egymás komplementereként, a folyamatok lebonyolításának negatív vagy pozitív eredményeinek hálózatáról van szó. Egy veszteségforrás kiküszöbölése értéket növel, ám mellette lehetnek olyan mellékhatásai, amelyek máshol vezetnek veszteségekhez. A gyakorlatban ezért nem mindegy, hogy melyik oldalról vizsgálja egy szervezet a fejlesztési lehetőségeit. A veszteség oldali megközelítésben az üzleti oldal (átfutási idő, költségek, fedezet) dominál, az érték oldaláról közelítve a fogyasztók és a szükségletek kielégítése elsődleges.

Garvin (1988) értékalapú megközelítése szerint a vevőt az érték érdekli, az adott teljesítményt, terméket úgy ítél meg, hogy figyelembe veszi annak árát. Porter (1980) azt értelmezi értéknek, amiért a vevő hajlandó fizetni. A Toyota filozófiája szerint minden, ami nem érték (Liker, 2008), az veszteség, tehát kerülendő. Azt, hogy mi jelent értéket, a szervezet határozza meg a vevők és igényeik megismerése alapján. Az érték végső soron fogyasztói és üzleti kategória egyszerre (lásd Chikán, 2003), egy kérdésnek a két aspektusáról van szó, amit a folyamatszemplélet segít összekötni. Tapasztalatom szerint probléma, hogy az üzleti oldalon a költségsökkentés dominál, a gyakorlati oldalon a vevői igények pedig korlátozottan érvénysülnek a fejlesztésekben. Mindenképpen megoldást kell arra találni, hogy fogyasztói oldal képviselője is megfelelő legyen, így a fejlesztési programok során ne csorbuljon szükségleteik kielégítése. Támogatást nyújthat az értekelemzés módszere, amit az 1940-es évek második

felében fejlesztett ki Miles és csapata (Miles, 1973). A minőségmenedzsment szempontjából az értékelemzés olyan szisztematikus módszernek tekinthető, ami segít a vevői igények szakmai feladatokká való lefordításában, továbbá a szervezeti működés kontrollálásában a költségek szempontjából (3. ábra).

3. ábra

Funkció, költség, érték



(Papp – Varga, 1989, p. 28.)

Az értékelemzés nem hagyja figyelmen kívül a gyártási és kiszolgáló folyamatokat, azonban mindig azokat igazítja az igényekhez. A módszer az igények és a funkciók szétválasztásával, majd a funkcióteljesítés értékelésének eredményeire épülő újragondolás segítségével biztosítja a folyamatos fejlődést. A fókusz tehát a termékben van, ami közvetlen kapcsolatot jelent a vevőkkel.

Az értékelemzés módszere nem halt el, nemzetközi és hazai szinten számos példát találunk alkalmazására (termékfejlesztés, környezetvédelmi beruházások, jogszabályok felülvizsgálata stb., lásd Fodor, 2011), a jövőben a minőség szemlélet fejlődésében fontosnak tartom a visszatérést hozzá.

Ahhoz, hogy a lean menedzsmentről és a veszteségminimalizálásról többet lehet hallani, hozzájárul az értékelemzés zártabb módszertana és szisztematikus alkalmazásának magas tudásigénye. Általánosabb ok termék szemlélete, hogy az 1980-as évektől a stratégiai menedzsmenthez és a kiválósági kutatások eredményeihez jobban illeszkedett a másik út, különösen a menedzsment szerepének felértékelődésének magyarázatának kérdésében.

Következtetések

Kutatómunkám során a minőségügy számos területével és megjelenésével foglalkoztam. Tanulmányomban azokat a legfontosabb tapasztalatokat emelem ki, amelyek az egyedi szervezeti megoldások fejlesztésé-

től a kiválósági értékeléseken keresztül a szakmai háttérterületeken (fenntarthatóság, projektmenedzsment) való alkalmazásukig tartanak. A „minőség” rugalmas fogalom, jól alkalmazkodik az egyes korok társadalmi és gazdasági sajátosságaihoz. Napjainkban integrálja a termékkel való elégedettséget, a gyártórendszerek és szervezeti működés megfelelőségét a fenntartható fejlődés elvéből levezethető környezeti és társadalmi ügyekkel, azzal, hogy a vevőről az emberre helyezi át a hangsúlyt.

A minőséget a vevő elégedettségeként értelmezve a minőségügy fejlődése tulajdonképpen annak története, hogy az egyes társadalmi-gazdasági rendszerekben kit kezelnek vevőként, illetve mit tekintenek az elégedettség forrásának. A kapitalizmustól a fogyasztói társadalmon át a szolgáltatói társadalom felé vezető úton a minőség szemlélet, mint a vevő-szükséglet kapcsolatok proaktív kezelése többször új tartalmat kapott, a fejlődés láthatóan felgyorsult.

Napjainkban már nem csupán a vevői szükségletek megismerésére és kielégítésére való törekvés határozza meg a szervezetek működését támogató rendszereket, módszereket és eszközöket, hanem a felelősségvállalás szintjének kiterjesztése a működés érintettjeinek minél szélesebb körére. A CSR (Corporate Social Responsibility) koncepciója és a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség átfogó keret adnak a különböző irányítási rendszerek és módszerek konvergens fejlesztéséhez és sikeres alkalmazásához.

A szervezetek a gyakorlatban komplex kihívással néznek szembe, amelyek megoldásához a módszertani elemek, a jó gyakorlati példák rendelkezésre állnak: az érintettközpontú működés és a hatékony működés irányainak eredőjét nem egyszerű megtalálni és integrálni az irányítási rendszerbe, mivel akár egymással ellentétes célok lehetnek mögöttük.

A minőségirányítás jövőbeli lehetőségét az egyszerűsödésében és az integrációban látom. A minőségirányításnak koordinációs szerepet kell betöltenie, ahelyett, hogy determinálná az adminisztrációs-dokumentációs folyamatokon keresztül a működési folyamatokat. Az integráció az integrált irányítási rendszerek bevezetése mellett a szervezet stratégiai elképzeléseivel történő összehangolásának igényét jelenti. Utóbbi megvalósítása teremt lehetőséget arra, hogy a tanúsításon túl is bizonyítsa a minőségirányítás hasznosságát.

A vevők a termékek és szolgáltatások formájában találkoznak a szervezet teljesítményével, minőségük folyamatos biztosítása nem szorulhat háttérbe, a vevők ugyanis elsősorban ebben a formájában találkoznak a szervezet teljesítményével. A megfelelőség biztosítása elképzelhetetlen a folyamatok javítása nélkül. A minőségirányítási rendszerek, módszerek és filozófiák központi eleme a folyamat szemlélet érvényesítése, ami lehetőséget

ad stratégiai és operatív szinten is a fejlődési irányok kijelölésének és a veszteségek feltárásának támogatásával a szervezeti eredményesség fokozásához. Bár végső célként a vevői szükségletek magasabb szintű kielégítését deklarálják, elsősorban az üzleti érdekekre fókuszálnak (átfutási idő, készletek, költségek stb.). Az értékelemzés módszerének integrálása a menedzsment eszköztárába lehetővé teszi a termékszempléltű megközelítés alkalmazását, ami közvetlen kapcsolatot jelent a vevőkhöz.

A minőség szemlélet érvényesítése a fejlődés motorja és a minőség fogalmának fennmaradása szempontjából kulcselem, a sikernek azonban fontos feltétele, hogy a szervezetek a minőséget nem célnak tekintsék, hanem eszköznek céljaik eléréséhez. Az ISO 9001-es szabvány 2015-ös kiadása képes a szervezetek széles körének biztosítani az alkalmazás alapjait és kereteit, különösen a kockázatalapú gondolkodásmód és a stratégiai gondolkodás erősítésével. Ha az ISO irányítási szabványainak megújítása során sikerül tartani azt az összhangot, ami a minőség- és környezetközpontú irányításnál már megvalósult, az integrált irányítási rendszerek alkalmazásainak köre jelentősen bővülhet, mivel egyszerűbbé és olcsóbbá válik azok fenntartása.

Felhasznált irodalom

- Agan, Y. – Kuzey, C. – Acar, M. F. – Acikgöz, A. (2016): The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112., 1872-1881. o.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari E. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula
- Belz, F. M. (2006): *Marketing in the 21st Century. Business Strategy and the Environment*, 3. szám, 139-156. o.
- Berényi, L. (2013): *Fundamentals of Quality Management*. Saarbrücken: LAP – Lambert Academic Publishing
- Berényi, L. (2015): Lean fejlesztés: értékteremtés vagy veszteségek megszüntetése. *Marketing és Menedzsment*, 2. szám, 47-60. o.
- Bíró, Z. – Berényi, L. (2015): Minőségköltségek: Megközelítések. *Magyar Minőség*, október, 14-20. o.
- Borial, O. (2011): *Managing with ISO systems: Lessons from practice*. *Long Range Planning*, 44., 197-220. o.
- Carlson, C. (2012): *Effective FMEAs: Achieving safe, reliable, and economical products and processes using failure mode and effects analysis*. Hoboken, New York: Wiley
- Carroll, A. B. (1979): A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4. szám, 497-505. o.
- Chikán, A. (2003): Kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, május, 10-12. o.
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is free*; New York: McGraw-Hill
- Csutora, M. – Kerekes, S. (2004): *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- Deming, W. E. (2000): *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press
- Deutsch, N. – Drávavölgyi, T. – Rideg, A. (2013): Note on the development of sustainable supply chain strategy. *Chemical Engineering Transactions*, 35., 655-660. o.
- EC (2001): GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001)366/F1
- Evans, J. R. (1991): *Statistical process control for quality improvement: A training guide to learning SPC*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Fekete, Gadócziné, É. (2011): Elements of social and solidarity economy (SSE) in the Hungarian local development. *Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc*, 1. szám, 17-27. o.
- Fekete, L. – Csiszár, M. B. (2016): A CAF minőségmenedzsment modell és az integritás-irányítás kapcsolódási lehetőségei. *Minőség és Megbízhatóság*, 5. szám, 290-298. o.
- Fodor, Á. (2011): *A munkás, de csodálatos értékelemzés*. Budapest: MicroVA
- Fidrich, R. (2002): *Globalizáció és környezet*. Budapest: Magyar Természetvédők Szövetsége
- Gaál, Z. – Szabó, L. (2008): *Segédlet a stratégia menedzsmenthez*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó
- Garvin, D. (1988): *Managing quality*. New York: The Free Press
- Gelléri, M. (1912): Hetven év a magyar ipar történetéből. *Az Országos Iparegyesület működése, 1842-1912*. Budapest: Országos Iparegyesület
- Gitlow, H. S. – Oppenheim, A. V. – Oppenheim, R. (1994). *Quality management: Tools and methods for improvement*. Burr Ridge, IL: Irwin
- Gonzalez-Rodriguez, M. R. – Diaz-Fernandez, M. C. – Simonetti, B. (2015): The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, 24., 826-848. o.
- Gutassy, A. (2003) (szerk.): *Menedzsmentrendszer auditálása*. Budapest: TÜV Rheinland Intercert
- Gyenge, B. – Kozma, T. – Szilágyi, H. (2015): *Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében*. *Vezetéstudomány*, április, 44-54. o.
- Heidrich, B. – Nádor, É. – Somogyi, A. – Mester, Cs. (2006): *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting

- Hakes, C. (2007): The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: A management guide. Zaltbommel: Van Haren
- Hauck, Zs. (2014): Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést. *Vezetéstudomány*, április, 41-50. o.
- Honvári, J. (2006): XX. századi magyar gazdaságtörténet. Budapest: Aula
- Kadarova, J. – Demecko, M. (2016): New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39., 11-16. o.
- Kanji, G. K. – Asher, M. (1996): 100 Methods for Total Quality Management. Cambridge: Sage Publications
- Kaplan, R. S. – Cooper, R. (2001): Költség és hatás. Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai. Budapest: IFUA Horváth & Partner
- Kaposi, Z. (2010): A 20. század gazdaságtörténete. Budapest-Pécs: Dialóg Campus
- Kear, F. W. (1998): Statistical process control in manufacturing practice. New York: Marcel Dekker
- Kemény, S. – Papp, L. – Deák, A. (2001): Statisztikai minőség- (megfelelőség-) szabályozás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság
- Koczor, Z. (2001): Minőségirányítási rendszerek fejlesztése. Budapest: TÜV Rheinland Intercert
- Kopátsy, S. (1992): A fogyasztói társadalom közgazdaságtana. Budapest: Privatizációs Kutatóintézet
- Kopátsy, S. (2000): A minőség társadalma. Budapest: Kairosz Növekedéskutató
- Kövesi, J. – Topár, J. (2006) (szerk.): A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: Typotex
- Láng, I. (2003): A fenntartható fejlődés Johannesburg után. Budapest: Agroinform
- Leonard, D. – McGuire, M. (2007): The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria. Milwaukee: Quality Press
- Liker, J. K. (2008): A Toyota módszer: 14 vállalati irányítási alapelv. Budapest: HVG Kiadó
- Lin-Hi, N. – Müller, K. (2013): The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, október, 1928-1936. o.
- Lippert, R. – Gaál, Z. – Kovács T. (2015): A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány*, augusztus, 2-13. o.
- Marciniak, R. (2012): Center of Excellence as a next step for shared service center. *Journal of International Scientific Publication: Economy and Business*, 3. szám, 231-238. o.
- Marciniak, R. (2014): Global shared service trends in the market of Central and Eastern European countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3. szám, 63-78. o.
- Marosi, M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése: Sikerek és problémák. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Miles, L. D. (1973): Értékelemzés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- MSZ EN ISO 9001:2015 -- Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2015).
- MSZ EN ISO 9004:2010 -- A szervezet tartós sikerének irányítása. Minőségirányítási megközelítés (ISO 9004:2009).
- Myerson, P. (2012): Lean supply chain and logistics management. New York: McGraw-Hill.
- Papp O. – Varga A. (1989): Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása. Budapest: BME.
- Pascale, R. – Athos, A. (1981): The art of Japanese management: Applications for American executives. New York: Simon and Schuster
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): A siker nyomában: Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Budapest: Kossuth Kiadó
- PMI (2013): Projektmenedzsment útmutató. PMBOK® Guide. Budapest: PMI-Akadémiai Kiadó
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press
- Rakonczai, J. (2003): Globális környezeti problémák. Szeged: Lazi Bt.
- Róth, A. (2000) (szerk.): Az ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer. 13: A minőségirányítás ipari sajátosságai. Budapest: Verlag Dashöfer
- Rothery, B. (1997): ISO 14000 és ISO 9000. Budapest: Panem McGraw-Hill
- Shewhart, W. (1931): Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company.
- Shiba, S. (1993) (szerk.): New American TQM: Four Practical Revolution in Management. Cambridge, MA: Productivity Press
- Susánszky, J. (1984): A racionalizálás módszertana. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Szegedi, K. – Fülöp, Gy. – Bereczk, Á. (2015): Fogalmi meghatározások, modellek és példák a vállalati társadalmi felelősség és a társadalmi innováció hazai és nemzetközi irodalmából. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 2. szám, 122-128. o.
- Szabó, K. (2006): Az EFQM Modell szerinti önértékelés alkalmazásának tapasztalatai a felsőoktatásban. *Magyar Minőség*, november, 9-11. o.
- Szintay, I. (2005) (szerk.): Minőségmenedzsment I. – Elmélet. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Szintay, I. (2006): EFQM alapú értékelés az Észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. *Vezetéstudomány*, különszám, 3-20. o.
- Szintay, I. (2012): Where is the limit?: Barriers of theories – organisations without boundaries. *Theory*

- Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc, 1. szám, 83-90. o.
- Szolnoki, B.* (2015): Mennyire elégedett a vendég? Egy hazai szálloda szolgáltatásai minőségének vizsgálata. *Minőség és Megbízhatóság*, 1-2. szám, 48-56. o.
- Tenner, A. R. – DeToro, I. J.* (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Tomka, B.* (2011): Gazdasági növekedés, fogyasztás életminőség. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tóth, G.* (2007): A valóban felelős vállalat. Budapest: KÖVET-INEM Hungária
- Tóth, L. – Tóth, Cs. L.* (2013a): A Lean Menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció 1. rész. *Magyar Minőség*, február, 17-25. o.
- Tóth, L. – Tóth, Cs. L.* (2013b): A Lean Menedzsment igazi alapjai – Hagyomány és adaptáció 2. rész. *Magyar Minőség*, március, 25-32. o.
- Tóth, T.* (1999): Minőségmenedzsment és informatika. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Veress, E.* (1929): Az erdélyi ipari céhek élete. Kolozsvár: Lengyel és Mayer Könyvnyomda
- Winter, G.* (1997): Zölden és nyereségesen. Útmutató a környezettudatos vállalatirányításhoz. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Womack, J. P. – Jones, T. J.* (2009): Lean szemlélet. Budapest: HVG Kiadó

A cikk beérkezett: 2016. szeptember
Lektorálás után elfogadva: 2016. december
