

DR. VARGA LAJOS*

Minőségmenedzsment vagy menedzsment-minőség?

QUALITY MANAGEMENT OR MANAGEMENT QUALITY?

It is well-known in professional circles that while the Quality Management (QM) concept is relatively clearly defined, in considering "Management Quality" there has not been yet a well-established uniform notion. This study is based on the principle that leaders or management of the organizations are working with good quality when requirements of the stakeholders interested in the given activities can be consistently met.

In order to reflect the question in the headline the Author reviews the origin, development and terminology of the quality management methodology and also expressive illustrations are added to highlight relations between the organizations and their stakeholders interested in the operation. In the remaining chapters the traditional quality management activities aiming at the optimization of the value or supplier chains from the suppliers up to the customers are reviewed, then the Author points out the "Management Quality" conceptual sphere i.e. the measurement of all stakeholders' satisfaction influencing the management culture and its quality level at the organization. This latter demand rises new challenges for the management of organizations concerning globalization changes on the one hand as well as unsustainability of the world growth rate, rapid deterioration of the ecosystem, growing social tensions, spread of the virtual economy and the threatening catastrophic consequences on the other. In the last part of the paper the probable development directions of quality are analysed emphasizing the further improvement necessity of the present-day widely applied quality models.

„A problémák, amelyekkel szembesülünk, nem oldhatók meg azon a szellemi szinten, melyen akkor voltunk, amikor megteremtettük őket.”

ALBERT EINSTEIN

(Vagyis a környezeti változásokból adódó problémák megoldásához új gondolkodásmód szükséges.)

1. BEVEZETÉS

A minőség az elmúlt század utolsó évtizedeiben stratégiai kategóriává, az egyik legfontosabb versenytényezővé vált. Kialakultak azok a minőségközpontú vezetési módszerek, totális vezetési filozófiák, hatékony, kifinomult menedzsment eljárások (benchmarking, QFD, FMEA, hat szigma, lean menedzsment stb.) amelyek szakszerű és következetes alkalmazásával elérhetővé vált az üzleti kiválóság, a *totális minőségmenedzsment*, és ezzel az eredményes helytállás a globális piaci versenyben, illetve sikeres bekapcsolódás a globalizációs folyamatokba. (Ennek a korlátlan profithajszán alapuló globális piaci versenynek a sokféle és igen nagyszámú vesztesei a későbbiekben részletesen visszatérünk.) Az ezredforduló előtti évtizedekben ugyanakkor a *vállalatok környezete alapjaiban átrendeződött*, a II. világháború után kialakult kétpólusú világhatalmi rendszer egypólusúvá, Amerika-központúvá vált, megszűnt a vasfüggöny, elhárultak, illetve fellazultak az áruk, a tőke, az információk

* Kandidátus, EOQ MNB alelnöke.

és részben a munkaerő szabad áramlásának akadályai, a XX. század középső évtizedeiben uralkodó keynesi¹ gazdaságfilozófiáját a neoliberalizmus² váltotta fel a '70-es évek olajválságai idején, a múlt század végére új, a Föld népességének közel felét jelentő népességű gazdasági nagyhatalmak (Kína, India) jelentek meg hatalmas termelőkapacitásokkal, energia és élelmiszer igénnyel, valamint robbanásszerűen növekvő fizetőképes kereslettel, beindultak a globalizációs folyamatok, vagyis KORTEN (1996) szerint megkezdődött a „tőkés társaságok világoralma”, ami a nemzetállamok szerepének jelentős visszaszorulását jelentette. Az említett sokrétű változásnak a földi életre gyakorolt közvetlen és közvetett hatásait egyelőre nehéz felmérni, de kétségtelen tény, hogy ugyanebben az időszakban, a XX. század '70-es, '80-as éveiben az emberiség drámai módon döbbsen rá, hogy a sok változás, a globális és totális verseny eredményezte helyzet nem fenntartható! [2]. A világ tudósai, politikusai, nemzetközi szervezetei és a széles közvélemény részéről egyre élesebben fogalmazódott meg a fenntartható fejlődés igénye, amely a társadalmi, gazdasági, technikai és természeti viszonyok fenntarthatóságát, a növekedés és fejlődés bizonyos korlátozását célozta meg. Az azóta tartott sok nemzetközi konferencia, és az ott született számtalan elhatározás ellenére azonban a helyzet tovább romlott. A cikk további fejezeteiben a folyamatosan változó környezetnek, a fenntartható fejlődés, az emberséges társadalom, a vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) szempontjainak a napjaink „korszerű menedzsment módszereire” gyakorolt hatását vizsgáljuk. Célunk annak feltárása, hogy a szervezetek stratégiai vezetése (leadership) és menedzsmentje a mai módszerek alkalmazásával milyen mértékben, milyen minőségben tud eleget tenni az összes érdekelt fél, kiemelten a társadalmi, gazdasági és ter-

¹ John Maynard Keynes (1883–1946), angol közgazdász az állam keresletösztönző makrogazdasági politikájának megalapozója. Fő műve: „A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete” (1936), amely a róla elnevezett „keynesizmus” közgazdasági elmélet alapja. E szerint a költségvetési politika az alkalmas eszköz a válságok leküzdésére és a teljes foglalkoztatottság biztosítására még akkor is, ha ez költségvetési deficitet eredményezhet. Ezzel a felfogással a „keynesizmus” az állami beavatkozások ideológiai alapjává vált. A keynesi gazdaságpolitika a 30-as évek nagy gazdasági válsága után a '70-es évek végéig a fejlett piacgazdaságok meghatározó irányzata volt, amely nemcsak az állam gazdasági szerepét hangsúlyozta, hanem a jövedelemelosztásban a minél egyenlőbb társadalom megteremtése, a teljes foglalkoztatottság, a szociális biztonság mellett foglalt állást. A „keynesizmus” a II. világháború után a nyugati demokráciák általánosan elfogadott gazdaságpolitikája lett, az Egyesült Államokban például az 1946-os foglalkoztatási törvény kötelezte az elnököt és a Kongresszust a gazdasági jólét fenntartására.

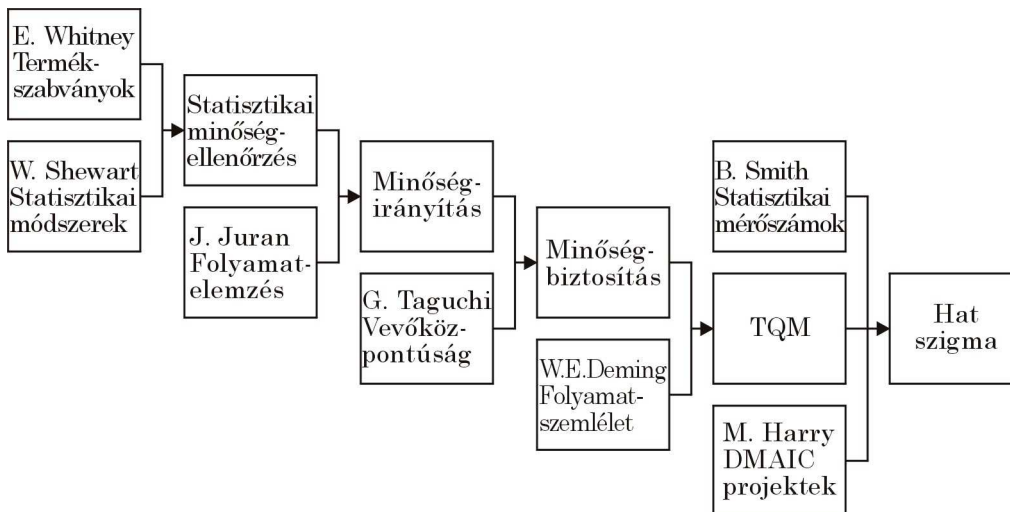
² A neoliberalizmus a keynesiánus gazdaságpolitika válsága után (az 1970-es évek végén) fellépő liberális gazdaságpolitikai és társadalomfilozófiai irányzat, amely elsőként Nagy-Britanniában és az USA-ban emelkedett a gyakorlati gazdaságpolitika rangjára Margaret Thatcher, ill. Ronald Reagan idején. Elméleti és filozófiai alapja tulajdonképpen megegyezik a klasszikus liberalizmussal, kiegészítve a keynesizmus bírálatával. A neoliberalizmust elsősorban a Nobel-díjas Milton Friedman (szül. 1912, USA) munkásságával, ill. az általa vezetett „chicagói iskola” nevével fémjelzett monetarizmussal kapcsolják össze. Gyakorlatban az állam szerepének visszaszorítását és a piac önszabályozó szerepének abszolutizálását jelenti, eszközként az állami vállalatok privatizálását, az állami kiadások lefaragását, a jóléti kiadások csökkentését, a szabályozás szűkítését és a külgazdaság liberalizálását alkalmazva. (Magyar Nagylexikon, 2001.) A neoliberalizációs gazdaságpolitika tette lehetővé a globalizációs folyamatok felgyorsulását, amelyek hatása Korten (1996) szerint: „A gazdasági globalizáció kiveszi a hatalmat a közjóért felelős kormányok kezéből és egy maroknyi tőkés társaság – multinacionális és transznacionális vállalat és pénzügyi intézmény – kezébe juttatja, melyeket egyetlen kényszerítő erő mozgat: a rövid távú pénzbeli nyereségre való törekvés.”

mészeti környezet elvárásainak, illetve az általunk támasztott újabb és újabb kihívásoknak. Megkíséreljük értelmezni a minőségmenedzsment és a menedzsment-minőség fogalmak közötti hasonlóságokat és különbségeket.

2. A MINŐSÉGMENTEDZSMENT KIALAKULÁSA ÉS FOGALMI RENDSZERE

2.1. A minőségmenedzsment kialakulása

A minőségügy múlt században megfigyelhető fejlődéséről, a statisztikai minőségellenőrzési módszerek kialakulásától az amerikai katonai sztenderdeken, a brit szabványosítási eredményeken és a japán minőségi körök kialakulásán keresztül a napjainkban korszerűnek tekintett, a TQM és BPR filozófián alapuló minőségmenedzsment módszerekig könyvtári szakirodalom számolt már be, így ennek tétéles áttekintésével itt nem foglalkozunk. A minőségügy fejlődési folyamatának egyféle tömör összefoglalását mutatja be az 1. ábra, amelyen a Total Quality Management (TQM) vezetési filozófia és annak egyik legkorszerűbb alkalmazási módszere, a Hat Szigma eljárás kapcsolatát láthatjuk. [3]



1. ábra

A TQM és a Hat Szigma kapcsolata

(A minőségügyi rendszerek fejlődése a termékszabványoktól a Hat Szigmáig)

Megjegyzendő, hogy a legtöbb szerző szerint az ábrázolt fejlődési folyamatban a „minőségellenőrzés” szakasz után a „minőségbiztosítás”, ezután a „minőségirányítás” (Quality Management, QM) fázisa következett, majd a TQM filozófiának a vezetésben különböző módszerek és technikák segítségével történő széleskörű érvényesülését figyelhetjük meg napjainkig, amikor is már elkezdődött a TQM tágabb értelmezése és eszköztárának kibővítése. A minőségügy nemzetközi fejlődését időrendben a következő négy korszakra oszthatjuk:

1. korszak: *Minőségellenőrzés (1910-1955/60)*

Ennek két korszaka volt:

- Erős kimeneti (bemeneti) ellenőrzés, típusvizsgálatok (1900–1925; TAYLOR)
- Erős gyártásközi ellenőrzés, minőségsszabályozás

2. korszak: *Teljes körű minőségellenőrzés, minőségbiztosítás (1955/60-1985/90)*
E korszakon belül is két fő irányzat különböztethető meg:
- Totális minőségellenőrzés, nemzetközi és nemzeti minőségügyi szervezetek megalakulása (1955/60-1975/80: JURAN, DEMING, első hullámos japán iskola)
 - Termékauditok, minőségbiztosítás, minőségirányítás (1975/80-1985/90: JURAN-GRYNA, FEIGENBAUM ISHIKAWA, TAGUCHI, KIMURA, ISO 9000!)
3. korszak: *Total Quality Management – TQM és BPR – teljes körű minőségirányítás*
- 1985/90: DEMING/2., CROSBY, számos MIL (katonai) szerző, a második hullámos japán és amerikai iskola erős konvergenciája.
 - Az első európai iskola konvergenciája, ISO-szabványok továbbfejlesztése, kiszélesítése.)
 - Rendszerauditok, tanúsítások
4. korszak: *A TQM filozófia és eszköztárának, valamint a minőségügyi modellek továbbfejlesztése a fenntartható fejlődés követelményei szerint, a társadalmi, gazdasági, természeti problémák megoldására. (2005/10–2020), Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26 000 – etikus üzleti magatartás, az ISO 9004 ... stb.*

2.2. A minőségirányítás, minőségmenedzsment fogalma és alapelvei

A minőségirányítás (QM) meghatározása az MSZ EN ISO 9000:2005 számú, „*Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár*” című szabvány 3.2.8. pontja szerint:

A minőségirányítás: Összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjai szerint.

(A minőség szempontjai szerinti vezetés és szabályozás általában tartalmazza a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását, a minőségtervezést, a minőség-szabályozást, a minőségbiztosítást és a minőségfejlesztést.)

A minőségirányítás alapelveit az MSZ EN ISO 9004:2001 számú a „Minőségirányítási rendszerek. Útmutató az működés fejlesztéséhez” című magyar szabvány 4.3. pontja a következők szerint fogalmazza meg (a „nyolc elv”):

- *Vevőközpontúság*
A szervezetek vevőiktől függenek, ezért ismerniük kell a jelenlegi és a jövőbeni szükségleteket, teljesíteniük kell a vevők követelményeit, és igyekezniük kell felülmúlni a vevők elvárásait.
- *Vezetés*
A vezetők megteremtik a szervezet céljainak és igazgatásának egységét. Hozzanak létre és tartanak fenn olyan belső környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékig részt vesznek a szervezet céljainak elérésében.
- *A munkatársak bevonása*
A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és az ő teljes mértékű bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.
- *Folyamatszempléltű megközelítés*
A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként irányítják.

- *Rendszerszemlélet az irányításban*
Az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.
- *Folyamatos fejlesztés*
A szervezet működésének átfogó, folyamatos fejlesztése legyen a szervezet állandó célja.
- *Tényeken alapuló döntéshozatal*
Az eredményes döntések a mérési eredmények, az adatok és egyéb információk elemzésén alapulnak.
- *Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a (be)szállítókkal*
A szervezet és (be)szállítói kölcsönösen függenek egymástól, és egy kölcsönösen előnyös kapcsolat fokozza mindkettejük értékteremtő képességét.

Ha a szervezet ezt a *nyolc irányítási elvet* sikeresen alkalmazza, az előnyös lesz az *érdekeltek* számára, például a pénzügyi jövődélmezőség, az értékteremtés és a nagyobb stabilitás tekintetében. *Nem tartalmazza viszont a nyolc irányítási elv a fenntartható fejlődés és a vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) szempontjait!*

3. A MINŐSÉGMENTENEDZSMENT ÉS A MENEDZSMENTMINŐSÉG

3.1. Terminológiai problémák

A *minőségmenedzsment* (QM) ISO 9000:2005 szabvány szerinti meghatározását a 2.2. alfejezetben idéztük. A *menedzsmentminőség* kifejezésre szabványos definíciót nem találtunk, a következőkben néhány neves minőségügyi szakértő értelmezéséből indulunk ki.

- SPENCER HUTCHENS [4] az üzleti etika három alapkérdéséből kiindulva a szervezeti minőség definícióját így adja meg: „Az *érdekeltek* (tulajdonosok, ügyfelek, munkavállalók, szállítók, illetve az egész társadalom) *követelményeinek való megfelelés*” Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2002. évi nyilatkozata szerint „a *minőségkultúra és az etikus üzleti magatartás kölcsönösen feltételezi egymást és egymás nélkül nem létezhet.*”
- NORIAKI KANO [5] tanulmányának 2.3. fejezetében a kérdésnek a „Minőségmenedzsment kontra menedzsmentminőség” címet adva a címbeli dilemmára a következő választ adja: „A mai, *minőségmenedzsment szemléletű világban sokat vitatkoznak azon, hogy melyik szempontot kell követni: a »minőség menedzsmentje« vagy a »menedzsment minőség menedzsmentje«? Az előbbi az ügyfél megelégedtségének javítására irányul; mint ilyen a termékek és a szolgáltatások minőségének javítására, vagy áttörésére irányuló tevékenységekre vonatkozik. Az utóbbi a menedzsmenttel és az üzlettel kapcsolatban álló valamennyi *érdekelte fél megelégedtségének javítását tűzi ki célul; mint ilyen a menedzsmentet alkotó elemek minőségének (menedzsment minőség) javítására vagy áttörésére irányuló tevékenységekre vonatkozik.*” A szerző okfejtéseiben a fenntartható fejlődést a menedzsment minőségének javításával látja megvalósíthatónak a már ismertetett nyolc minőségmenedzsment alapelv kibővítésével.*
- JUHANI ANTTILA [6] szerint „A QM (minőségmenedzsment) *egyenlő a menedzsment minőségével: azt jelzi, hogy a menedzsmentnek valamely szervezet irányítása és kontrollja érdekében kifejtett tevékenysége milyen mértékben elégíti ki az adott*

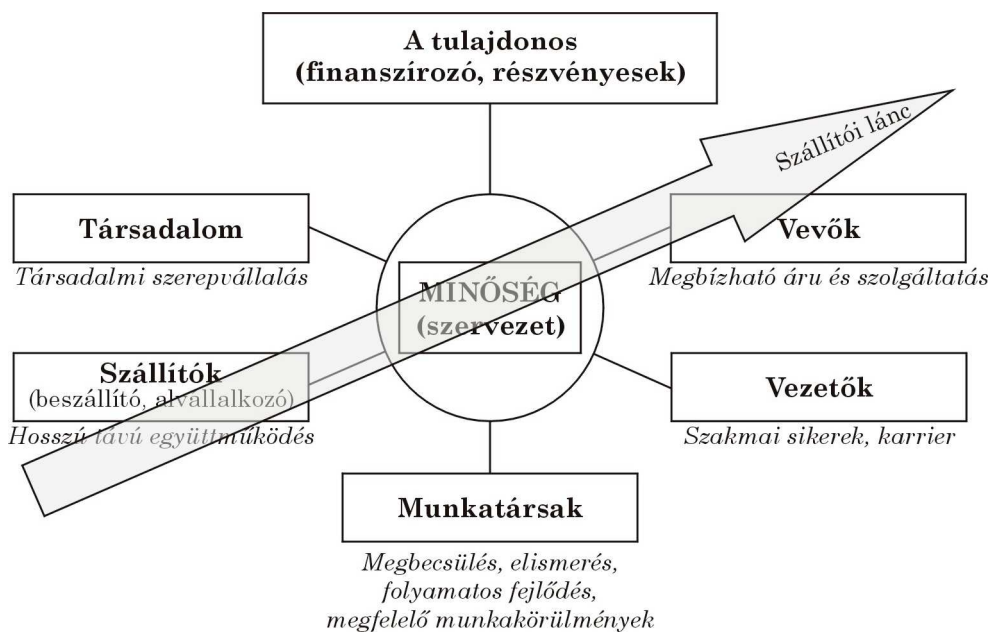
szervezet valamennyi érdekeltjének igényeit és elvárásait ... A minőségirányítási rendszer (QMS) a minőségmenedzsment bármely szervezetnél történő megvalósításának alapkoncepcióit foglalja magában. Két részből tevődik össze:

⇒ Irányítási rendszer (MS): A szervezeti politika és célok meghatározására, illetve a célok elérésére irányuló rendszer egy adott szervezetnél.

⇒ Minőség (M): Az irányítási rendszert (MS) minősítő attribútum, amely azt jelzi, hogy az MS milyen mértékben képes kielégíteni az adott szervezetben érdekelt felek igényeit és elvárásait.”

3.2. A menedzsment-minőség értelmezése

Jelen tanulmány szerzője az idézett három hasonló vélemény közül KANO [5] meghatározásával ért legjobban egyet, amely szerint a „minőség menedzsmentje” az ügyfél, a vevők meglegedettségének, vagyis a termékek és szolgáltatások, az értéklánc minőségének javítására irányul. A menedzsment minőség javítása pedig valamennyi érdekelt fél (stakeholder)¹ meglegedettségének javítását tűzi ki célul. A szervezet és az érdekelt felek hagyományos kapcsolatrendszerét mutatja be a 2. ábra.



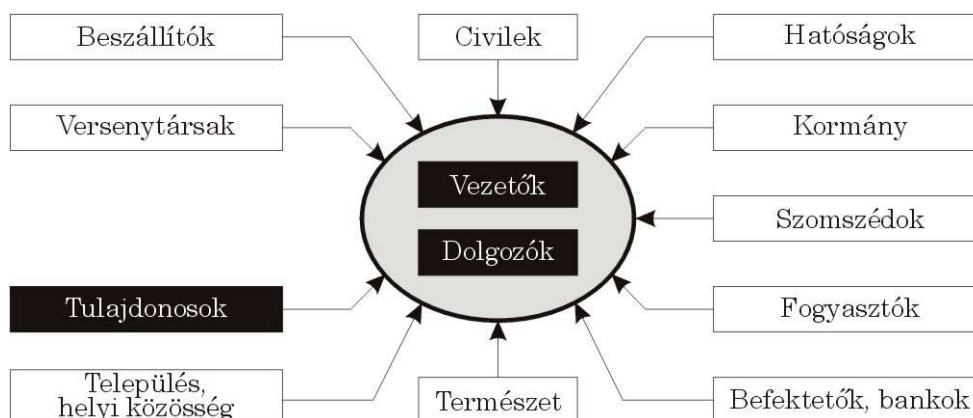
2. ábra

A szervezet és az érdekelt felek kapcsolata

A fenti jól ismert ábra – mint általában a modellek – sem lehet teljes, nem tükrözheti hűen a valóságot. *Több érdekelt fél megjelenítése hiányzik*: például bankok, biztosítók, versenytársak stb. Viszont megkérdőjelezheti a modell jövőbeni

¹ A „stakeholder” szó szerint a kockázatot viselő, a szervezet működésében érdekelt feleket jelent. A vállalatok vezetése, kormányzása manapság nem más, mint a vállalat fejlődési irányának és teljesítményének meghatározásában érdekelt felek (stakeholders) kapcsolatrendszere, érdekegyeztetési és döntési mechanizmusa.

használhatóságát a *fenntartható fejlődés szempontjainak hiányos ábrázolása*. A fenntartható fejlődést legalább három aspektusból kell vizsgálni: a *társadalmi kapcsolatok* (ez megjelenik az ábrán), a *gazdasági-technikai* és a *természeti szempontok* ábrázolása viszont hiányzik. Az érdekelt felek és az adott szervezet „humán erőforrásainak” (vezetők és munkatársak) egy árnyaltabb kapcsolatrend-szerét tükrözi a 3. ábra.



3. ábra

Az érdekelt felek és a szervezet humán erőforrásainak kapcsolatrendszere

A fenti ábrák segítségével érthető meg legegyszerűbben a *minőségmenedzsment* (QM) és a *menedzsment minőség* (MQ) – egymással számos tekintetben átfedésben lévő – fogalmi közötti különbség. Amíg ugyanis a minőségmenedzsment elsősorban a *szállítók-szervezet-vevők* szállítói lánc működésének optimalizálásával foglalkozik, a *menedzsment-minőség a vezetésnek a kibővített értelemben vett összes érintett fél* meglegedettségi, minőségi színvonalával jellemezhető.

4. A MENEDZSMENTTEL SZEMBENI ÚJ KIHÍVÁSOK

A bevezetőben tárgyalt drámai környezeti változások sok tekintetben új helyzetet, váratlan kihívásokat jelentettek a szervezetek menedzsmentje számára és az elmondottak szerint az adott vezetés színvonalát, a menedzsment minőségét az új kihívásokra történő szervezeti reagálás milyensége határozza meg. A számos jelentős környezeti változás közül a szervezetek számára mutatkozó legfontosabbak két csoportba sorolhatók:

- a globalizációs folyamatok felgyorsulása okozta változások,
- a fenntartható fejlődés szempontjai szerinti (társadalmi, gazdasági-műszaki és természetvédelmi) változások

4.1. A globalizációs folyamatok okozta változások és veszélyek

Mi a globalizáció?

- Régóta tartó, hosszú folyamat, amely a XX. század 70-es éveitől gyorsult fel, mind kulturális, mind gazdasági értelemben.
- A *globalizáció* azon bonyolult folyamatok összessége, amelyek a gazdaság, a technika, a politika és a kultúra területén az egész földre kiterjedő új rendszereket

hoznak létre. (Egyszerűbben: a modern világ népeinek növekvő kapcsolatrendszere és kölcsönös függése.)

- Ezek a területek a *XX. sz. közepéig* földrajzilag körülhatárolható, lokális rendszerekként éltek, vagy egymástól elszigetelve, vagy egymással kölcsönhatásban, *de identitásukat megőrizték*. (XIX. sz. és a XX. sz. első fele, független nemzetállamok.)
- A kölcsönhatások globálisak, kivédhetetlenek és kiszámíthatatlanok.
- A tőke-, az áruk-, az információk és a munkaerő szabad áramlása mellett létrejött az ökológiai problémák „szabad áramlása” is!

A *globalizáció kezdetei* a 17. század elejére nyúlnak vissza, amikor I. ERZSÉBET, Anglia királynője engedélyezte az első tőkés társaságok működését annak érdekében, hogy lehetővé tegye a gyarmatokon nagy kockázatú és nagy tőkeigényű vállalkozások beindítását. A tőkés társaságokban (ellentétben a korábbi magánvállalkozásokkal) a tulajdonosok csak a bevitt vagyonuk erejéig feleltek (korlátolt felelősségű társaságok), többi vagyonukat nem kockáztatták. Eleinte a tőkés társaságok csak szigorú korlátok között működhettek és előírás volt a közérdek szolgálata.¹ Később jogi személyekké váltak, ami cselekvőképességüket nagyban kiterjesztette. A XX. században azután egyre több kötöttségtől szabadultak meg, és kezdett kialakulni nemzetek feletti jellegük: „multinacionális” cégekké alakultak át. Bár a nagy multinacionális cégeknek jelentős hatalmuk volt a két világháború között is és azt követően még inkább, egészen az 1980-as évekig lényegében a nemzetállami struktúra alárendeltjei voltak. A neoliberais gazdaságpolitika azonban széles körben megszüntette a nemzetközi tőke mozgások korábbi korlátjait, és (például a Világkereskedelmi Szervezet vagy az Európai Unió keretében) gyakorlatilag megtiltotta a nemzetállamoknak, hogy korlátozzák a tőke mozgásokat nemzeti érdekeik védelmében. [7]

A liberalizált tőke- és árumozgás (a hírközlés fejlődésétől is elősegítve) azután létrehozta azt a gazdasági folyamatot, amelyet globalizációnak neveztek el.

Ez a *globalizációs folyamat napjainkra* oda vezetett, hogy a gazdasági hatalom átrendeződése során a gazdaságpolitika alakításának jelentős részét is kivette a nemzetállamok, a kormányok kezéből és arctalan nemzetközi társaságok kezébe adta. Egyes szélsőséges véleményekkel szemben hangsúlyozzuk, hogy nem arról van szó, hogy e vállalatok vezetői a gonosz megtestesítői lennének, vagy hogy összeesküdtek volna az emberiség ellen, vagy céljuk a nemzetállamok felszámolása volna. Egyszerűen a szabadjára engedett tőke mozgások a korlátlan verseny és a kialakult menedzsment módszerek alkalmazása diktálják ezt a magatartást, ugyanis *aki nem e játékszabályok szerint működik, az a globális verseny vesztesévé válik. Itt tehát a játékszabályoknak a megváltozott körülményekhez történő hozzáigazítására és az adekvát menedzsmentminőség javító módszerek alkalmazására van szükség!*

¹ Érdemes megjegyezni, hogy Adam Smith (1723–1790) a közgazdaságtan atyja erősen támadta a korlátolt felelősség intézményét. A mai értelemben vett kft-k, rt-k Angliában be is voltak tiltva 1720 és 1862 között, a Londoni Értéktőzsde South Sea Bubble botránya miatt. Smith csak akkor tartotta megengedhetőnek a korlátolt felelősségű társaságok létét, ha az kis, helyi közösségek ellenőrzésének és a tulajdonos, illetve irányító teljes jogi, erkölcsi és gazdasági felelősségének volt alávetve. [8]

4.2. A globális verseny, a fenntarthatatlan fejlődés vesztesei, az ökoszféra károsodásának jelei

Népességrobbanás, a GDP és a kereskedelem növekedése

A fenntarthatatlan fejlődés egyik okaként mindenki *népességrobbanásról* beszél, miközben az elmúlt 56 évben az emberiség lélekszáma 2,5 milliárdról 6,5 milliárdra növekedett, ami „mindössze” 159 százalékos növekedés. A GDP – hangsúlyozandó, az egyenlőtlenség kiéleződésével – 5 300-ról 48 100 milliárd dollárra hízott (800 százalékos növekedés), de igazán a nemzetközi kereskedelem volumene „robbant”, 126-ról 24 400 milliárd dollárra (20 000 százalékos növekedés!). Vagyis míg az elmúlt 56 évben a népesség több mint megduplázódott, addig a GDP kilencszeresére nőtt, a világkereskedelem volumene pedig kétszázszorosára. Ha ezt összevetjük az ökolábnyom¹ alakulásával, akkor világosan látszik, hogy nem a fejlődő országokban szaporodó népesség használja el növekvő mértékben a Föld erőforrásait szükségleteinek kielégítésére, hanem a fejlett országokban lakó csökkenő népesség, határtalan igényeinek csillapítására. Semmi sem idevágóbb GANDHI szavainál: „*A világ erőforrásai elegendőek, hogy kielégítsék mindenki szükségleteit, de nem mindenki mohóságát.*” [8]

Az ökoszféra károsodásának jelei (csak néhány ismert jelet említve)

- Csökken az őserdők területe (ezzel az oxigénforrásunk) és nő a széndioxid-kibocsátás.
- Klímaváltozások. (A levegő melegszik, a sarki jégtakarók olvadnak, a tengerek szintje növekszik stb.)
- A túlhajszolt szénhidrogén-kitermelés. A sok fúrás földrengéseket indukálhat.
- Mi lesz, ha a készletek teljesen kimerülnek?
- A vizek szennyezettsége, rövidesen robbanásszerű ivóvíz-problémák jelentkeznek, illetve már jelentkeztek.
- Egyre több növény- és állatfaj veszélyeztetett az urbanizáció és az iparosodás miatt.
- Az elsivatagosodás folytatódik. Az eddig ismert afrikai, amerikai, ausztráliai és ázsiai jelenségeken kívül egy frissen érkezett Reuters-hír szerint Kína területének már egyötödét borítja a felfelé terjeszkedő terméketlen talaj, amely az évtizedeken át folytatott kíméletlen erdőirtás és túllegeltetés miatt már a Sárga folyó felé tart. Egyebek között a tibeti fennsíkot és Belső-Mongólia egyes részeit is fenyegeti. Becslések szerint már ötszázezer négyzetkilométer kiterjedésű földterület kellene visszahódítani, miközben további 320 ezer négyzetkilométert boríthat el a homok. A sivatag egyre falja az értékes termőföldeket, és mind több muníciót szállít a homokviharoknak, amelyek minden tavasszal végigkorbácsolják az ország északi részét. Ezek hatása már Dél-Koreában és Japánban is érezhető.

¹ Egy populáció ökológiai lábnyoma: Az a föld-, illetve vízterület, amelyre szükség van egy adott népesség adott életvitelének korlátlan idejű fenntartásához; beszámítva az összes erőforrás kinyerését és az összes hulladék semlegesítését. Az ökológiai lábnyom fogalmát két kanadai tudós vezette be 1995-ben, segítségével jól számszerűsíthető, hogy az emberiség mekkora hatással van a Földre. Minden emberi tevékenységet és folyamatot a földterület egyenértékére számítanak át meghatározott bonyolult módszerekkel. Így az „ökológiai lábnyom” végül is azt mutatja meg, hogy mekkora biológiailag hasznos (föld- és víz-) területet igényel az ember életmódja, vagyis az általa elhasznált erőforrások előállítására és az általa termelt szennyezés befogadására alkalmas nagyságú területről van szó. [9]

- A világ művelhető földterületének 30%-a túlsósodott 2020-ra, és 50%-a 2050-re.
- A világ erdeinek további 10%-a elvész 2050-re.
- A tengerszint 15-95 cm-es emelkedése várható 2100-ra, vagy előbb!

Növekvő társadalmi feszültségek [10]

Csupán néhány példát kiragadva:

- Az átlagos japán nő nyolcvannégy életévre számíthat. A botswanai nők átlagosan harminckilenc évig élnek.
- Az Európai Unióban minden egyes tehénre napi 2,5 dollár támogatás jut, ez több, mint amennyiből az afrikaiak hetvenöt százaléka megélni kénytelen.
- A világon minden ötödik ember napi egy dollárnál kevesebből él.
- Indiában negyvennégy millió gyermeket dolgoztatnak.
- Kenyában az átlagos háztartások költségvetésének akár egyharmadát emésztik föl a vesztegetések.
- A világ lakosságának egyötöde – mintegy nyolcszázmillió ember – nap mint nap éhen marad.
- Földünk három leggazdagabb embere több vagyonnal rendelkezik, mint amekkora a legszegényebb 48 állam bruttó hazai összterméke együttvéve. A 225 leggazdagabb vagyona több mint ezermilliárd dollár, ami majdnem minden második földlakó, azaz közel hárommilliárd ember éves jövedelmének felel meg. Ha ők, a Föld leghatalmasabbjai, és persze az általuk birtokolt vállalatok egyben nem a fenntartható fejlődés legfőbb támogatói, nem tarthatjuk őket társadalmilag felelősnek.
- Ez igaz a nagyvállalati felsővezetőkre is: míg 1980-ban egy amerikai vállalatigazgató (CEO) jövedelme 42 gyári munkásénak felelt meg, 1998-ban már 419-ének. A világ fogyasztásának 96%-a a népesség 5%-ára jut – 1,3 milliárd ember viszont napi egy dollárnál kevesebb összegből kénytelen megélni. Naponta 24 000 ember hal éhen, átlagosan 3,6 másodpercenként valaki. 75%-uk öt éven aluli gyermek. A magyar lakosság 43%-a ugyanakkor túlsúlyos. Ez a globális felelősség? Vagy a globalizációnak csak az örömeit, az olcsó banánt és az egzotikus utazást kell magunkénak tartani? [8]

4.3. Egy ketyegő pénzügyi és sok valódi bomba

A virtuális gazdaság veszélye

A gazdaság környezetre gyakorolt externális hatásait, valós szerepét a fejlődésben nehéz pontosan bemutatni, mert a „valós” gazdasági tevékenységek és eredményük egyre nehezebben különíthetők el egy ún. „*virtuális gazdaságtól*”. Ezt jól tükrözi ZHU MIN – a Bank of China alelnöke – 2006-ban Davosban több mint kétezer politikus, közgazdász és vállalatvezető részvételével megrendezett konferencián elmondott beszéde, amelyben a Nemzetközi Fizetések Bankjának (BIS) jelentését idézte. Eszerint a világban hozzávetőlegesen 450 ezer milliárd dollár kering különböző, hitel megtestesítő befektetési – ún. strukturált finanszírozási és származtatott – ügyletekben. Az összeg a globálisan megtermelt áruk és szolgáltatások nyolcszorosa, amely 2000 óta a négyszeresére növekedett. Mindez rávilágít arra, hogy a „gazdasági növekedés” mutatói gyakran egy virtuális gazdaság tükörképei, amelyek olyan növekedési szintet tükröznek, amelyek - mivel a természetes helyzethez és termék-előállítási folyamatokhoz csak részben kötődnek – a későbbiekben *jelentős gazdasági, piaci válsághelyzeteket idézhetnek elő*. A gazdaság gyakran csak *virtuális, látszólagos* „ragyogása” mellett a természeti környezet leromlása, folyamatos tönkremenetele azonban nem látszólagos, hanem szomorú, gyakran irreverzibilis valóság. [11]

Több mint ezer valódi nukleáris bomba

Amennyire a kiszivárgott titkos információknak hinni lehet, a korábbi hidegháború a mai feszültségek és nem a globalizáció veszélyes következménye, hogy a Föld elpusztításához elegendő nukleáris potenciál több mint ezerszeresét készletezik az atomhatalmak. Az bizonyos, hogy ezeknek a fegyvereknek az ökoszférára gyakorolt hatását a mai emberiség megtudni sohasem fogja! (Mert ha esetleg alkalmaznák, már nem lesz emberiség!)

5. HATALMI ÁTSTRUKTÚRÁLÓDÁS A VILÁGBAN, NÉHÁNY STATISZTIKAI ADAT

TÓTH GERGELY már többször hivatkozott kitűnő könyve [8] 73-75. oldalán közli a világ 100 legnagyobb gazdaságának listáját. Ezekből 58 nemzetállam, 42 pedig nemzetközi vállalatcsoport. A British Petrol forgalma nagyobb, mint Finnország vagy Görögország éves GDP-je (Magyarországot a listán az Allianz előzte meg fejhosszal), vagy az alapvető élelmiszerek összes piacának 70-90 százalékát négy-öt cég kontrollálja. Ha 150 legnagyobb gazdaságot nézzük, immár a „multik” vannak túlsúlyban: a mérleg 83 cég és 67 ország.

DAVID KORTENTŐL (1996) pedig 11 évvel korábbról így idéz (270. o.): *„A gazdasági hatalom koncentrációjának mértéke jól megfigyelhető a statisztikákban: a világ 100 legnagyobb gazdaságából 50 tőkés társaság, és a tíz legnagyobb tőkés társaság összesített kereskedelmi forgalma 1991-ben meghaladta a világ 100 legkisebb országának összesített GNP-jét”*. Sajnos azonban nem adja meg a listát, másfelől az elavultnak tekinthető.

Ezek a tényadatok alátámasztják azokat az állításokat, hogy a világcégek eddig is nagy befolyást tudtak gyakorolni a nemzetállamok politikájára elsősorban annak érdekében, hogy e politikát saját előnyükre, vagyis gazdasági és politikai befolyásuk növelésére használják fel.

Ismert adat [10], hogy a washingtoni lobbiszakmában hatvanhét ezren dolgoznak, tehát a törvényhozás minden tagjára 125 fő jut. A brüsszeli helyzet ennél kedvezőbb, hiszen itt a lobbisták számát „csak” tizenöt-húszezerre becsülik [7], akik mindkét helyen nyilvánvalóan megdolgoznak a pénzükért.

Számunkra az idézett adatok legfontosabb tanulsága az, hogy globális szervezeteknek a világgazdaságra gyakorolt befolyásának növekedésével nagyban megnő a menedzsment-minőség szerepe. Ezekhez az új vezetői feladatokhoz pedig alkalmas vezetői módszerek szükségesek!

6. A MINŐSÉGÜGY VÁRHATÓ FEJLŐDÉSI IRÁNYAI

6.1. A minőségügy fejlődését befolyásoló tényezők

FEIGENBAUM szerint a minőségügy fejlődését a jövőben a következő főbb tendenciák befolyásolják [12]:

- A *globalizációs folyamatok* további kiszélesedése eredményeképpen *növekszik a nagyvállalatoknak* a minőségfejlesztési folyamatokra gyakorolt *befolyásoló szerepe*.
- A folyamatos és *fenntartható fejlődéshez* egyre növekszik a beszállító partnerek versenyképességének szerepe.
- A minőségügy jövőjét elsősorban annak az *innovációs folyamatokban és menedzsmentben betöltött szerepe* befolyásolja. (A menedzsment-minőség szerepe!)

A *minőségfejlesztés jövőképét* a következő tényezők határozhatják meg:

- folyamatos technológiai és menedzsment innováció;
- az innováció irányítása és szoros összekapcsolása a minőségfejlesztéssel;
- a minőségügyi szakértők teljes körű bevonása az innovációs folyamatokba.

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) legfrissebb jövőtanulmánya szerint a *minőségügy jövőjét befolyásoló legfontosabb trendek* a következők:

- globalizáció;
- innováció, kreativitás, változás;
- kihelyezés;
- fogyasztói igénynövekedés;
- értékalkotás;
- változások a minőség vonatkozásában.

Mindezt olyan keretben kell megvalósítani, amelyet kiemelten a társadalmi felelősség, az élethosszig tartó tanulás, a veszteségek kiküszöbölése és a fenntartható növekedés alkot.

A jövőben nagy figyelmet kell fordítani *az ügyfél ítélete szerinti érték szisztematikus mérésére*, hogy azonosítható és elkerülhető legyen a mai gyorsan változó piacon a „*minőség csúszásának*” nevezett jelenség. Az internet és az információtechnológia által nyújtott lehetőségek ugyanis gyorsan megváltoztathatják a fogyasztói preferenciákat.

A minőséget a jövőben egyre több vállalatnál napi operatív stratégiai folyamatként kezelik és a *minőségügyi vagyonnal* való bánásmód a legfelső vezetés napi gyakorlatát fogja képezni. A minőség ügyfél általi érzékelésének nyomon követésében nélkülözhetetlen az információtechnológia és az internet következetes alkalmazása.

A 2005. évi tokiói Minőségügyi Világkongresszus egyik előadása érdekes új minőségügyi modellt ismertetett. YOSHINORI IIZUKA (Japán) „*A New QMS Model – Sustainable Growth*” (Egy új minőségirányítási modell a fenntartható növekedéshez) című előadásában ismertette a Japánban kidolgozott és az ISO/TC 176/SC 2 bizottságban vizsgálat tárgyát képező két irányelvet az ISO 9004 átdolgozása céljából. Ez a két dokumentum a következő: *Irányelvek a fenntartható növekedésre; Irányelvek az önértékelésre*. Ennek keretében egy új minőségirányítási rendszer (QMS = MIR) modelljét dolgozták ki. Az új MIR modell tartalmazza többek között a tanuláson és az innováción alapuló *fenntartható növekedés* elvét, a dinamikus MIR-modellt, amelynek három része van:

- a termékek folyamatos fejlesztése,
- a MIR fejlesztése és
- a MIR innovációja. [12]

A minőségügy fejlődését befolyásoló fogalom a „menedzsmenttőke”, amelynek jelentése a vállalat teljes erőforrás arzenáljának – anyagi és szellemi tőkejavaknak – hatékony bevetése a folyamatosan javuló eredmények, illetve a növekedés és a jövedelmezőség fenntartása és gyorsítása érdekében [13]

További lényeges befolyásoló tényezők:

- Az információtechnológia (IT) és az internet.
- A szervezeti tanulás.
- Az intellektuális tőke.
- A megismerés, tapasztalat [14].

A minőségügy várható fejlődésének három legfontosabb irányát a következőkben fogalmazhatjuk meg:

- Áttérés vagy áttörés a minőségmenedzsment területéről a menedzsmentminőségre. (Amíg az előbbi az ügyfelek megelégedettségének javítására irányul az utóbbi a szervezettel kapcsolatban álló valamennyi érdekelt fél megelégedettségének fokozására irányul.) [5]
- A menedzsmentminőség szemlélet feltételezi a korábbi minőségmenedzsment elvek és módszerek adekvát alkalmazását, de ezeken túlmenően igényli a fenntartható fejlődés társadalmi, gazdasági, környezetvédelmi szempontjainak, a CSR (vállalatok társadalmi felelőssége) elveinek és az etikus üzleti magatartás (ISO 26 000) tartalmi elemeinek széleskörű figyelembevételét.
- A minőségügy alapjait jelentő vezetési filozófiák (TQM, BPR), szabványos vezetési rendszerek, minőségi modellek, minőségi díjak, módszerek stb. felülvizsgálatát ill. kiegészítését célszerű elvégezni annak érdekében, hogy a menedzsmentminőség előző pontban felsorolt szempontjai azokban megjelenjenek.

6.2. Az ISO 9000-es szabványcsalád

A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) szabályai szerint a kiadott nemzetközi szabványokat ötévente felül kell vizsgálni, ennek alapján dönteni kell arról, hogy a szabványt változatlanul lehet hagyni, ki kell egészíteni, módosítani kell, vagy visszavonni. Ilyenkor azt értékelik, hogy a szabványok az eredetileg kitűzött céloknak mennyire felelnek meg. A minőségirányítási szabványok alkalmasságát, a felhasználói csoportok visszajelzéseit szinte a kiadás napjától figyelemmel kíséri és értékeli az ISO 176-os Műszaki Bizottsága (az ISO/TC 176), amely felelős ezekért a szabványokért. [15]

Az ISO 9000-es szabványcsalád fontosabb tagjai:

ISO 9000:2005: Minőségirányítási rendszerek, alapok és szótár (Korszerűsítve: 2005.)

ISO 9001:2008: Minőségirányítási rendszerek, követelmények (Ez a szabvány tanúsítható!)

ISO 9004:2009: Minőségirányítási rendszerek. Irányelvek a teljesítmény növeléséhez

ISO 19011:2002: Irányelvek a minőség- és környezetirányítási rendszerek felülvizsgálatához

6.3. A TQM vezetési filozófia

A teljes körű minőségirányítás vezetési filozófia (TQM) gyakorlatilag az összes ma használatos minőségközpontú menedzsment módszer (QFD, FMEA, benchmarking, hat szigma, lean eljárások stb.) gondolati alapját jelenti, így a módszerek külön-külön történő vizsgálata helyett csak a „háttér”-felfogásnak a fenntarthatósághoz és a vállalati felelősségvállaláshoz (CSR) fűződő kapcsolatát vizsgáljuk.

Gyakran idézik a General Electric elnökének, J. WELCHNEK a mondását „A változásokkal csak akkor lehet lépést tartani, ha gyorsabban változunk a minket körülvevő világnál. Ehhez át kell alakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet.” [16]

Fentebb részletesen foglalkoztunk a vállalatok gazdasági, politikai, társadalmi és természeti környezetében folyamatosan végbemenő változásokkal és az azokhoz való alkalmazkodás fontosságával. Jelen fejezetben azt vizsgáljuk, hogy a TQM vezetési filozófia „teljeskörűségét” hogyan lehet kiterjeszteni, valóban totálissá tenni annak érdekében, hogy alkalmazói sikeresen válaszolhassanak az újabb és újabb környezeti kihívásokra.

Nyilvánvalóan a legtöbb vállalati felső vezető (leader) egyet ért ezekkel a megállapításokkal, de legtöbbjük nem tudja szándékait sikeresen végrehajtani. Gyakran a vezetőség, az igazgatótanács részéről is elhangzanak olyan vélemények, hogy egy jól menő üzletmeneten, vezető piaci pozíción felesleges változtatni. Ezeknek a hangoknak a képviselői nem kihívásként, hanem nyomasztó teherként élik meg a versenyt, nem tudják vagy nem akarják észrevenni, hogy stabil vagy lassan változó környezet a kialakult globális versenyben nincs többé. Mondanivalónk három visszatérő pillére: a globális verseny, értékteremtés az összes érdekelt fél számára és az állandó változás, amelyben ezt a változást a szervezet normális állapotává kell tenni. Ebben a változásmenedzsment folyamatban arra a tényre is figyelemmel kell lenni, hogy a technika és a gazdaság jelenlegi viharos fejlődése már fenntarthatatlanná, végetességé teheti a korlátlan növekedést.

A gyakorló vezetők közül egyre többen látják be, hogy nagyobb esélyük van a talpon maradásra, ha tudásukat, vezetői eszköztárukat állandóan bővítik a legfrissebb információtechnológia lehetőségeinek felhasználásával. Tudják, hogy *a totális verseny kihívásaira csak totális felfogással lehet válaszolni*. Az is bebizonyosodott, hogy a korábbi, jól bevált vezetési módszerek nem elegendőek a túléléshez. A globális versenyben az árúk és szolgáltatások minősége mellett a menedzsment minősége, vagyis az összes érdekelt fél igényeinek maximális kielégítése is kritikus versenytényezővé vált. Nyilvánvaló lett ugyanis, hogy egy szervezet nemcsak akkor kerülhet csődhelyzetbe, ha vevőit elveszíti, hanem akkor is, ha a működésében érdekelt bármelyik fél (lásd még a 2. és 3. ábrákat: A szervezet és az érdekelt felek kapcsolata) megvonja bizalmát.

A TQM minőségmenedzsment felfogású értelmezése

A teljes körű minőségmenedzsment vezetési filozófia a huszadik század nyolcvanas éveiben vált átfogó rendezőelvvé. Az eredeti értelmezés szerint olyan vezetési filozófia, módszer és rendszer, amely az adott szervezet stratégiájának és működésének középpontjába a minőséget, a vevőközpontúságot és a teljes körűséget helyezi [17]. Eszerint a lényege az, hogy a cég folyamatosan növelje vevői megelégedettségét. A TQM és a reklám-marketing tevékenység között szembeszökő a különbség. A TQM szelleméhez illeszkedő gondolat az, hogy azt kell gyártani, ami kell a vevőnek. A reklám-marketing célja pedig ezzel szemben gyakran az, hogy vegye meg a vevő a terméket akkor is, ha semmi szüksége nincs rá.

A TQM brit szabványa

A British Standard BS 7850:1992 eredeti címe: *Total Quality Management (TQM)*. Elfogadott magyar fordítása: Teljes körű Minőségmenedzsment. Ez a szabvány nem tartalmaz követelményeket, kötelező előírásokat, így nem is tanúsítható. A szabvány definíciója szerint a TQM olyan vezetési filozófia és vállalati gyakorlat, amelynek célja a szervezet emberi és anyagi erőforrásainak leghatékonyabb módon való felhasználása a szervezet céljainak elérése érdekében.

A szervezet legfontosabb céljai a szabvány szerint a következők:

- vevők kielégítése (ez a legfontosabb cél!);
- üzleti célok (tulajdonosok, befektetők elégedettsége);
- társadalom elvárásainak teljesítése (környezet, közösségek stb.) – ezt a célt kell részletesen kifejteni!

Azonnal látható, hogy ez a definíció sokkal tágabb értelmezést jelent, mint a korábbiak, hiszen a legfontosabb cél, a vevői megelégedettség mellet célként megjele-

nik az érdekelt felek (stakeholderek, kockázatviselők) igényeinek, elvárásainak kielégítése, megelégedettségük elérése. Implicite beleérthető ebbe a célrendszerbe a szervezetek stratégiai vezetésének, az angol nyelvterületen corporate governance-nak, *vállalatok kormányzásának* nevezett tevékenység, amely a manapság legelfogadottabb definíció szerint nem más, mint a szervezetek, vállalatok fejlődési irányának és teljesítményének meghatározásában érdekelt, abban *kockázatot viselő felek kapcsolatrendszere, érdekegyeztetési és döntési mechanizmusa*.

Összegezve

A TQM minőségmenedzsment szemléletű értelmezését áttekintve megállapítható, hogy ez a felfogás a XXI. századi szemléletmód szerint *nem tekinthető abszolút totálisnak*, hiszen csupán a beszállítók, szervezet, vevők alkotta értéklánc optimalizálásával foglalkozik és a szervezet működésében érintett *többi érdekelt fél igényeinek kielégítésével, megelégedettségével nem*, vagy nem kellő részletességgel tárgyalja.

Olyan vélemények is megfogalmazódtak, hogy a világ a harmadik évezred elejére a TQM és a BPR felfogást is meghaladja, azaz *nem a folyamatok, hanem a teljes üzlet újradefiniálására lesz szükség*: új termékeket, teljesen új szolgáltatásokat kell nyújtani a fogyasztóknak és a stakeholdereknek szükség szerint *a fenntarthatóság figyelembevételével*.

Lényeges szerepe lehet a TQM vezetési filozófia felfogásának és eszköztárának kibővítésével a „versenyszabályok” átalakításában. Olyan új elvek, a menedzsment-minőség javítását szolgáló módszerek beépítése javasolható, mint pl. a „win-win”, („nyerjünk együtt”), vagy a „CSR” (Corporate Social Responsibility = vállalatok társadalmi felelőssége), az „etikus üzleti magatartás”, az etikai kódexek, környezetvédelmi, illetve fenntarthatósági nyilatkozatok, a tudásmenedzsment (illetve „bölcességmenedzsment”) stb. érték-ként, elvárás-ként való megjelenítése a TQM eszköztárában.

6.4. Kiválósági modellek, minőségi díjak

A minőségügy gyors fejlődése a 20. század utolsó negyedében számos minőségmodellt hozott létre. A legtöbbjüket arra szánták, hogy mintául szolgáljanak a szervezetek teljesítményének – implicite a menedzsment minőségének – értékelésére. Egyesek ezek közül nemzeti és nemzetközi szabványok alakját öltötték, másokat minőségdíjak odaítélésére, ismét másokat szervezetek fejlesztésére hoztak létre [18].

A legismertebb modellek:

- EFQM Kiválósági modell (EFQM),
- Malcom Baldrige-modell (NIST),
- Deming alkalmazási díjmodell (Deming-díj)
- TQM-modellek, amelyeket más szervezetek, szerzők, tanácsadók javasoltak. Ezek között a kifejezetten szervezetfejlesztésre szánt modellek a különösen fontosak.

A kiválóság modellek szerkezetében, logikai felépítésében igen sok hasonlóság és jó néhány különbség található. Vizsgálatunk szempontjából egy lényeges hasonlóság felfedezhető: mindegyikben megtalálható a fenntartható fejlődés néhány eleme (társadalmi vagy környezetvédelmi vonatkozások), de kiemelten, a fenntarthatóság kérdéskörét megillető súllyal egyik modell sem tartalmazza.

7. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉST TÁMOGATÓ MÓDSZEREK, SZABVÁNYOK

7.1. A vállalati felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett, az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával. Ha az adott cég társadalom- és/vagy környezettudatos, olyan módon törekszik a jelenben a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit: a szociális, a környezeti és az üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti, és ezen elvek mentén alakítja kapcsolatait a tevékenysége által érintett csoportokkal (vásárlók, alkalmazottak, beszállítók – stakeholderek). A CSR-alapú vállalat jellegéből következően úgy viszonyul például a munkavállalókhoz, mint jogokkal rendelkező emberekhez és hasonlóan a környezet kincseinek megővéséhez, a korrupcióhoz és az üzleti működés során felmerülő erkölcsi dilemmákhoz. Hosszú távon nyereség (fenntarthatóság) tekintetében sikeresebb a profitszerzés kizárólagos szempontjait érvényesítő vállalkozással szemben. [19]

Ez a módszer nem kevesebbet állít, mint azt, hogy a társadalom- és környezettudatos, felelősségvállaló filozófia az elkövetkező évek új vállalatszerkezési stratégiája. Azt állítja, hogy az üzleti siker (szerényen: egyik) kulcsa a környezettel szemben tanúsított felelősségvállalás.

7.2. Az etikus üzleti magatartás

Az etikus üzleti magatartás röviden azt jelenti, hogy a vállalat nemcsak a jogszabályoknak felel meg, hanem olyan magasabb erkölcsi elveknek is, melyek figyelembe veszik azok érdekeit is, akik azokat nem képesek érvényesíteni, vagy nem is tudnak arról, hogy bizonyos téren kiszolgáltattak lehetnek. Más szóval: akkor sem csapod be a vevőt, ha az soha nem jön rá.

Az etikus vállalati magatartás kereteit egy adott vállalatnál az etikai kódex adja meg. Az közismert, hogy nem létezik egységesen elfogadott kódex, nincsen felsőbb döntés, utasítás, direktíva arra nézve, hogy mit tartalmazhat egy vállalat etikai kódexe. Eppen ez különbözteti meg az etikai szabályokat a jogszabályoktól. Az ilyen kódex létrehozásának a lényege, hogy a vállalat maga alkotja meg azt, méghozzá egy demokratikus vitafolyamat nyomán.

Az etikai kódexek megszerkesztéséhez kitűnő segítséget nyújtanak az ún. CSR eszközök és eszköztárak. Ilyen például az Európai Unió EC-2004-jelű katalógusa, amely öt kategóriába gyűjti az eszközöket [8]:

- magatartási irányelvek, (irányelvek az etikai kódexhez),
- vállalatirányítási szabványok,
- jelentések,
- terméktanúsítványok,
- társadalmilag felelős befektetések.

7.3. Elszámoltathatósági szabvány

Az SA 8000-jelű, „Társadalmi elszámoltathatóság” (Social Accountability 8000) címet viselő szabvány a kívánatos munkakörülményekről szól. Az „AA 1000” szabvány az elszámoltathatóságot és az átláthatóságot garantálja az etikai teljesítmény mérésével az érintett felek bevonásával.

7.4. Az ISO 26 000 szabvány a társadalmi felelősségről

Válaszolva bizonyos körök igényeire, amelyek sürgették a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról szóló irányítási rendszerszabvány kidolgozását, 2003-ban az ISO felállított egy tanácsadó testületet az ilyen irányú szükségletek és lehetőségek felmérésére. Ez a testület nagyon hasonlóan találta a helyzetet a minőségügyi és a környezeti szabványok megszületése előtti időkhöz. Nem kevesebb, mint két tucat nemzeti, nemzetközi és „szabadúszó” CSR szabvány létezett, legtöbbjük egymástól nagyon különböző volt. Ezen szabványok alkalmazása az önkéntesség elvén alapult ugyan, az azonban nyilvánvaló volt, hogy az érdekelt felek folyamatosan nyomást gyakorolnak a multikra, megkövetelve azok társadalmi felelősséggel kapcsolatos tevékenységének nyilvánossá és a lehető legátláthatóbbá tételét. [20]

A beindított szabványfejlesztés akadályokba ütközik, a sokféle érdekelt fél gyakran ellentétes érdekeket képvisel.

Érdekesség, hogy sok nagy multinacionális vállalat támogatását adta az ISO menedzsment szabványokhoz egyszerűen azért, mert nem láttak semmi jobb alternatívát. Az ezen szabványok elkészítésébe kezdetben bevont szervezetek közül csak nagyon kevés láthatta előre azt az értéket, amelyet ezek a szabványok képviselnek.

A szabvány tervezett címe: „ISO 26 000: Útmutató a társadalmi felelősségről”. A javaslat értelmében az új szabvány a következő célokat szolgálja:

- Segíti a szervezeteket abban, hogy foglalkozhassanak saját társadalmi felelősségükkel, figyelembe véve a kulturális, társadalmi, környezeti és jogi különbségeket, valamint a gazdasági fejlődés feltételeit.
- Gyakorlati útmutatót nyújt a társadalmi felelősség mindennapi alkalmazásához.
- Központba állítja a teljesítményt és annak javítását.
- Növeli az ügyfelek és más érdekelttek bizalmát és megelégedettségét az adott szervezet iránt.
- Nem ellentétes, hanem éppen ellenkezőleg: összhangban áll a meglévő dokumentációval, nemzetközi szerződésekkel és megállapodásokkal, valamint a vonatkozó ISO szabványokkal.
- A társadalmi felelősség területén megteremti a közös és általános terminológiát.
- Széles körűvé teszi a társadalmi felelősséggel kapcsolatos tudatosságot.
- A szervezetek társadalmi felelősségvállalásának kezelésében nem csorbítja a kormány hatáskörét.

Az újabb hírek szerint az ISO 26 000 – melynek alkalmazása önkéntes lesz, nem tartalmaz majd előírásokat és nem lesz tanúsítható – várhatóan 2010-ben jelenik majd meg.

7.5. Egységesített fenntarthatósági jelentés (GRI)

A vállalati felelősségvállalás eszközei közül a legismertebb talán a fenntarthatósági jelentések egységesítését zászlajára tűző GRI (Global Reporting Initiative). A kezdeményezést 1997-ben bocsátotta útjára a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) és az ENSZ Környezetvédelmi Program (UNEP). 2002 óta a fenntarthatósági jelentések útmutatóját és a vele kapcsolatos mozgalmat önálló, amsterdami székhelyű szervezet kezeli, tulajdonképpen a GRI név ezt takarja.

A GRI útmutató két legfontosabb oszlopa a jelentéstételi alapelvek gyűjteménye, valamint a fenntarthatósági mérőszámok listája. A lefektetett 10 alapelv a lényegesség, érintettek bevonása, fenntarthatósági összefüggések, teljesség, egyensúly, összehasonlíthatóság, pontosság, időszerűség, egyértelműség, végül a megbízhatóság.

A GRI 13 gazdasági, 35 környezeti és 54 társadalmi mérőszámot ajánl. Aki mindezeket közli, de legalább elmagyarazza, miért nem jelenti valamelyiket, betartja a felsorolt alapelveket, végül vezetősége magában a jelentésben nyilatkozik a GRI útmutatóval való összhangról, az a GRI szerint mondhatja magáról, hogy „teljes megfelelésű” (az eredetiben: *in accordance*) a jelentése. Az irányelv ezt nem köti tanúsításhoz, viszont nem is tiltja. Így több auditor cég és társadalmi szervezet is tanúsít a GRI szerint. Az útmutató első verziója 2000-ben látott napvilágot, 2006 óta immár a harmadik van forgalomban. A legújabb irányelv, a G3 már megfelelési szintekről beszél, amire a jelentést készítőket jelentkezőknek, azaz a GRI maga is tanúsító szervezetté lépett elő. A GRI további dokumentumokat is kidolgozott: ágazati kiegészítések, technikai szabályzatok, valamint téma-specifikus útmutatók segítik az alkalmazást.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány nehezen kezelhető kérdés tisztázására, de legalábbis megvilágítására, megvitatására vállalkozott. Addig ugyanis, amíg a minőségmenedzsment (QM) fogalma viszonylag tisztázott, definiált, a menedzsment-minőség fogalmának megítélésében nem találkozhatunk kialakult, egységes felfogással. A tanulmány alap gondolata az volt, hogy a szervezetek vezetősége, menedzsmentje akkor végzi jó minőségben a munkáját, ha a tág értelemben vett érdekelt felek (stakeholderok) gyakran egymással szöges ellentétben álló elvárásait tartósan ki tudja elégíteni. Ennek a felfogásnak kulcs problémája, hogy az érdekelt felek között milyen részletességgel definiáljuk a fenntartható fejlődés három fő összetevőjét, a társadalmi, természeti, valamint a gazdasági, technikai komponenseket, valamint tudjuk-e módszertanilag kezelni a vállalatok társadalmi felelősségének kérdését. A vizsgálódások során nyilvánvalóvá vált, hogy a hatalmi viszonyoknak a nemzetállamoktól a globális vállalatok irányába történt átstrukturálódási folyamatban a vállalati menedzsment minőségi színvonalának, a vállalati kultúrák színvonala alakulásának döntő szerepe lehet a földi élet hosszú távú fenntarthatóságának biztosításában.

Az is nyilvánvaló, hogy a menedzsment-minőség javítása módszertanának kialakításához a siker reményében lehet a minőségmenedzsment bevált módszertani bázisára építeni. (Ez a folyamat már évekkel ezelőtt el is kezdődött.), illetve az új felfogású módszerek (CSR, ISO 9004:2009, ISO 26000 stb.) kialakultak vagy fejlesztés alatt vannak.

E tanulmány szerzője meg van győződve arról, hogy a társadalmi felelősség kérdése hosszabb időtávon széleskörű támogatásra talál és előbb-utóbb képes lesz megállítani az emberiség önpusztító folyamatait.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] DAVID C. KORTEN: Tőkés társaságok világuralma. Budapest, Magyar Kapu Alapítvány, 2006.
- [2] VARGA LAJOS: Minőségmenedzsment (főiskolai jegyzet). Budapest, Zsigmond Király Főiskola, 2007.
- [3] TÓTH CSABA LÁSZLÓ: Hat Szigma – Siker vagy ámitás? Budapest, Magyar Minőség XVI. évfolyam, 12. szám, 2007. december. pp. 2-11.
- [4] SPENCER HUTCHENS: Hogyan viszonyul egymáshoz a minőség és az etika a 21. század vezetéskultúrájában? Budapest, Minőség és Megbízhatóság 2007. 4. szám., p. 244.

- [5] NORIAKI KANO: A minőség evolúciója – a fenntartható növekedés felé vezető út. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2007. 1. szám. p. 32-42.
- [6] JUHANI ANTTILA: A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2008. 1. szám.
- [7] LÓRÁNT KÁROLY: A fáraó alkuja. Budapest, Magyar Nemzet, 2007. december 8. pp. 21-28.
- [8] TÓTH GERGELY: A valóban felelős vállalat. Budapest, Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET), 2007.
- [9] MOSONYINÉ ÁDÁM GIZELLA: A környezetvédelem és az inverz logisztika. EU Working Papers, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kárának szakmai folyóirata 2006/4. szám, pp. 57-67.
- [10] JESSICA WILLIAMS: Merre tart a világ? Budapest, HVG Kiadó, 2004. pp. 373.
- [11] GERGELY ERZSÉBET: Jövünk a Fenntartható fejlődés. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2007/1. szám. pp. 16-21.
- [12] MOLNÁR PÁL: Minőségügyi Világkongresszus Tokióban. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2006/1. pp. 4-13.
- [13] ARMAND V. FEIGENBAUM: A menedzsment tőke hatalma. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2006/3. pp. 170-171.
- [14] DUKE OKES: Rendezzük szervezetünk tudásállományát. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2006/3. pp. 157-161.
- [15] SIPOS GÁBORNÉ: Az ISO 9001 és 9004 szabványok várható változásai. Budapest, Magyar Minőség, 2007/7. szám, pp. 2-4.
- [16] BÖGEL GYÖRGY, SALAMONNÉ HUSZTY A.: Vállalatvezetés felsőfokon. Budapest, 1998, Kossuth Kiadó.
- [17] CSATH MAGDOLNA: Minőségstratégia. Budapest, 2005, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- [18] TITO CONTI: A kiválósági modellek alkalmazásának lehetőségei és kockázatai. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2004/3. sz. pp. 138-145.
- [19] LIGETI GYÖRGY: CSR, Vállalati felelősségvállalás. Budapest, 2006, Kurt Levin Alapítvány.
- [20] DOROTHY BOWERS: Szabvány a társadalmi felelősségről. Budapest, Minőség és Megbízhatóság, 2006/4. sz. pp. 232-236.