

**TARTALOM**

Oldal / Page

**CONTENTS****SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**

- Minőségdíjak tapasztalatai  
– Szódi Sándor
- A Dél-alföldi Regionális Minőségi Díj tapasztalatai  
– Németh Zoltán
- Az EFQM-modell társadalmi jelentősége  
– Dr. Róth András
- Total Quality Management, vagy önértékelés?  
– Bernáth Lajos
- A környezeti teljesítmény értékelése az EFQM Kiválósági Modell felhasználásával  
– Berényi László
- Teljes körű minőségmenedzsment (TQM) szakirányú továbbképzés  
– már távoktatásban is –  
a Nyíregyházi Főiskolán  
– Dr. Nádasdi József, dr. Szabó Gabriella PhD
- Gondolatok a minőség jövőjéről  
– David K. Watkins

**A MINŐSÉG JAVÍTÁSÁNAK/  
FEJLESZTÉSÉNEK TECHNIKÁI**

- A hibák számbavételének és ismétlődésük megelőzésének módszere

**BEMUTATJUK****A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT**

- Utunk a Nemzeti Minőségi Díj elnyeréséig és azon túl (E.ON)
- A KNORR-BREMSE Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. az üzleti kiválóság csúcán
- A 8D módszer mint problémamegoldás hatékony eszköze

**A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**

- Weboldalunk tartalmából

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK,  
BESZÁMOLÓK**

- Elkötelezettség a Kiválóságért  
EFQM Forum 2006
2004. évi felmérés a tanúsított menedzsmentrendszerekről

**A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI**

- Új belépők
- Bemutatkoznak új tagjaink  
– Minőség és Rendszerek Bt.

**PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES**

- 2 Experiences on Quality Awards  
– Szódi, Sándor
- 6 Experiences of the „Dél-Alföldi” Regional Quality Award  
– Németh, Zoltán
- 7 Social Significance of the EFQM-model  
– Dr. Róth, András
- 10 Total Quality Management or Self-assessment?  
– Bernáth, Lajos
- 14 Valuation of Environmental Performance by the EFQM Excellence Model  
– Berényi, László
- 18 Professional Further Education in TQM, at the Nyíregyháza-College – also by Correspondence Courses  
– Dr. Nádasdi, József; dr. Szabó, Gabriella PhD
- 21 Reflections on the Future of Quality  
– Watkins, David K.

**TECHNICS OF QUALITY IMPROVEMENT/  
DEVELOPMENT**

- 26 System for Assessment of Defects and Prevention of their Recurrence

**PRESENTATION  
OF OUTSTANDING PROFESSIONALS**

- 28 Our Journey to Gain National Quality Award and Beyond (E.ON)
- 32 The Knorr-Bremse Railway Vehicle Systems Hungary Ltd at the Top of Business Excellence
- 34 The 8D-System, an Effective Tool of Problem Solving

**NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**

- 38 Excerpts from our Website

**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS  
AND REPORTS**

- 39 Committed to Excellence
- 40 EFQM Forum 2006
- 40 2004. Survey on Certified Quality Systems

**NEW MEMBERS TO THE SOCIETY**

- 41 New Members
- 42 Presentation of New Members  
– Minőség és Rendszerek Bt.

# A környezeti teljesítmény értékelése az EFQM Kiválósági Modell felhasználásával

– Berényi László\* –

## A fenntartható fejlődés kihívása

A fenntartható fejlődés előtérbe kerülése és felértékelődése számos feladatot teremt a társadalom és gazdaság számára. Szinte mindenki egyetért abban, hogy a környezeti és társadalmi értékek megóvása közös feladatunk. Közös erőfeszítéseket igényel a magánszemélyektől, a vállalatoktól, nonprofit szervezetektől és állami szervektől egyaránt. Az egyetértésen túl, a gyakorlati megvalósulás előtt azonban – még – jelentős akadályok állnak. Ilyenek például a gazdasági érdek, az információ hiánya, az információk megszerzésének nehézsége, relevanciájuk megállapítása, vagy a teljesítményértékelés során a mérési (viszonyítási) alapok és módszerek hiánya...

Kutatói szemmel a fenntarthatósági problémakör egy olyan komplex kihívás, mely számos tudományág együttműködését és eredményeit igényli. A vezetés- és szervezéstudomány képviselőjeként munkám középpontjában a szervezetek, közelebbről a menedzsment áll. Célom egy olyan értékelő-keretrendszer és módszertan kidolgozása,<sup>1</sup> mely egy iránytűhöz hasonlóan segíti a szervezeteket a fejlesztési irányok megtalálásában.

Empirikus kutatásaimat „A vállalati környezettudatosság kialakításának és fejlesztési lehetőségeinek kulturális alapjai” című, *OTKA T048 849* számú kutatás keretében végezhetem, melynek vezetője intézetünknel Heidrich Balázs PhD, egyetemi docens. Ebben a kutatásban saját fejlesztésű tesztanyaggal kerestünk meg magyarországi szervezeteket. Arra keressük a választ, hogy mit jelent a környezettudatosság a gyakorlatban, milyen összetevői és hatásmechanizmusa van.

Az alábbiakban a Környezeti Kiválósági Modell alapjait és felépítését kívánom bemutatni.

## Környezeti teljesítmény – gazdasági érdek

A környezeti teljesítmény kettős aspektusban értelmezhető.<sup>2</sup> Egyrészt a környezeti kapcsolatok-

ban a környezethasználat során fellépő terhelések, károsítások összessége, másrészt a környezet megóvása kapcsán tett intézkedések és azok eredményei. Bár a két megközelítés alapvetően eltér egymástól, a gyakorlatban egymást kiegészítve kell alkalmazni őket. Ha nem ismerjük meg a környezeti terheléseket, akkor értelmüket veszítik a javító intézkedések és eredményeik mérése. Nem értelmezhető továbbá az intézkedések hatékonysága a terhelések változásának nyomon követése nélkül.

A gazdasági szférában jól bemutatható a környezetvédelem és gazdasági érdekek kapcsolata: a környezetvédelem – általában – többletráfordításokat jelent. A szervezeteknél (hasonlóan a háztartásoknál is) új, tisztább technológiák megvásárlása, kapcsolódó oktatások-képzések, az új piacok feltárása pénzügyi, humán- és időbeli erőforrások fokozott igénybevételét jelenti. Ugyanakkor alapvető rövid távú érdek a nyereség maximalizálása, mellyel a környezetvédelem ügye nehezen összeegyeztethető.

Túllépve a merev gazdasági gondolkodásmódon, a környezeti teljesítménnyel való foglalkozás nem csupán egy újabb teher a szervezetek vállán. A fenntartható fejlődés elve alapján termelésünket és fogyasztásunkat úgy kell kialakítani, hogy a jövő ne lehetetlenüljön el. Mindez természetesen nem jelenti, hogy nem beszélhetünk a jövőben fejlődésről és bővülésről, csupán olyan új szemléletmódot, mely alapján a termelőknek és a fogyasztóknak, általában véve az egész társadalomnak újra kell gondolni a gazdasági megoldásokat (is).

Mára számos olyan megoldás született, mely bizonyítja, hogy a környezetvédelem előmozdítható oly módon, hogy akár gazdasági előny kovácsolódjon belőle. Az irodai adminisztráció átgondolása, e-megoldások alkalmazása, a „zöld” termékpozicionálás, a tisztább termelési megoldások, a hulladékminimalizálás rövidebb-hosszabb idő alatt megtérül.<sup>3</sup>

\* PhD-hallgató, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.

<sup>1</sup> Munkám során mindez Környezeti Kiválósági Modellként jelenik meg.

<sup>2</sup> A környezeti teljesítmény fogalmi megközelítéseit tárgyalja Tóth (2001) munkája.

<sup>3</sup> A témában széleskörűen publikált a KÖVET-Inem Hungária.

A szervezet–környezet kapcsolat különböző minőségben valósulhat meg, a befektetett erőforrásoknak megfelelően. A megvalósulásnak három szintjét lehet megkülönböztetni:

- jogszabályi követelmények betartása;
- környezetirányítási rendszer működtetése;
- környezettudatosságra épített szervezeti magatartás, továbbá önkéntes korlátozások és megállapodások.

A környezeti teljesítmény mérése és értékelése e mintákhoz rendelhető.

### A környezeti teljesítmény értékelése

A környezeti teljesítmény értékelésének három alapvető esete van:

- hatóságilag kötelező értékelés;
- beszállítói értékelés;
- önkéntes teljesítményértékelés.

*Hatóságilag kötelező értékelésre* (felülvizsgálatra) jogi nemmegfelelés esetében kerül sor, formája és tartalma jogszabályban rögzített. A *beszállítói értékelés* esetében egy szervezet partnerei tevékenységével kapcsolatosan végez el környezetiteljesítmény-értékelést. Ezzel biztosíthatja – és bizonyíthatja – például azt, hogy az általa piacra vitt végtermék az alapanyag-kitermeléstől kezdődően környezetbarát módon valósult meg. Az önkéntes értékelés a saját szervezetben, saját tevékenységen elvégzett értékelést jelenti, melynek célja a teljesítmény javítása, az esetleges hibák feltárása és kiküszöbölése. A beszállítói és az *önkéntes értékelés* tartalma „szabadon” választható meg, így megfelelő gondosság mellett tulajdonképpen lehetőséget ad a speciális sajátosságok figyelembevételére.

A környezetiteljesítmény-értékelés tárgya lehet egy termék vagy szolgáltatás, de értelmezhető folyamatok, szervezeti egységek és szervezetek szintjén is.

A környezeti teljesítmény értékeléséhez használható módszerek sora egyre bővül. A nagyvállalatok mellett a kis- és középvállalkozói réteg is megtalálja a számára megfelelő technikákat. Léteznek egyszerű, szemléletes, grafikus megjelenítési módszerek. Legismertebb az ún. ökológiai térképezés, mely az érintett területről készített térképen jelöli meg a környezetre és emberi egészségre veszélyes(nek vélt) tényezőket. A módszer kritikája szerint nem tudományos igényességű,

ugyanakkor azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy egy komplex környezeti index előállítása olyan (metrológiai, szaktudásbeli) ráfordításokat igényelhet, melyeket egy néhány fős szervezet általában nem tud vállalni.

A módszerek alkalmazásánál egy nagyon fontos elvet fogalmaztak meg: a lényegesre való koncentráció elvét. Ez a vizsgálati szempontból releváns környezeti tényezőkre és hatásokra koncentrációt jelent, az információ előállításának gazdaságossága mellett.

A módszerek közül szeretném kiemelni az ISO 14031 szabvány (Environmental Performance Evaluation – EPE) javaslatát, melyeket saját munkám során szakmai-tartalmi alapként használtam fel. A szabvány „terhelés–állapotváltozás–intézkedés” mechanizmusú, mérőszámalapú értékelést ír le. Eszerint a környezetiteljesítmény-értékelésnek ki kell terjednie a környezeti tényezők terhelésének mérésére (figyelemmel kiépítésére), a tevékenységünk hatására a környezetben bekövetkező változásokra, valamint az irányítás hatékonyságára. Mindez PDCA-ciklus<sup>4</sup> keretében valósul meg, azaz az intézkedések eredményessége a következő értékelési ciklusban a másik két tényezőtől át nyomom követhető.

### A szervezeti kultúra helye a környezeti teljesítmény javításában

A környezeti mérőszámokkal átfogó, iparágon vagy országon belül összehasonlítható képet kaphatunk. Nem kapunk viszont igazán jó képet arról, hogy mi húzódik meg a mérőszám mögött.

A vállalati kultúrára ismert két, szlogenszerű meghatározás: „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük”, illetve „A ragasztó, ami összetartja a vállalatot”.

Tudományos igényességgel – Buchowicz meghatározása szerint – a kultúra nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége.<sup>5</sup>

A szervezeti rendszert tekintve pedig a fogalom úgy ragadható meg, hogy az a szervezettel kapcsolatban álló humán- és nem humán elemek, valamint ezek kapcsolatainak sajátos szociológiai manifesztációja.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> PDCA: Plan–Do–Check–Act, azaz Tervezd meg – Hajtsd végre – Ellenőrizd – Eszközölj célirányos beavatkozásokat!

<sup>5</sup> A szervezeti kultúra kérdéseivel részletesen foglalkozik munkáiban Heidrich Balázs.

<sup>6</sup> A definíció saját kutatások eredménye, publikálva Berényi–Heidrich által.

A környezeti teljesítmény vizsgálata során a szervezeti kultúra segíthet a tervezett és konkrét cselekvések mögött húzódó feltételezések, motivációk feltárásában és magyarázatában.

### Az EFQM Kiválósági modellje

A szabványos teljesítményértékelés és a szervezeti kultúra mellett a Környezeti Kiválósági Modell harmadik szakmai támasza az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválósági Modellje.

A minőségügy világában nem ismeretlen fogalom, hogy egy szervezet teljesítményét komplex módon elemezzék és értékeljék. Ezen eljárások adják a minőségdíjak odaítélésének alapját.<sup>7</sup> Az EFQM-modell adottság- és eredményelemeket használ. Az adottságok értékelik, hogy a szervezet a rendelkezésére álló lehetőségeket milyen hatékonyan használta fel:

- milyen a vezetés elkötelezettsége, részvétele a TQM terén;

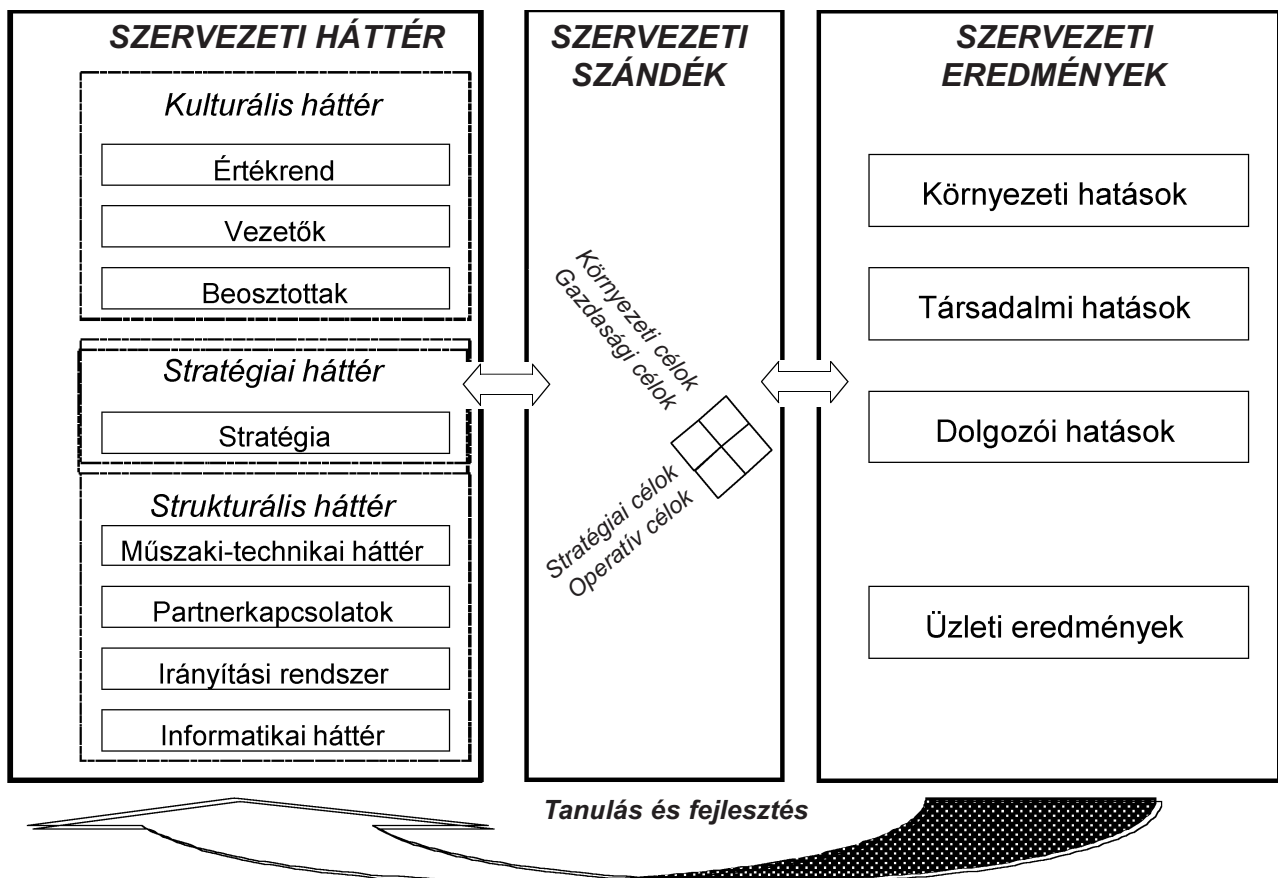
- milyen minőségű a dolgozók bevonása, igényeik felmérése és a HR-állomány fejlesztése;
- mennyire egyértelműen és megfelelően fogalmazták meg a stratégiát;
- hogyan kezelik erőforrásaikat és partnerkapcsolataikat;
- hogyan irányítják a szervezeti folyamatokat.

Az eredmények azt mutatják, hogy mit értek el az adottságokon keresztül a vevők, a dolgozók a tágabb környezet tekintetében, továbbá ez hogyan jelenik meg üzleti eredményükben.

Az EFQM-modell követi a PDCA-logikát, azaz az időszerű eredmények tükrében tervezi a következő időszakot a hatékonyság fokozása érdekében.

**A Környezeti Kiválósági Modell felépítése**  
Az átfogó modell az alábbi ábrán látható:

### Környezettudatosságra épített teljesítményértékelés modellje



<sup>7</sup> A minőségdíjak magas szintű elismerést jelentenek a vállalatok, szervezetek számára, így versenyelőny-szerzési hatással bírnak. Makroszinten versenyt gerjesztő hatásúak.

A szervezet környezeti teljesítményének értékeléséhez három stratégiai szempont – háttér, szándék és eredmények – elemzését tartom szükségesnek.

A szervezeti háttér szempontja az EFQM-modellbeli adottságokkal analóg. Azt vizsgálja, hogy milyen lehetőséghalmazzal, erőforrásokkal bír a szervezet abban a tekintetben, hogy környezeti kapcsolatait megismerje, elemezze, értékelje és befolyásolja.

A háttér komplex elemzést igényel. Vizsgálja a szervezeti kultúrát, a struktúrát és a stratégiát, melynek hármasa a szervezetek működésének alapvető jellemzője.

A szervezeti háttéren belül a kulturális háttér elemei a következők:

- értékrendszerei sajátosságok;
- vezetők jellemzői;
- beosztottak jellemzői.

A kultúra számszerűsítése nem könnyű, de átfogó módon jellemzi a szervezetet környezettudatosság szempontjából (is). A vezetők szerepét két okból szükséges kiemelni: egyrészt hatalmi pozíciójuknál fogva, másrészt példaképszerepük miatt. A vezetők jellemzője, hogy az erőforrások fölött rendelkeznek, tehát lehetőségük van arra, hogy a különböző környezeti teljesítményű megoldások között válasszanak.

A beosztottak személyiségének vizsgálata azért különül el, mert a szervezeten belül az ő tevékenységük lesz a környezeti teljesítmény közvetlen kiváltója. Megtalálva azon motivációs pontokat, melyekkel környezettudatos(abb) irányba lehet befolyásolni viselkedésüket, hatékonyabb együttműködés érhető el.<sup>8</sup>

A stratégiai háttér szempontja nem a vállalati célok és akcióprogramok tartalmi minőségét vizsgálja, hanem annak módszertani megalapozottságát, struktúrához való illeszkedését, valamint a stratégia szervezeten belüli ismertségét és elfogadottságát.

A strukturális háttéren belül a következők vizsgálatát tartom szükségesnek:

- műszaki-technológiai háttér,
- partnerkapcsolatok,
- irányítási rendszer,
- informatikai háttér.

A műszaki-technológiai háttér a jelen folyamatok eszközháttérének számbavételét és értékelését jelenti környezeti szempontból. Az épületek, gépek, berendezések színvonala, állapota, erőforrás-felhasználása, emissziós paramétereinek feltárása megalapozza a környezeti teljesítmény javítását célzó beruházások megvalósítását.

A partnerkapcsolatok nem csupán a szervezettel üzleti kapcsolatban állókkal való kommunikációt és együttműködést jelenti, hanem idetartoznak a társadalmi, közigazgatási szervezetek, továbbá a helyi környezet, a szomszédos háztartások és szervezetek is.

Az irányítási rendszer a szervezeti döntéshozatal, a belső kommunikáció és a participáció minőségét, az informatikai háttér pedig a szervezet működését támogató információk előállításának, továbbításának, tárolásának és felhasználásának módozatait vizsgálja.

A szándék szempontja kapcsol szerepet tölt be a háttér és az eredmények szempontjai között. A szervezet azon céljainak és elképzelésének számbavételét jelenti környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt, melyek megmutatják, mely környezeti tényezők milyen módon kívánják teljesítményüket fokozni.

A szervezeti szándék a stratégia tartalmi kérdéseivel foglalkozik. Itt kell számba venni az igénybe vett környezeti tényezőket, ezek állapotát, továbbá a teljesítmény javítása érdekében tett intézkedések célkitűzéseit. A célokat legalább stratégiai és operatív szintre kell bontani, környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt. A szervezeti szándék kifejtésének mélysége természetesen eltérő egy kisvállalat és egy multinacionális szervezet esetében. Általánosságban az a követelmény fogalmazható meg, hogy a szervezeti sajátosságokhoz és az információk gazdaságos előállításához igazodóan kell a szervezeti szándékokat megfogalmazni, és ezekhez mérten értékelni.

Az eredmények azt vizsgálják, hogy a működés során milyen pozitív és negatív hatásokat fejtenek ki szűkebb és tágabb környezetükkel kapcsolatban. E szempont – gazdasági megfontolásból – tartalmazza az üzleti eredmények kategóriáját, hiszen hosszú távon, fenntartható módon a megfelelő szervezet–környezet kapcsolatkezelés elengedhetetlen feltétele az üzletileg sikeres működés.

<sup>8</sup> Véleményem szerint hosszú távú és átütő környezeti eredményeket elsősorban a környezettudatosság, a környezeti nevelés fokozásával lehet elérni. Mindez azonban nem jelenti, hogy a különböző formájú szabályozások szükségtelenek vagy helytelenek lennének, csupán azt, hogy milyen fókuszra van szükség.

A szervezeti eredmények szempontjának vizsgált elemei a következők:

- környezeti tényezőket érintő hatások,
- társadalmi hatások,
- dolgozói hatások,
- üzleti eredmények.

A környezeti hatás tulajdonképpen a szervezeti szándékban kitűzött célok, a környezeti teljesítmény minőségét vizsgálja. A társadalmi hatás komplex módon értékeli a szervezet tevékenységének társadalmi elfogadottságát és a partnerkapcsolatok kezelésének eredményességét.

A dolgozói hatás a szervezeti tagok motiváltságát és elégedettségét méri. Az üzleti eredmények a szervezet üzleti sikerességét veszi számba, a fent említett fenntarthatósági szempontból.

### **A Környezeti Kiválósági Modell felhasználási lehetőségei**

A modell – az EFQM-hez hasonlóan – kétféleképpen használható fel: szervezeti önértékelés elvégzésére, illetve területi összehasonlításra. Önértékelésre azon szervezeteknek javasolható, akik szeretnék megismerni saját környezeti teljesítményüket, az e mögött húzódó tényezőket és kapcsolataikat, továbbá feltett szándékuk az önfejlesztés. Területi összehasonlításként európai, országos vagy regionális szinten használható a potenciálok és az adaptálható jó gyakorlatok azonosítására.

Egy kiterjedt hálózattal rendelkező szervezet esetében a két felhasználási mód összekapcsolható: a szervezeti egységek egységes metodikájú

értékelése az egész szervezet szintjén önértékelést jelent, ugyanakkor egy belső versenyt generálva segít a környezeti teljesítmény javításában.

A Modell hosszú távú társadalmi szerepe az, hogy a gondolatmenetet követve a szervezet számára rendelkezésre álljon egy iránytű, mely segít:

- a működési folyamatok környezettudatos megtervezésében és lebonyolításában;
- a szervezeten belüli együttműködés fokozásában;
- a jó gyakorlatok feltárásában, majd elterjesztésével a társadalmi igények fokozottabb kielégítésében.

### **Irodalom**

- Berényi L.–Heidrich, B. (2004): Párduc vagy elefánt? *Marketing&Menedzsment* 2004/2.
- Bodor, P.–Hercz, E. (2001): A szervezeti kiválóság mérése és bemutatása, *IMFA, Budapest*.
- Csutora, M.–Kerekes, S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei, *KJK–KERSZÖV, Budapest*.
- Győri, P. (1999): Iránytű a minőséghez vezetőknek, *ISOCONT KFT., Budapest*.
- Heidrich, B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, *Bíbor Kiadó, Miskolc*.
- ISO 14 031 szabvány: Környezeti menedzsment – A környezeti teljesítmény értékelése.
- Kun-Szabó, T. (szerk.) (1999): A környezetvédelem minőségmenedzsmentje, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest*.
- Parányi, Gy. (szerk.) (2001): Minőséget – gazdaságosan, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest*.
- Tóth, G. (2001): Környezeti teljesítményértékelés, *KÖVET-INEM Hungária, Budapest*.



## Teljes körű minőségmenedzsment (TQM) szakirányú továbbképzés – már távoktatásban is – a Nyíregyházi Főiskolán

– Dr. Nadasdi József,\* dr. Szabó Gabriella PhD\*\* –

A TQM-képzés jelentősége: a versenyképesség, a működés kiválóságának javítása.

Hogy e képzés jelentőségét igazán beláttassuk, adunk egy kis áttekintést azok számára, akik a TQM szerepét a gazdasági életben még nem annyira ismerik.

Induljunk ki abból, hogy mit vár a vállalkozás, a vállalat tulajdonosa cége működésétől. Nyilvánvalóan azt, hogy számára minél nagyobb profitot, eredményt hozzon, és lehetőleg hosszú távon. E cél eléréséhez mindenekelőtt az szükséges, hogy a vállalkozás képes legyen verseny-

\* Kandidátus, tszvez. főiskolai tanár, a TQM-képzés vezetője, Nyíregyházi Főiskola.

\*\* Címzetes főiskolai docens, TQM-oktató, Nyíregyházi Főiskola.