

DEBRECENI EGYETEM  
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM  
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR  
VEZETÉSI ÉS MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK  
DOKTORI ISKOLA**

*Doktori iskolavezető: Dr. Szabó Gábor* MTA Doktora

**MINŐSÉGÜGYI RENDSZEREK, MÓDSZEREK  
ÉLELMISZER-GAZDASÁGI ALKALMAZÁSÁNAK HUMÁN  
ASPEKTUSAI ÉS LEHETŐSÉGEI**

*Készítette:*

**Dr. Gályász József**

*Témavezető:*

**Dr. Berde Csaba**

a mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2007.

**MINŐSÉGÜGYI RENDSZEREK, MÓDSZEREK**  
**ÉLELMISZER-GAZDASÁGI ALKALMAZÁSÁNAK HUMÁN**  
**ASPEKTUSAI ÉS LEHETŐSÉGEI**

Értekezés a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése érdekében  
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Dr. Gályász József okleveles agrármérnök

**A doktori szigorlati bizottság:**

	név	tud. fok.
elnök:	Dr. Nábrádi András	CSc
tagok:	Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet	Ph.D
	Dr. Kocsondi József	CSc

A doktori szigorlat időpontja: 2007. október 17.

**Az értekezés bírálói:**

név	tud. fok.	aláírás
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**A bíráló bizottság:**

	név	tud. fok.	aláírás
elnök:	.....	.....	.....
titkár:	.....	.....	.....
tagok:	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

Az értekezés megvédésének időpontja: .....

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
1. 1 A témaválasztás indoklása.....	7
1. 2. A kutatómunka célkitűzései.....	8
<b>2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS .....</b>	<b>9</b>
2.1. A MINŐSGMENEZSMENT ELMÉLETI ALAPJAI.....	9
2.2. A MINŐSGFEJLŐDÉS TÖRTÉNETE .....	11
2.3. A SZERVEZETI KULTÚRA, MINT A MINŐSGÜGY BEFOGADÓ KÖZEGE.....	19
2.3.1. A szervezeti kultúra koncepciójának elhelyezkedése a szervezeti teórián belül 21	
2.3.2. A szervezeti kultúra fogalma .....	24
2.3.3. A minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra.....	26
2.3.4. A vezető szerepe a kultúra változtatásában. ....	28
2.4. VÁLLALATI (SZERVEZETI) MINŐSGMENEZSMENT.....	30
2.5. MINŐSGÜGYI RENDSZEREK .....	32
2.5.1. A minőségirányítási rendszerek alapjai .....	33
2.5.2. Minőségpolitika és minőségcélok.....	36
2.5.3. Dokumentálás .....	37
2.5.4. Formalizált minőségügyi rendszerek .....	38
2.6. TELJES KÖRŰ MINŐSGMENEZSMENT .....	40
2.6.1. Total Quality Management (TQM).....	40
2.7. A BENCHMARKING .....	46
<b>3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE.....</b>	<b>51</b>
3.1. A VIZSGÁLATOK KERETE, MÓDSZERE .....	51
3.2. A MINŐSGÜGYI GONDOLKODÁS ÁLTALÁNOS VIZSGÁLATA .....	52
3.3. A MINŐSGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA.....	53
3.4. BENCHMARKING VIZSGÁLAT A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN.....	55
3.5. AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK .....	56
<b>4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSŰK .....</b>	<b>61</b>
4.1. ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ÉPÜLŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI .....	61
4.1.1. Az adatszolgáltatók jellemzői .....	62
4.1.2. A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése .....	64
4.2. MINŐSGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA.....	67
4.2.1. A válaszadók felkészültsége .....	67

4.2.2. A minőségügyi gondolkodás vizsgálatának főkomponens analízise és eredményei.....	75
4.3. VÁLTOZÁSOK, MINŐSÉGI KIHÍVÁSOK ÉS VÁLASZOK A FRISS ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN.....	85
4.3.1. Változások a friss zöldség-gyümölcs ágazatban.....	87
4.3.2. A probléma kezelése benchmarkinggal .....	93
4.3.3. Vevői elvárások kielégítésének folyamata .....	109
<b>5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA.....</b>	<b>112</b>
<b>6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI .....</b>	<b>114</b>
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>116</b>
<b>8. SUMMARY .....</b>	<b>121</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>126</b>
<b>ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>132</b>
<b>MELLÉKLET .....</b>	<b>134</b>
<b>KÉRDŐÍV .....</b>	<b>142</b>

# 1. BEVEZETÉS

„A minőség vezetési stílus és szervezeti kultúra”

Crosby

A világgazdaság vezérlő elveire jellemző a párhuzamos struktúrák egyidejű jelenléte és hatása. Ezek közül az egyik legjelentősebb; a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) azon törekvése, hogy megakadályozza és eltörölje többek között a kereskedelem technikai gátjait, amelyeket műszaki előírások, nemzeti szabványok és a megfelelőséget értékelő eljárások formájában piacvédelemre nemzeti szinten alkalmaztak, a másik a nyílt verseny, ahol a globalizált piacokon a piacszerzésben, piacmegőrzésben a vevői igények maximális kielégítése vált döntővé, elsősorban a minőség középpontba állításával.

Természetesen ezek a struktúrák nem elszigetelten hatnak, a liberalizációs törekvések és azok eredményei erősítik a versenyt, ezáltal egyre nagyobb az igény olyan intézményrendszerek kiépítésére, bevezetésére és fenntartására, amelyek a tisztességtelen piaci magatartás útját állja, különösen a fogyasztók érdekeinek a megvédésére figyelemmel. A világpiacnak, mint rendszernek alrendszere az Európai Egységes Piac is, azzal harmonizáltan kell működnie, ami nemzetközi egyezményekben ölt testet, melyeket transzformál, illetve kiegészít a saját belső működési rendjében. Ezek közül a legfontosabb a közösségi vívmányok (Acquis Communautaire), azoknak a közös jogoknak és kötelezettségeknek az összessége, amelyek összekötik az Európai Unió tagállamait. Ez lényegileg a Római szerződésen és az azt kiegészítő megállapodásokon, illetve az ezek alapján hozott másodlagos jogszabályok széles skáláján alapul. Az „Acquis” az egységes piacra és az ebben foglalt négy szabadságjogra (az áruk, személyek, a tőke és a szolgáltatások mozgásának szabadsága) vonatkozó szabályok, az ezt alátámasztó közös (agrár, kereskedelem, verseny, szállítási, fogyasztóvédelem stb.) politika összessége fejezi ki (FINNA – TÓTH, 2004; FAZEKAS, 2004).

A közösségi vívmányok koncepciója több mint a „Közösségi jog” fogalma, tekintve, hogy magában foglalja a jogilag nem kötelező szabályokat is. A minőségügy első megközelítésben piaci kategória, de megértéséhez szükséges az EU piacsabályozási elveinek ismerete (RACZ, 1997; PALLAGINÉ, 1999). Az európai integráció fejlődéstörténetében megfigyelhető egy olyan trend, miszerint egyre több területet

szabályoz a közösség szintjén. Ez érthető is, mivel ettől válik még inkább közösségé, mert a jogszabályok normákat, értékeket közvetítenek. Ez a törekvés viszont odavezetett, hogy kezelhetetlen mennyiségű joganyag réme fenyegetett. Ez a felismerés is érvényesül az 1985-ben született a „Fehér Könyvben”, amely 286 fő jogszabály meghatározásával kívánta elősegíteni a Közösség belső piacán még meglévő fizikai, műszaki és pénzügyi határok lebontását (SCHUCHTÁR, 2004). Ez a közösségi döntés 1993-tól a négy szabadságelv érvényesülése előtti akadályok teljes lebontásával célozta meg az egységes belső piac létrehozását. A piacsabályozás lényegi része műszaki, jogi szabályozás, amely kiterjed a betartandó technikai követelményekre és az ezek betartását biztosító magatartási normákra. Ezen a területen az „Európai Unió” nem törekszik a teljes termékkört lefedő műszaki szabályozás megalkotására.

A szabályozást érintő fenti „szűkítés” mellett is megmaradt a kezelhetetlen (elfogadás és betartatás) mennyiségből eredő kockázat, ezért bevezették az „új megközelítés” (new approach elvét). Ennek a lényege, hogy a szabályozás egy-egy jelentős termékkör használatával kapcsolatos, az általános kockázatok elemzésén és a veszély megelőzésén alapul, forgalmazási feltételként olyan, általános, alapvető követelményeket fogalmaznak meg, mint egészségvédelem, higiénia, üzembiztonság, tűzbiztonság, környezetvédelem és vagyonvédelem. A szabályozás így nem teljes körű, viszont az „új megközelítés elve” másik lényeges eleme, hogy műszaki-szakmai kérdéseket az irányelvekkel harmonizált európai szabványok határozzák meg, a tagországok számára pedig kötelezővé tették az Európai Szabványügyi Bizottságban (CEN) a tagságot.

A CEN a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) tükörszervezete, munkájukat a „Bécsi Egyezmény” szellemében összehangolják, amely kiterjed a szabványosítási tervre, a szabvány elfogadás és a szervezés eljárásrendjére.

Ez lehetővé teszi, hogy ugyanazon dokumentum egyszerre váljon nemzetközi és európai szabvánnyá. Mivel a CEN tagországai kötelezettséget vállaltak az európai szabványok szó szerinti átvételére és az azoknak ellentmondó nemzeti szabványok visszavonására, kialakult egy olyan szabályozási mechanizmus, amely egyértelműen szakmai alapú.

Az új megközelítés alkalmazása nem teljes körű, az 1985 előtt szabályozott területeken (élelmiszerek, gyógyszerek, járművek, traktorok és más mezőgazdasági gépek, valamint kozmetikumok és vegyszerek) megmaradt a régi szabályozás „régis megközelítés” (old approach), ahol a betartandó műszaki jellemzőket pontosan definiálják.

A szabályozás egységes tagországi érvényesüléséhez szükség volt az alkalmazás egységesítésére (93/465 EK tanácsi határozat). Ez a „globális megközelítés” (global

approach) elvét alkalmazza a vizsgálat és tanúsítás területén. Csak irányelvekben megadott megfelelésség-értékelési eljáráson átesett termékek kerülhetnek az EU piacán kereskedelmi forgalomba.

Doktori és kutatási témához a fentiekben bemutatott szabályozási környezet adja meg egyrészt a keretfeltételeket, másrészt pedig a DE ATC Vezetéstudományi Tanszékének funkcionális elvű, moduláris felépítésű kutatási programja.

## **1. 1 A témaválasztás indoklása**

A minőségügy az utóbbi két évtizedben a figyelem középpontjába került, köszönhetően a keresleti piac dominanciájának, a kereskedelem liberalizációjának, az EU-s csatlakozásunknak, a média érdeklődésének, a multinacionális termelő és kereskedelmi vállalkozások sajátos gazdaságfilozófián alapuló irányítási gyakorlatának, és nem utolsósorban a munkamegosztás révén piachoz jutott minőségügyi tanácsadó cégek marketingmunkájának. Ezek a hatások oda vezettek, hogy a tudomány világában önálló diszciplínává, a gyakorlata pedig önálló szakmává vált. Ez tekinthető egy fajta elismerésnek is, melynek az igazi értékét az adja, hogy teljesítménye alapján, piaci környezetben, valós társadalmi és gazdasági igényt elégített ki. Sajnos ezek a megállapítások az élelmiszergazdaságra nem ilyen mértékben igazak, ezért választottam a vizsgálat tárgyaként a minőségügyet, azon belül pedig a humán erőforrás szerepét. Meggyőződésem, hogy a fejlődés legfontosabb tényezője maga az ember, különösen az, ha vezető. Amennyiben ebben a személyi körben meg van a szándék és a képesség a változtatásra, ez még csak az első – igaz a legfontosabb – lépcső, a gyakorlati munkához azonban speciális ismeretekre lesz szükség. Segítő, tanácsadó természetesen van, de a standard megközelítések (ISO, HACCP, EUREPGAP, IFS, BRC) nem adnak mindenre megoldást, ezért foglalkozom egy meghatározott ágazat – zöldség-gyümölcs – termelői összefogását segíteni képes modell megalkotásával.

A minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszergazdasági alkalmazása lehetőségeinek vizsgálata során részletes felmérést végeztem a minőséget megvalósító vállalati környezetről, ezen belül a minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők megítéléséről, a folyamatot akadályozó szervezeti gátló tényezőkről és a vállalaton kívüli faktorok szerepéről. Vizsgáltam továbbá a biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorait, a munkavégzés és vállalatirányítás során általam és az irodalom által fontosnak ítélt elvek, valamint a vezetési feladatok megítélését. Ezzel az attitűd

vizsgálattal választ keresek azokra a kérdésekre, amelyek hozzásegíthetik az ágazatot a mai (piacvezérelt) követelményeknek megfelelő stratégia kialakításához, a humán tényező és tudás helyes értékeléséhez, a vezetői elkötelezettség és felelősség fókuszba állításához.

A disszertáció második részében a zöldség-gyümölcs ágazat problémájával foglalkozom. Elsősorban arra keresek választ, hogy az értékesítési csatornák drasztikus átrendeződése és az ezzel együtt járó megnövekedett minőségi elvárásokra, kihívásokra milyen válasz adható.

Ebben a fejezetben sikeres európai modelleket és a hozzánk hasonló helyzetű Kelet-európai (Bolgár és Lengyel) országok útkereséseit elemzem. Vizsgálati eredményeim alapján javaslatot teszek egy olyan modellre, amely megfelel a jogi szabályozásnak, partnere lehet az élelmiszerláncoknak, és fejlődési lehetőséget kínál az alapanyag-termelőknek.

## **1. 2. A kutatómunka célkitűzései:**

1. A minőségmenedzsment szakirodalmának célirányos feldolgozása, olyan módszerek beazonosítása és adaptálása, amelyek az élelmiszergazdaság problémamegoldó eszköztárában eddig általánosan nem kerültek alkalmazásra.
2. A vizsgálatokhoz tervezett kérdőívek módszertani továbbfejlesztése, azzal a céllal, hogy a válaszadók felkészültségét primer/direkt adatokkal mérje.
3. Az élelmiszervállalkozások vezetői körében, a minőségüggyel kapcsolatos attitűdök vizsgálatára alkalmas tényezők rendszerezése és az erre épülő kérdőívvel a minőségügyi gondolkodás vizsgálata
4. A minőségügy korszerű felfogásának a fókuszba állításával egy konkrét ágazat (zöldség-gyümölcs) termékpálya szintű szervezeti problémáinak az elemzése és a feltárt problémák megoldását elősegítő modell kidolgozása.



## **2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Az irodalmi feldolgozás során, tekintettel a minőségügyi gondolkodás előtérbe helyezésére, egyrészt egyfajta fejlődéstörténeti áttekintésre törekedtem, másrészt a vállalati kultúra témakört dolgoztam fel, mivel véleményem szerint a tudatos, belülről vezérelt minőségügy egyben kulturális ügy. Természetesen a minőségügy megvalósítása fejen dől el, de mindig egy konkrét szervezetnél, illetve folyamatban, ezért egy alfejezetben a vállalati minőségmenedzsment irodalmát is feldolgoztam és bemutatom azt az eszköztárat, amely az agrárágazatban általában használatos. Nem csak az önálló irodalom-feldolgozás fejezetben, hanem a benchmarking vizsgálatnál folytatom ennek a szakterületnek a bemutatását. Azért választottam ezt a megoldást, mert ez a fejezet elsősorban módszertani megközelítésű, máshol bevált és sikeres metodika gondolatiságának az adaptálása.

### **2.1. A MINŐSÉGMENEDZSMENT ELMÉLETI ALAPJAI**

A minőség a legáltalánosabb kifejezések egyike. Jelen van az élet minden területén, így a gazdaság szótárából sem hiányzik. A köznapi kifejezésből azonban egy tudományterület jelzőjévé vált az elmúlt évtizedekben és mára ez a diszciplína a társadalomtudományon belül rangos helyet vívott ki magának. Gyors fejlődéshez feltételként adottak voltak azok a tudományterületek, amelyekre építhetett, amelyeket integrálhatott, ezáltal a termelés-szolgáltatás-fogyasztás problémáira releváns válaszokat adhatott.

A minőségtudomány (quality science) a társadalmi-műszaki (Socio-technical) tudományok egyik önálló tudományága. A minőségtudomány egyrészt filozófiai, antropológiai, pszichológiai, szociológiai, jogi, másrészt rendszerelméleti, irányításelméleti, folyamattani és méréselméleti alapokra épül és magába foglalja többek között a közgazdaságtan, a vezetéstudomány, az operációkutatás, a logisztika, az informatika, továbbá az adott termelési folyamat technológiájának az ismeretét (VERESS, 2002).

Korunk jellemzője lett a társadalmi és a nemzetközi munkamegosztásból fakadó szervezeti és bizalmi elkülönülés (NAGY, 1996). Egyrészt ez generálta a minőségügy

szükségszerűségét, de megjelent az általános emberi igény is, amely eszközöket keresett ahhoz, hogy a munkáját jól és hasznosan végezze.

Fogalmi meghatározását nagyon sokan elvégezték, de a minőségügy egy precizitására törekvő tudományterület, ezért nagyon fontosnak tartja a szabványos megközelítést, – amellyel messzemenőig azonosulni tudok – így elegendőnek tartom az MSZ EN ISO 9000:2005 szabvány minőség definícióját.

Ezt a tudományterület konszenzussal elfogadta, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) a minőségügy nemzetközi szótárában közzétette, ami kvázi kötelező előírásként is felfogható.

E szerint a minőség: „annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket”.

Ez a szótár a definícióban használt fogalmakat is meghatározza, így a jellemző = megkülönböztető tulajdonság, azzal a megjegyzéssel, hogy egy jellemző lehet saját vagy hozzárendelt, lehet minőségi vagy mennyiségi. A jellemzőknek külön osztályai vannak, pl.: fizikaiak, érzékszerviek, viselkedésbeliek, idővel kapcsolatosak, ergonómiaiak, funkcionálisak stb.

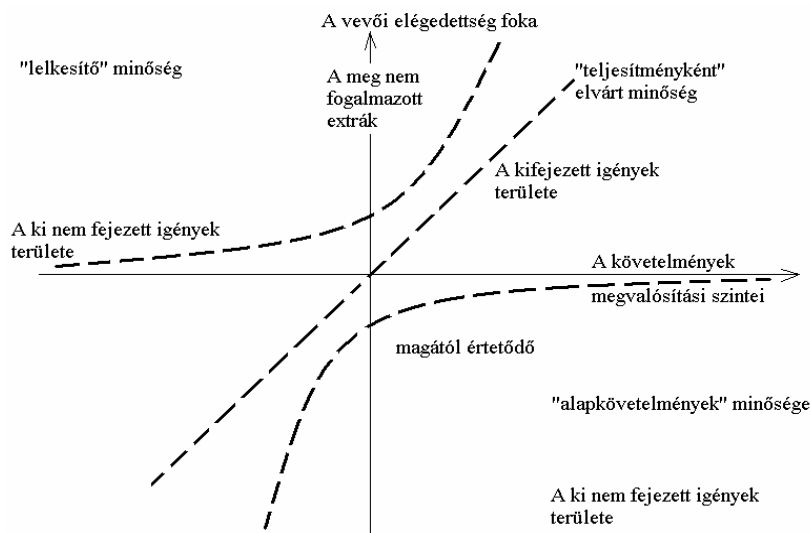
A követelményeket úgy határozza meg, hogy ez egy kinyilvánított igény, vagy elvárás, amely általában magától értetődő vagy kötelező. Egy meghatározott típusú követelmény megjelölésére jelző használható, pl. termékkövetelmény, minőségirányításra vonatkozó követelmény, vevői követelmény stb.. Előírt követelmény az, amelyet kinyilvánítottak, például egy dokumentumban. A követelmények különböző érdekelt felektől származnak.

Természetesen ennek a fogalomnak is van evolúciója, amit jól példáz az ISO 8402:1994 szerinti fogalom meghatározás, miszerint: „A minőség az egység (az egyedileg leírható és vizsgálható folyamat, termék, szervezet, illetve ezek kombinációja) azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják azon képességét, hogy egy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.” Az új szabvány a vevői igényeket helyezi a középpontba és a vállalat/szervezet felső vezetésének feladatkörébe sorolja a gondoskodást arról, hogy a vevői igényeket követelményekké alakítsák át, és teljesítsék ezeket a követelményeket a vevő elégedettségének az elnyerése érdekében.

Természetesen egy definíció csak tömör megfogalmazású lehet, de ha vele együtt az új rendszerszabványt tovább elemezzük, magyarázatot kapunk a szóhasználat mélyebb tartalmára is. Ez pedig nem más, mint a minőségbiztosítás felváltása a

minőségirányítással. Ezért a dolgozatban, amikor a minőség szót használom én magam is a minőségirányításban gondolkodom.

KANO a minőségügygel foglalkozó japán professzor szerint valamennyi termékjellemző elhelyezhető egy olyan koordináta-rendszerben, amelynek vízszintes tengelyén a kifejezett, vagy ki sem fejezett elvárások teljesítési foka, függőleges tengelyen a vevőkből kiváltott lelkesedés mértéke mérhető fel ( $I_1$ ). Ezt mutatja be 1. ábra.



**1. ábra: Kano diagramm**

*Forrás: 1.1.*

## 2.2. A MINŐSÉGFEJLŐDÉS TÖRTÉNETE

A minőség: egy dolog vagy jelenség tulajdonságait összefoglaló kategória. A mindennapi nyelvhasználatban általában pozitív tartalmú. A filozófiában Arisztotelész munkássága óta egy dolog vagy tárgyterület lényegi tulajdonságait jelöli, azt ami a dolgot azzá teszi, ami. A kora újkori filozófia (LOCKE, 1638) megkülönbözteti az elsődleges (nagyság, számosság) és a másodlagos – a tárgy által kiválasztott érzetek – (íz, szín, illat stb.) minőséget. Vitattott, hogy a minőség objektív kategória-e, vagy csupán a megfigyelő szubjektív álláspontját tükrözi (MAGYAR NAGYLEXIKON, 2000).

A technikai, civilizációs, társadalmi, gazdasági fejlődés a fogalom tartalmát, annak megítélését és biztosítását erősen változtatta, integrálta, dezintegrálta. Mindezek alapján a minőség létrehozását számtalan elem, tényező, illetve az ezekhez kapcsolódó erőfeszítések befolyásolják (MOLNÁR, 2000).

Ezek az alábbiak:

- Szakmai tudás és jártasság, ez a legtöbb teljesítés alapja (BERDE – DIENESNÉ, 2001).
- Minőségügyi műszaki tevékenységek és statisztikai módszerek a termékekkel és folyamatokkal kapcsolatos adatok gyűjtésére és elemzésére annak érdekében, hogy a hibaforrásokat meghatározzák és megállapítsák a helyüket, majd kigondolják a kiküszöbölésük módját (PALLAGINÉ, 1999).
- A minőség közgazdaságtana: a minőségnek a fogyasztókra és a versenyképességre gyakorolt hatásaival foglalkozik.
- A minőség transzcendentális, szellemi jellege: megnyilvánulhat egyrészt a minőségorientált szervezeti kultúrában, másrészt a minőségügyi követelményeken felülemelkedő „minőségszellemben”. Idetartoznak a vásárlók és az állampolgárok választását befolyásoló esztétikai és erkölcsi érzések is.
- Minőségfilozófia: szellemi erőfeszítés a minőség meghatározására.
- Minőségirányítás: magában foglalja a minőségügyi célok kijelölését, valamint szervezetek és gyakorlati eljárások tervezését (SZINTAY, 2005).

Ez a hat tényező feltétlenül meghatározza azt az összetett képet, amit ma a minőség fogalmához hozzákötünk. Természetesen ez időben folyamatosan vált ilyen komplex fogalommá (MOLNÁR, 2000).

Az ipari forradalmat megelőzően a minőség szakmai ügy volt. Az ismeretek mesteremberek fejében voltak meg, de megszerveződtek a céhek is, így a tudás egy kisebb iparos közösség bölcsességének is tekinthető. Az ipari tömegtermelés teljesen átalakította a régi rendet, egyrészt a gyáripari termelési méret kialakulásával, másrészt a szervezeten belüli munkamegosztás által teremtett mérnöki és vezetési feladatkörök megjelenésével. Ezek az új funkciók feladatokat vonzottak magukhoz, többek között a minőségügyet is.

Ezzel az átalakulással azonban értékek veszttek el, amelyek pótlását a minőségstudomány elméleti úton megoldotta a TQM filozófiával, de a termelőszervezeteknek csak kisebb hányada érett ennek a befogadására és alkalmazására.

- Az egyén minőségtudata háttérbe szorult.
- A transzcendentális elemek (a mesterember és a terméke közötti szellemi kapcsolat) érvényesülésének a feltétele megszűnt.
- Az egyéni kiválóság értelmezhetlenné vált az új termelési módszer/rendszer keretei között.

A második világháborút követően kialakult kínálati piacon két irányzat vált uralkodóvá a minőségügyben. Az amerikai szemlélet a minőség kérdését műszaki problémaként kezelte, amelyet jól képezett mérnökökkel sikeresen megoldott. A felzárkózó gazdaságok – közöttük is elsősorban Japán – nem rendelkeztek megfelelő számú mérnökkel, ezért szervezeti innovációkkal közelítettek a minőségi problémák megoldásához (problémamegoldó csoportok, minőség javító technikák és módszerek stb.). Ebből a gondolkodásmódból született a TQM, illetve minőségirányítás.

A minőségirányítás általános alkalmazása felvetette a továbbfejlesztés lehetőségeinek a kutatását.

Erre az alábbi területeken került sor:

*Termék-előállítás:*

- Vevői igények minőségkövetelménnyé alakítása.
- Vevői megelégedettség mérése.

*Szolgáltatás:*

- Szabványok alkalmazása,
- Hatáskör delegálás az ügyfelekkel közvetlenül érintkező alkalmazottakhoz.

Szervezeti kérdésekben integrált szemléletmód a vezetésben, amely a vállalati kultúra fókuszterületébe helyezi a minőséget, előtérbe kerülnek a transzcendentális tényezők.

A fenti elvek gyakorlati hasznosítása formalizált minőségirányítási rendszerekben („ISO 9000”), kiválósági modellekben és minőségdíjakban történik. Erre épül, illetve ezeket az elemeket foglalja keretbe a TQM, amelynek értékei és alapelvei a következőkben összegezhetők:

- Vevőközpontúság,
- Folyamatos továbbfejlesztés (benchmarking alapján)
- Az alkalmazottak elkötelezettsége és felhatalmazása, aktív részvétel a minőségirányításban,
- Tényeken alapuló irányítás,
- A középvezetők minőségirányító szerepe

- Összpontosítás a folyamatokra és megelőzésre,
- A kulcsfolyamatok dokumentált és auditált rendszerei.
- Folyamatokhoz kapcsolódó teammunka,
- Oktatás, továbbképzés.

Az általános elvek vállalati alkalmazása nem történhet automatikusan, ez kulturális, társadalmi és helyzeti lehetőségektől függ, ezért az adaptációnál fontos figyelembe venni a következőket:

- A minőségügy műszaki és gazdasági tevékenység, ami változtatás nélkül átvihető kulturális és nemzeti határokon.
- Az irányítási módszerek és szervezettervezések esetén a befogadó szervezetre való sikeres adaptálás a legfontosabb tényező (kulturálfüggő).
- Egy minőségirányítási rendszer sikere, eredménye nem a rendszer olajozott (auditált, irányított) működésén mérhető, hanem a vevők választásán, az elégedett ügyfélen, a szervezeti minőség pedig az eredmények folyamatosságán, az alkalmazottak elégedettségén, a szervezet fogékonyságán keresztül.

Az új minőség jövőképe feltételezi a minőségfilozófia sokkal kitüntetettebb szerepét és olyan bizonyítékokon nyugvó, rendszeres és integráló erőfeszítéseket, amelyeknek a célja, hogy a minőségfogalomnak konkrét és meghatározott jelentése legyen, továbbá, hogy alkalmas eszközöket, módszereket és szervezeti formákat válasszanak a kiváló minőség elérése érdekében (MOLNÁR, 2000).

A fentiekben vázolt fejlődéstörténet szerves fejlődés, ahol az üzleti világ tevékenysége, az empiria, és az elméleti szakemberek munkássága egyaránt jelentős. Ebben a kettőségben véleményem szerint a „gondolkodó ember” szerepe az elsődleges, ezért a következőkben azoknak a nemzetközileg legismertebb minőségszakértőknek, kutatóknak a munkásságát mutatom be, akik jelentős hatással voltak a minőségi gondolkodás fejlődésére. Munkáságukkal TAYLOR (1911) szellemi örökségét fejlesztették tovább, miszerint „A munkát úgy kell megszervezni, hogy csak jól lehessen végezni”. Ezeket, a szakértőket "minőségguruknak" is szokták nevezni. A guru egy jószágos és bölcs tanítómester, egy karizmatikus egyéniség, akinek az egyéni hozzáállása a minőség kérdéséhez az üzleti és a mindennapi életben nagy és tartós hatást eredményezett. Ezek a szakemberek mind a minőségfilozófia, mind az eszközök kifejlesztésében jelentős szerepet játszottak (GÖDÉNY, 2000).

- Az első csoportba tartoznak, az **"amerikai iskola"** képviselői: W. EDWARDS DEMING, JOSEPH M. JURAN, ARMAND V. FEIGENBAUM.
- A második csoportba tartoznak a **„japán minőségiskola"** képviselői, akik az amerikaiak által kidolgozott módszerek adaptálása és továbbfejlesztése révén alakították ki sajátos új koncepciójukat: KAORU ISHIKAWA, GENICHI TAGUCHI, SHOJI SHIBA.
- Ezt a csoportot egyre inkább **"új hullám"** jelzővel illetik. Ide sorolható: PHILIP CROSBY, TOM PETERS ÉS JOHN OAKLAND.

Mindegyiküknek saját minőségfilozófiája és megközelítése van, megfogalmazásaikban ellentmondások is tapasztalhatók, mégis valamennyien az alábbi azonos elveket képviselik:

- A minőség kulcs az üzleti sikerekhez.
- A minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét igényli.
- A minőségjavítás hosszantartó folyamat, rövidtávon nem létezik.
- A minőségjavítás minden esetben kiterjedt képzést igényel.
- A sikeres minőségjavítás az összes dolgozó aktív bevonását igényli.

Azonban közös elveik mellett különbség van közöttük azokban a megközelítési módokban, amelyeket ajánlanak. Mindegyiküknek saját ajánlása van. Kiemelik, hogy nincs általános szabály, és mindenkinek a legmegfelelőbb módszert kell kiválasztania. Minden cég egyedi és minden javító programot egyedileg kell "testreszabni" számára. A folyamatos minőségfejlesztésnek nincs egyedüli legjobb módja.

#### ***Az "amerikai minőségiskola" képviselői***

Talán a legismertebb az összes minőségszakértő közül DEMING. Megközelítése szerint nincs szabványos módszer, amit be lehetne vezetni, a sikerhez vezető egyetlen út az, hogy minden cég a saját kultúrájának legjobban megfelelő módszert dolgozza ki. A 80-as években DEMING (1960, 1986) arról beszélt, hogy a nyugati stílusú menedzsmentnek teljesen át kell alakulnia. Definiálta azokat az okokat, amelyek akadályozzák a tökéletes minőség elérését. Ezeket az amerikai cégek esetében a minőség „halálos betegségeinek” nevezte:

- A rövidtávú nyereségre való összpontosítás.

- A teljesítmények vagy az éves eredmények alapján történő értékelés. A teljesítmény alapú minősítés tönkreteszi a csoportmunkát, erősíti a versengést.
- A vezetés gyakori változása aláaknázza a minőség és a termelékenység javításához szükséges hosszú távú célokat.
- Mutatószámok alapján történő irányítás; a valódi kulcsszámok, mint például a megelégedett vásárlók száma megismerhetetlen.

JURAN (1989) szerint, ha a XX. század a termelékenység évszázada, akkor a XXI. század a minőség évszázada lesz. A minőségről vallott nézeteinek sok aspektusa van, de a legismertebb az, hogy a minőségbiztosítás lényegében egy vezetői feladat, és a minőség nem a véletlen eredménye, hanem meg kell tervezni.

1989-ben híres és vitákra okot adó üzenetet küldött Európának: "Mindegy, hogy bevezetik-e az ISO-t vagy nem, a lényeg a folyamatos javítás. Ha ezen kívül még ISO szerinti tanúsítást is akarnak, annyi baj legyen, nem vagyok ellene. De ellene vagyok annak a véleménynek, hogy egyedül az ISO 9000 szerinti tanúsítással előnyhöz is jutnak, mivel ebből semmi sem igaz."

- GÖDÉNY (2000) a teljes körű minőség szabályozás koncepcióját FEIGENBAUM-tól származtatja (Total Quality Control, TQC), melynek lényege, hogy az adott szervezet összes funkcióját be kell vonni a minőség szabályozásba, nem csak a gyártást és a minőség ellenőrzést. Azt vallotta, hogy a minőség szabályozás technikai módszereitől a vezetési módszerek felé kell elmozdulni. Az emberi kapcsolatokat alaptényezőnek tekintette a minőség szabályozási tevékenységben. Szerinte a modern módszerek a dolgozó felelősségére és a minőségben való érdekeltségre épülnek.

Hangsúlyozza, hogy manapság a teljes körű minőségprogram az egyedüli és a legnagyobb változást előidéző eszköz a cégek kezében.

### *A „japán minőségiskola” képviselői*

A japánok DEMING és JURAN eredményeit felhasználva, az alkalmazottak minden rétegét bevonva a minőségbiztosítási tevékenységbe, a teljes szervezetre kiterjesztették a minőségbiztosítást, tehát nemcsak a gyártási folyamatokra, hanem a szervezet valamennyi tevékenységi spektrumára meghonosították azt.



- ISHIKAWA (1985) felismerte, hogy a minőségfejlesztés fontosabb annál, hogy azt specialistákra bízzák. A vállalat minden alkalmazottját, az elnökségtől kezdve a segédmunkásig meg kell nyerni a minőség ügyének.

Legnagyobb eredménye a minőségkörök bevezetése Japánban. Ennek célja, hogy hozzájáruljanak a vállalat fejlesztéséhez, elősegítsék az emberi kapcsolatok kiépítését és a kellemes munkahelyi légkör megvalósítását, valamint a munka okozta megelégedettség kialakulását, a dolgozók képességeinek kiaknázását (ISHIKAWA, 1989).

A minőségi költség definícióját dolgozta ki TAGUCHI (1985) és erre épül filozófiája. Definíciója szerint a minőségi költség: "a termék megjelenésétől kezdve a társadalmat érő összes veszteség". A veszteség a vállalat számára nem más, mint: veszteség a társadalom egésze számára.

SHIBA et al. (1993) a TQM módszerek és eszközök kidolgozásában, elterjesztésében, valamint az új termékek kifejlesztésének proaktív módszereivel vált ismertté. Magyarországi tevékenysége elismeréséül megalapították a *Shiba-díjat*, amelyet évente ítélnek oda a minőségi eredményeit tekintve legjobb magyar vállalatnak vagy vállalkozásnak.

### ***Az "új hullám" képviselői***

Az új hullám talán egyik legismertebb képviselője CROSBY. Az általa alapított CROSBY iroda egy világszerte működő tanácsadó cég, amely a minőségjavító módszerek bevezetésére specializálódott.

„A minőségjavítás 14 lépése módszer” egy ajánlott eljárás a minőségjavító folyamat bevezetésére egy szervezetnél. Ezek a menedzsment eszközök abból a meggyőződésből következnek, hogy az alapelveket meg kell határozni, meg kell érteni, és tudomására kell hozni a vállalat minden dolgozójának (CROSBY, 1982).

„A minőség könnyek nélkül” című könyvében kidolgozza az úgynevezett „minőségvakcinát”, amely 21 alkotót tartalmaz a bevezetési folyamat elősegítésére.

PETERS (1992) a vezetést a minőségjavító folyamat központi kérdéseként határozta meg. A kiválóság eléréséhez a három fő terület: a vevők, az innováció és az emberek. A hatékony vezetőnek legalább a következő három fő területen kell mozognia:

1. Meghallgatni: - ami azt sugallja, hogy törődik a dolgokkal és az emberekkel.

2. Tanítani, képezni: - az értékeket közvetlenül kell átadni.
3. Elősegíteni: - képesnek lenni segítségnyújtásra az adott helyen.

Az 1980-as évek végén "a menedzsment megszállottsága" kifejezést használta arra, hogy a vezetésnek meg kell tanulnia szeretni a változásokat azért, hogy „proaktív (elébe menő) módon viselkedjen ebben a kaotikus világban”.

A teljes körű minőség menedzsment (TQM) modelljét OAKLAND dolgozta ki. Meghatározása szerint a TQM olyan különböző tevékenységekkel ötvözött vezetési folyamat, melynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti teljes elkötelezettségével, a vevő teljes mértékű megelégedettségét érje el a termék vagy szolgáltatás használata során (GÖDÉNY, 2000).

#### *A TQM – gondolkodás jellemzői*

- Vevő központúság: a külső és belső felhasználók igényeinek megismerése.
- Folyamatos javítás: a minőség állandó, következetes javítása. A folyamatok minden elemének figyelemmel kísérése révén el kell érni, hogy a végtermék minősége minél kisebb mértékben térjen el a termék a kitűzött minőségtől, és növekedjen a folyamatok megbízhatósága.
- Vezetés elkötelezettsége a minőség mellett.
- Az alkalmazottak felhatalmazása: a feladatok delegálásával, a beosztottakat több hatáskör és döntési jog átadásával lehet beavatottabbá, elkötelezettebbé tenni a minőség mellett.

A TQM tehát egy olyan „menedzsment filozófia”, melyben a minőség alapvető üzleti stratégia.

A bemutatott szerzők tevékenységében, munkásságában jól nyomon követhető a minőségi gondolkodás változása, fejlődése, a termékminőség mérésétől a folyamat irányításáig, a minőségi vezetésig, valamint az, hogyan jutottunk el a teljes körű minőségi méréstől (TQC) a teljes körű minőség menedzsmentig (TQM).

### 2.3. A SZERVEZETI KULTÚRA, MINT A MINŐSÉGÜGY BEFOGADÓ KÖZEGE

Aki akár a termékét, akár a vállalata irányítását a minőségi elvárások miatt javítani akarja, az változtatni is akar, vagy akaratlanul változtatni fog, és a változás a vállalati kultúrát is érinti. Azt is mondhatjuk, hogy a minőség = kultúraváltás. Ez a folyamat két irányból mehet végbe, a minőségi váltás maga után vonja a kultúraváltást, de a kultúraváltásnak (ha az pozitív irányú) következménye lesz a minőség javulás. A fentiek miatt a szervezeti kultúra a minőségügyben megkerülhetetlen.

A szervezeti kultúrák elsősorban azokra a hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre koncentrálnak, amelyeket egy szervezet tagjai használnak, hogy megértsék azt az egyediséget, hogy egy szervezet honnan származik, hogyan fejlődik, hogyan működik (VARGÁNÉ, 2005).

A szervezeti kultúra koncepciója a szervezeti elméletek tárgykörében megkülönböztetett figyelmet nyert az utóbbi másfél-két évtizedben. (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 1985; TURNER, 1990; GAGLIARDI, 1992; MARTIN, 1993; TRICE és BEYER, 1993; stb.)

A kultúra koncepciója a szervezeti koncepció mechanisztikus és racionális megközelítésével történő szakítás eredményeképpen alakult ki. A szervezeteken belül a kultúra koncepciója elsősorban azokat az alapvető kereteket hangsúlyozza, amelyeket az emberek általában természetesnek tartanak, társadalmi foglalkozási tevékenységük során (VARGÁNÉ, 2005).

A racionalizmus hosszú távú kritikája a szervezeti teórián belül elsősorban a kultúra koncepciójával éri el csúcspontját, (BURELL és MORGAN, 1979; MORGAN, 1986; SCOTT, 1992) de természetesen ez a kritika is már meglévő, korábbi szervezeti teóriákra épül, mint pl. a korai institucionalizmus (SCOTT, 1990) és a szervezeteknek olyan jellegű koncepciója is, amely a szervezeteket természetes rendszereknek tekintette (SCOTT, 1992; MORGAN, 1986). A természetes kereteken belül az informális és a szervezeti élet társadalmi aspektusai azok, amelyek elsősorban a középpontban szerepelnek és itt elsősorban az informális struktúra normáit és társadalmi szerepét hangsúlyozzák. Ugyanakkor a szervezeti kultúra koncepciója jelentős mértékben különbözik az informális szervezeti kultúra különböző megfogalmazásaitól, amelyek elsősorban azt igyekeznek tetten érni, hogy a tényleges szervezeti viselkedés milyen mértékben érvényesül, függetlenül attól, hogy léteznek-e formális szervezeti vezérlő elvek.

Nincs egyszerű válasz arra, hogy a szervezeti kultúra iránti érdeklődés nemzetközileg is miért pont az 1980-as években nőtt meg ilyen hatalmas mértékben. MORGAN (1986) elsősorban a japán gazdasági csodára hívja fel a figyelmet, mint fontos kiváltó tényezőre, amelyet az amerikai szervezeti elméleti szakemberek és menedzserek, - különösképpen a menedzserek -, a figyelmüket a kultúra és a szervezet közötti összefüggésekre, kapcsolatokra irányították. Hazánkban ez a jelenség most figyelhető meg, hisz a piaci verseny kialakulásával a minőség középpontba kerülésével, a globális minőségi szabványok elterjedésével a magyar szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a teljes minőség filozófiájához. A szervezeti kultúra körüli viták kiinduló pontjaként ugyancsak fontos tényező volt az, hogy új utakat, új elérési pontokat próbáltak találni a kiválóság, hatékonyság irányába, ezáltal is megragadva a modern szervezetek komplexitásának lényegét, és válaszolni korunk kihívásának legfontosabb igényeire.

Ezen erőfeszítések legfontosabbja PETERS és WATERMAN (1982) „In Search of Excellence” c. munkáját, de más szerzők, DEAL és KENNEDY (1982), HOFSTEDE (1980; 1991) ugyancsak a szervezeti hatékonyság és túlélés problémáival foglalkozott. Az utóbbi években a hatékonyság problémaköre, különösen KOTTER és HESKETT (1992) valamint DENYSON (1990) műveiben került alapos feldolgozásra. A kiválóan működő szervezetekről kialakult vitában a kultúra nemcsak egyszerűen a szervezet egyfajta jelenlévő jellemzőjeként jelenik meg, hanem mint egy olyan jelenség, amelyet a vezetés maga hoz létre, és amely új szervezeti lehetőségeket tár fel.

PETERS és WATERMAN (1982) „A szűk látókörű racionalitás egyik legfontosabb térvessztése abban nyilvánult meg, hogy ez nem önmagában rossz, hanem az, hogy egy drámai egyensúlyvesztéshez vezetett abbéli gondolkodás, ahogy a menedzsmentről addig véleményt alkottunk”

Így mintegy 20 évvel a kulturális vita után, a szervezeti kultúrával kapcsolatos irodalom rendkívüli bőségű, természetesen számtalan konkurens teoretikus véleménnyel együtt, (SMIRCICH, 1983; MARTIN, 1993), ami a kultúra koncepciójára és fontosságára vonatkozik, számtalan kísérletet tettek arra, hogy tisztázzák teoretikus úton a kultúra koncepcióját és azt a vezetés, a struktúra, valamint a szervezetek változásának elemzésére is alkalmazzák (KILMANN et. al. 1985; SCNEIN, 1985; TURNER, 1990.)

### 2.3.1. A szervezeti kultúra koncepciójának elhelyezkedése a szervezeti teórián belül

SORENSEN (1983) könyvében, melynek a „Célokkal és célok nélkül” címet adta, emlékeztet bennünket, hogy a "kultúra" szavunk eredetileg a művelni, megművelni igéből származik. "A kultúra koncepciója tulajdonképpen művelést, megművelést jelent, akár mi műveljük a földet, vagy az istenek, ez egy folyamatosan végbemenő kulturális tevékenység."

MORGAN (1986) szintén arra az elképzelésre utal, hogy a "kultúra" szó metaforikus értelemben tulajdonképpen a megművelni igének az ötletéből származik, amelynek során a földet felszántják, és folyamatosan művelés alatt tartják. Az antropológus GEERTZ (1988) szerint a kultúra megfogalmazásaként elfogadhatjuk azt a definíciót, hogy az emberek különböző csoportjai különböző életmódot folytatnak, ahol az életmódok nagyon mély gyökerekkel rendelkeznek, tradíció által meghatározottak, és olyan stabil életmódot jelentenek, amelyek generációról generációra öröklődnek. A kultúra iránti érdeklődés a szervezeteken belül tulajdonképpen a kulturális koncepció alkalmazását jelenti. Az általános szervezeti teórián belül a kultúra több más mellett elsősorban úgy jelentkezik, mint egy új paradigma, egy új metafora, vagy egy újfajta megközelítési mód, hogy a szervezeteket megértsük.

BOLMAN és DEAL (1987) még a szervezeti teóriának egy másik megközelítési módját is használják, ugyanakkor a kultúra koncepcióját úgy definiálják, mint egy új és eltérő megközelítést a szervezetek megértése irányában. Ők különböző elméleti referencia kereteket használnak kiinduló pontul, ahol mindegyik keretnek saját valóság víziója van. „Az elméletek vagy keretek, amelyeket használunk, nagymértékben meghatározzák, hogy mit látunk, vagy mit teszünk” - mondják. Az egyedi referencia keretek segítik strukturálni a különféle megközelítési módokat a szervezetek tanulmányozásához. A különböző megközelítési módok a következők:

*Racionális megközelítés:* Ez elsősorban a formális szerepek, és kapcsolatok fontosságát hangsúlyozza.

*Az emberi erőforrás megközelítés:* Ez elsősorban az emberi szükségletek és szervezetek közötti kapcsolatot hangsúlyozza. Az egyéneknek élvezniük kell a munkájukat.

*A politikai megközelítés:* A szervezet ebben az értelemben, mint egy konfliktusok arénájaként jelenik meg, amely elsősorban a kis mértékben rendelkezésre álló erőforrások körül zajlik, ahol a hatalom és a különböző konfliktusok állandóan hatással

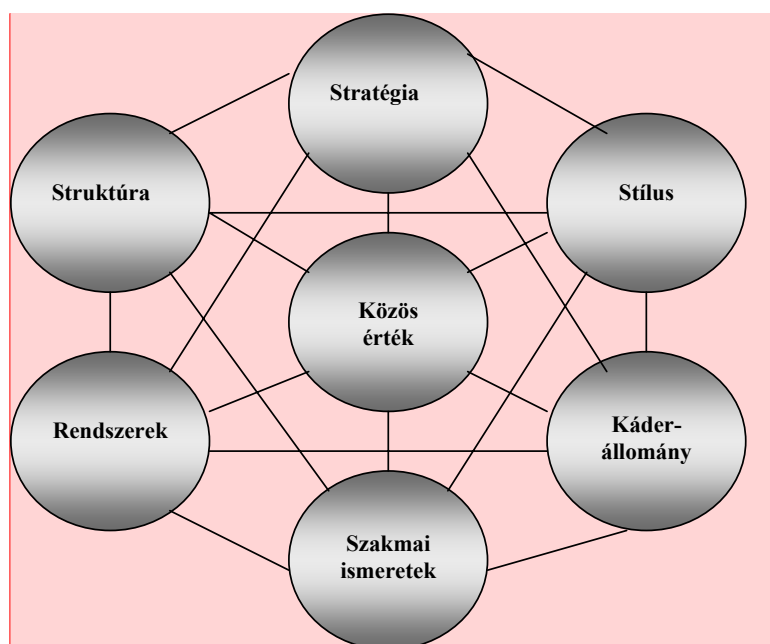
vannak ezekre a szűkös források szétosztására az egyének és a csoport között. Viták, kompromisszumok és koalíciók jellemzik a szervezeteket.

*A szimbolikus megközelítés:* A szervezetek együtt maradnak a közös értékek és kultúrák miatt sokkal inkább, mint a célok és a politika miatt. Az értékeket általában rituálékon, ünnepeken, történeteken, hősökön, mítoszokon keresztül közvetítik, mintegy szembe állítva ezzel a szabályokat, a vezetési autoritást és a szabályozottságot.

SMIRCICH (1983) hangsúlyozza azt az alapvető különbséget a nézetek között, hogy a szervezeteknek kultúrájuk van, azzal a felfogással szemben, hogy a szervezetek maguk a kultúrák. MARTIN és MEYERSON (1988) több művükben élesen kritizálták a kulturális vita egyoldalú felfogását. Úgy jellemzik az elmélet legfontosabb részét, mint integrációs paradigmát, amely által a szervezeti kultúra tulajdonképpen úgy definiálható, mint egyfajta ragasztóanyag, amely az egész szervezetet egybe tartja. Ehelyett ők két másik paradigmát terjesztenek elő ahhoz, hogy megértsük a szervezeti kultúrát, ez a differenciálhatóság és a kétértelműség. A differenciálódási paradigma elsősorban az egység hiányára helyezi a hangsúlyt, a szervezeti kultúrát, elsősorban a különböző szubkultúrákon keresztül vizsgálja. Harmadik paradigmaként MARTIN és MEYERSON (1988) bevezetik a félreérthetőség, széttöredezethez fogalmát, amely figyelmünket elsősorban a letisztultság, a közérthetőség, a bizonytalanság, a káosz, a kétértelműség hiányára irányítja, amely a szervezeti kultúra nagyon sok szektorában fellelhető. A kultúrát úgy definiálja, mint olyan, mindenki által vallott filozófia, ideológia, értékek, megállapítások, hitek, elvárások, viselkedési normák és egyáltalán normák összessége, amely egy közösséget összeköt. Amikor a kultúra koncepciójára alkalmazzuk a racionalizmust a szervezeti értékekre irányítja a figyelmünket, amelyeket úgy elemzünk és értékelünk, hogy azt vizsgáljuk, hogy azok milyen mértékben járulnak hozzá a már korábban definiált szervezeti célelérési folyamathoz.

A funkcionalizmus úgy tekint a szervezetekre, mint természeti rendszerekre, amelyek elsősorban a szervezeti túlélést tűzi ki célul azáltal, hogy a legszükségesebb funkciókat végrehajtják. A szervezeti kultúrát úgy értékeljük, hogy azok milyen mértékben járultak hozzá a szervezet túléléséhez. A funkcionalizmus elsősorban a folyamatokra összpontosít, amely által az értékek, feltételezések, megállapítások teljes mértékben közösen vallott értékekké válnak a szervezet tagjai között, illetve lehetővé teszik a csoport identitás kialakítását, ugyanakkor nem utasítja el azt, hogy szervezeti szubkultúrák kifejlődhetnek a szervezeten belül megjelenő különböző körülményeknek tulajdoníthatóan. A szimbolista orientáció a szervezetekre úgy tekint, mint emberi

rendszerekre, amelyek szimbolikus tevékenységek mintáit jelenítik meg, így a fundamentális kérdés, amelyet a szimbolizmus feltesz, az, hogy mi a szervezet jelentése a szervezet tagjai számára.



**Megjegyzés [DE1]:** Hivatkozás hiányzik ábrára a szövegből

## 2. ábra: McKinsey-féle 7S modell

*Forrás:* Peters és Waterman 1982, Pascal és Athos, 1981.

A funkcionalista perspektíva egy másik szemléltetése, a MCKINSEY-féle 7S modell (2: ábra), mely természetesen összhangba hozható SCHEIN elméleteivel, egyrészt mert a kultúra szintjeinek ugyanazon funkcióit vizsgálja, másrészt mert a szervezeti túlélést tűzte ki célul. A modell akkor született amikor a japán vállalatok egyre-másra hódították el az amerikai nagyvállalatok előtt az egyes iparágakat.

A diagram szerepel PASCALÉ és ATHOS (1982) könyvében, a „The Art of Japan” (A japán vezetés művészete), valamint PETERS és WATERMAN (1982) „In Search of Excellence” című művében is. (Nem véletlenül, hisz mind a négy szerző tagja volt ugyanis a MCKINSEY teamnek, amely arra kapott megbízást, hogy egy erőteljes modellt dolgozzon ki a Boston Consulting Group Teheneivel, Csillagaival és Kutyaival versenyző szervezetek elemzésére.

A modellben a tényezőket a szerzők két csoportra osztják: az ún. kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és lágy tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek,

értékrend). A tényezőket HEIDRICH (1998) „Szervezeti kultúra és Interkulturális Management” című könyve alapján mutatom be.

*Stratégia:* Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával.

*Struktúra:* Nincs az a bürokratikus, és sok hierarchikus szinttel tagolt vállalat, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná, és ahol az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.

*Rendszerek:* a szervezet minden operatív rendszerének, így az információs, az ügyvitelnek, a kommunikációnak, a pénzügyi és számvitelnek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál tekintettel kell lenni a létező kultúrára, mert nagyban akadályozhatja azok hatékony működését.

A lágy tényezők (képességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben - a japán cégeknél feltétlenül - ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágy tényezők és kombinációjuk ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

### **2.3.2. A szervezeti kultúra fogalma**

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere (VARGÁNÉ, 2005.) Ennél fogva a kultúra, jelentéssel ruhazza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát: segít tájékozódni mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Emiatt HOLFSTEDÉ (1991) a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának nevezi. Kultúra nélkül a szervezet tagja magára lenne hagyva.

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak egyet: választaniuk kell a lehetőségek közül. Ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára – és az sikeresnek is bizonyult - az megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodik hozzá.



VARGÁNÉ (2005) csoportosítása szerint a szervezeti kultúrák építőköveként 11 érték különböztethető meg hasonlóan BAKACSI (1996) kategorizálásához (3. ábra):

1. Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: a szervezet egészével vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel azonosulás ténye.
2. Egyén vagy csoport központúság (individualizmus-kollektívizmus): mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnek, és a munka is csoportokba szervezett.
3. Humán orientáció (feladat-kapcsolat): milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. Belső függés – függetlenség: mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. Erős vagy gyenge kontroll: mennyire kontrolálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.
6. Kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése): mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. Teljesítményorientáció: a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl. szenioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).
8. Konfliktustűrés – konfliktuskerülés: milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.
9. Cél (eredmény) - eszköz (folyamat) orientáció: mennyire koncentrál a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordít figyelmet.
10. Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság: mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrál.
11. Rövid vagy hosszú távú orientáció: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén-/csoportközpontúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés – függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázatvállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	9. Cél – eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt – zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

**3. ábra: A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák**

*Forrás:* Bakacsi, 1996.

GAÁL – SZABÓ (1996) meghatározása szerint: „A kultúra - mint egy társadalmi-szervezeti kötőanyag – veszi körül és tartja egybe a szervezeti tagok potenciálisan széthúzó csoportjait.” BUCHIWICZ (1990) szerint a "vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak - vállalatukkal kapcsolatos - véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége". Hozzáteszi még, hogy a kultúra az alkalmazottakon keresztül jut el a környezethez, "külvilághoz". Ezt a közvetítést kell a felső vezetésnek megfelelő módon ellenőriznie, esetleg alakítania.

„A vállalati kultúra: a szervezet, a stratégia, a munkaerő, a vezetési stílus, a rendszerek és eljárások, az irányadó koncepciók és a vállalat elfogadott értékrendszere.” (PETERS-WATERMAN, 1982).

### 2.3.3. A minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra

A minőség változást generáló tényező. A változás nem más, mint alkalmazkodás a környezeti feltételekhez és az elvárásokhoz.

A TQM (tágabb értelemben bármilyen minőségirányítási modell) bevezetést (programot, projektet), csak szervezeti változtatási akcióként kezelhetjük. PETERS és WATERMAN hét alapvető értéket talált a legjobb amerikai vállalatok vizsgálata során, amelyeket mintegy receptként ajánlják azoknak a szervezeteknek akik a TQM-et be akarják vezetni. Az általuk definiált hét értéket az 1.sz. táblázatban foglaltam össze.

### 1. Táblázat: 7 alapvető érték a sikeres TQM alkalmazáshoz

1.	Hit a legjobbá válásban.
2.	Hit a megvalósítás részleteinek fontosságában.
3.	Hit az emberekben mint egyéniségekben.
4.	Hit a kiváló minőségben és szolgáltatásban.
5.	Hit a szervezet tagjainak kreativitásában, és azok következményeiben.
6.	Hit az informális kommunikáció erősítésének fontosságában.
7.	Belső hit a hatékonyság és a profit növekedésében.

*Forrás:* John Bank: (1992)

Minden kultúra változtatás első lépése az uralkodó kultúra alapelemeinek meghatározása kell legyen. Saját kultúránk nem ismerése sebezhetővé teszi a szervezetet a környezet változásával, valamint a fejlődés és változás irányába ható külső erőkkel szemben. Másfelől viszont pont a kultúránk túlzott belülről szemlélése az, ami bizonytalanságot és bátortalanságot okoz (HEIDRICH, 1998).

A kulturális változások szükségességének meghatározásához a következő belső szervezeti viszonyokat kell figyelembe venni egy vezetőnek:

- a szervezeti teljesítményt,
- a létező kultúra, a szervezeti struktúra közti illeszkedést,
- a létező kultúra és a stratégia illeszkedését,
- és a felső vezetés jellemzőit.

Ha egynél több kritérium is a változás szükségességére utal, úgy a vezető majdnem biztos lehet a dolgában (TRICE-BEYER, 1993).

A kulturális változások fajtáit és dimenzióit a következő 2. sz. táblázat tartalmazza:

## 2. Táblázat: A kulturális változások és dimenziói

Kulturális változás:	Dimenziók:
Forradalmi, átfogó	Kiterjedés: magas Eltérés: magas Újszerűség: változó Tartósság: változó
Részegység vagy szubkultúra	Kiterjedés: alacsony Eltérés: mérsékelttől a magasig Újszerűség: változó Tartósság: változó
Fokozatos átfogó átalakítás	Kiterjedés: magas Eltérés: mérsékelt Újszerűség: mérsékelt Tartósság: magas

*Forrás:* Dr. Heidrich Balázs, 1998.

A TQM projekt levezénylését mindig a vezetőnek kell irányítania. Veszélyt jelent a szervezet számára, ha a változásoknak ellenálló kultúrák olyan menedzserekkel fonódnak össze, akiknek soha nem tanították meg, miként kell a változásokat előidézni.

### 2.3.4. A vezető szerepe a kultúra változtatásában.

A kultúrának vannak külsődleges jegyei, amelyek fontossá váltak, mint a szervezet együvé tartozásának szimbólumai, logók, ceremóniák, indulók, egyenruhák, hősök. A kultúra változtatása a TQM adaptálása során, azonban nem ezen látható jelekkel valósítható meg, hanem a szokásokon, beidegződéseken, a normákon és az értékeken kell változtatni.

A vezető hozza meg a kultúrát érintő döntéseket, beleértve a kultúra változtatásához szükséges döntéseket is. Így a vezető szerepe a kultúra változtatásában a következő:

- Példaképek: A vezetők is példaképek, viselkedési minták, akik által naponta nyer igazolást az adott kultúra.
- Jutalmazási rendszer: A vezető határozhatja meg a jutalmazási rendszert és a döntéshozatalra vonatkozó standardokat is kézben tartja.

- Személyzet kiválasztás: A vezetők a felelősök már a felső vezetők kiválasztásáért is. Természetesen olyan egyéneket választanak, akik illenek az ő értékrendjükbe, és így már a létező kultúrába. Előfordul az is, hogy tudatosan hoznak olyan valakit akinek a feladata a kultúra megváltoztatása.
- Struktúrát és stratégiát érintő döntések: A stratégia és a struktúra befolyásolásával a vezető hatással van a kultúrára is.
- A fizikai elrendezés: Az épületek, irodák elrendezését érintő vezetői döntések, befolyással bírnak az alkalmazottak kommunikációs és kapcsolatteremtő szokásaikra. Az elrendezések meghatározzák a strukturális hatékonyságot, a team-munka lehetőségét.

TRICE és BEYER (1991) négyféle kulturális vezető típust különböztet meg:

- Kultúrát teremtő: A szervezeti kultúrát akkor teremtik a vezetők, amikor új folyamatokat vezetnek be. A vezető személyisége alapvetően meghatározza a folyamatokat, és az emberek egymáshoz való viszonyát. (SCHEIN (1983) a vezető hatását az alapító kultúrára két kritériummal mérte, egyrészt a személyes elképzeléseit az általa alapított szervezet tagjai mennyire osztották, másrészt a hatásuk megmaradt-e azután is, hogy nőtt a szervezet mérete, változott a termékek jellege és a vezetők is.
- Kultúraváltoztató:
  - Reorganizáló vezetés: kötelező a felső vezetés által meghatározott.
  - Átalakító vezetés: újítóbb jellegű belülről fejlődik ki, és gyakran magával vonja az előző vezetés leváltását.
  - Belső reform: egy radikálisan új vízióval és nagy befolyásoló képességgel kell bírnia, hogy véghez vigyen egy ekkora változást.
- Kultúra megerősítő vezetés: fenntartja a létező kultúrát. Így a vezetők működtetik a létező ideológiákat és értékrendet, amivel védik szervezetük kultúráját.

A kultúrát azonban nem lehet teljes egészében megváltoztatni, hisz az előző kultúra maradványai még sokáig élni fognak. Az igazán jó kulturális vezetők megpróbálják az új elképzeléseiket azokhoz a régiekhez kötni, amelyeket már sokan elfogadtak és nem állnak a változás útjába.

## 2.4. VÁLLALATI (SZERVEZETI) MINŐSÉGMENEDZSMENT

A minőségügy azért fejlődött, mert a termékek, szolgáltatások iránti megnövekedett igény kielégítésére törekvő vállalatok, versenykörnyezetben végzik a tevékenységüket. Fennmaradásuk, illetve növekedésük a vevői döntésektől nagymértékben függenek, ezekben, pedig megfogalmazódnak a minőségi elvárások. Követte és elősegítette a fejlődést a jogalkotói munka is, miután a kilencvenes évek közepére megszületett az élelmiszerszabályozás hármas rendszere, amely az élelmiszerekről szóló 1995. évi XC. Törvényt, a speciális területekre vonatkozó részletes szabályokat megadó kormány -, illetve miniszteri rendeleteket, és az Élelmiszerkönyvet foglalja magába (PRUGBERGER –JASINKA, 2005; RÁCZ, 2001).

Az ezeknek való megfelelés kikényszeríti a minőségügy középpontba állítását a vállalatoknál, amely történhet formális rendszerek alkalmazásával, de továbbra is eredményes a szakma szabályai szerint végzett tisztességes munka is. Ez utóbbi megközelítésmódról nem szabad megfeledkeznünk, mert az alap a tudományos módszerek alkalmazásánál is megmarad, vagy a fejlődés iránya ez (MOLNÁR, 2000).

A minőségügyben a teljes termelési-fogyasztási folyamatot minősítik az érdekeltjei: a fogyasztó, a termelő és a társadalom.

A minőségügyi rendszer kiépítésének és működtetésének indokaként külső szempontból a vevői, tulajdonosi elvárások, bizalomkeltési szándék a vevőben, a külső imázs, a goodwill erősítése és a piaci megítélés javítása hozható fel. Belső szempontként a gazdaságosság, a szabályozott folyamatok, a rendszerszerű működés, az egyértelmű felelősség, a biztonságérzet és a minőségtudat fejlesztése, növelése jelentkezik. A minőségi célkitűzés lehet jobb termék vagy szolgáltatás érték/ráfordítás arány, ügyfélkör-szélesítés, költségtakarékos és hatékony ügyfélszolgálat, javuló munkavégzési környezet, javuló kommunikáció, kapcsolattartás, költségcsökkentés, a termék vagy szolgáltatás specifikációinak megfelelő, kívánt időben és költségkereten belül történő előállítás és a minőség, mint általános életmód. Napjainkban a minőségügyi kezdeményezés fő célja, hogy olyan megközelítést határozzon meg, amely kiegészíti a szervezet kultúráját, a kívánt eredményeket költséghatékonyan biztosítja, összhangban van a szervezet és az ügyfél célkitűzéseivel, maradandó, rugalmas, és fenntartható a szervezetben (FEKETE, 2005).

A vállalati minőségügyi szervezet lehetőségeit meghatározza maga a szervezet, amiben működik (megkülönböztettünk hagyományos, minőségorientált és dinamikus

szervezetet), továbbá a hierarchiában elfoglalt helye (NAGY, 2001). A vállalati minőségmenedzsment hierarchikus rendszere felső szinten a felső vezetés minőségügyi tevékenységeiből, a második szinten a minőségügyi felső vezetésből, alsóbb szinten a termelés minőségmenedzsmentjéből és a legalsó szinten a termelési folyamat minőségmenedzsmentjéből áll. A történeti fejlődésnek megfelelően a minőséghez kapcsolódó szervezeti elemek is változtak. A minőségellenőrzési osztályok szerepe évről-évre csökkent, ahogy a minőségirányítási tevékenységek fejlődtek. A különböző minőséggel kapcsolatos részlegek a minőségbiztosítási menedzserek irányítása alá kerültek.

A minőségmenedzsment feladata a partnerközpontú gondolkodás, a teljesítményközpontúság, az együttműködés erősítése, a költségek csökkentése, az erőforrások hatékonyabb felhasználása, rugalmas alkalmazkodás a piaci igényekhez, a mérhetőség erősítése, visszacsatolás, önismeret, folyamatos fejlődés és tanulás a tapasztalatokból, valamint hatékonyabb folyamatok és szervezeti formák kialakítása. A leggyakrabban alkalmazott indikátorok a hatékony minőségmenedzsment mérésének faktoraiban (KUMAR et. al., 1999): a minőség integrálódásának foka a termelésirányítási stratégiában, a minőségi vezetés megléte, a fogyasztói megelégedettség mértéke, az alkalmazotti felhatalmazás foka, a minőség költségének rendszere, a problémamegoldás módszere, a karcsúsított termelés megléte, a folyamatos javítás elvének működése és a minőség mérésének módja.

A vállalati minőségmenedzsment hatékonyságát alapvetően a minőségügyi tevékenységeket végző vállalati minőségügyi rendszer határozza meg, amely a vállalkozás sajátosságaitól függően sokféle lehet.

A vállalati stratégia céljai alapján a minőségbiztosítás a fennmaradásért küzdőknek, a teljes körű minőségszabályozás a költség és minőség terén hosszú távon rentabilitási céllal versenyzőknek, a teljes körű minőségmenedzsment az „első a minőség” jelszavúaknak, az élen jární szándékozókknak szükséges, azoknak, akik folyamatosan bővülni akarnak a piaci részesedés növelésével (PÉCELI, 1996).

## 2.5. MINŐSÉGÜGYI RENDSZEREK

### *Fogalom meghatározások*

A minőségügyi rendszer olyan szervezeti struktúra, amely magába foglalja azokat a szükséges folyamatokat, eljárásokat, tevékenységeket, eszközöket, felelőségeket és hatásköröket, amelyek együttesen szükségesek a minőség megvalósítására és bizonyítására (BÁLINT, 1999).

Az EOQ Glossary meghatározás szerint, a minőségügyi rendszer „a minőségirányítás megvalósításához szükséges szervezeti felépítés, felelősség, eljárások, folyamatok és eszközök” (BALOGH – FÖLDESI, 2003), ahol a MSZ EN ISO 9000:2001 szerint

- minőségirányítás (quality management) összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására a minőség szempontjából
- szervezeti felépítés (organizational structure) felelősségi körök, hatáskörök és a munkatársak közti kapcsolatok elrendezésére
- eljárás (procedure) egy tevékenység vagy egy folyamat elvégzésének előírt módja
- folyamat (process) egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket kimenetekké alakít át.

### *A minőségirányítás alapelvei*

Ahhoz, hogy egy szervezetet sikeresen vezessenek és működtessenek szükséges, hogy a vezetés és a szabályozás módszeres és áttekinthető legyen. A siker olyan irányítási rendszer bevezetéséből és fenntartásából származhat, amelyet úgy alakítottak ki, hogy folyamatosan fejlessze a működést, az összes érdekelt fél szükségleteinek figyelembe vételével. A szervezet irányítása az egyéb irányítási ágak mellett – tartalmazza a minőségirányítást is.

Nyolc minőségirányítási alapelvet fogalmaztak meg, amelyet a felső vezetőség arra használhat, hogy a szervezet működését fejlessze (BEZZEGH, 2006; FÖLDESI, 2001):

- vevőközpontosság
- vezetés
- a munkatársak bevonása



- folyamatszempléletű megközelítés
- rendszerszemlélet az irányításban
- folyamatos fejlesztés
- tényeken alapuló döntéshozatal
- kölcsönösen előnyös kapcsolatok a (beszállítókkal)

Az előző követelményszabvány( MSZ EN ISO 8402:1994) megjelenése óta a szakma ezekben az elvekben megállapodott, a 2000-ben elfogadott szabványba és a napi gyakorlatba ezt beépítette.

### **2.5.1. A minőségirányítási rendszerek alapjai**

#### ***A minőségirányítási rendszerek alapgondolata***

A minőségirányítási rendszerek a szervezeteket segíthetik a vevők megelégedettségének növelésében. A vevők olyan jellemzőkkel rendelkező termékeket igényelnek, amelyek megfelelnek igényeiknek és elvárásaiknak. Ezek az igények és elvárások termék-előírásokban jutnak kifejezésre, és ezeket összefoglalóan vevői követelményeknek nevezik. A vevői követelményeket a vevő előírhatja szerződésben, vagy meghatározhatja maga a szervezet. Mindkét esetben végül is a vevő az, aki dönt a termék elfogadhatóságáról. A vevői igények és elvárások változnak, továbbá figyelembe kell venni a versenyhelyzet miatti nyomást és a műszaki haladást; ez arra ösztönzi a szervezetet, hogy folyamatosan fejlessze termékeit és folyamatait.

A minőségirányítási rendszerben alkalmazott megközelítés arra ösztönzi a szervezeteket, hogy elemezzék a vevői követelményeket, meghatározzák azokat a folyamatokat, amelyek hozzájárulnak a vevő számára elfogadható termék előállításához, és hogy ezeket a folyamatokat szabályozott állapotban tartsák. A minőségirányítási rendszer adhatja a keretet a folyamatos fejlesztéshez, hogy fokozódjon a vevői megelégedettség és más érdekelt felek megelégedettsége növelésének valószínűsége. Bizalmat kelt magában a szervezetben és annak vevőiben aziránt, hogy a szervezet képes olyan termékek előállítására, amelyek egyenletesen teljesítik a követelményeket. Az ISO 9000-es szabványcsalád különbséget tesz a minőségirányítási rendszerekre és a termékekre vonatkozó követelmények között. A minőségirányítási rendszerekre

vonatkozó követelményeket az ISO 9001 tartalmazza. A minőségirányítási rendszerekre vonatkozó követelmények általánosak és bármely iparágban, vagy gazdasági ágazatban alkalmazhatók, a kínált termékkategóriától függetlenül. Maga az ISO 9001 nem határoz meg a termékre vonatkozó követelményeket (GÁLYÁSZ – KATONKA – NAGY, 2001).

A termékekre vonatkozó követelményeket előírhatják a vevők, a szervezet – számolva a vevő várható követelményeivel –, vagy egy szabályzat. A termékekre és egyes esetekben a velük kapcsolatos folyamatokra vonatkozó követelmények szerepelhetnek például műszaki előírásokban, termékszabványokban, folyamatokra vonatkozó szabványokban, szerződéses megállapodásokban és szabályzatok követelményei között.

A minőségirányítás rendszerszemléletű megközelítésében a rendszerek kialakításakor és bevezetésekor alkalmazott eljárás számos lépésből áll, beleértve a következőket:

- a) a vevők és más érdekelt felek igényeinek és elvárásainak meghatározását;
- b) a szervezet minőségpolitikájának és minőségcéljainak megfogalmazását;
- c) a minőségcélok eléréséhez szükséges folyamatok és felelősségi körök meghatározását;
- d) a minőségcélok eléréséhez szükséges erőforrások meghatározását és biztosítását;
- e) módszerek bevezetését minden egyes folyamat eredményességének és hatékonyságának méréséhez;
- f) ezeknek a intézkedéseknek az alkalmazását minden egyes folyamat eredményességének és hatékonyságának meghatározásához;
- g) eszközök meghatározását a nem megfelelések megelőzésére és okaik kiküszöbölésére;
- h) egy folyamat bevezetését és alkalmazását a minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztéséhez.

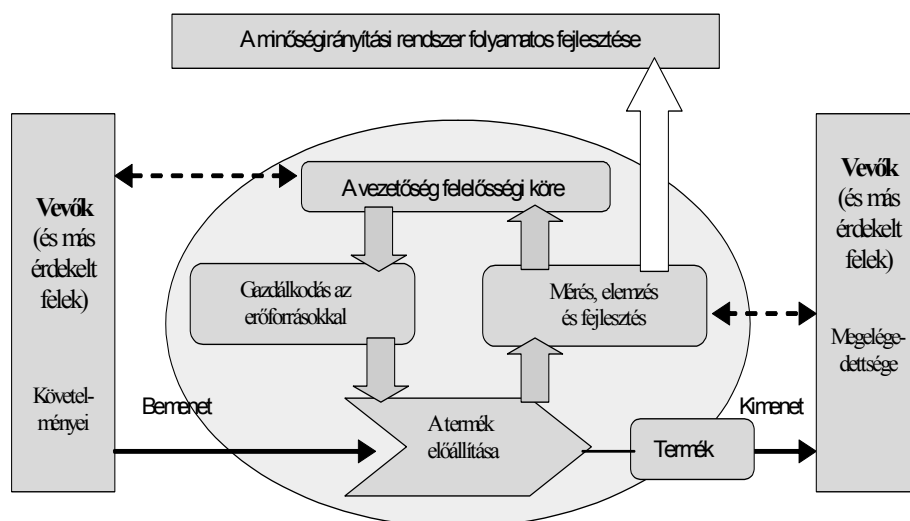
Ezt a megközelítést meglévő minőségirányítási rendszerek fenntartásához és fejlesztéséhez is lehet alkalmazni.

Az a szervezet, amely az itt leírt megközelítést alkalmazza, bizalmat kelt folyamatainak képessége és termékeinek minősége iránt, továbbá megalapozza a folyamatos fejlesztést. Ez a vevők és más érdekelt felek nagyobb megelégedettségéhez vezethet, és a szervezet sikerét eredményezheti.

A folyamatszémleletű megközelítés szerint bármely tevékenység, vagy tevékenységsorozat, amely erőforrásokat használ ahhoz, hogy bemeneteket kimenetekké

alakítson át, folyamatnak tekinthető. Ahhoz, hogy a szervezetek eredményesen működjenek, számos, egymással összefüggő és egymással kölcsönhatásban álló folyamatot kell meghatározniuk és irányítaniuk. Az egyik folyamat kimenete gyakran egyben a következő folyamat közvetlen bemenetét is jelenti. Az egy szervezeten belül alkalmazott folyamatok és különösen az ilyen folyamatok közti kölcsönhatások módszeres meghatározását és irányítását "folyamatszemplétű megközelítés"-nek nevezik. Az ISO 9001 nemzetközi szabványnak az a célja, hogy ösztönözzön a folyamatszemplétű megközelítés alkalmazására a szervezet irányításához.

Az 4. ábra szemlélteti az ISO 9000-es szabványcsaládban leírt, folyamatszemplétű megközelítésen alapuló minőségirányítási rendszert (a továbbiakban az ISO rendszer alatt is a szabványcsaládot értem). Ez az ábra megmutatja az érdekelt felek jelentős szerepét azáltal, hogy bemeneteket szolgáltatnak a szervezet részére. Az érdekelt felek megelégedettségének figyelemmel kísérése megköveteli az érdekelt felektől kapott visszajelzések kiértékelését, milyenek észlelik igényeik és elvárásaik kielégítésének mértékét. Az 4. ábrán bemutatott modell nem tartalmazza a folyamatok részleteit, de azt az elvet, amelyet paradigmaváltásnak tekint TENNER-DeTORO (1996) az ábra



kristálytisztán érzékelteti.

Jelmagyarázat: ———> értéknövelő tevékenységek

---> információáramlás

#### 4. ábra: Folyamatszemplétű megközelítésen alapuló minőségirányítási rendszer modellje

Megjegyzés. A zárójelben levő szövegek az ISO 9001-re nem vonatkoznak.

**Forrás:** ISO 9000:2000 szabvány

## 2.5.2. Minőségpolitika és minőségcélok

A minőségpolitika és a minőségcélok megfogalmazásának az a célja, hogy megadja a szervezet irányításának súlypontját. Ezek meghatározzák a kívánt eredményeket, és segítenek a szervezetnek, hogy erőforrásait felhasználja ezeknek az eredményeknek az elérésére. A minőségpolitika keretet ad a minőségcélok kitűzéséhez és átvizsgálásához. A minőségcéloknak összhangban kell lenniük a minőségpolitikával és a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettséggel; a minőségcélok elérése mérhető legyen. A minőségcélok elérése előnyösen befolyásolhatja a termékminőséget, a működés eredményességét és a pénzügyi eredményességét, ezeken keresztül pedig az érdekelt felek megelégedettségét és bizalmát.

A felső vezetőség a vezetés és a tevékenységek útján olyan környezetet hozhat létre, amelyben megvalósul a munkatársak teljes körű részvétele, és amelyben a minőségirányítási rendszer eredményesen működhet. A minőségirányítás elveit a felső vezetőség saját szerepének megalapozásaként használhatja; ez a szerep a következőkből áll:

- a) a szervezet minőségpolitikájának és minőségcéljainak megfogalmazása és fenntartása;
- b) a minőségpolitika és a minőségcélok népszerűsítése az egész szervezetben, a tudatosság, az érdekltség és a részvétel növelése céljából;
- c) gondoskodás a vevői követelményekre való összpontosításról az egész szervezetben;
- d) gondoskodás arról, hogy megfelelő folyamatokat alkalmazzanak, amelyek lehetővé teszik a vevők és más érdekelt felek követelményeinek teljesítését és a minőségcélok megvalósulását;
- e) gondoskodás arról, hogy eredményes és hatékony minőségirányítási rendszert hozzanak létre, vezessenek be és tartsanak fenn e minőségcélok elérésére;
- f) gondoskodás a szükséges erőforrások rendelkezésre állásáról;
- g) a minőségirányítási rendszer átvizsgálása időszakonként;
- h) döntés a minőségpolitikával és a minőségcélokkal kapcsolatos tevékenységekről;
- i) döntés a minőségirányítási rendszer fejlesztéséhez szükséges intézkedésekről.

### 2.5.3. Dokumentálás

A dokumentálás jelentősége az, hogy lehetővé teszi a kommunikációt a tevékenységek céljáról és összhangjáról. Használata elősegíti:

- a) a megfelelést a vevő követelményeinek és a minőség fejlesztését,
- b) a megfelelő képzésről való gondoskodást,
- c) a megismételhetőséget és a nyomon követhetőséget,
- d) a gondoskodást az objektív bizonyítékokról és
- e) a minőségirányítási rendszer eredményességének és folyamatos alkalmasságának kiértékelését.

A dokumentálás ne legyen öncél, hanem értéknövelő tevékenység.

#### *A minőségirányítási rendszerben használt dokumentumok típusai*

A minőségirányítási rendszerben a következő dokumentumtípusokat használják:

- a) dokumentumokat, amelyek belsőleg és külsőleg összehangolt információt tartalmaznak a szervezet minőségirányítási rendszeréről; az ilyen dokumentumokat minőségirányítási kézikönyvnek nevezik;
- b) dokumentumokat, amelyek azt írják le, hogy miképpen alkalmazzák a minőségirányítási rendszert egy konkrét termékre, projektre, vagy szerződésre; az ilyen dokumentumokat minőségtervnek nevezik;
- c) követelményeket tartalmazó dokumentumokat: ezeket előírásoknak nevezik;
- d) ajánlásokat, vagy javaslatokat tartalmazó dokumentumokat; ezeket útmutatóknak nevezik;
- e) dokumentumokat, amelyek információt tartalmaznak arról, hogy miképpen kell összehangolt módon végrehajtani egyes tevékenységeket és folyamatokat; ezek a dokumentumok tartalmazhatnak dokumentált eljárásokat, munkautasításokat és rajzokat;
- f) dokumentumokat, amelyek objektív bizonyítékot szolgáltatnak elvégzett tevékenységekről, vagy elért eredményekről; ezeket a dokumentumokat feljegyzéseknek nevezik.

Minden szervezet maga határozza meg, hogy milyen terjedelmű dokumentációra van szüksége, és ehhez milyen információhordozókat kíván használni. Ez olyan tényezőktől függ, mint pl. a szervezet típusa és nagysága, a folyamatok összetettsége és

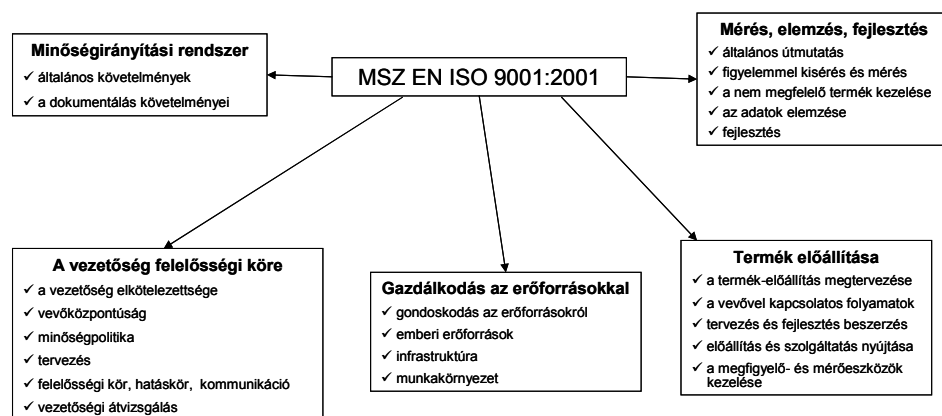
kölcsönhatásai, a termékek összetettsége, a vevők követelményei, az alkalmazandó jogszabályok követelményei, a munkatársak igazolt képességei, és az, hogy a minőségirányítási rendszer követelményeinek teljesítésére vonatkozóan milyen mértékű bizonyításra van szükség.

## 2.5.4. Formalizált minőségügyi rendszerek

### MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány

A legszélesebb körben, a leggyakrabban és a legrégebben alkalmazott minőségügyi rendszerszabvány mai formája. Előzménye az amerikai hadseregben létrehozott minőség szabályozási szabvány, amelyet 1968-tól a NATO is bevezetett. Európában ekkor vált ismertté a szabványra alapozott irányítási modell. Először a brit Szabványügyi Intézet készítette el a BS 5719 számú nem a hadsereg számára készült minőségbiztosítási irányelveket. Ennek a továbbfejlesztéseként született a BS 5750 számú, 1979-ben megjelenő első minőségirányítási rendszerekre vonatkozó szabvány.

Ennek a sikere vezetett oda, hogy a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) elkezdte kidolgozni és 1987-ben megjelentette az ISO 9000 szabványsorozatot (BÁLINT, 2001). Ezzel kezdetét vette egy páratlan sikersorozat, mivel a minőségügy egy nagyon fontos eszközhöz jutott, amit „iparszerűen” tudott használni. A megjelenése óta két átdolgozása történt (1994, 2000), jelenlegi formáját az 5. ábra mutatja be.



5. ábra: MSZEN ISO 9001:2000 szabvány felépítése

Forrás: Bálint J. (2001).

### *GMP rendszerek (GMP, GHP, GLP)*

A minőségbiztosítási rendszerek, mint az ISO 9000 hasznos segítséget nyújtanak abban, hogy egy üzem tevékenységét dokumentálják és az előírt követelményeket helyesen alkalmazzák a gyakorlatban. Azonban a szabvány csak igen korlátozott segítséget nyújt a tevékenységet leíró dokumentumok szakmai tartalmának meghatározásához. Pl. a HACCP megadja az eszközöket az élelmiszer-feldolgozási tevékenységekkel kapcsolatos veszélyek megelőzéséhez és kiküszöböléséhez, de ezt a gyakorlatban konkrét és egyedi műveletekre és tevékenységekre használják. Ezért szükség van a Jó Gyártási Gyakorlati (GMP) irányelvek kidolgozására, amely gyakorlati tanácsot nyújt az élelmiszeripari vállalatoknak, hogy hogyan lehet megfelelni az élelmiszerbiztonsági, törvényi és minőségi követelményeknek (MIRANDA DA CRUZ, 1996).

A GMP rendszerek alapelveit az USA Élelmiszer és Gyógyszerészeti Hivatala (FDA) dolgozta ki.

E szerint: „A jó gyártási gyakorlat magába foglalja mindazon előállítási műveleteket, amelyekkel a megfelelő élelmezés-egészségügyi biztonságú termék folyamatosan előállítható”. A GMP előírásrendszere tartalmazza a szükséges eljárásokat, berendezéseket, vizsgálatokat, higiéniai, egészségügyi előírásokat. A GMP-t manapság nagyrészt „jó higiéniai gyakorlatként (Good Hygiene Practice – GHP) értelmezik, az elengedhetetlen szakmai tudás és annak a termék-előállítás különböző szakaszaiban való megfelelő alkalmazása mellett. A GMP-rendszerek célja: a gyártási folyamatot úgy szervezzék meg és ellenőrizték, hogy teljes biztonsággal kizárják a véletlen szerepét.

Jóllehet több iparág és szakterület alkalmazza a rendszer elveit, a GMP nemzetközi szabályozássá, szabványosított rendszerré nem vált.

A GMP a gyógyszergyártás területén kötelezően alkalmazott rendszer, amellyel a gyártó biztosítja, hogy termékei teljesítik az előírt követelményeket, valamint igazolja, hogy a gyógyszerek nem veszélyeztetik a betegeket a gyártás vagy ellenőrzés hiányosságai miatt.

A GLP (Good Laboratory Practice, helyes laboratóriumi gyakorlat) a GMP rendszerekhez hasonlóan a különleges tisztasági, higiéniai követelményeket támaztó laboratóriumok tevékenységeit, működését szabályozó rendszert jelent (ennek az olyan hosszú ideig tartó, nagy értékű vizsgálatok esetén van jelentősége, mint pl. a gyógyszerek engedélyezési eljárásai).

A GMP mintájára más iparágakban is létrehoztak GXP minőségügyi rendszereket (pl. GCP, Good Clinical Practice, GAP, Good Agricultural Practice, stb.) (FEKETE, 2005). Ilyen az EUREP, GAP, melyet 1997-ben az Euro-Retailer Produce Working Group-ba (EUREP) tömörülő európai kiskereskedelmi láncok hozták létre.

Az EUREP fő célja és küldetése, hogy olyan széles körben elfogadott követelményeket és eljárásokat dolgozzon ki, amelyek alapján a „Jó Mezőgazdasági Gyakorlat” (Good Agricultural Practices – GAP) tanúsítható (GYÓRFI, 2006).

EUROPGAP rendszert az alábbi területekre dolgoztak ki:

- zöldség és gyümölcstermelés
- virág és dísznövénytermelés
- szántóföldi növényekre
- állattenyésztésre
- haltenyésztésre
- zöld kávé előállítása

## **2.6. TELJES KÖRŰ MINŐSÉGMENEDZSMENT**

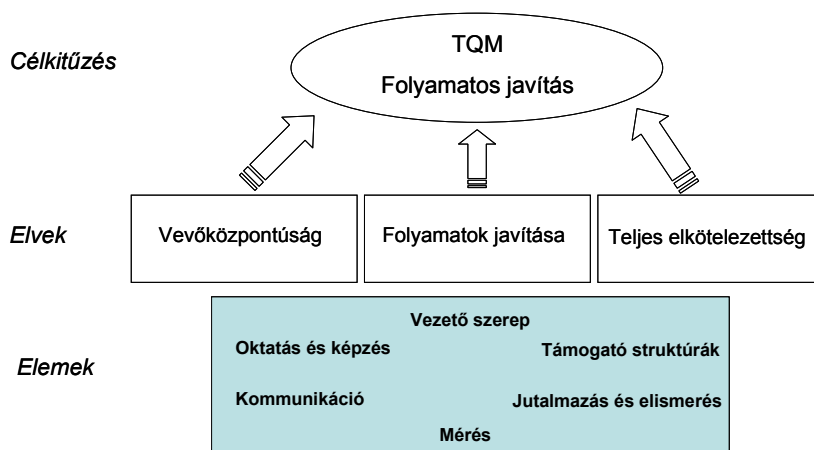
A teljes körű minőségmenedzsmentben két elméleti megközelítés azonosítható be. A minőségmenedzsment nem jelent mást, mint a hiba nélküli termelés és szolgáltatás vezetési, szervezési, irányítási feladatait. A teljes körűség értelmezésem szerint azt jelenti, hogy a minőségbiztosítás a szervezet minden lényeges elemére és tagjára kiterjed. A minőségnek egy olyan globális törekvésnek kell lennie, amely nemcsak a szervezet összes dolgozóját, hanem a beszállítókat és a vásárlókat is magában foglalja (EVANS – LINDSAY, 1993). Ilyen elvek alapján kialakított minőségügyi rendszerek közül a TQM-t mutatom be részletesebben.

### **2.6.1. Total Quality Management (TQM)**

Ez a modell annak az üzleti stratégiának a megvalósítására jött létre, amely a minőséget úgy értelmezi, hogy a termékek és szolgáltatások teljeséggel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott vagy kimondatlan elvárásaiknak. Mindezen túl ez a stratégia mozgósítja valamennyi alkalmazott



tehetségét, konkrétan a szervezet és általánosságban a társadalom javára és még ezen felül a részvényesek számára is növekvő profitot jelent (TENNER – DeTORO, 1996). A modellt bemutató 7. ábrán látható, hogy a stratégiai célkitűzés a folyamatos javítás, amely állandó megújulást jelent. Ez három elv fókuszba állításával érhető el. A középpontba a vevő a minőség azon koncepcióján alapszik, hogy mindenkinek van vevője és a vevő szükségleteinek meg kell felelni. Ez úgy érhető el, ha azt feltérképezik, elemzik, megértik és kielégítik.



**6. ábra: TQM modell**

*Forrás:* Tenner-DeToro (1996)

A folyamatos javítás arra az előfeltevésre épül, hogy a folyamatok azok, amelyek eredményeként a végtermék születik, így ezek kézben tartása (célelés, megbízhatóság, mérhetőség) járul hozzá a kívánt eredmény eléréshez. Természetesen, ahogy a vevő igénye változik, illetve az igény kielégítési potenciál nő a folyamatokat újra kell formálni.

A teljes elkötelezettség azt jelenti, hogy hasznosítani kell a szervezet valamennyi alkalmazottjának a tehetségét. (TENNER – DeTORO, 1996; PARÁNYI, 2001).

Tenner és DeToro meghatározott hat kiegészítő elemet, amelytől a modell teljessé válik, ezek fontosságát más szerzők is hangsúlyozzák (VERESS, 1999; BERDE, 2003).

Ezek:

- Vezető szerep (felső szintű menedzsment)
- Oktatás, képzés (információ adás és készségfejlesztés)
- Támogató struktúrák (szakértői tudás)

- Kommunikáció (megértés és rálátás)
- Jutalmazás és elismerés (orientáció és motiválás)
- Mérés (a vevői jelzések beépítése a stratégiába)

A működő minőségirányítási rendszer napjainkban csak egy kötelező minimum, alapszint egy termék vagy szolgáltatás megítéléséhez, piaci karrierjéhez, melynek folyamatos fenntartását az EU országokban tanúsítvánnyal kell igazolni (GYETVAI, 1998).

1950-től és napjainkig több eljárás, módszer tűnt fel a vállalatok életében a siker biztosításának érdekében. Egyesek nyomtalanul eltűntek, mert nem járultak hozzá a vállalatok sikeréhez, mások kiállták az idők próbáját. Ez utóbbiak közé tartozik a TQM is (REAVILL, 2000), az átfogó minőségirányítási rendszerek stratégiája, amely az 1980-as évek második felében terjedt el.

Sokan mondják, hogy a TQM egy vállalatirányítási filozófia, amelynek a megértése és az elfogadása könnyű, megvalósítása viszont nagyon nehéz. Azonban amíg piaci verseny létezik, és ha valaki erre a versenypályára lép, el kell fogadnia a szabályokat az élenjárók tapasztalatait és a teoretikusok ajánlásait, benne a TQM-et (FEKETE, 2005).

A *TQM* előnyei a szervezet számára EVANS és LINDSAY (1993) szerint:

- vevői megelégedés javítása;
- a termékek és szolgáltatások minőségének javítása;
- a hulladék és raktárkészlet csökkentése, ezáltal költségcsökkentés;
- termelékenység növelése;
- termékfejlesztési idő csökkentése;
- a piaci igényeknek való megfelelés rugalmasságának növelése;
- a folyamatmunka csökkentése;
- a vevői szolgáltatás és kiszolgálási idő javítása;
- a humán erőforrás jobb kihasználása.

#### *EFQM kiválósági modell*

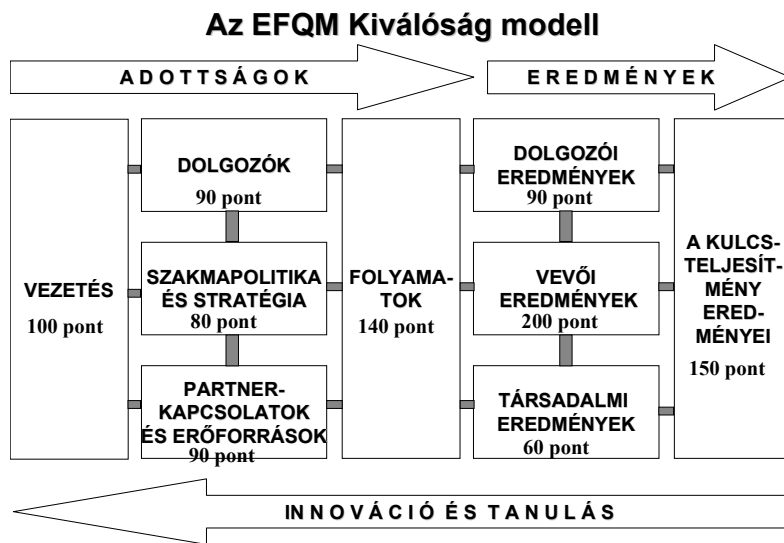
1989-ben 14 vezető európai vállalat létrehozta az európai Minőségirányítási Alapítványt (European Foundation for Quality Management-EFQM), melynek céljaként az európai

vállalatok versenyképességének növelését jelölték meg, küldetésük pedig: „ösztönözni és segíteni a vállalatokat a TQM alapelveinek megértésében és alkalmazásában”. A célkitűzés megvalósítására az Alapítvány az Európai Minőségügyi Szervezettel (EOQ) közösen 1991-ben kidolgozta az EFQM Üzleti Kiválóság modell kritériumrendszerét, amely alapjául szolgált az Európai Minőségdíjnak (European Quality Award) – és később 17 másik nemzeti és regionális minőségdíjnak. A díjra azok a vállalatok pályázhatnak, „akik kiválóak a teljes körű minőségirányításban ugyanúgy, mint a szüntelen fejlődést biztosító alapvető folyamataikban”. A nagy elismerést jelentő Európai Minőség díjat 1992 óta minden évben kiadják, több kategóriában is (I.2.).

Az EFQM-modellt 1999-ben átdolgozták. A továbbfejlesztett Kiválósági modell továbbra is a szervezeti kiválóságot alkotó 9 alapkoncepciót nyugszik. A régi EFQM modellhez képest lényegi változás, hogy az új modell a szervezet valamennyi érdekelt felét megszólítja, nemcsak a vevőket, kiterjed a partnerkapcsolatok minden formájára, új elem a tudás menedzselése és a kompatibilis az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000-rel, ez megkönnyíti az irányítási rendszer továbbfejlesztését a kiválóság irányába. A hasonló célú amerikai Malcolm Baldrige Országos Minőség díj nevezési feltétele az összemérés, így ott a benchmarking elterjedéséhez az nagymértékben hozzájárult (CAMP, 1998).

Az EFQM Kiválósági modell (6: ábra) alkalmazásának előnye, hogy mint önértékelési modell lehetővé teszi a vállalatnál megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését. Mint szabályozási kör működtethető: a modell kritériumai szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a szervezet célkitűzéseivel, kitzúzhatók a továbbfejlesztés irányai, minőségfejlesztési projektek indíthatók (folyamatos értékelés, beavatkozások, korrekciók elvégzése) és az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségi díj pályázatokon való részvételére (FEKETE, 2005).

Az EFQM modellt a köztudatban általában hozzárendelik a Nemzeti Minőség Díj-hoz, illetve az Európai Minőség Díj-hoz. Maga a modell a mindennapok gyakorlatában is nagyon jól használható lenne, de nem terjedt el. Ennek oka egyrészt az, hogy kevésbé ismerik a használhatóságát, illetve az, hogy „kifelé” piaci értékmérőként nehezen kommunikálható. Márpedig azoknak a szervezeteknek is szükségük van a továbblépésre, amelyek ISO 9001-es, vagy más követelményszabvány szerint működnek.



**7. ábra: EFQM Kiválóság modell**

*Forrás: I. 3.*

A modell alap gondolata szerint a vezetés, a vevő és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást megalapozott üzletpolitikával és stratégiával, az erőforrások és folyamatok menedzselésével éri el, ami kiváló üzleti eredményekhez vezet GYŐRI – GYŐRINÉ (2001). Ebből a helyzetfelismerésből kiindulva továbbfejleszttem az EFQM modell mérési eredményeinek felhasználását. Az EFQM modell egy 1000 pontos rendszerben értékeli, azonosítja a szervezet erős és gyenge pontjait, kijelöli a szervezeten belül a legfontosabb fejlesztendő területeket, segít meghatározni a továbbfejlődés irányait. A mérés az adottság és eredmény elemeket értékeli, a működés összhatékonyságára ad mutatószámot. Ez a mutatószám csak a szervezet korábbi teljesítményével vethető össze, idősoros értékelésre alkalmas, bemutatja, hogy a szervezet hol tart a kiválósághoz vezető úton. Felhasználható azonban arra is, hogy belső hatékonyságot mérjen, ugyanis a két azonos skálán mért elemcsoport (adottságok, eredmények) egymáshoz viszonyítása megmutathatja, hogy egy szervezet az adottságaival mit képes elérni. Ezt illusztrálja a 3. táblázat.

### 3. Táblázat: EFQM modell pontszámai

ADOTTSÁGELEMEK			EREDMÉNYELEMEK		
Megnevezés	Max. pontszám	Minta	Megnevezés	Max. pontszám	Minta
Vezetés	100	80	Dolgozók eredményei	90	80
Dolgozók	90	70	Vevői eredmények	200	160
Szakmapolitika és stratégia	80	70	Társadalmi eredmények	60	50
Partnerkapcsolatok és erőforrások	90	65	A kulcsteljesítmény eredményei	150	130
Folyamatok	140	105			
Adottságelemek összpontszáma	500	390	Eredményelemek összpontszámai	500	420

*Forrás:* saját szerkesztés, 2007.

A belső hatékonysági mutató számítása az önértékelés során kapott pontszámoknak a felhasználásával történhet.

$$\text{EFQM belső hatékonysági mutató} = \frac{\text{Eredményelemek pontszáma}}{\text{Adottságelemek pontszáma}} = \frac{420}{390} = 1,076$$

Ebben a példában azt láthatjuk, hogy egy szervezet, - a két azonos skálán értékelt elemcsoportja közül - az eredményeit jellemző pontszáma magasabb, mint az adottságelemek pontszáma. A különbség oka a szervezet hatékony működése.

Felhasználható ez a mutató a szervezetek összemérésére is, ugyanis ha a belső hatékonysági mutatóval megszorozzuk a modell összteljesítményét kifejező, az 1000 pontos rendszerben kapott 810 pontot, akkor (810x1,076= 871) egy olyan értékszámot kapunk, amely kifejezi az összes érintett fél elvárásai kielégítettségének a mértékét adott feltételek között. Amennyiben ez a mutató „1” alatt van, az figyelmeztetés lehet a szervezet számára, mert arra utal, hogy az erőfeszítéseit, az elérni kívánt célokat az érintettek és az eredmények nem igazolták vissza. Ennek a figyelmeztetésnek tartalma más és más lehet attól függően, hogy milyen területen (termelés, szolgáltatás, igazgatás, oktatás, stb.) működik a vizsgált, értékelt szervezet. Például a termelésben jelentheti azt,

hogy az a szektor amiben működik hanyatlóban van, a felsőoktatásban jelentheti azt, hogy nem valós igények kielégítésére fordítja az energiát. A legfontosabb azonban az, hogy mit tehet egy ilyen szervezet az összeteljesítmény összhangjának rossz irányú változása esetén. Erre az EFQM modell filozófiája adja meg a választ, amely tömören: innováció és tanulás. A gyakorlatban ez működik is, például a vezetékes telefonszolgáltatók új üzletágakat indítanak, a felsőoktatási intézmények megváltoztatják a képzési struktúrájukat, valós társadalmi igényre képezve a hallgatóikat. A jó példák ellenére azonban kijelenthető, hogy a társadalmi mozgások, a strukturális átrendeződések annyira felgyorsultak, hogy nehéz felismerni a fenyegetettséget, még nehezebb ezt objektív mérőszámok alapján kimutatni. Ebben segíthet ez a belső hatékonyságot mérő mutató, amelynek az attribútumát az innovációs jelző adja meg, ezért innovációs hatékonysági mutatónak nevezem el. Az ezzel a mutatóval felszorozott EFQM összpontszám, pedig az innovációs teljesítménnyel korrigált összpontszámnak felel meg tartalmában. Az EFQM modell előzőekben leírt megközelítésének továbbgondolásával a hatékonyság mérése kiterjeszhető olyan területekre is olyan módon, ahol egy projekt értékelésére van szükség, ha annak vannak folyamatai és értékelhető eredményei.

## **2.7. A BENCHMARKING**

A benchmarking azon egyedülálló gyakorlatok azonosításának, megértésének, és adaptálásnak folyamata, amelyek segítenek az adott szervezet teljesítményének fejlesztésében (APQC, 1997).

A benchmark egy viszonyítási pont, amely segítségével az egyes tevékenységek összehasonlíthatóak, összemérhetőek (Jura Institut, 2007).

Az elmúlt évtizedben a benchmarking egy hatékony eszköz próbált lenni annak érdekében, hogy egy adott üzleti célt elérhessenek. Azonban a vásárlók manapság már a tökéleteset, a kiválót keresik. A magas minőségű termékek és szolgáltatások iránti mutatkozó keresletre válaszul a vállalatok a „legjobb gyakorlatokat” keresik, amelyek segítségével folyamataikat újratervezhetik.

A piaci versenytársak erősségeinek valamint működésének megértése lehetővé teszi a legkiválóbb gyakorlatok adaptálását, illetve az azokra történő építést a

szervezetfejlesztésben. A benchmarking segít abban, hogy fokozza a szervezet hatékonyságát (Jura Institute, 2007).

A kiválóságra törekvő szervezetek folyamatosan tanulnak, vagy saját tevékenységük vagy egyéb piaci szereplők tevékenységéből fakadóan. Szigorú benchmarkingot hajtanak véghez mind a belső mind a külső folyamatok tekintetében. Összegyűjtik és szétosztják a tudásbázist az alkalmazottaik között, annak érdekében, hogy maximalizálják a humán erőforrás fejlesztését. Az ilyen szervezetek állandóan keresik az innováció és a fejlesztés lehetőségét (EFQM 2003).

*A benchmarking által nyújtott előnyök (EFQM 2003 nyomán):*

- Növelt hozzáadott érték
- Növelt hatékonyság és termelékenység
- Megnövelt versenyképesség
- Termék- és/vagy szolgáltatás-innováció
- Tudás allokáció és disszemináció
- Növelt szervezeti állóképesség

### **Folyamat benchmarking**

A folyamat benchmarking az egyes üzleti folyamatok javítását jelenti a más vállalatoknál fellelt ún. "legjobb gyakorlatok" feltérképezése és adaptálása révén. Így a folyamat benchmarking nem áll meg a folyamatok teljesítményének megállapításánál, hanem megkísérli megtalálni az eltérő teljesítmény mélyebb okait. A gyakorlatban a folyamatok precíz leírása gyakran elmarad, s helyette a követett gyakorlatok hozzávetőleges elemzésére kerül csak sor. Ezt inkább "legjobb gyakorlatok" (best practices) benchmarkingnak célszerű nevezni. A javítandó folyamatok kiválasztása korábban a menedzserek megérzésén alapult, de manapság itt is a stratégiaileg legfontosabb - az ún. kritikus sikertényezők (Critical Success Factors, CSF) szempontjából kiemelt fontosságú - folyamatok javítására került a hangsúly. Kiemelten kell még foglalkozni a szűk keresztmetszetet jelentő folyamatokkal, valamint azokkal, amelyek ismétlésére a leggyakrabban kerül sor.

Az APQC (Amerikai Termelékenységi és Minőség Központ) 12 fő folyamatot definiált:

1. A piacok és a vevők megértése
2. A jövőkép és a stratégia kifejlesztése
3. A termékek és a szolgáltatások megtervezése
4. Marketing és eladás
5. Termelés és szállítás
6. Számlázás és vevőkiszolgálás
7. Az emberi erőforrás menedzselése és fejlesztése
8. Információ menedzsment
9. A pénzügyi és fizikai erőforrások menedzselése
10. Környezet-menedzsment program végrehajtása
11. Külső kapcsolatok menedzselése
12. A javítás és változás menedzselése

A 4.sz táblázat a folyamat benchmarking elemzés egyes mélységi szintjét mutatja.

#### 4. Táblázat: A folyamat benchmarking mélységi elemzése Veresegyházi nyomán

A folyamat benchmarking szintjei	Jellemző eszközök	Az érintett vállalatok száma
A legjobb gyakorlatok azonosítása	Kérdőívek	Sok
A legjobb gyakorlatok megértése	Kérdőívek és interjúk	Néhány
A legjobb gyakorlatokat reprezentáló folyamatok feltérképezése és adaptálása	Folyamat elemzési és javítási eszközök	Egy vagy néhány

#### A benchmarking gyakorlatok felmérése

Az International Benchmarking Clearinghouse, az APQC egyik szolgáltatója 1992-ben végezte el első benchmarking felmérését Benchmarking Gyakorlatok az Iparban címmel.

A második felmérés 1995-ben készült, mely főleg a megkérdezett szervezetek benchmarking tevékenységeivel kapcsolatos feladatok szervezésére és menedzselésére fókuszált. 1997-ben az APQC tovább folytatta és pontosította felmérését.



Az összehasonlító elemzésben 7 kulcstényezőt határoztak meg, melyeket három általános kategóriába soroltak: folyamatfejlesztés, erőforrások és elkötelezettség.

### **Folyamatfejlesztés**

1. A benchmarking sokkal hatékonyabb, ha egy átfogóbb változtatási kezdeményezés részét képezi, mint folyamatos fejlesztési eszköz.
2. A megkérdezett szervezetek csak nagyon kis részénél jelenik meg formális formája a tudás-transzfernek a benchmarking folyamatban. A szervezetek többsége informális folyamatokat kényszerül használni.

### **Erőforrások**

3. A szervezetek nagyon ritkán áldoznak költségeket speciálisan a benchmarkingra.
4. A megkérdezett cégek többsége rendelkezik egy benchmarking csoporttal, amely képes a benchmarking feladatok vezetésére, asszisztálásra.
5. A benchmarking elsődleges kihívása az idő és az erőforrások. A megkérdezettek 60%-a kevesebb, mint 20% időt fordít benchmarkingra, valamint a benchmarking eszközeit csupán azon esetekben használják ahol az a jövedelmezőségre direkt hatást gyakorolhat.

### **Elkötelezettség**

6. A felső vezetők minden eszközt támogatnak ami az eredményességet javítja.
7. A benchmarkingot alkalmazók a jövőben a mostanéhoz hasonló léptékben tervezik folytatni

### **Összegzés:**

A feldolgozott irodalmak alapján megállapítható, hogy a minőségügy az emberi civilizáció fejlődésével párhuzamosan alakult ki és változott a kor szükségleteinek, igényeinek megfelelően. A mai értelmezésünk szerinti minőségügy a munkamegosztás azon a fokán kezdett önálló tevékenységi területté, majd tudománnyá válni, amikor a termelésben szerepet kapott a mérnöki tudás, illetve az mérnöki szintre emelkedett. Ettől kezdve saját módszertant fejlesztett, az első időkben empirikus alapon, később pedig a további munkamegosztás révén a tudomány segítségével. Ennek a szakasznak a jellemzője, hogy megszülettek a filozófiai megközelítések, megkezdődött a különböző tudományterületek integrációja és a multidiszciplináris gondolkodás és problémamegoldás. Nehéz eldönteni, de talán nem is kell, hogy a vezetéstudomány és a minőségstudomány közül melyik hat jobban egymás fejlődésére. Az igazság talán ott

van, hogy erre a területre is igaz az interdiszciplinaritás. Jól példázza ezt a folyamatszemplélet és a benchmarking térnyerése, ami vezetéselmélet részeként fejlődött ki, de a minőségügyben történő használata adott lökést a fejlődésének és széleskörű használatának. Ugyanez mondható a szervezeti kultúra felértékelődéséről is. Az irodalom feldolgozása során a fenti értelmezés segített hozzá, hogy az EFQM modell felhasználási területeit átgondolva kidolgozzam az innovációs hatékonyság mutatóját, mérőszámát. Ennek kapcsán újfent lehetnek nevezéktani dilemmák, de ez nem lényeges kérdés, ugyanis ennek a munkarésznek (irodalmi áttekintés) a legfontosabb üzenete az, amelyre a munkám során mindig figyelemmel voltam, hogy a minőségfejlesztés egyenlő a változással és ebben az esetben a változás innováció is egyben.

### 3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

#### 3.1. A VIZSGÁLATOK KERETE, MÓDSZERE

Vizsgálataimban módszerként egyrészt a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Vezetési és Munkatudományi Tanszékének kutatási módszer fejlesztő tevékenysége során a vezetési feladatok, funkciók empirikus vizsgálatához kidolgozott kérdőívet használtam.

A kidolgozott módszer funkcionális szemléletű, mert a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik (BERDE, 2006). Ez a módszer elsősorban interjúkra és vállalati adatgyűjtésre épül. A minőségmenedzsment vizsgálataim szerves részét képezik az 5. táblázatban bemutatott kutatási programnak.

#### 5. Táblázat: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban

*Programvezető: Dr. Berde Csaba*

<b>1.</b> <i>Szervezetmenedzsment vizsgálatok</i> <b>Témavezető:</b> <b>Dr. Berde Csaba</b>	<b>2.</b> <i>Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</i> <b>Témavezető:</b> <b>Dienesné</b> <b>Dr. Kovács Erzsébet</b>	<b>3.</b> <i>Folyamatmenedzsment vizsgálatok</i> <b>Témavezető:</b> <b>Dr. Nagy Tibor,</b> <b>Dr. Pakurár Miklós</b>
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok <i>(Bilanics Ágnes)</i>	2.1. Motiváció <i>(Dr. Juhász Csilla)</i>	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés <i>(Dr. Felföldi János)</i>
1.3. Szervezeti kommunikáció <i>(Dr. Dajnoki Krisztina)</i>	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés <i>(Dr. Tóth Anikó)</i>	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás <i>(Balla Gyula)</i>	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra <i>(Szilágyi Barnabás)</i>	2.5. Kompetenciavizsgálatok <i>(Dr. Barta Ágnes)</i>	3.5. Logisztikai menedzsment <i>(Villányi Réka, Munkácsi Szabolcs)</i>
1.6. Csoportmenedzsment <i>(Szabados György)</i>	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés <i>(Dr. Szima Mária)</i>
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés <i>(Dr. Piros Márta)</i>	3.7. Minőségmenedzsment <i>(Dr. Gályász József)</i>
1.8. Változásmenedzsment <i>(Dr. Keréjártó Gábor)</i>	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás <i>(Dr. Bácsné Bába Éva)</i>
	2.9. Biztonságmenedzsment <i>(Terjék László)</i>	

A kérdőíves vizsgálat mellett egy jól lehatárolható ágazat, a zöldség-gyümölcs termelés minőségközpontú fejlesztésével foglalkoztam eltérően az eddigi gyakorlattól. Az eltérés a módszerben van, ez pedig a benchmarking. Ez a koncepció és módszer filozófiáját tekintve rendkívül célirányos és egyszerű. Alkalmazása során a nehézséget a benchmark kiválasztása, az összemérés részterületeinek a meghatározása és adatok értelmezése jelenti. Ezek miatt a módszer használata feltételez bizonyos szakmai tapasztalatot, PATAKI (1998) szerint komoly menedzsment szaktudást és kreativitást. A módszer lényegéből adódik, hogy a kutatás során az összemérésre kiválasztott németországi modell helyszíni tanulmányozására került sor, amely adatgyűjtésből és interjúkból állt. Kísérletet tettem a helyszíni adatgyűjtés mellett nyilvános adatbázisokból megismerni más benchmarkokat is.

### **3.2. A MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS ÁLTALÁNOS VIZSGÁLATA**

Ezt a vizsgálatot „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” című kutatási programban összeállított vezetési kérdőívvel végeztem (1. melléklet). 345 kérdőív került be a feldolgozásba, amelyeket egy-egy szervezetnél – megfogalmazott célként – három vezetői szinttel töltettem ki. Ahol a vállalati méret és annak strukturáltsága ezt nem tette lehetővé ott a duplikáció a középvezetőknel megengedett volt. A felmérésbe 139 vállalkozás adatai kerültek be, területi lehatárolás nélkül.

A helyszínek kiválasztása nem volt irányított, közvetlenül a méret sem, de közvetve annak tekinthető, mert legalább két vezetési szinttel rendelkeznie kellett a vizsgált szervezeteknek. Ezzel az egy feltétellel és nagy szabadságfokkal egy olyan mintából kaphattam adatokat, amely az egyéni/családi vállalkozó „fölötti” kategóriából származik. Erre a lehatárolásra viszont feltétlenül szükség volt, tekintve, hogy a vezetők minőségügyi gondolkodását csak ott lehet vizsgálni, ahol van vezető.

Az alkalmazott kérdőív két részből áll. Rákérdeztem az adatszolgáltató életkorára, végzettségére, beosztására és a nemére. Minden helyszínen kitöltésre került egy általános adatlap, amely naturális és gazdasági mutatókat, illetve a működési formát rögzíti. Ezek közül csak a működési formát használtam csoportképző ismérvként a vizsgálataimban. A kérdőív minőségügyi kérdésén belül 10 itemre kerestem a választ. Ez önmagában is értékelhető, és mutat egy képet a vezetői gondolkodásról, de ezekre az

adatokra elsősorban azért volt szükség, mert ilyen tartalmú attitűd vizsgálattal a szakirodalomban nem találkoztam, így a részletező vizsgálataim eredményét nem tudtam volna mivel összevetni, ezért ez a kettős megközelítés (általános és részletes) árnyaltabb képet ad a vezetői gondolkodásról.

### **3.3. A MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA**

A minőségközpontú vállalatirányításban szereppel bíró tényezők (52) teljes körét felölelő kérdőívvel az élelmiszervállalkozások meghatározó szervezetei vezetőinek felkészültségét, attitűdjeit vizsgáltam kérdezőbiztos alkalmazásával. Ebből a felmérésből 104 kérdőív került be a feldolgozásba.

Az alkalmazott kérdőívvel az alábbiakra kerestem választ:

- ✓ A minőségügyi termék-előállítást előrevivő tényezők értékelése a felmérésben résztvevő vállalatok (1.kérdés) vezető beosztású munkatársaitól kapott válasz alapján.
- ✓ A minőségi termék-előállítást hátráltató tényezők értékelése (2. kérdés).
- ✓ A társadalmi-gazdasági környezet faktorainak értékelése (3. kérdés).
- ✓ A biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorainak vizsgálata (4. kérdés).
- ✓ A minőségi termék-előállításnak a vállalatirányításban alkalmazandó legfontosabb elvei megítélésének a vizsgálatával foglalkozik az 5. kérdés. Az egyes faktorok a szakirodalom konszenzusos tényezőit tartalmazza (irodalom).
- ✓ Vizsgáltam továbbá a vezetési feladatok szerepének megítélését a minőségbiztosításban.

Módszert kerestem arra, hogy hogyan csoportosíthatók a válaszadók a vizsgált szakterület ismerete alapján. Ezt azért tartottam fontosnak, mert a megkérdezettek döntő többsége a graduális képzés során nem tanulhatott minőségügyről. Amit annak hitt, vagy amit az oktatás ilyen címen oktatott az a minőségügynek fontos része ugyan, de az elmúlt évtizedben ezen a területen paradigmaváltás történt, amely az élelmiszergazdaságban még nem vált a vezetői gondolkodás részévé teljesen. A dilemmám az volt, hogy a válaszadók csoportosítást úgy végezzem el, hogy ne érezzék azt, hogy őket most valaki „vizsgáztatja”, de a kapott válaszok alapján mégis besorolhatóak legyenek két kategóriába. Az egyikbe tartoznak a felkészültek, a másikba a kevésbé felkészültek.

A megoldást attól vártam, hogy összeállítottam egy olyan mátrixot, ahol kvázi vizsgakérdésnek beillő faktorokat szerepeltettem, majd rákérdeztem a válaszadónak a faktorról kapcsolatos viszonyára, ismereteire. Ezt a problémát a 7. kérdés tárja fel és itt fontos az is, hogy ez az utolsó kérdés, mivel a kérdőív kitöltése 20-30 percet vesz igénybe és a kérdéssor végén már csak a feladatra koncentrálni a válaszadó, nem gondolkodik azon, hogy vajon miért kérdeznak tőle ilyeneket.

A kérdőív szolgált adatokat arra vonatkozóan, hogy a válaszadóknak milyen az iskolai végzettsége, ezt a végzettségét mikor szerezte. Tekintve, hogy új szakmai területet vizsgáltam, rákérdeztem arra is, hogy a minőségügy területén részt vett-e speciális képzéseken, szerzett-e valamilyen képzettséget. Nagyon fontos a vezetőktől kapott válaszok esetén a beosztás, tekintve, hogy egy élelmiszer-vállalkozás esetén – de ez általában is igaz – a felső vezetés felelőssége mindig nagyobb. Fontos az életkor is, mivel ez a változó megmutatja egy új tudományterület beépülését a gyakorlatba.

A vizsgálatot két ágazatban az élelmiszer-vertikumban működő szervezeteknél végeztem. Egyrészt alapanyag-termelőknél, másrészt élelmiszer-feldolgozást végző cégeknél. A hipotézisem – amit az irodalom feldolgozása is igazol – szerint a feldolgozóipart gyorsabb reagálásra kényszerítik a fogyasztói igények és a jogi szabályozás.

Szerpeltettem kérdést arra vonatkozóan, hogy a vállalat bevezetett-e valamilyen minőségbiztosítási rendszert, ugyanis azok a szervezetek, ahol ez megtörtént, egy olyan önként felvállalt, szisztematikus tanulási folyamaton kellett átmenniük, amelynek tükröződnie kell a kérdésekre adott válaszokban.

Kérdésenként 7-10 tényezővel írtam le az egyes vizsgálati területet, ezen belül a válaszadók 1-5 terjedő skálán minősítettek. SOMOGYI és MTSAI (2002) szerint a zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitási skálánál nem ajánlatosabb részletesebb használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem elég érzékeny a részletesebb árnyalatokra. Az összes kérdőívet felkészített kérdezőbiztos közreműködésével töltöttem ki azzal a céllal, hogy ha a megkérdezetteknek értelmezési problémája van, azt rögtön tudja tisztázni, illetve ez a technika a személyes jelenlét révén pozitívan befolyásolja a válaszadók hozzáállását. Ebben az esetben vagy visszautasította valaki a kitöltést, vagy ha vállalta, akkor azt a megfelelő időráfordítással tette.

### 3.4. BENCHMARKING VIZSGÁLAT A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN

A benchmarking vizsgálatot a CAMP (1998) által közzétett módszertan adaptációjával végeztem. A szerző megközelítése szerint korábban az összemérést valamilyen probléma megoldására használták és amikor azt eredményesen megoldották, a munkát befejezettek tekintették. Felismerték azonban, hogy ez a statikus gondolkodás ellentmondásban van azzal az üzleti világot jellemző jelenséggel, amit legjobban a változás fogalmával írhatunk le. Ezért a módszerekben is változásra van szükség, és ennek eredménye a célok irányába történő folyamatos fejlesztés. Kérdésként vehető fel, hogy mi legyen a folyamatos fejlesztés tárgya, mi vezet eredményre? A megoldást abban találták meg, hogy az üzleti folyamatokra kell koncentrálni, azokat kell tökélesíteni, tehát azokat az alapvető folyamatokat, amelyektől a vállalkozás működik. CAMP (1998) szerint: „Ez új, fontos és forradalmi távlatot jelent a benchmarking számára”. Más szerzők (TENNER-DeTORO, 1998; IFUA HORVÁTH & PARTNERS, 2005) – egyetértve a módszertan megteremtőjével-, azonban hangsúlyozzák, hogy a hatékony benchmarking előfeltétele a szervezet jó folyamatstruktúrájának a kialakítása. Ugyanis hiába tesznek erőfeszítéseket elavult, - nem a célokat szolgáló – folyamatok javítására, az eredmény elmarad. Vizsgálatomat ennek szellemében végeztem a zöldség-gyümölcs ágazatban a termékpálya azon szakaszára, amely az árunak a kereskedelem felé történő átadásáig tart. Az adaptált benchmarking folyamat a (CAMP, 1998) által kidolgozott 10 lépéses metodikájára épül. Ez egy elfogadott standard, amelynek logikai felépítése a következő:

1. Döntsük el, hogy mit mérünk össze
2. Állapítsuk meg, hogy kihez viszonyítunk
3. Tervezzük meg és vezessük le a kutatást
4. Határozzuk meg a jelenlegi teljesítményrét
5. Becsüljük meg a jövőbeni teljesítményszinteket
6. Közöljük a benchmarking megállapításait és fogadtassuk el azokat
7. Vizsgáljuk át a teljesítménycélokat
8. Fejlesszünk ki akcióterveket
9. Hajtsunk végre specifikus lépéseket és kísérjük figyelemmel az előrehaladást
10. Kalibráljuk újra az összemérési alapokat

A szerző kihangsúlyozza, hogy ez egy keret, amelyből a benchmarking típusától és céljától függően választható meg az a lépésszám, amely az adott szervezetnél, - jelen

esetben a saját vizsgálatomnál – elvégzendő. A vizsgálataimhoz adaptált módszerben, amely tulajdonképpen egy modellezési folyamat az első négy lépést alkalmaztam.

### 3.5. AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK

Az adathalmaz megbízhatóságát a reliability analízissel teszteltem. Az analízis egy Chronbach alpha mutatót képez, mely eldönti a megbízhatóságot. E mutató értéke az egyes kérdéscsoportok esetében a 6. sz. táblázat szerint alakult. Látható, hogy az értékek (2 kérdéscsoportot kivéve) jóval magasabbak, mint az előírt 0,7-es érték (BARRETT, 2001). Ezért az adatokat megfelelőnek tekintettem a további vizsgálatokra. Elvégeztem azt az elemzést is, amely megmutatja, mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnénk a megbízhatóságon. Egyik kérdéscsoportnál sem találtam ilyen kérdést.

**6. Táblázat: Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként:**

Kérdéscsoport	Chronbach Alpha érték
1.	0,7406
2.	0,8101
3.	0,7545
4.	0,7478
5.	0,8126
6.	0,8199
7-16/1	0,8172
7-16/2	0,6855
7-16/3	0,6844
7-16/4	0,8639

A megbízhatósági koefficiens lényege, kiszámítása:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_T^2} \right),$$

ahol k= kérdések (itemek) száma

$s_i^2$  = az i. kérdés (item) varianciája

$s_T^2$  = a tesztérték varianciája



Illusztrációs példa:

Válaszadó	Kérdés 1	Kérdés 2	Kérdés 3	T tesztérték
A	3	5	2	10
B	4	3	4	11
C	2	4	1	7
<b>Variancia</b>	1	1	2,33	4,33

$$\text{Ekkor : } \alpha = \frac{3}{2} \left( 1 - \frac{1+1+2,33}{4,33} \right) = 0$$

Válaszadó	Kérdés 1	Kérdés 2	Kérdés 3	T tesztérték
A	4	4	4	12
B	4	4	4	12
C	3	4	3	10
<b>Variancia</b>	0,33	0	0,33	1,33

$$\text{Ekkor : } \alpha = \frac{3}{2} \left( 1 - \frac{0,33+0+0,33}{1,33} \right) = 0,75$$

Az adathalmazt 104 db értékelhető kérdőívbeli állítottam össze, melyet először leíró statisztikai módszerekkel (átlag, medián, módusz, megoszlások) elemeztem. A kontingencia táblák elemzéséhez, illetve két kategóriális változó összefüggéséhez (például a végzettség összefüggése a tudásszinttel) Pearson-féle Chi-négyzet próbát alkalmaztam.

### ***Minőségügyi gondolkodás vizsgálata főkomponens analízissel***

A minőségügyi attitűdökre vonatkozóan 52 kérdés szerepelt a kérdőívben, amelyek közül a főkomponens analízist 44 db kérdésre végeztem el, és 17 db főkomponens sikerült kialakítani.

A főkomponens analízissel célom elsődlegesen az volt, hogy a változókat egyrészt csoportosítsuk a korrelációjuk alapján, másrészt a változók számát csökkentjük kisebb számú komponensre, hogy a változók csoportosulásának szerkezetét leírjuk, valamint a mögöttük meghúzódó ok változót megadjuk. A főkomponens elemzés megköveteli, hogy a megfigyelések száma 6-10-szerese legyen a változók számának. A mintanagyság, azaz a megfigyelések száma megfelelő volt, mivel 104 értékelhető kérdőív került feldolgozásra, és a főkomponensek egyenként történő kialakításakor maximum 10 változóval futtattam az elemzést. A főkomponensek olyan változók, amelyekre variancia analízist is végrehajthatunk, mert teljesülnek a vizsgálat feltételei.

Így a továbbiakban az összefüggés vizsgálatokat (például hogyan tér el, és miben a különböző tudásszinteken szakemberek véleménye a minőségügy megítélésében) már a kevesebb számú főkomponensekre végeztem varianciaanalízissel. A főkomponens elemzés során az adatok jelentős részét meg tudtam őrizni, a különböző esetekben 55-85%-os információmennyiséget őrzött meg egy-egy faktor, ami igen jónak tekinthető. Azokra a változóra, amelyeknél nem volt értelme főkomponenseket képezni, az összefüggés-vizsgálatot a MANN-WHITNEY próbával végeztem el. A főkomponensek normális eloszlású változók, így diszkriminancia elemzés is végezhető velük. Így például megadhatjuk, milyen tényezők különítik el élesen a tapasztalt vezetőket a nem tapasztaltaktól, illetve felállítható a tényezőcsoportok közötti sorrend.

### ***A Főkomponens analízis módszerének lényege***

A főkomponens elemzés feltárja a változókat irányító háttérhatásokat (látens dimenziókat) úgy, hogy az egymással korrelált változókat egy-egy közös főkomponensbe vonja össze, azért, hogy ezek már függetlenek legyenek egymástól (SZÉKELYI - BARNA, 2002). Ezután ezeket a főkomponenseket fontosságuk szerinti sorrendbe állítja. A főkomponens elemzés módszere alkalmas arra is, hogy megállapíthassuk a magyarázó változók fontossági sorrendjét, és azt, hogy azok milyen arányban befolyásolják az eredményváltozót. Alkalmazásának az is előnye, hogy  $n$  magyarázó változó helyett  $m$  ( $< n$ ) faktor szerepét vizsgálja, ahol  $m$  a magyarázó változók fele vagy harmada, azaz a rendszer ezután könnyebben kezelhetővé válik. A főkomponens analízis tulajdonképpen a faktoranalízisnek egyfajta megvalósítási módja, amikor a változók összvarianciáját magyarázzuk, és inkább az adatredukció a célunk. A főkomponens analízis egyik lényeges lépése, hogy az eredeti változók megfigyelt értékei alapján a főkomponens súlyokat becsül. A főkomponens súlyok azt adják meg, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. A főkomponens súlyokat mátrix elrendezésben mutatjuk be.

Általános szokás, hogy a  $\pm 0,70$  vagy ennél nagyobb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változót a faktorba tartozónak tekintjük, a  $0,70$ -nél kisebb abszolút értékű faktorsúllyal rendelkező változókat pedig nem azonosítjuk a vizsgált faktoralal (SZŰCS, 2002). Számos irodalomban azonban már a  $0,4 - 0,5$ -ös érték feletti faktorsúly esetén is a faktorhoz sorolják a változót. A főkomponens elemzés során gyakran rotációt alkalmazunk, ami a koordináta-rendszer forgását jelenti. A forgatástól azt várjuk, hogy

az új koordináta-rendszerben a főkomponensek már jobban értelmezhetőek legyenek, azaz egy változó lehetőleg csak egy komponenshez tartozzon. Mivel ordinális típusú adatokkal dolgoztam, a főkomponens elemzés során, a Spearman-féle rangkorrelációs mátrixot használtam az SPSS 10.0.7. programban. Amint kiszámoltattuk a főkomponens súlymátrixot, értelmet adhatunk az egyes főkomponenseknek is a „rajtuk ülő” változók alapján. A faktoranalízis helytállóságát teszteli a KMO mutató és a Bartlett-féle teszt. KMO mutató értéke minimálisan 0,5 (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A KMO azt is vizsgálja, hogy a páronkénti változókapcsolatok nem túl erősek-e. A túl erős kapcsolat sem kedvező a módszer alkalmazására, ugyanis akkor a páronkénti kapcsolatok határozzák meg az adathalmazt, és nem a mögöttük rejlő látens hatások. A Bartlett-féle teszt méri azt, hogy a változók páronként függetlenek-e. A 0,05-ös érték alatti szignifikancia azt jelzi, hogy páronként nem függetlenek a változók, ezért van értelme látens változókat keresni. A KMO teszt, melynek értéke minden futtatás esetén meghaladta 0,5-öt, mindez azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az adott analízisre. A Bartlett teszt mögött álló 0,05-nél kisebb szignifikancia szintek is jelezték, hogy a mért változóink megfelelnek a minimális követelményeknek.

### ***Diszkriminancia-analízis***

A diszkriminancia analízis két (esetleg több) csoport szétválasztására alkalmas módszer több kvantitatív változó figyelembevételével (SVÁB, 1979). Az analízis kiindulási alapja, hogy minden megfigyelt egyedet (megfigyelési egységet) szakmai ismeretek vagy tetszőleges kritérium alapján előre, vagy az A, vagy a B csoportba soroltunk, vagy más többváltozós módszerek (faktoranalízis, klaszteranalízis, varianciaanalízis) eredményeként létrehozott csoportok esetén is kereshetjük azon változókat, melyek dominánsak a csoportok létrehozásában). A módszer tehát eldöntheti, hogy az elemzésben szereplő változóhalmaz elemei közül melyek azok a változók, amelyek a minta elemeinek adott osztályozással történő elkülönülését leginkább alátámasztják vagy a fontosnak ítélt változók alapján milyen osztályozás a legalkalmasabb.

A következő kérdésekre adhatunk választ a diszkriminancia analízissel (SVÁB, 1979):

1. Kimutatható-e szignifikáns különbség a két csoport között a megadott kvantitatív tulajdonságok figyelembevételével? Ennek a kérdésnek csak akkor van

létfajossultága, ha tulajdonságonként külön-külön nem, vagy csak kevésbé szignifikáns különbség mutatható ki a két csoport között.

2. Összesen  $p$  számú kvantitatív tulajdonságot figyelünk meg minden egyeddel kapcsolatban. E kvantitatív változók egyenkénti figyelembevétele alapján azonban legtöbbször nagy az átfedés a két csoport között. Ezért merül fel az a kérdés, hogy az adott kvantitatív változók alapján a két csoportba sorolás helyes-e, kellőképpen indokolt-e? Mekkora a két csoport közötti átfedések mértéke, az egyedek mekkora biztonsággal sorolhatók be az egyik illetve másik csoportba, melyek az átmeneti egyedek, melyeket nem megfelelően soroltunk be?
3. Meghatározható-e egy függvény, amellyel eldönthető, hogy egy újabban megfigyelt egyed az A vagy B csoportba sorolandó-e?
4. Jellemezhetőek-e számszerű értékekkel az egyes egyedek? Ezt az összevont számszerű értéket szokás  $Z$ -vel jelölni. Szétválaszthatóak-e az egyedek egy közös ábrázolással, ha  $p$  dimenzió helyett egyetlen dimenzióra vetítjük őket a már kiszámított összevont  $Z$  értékek alapján?

Vizsgálataimban a diszkriminancia analízist előzetesen kialakított tapasztalt és nem tapasztalt vezetők csoportjára végeztem el. Kimutattam, hogy milyen tényezők okozzák a különbségeket, és ezek milyen súllyal jelennek meg a felkészült és nem kevésbé felkészült vezetők véleményében, vagyis melyek jelentősebbek, melyek lényegtelenebbek.

## **4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK**

A vizsgálati eredményeket három alfejezetben mutatom be, követve az adatgyűjtés strukturáját. Az első alfejezetben a minőségügyi gondolkodás általános megközelítésével foglalkozom. Az adatok ágazati lehatárolás nélküli vállalati körből származnak, áttekintést adnak a minőséggel kapcsolatos attitűdökről, a vizsgálatba bevont szervezetek vezetőire jellemző „közgondolkodásról”.

A második részben a minőségügyi gondolkodás részletes vizsgálatának eredményei és értékelése szerepel. Tekintve, hogy az adatgyűjtést élelmiszervállalkozásoknál végeztem, így az alkalmas arra, hogy ágazatban dolgozó vezetők véleménye alapján kirajzolható állapotról megállapításokat fogalmazzak meg és javaslatokat tegyek.

A harmadik részben egy konkrét terület, a zöldség-gyümölcs ágazat előtt álló minőségügyi feladatok megoldásra kerestem választ a benchmarking segítségével. Ezzel azt kívánom igazolni, hogy az a tanulási folyamat, amelyeknek a pillanatnyi állásáról a második fejezet ad ugyan egy képet felgyorsítható, eredményesebbé tehető, ha megfogalmazott célok konkrétak, vállalati szinten is értelmezhetőek és tervezhetőek.

### **4.1. ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ÉPÜLŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI**

A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálatát a tanszéki kutatás vezetési interjúkra alapozott módszerére építettem. A 17 vizsgálati területből a minőségi termelést befolyásoló tényezőket elemeztem a vállalati vezetők által kitöltött kérdőív alapján.

Az 7. számú táblázat adatai azt mutatják, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők megközelítően 93 %-a strukturált termelőszervezetnél dolgozik, ahol a cégjogi formának nincs jelentősége, mivel a minőség értelmezése elsősorban tevékenységhez kötött. A működési forma szerepe érdekes viszont abból a megközelítésből, hogy vajon a vizsgált cégek mennyire reprezentálják saját tevékenységi körükben a teljes termelő szférát.

#### 4.1.1. Az adatszolgáltatók jellemzői

7. Táblázat: A vizsgálatban szereplő szervezetek működési formája

MŰKÖDÉSI FORMA	GYAKORISÁG	%	KUMULÁLT %
Rt	103	29,86	29,86
Kft	145	42,03	71,88
Bt	6	1,74	73,62
Szövetkezet	66	19,13	92,75
Egyéb	25	7,25	100,00
Összesen	345	100,00	

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

Erre lehetne adatokat bemutatni a 2001-es KSH felmérés alapján, de ettől eltekintek, ugyanis a vizsgálati célom nem az volt, hogy az ágazat egyes szegmenseit egymáshoz hasonlítsam, hanem az, hogy a fejlődés motorjainak tekinthető vállalati körben, melyek a szakmai/minőségügyi gondolkodás jellemzői.

A 8. számú táblázat a kérdőívet kitöltő vezetők életkorát mutatja be. A vizsgálat szempontjából a korösszetételt csak egy aspektusból érdemes értékelni. Mégpedig aszerint, hogy az előregedő vezetőkkel képesek-e a vállalatok megfelelni a rendszerváltással együtt járó új gazdaságfilozófiai elvek generálta feltételeknek. Közismert, hogy a rendszerváltást követő éveket a gazdasági visszaesés, majd a stagnálás és lassú növekedés jellemezte, amely ugyan egy nagyon bonyolult, több fakorból álló ok-okozati összefüggésrendszer, de ebben a menedzsment szerepe nagyon jelentős tényező.

Az adatokból kiténik, hogy a vezetők mintegy 35 %-a 50 év feletti, de ha hozzáadjuk a 40-50 év közötti korosztályt, az arány már több mint 64 %. Ez a

**8. Táblázat: A vizsgálatban résztvevő vezetők megoszlása életkor szerint**

életkor	gyakoriság	%	kumulált %
20-29	59	17,10	17,10
30-39	65	18,84	35,94
40-59	99	28,70	64,64
50-59	109	31,59	96,23
60-	13	3,77	100,00
Összesen:	345	100	

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

korosztály a graduális képzés során még nem tanulhatta meg a piacgazdasági elvek szerinti működéshez szükséges ismereteket, különösen nem tanulta a minőségügyi elvárások vállalati szintű értelmezését és a kihívásokra adható válaszokat.

**9. Táblázat: A kérdőív kitöltőinek iskolai végzettsége**

Iskolai végzettség	gyakoriság	%	kumulált
általános	1	0,29	0,29
szakiskola	2	0,58	0,87
közép	41	11,88	12,75
főiskola	84	24,35	37,10
egyetem	191	55,36	92,46
technikum	25	7,25	100,00
Összesen	345	100	

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

A 9. számú táblázat az iskolai végzettségről ad képet. A közel 80%-os felsőfokú végzettségi arány azonban csak annyit jelent, hogy minél magasabb az iskolai végzettség, annál jobb az esélyei a korszerű menedzsment módszerek ismeretének, illetve befogadásának.

A 10. sz. táblázatban szereplő, a beosztásra vonatkozó adatok szerint az adatszolgáltatók 85 %-a döntéshozói beosztásban van, így a szerepük a minőségkultúrában meghatározó.

**10. Táblázat: A kérdőív kitöltőinek beosztása**

beosztás	gyakoriság	%	kumulált
szakmunkás	3	0,87	0,87
alsó	43	12,46	13,33
közép	154	44,64	57,97
felső	139	40,29	98,26
egyéb	6	1,74	100,00
Összesen	345	100	

Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

#### 4.1.2. A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése

A kérdőívben szereplő, mért tényezők összeállításánál nem törekedtem a minőségügyi szakzsargon kizárólagos használatára, félve attól, hogy értelmezési problémák miatt a válaszok nem lesznek átgondoltak. Törekedtem a vezetéstudomány több évtizede értelmezett és használt szakkifejezéseit használni, azzal, hogy ezeknek a tartalma a minőségügyi paradigmaváltást követően is érvényes, illetve felértékelődött. Az 11. sz. táblázatban a cégforma szerinti értékelést mutatom be.

**11. Táblázat: A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése a különböző cégformák esetén**

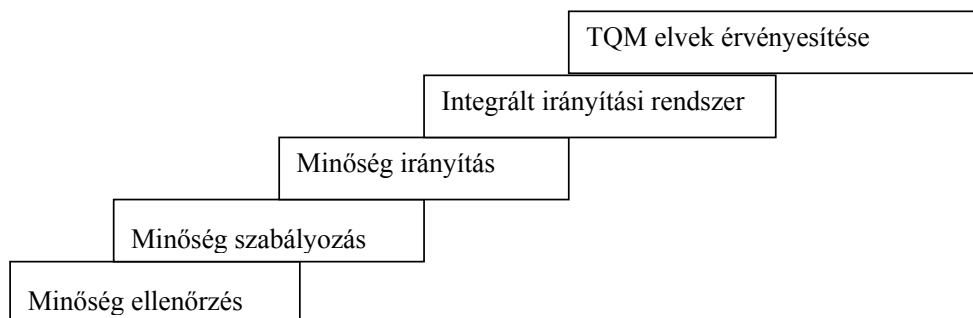
Működési forma		Minőség-mérés	Vezetés	Techn. Színvonal	Techn. Fegyelem	Alapanyag minőség	Értékrend	Vállalati kultúra	Termelési hagyomány	Szak-képzettség	Minőségügyi rendszer
Rt	Átlag	4,53	4,13	4,42	4,66	4,49	3,97	3,66	3,49	3,82	3,92
Kft	Átlag	4,66	4,48	4,49	4,59	4,48	4,01	3,90	3,77	4,10	4,10
Bt	Átlag	5,00	5,00	3,33	4,00	4,33	4,00	3,33	4,33	3,00	1,67
Szöv	Átlag	4,09	4,17	4,00	3,95	4,27	3,82	3,44	3,59	3,73	3,88
Egyéb	Átlag	4,56	4,28	3,88	4,00	3,76	4,16	4,12	3,64	4,28	4,44
Összesen	Átlag	4,51	4,31	4,31	4,43	4,39	3,97	3,75	3,65	3,94	3,99

Elemzés: 345

Forrás: saját elemzés, 2007.



A táblázat adatainak értékelésénél a minőségügyi gondolkodás fejlődése (8. ábra) lehet az a standard, ami a viszonyítási alapot jelentheti.



**8. ábra: A minőség megvalósulásának fejlődése**

*Forrás:* saját szerkesztés, 2007.

A fenti megközelítésben (8. sz. ábra) a TQM filozófia direkt kérdés formájában nem szerepel ugyan, de az ennek részelemeiként értelmezhető vállalati kultúrára, értékrendszere, termelési hagyományra, szakképzettségre és minőségügyi rendszerre adott értékszámok nagyon pontosan jelzik azokat az attitűdöket, hogy a felmérésben választ adók gondolkodása milyen vállaltirányítási gyakorlatnak felel meg. Ezeknek a tényezőknek az értékelése általában alacsonyabb az egyébként nagyon fontos más mutatóknál, de ez azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek a 70-es, 80-as évek szintjén járnak. Ezt támasztja alá a minőségmérés/ellenőrzés kiemelkedően magas pontszáma. A Bt-nél mért kiugró érték ebből a szempontból nem meglepő, de a szövetkezetnél kapott 4,09 minősítés elgondolkodtatásra készített, ugyanis ez a vállalati kör az, ahol a visszaszorulás, a leépülés a jellemző, így őket az ágazatban cégforma tekintetében a túlélőként, a nyertesként működő Rt-hez, Kft-hez célszerű viszonyítani. Ebben a felfogásban a minőség-ellenőrzés alacsonyabb értéke az elmaradást jelzi inkább, mint az ellenőrzésközpontúságot meghaladó korszerű gondolkodást. A vezetés, technológiai színvonal, technológiai fegyelem, alapanyag minőség tényező megítélése tükrözi a magyar valóságot, ugyanis a Rt-ok és a Kft-ék esetében ezek magasabb értékek, melyek arra utalnak, hogy a minőség-szabályozás és irányítás fontos alapelemei megfelelően értékelték, míg a Bt-k és szövetkezetek esetén ezekhez a mutatókhoz kisebb értékszám kapcsolódik.

**12. Táblázat: A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése vállalati méret szerint**

Alkalmazotti létszám		Minőség-mérés	Vezetés	Techn. Színvonal	Techn. Fegyelem	Alapanyag-minőség	Értékrend	Váll.kultúra	Termelési hagyomány	Szak-képzettség	Minőségügyi RSZ
<b>mikro</b>	Átlag	4,62	4,46	3,76	4,03	4,14	3,97	3,92	3,92	4,05	3,54
<b>kis</b>	Átlag	4,35	4,40	4,51	4,38	4,56	3,96	3,85	3,83	4,11	4,00
<b>közép</b>	Átlag	4,51	4,17	4,31	4,50	4,33	3,81	3,60	3,43	3,74	3,81
<b>nagy</b>	Átlag	4,56	4,33	4,33	4,57	4,54	4,21	3,76	3,69	4,11	4,26
<b>Összesen</b>	Átlag	4,51	4,30	4,30	4,43	4,40	3,98	3,76	3,64	3,95	3,96

Elemszám: 345

*Forrás:* saját vizsgálat, 2007.

A 12. sz. táblázat adatai szerint a minőségmérés/ellenőrzés megítélése nem függ a vállalati mérettől, hasonlóan a vezetés megítélése sem. A mikro szintet meghaladó méretnél felértékelődik a technikai színvonal, a technológiai fegyelem és az alapanyag minőség. Nem vizsgáltam, de feltételezhető, hogy a mikro vállalkozások a termékpályán távol vannak a végfelhasználó fogyasztótól, illetve a követelményeket meghatározó termékpálya szereplőktől. Így náluk a minőségi követelmények kielégítése, illetve a kielégítésben meghatározó szerepet játszó tényezők megítélése ezért nem olyan hangsúlyos. A nagy szervezetektől beérkezett kérdőívek értékrendet, szakképzettséget megítélő értékszámai magasabbak a többi kategóriától, ami azt jelzi, hogy a mérettel, növekedéssel már egy pozitívabb attitűd összekapcsolható.

**Összegzés:**

A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálata során a minőségi termelést befolyásoló tényezőkre adott válaszokat értékeltem. A vizsgált tényezőkre adott válaszokat a minőség megvalósulásának fejlődéstörténeti modelljével vettem össze és azt állapítottam meg, hogy a válaszadók a 70-80-as évek vállalatirányítási gyakorlatában fontos értékekre magasabb pontszámot adtak, mint a korszerű minőségfilozófiát kifejező kategóriákra (vállalati kultúra, értékrend, minőségügyi rendszer). Cégforma szerint is találtam különbséget, ahol a társas-vállalkozások vezetői inkább haladó attitűdökkel rendelkeznek, mint a szövetkezetben vagy Bt-nél dolgozó társaik.

A vállalati méret szerinti vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a nagyobb szervezetek válaszadói a korszerű gondolkodáshoz hozzákapcsolható tényezőkre adtak nagyobb értékszámot.

## 4.2. MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA

Vállalati vezetők körében végzett felmérés segítségével azt vizsgáltam, hogyan gondolkodik a célcsoport a minőségügyről. Ennek a vizsgálatnak az elvégzésében az motivált, hogy a gazdálkodás feltételrendszerének tudományos vizsgálata során a humán erőforrás szerepe vagy alulértékelt, vagy nem terjed túl az emberi tényező statisztikai leírásán. Ebben a megközelítésben a vizsgálat főbb fókuszterületei:

- ✓ a minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők,
- ✓ a szervezeti gátló tényezők,
- ✓ a vállalaton (szervezeten) kívüli faktorok,
- ✓ a biztonságos ételkészítés-előállítás motivátorainak,
- ✓ a vállalatirányítás során alkalmazott minőségügyi elvek,
- ✓ vezetési feladatok értékelése,

A válaszadók minden kérdésnél a vizsgált tényezők fontosságát 1-5 ponttal értékelték.

### 4.2.1. A válaszadók felkészültsége

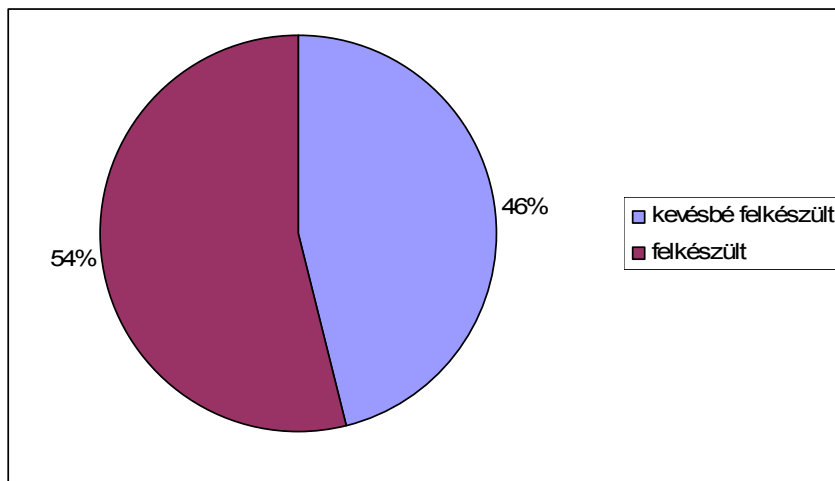
13. Táblázat: A válaszadók felkészültségét mérő mátrix

Megnevezés	Nem halott róla	Hallott róla, de nem ismeri	Ismeri	Munkája során alkalmazza
MSZ EN ISO 900x	- 0,5	0	0	0
HACCP	- 0,5	0	0	0
TQM	- 0,4	+ 0,2	+ 0,2	+ 0,2
EFQM	- 0,2	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
GMP	- 0,4	+ 0,2	+ 0,2	+ 0,2
GHP	- 0,2	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
Benchmarking	- 0,1	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
Élelmiszertörvény	- 0,5	0	0	0
Élelmiszerkönyv	- 0,5	0	0	0
Szabványok	- 0,5	0	0	0

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

**Értékelés:** ha a négy oszlopban lévő értékek összege nagyobb, mint „0”= felkészült.

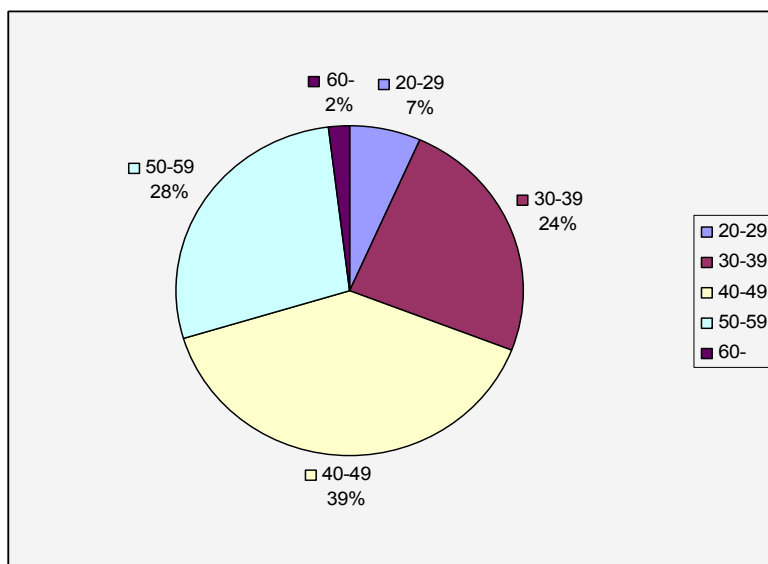
A kérdőíven szerepeltett ún. „vizsgakérdés” alapján a válaszadókat két csoportra osztottam, felkészült és kevésbé felkészült besorolással. A besorolást a 13. sz. táblázat szereplő mátrix segítségével végeztem. A feltételezésem az volt, hogy a minőségügy általánosan elterjedt fogalmait szinte minden vezető ismeri, de ezen a területen felkészültnek csak az tekinthető, aki a fogalomkészletet érti, illetve már dolgozott vele.



**9. ábra: A megkérdezettek felkészültség szerinti megoszlása**

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.

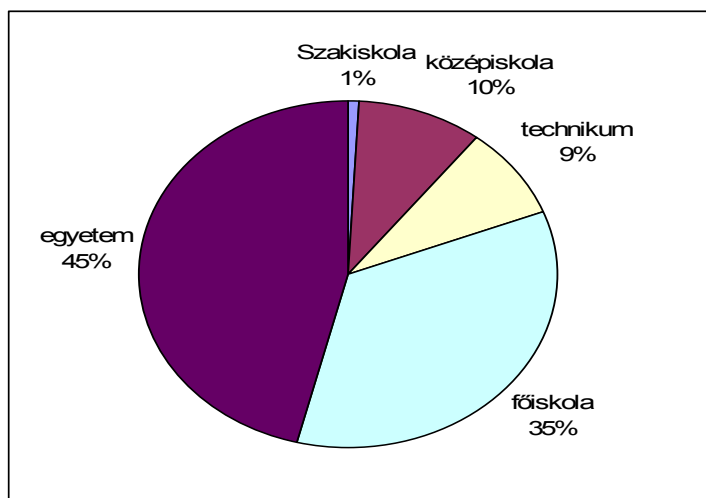
Az eredményt a 9. sz. ábrán mutatom be, amely szerint az élelmiszervállalkozások között meghatározónak tekinthető cégeknél a megkérdezett vezetők 46 %-a kevésbé felkészült. Ez az adat önmagában is elgondolkodtató, egyfajta tükröt tart az EU-ban helytállni akaró agrárágazat elé. Életkoruk alapján a megkérdezettek, jellemzően a 40-49 éves korosztályba tartoztak (39 %), 80,0 %-uk diplomával rendelkezett (egyetemi 46, 2; főiskolai 34, 6).



**10. ábra: Megkérdezettek kor szerinti megoszlása**

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

Beosztás szerint 19,3 % alsó, 51,9 % közép és 28, 2% a felső vezető. A fentiek részletesen 10-11 sz. ábrák mutatják be.



**11. ábra: A megkérdezettek végzettség szerinti megoszlása**

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

Jellemző adat, hogy a 104 megkérdezett vezető közül a 48 egyetemi diplomával rendelkező válaszadóból csak 26 fő (54 %) tekinthető felkészültnek. Ez az arány

megegyezik a teljes minta azonos mutatójával. Tekintve, hogy a vizsgálat területe csak az elmúlt néhány évben vált tananyaggá, felértékelődik a tudás megújítását és kiegészítését biztosító felnőttoktatás (vezetői továbbképzés) jelentősége. Ezt támasztja alá a 14. sz. táblázat, amely a minőségbiztosítási/élelmiszerbiztonsági rendszert működtető vállalatok vezetőinek felkészültségi adatait tartalmazza.

**14. Táblázat: A felkészültség és a vállalati minőségügyi rendszer kapcsolata**

Tudásszint	MBR				Összesen
	nincs	HACCP	ISO	mindkettő	
Kevésbé felkészült	21	5	6	16	48
Felkészült	3	4	39	10	56
Összesen	24	9	45	26	104

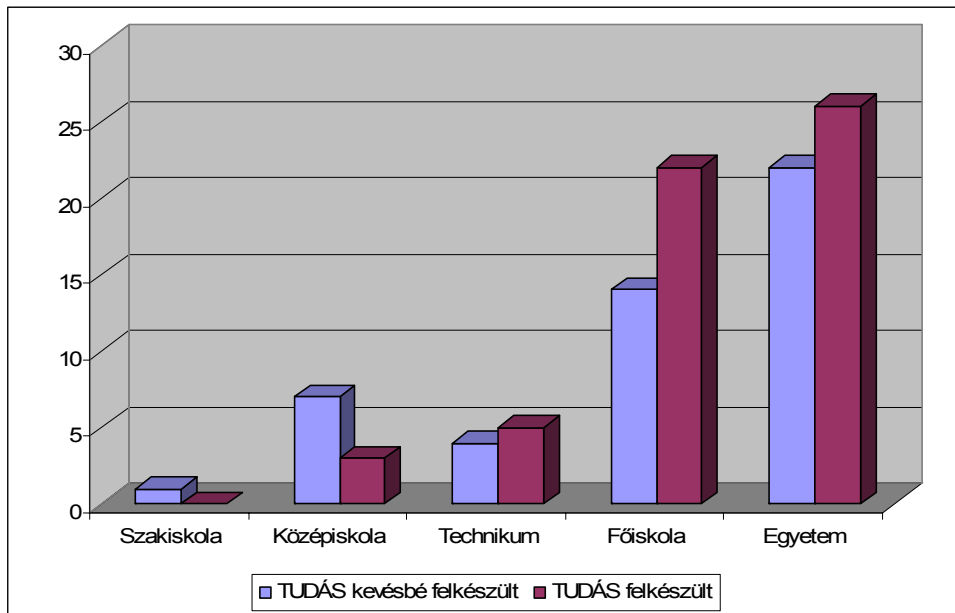
*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

**MBR** = Minőségbiztosítási rendszer

A 14. táblázat ezen túl még egy nagyon fontos következtetés levonására alkalmas, nevezetesen minden minőségügyi rendszert működtető szervezetnél alapvető követelmény a vállalat dolgozóinak a minőségügyi képzése, de különösen az a vezetők esetében. Sokat elárult a vállalati gyakorlatról, hogy a Minőségbiztosítási Rendszer (MBR), a továbbiakban MBR-t alkalmazó cégeknél dolgozó 80 vezető közül 27 fő (33%) nem tekinthető felkészültnek. Még elszomorítóbb ez az arány a MBR-t nem alkalmazóknál, ahol 12,5 % nevezhető felkészültnek.

Megvizsgáltam, hogy a felkészültség hogyan függ össze az iskolai végzettséggel és azt találtam, hogy a Pearson-féle Chi négyzet próba ( $\chi^2 = 0.413$ ;  $df=2$ ,  $p=0.813$ ) nem mutatott ki szignifikáns különbséget a különböző végzettségűek között a technikus és a magasabb képesítéssel rendelkezők esetén.

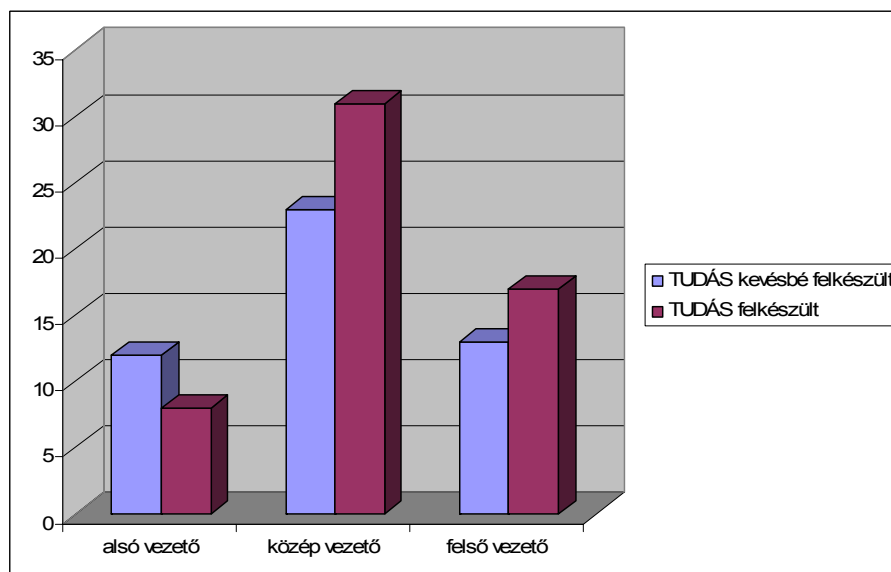
A szakiskolai, illetve középiskolai végzettségűek esetén van különbség, de ebből a körből kevés adattal rendelkezünk, mert nem jellemző, hogy nagy cégeknél alacsonyabb iskolai végzettséggel vezető beosztásokat töltenének be. A fentieket a 12. sz. ábra szemlélteti.



**12. ábra: Felkészültségi szint végzettség szerinti megoszlása (fő)**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2003.*

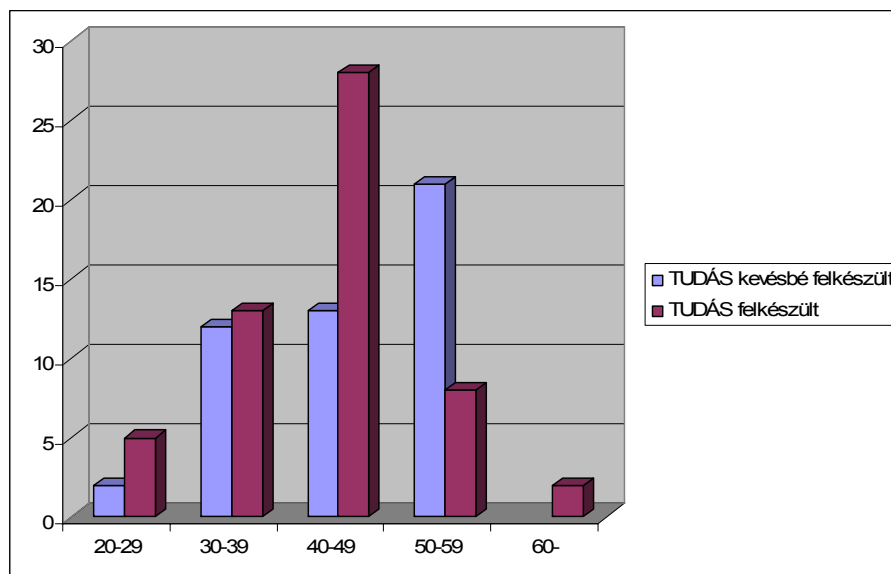
Hasonlóan a végzettséghez a Pearson-féle Chi négyzet próba ( $\chi^2 = 1.914$ ;  $df=2$ ,  $p=0.384$ ) nem mutatott ki szignifikáns különbséget felkészültség szerint a vezetői szintek között. Nem mondhatjuk azt, hogy a felső vezetők felkészültebbek lennének a minőségmenedzsment terén. Ennek adatai szerepelnek a 13. sz. ábrán.



**13. ábra: A felkészültségi vezetői szint szerinti megoszlása**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2003.*

Eleméztem a kor és a felkészültség viszonyát, ennek eredményeit a 14. sz. táblázat mutatja be. A táblázatra elvégeztem a Chi négyzet próbát, de előtte kizártam a 60 évesnél idősebbeket és a 30 évesnél fiatalabbakat, mert kevés elem került a cellákba. A Pearson – féle Chi négyzet próba ( $\text{Chi}=11.272$ ;  $\text{df}=2$ ,  $\text{p}=0.004$ ) szignifikáns különbséget mutatott ki a korcsoportok és a felkészültségi szintek között. A 30-39 éves korosztályban azonos arányban találtam felkészült és kevésbé felkészült vezetőt, a 40-49 éveseknél jórészt felkészülteket, míg az 50-59 éveseknél inkább kevésbé felkészülteket. Az elemzésemem kívül megjegyzem, hogy a 60 évesnél idősebbek mind felkészültek, de a fiatalok között is többségben vannak.



**14. ábra: A felkészültség kor szerinti megoszlása**

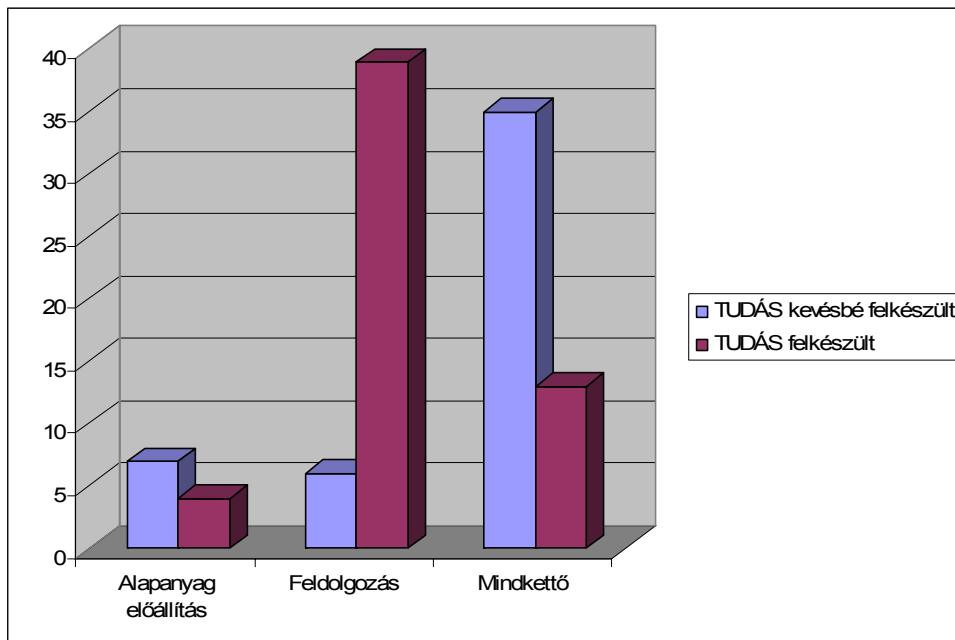
*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

A tényekre tudományos magyarázat nincs – mert nem terjed ki a vizsgálat ennek a részletnek az alaposabb megismerésére – de az a feltételezés talán helytálló, hogy a fiatalabbak még frissnek érzik a tudásukat, így nem fordítanak elég időt az önképzésre, míg 40-49 évesek ezt fontosnak tartják. Az idősebb korosztály (50-59) esetén természetesnek tűnik az eredmény, kérdés, hogy a versenyképesség tekintettel lehet-e az életkorra.

A vártak megfelelő értékeket kaptam a cég profilja és a vezetők felkészültsége tekintetében ( $\text{Chi}=34.691$ );  $\text{df}=2$ ,  $\text{p}=0,00$  szignifikanciával különbség mutatkozott a Person-féle Chi négyzet próbával. Nevezetesen a feldolgozóipari cégek vezetőinek



felkészültsége kiugróan magas, összevetve az alapanyag-előállítással foglalkozó és a vegyes profilú vállalatok adataival. A tényszerű adatokat a 15. sz. ábrán mutatom be.



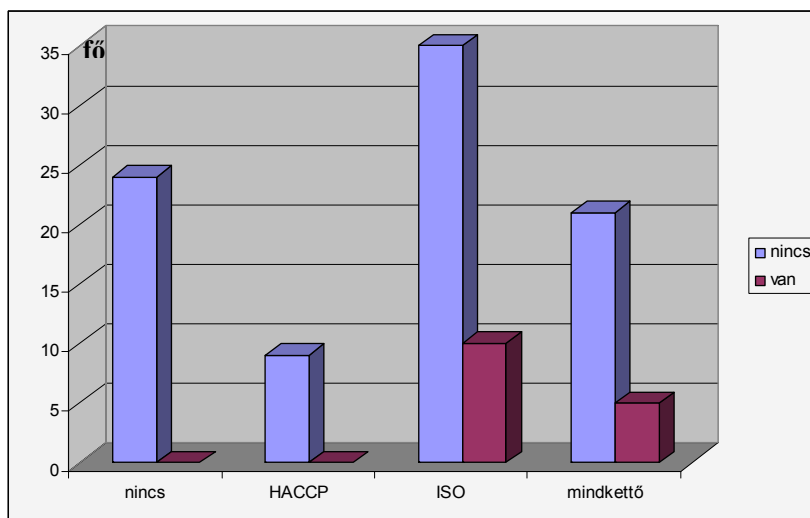
**15. ábra: A profil és felkészültségi szint összefüggése**

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

Ezt az támasztja alá, hogy azok a szervezetek, amelyek a termékpályán közelebb vannak a végfelhasználókhöz egyszerűen nem engedhetik meg a minőségügy nem megfelelő kezelését, egyrészt piaci érdekből, másrészt a formális rendszerek alkalmazását kikényszerítő vevők miatt (GYŐRI – GYŐRINÉ, 2003).

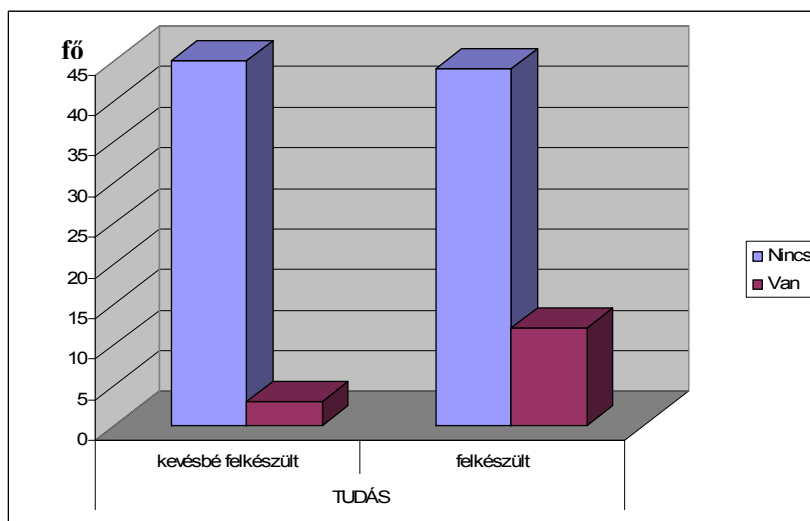
Rákérdeztem, hogy van-e speciális képzettsége a válaszadóknak a minőségügy területén, ahol a 104 válaszadóból csak 15 fő válaszolt igennel, akik 3 kivétellel a felkészült kategóriába tartoznak. A Pearson –féle Chi négyzet próba (  $\chi^2 = 34.691$ ;  $df=2$ ,  $p=0.000$  értékkel ) szignifikáns különbséget mutatott ki a speciális minőségmenedzsment képzés és a felkészültség között. (16. ábra) Ez az adat is azt támasztja alá, hogy a felnőttképzésre nagyon nagy szükség van, de bemutatja azt is, hogy az a 80 vezető, aki valamilyen minőségirányítási rendszert bevezetett/alkalmazó cégnél dolgozik, a rendszerek bevezetésével egyidejűleg kötelezően megtartandó képzéseken nem vettek részt. Sajnos itt nem a személyes döntés, illetve az attitűd a lényeges, hanem az, hogy úgy vezetnek be minőségügyi rendszereket, hogy formailag

minden rendben van, de tartalmilag a tények megdöbbentőek. Leegyszerűsítve: bevezetik a rendszert, kifizetik a tanácsadót, megfelelnek az auditon, de a felszín alatt tetten érhető a szabálykerülés. Árnnyaltabban fogalmaznak GYŐRI-GYŐRINÉ (2002), amikor azt mondják, hogy: „A minőségügyi rendszerek alkalmazásának eredményességében és hatékonyságában rejlő lehetőségeket azonban nem használják ki eléggé”. Ez egy színlelt világ jellemző tünete, amely némi magyarázatot ad arra, hogy miért maradnak el a gazdasági sikerek. Ezeket a megállapításokat támasztják alá a 16-17. ábra adatai.



**16. ábra: Speciális minőségbiztosítási képztség összefüggése a felkészültségi szinttel**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2003.*



**17. ábra: Speciális képztség és a vállalati minőségbiztosítási rendszer kapcsolata**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2003.*

### **Összegzés:**

A minőségügyi gondolkodás részletes vizsgálatánál a válaszadók szokásos (kor, nem, beosztás, képzettség) kategorizálása mellett egy speciális „vizsgakérdéssel” a válaszadókat besoroltam felkészült és kevésbé felkészült kategóriába. Ezt azért tartottam fontosnak, mert az iskolai/egyetemi tananyagban csak néhány éve épült be a minőségmenedzsment oktatás, így ezen a területen csak önképzéssel és továbbképzéssel szerezhettek ismereteket a válaszadók, ezért a képzettség itt nem fejezi ki a valós tudást. Ezzel a megközelítéssel eddig kérdőíves vizsgálatoknál nem találkoztam, viszont az eredmények visszaigazolták a módszertani újítás indokoltságát. Ezt támasztják alá az alábbi eredmények:

A megkérdezett vezetőknek csak 54 %-a tekinthető felkészültnek és ez az arány igaz az egyetemi végzettségűekre is. Azoknál a szervezeteknél, ahol működik minőségbiztosítási rendszer 67 % a felkészültek aránya, míg ott ahol nincs MBR rendszer csak 12,5 %. Életkor szerint is találtam jelentős különbségeket, ez a középkorúaknál pozitív, míg az idősebb korosztály esetén érthetően, de nem indokoltan rossz. A feldolgozási profilú cégek vezetői esetén nagyon nagy arányban találhatóak felkészült vezetők, amit az magyaráz, hogy ezek a szervezetek a termékpályán közelebb vannak a végfelhasználókhoz, ezért a piaci érdek és a vevői kényszer hatása kézenfekvő.

A felkészültségre vonatkozó vizsgálatokat egyértelművé teszik, hogy az EU piacán helytállni akaró ágazat vezetőinek a továbbképzése ki kell, hogy terjedjen a minőségmenedzsmentre is. A vizsgálat során a 104 válaszadóból csak 15 fő válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy részt vett-e speciális minőségügyi képzésen, de legalább közülük csak 3 fő tekinthető kevésbé felkészültnek.

#### **4.2.2. A minőségügyi gondolkodás vizsgálatának főkomponens analízise és eredményei**

A felméréshez használt kérdőív 52 változójára adott válaszokat feldolgozva kaptam egy adathalmazt, amelyből az adatszolgáltatók kora, neme, beosztása, iskolai végzettsége és felkészültsége alapján nagyon sokféle összefüggés vizsgálat elvégezhető. Ettől a könnyebb úttól viszont eltekintettem, elsősorban azért, mert ha egy jelenséget nagyon nagyszámú érvel próbál valaki alátámasztani a részletek között elvész a lényeg. Jelen

esetben úgy gondolom a kevesebb lesz a több, így a kérdőívek feldolgozásának az eredményeit a mellékletek közt szerepeltetem (1. sz. melléklet).

**15. Táblázat: Rotált komponensmátrix elemei**

Vizsgálati terület	Száma	Főkomponens Megnevezése	Főkomponens elemei (változók)	Korreláció (főkomponens súlyok)
a.) A minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők	1.	Szakkultúra	Technológiai fegyelem Szakmai felkészültség Inputok minősége Szakmai önbecslés Vállalati kultúra	0,761 0,724 0,636 0,611 0,464
	2.	Stratégiai szemlélet	Minőségbiztosítási rendszer Vállalati stratégia Piaci nyomás	0,836 0,811 0,604
	3.	Állat és növény-egészségügyi helyzet	Állat és növény-egészségügyi helyzet	0,935
b.) Szervezeti gátló tényezők	4.	Szemléleti problémák	Vezetői hozzáállás Beosztottak hozzáállása Szakmai hibák	0,847 0,792 0,716
	5.	Konzervatív értékek	Termelési hagyomány Munkafegyelem hiánya	0,807 0,569
	6.	Erőforrások hiánya	Pénzügyi lehetőségek Technológiai feltételek	0,877 0,772
c.) Vállalton (szervezetben) kívüli faktorok	7.	Vállalaton kívüli tényezők	Vevői elvárások Beszállítók termékei Szaktanácsadás Kutatás	0,801 0,883 0,854 0,529
	8.	Szervezeti tényezők	Vállalati kapcsolatrendszer Meghatározó egyének Oktatás	0,855 0,82 0,522
	9.	Szabályozási környezet	Állam Hatóságok	0,857 0,812
d.) Biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorai	10.	Vállalati kultúra/értékek	Munkatársak lelkiismeretsége Munkatársak felkészültsége Vállalati kultúra	0,819 0,817 0,738
	11.	Követelmények	Szabvány Hatósági ellenőrzés Alkalmazott minőségbiztosítási rendszer	0,87 0,792 0,624
	12.	Megfelelés a kihívásoknak	Versenykörnyezet Vállalat technikai színvonala Vevői ellenőrzés	0,785 0,722 0,624
e.) A vállalatirányítás során alkalmazott minőségügyi elvek	13.	A tények tisztelete	Vevőközpontúság Tényeken alapuló döntés	0,849 0,849
	14.	Komplexitásra törekvés	Rendszeres önértékelés Rendszerszemlélet	0,735 0,795
	15.	Innovatív gondolkodás	Együttműködés a társadalmi szereplőkkel Folyamatos fejlesztés Folyamatszemléletű termelés-szervezés	0,821 0,734 0,65
	16.	Partnerség	Munkatársak bevonása Partnerkapcsolat a beszállítókkal	0,884 0,686
	17.	A felső vezetés elkötelezettsége	A felső vezetés elkötelezettsége	0,976

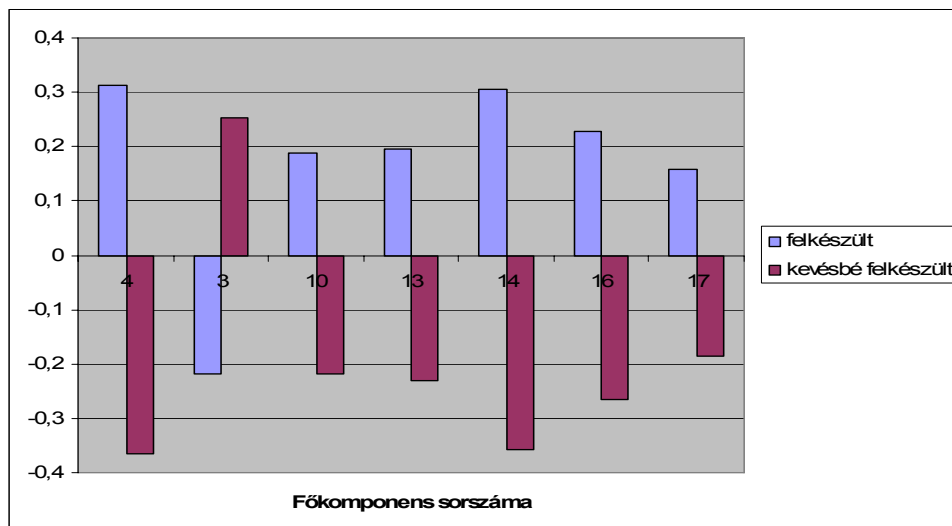
*Forrás:* saját vizsgálatok, 2003.

Az adatok csoportosítására aggregálására elvégeztük a főkomponens analízist, és 17 főkomponenst sikerült kialakítani. Ennek eredményeit mutatom be a 15. sz. táblázatban. A főkomponens analízissel a célom az volt, hogy a változókat csoportosítsam a korrelációjuk alapján, másrészt a változók számát csökkentsem kisebb számú komponensekre, a változók csoportosulásának szerkezetét leírjam, valamint a mögöttük meghúzódó ok változót megadjam. Varianciaanalízissel kimutattam, hogy a főkomponensértékek különböznek a felkészültségtől függően. Ezt mutatja be a 16. sz. táblázat, illetve a 18. ábra.

**16. Táblázat: Felkészültség szerinti különbségek a faktorértékekben**

Főkomponens száma és neve	Felkészült	Kevésbé felkészült	Sig.	SZD <sub>p5%</sub>
2. Stratégiai szemlélet	0,312	-0,364	0,000	0,263
3. Állat és növényegészségügyi helyzet	-0,217	0,254	0,016	0,272
10. Vállalati kultúra/értékek	0,188	-0,219	0,038	0,274
13. A tények tisztelete	0,196	-0,230	0,030	0,273
14. Komplexitásra törekvés	0,306	-0,357	0,001	0,266
16. Partnerség	0,227	-0,265	0,012	0,271
17. A felső vezetés elkötelezettsége	0,159	-0,185	0,081	0,276

*Forrás: saját vizsgálat, 2003.*



**18. ábra: Felkészültség szerinti különbségek a faktorértékekben**

*Forrás: saját vizsgálatok, 2003.*

A vizsgálat eredménye teljesen egyértelműen mutatja, hogy a felkészültebbek szerint egy vállalt humán erőforrás adottsága, az ott meglévő szemlélet és ennek koherenciája a vállalatirányításban sikerre vezető nemzetközi trendekkel megfelelően értékelt. Annál a vállalatnál, amelynek nincs jövőképe és hiányzik a stratégiai szemlélet az irányításban – egyezően (MINTZBERG, 2005) véleményével – nem tudja, hogy merre megy, nem koncentrálna az erőfeszítéseket, nem határozza meg a szervezetet, és nem viselkedetességét a munkájába, ezáltal hosszútávon nem lehet eredményes.

A partnerség szerepének előterébe kerülését az elmúlt évtizedek kutatásai bizonyították, kezdve a csoportmenedzsment kutatásoktól egészen a TQM filozófia konszenzussal elfogadott elméletéig.

A felső vezetők elkötelezettségének fontosságát nem kell különösebben hangsúlyozni, ugyanis minden minőségügyről foglalkozó könyv vagy ezzel kezdődik, vagy a humán tényezőkkel foglalkozó fejezeténél jelöli meg a legfontosabb sikertényezőként.

A vállalati kultúra jelentőségének egy külön fejezetet szenteltem az irodalmi feldolgozásnál, mert az az a terület, amely a legnehezebben megfogható, de ez az az alap is, amelyre egy cég jelene és jövője építhető.

A tények tisztelete, a tényeken alapuló döntés és komplexitásra való törekvés (rendszer szemlélet az irányításban) a 90-es években a minőségügy szakmai vitáinak a középpontjában állt. Ennek a vitának azonban nem az volt a lényege, hogy fontos-e vagy sem, hanem az, hogy a minőségirányítás alapját jelentő ISO 9001-es követelmény szabványban, hogy és milyen mértékben építhető be ez a szemlélet.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a felkészült vezetők szellemi viszonya a minőségügyhöz megfelel, illetve közelebb áll a minőségügy korszerű/elfogadott felfogásához, tehát a minőségügyi rendszerek bevezetésének és a szakterületen folytatott képzésnek jelentős hatása van a vállalati gyakorlatra.

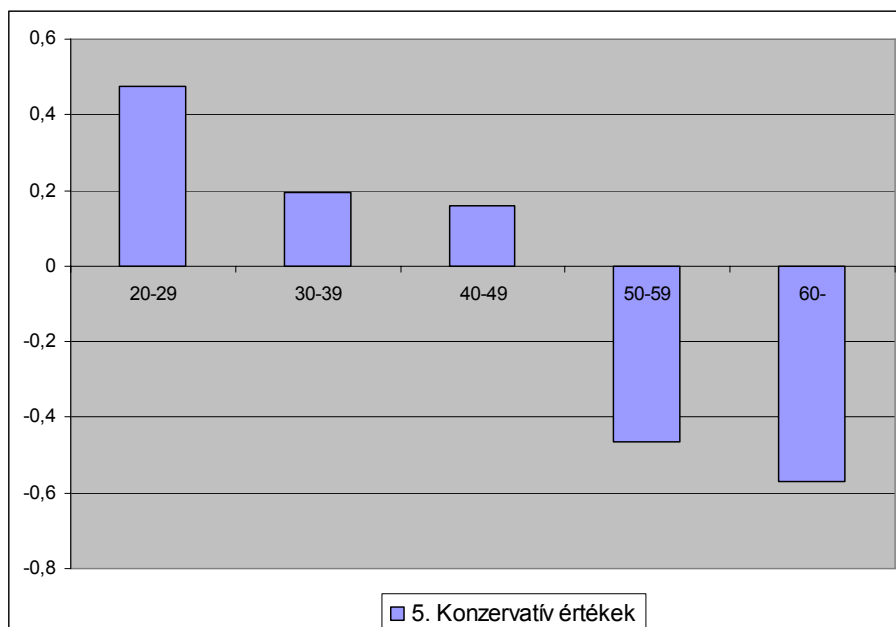
A felkészültség mellett vizsgáltam az életkor szerepét az attitűdök kialakulásában.

Varianciaanalízissel kimutatható, hogy csak az 5-ös főkomponens (konzervatív értékek) tekintetében különböznek a korcsoportok ( $p=0,03$ ). Ez a főkomponens a termelési hagyomány és a munkafegyelem hiánya változókat tartalmazza (17. sz. táblázat; 19. sz. ábra).

**17. Táblázat: Korcsoport szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

<i>Főkomponens sorszáma</i>	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	Sig.	<i>SZD<sub>p5%</sub></i>
5. Konzervatív értékek	0,4754	0,1925	0,1583	-0,4653	-0,5696	0,03	0,268

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.



**19. ábra: Korcsoport szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.

Látható, hogy a fiatalabbak szerint inkább a termelési hagyomány és a munkafegyelem hiánya akadályozza a minőségi termelést. Az idősebbek szerint ezek kevésbé akadályozó tényezők. Ez érthető is, tekintve, hogy a kor előrehaladtával, a tapasztalatok birtokában a strukturáltabb gondolkodás előtérbe kerül, a mélyebb összefüggések szerinti cselekvés, a szervezeti kérdések jobb megértése válik meghatározóvá a felszíni jelenségek helyett. Leegyszerűsítve, a kor előrehaladtával jobban megértik a vezetők az őket körülvevő világot.

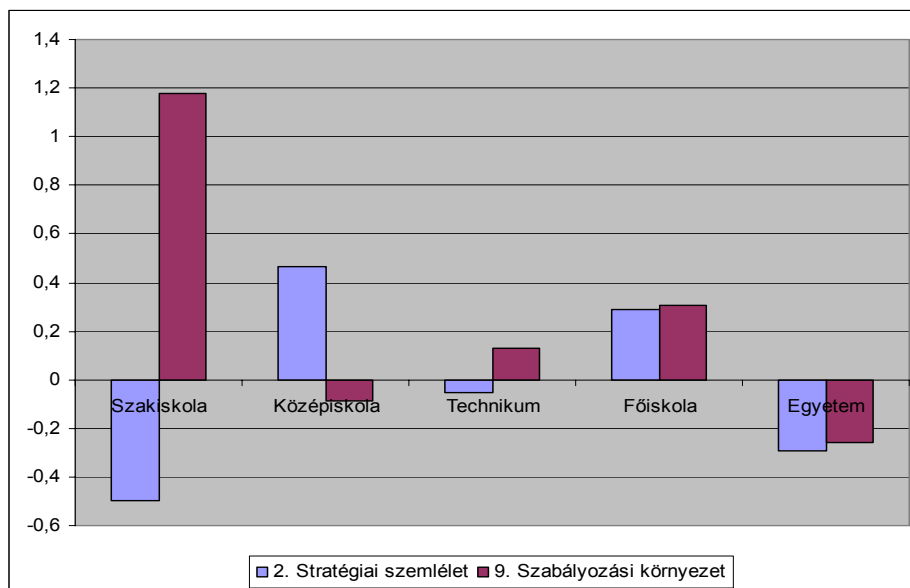
Végzettség alapján a 2. és 9. főkomponens megítélésében tapasztalhatóak különbözőségeket, mint ahogy azt a 18. sz. táblázat és a 20. ábra is mutatja.

**18. Táblázat: Végzettség szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

Főkomponens sorszáma	Szakiskola	Középiskola	Technikum	Főiskola	Egyetem	Sig.	SZD <sub>p5%</sub>
2. Stratégiai szemlélet	-0,4971	0,4638	-0,0524	0,2900	-0,2941	0,044	0,270
9. Szabályozási környezet	1,1775	-0,0899	0,1267	0,3080	-0,2606	0,072	0,275

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

A közép és főiskolai végzettségűek inkább hajlanak azon álláspont felé, hogy a minőségbiztosítási rendszer, a vállalati stratégia, a piaci nyomás jelentősebb mértékben járulnak hozzá a vállalat termékeinek minőségéhez, mint az egyetemi végzettségűek.



**20. ábra: Végzettség szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

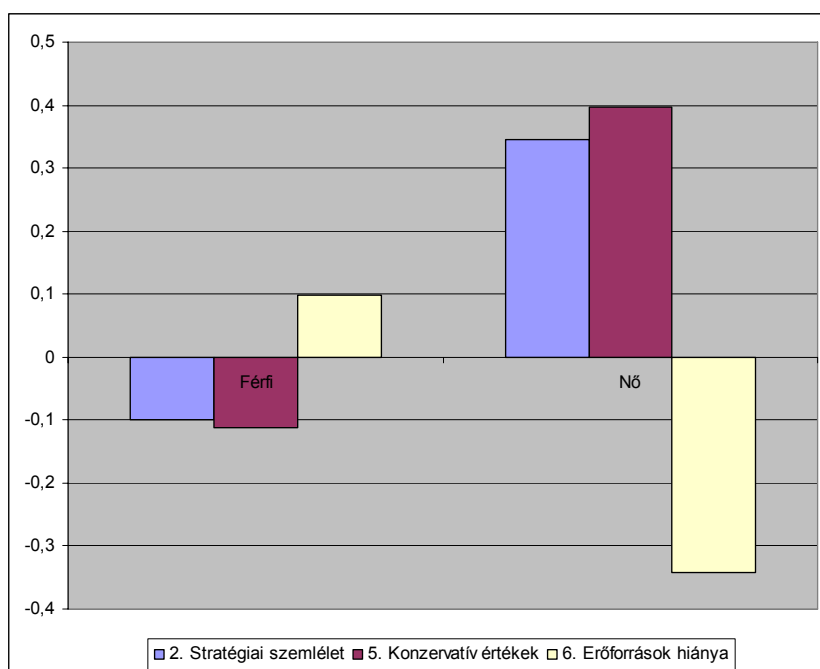
Nemek szerint is tapasztalható különbség, melyet a 19. sz. táblázat és 21. ábra mutat be.

**19. Táblázat: Nemek szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

Főkomponens sorszáma	Férfi	Nő	Sig.	SZD <sub>p5%</sub>
2. Stratégiai szemlélet	-0,0983	0,3463	0,059	0,275
5. Konzervatív értékek	-0,1127	0,3968	0,030	0,273
6. Erőforrások hiánya	0,0973	-0,3428	0,062	0,275

Forrás: saját vizsgálat, 2003.





**21. ábra: Nemek szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.

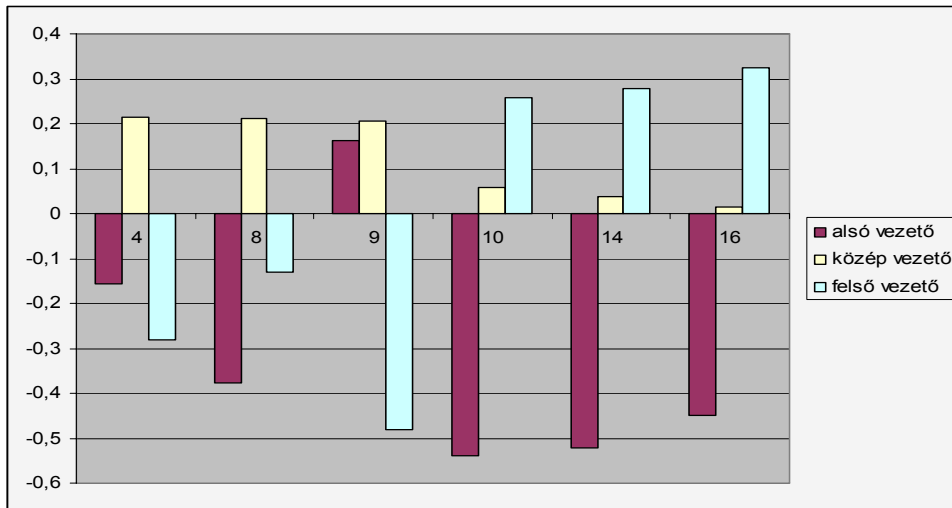
A nők szerint a konzervatív értékeknek is és a haladónak elfogadott felfogásnak (stratégiai szemléletnek) együttesen van szerepe a minőségi termelésben, a technológiai és pénzügyi feltételeket viszont nem sorolják a fontos faktorok közé. Más területeken nincs különbség a véleményekben.

Megvizsgáltam a vezetői szint szerinti különbségeket is. A megkérdezett vezetők között ezen a területen tapasztalható a legtöbb eltérés, amit a 20. sz. táblázat és a 22. sz. ábra mutat be.

**20. Táblázat: Vezetői szint szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

Főkomponens sorszáma	alsó vezető	közép vezető	felső vezető	Sig.	SZD <sub>p5%</sub>
4. Szemléleti problémák	-0,1556	0,2142	-0,2817	0,068	0,274
8. Szervezeti tényezők	-0,3774	0,2127	-0,1314	0,053	0,273
9. Szabályozási környezet	0,1626	0,2070	-0,4810	0,006	0,267
10. Vállalati kultúra	-0,5387	0,0568	0,2568	0,017	0,270
14. Komplexitásra törekvés	-0,5209	0,0376	0,2796	0,018	0,270
16. Partnerség	-0,4487	0,0148	0,3258	0,025	0,271

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.



**22. ábra: Vezetői szint szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.

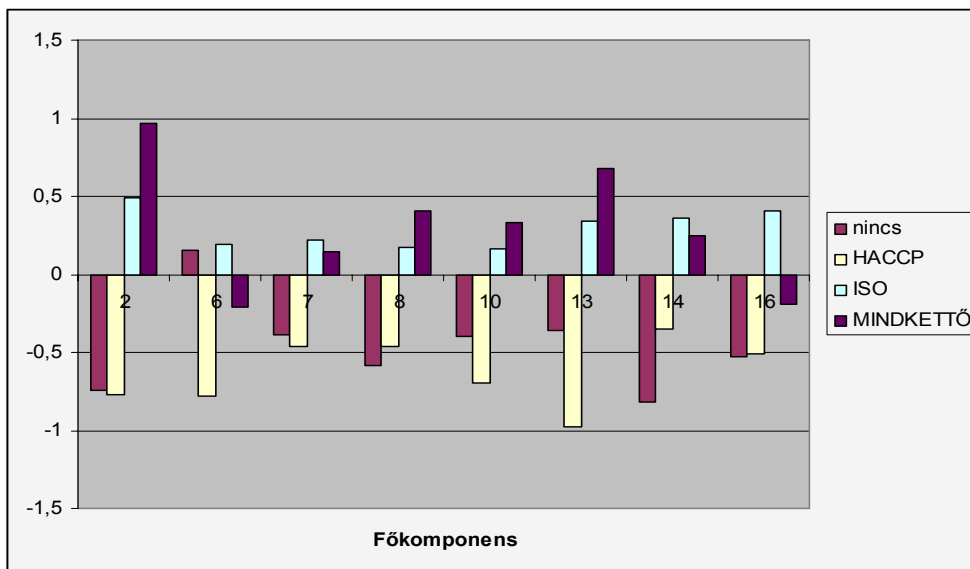
A középvezetők egy jelentős része szerint igen nagy szerepe van a hibáknak és a vezetői, beosztotti hozzáállásnak a minőségi termelés gátolásában, az alsó és felső vezetők közül csak elvétve egy-egy ember gondolja így, a döntő többség nem ezen a véleményen van. A középvezetők inkább hajlanak arra, hogy a minőségi termék előállításában igen jelentős szerepe van az oktatásnak, a vállalat, mint egyén és csoportnak, valamint az állam és hatóságoknak. A felsővezetők szerint az államnak, hatóságnak egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben van szerepe a minőségi termelésben. Igen nagy különbségek mutatkoznak a biztonságos élelmiszer előállításban szerepet játszó tényezők értékelésében a felső és alsóvezetők között. Az utóbbiak között nagyobb arányban vannak azok, akik fontosabbnak tartják a munkatársak felkészültségét és lelkiismeretességét, valamint fontos szerephez jut a vállalati kultúra, a minőségi termék előállításban. A felsővezetők szerint igen fontos a rendszerszemlélet, a munkatárs bevonása, a partnerkapcsolat a beszállítókkal, és a rendszeres önértékelés, az alsóvezetők nagy része ezt nem így látja. Megvizsgáltam a vezetői gondolkodást a szerint is, hogy a szervezetüknél van-e és ha igen, milyen MBR.

Hasonlóan a vezetői szintekhez ebben az összefüggésben is jelentős eltérések tapasztalhatók. Ezt láthatjuk a 21. táblázatban és a 23. sz. ábrán.

**21. Táblázat: Minőségbiztosítási rendszerek szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

Főkomponens sorszáma	nincs	HACCP	ISO	MINDKETTŐ	Sig.	SZD <sub>p5%</sub>
2. Stratégiai szemlélet	-0,7402	-0,7693	0,4929015	0,9644	0,000	0,238
6. Erőforrások hiánya	0,1561	-0,7799	,1921218	-0,2066	0,001	0,258
7. Vállalaton kívüli tényezők	-0,3854	-0,4623	,2159975	0,1419	0,041	0,271
8. Szervezeti tényezők	-0,5859	-0,4669	,1684700	0,4109	0,001	0,260
10. Vállalati kultúra/értékek	-0,3968	-0,6943	,1596392	0,3303	0,006	0,265
13. A tények tisztelete	-0,3562	-0,9722	,3452050	0,6789	0,000	0,258
14. Komplexitásra törekvés	-0,8154	-0,3474	,3590767	0,2514	0,000	0,247
16. Partnerség	-0,5276	-0,5135	,4039815	-0,1944	0,010	0,260

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.



**23. ábra: Minőségbiztosítási rendszerek szerinti különbségek a főkomponens értékekben**

*Forrás:* saját vizsgálat, 2003.

Értelemszerűen az látható az elemzésekből, hogy ahol nincsen minőségbiztosítási rendszer, ott a fenti tényezőknek alig, vagy egyáltalán nem tulajdonítanak szerepet a minőségi termeléshez, és úgy látják, hogy a pénzügyi lehetőségek, valamint a technikai feltételek akadályozhatják a minőségi termelést. Érdekes módon ugyanez mondható el azon cégekről is, akik HACCP-t alkalmaznak azzal a különbséggel, hogy ott viszont úgy gondolják, hogy a pénzügyi, technológiai feltételek nem akadályozhatják jelentősebb mértékben a minőségi termelést. Az ISO minőségbiztosítási rendszert

alkalmazók véleménye teljesen eltér az előbbi két csoporttól. Ők úgy tartják, hogy a fent felsorolt tényezőknek az átlagosnál nagyobb a szerepe a minőségi termelésben, és a pénzügyi, technológiai lehetőségek az átlagos mértéknél jobban akadályozhatják a minőségi termelést. Tehát a két nagy minőségi rendszert alkalmazók véleménye megoszlik a fent említett változók kapcsán. Ahol nincs MBR és ahol csak HACCP rendszer van, ebből a szempontból egy kategóriának tekinthető. Hozzájuk képest az ISO rendszert alkalmazóknál találunk a korszerű szemléletet kifejező eltéréseket, ami teljesen érthető. Azoknak a véleménye, akik mindkét minőségi rendszert alkalmazzák, a csak ISO rendszert alkalmazók véleményéhez közelít azzal a különbséggel, hogy ők nem tulajdonítanak nagy szerepet a beszállítókkal való partnerkapcsolatnak, és a munkatársak bevonásának, valamint a pénzügyi, technikai feltételek szerintük nem akadályozzák különösebben a minőségi termelést.

### **Összegzés:**

A részletes vizsgálatokat szolgáló kérdőívek feldolgozásánál elvégeztem a főkomponens analízist, ennek eredményeként sikerült az adatredukcióval 17 főkomponens kialakítani, majd varianciaanalízissel kimutattam a főkomponens értékek különbözőségét a felkészültségtől függően.

Kimutattam, hogy a felkészült válaszadók szemlélete koherens a vállaltirányításban sikerre vezető nemzetközi trendekkel. Ebben megjelenik a partnerség, a humán tényezők, a stratégiai szemlélet, a rendszerszemlélet, a vállalati kultúra, a tények tisztelete és a felső vezetők elkötelezettségének a pozitív megítélése. Életkor szerint csak konzervatív értékek megítélésben különbözött a felkészültek értékrendje.

A vezetői beosztás szerint érzékelhető különbségek mutathatóak ki a minőséggel kapcsolatos attitűdökben. A középvezetők inkább az operativitás oldaláról közelítenek a kérdéshez, míg a felső vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak a kulturális tényezőknek, a rendszerszemléletnek és a partnerségnek.

Vizsgáltam, hogy van-e különbség a vezetők gondolkodásában attól függően, hogy alkalmaznak-e MBR-t. Az ISO rendszert működtető cégek vezetőinek véleménye teljesen eltér a másik két csoporttól. Nagyon jelentősnek tartják a stratégiai szemléletet, a rendszerszemléletet, a partnerséget és a tények tiszteletét. A különböző csoportok között csak abban van egyetértés, hogy az erőforrások hiánya gátolja a szervezet minőségi teljesítményét.

### 4.3. VÁLTOZÁSOK, MINŐSÉGI KIHÍVÁSOK ÉS VÁLASZOK A FRISS ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN

Az értekezés 3. és 4. fejezetében bemutattam, hogy a vezetők, akik a legtöbbet tehetik az élelmiszervállalkozások minőségközpontú irányításáért, fejlesztéséért, milyen attitűdökkel rendelkeznek. Ez a humán erőforrás a maga szakmai felkészültségével, szemléletével egy adottság, amely folyamatosan változik, egyrészt belső indítatásból önképzés útján, másrészt változtatásra kényszerül a piaci-gazdasági változások miatt. A gazdasági, társadalmi átalakulás a termelés szerkezetében, tulajdonviszonyaiban eredményezett változások mellett a gazdálkodó szervezetek és azok munkacsoportjainak felbomlási, átalakulási folyamatát is elindította (MORVAY, 1997).

A kihívásokra adott válaszoktól függ az ágazat versenyképessége, sikere és az ebből élők életminősége, tehát nem mindegy, hogy ezek a válaszok relevánsak-e.

Természetesen a társadalmi munkamegosztás logikájából következően az ágazatban dolgozóknak nem egyedül kell a problémákat megoldaniuk, ugyanis az ágazati irányítás, a szakpolitikák végrehajtói és az oktatás-kutatás is ugyanezen a célért dolgozik, ezért a siker is és a kudarc is közös. Ennek a közösségvállalásnak a része ez a fejezet, ahol egy konkrét ágazat, - a friss zöldség-gyümölcs – felismert problémáinak kezelésére képes modellre teszek javaslatot.

A modell kidolgozásához módszertanként a benchmarkingot használok.

#### *A benchmarking folyamata*

A benchmarkingnak, mint módszernek a használata, adaptációja felvet néhány elvi problémát. Az eddigi alkalmazások, és a hozzáférhető források, a benchmarkinggal összefüggésben elsősorban nagyvállalatok üzleti folyamatainak a javítására történő használatot írják le (IFUA HORVÁTH and PARTNERS, 2006; CAMP, 1998; TENNER – DeTORO, 1998). Így a kérdés egyrészt az, hogy alkalmas-e ez a módszertani megközelítés a zöldség-gyümölcs termékpálya egy meghatározott szakaszának a vizsgálatára, másrészt pedig az, hogy a folyamatközpontú vizsgálat értelmezhető-e ezen a területen. Az első kérdésre egyértelműen igen válasz adható, ugyanis a módszer filozófiai alapja a tanulás mások jó gyakorlata alapján, elvi szinten területi megkötések nélkül a –konkrét vizsgálat viszont csak pontos lehatárolással –

végezhető. Ehhez az eredményhez logikai úton is eljuthatunk, amelyben megerősít (RAU, 1996), aki kidolgozta a benchmarking projektek és módszerek morfológiai rendszerét (24. számú ábra). Segítségével strukturált formában tehetők fel és válaszolhatók meg a benchmarking módjára és terjedelmére, a partnerválasztásra, illetve az adatgyűjtés módjára vonatkozó legfontosabb kérdések.

Teljesítménymérés tárgya	Termékek Feladatok	Eljárások Vállalatok	Funkciók Szolgáltatások	Folyamatok Stratégiák
Teljesítmény dimenziója	Költség	Minőség Idő	Ügyfél elégedettség	Egyéb
Benchmarking-partner	Belső benchmarkig	Versenytársak	Ágazaton belül	Más ágazat
Adatgyűjtést végzője	Külsős elemzés/ Semleges fél	Külsős elemzés/ Résztevő szervezet	Saját vizsgálat	Saját vizsgálat
Adatgyűjtés módja	Interjú/ Helyszíni elemzés	Közvetett – belső dokumentumok	Közvetlen – külső dokumentumok	
Feldolgozás formája	Nyilvános bemutatás	Belső, rejtett bemutatás	Statisztikák/Ágazati szövetség kiértékelése	

**24. ábra: Benchmarking projektek rendszerezésének forgalmi kerete**

*Forrás:* Rau, 1996.

A folyamatközpontúság problémaköre valamelyest bonyolultabb. A nyolcvanas és kilencvenes évtized fordulóján paradigmaváltás következett be a menedzsmentről alkotott gondolkodásban, a funkcionális válaszfalakat áttörő, ún. kereszt-funkcionális folyamatokban való gondolkodás vált uralkodóvá a fejlett országok vezető cégeinél (PATAKI, 1998). Magyarországon sem idegen ez a gondolat, köszönhetően a multinacionális cégek betelepülésével és gyakorlatával terjedő tudásnak, illetve a piaci szereplőként működő tanácsadó cégek megújulási kényszerének. (az ő megrendelőik nagyrészt multik). Tekintve, hogy az agrárágazatban nem jellemző a multinacionális tőke jelenléte, a fenti tanácsadói kör piaca sem ez az ágazat, így a folyamatszempléletű gondolkodás sem vált a mindennapi gyakorlat részévé. Hozzá tartozik még a pontos képhez, hogy a funkcionális szemlélet rutinná válása sem mondható teljesnek, mivel Magyarország a rendszerváltáskor kezdte azt kiteljesíteni, a fejlett országokban, pedig a

meghaladása volt napirenden. Kivételt képeznek ez alól a TQM és BPR koncepciót, illetve módszert alkalmazó szervezetek, de itt sem jellemző az agrárágazat reprezentáltsága.

Az előzmények hiánya jelenthet ugyan nehézséget, de ettől, mint akadályozó tényezőtől eltekinthetünk. A problémakör másik összetevője a vállalati méret, illetve az, hogy mi tartozik egy irányítás alá és mi nem. Ez azért hangsúlyos kérdés, mert a vizsgálataimat a termékpálya logikailag csak együtt kezelhető problémáira fókuszálom, viszont cég és tulajdonjogi szempontból a szereplők/érintettek önálló szervezetek sajátos érdekekkel, eltérő kultúrákkal, gazdasági feltételrendszerrel és főleg döntési kompetenciákkal.

Ez csak úgy érhető el, ha eltekintek az elkülönültségtől – ami egyébként a nehézségek generális oka - és a problémára keresek megoldást, ugyanis meggyőződésem, ha bebizonyítható, hogy komoly érdeke az érintetteknek az együttműködés, a szuverenitás részleges feladása, akkor az érdekelismerés megnyitja az utat a hálózatosodás, illetve az új tartalmú szövetkezés felé. Ez a folyamat már ma is zajlik, csak az üteme nagyon lassú és a kommunikációja is felszínes. A célkitűzésem így csak az lehet, hogy az érdekeket feltárjam, a kommunikációhoz pedig szakmai érveket állítsak elő.

#### **4.3.1. Változások a friss zöldség-gyümölcs ágazatban**

A változások generálói a társadalmi, gazdasági átalakulások, - kitüntetett szerepe volt a rendszerváltásnak – a tudomány fejlődése és a piac kihívásai. A változások során az ágazat igyekezett megőrizni a sajátos karakterét, mely részben az értékek megőrzése pozitív megítéléssel, de ezzel együtt jelen van a régi korszerűtlen „versenyképtelen” struktúrákhoz való ragaszkodás, ellenállás és elzárkózás. Ennek elsősorban az az oka, hogy nem készült átfogó stratégia az ágazatra, így nincs igazi jövőképe, ehelyett volt az éppen hatalmon lévő politikai erők elképzeléseinek megfelelő, csak a politika szintjén megfogalmazott irányvonal, amely gyakran változott és inkább a múltba tekintett, mintsem a sikerek miatt haladónak tekinthető nemzetközi trendekhez igazodott volna. KOCSONDI J. – KOCSONDI T. (2001) elemezték az agrárvállalkozások stratégiai döntéshozatali rendszerét és megállapították, hogy a termelési szerkezet kialakításában alapvető fontosságú a rendelkezésre álló adottságok, felkészültség és az eszközök szerepe, ellenben kevésbé jelentős a piaci igény szempontja. Természetesen jelen értekezés keretei nem teszik lehetővé az összes fenti hiányosság pótlását, de arra vállalkozhat, hogy ajánlást tegyen, elsősorban a minőségügyi kérdések kezelésére képes

modellre. A minőség kulcskérdés, ugyanis a zöldség-gyümölcssel szembeni minőségi és élelmiszerbiztonsági elvárások az utóbbi időben jelentősen megnöttek. Megjelenik ez egyrészt a vevői elvárások szintjén közvetlenül, másrészt a vevőkért „dolgozó termékpálya szereplők” kereskedelmi kapcsolataiban, amely végső soron a vevői igények közvetett megjelenítése. Ezért megkerülhetetlen a termékpálya változásainak, a piaci szereplők vállalkozása méretének, a termékpályán elfoglalt pozíciójának az elemzése, különösen a frissárúk esetében, ahol a termékek eljuttatása a fogyasztókhoz – a termék érzékenysége miatt – nagy szervezetszerű logisztikai folyamatot feltételez.

### *A zöldség-gyümölcs termékpálya változásai*

#### **a.) Termelők**

A zöldség-gyümölcs ágazatban, a 90-es években a termelők száma megnőtt, termelési volumenük, technológiai színvonaluk és szakmai felkészültségük csökkent.

<p><b><u>Erősségek</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a szövetkezésből eredő összefogás</li> <li>▪ tagok, tulajdonosok tapasztalatai és földterületek</li> <li>▪ szuperintenzív technológiájú gyümölcs ültetvények</li> <li>▪ fiatal, a piac igényeire épülő ültetvények</li> <li>▪ az EU-ban is versenyképes fajták</li> <li>▪ integrátori gyakorlat</li> <li>▪ már most is meglévő kompetencia</li> <li>▪ hálózatokhoz meglévő beszállítói kapcsolat, bizalom</li> <li>▪ a vezetők szemlélete jó</li> <li>▪ az országos átlagot meghaladó a fiatal diplomások száma</li> </ul>	<p><b><u>Gyengeségek</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a jó minőségű termék eléréséig hosszú tanulási időszak</li> <li>▪ külföldi piacra történő betöréshez kevés az <b>egységes minőségű árualap</b>, szortiment</li> <li>▪ a termelők tőkehiánya</li> <li>▪ a termelők szemlélete, a szövetkezéssel szembeni ellenérzések</li> </ul>
<p><b><u>Lehetőségek</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ állami támogatások igénybevétele telepítéshez, működtetéshez</li> <li>▪ export</li> <li>▪ EU csatlakozás, növekvő piaci lehetőségek</li> <li>▪ feldolgozó üzem létesítése</li> <li>▪ kutatás+fejlesztés</li> <li>▪ hűtőház, logisztika létrehozása, fejlesztés</li> <li>▪ egyedi termékek készítése</li> <li>▪ piacszervezés, szövetkezési folyamatok beindulása</li> </ul>	<p><b><u>Veszélyek</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ növénytermesztés kockázatai (időjárás, betegségek)</li> <li>▪ üzletláncokba, hipermarketekbe nehéz bejutási lehetőségek</li> <li>▪ EU termelők magas színvonalra, erős verseny</li> <li>▪ Magyar és az EU-s gazda támogatásának különbségei</li> <li>▪ egyes támogatások megszűnése</li> <li>▪ többlettermelés az ágazatban</li> </ul>

#### **25. ábra: SWOT elemzés**

##### **Az Észak-Alföldi régió meghatározó vállalkozásainak felmérése alapján**

**Forrás:** Zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezet feltételeinek megteremtése H-B megyében. Kutatási jelentés (GÁLYÁSZ, 2003)



Ezzel párhuzamosan a piaci verseny hatására jelentős differenciálódás is megindult közöttük. A termelés ma már túlnyomóan egyéni gazdaságokban folyik (innen kerül ki a termés 80-90 %-a), és ezen belül meghatározó szerepe van a részmunkaidős, kisméretű 1 ha alatti gazdaságoknak (ERDÉSZNÉ, 2000). A kertészeti termelés 350-400 milliárd Ft-os árbevételének több mint 50 %-a a zöldség-gyümölcs előállítás.

A differenciálódás eredménye, hogy vannak olyan termelők, akiknek a termelési volumene, technológiai színvonala, piaci pozíciója a régióbeli versenytársaikéhoz mérten kiemelkedő, de ők már felismerték, hogy európai mércével mérve versenyképességben sebezhetőek. A körükben végezett felmérést összegzi a 25. számú ábra.

#### **b.) Kereskedők, disztribúciós csatornák**

A felvevő piac szereplői között is jelentős átrendeződést figyelhetünk meg. A meghatározó vevői kategóriák az alábbiak:

- Helyi (lokális) piacok, közvetlen termelői értékesítés

Jelentőségük csökken, ezen túlmenően tartalmi átalakulás is megfigyelhető, nevezetesen csökken a termelők közvetlen eladási tevékenysége, szerepüket itt is egyre inkább kiskereskedők foglalják el. A teljes forgalomból 5-7 % a részesedése.

- Kiskereskedők

Felvásárlási, raktározási tevékenységet alig végeznek, árukészletüket elsősorban nagykereskedőktől, illetve nagybani piacokon szerzik be. Ennek oka egyrészt a termékválaszték kibővülése, másrészt a kockázat mérséklése.

- Nagybani piacok

Szerepük jelentős ugyan, de az elmúlt időszakban nem fejlődtek, viszont árcentrum szerepüket megtartották. Jövőjük elsősorban a vevőiktől függ (kiskereskedők), ezért komolyabb térnyerésük nem prognosztizálható. Jelenlegi részesedésünk a forgalomból, mintegy 10 %.

- Nagykereskedők

Tevékenységükben döntő szerepe van a nagyfelhasználók (feldolgozó üzemek, áruházak) kiszolgálásának, illetve az export-import tevékenységnek. Jelentős

infrastruktúrával (hűtőházak), logisztikai kapacitással és üzleti kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Piaci jelenlétükkel középtávon mindenképpen számolni kell. A forgalom több mint fele rajtuk keresztül bonyolódik. Igazi versenytársuk a TÉSZ-ek lehetnek.

- Áruházláncok

Néhány év alatt rendkívül gyorsan fejlődtek, mára megkerülhetetlen szereplőivé váltak a zöldség-gyümölcs piacnak. Európa északi országaiban 70-80 %-os piaci részesedést szereztek, de még a déli államokban (Olaszország, Spanyolország) is elérték a 40 %-os arányt. Magyarországon szintén 30-40 %-os a piaci részesedésük, amely még fejlődik és a prognózisok szerint rövid idő alatt 50 % fölé emelkedik. A fentiek miatt piaci stratégiájuk – monopolhelyzetük miatt – meghatározó a zöldség-gyümölcs ágazat számára. A velük kialakított partneri viszony eldöntheti az ágazat jövőbeni fejlődési trendjeit, ugyanis a vásárlóik igényeit akarják kielégíteni és ebben a szándékukban a nemzeti határoknak nincs túl nagy jelentősége.

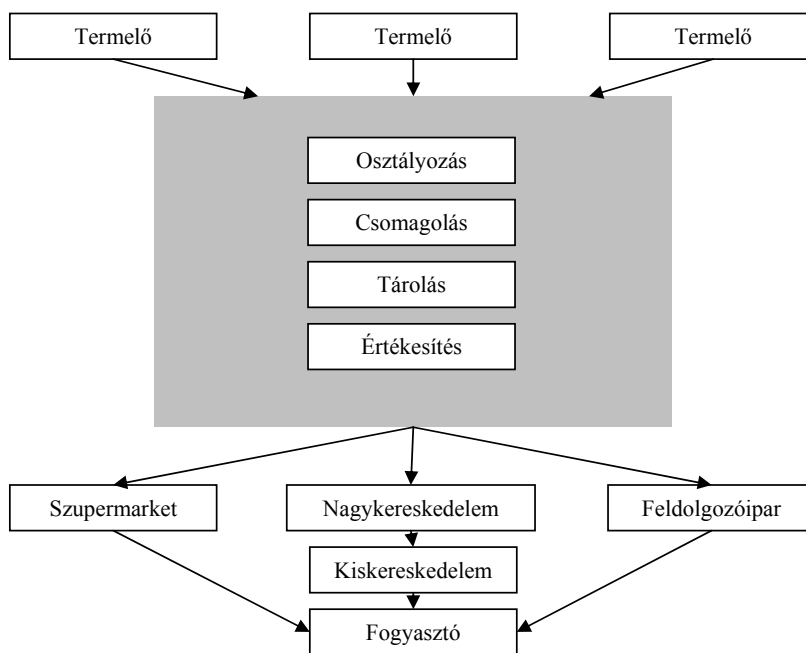
A hagyományos elnevezések mellett használatos ezek csoportosítása is (JUHÁSZ, 1999) az alábbiak szerint:

1. Rövid értékesítési út, amely a közvetlen értékesítés, illetve a helyi termelői piacokat foglalja magában.
2. Hagományos disztribúciós csatornák, amelyekben a termék fizikailag is megjelenik a nagybani piacokon.
3. Integrált csatornák, ahol a disztribúciós lánc valamelyik szereplője koordinálja az értékesítés folyamatát.

- Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ)

A zöldség és gyümölcstermelők kezdeményezésére, az általuk előállított zöldség és gyümölcs termelésének szervezésére, termékeik tárolására, piacképes áruvá történő előkészítése és közös értékesítése céljából létrehozott, tagjai által demokratikusan irányított, jogi személyiséggel rendelkező gazdálkodó szervezet (25/1999. (III.5.) FVM rendelet). Más megfogalmazásban a TÉSZ nem a beszállítókat gyűjti egybe, hanem a termelők önszerveződése (FELFÖLDI, 2005). Alkalmas arra, hogy fölszámolja azokat a rossz hagyományú kapcsolatokat, amelyek több áttételen keresztül juttatják el az árut a fogyasztóhoz. Ez nem jó a termelőnek és nem jó a fogyasztónak, zavart okoz az értékesítésben és rontja esélyüket a külpiacon

(LUX, 2004). Szervezésük most van folyamatban. Ez a szervezeti forma ad egyedül esélyt a termelők piaci erejének megjelenítésére, a termékpályán elérhető haszonnak a termelők számára is elfogadható megosztására. Gyors fejlődésre lehet számítani, amelyet a termelői érdek, az állami és az EU-s szabályozás (támogatás) generál. Nyugat-Európa minden zöldség-gyümölcsstermeléssel foglalkozó országában meghatározó a szerepük, amelyet 40-70 %-os piaci részesedésük mutat legjobban. Magyarországon jelenleg (2007. január 1.) 55 előzetesen elismert és 10 véglegesen elismert termelői értékesítő szervezet működik (az FVM honlapján közzétett lista szerint). Területi eloszlásuk követi a termelőhelyeket, így a legnagyobb számban Csongrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében találhatóak. Jelentős még a Pest és Bács-Kiskun megye. Kijelenthető, hogy az országos lefedettség darabszám szerint meg van, de ezek jelentős része önállóan képtelen elérni azt a méretet, amely szükséges ahhoz, hogy ellássa a rá háruló feladatokat. Ezeket szemlélteti a 26. számú ábra.

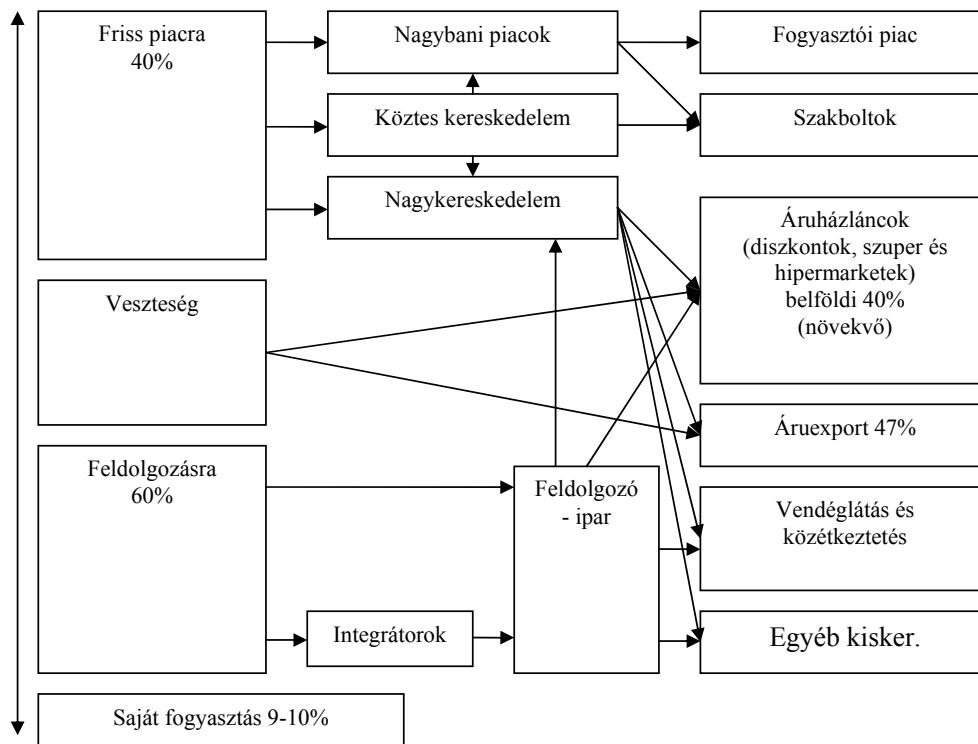


**26. ábra: A TÉSZ helye a vertikumban és lehetséges feladatai**

*Forrás: PADISÁK, 2002*

Jelenleg több mint 1300 ilyen szervezet működik az EU-ban és ezek értékesítik a zöldség-gyümölcs friss áru átlagosan 50 %-át. Ezen szervezetek átlagos éves forgalma 2 mrd HUF nagyságrendű.

Az előzőekben felsorolt termékpálya szereplőkről ad összefoglaló áttekintést a 27. számú ábra egy reprezentatív felmérés alapján.



**27. ábra: Az értékesítési csatornák és jelentőségük az ezredfordulón**

*Forrás: FRUITVEB, 2005.*

### c.) A fogyasztók (végfelhasználók)

A fogyasztók nagymértékben differenciálódtak vásárlóerőben, igényben és természetesen a fogyasztói szokásaikban. Jellemzővé vált az egy helyen történő vásárlás, amelyhez a feltételeket az élelmiszerláncok teremtették meg. Megnőttek a minőségi elvárások, a széles terméksortimentre vonatkozó igények. (RÁCZ, et.al., 1996.) Csökken a szezonális termékek köre, amelyet a globális kereskedelem nyújtotta kínálat tesz lehetővé. A termékek előkészítettsége (előfeldolgozása) csomagolása, ennek a fogyasztók általi elfogadottsága komoly gépesítést, technológiafejlesztést követel meg a kereskedőktől.

### 4.3.2. A probléma kezelése benchmarkinggal

A benchmarkingot, mint módszert azért fejlesztették ki a 90-es években, mert felismerték, hogy azon szervezetek fognak boldogulni és gyarapodni, amelyek megtanulnak változtatni. „Az eredményes változtatás mindig feltétlenül szükséges volt a szervezeti túléléshez, de most gyorsabban kell végbemennie, mint korábban” írják (HARVEY – JACK, 1998) az Amerikai Termelékenységi és Minőség Központ vezető munkatársai a „CAMP R. C.: Benchmarking” című könyvének előszavában.

A változtatás leghatékonyabb módja, ha mások tudását és tapasztalatát átvesszük, mert ezzel időt takarítunk meg, és az idő egyre inkább értékes erőforrás.

Úgy gondolom a zöldség-gyümölcs ágazatban – és nem csak itt – nagy szükség van mások tapasztalatainak az átvételére, ugyanis az alábbi felsorolás arra utal, hogy a helyzetünk ellentmondásos és nincs konszenzus abban a kérdésben, hogy mi a helyes út. A magyar zöldség-gyümölcs ágazat vizsgálatakor gyakran találkozhatunk az alábbi megállapításokkal:

- az EU-s átlagnál jobbak az ökológiai adottságaink
- jól képzett, a szakmáját magas szinten gyakorolni képes szakembergárdával rendelkezünk
- az EU átlagtól alacsonyabb a munkaerő költsége
- ebben az ágazatban piacot korlátozó intézkedések nincsenek
- a magyar klímán kiváló íz-és beltartalmi értékű áru terem

A felsorolást lehetne folytatni, de már a fentiek alapján is az lenne a természetes, hogy az ágazat az EU-s „nagy” piacon látványos sikereket érjen el. Sajnos nem ez történik. Amikor az okokat keressük, tudományos vizsgálatokkal a gyakorlat által is alátámasztott eredményre jutunk. Ismét csak utalásszerűen ezek közül a leggyakoribb megállapítások:

- nem kielégítő és főleg nem hatékony a marketingmunka
- elaprózottak a termelési méretek
- a termelői társulások (TÉSZ) fejletlenek
- nem alakultak ki az áruházláncok igényeinek megfelelő beszállítói rendszerek
- a termelői kínálat elmarad az igényektől fajtaösszetételben, szortimentben, minőségben, volumenben, szállításbiztonságban, promócióban
- drágák az input anyagok
- alacsony a beruházási aktivitás, fejletlen az alkalmazott technológia

Feltehető a kérdés, hogy a fentieket szemléletbeli, (felkészültségbeli) vagy egyszerűen közgazdasági problémák okozzák-e. Amennyiben ezt a termelők szintjén vizsgáljuk minden bizonnyal mindkettő szerepet játszik. A kérdés azonban az, hogy az előrelépést akadályozó tényezőket képesek-e a termelők felszámolni. Véleményem szerint igen - más nem is teheti meg helyettünk – de csak segítséggel. A szemléletbeli hiányosságok felszámolásáért a legtöbbet az EU zöldség-gyümölcs szektor szabályozásának szellemében készült nemzeti ágazati stratégia tehet, amely közzététele után mindenkit orientál, kijelöli a termelőkön kívüli szereplők feladatait is, és a végrehajtáshoz támogatásokat rendel. A közgazdasági, jövedelmezőségi problémákat látszólag az alacsony átvételi árak okozzák. Ezt azonban helyesebb úgy fogalmazni, hogy az árak nem biztosítanak fedezetet a költségeknek, tehát lehet, hogy a költségek magasak. Ezek egy része üzemi/termelői ügy, de ezzel egyidejűleg jelen vannak olyan strukturális problémák is, melyek kezelésére az ágazati stratégiának kell megoldásokat kínálni (VERESNÉ, 2006).

Az eddig leírtak logikus folytatása az lehetne, hogy javaslatot teszek a stratégiára. Ezt nem tehetem, mivel ez nem egyszemélyes feladat és a terjedelmi korlátok is adottak, ezen kívül az ezt a célt szolgáló elemzések nagyrészt rendelkezésre állnak. Amire én vállalkozom az az, hogy a gyakorlat oldaláról közelítem meg a kérdést a benchmarking segítségével, és a strukturális természetű kérdések vizsgálatával.

A benchmarking alkalmazásával sok szakmai vita, megkérdőjelezhető eredményre vezető érdekvérvényesítés kerülhet el a szükségszerű változtatások során.

#### A benchmarking lépései

*1. A benchmarking folyamat első lépése, annak rögzítése, hogy mit mérünk össze.*

#### **Megfelelés a vevői elvárásoknak**

Elsősorban az áruházláncok elvárásait célszerű részletesen elemezni, mivel a piac leggyorsabban fejlődő szegmensét ők képviselik. Ezt úgy tehetjük meg a legjobban, ha az áruházláncok problémáit sorba vesszük, mert ha ezek megoldásához hozzá tud járulni a termelő, akkor természetes partnerré válik. A kulcsfontosságú területek az áruházláncok zöldség-gyümölcs kereskedelmében.

- megfelelő volumen
- szállítási biztonság, egész évben
- teljes szortiment ( a téli terméktől a friss áruig)

- minőségi termék és szolgáltatás
- versenyképes ár
- termékfinanszírozás
- promóció
- élelmiszerbiztonság

Ezeket az igényeket egy-egy hazai termelő önmagában nem képes kielégíteni, viszont az áruházláncok erre nem lehetnek tekintettel, ezért ha van alkalmas európai versenytárs, a piacgazdaság logikája szerint az áruházláncok számára az lesz a beszállító partner. Tehát nem csak azért veszítünk piacot ebben a szegmensben, mert a termékeink nem felelnek meg a fogyasztói elvárásoknak, hanem azért, mert nem értettük meg, hogy hogyan kell eljuttatni hozzájuk a termékeinket.

*2. Következő lépés a benchmark kijelölése, annak megállapítása, hogy kihez viszonyítunk.*

Az adatgyűjtésbe bevont benchmarkok egyrészt a tőlünk eltérő fejlődési utat bejárt sikeres német integrációk, másrészt egykori szocialista országok hasonló célt elérni kívánó reprezentáns szervezetei.

## **A PFALZMARKT MODELL**

*Földrajzi elhelyezkedése:*

Vorderpfalz borvidéken található, melynek enyhe a klímája, termékeny a talaja ezért Németország Toscana-jának nevezik. Szántóföldi zöldséget termelnek nagy területen és a legújabb felfedezések szerint művelik meg a talajt. Az ellenőrzött-integrált talajvizsgálatokra és szermaradvány-elemzésekre alapozott a termelés. A DIN EN ISO 9001 minőségbiztosítási rendszer szerinti működés és a tanúsítvány kifogástalan minőséget és biztonságot garantálnak a kereskedelemben és a fogyasztóknak egyaránt.

Pfalzmarkt:

A Pfalzmarktra naponta többször, több mint 2500 termelő szállít. Csak a már eladott termék kerül betakarításra. A frissen betakarított termékek a legmodernebb hűtött, több mint 9000 raklapos kapacitású tároló csarnokokban állnak szállításra készen: a csomagolóanyagok újrahasznosítható, környezetbarát nyersanyagokból (fa, papír),

készülnek. A Pfalzmarkt épületeivel és modern műszaki felszereltségével egy flexibilis logisztikai központ. Európa valamennyi országába történik szállítás, naponta több mint 250 hűtőkocsiban. Az előzetes árverések határidő megadásával garantálják az igazságos értéksítést. A fix áras eladás telefonon történik. Németország legnagyobb zöldségértékesítőjeként a Pfalzmarkt az élelmiszer-kiskereskedelem nélkülözhetetlen partnere.

A Pfalzmarkt árbevétele: 60-70 M Euro/év

A Pfalzmarkt különös erőssége a korai kezdés a szezonban (primóráru) és a rendkívül gazdag termékpaletta.

*Alapítás éve / fúzió:* 1988

*Jogi forma:* bejegyzett szövetkezet (a német társasági jognak megfelelően)

*Státusz:* Zöldség- és gyümölcsstermesztők szerveződése VO 2200/96 EU szerint

*Tagok:* 2500 termelő

#### Határterület:

A francia határtól délre, a Rajnától jobbra a pfalzi erdőig, nyugati és északi irányban Ludwigshafen /Bad Dürkheim vonaláig elnyúlva.

#### A szövetkezet feladatai:

1. A termelők által beszállított zöldség- és gyümölcs termékek értékesítése
2. 100 %-os átvétel a termelőktől
3. Göngyölegek készletezése és előkészítése
4. Gyűjtőfunkció (Spárga, gyümölcs)
5. Műszaki segédeszközök rendelkezésre bocsátása (hűtőterek, targoncák, mosó-, szortírozó és csomagológépek)

A Pfalzmarkt „irodaházában” található az Öntözési Társaság (17.000 ha) is.

#### Az eladás megszervezése

1. Értékesítés magán zöldség- és gyümölcs-szakkereskedésnek
2. Értékesítés előzetes árverés útján (hétfőtől péntekig 12:30)



### 3. Értékesítés fix áron, telefonon.

#### Finanszírozás

1. Berendezések finanszírozása
  - 1.1 Alap üzletrész 2.000 Euró, e fölött forgalom szerint megosztott
  - 1.2 Nyereség felhalmozás
  - 1.3 Bankhitel
2. Működésfinanszírozás
  - 2.1. 5,8 % jutalék a termelőtől
  - 2.2. 1,0 % jutalék a kereskedőtől

#### Műszaki adatok:

Kirendeltségek száma	4
Összüzemi felület:	220.000 m <sup>2</sup>
Raktárcsarnok	55.000 m <sup>2</sup>
Hűtőterek	23.000 m <sup>3</sup> / 9.000 raklap
ebből:	
CO-raktárak:	3.500 m <sup>3</sup>
Értékesítő kereskedő:	80
Átrakodási kapacitás	250 hűtőkamion/nap

#### Érdekeltségek:

PGÜ-Pfalz-Gemüse GmbH  
Pfalz Fresch GmbH (export)  
OGV- Zöldség- és Gyümölcsértékesítő GmbH.  
Reiffeisen Parat GmbH

A Pfalzmarkt termelő és értékesítő - több mint 2500 agrár termelő egységet tömörítő – szövetkezet, szövetkezeti formában működő társaság, mely Nyugat-Európa összes országába szállít friss zöldség-gyümölcs árut, az átlagos napi forgalom meghaladja a 250 hűtőkamion volument. A Pfalzmarkt modellt az alábbi fő egységekkel lehet leginkább jellemezni:

- Az előző nap árverésen, vagy más formában a Pfalzmarkt által értékesített friss árut a termelők megfelelő rakományképzéssel a Pfalzmarktra szállítja, ahol annak

1. egységében a minőségi, mennyiségi átvétel és számítógépes (az eredet, valamennyi kezelés, bárhol és bármikor követhető) nyilvántartásba vétel történik meg.

- A Pfalzmarkt hűtött csarnokaiban megtörténik a termelő által beszállított árunak a különböző kereskedők által meghatározott módon történő rakomány előkészítése és a kamionokba rakodás. Összesen 80 nagykereskedő kiszolgálása történik folyamatosan.
- A csomagolóanyag előkészítő csarnokban megtörténik az árut leadó termelőnek a következő napi igényeknek megfelelő csomagoló anyaggal való ellátása (kartonhajtogató automaták, műanyag ládamosó sterilizáló sor, faláda és egyéb göngyölegek ellátása).
- A Pfalzmarkt területéhez integrálva működik a 17.000 hektár öntözéses gazdálkodást kiszolgáló öntöző társaságnak a központi irodája és szervezete.
- A Pfalzmarkthoz integrált egy több burgonya és hagyma automata tisztító- és csomagoló- sort tartalmazó termeltető és forgalmazó társaság, valamint
- A termelőket integráltan kiszolgáló agrár eszköz-anyag ellátó áruház. Ez az egység nem csak az integrációban résztvevők számára biztosít a nagy tételekből adódóan kedvezményes árubeszerzést.
- Az integráció az anyagellátáson, beszerzésen túl teljes K + F vertikumot és finanszírozást is biztosít!

A helyszíni látogatás során (2003) teljes nyitottsággal és segítőkészséggel megmutattak és elmondtak mindent, üzleti titokra soha nem hivatkoztak.

### **A VOG MODELL**

Németország egyik legjelentősebb gyümölcsstermesztő vidéke Reinhausen északi részén helyezkedik el. Egy igazi gyümölcsstermesztő vidék, ahol igazán kedvező a klíma, kevés esővel, sok napsütéssel, és magas átlaghőmérséklettel.

A Rajna völgyében és a környező dombvidéken éppen ezért az alábbi ültetvények találhatóak:

Cseresznye, meggy, szilva, alma, körte, és bogyós gyümölcsök. Ezen kívül itt termesztik a híres Ingelheim-i spárgát is.

A VOG szövetkezet a gyümölcs és a spárga központosított értékesítési intézménye.

A szövetség 4000 tagja, akik egyben tulajdonosok is, az ingelheimi központba vagy az alábbi gyűjtőhelyek egyikébe szállítják megtermelt gyümölcsöket, spárgájukat: Mainz-, Finthen-, Gau-, Algesheim-, Heidesheim-, Klein-, Winterheim, Schwabenheim, Zornheim, Ober-, Hilbersheim.

Éves átlagban az alábbi mennyiségek kerülnek be a központba, majd onnan értékesítésre:

Bogyós gyümölcsök:	1.000 t
Cseresznye:	14.000 t
Meggy:	101.000 t
Szilva:	70.000 t
Mirabella:	18.000 t
Alma:	120.000 t
Körte:	8.000 t
Spárga:	4.000 t

A szövetség ezen mennyiséggel Németország egyik legnagyobb meggy és mirabella értékesítője, valamint a konzervipar legjelentősebb szállítója.

1967-1968-ban alakult meg 5 cég egyesítésével a VOG Termelő és Értékesítő Szövetség Ingelheim-i központtal.

Ma 50.000 m<sup>2</sup> nagyságú területen található, ahol többek között egy 40x100 méteres értékesítő csarnok áll rendelkezésre, mintegy magját képezve a szövetségnek. A 3000 m<sup>2</sup>-es átvevőcsarnoka gördülékeny és racionális szállítást tesz lehetővé az Ingelheim és környéki tagok részére.

*A rendszer működése:*

- az átvevőcsarnokban a szövetség saját ellenőre egy állami ellenőrrel együtt végzi a minőségellenőrzést
- a rendszeresen végeznek beltartalmi vizsgálatokat szermaradványokra, melyet egy független labor végez el
- az értékesítés árverés útján naponta történik, mely gyors és átlátható árképzést biztosít az állandóan változó kereslet-kínálat szituációban

- a modern számítógépes rendszernek és a nagyon jó teljesítményű átrakodó berendezésnek köszönhetően az áruk kellő időben jutnak el az üzleti partnerekhez mind belföldön, mind pedig külföldön
- a szállítványozást saját gépkocsipark útján történik, racionális útvonaltervezéssel, így a gyümölcs és a spárga mindig frissen és megfelelő minőségben jut el a vevőkhöz
- az alma piacképes előkészítéséhez a szövetkezet nagy teljesítményű berendezésekkel rendelkezik
- egy 10 munkaszakaszos nedves ürítésű, színre, méretre, súlyra, nagyságra válogató berendezéssel rendelkezik a szövetkezet
- a különböző csomagológépek az igény szerinti csomagolást teszik lehetővé
- a göngyölegraktárban a szállításhoz és értékesítéshez szükséges összes csomagolóanyag tárolásra kerül
- a gyümölcs tárolását több modern hűtőkamra is biztosítja, melynek egy része szabályozott légterű, másik része ULO rendszerű, melyek mintegy 6.500 t gyümölcs egyidejű tárolására alkalmasak
- a meggy tárolása akár több héten keresztül is lehetséges, melyet 10 hűtőkamra tesz lehetővé
- ez a tárolókapacitás a betakarítás időszakában esetlegesen felmerülő túlkínálatot tudja áthidalni, melynek során 48 órán belül 35 °C-ról 1 °C-ra képes lehűteni a meggyet
- összesen 1.500 t meggy tárolására van lehetőség

### **Zöldség-gyümölcs nagykereskedelmi hálózat Bulgáriában**

A nagykereskedelmi hálózat létrehozásának programja 1997 óta folyik, német segítséggel.

A program célja, egy olyan országos hatókörű vertikális piacrendszer kifejlesztése, mely a fizikai és szervezeti feltételeknek is megfelel, a termelőknek egy biztos, permanens piacrajutást biztosít, azokat a magán nagykereskedőket, akik egy reklámorientált gazdasági rendszer számára megfelelő piaci képességekkel rendelkeznek, támogatja, megfelelően ellátja élelmiszerral a piacfüggő lakosságot, megfelelő piaci árakat biztosít, és támogatja az EU-standardok alkalmazását.

Ezekon túlmenően a piacok a nyugat-és kelet-európai, valamint a balkáni országokba történő szállítások attraktív exportcentrumai is.

*Négy nagykereskedelmi központja van, ezek:*

**Sliven:**

2000 áprilisában nyitották meg, a Bulgária dél-keleti részén 23,1 ha-on található nagykereskedelmi telephelyet.

40 stand helyezkedik el a 3600 m<sup>2</sup>-es nagykereskedelmi- és virágvásár csarnokban (6 hűtőkamra, irodák, CA-raktárak)

Főbb szolgáltatások:

- a standok bérbeadása nagykereskedőknek
- tanácsadás a termelőknek, kereskedőknek, vevőknek
- helyi és régiók közti ellátás és egész Európába történő exportbázis biztosítása
- szolgáltatások és modern infrastruktúra a termelői piacon (szortírozó- és csomagológépek rendelkezésre bocsátása, beleértve a különböző standard zöldség-gyümölcs csomagolásokat is, 2320 m<sup>2</sup>-es hűtőkapacitás, CA-raktárak)

**Haskovo:**

Haskovo piacának vonzáskörzete a Maritsa folyó mentén, dél-kelet Bulgáriában helyezkedik el. A nemzetközi kereskedelem fejlődésében nagy szerepet játszik a török és a görög határ közelsége. A kedvező klímafeltételek és a sokéves hagyomány Bulgária legfontosabb zöldségtermesztő területévé teszik a régiót. A szállítmányozást megkönnyíti a nemzetközi észak-déli autópálya, valamint a közelben elhelyezkedő repülőtér.

A „Maritsa” kombinált nagykereskedés 9,5 ha-on elhelyezkedő új létesítmény, mely 2001 júniusa óta üzemel. Egy termelői csarnokkal (5000 m<sup>2</sup>), egy 24 standos nagykereskedői csarnokkal (3500 m<sup>2</sup>) és négy modern hűtőkamrával rendelkezik (360m<sup>2</sup>).

**Pleven: (Dolni Dubnik)**

Pleven régió elhelyezkedéséből adódóan egy hagyományos, regionális kereskedelmi centrum. A Dolni Dubnik termelői piac friss zöldség-gyümölcs kereskedelemmel foglalkozik, valamint befektetési lehetőségeket teremt.

Tervezett beruházások: tisztító, szortírozó berendezések

csomagoló és expedíciósarnok  
hűtőberendezés

**Pazardshik:**

A kereskedelmi társaság megtestesítője: a mezőgazdasági termékek felvásárlása és értékesítése, kompletten berendezett kereskedelmi csarnokok és raktárak, hűtőberendezések bérlése, további berendezések a termelőknél és a nagykereskedőknél. 2,3 ha-on helyezkedik el a nagykereskedés, és a régió szükségleteit látja el.

**Zöldség-, virág- és gyümölcs nagykereskedés Lengyelországban, Poznanban**

1992 novemberében nyitották meg az EU-standardnak megfelelő poznani zöldség-virág-gyümölcs nagykereskedést (WGRO S.A.).

A 12 ha-os területen 12 objektum, mintegy 4 ha-os beépített területen helyezkedik el. 2 zöldség-, gyümölcs csarnok, négy élelmiszer-, 2 virágcsarnok, raktár és hűtőcsarnokok, kertészeti áruk pavilonja stb.

*A piaci kereskedők részére a következők állnak rendelkezésre:*

- 250 klimatizált árusítóbox a zöldség-virág-gyümölcs kereskedelem számára
- 250 árusítóstand élővirág árusítás céljára a klimatizált csarnokban
  - 60 bokszt a művirág és virágkiegészítők számára
  - 300 bokszt az élelmiszer-, zöldség-, gyümölcs kereskedelem részére
  - 26 nagy hűtőkamra
  - étterem a virágcsarnokban
  - 2000 férőhelyes parkolóhely
  - modern telefon, fax és Internet hálózat.

A világ majd minden részéről történő szállítás garantálja a vásárlónak, hogy egy helyen a kertészeti- agrár- és élelmiszertermékek szinte teljes választékát megtalálhatja.

**MÓRAKERT SZÖVETKEZET**

Dán és német minták alapján szervezet TÉSZ. Célja, hogy a családi gazdaságok piaci, értékesítési biztonságát nyerjenek. Alapítója a DATESZ (Dél-alföldi Termelő Értékesítő Szervezetek Kereskedelmi és Szolgáltató RT).

*Feladatai:*

- elősegíteni a termelés mennyiségi és minőségi megtervezését és a piaci igényekhez igazítását,
- műszaki feltételeket teremteni a tagok részére az áruosztályozás, válogatás, csomagolás, tárolás és az értékesítés közös elvégzéséhez,
- elősegíteni az egységes, jó minőségű termékek koncentrált piacra jutását,
- kialakítani a megfelelő gyakorlatot a környezet megóvása érdekében,
- minőségbiztosítási (HACCP, EUOPGAP) és szaktanácsadói rendszer működtetése a termelők kiszolgálására
- termékdifferenciálás, önálló márkanév bevezetése

*Alapítás éve:* 1995.

*Jogiforma:* szövetkezet (egy tag – egy szavazat)

*Tagok száma:* 719 fő

*Beszállítók száma:* 2000 partner

*Foglalkoztatottak száma:* 88 fő

*Tevékenysége:*

- közös input anyagok beszerzése a hajtattott és szántóföldi zöldség és gyümölcsstermesztésben,
- termelési szaktanácsadás és koordinálás,
- a megtermelt javak hozzáadott értékkel történő növelése (raktározás, manipulálás, feldolgozás, csomagolás, áruvá készítés),
- környezetkímélő technológiák alkalmazása
- a tagok termékeinek közös értékesítése

*Termékportfólió:*

- zöldségfélék (burgonya, paradicsom, paprika, retek, fejesaláta, karalábé, sárgarépa, petrezselyem, hagyma, zeller, káposztafélék)
- gyümölcs (pl. őszibarack, csemegeszőlő, sárgadinnye)

*Vevőpartnerek:*

- TESCO Globál Kft.,
- Auchan Magyarország Kft,
- Csemege-Match Kereskedelmi Rt.,
- PROFI Magyarország Kereskedelmi Rt.,
- SPAR Magyarország Kereskedelmi Rt.,

Export: 20 %

Belföldi értékesítés: 80 %

Infrastruktúra:

Összüzemi felület: 60.000 m<sup>2</sup>

Raktárak: 16.000 m<sup>2</sup>

A tagok bevonásának formái:

- Non-profit elv- „business at cost principle”: a lényeg a tagok gazdálkodása *eredményességének, jövedelmének növelése*
- Működési költségek és fejlesztési tartalékok levonás után a *többlét visszaosztása* a tagoknak
- *A nagyobb szervezettség, piaci ellensúlyozó erő növelése → a legjobb piaci ár elérése*
- *Szerződéses kapcsolat* tag és szövet, között: 90-110%-os teljesít, esetén input előfinanszírozás + 2% bónusz
- *Nyomonkövethetőség*: tagok és nem tagok termékei különböző kódok
- Egyéb *szolgáltatások*: szaktanácsadás, hűtés és tárolás, csomagolás, gépszolgáltatás, szállítás (BAKUCS-FERTŐ-SZABÓ, 2006).

A Mórakert Szövetkezet gazdálkodásának főbb adatai 2005-ben:

Év	Mezőgazdasági nettó árbevétel eFt	Összes nettó árbevétel eFt	A mezőgazdasági és az összes nettó árbevétel aránya %	Tagok száma	Jegyzett tőke nagysága eFt	Üzleti partnerek száma	Saját és az idegen tőke aránya	Forgalom (t)
2005	5166380	5839921	88,47	699	118830	3000	42,11	37294

Forrás: Mórakert Szövetkezet, 2006.

Esélyek és veszélyek – korlátok:

- Tagsági előny: év végén *visszatérítésben* részesülnek
- *Az adózott nyereséget fejlesztésre fordítják*
- Az első „hold-up” probléma (tagok értékesítési kiszolgáltatottságának megoldása)
- Finanszírozás egyéb formái: *részjegyek, tagi kölcsönök*, regionális és országos *pályázatokon* nyert összegek
- *A folyamatos és nagy tőkét igénylő* fejlesztés okozhat
- a későbbiekben finanszírozási (horizont) problémát



- *Potenciális potyautas szindróma*: sok nem tag beszállító van --  
>szervezeti struktúra átalakítása
- *Nagyfokú bizalom*: ügynök-megbízó probléma nem aktuális
- *Az emberi, bizalmi tőke igen fontos!* (BAKUCS-FERTŐ-SZABÓ, 2006).

### 3. Kutatási szakasz, a megtalált jó gyakorlat dokumentálása.

Az előbbi modellekről gyűjtöttem adatokat, ezek tekinthetők benchmarknak.

A törekvés az, hogy találjunk olyan módszereket, amelyek másoknál jól működnek, átvehetők és beépíthetők, egy hazai modellbe.

Modelleket általában összehasonlítani azzal az eredménnyel jár, hogy a következtetések is nagyon általánosak. Ennek elkerülésére a „kutatási” szakaszban a folyamatközpontú megközelítést alkalmazom. Ezen belül az áruházláncok igény-kielégítésében szerepel bíró folyamatokat vizsgálom.

Azok a tevékenységek sorolhatók ide, amelyek megfelelnek a folyamatdefiníció kritériumainak, nevezetesen: a folyamatok teremtik meg azokat az eredményeket, amelyeket a vállalat/szervezet eljuttat a fogyasztóhoz.

Nem a piacokra, a termékekre, a szervezeti egységekre, vagy a szállítókra történő kizárólagos összpontosítás biztosítja a tartós sikert, hanem az a képesség, hogy olyan folyamatokat építsünk ki és irányítsuk, amelyek biztosítják:

- releváns piaci trendek felismerését, ennek megfelelő terméket,
- célpiacok és vevőcsoportok felismerését, megszólításukat és a velük való kapcsolat ápolását,
- a termelési és szolgáltatási folyamatok hatékony megszervezését és teljesítmény outputját a piac által elvárt minőségben,
- támogató folyamatai segítség elő az üzleti modell működését,
- az értéktermelő folyamatok olyan irányítását, amely optimálisan használja ki a saját erőforrásokat és a partnerek teljesítőképességét,
- hatékony és eredményes együttműködés az értékteremtésben résztvevő partnerekkel,

ugyanis a fogyasztói társadalomban a folyamatok jelentik az eredményhez és a sikerhez vezető utat (HAMMER, 2001).

**22. Táblázat: Ellátási lánc folyamatai és menedzsment területei  
(Tevékenységi modell)**

<p><b>1. Üzleti folyamatok</b></p> <p><i>Piacmenedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Piacelemzés,</li> <li>Vevői követelmények értelmezése</li> <li>Előállítási követelmények megtervezése</li> <li>Piac tervezése nem kulcsvevők kidolgozása)</li> <li>Marketingtámogatás</li> <li>Piaci kommunikáció</li> <li>Piackövetés</li> <li>Árúfölslegek elhelyezése</li> </ul> <p><i>Árualap tervezés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mennyiségi tervezés</li> <li>Szortiment tervezés</li> <li>Időbeni ütemezés</li> </ul> <p><i>Árúfölslegek kezelése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Új és helyettesítő termékek tervezése</li> <li>Termelésbiztonság</li> <li>Szabályozási követelmények érvényesítése</li> </ul> <p><i>Termék-előállítás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technológiai tervezés, fejlesztés, kiválasztás</li> <li>Kísérletek, mérések menedzsmentje</li> <li>Szaktanácsadás</li> <li>Minőségbiztosítás</li> <li>Termelés, termeltetés</li> </ul> <p><i>Szállítói menedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Szállítók azonosítása, versenyeztetése</li> <li>Szállítók fejlesztése</li> <li>Beszerezés</li> <li>Szállítók adminisztrációja</li> <li>Bemutatók szervezése</li> </ul> <p><i>Vevő menedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciális vevők menedzsmentje</li> <li>Vevő támogatás (látogató tanácsadók)</li> <li>Lefedtség menedzsmentje</li> <li>Vevőszámla menedzsmentje</li> <li>Megállapodás kialakítása</li> <li>Megrendelés menedzsmentje</li> </ul> <p><i>Logisztika és készletgazdálkodás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktúra és fizikai eszközök tervezése, menedzsmentje</li> <li>Logisztika és disztribúció tervezése</li> <li>Árukészlet és göngyöleg tervezése</li> <li>Logisztika működtetése és anyagkontroll</li> <li>Leszállítás menedzsment</li> <li>Alvállalkozók menedzselése</li> </ul>	<p><b>2. Horizontális folyamatok menedzsmentje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>K+F (saját és vásárolt tudás)</li> <li>Információmenedzsment</li> <li><b>Kooperációmenedzsment</b></li> <li>Minőségmenedzsment</li> </ul> <p><b>3. Támogató folyamatok</b></p> <p><i>Üzleti menedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégia kifejlesztése</li> <li>Üzleti tervezés</li> <li>Controlling</li> <li>Üzletfejlesztés</li> <li>Szervezeti stratégia</li> <li>Üzleti kommunikáció</li> </ul> <p><i>Üzleti folyamatok és műveletek menedzsmentje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordináció és integráció</li> <li>Felülvizsgálat</li> <li>Folyamatok fejlesztése</li> <li>Benchmarking</li> </ul> <p><i>Pénzügyi menedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pénzügyi tervezés, elemzés</li> <li>Könyvelés</li> <li>Pénzügyi menedzsment</li> <li>Adótervezés és menedzsment</li> <li>Pénzügyi eszközökkel kapcsolatos szabályozás</li> </ul> <p><i>Jogi szolgáltatások</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tanácsadás</li> <li>Peres ügyek</li> </ul> <p><i>Humánerőforrás menedzsment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Munkaerő-szükséglet tervezés</li> <li>Utánpótlás és személyzet kialakítás</li> <li>Képzés és fejlesztés</li> <li>Munkaügyi adminisztráció</li> <li>Alkalmazotti kommunikáció</li> </ul>
---	---

*Forrás:* saját szerkesztés, 2007.

Ebben a szellemben végeztem el annak a folyamatstruktúrának a kialakítását, amelynek szerepe van az igény-kielégítésben. Ezt mutatom be a 22. számú táblázatban, azzal a megjegyzéssel, hogy az itt közölt folyamatok tovább bonthatók alfolyamatokra, amit

azért nem végeztem el, mert a modellezéshez nincs rá szükség, viszonyt erősen ajánlható, sőt megkerülhetetlen akkor, ha a modellt bevezetik, és teljesítményét javítani akarják.

A gyakorlati alkalmazhatóság miatt a folyamatokat menedzsment területekként csoportosítottam, amely tulajdonképpen megfelel a funkcionális szemléletű irányítási koncepciónak.

A benchmarknak kiválasztott modellek több évtizedes működési tapasztalata alapján kijelenthető, hogy a vevői igényeknek a mai kor színvonalán (az elvárásoknak megfelelő) történő kielégítése csak ebben a komplexitásban teljesíthető. Ennek a komplexitásnak a megteremtése szervezeti kérdés, amelyre nincs egységes recept és nincs is rá szükség, ha az elv érvényre jut.

#### *4. Teljesítményrés meghatározása*

A teljesítményrés meghatározását az összemérési területek struktúráját követve, logikai úton végeztem el. A minősítéshez felhasználtam a benchmarkok adatait, a saját szakmai tapasztalataimat, a mélyinterjúk során és a legérettebb integrációnál, a Pfalzmarktnál tett személyes információgyűjtés eredményeit. Támaszkodtam továbbá arra a stratégiai dokumentumra, melyet a Hubert Dorenkamp, a Pfalzmarkt Szövetkezetet (nyugállományba vonulásáig) 28 évig irányító szakértő készített az Észak-alföldi Régió zöldség-gyümölcs termelésének jövőbeni értékesítési struktúrájára.

#### *A teljesítményrés értelmezése*

Ebben az elemzésben a teljesítményt a termékpálya termelői szegmensének képességeként definiálom, ami azt jelenti, hogy rendelkeznek-e azokkal a folyamatokkal, amelyekkel a legnagyobb vevők igényei kielégíthetők. Nem vizsgálom ezeknek a folyamatoknak az outputjait és azok színvonalát, hatékonyságát. Ennek az az oka, hogy Magyarországon jelenleg az áruházláncokkal egyenrangú félként együttműködni képes integrációk megszervezése is komoly feladat, tudva azt is, hogy egy szerkezetében jól összerakott szervezet mit sem ér, ha a folyamatteljesítményei gyengék (DOBÁK, 2002).

Ebben a megközelítésben a teljesítményrés megállapítása azt jelenti, hogy van-e a beazonosított igényeket kielégítő folyamat és az hozzárendelhető-e egy szervezethez,

ugyanis a sikeres szervezetalakítás előfeltétele az eredményes szervezetelemzés, azaz a gyógyítás a helyes diagnózissal kezdődik (VERESNÉ, 2005). Ha ez a hármas egység a folyamattervezési modell minden folyamata esetén teljesül akkor az ellátási rendszer elvi szinten működő képes, megfelel az érintettek igényeinek. Amennyiben a komplexitás nem biztosítható, akkor más szereplők (nagykereskedők, nepperek, külföldi beszállítók) töltik ki a rést, érvényesítve a saját érdekeiket, drágítva az ellátási lánc működését, csökkentve a termelők profitszemponjú érdekérvényesítő képességét, szervezettségét és fejlődési potenciálját. Leegyszerűsítve, konzerválják a mai helyzetet. Tekintve, hogy egy harmonikusan működő rendszer kialakítása, az érdekek összehangolása meglehetősen bonyolult folyamat, mert megjelennek benne az érzelmi töltetű szubjektív megítélések, kidolgoztam egy szervezetalakítási modellt, melyet 23. táblázat mutat be. A benchmarking szemlélet adja hozzá a vezérfonalat, így ráépül a folyamattervezési modellre, objektív és mérhető kategóriákkal dolgozik. Használata mindaddig egyszerű, amíg elvi szinten kezeli a problémákat. Tervezési sémája a következő: a folyamatstruktúrában szereplő összes folyamathoz hozzá kell rendelni/kapcsolni a vevői elvárások nevesített követelményeit. Amikor ezeket a kapcsolatokat tisztáztuk, az így kialakult keresztfunkcionális beavatkozási területekhez szervezetet rendelünk, a folyamatnak gazdát keresünk. A folyamatgazda lehet az integrátor (I), valamely tagvállalat (T), ha ez nem lehetséges, de van olyan piaci szereplő akihez a folyamat kiszervezhető (O) akkor az lesz a folyamatgazda. Ez utóbbi esetben nagyon fontos, hogy szolgáltató partnert magfolyamathoz ne vegyünk igénybe. Előfordulhat, hogy egyes folyamatot nem lehet szervezethez rendelni. Ekkor a működőképesség érdekében azt a folyamatot létre kell hozni/ki kell fejleszteni elsősorban az integrátornál.

### 23. Táblázat: Zöldség-gyümölcs termelői munkamegosztás és együttműködés modellje

(Szervezetalakítási modell)

Folyamat megnevezése	Vevői elvárás							
	Volumen	Szállítási biztonság	Szortiment	Minőségi termék	Ár/költség	Finanszírozás	Promóció	Értelmeszer biztonság
Menedzsmentterület 1.								
Vevői követelmények	I	IT	I	TI	IT	IT	I	T
Folyamat n.								
.....								
Menedzsmentterület 2.								
K+F	O	TI	O	IO	IT	OIT	OI	ITFO
Folyamat n.								
.....								

*Forrás:* saját vizsgálatok, 2007.

**Jelmagyarázat:** T = Tagvállalat; I = Integrátor; O = Outsourcing; F = Kifejlesztendő folyamat/alfolyamat

#### 4.3.3. Vevői elvárások kielégítésének folyamata

Az irodalmi feldolgozás és az elvégzett vizsgálatok eredményei alapján javaslatot teszek egy keretmodell alkalmazására, amit a zöldség-gyümölcs ágazat termékpálya szintű problémáinak kezelésére lehet alkalmazni.



**28. ábra: A vevői elvárások kielégítésének keretmodellje a zöldség-gyümölcs termékpályán**

*Forrás:* saját szerkesztés (2007)

**Összegzés:**

A zöldség-gyümölcs ágazat termékpályás megközelítésben végzett elemzés során feltártam az ágazati stratégiát érintő változásokat, ezeket egy SWOT elemzésben foglaltam össze, bemutattam az ellátási láncban a kereskedelem jellemzőit, majd ezek közül a legjelentősebb szegmens, az áruház láncok elvárásait.

Feltártam, hogy a probléma kezelése nem valósulhat meg a termékpálya elkülönülő szervezeteinél, megoldás csak összefogással a TÉSZ-ek szervezésének egy módosított szemléletű felgyorsításával érhető el. Ennek az állításnak az igazolására elvégeztem a benchmarking módszer ágazati adaptációját.

Sikeres külföldi modellek benchmarkként történő felhasználásával négylépéses benchmarking folyamatban modelleket dolgoztam ki az ágazati problémák kezelésére. Ehhez a gondolkodási keretet a vezetéstudományban napjainkban végbemenő paradigmaváltás adja, amely szakít a funkcionális megközelítéssel és a hangsúlyt a folyamatokból felépülő szervezetre helyezi. Az Amerikai Termelékenység és Minőség Központ (APQC) folyamattervezési elveit követve kidolgoztam egy „Tevékenységi

modellt” az ellátási lánc folyamataira és ezeket menedzsmentterületenként is csoportosítottam elősegítve ezzel a funkcionális megközelítés szerinti értelmezést.

Az előbbi – inkább elvi – modellre épülő gyakorlati munkához pedig „Szervezettervezési modellt” dolgoztam ki, amely a vevő elvárásokat kielégítő folyamatok integrált megközelítésű, termékpálya szereplőkhöz rendelésére használható.

## **5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA**

A globalizált és folyamatosan változó világban a minőség nagyon fontos értékmérővé vált. Ezzel összefüggésben a szervezetek/vállalatok túlélése és sikere nagymértékben függ attól, hogy helyesen értelmezik-e azt a környezetet – beleértve a belső és külső jellemzőket – amelyben működnek, képesek-e az előrehaladás főbb trendjeivel harmonizáló stratégiát alkotni saját cégük számára és van-e elég tudásuk a megvalósítás menedzseléséhez. A dolgozat eredményei kisebb mértékben ugyan, de hozzájárulhatnak a működési környezet megértéséhez, muníciót adhat a stratégia és program - alkotáshoz és leginkább a megvalósításhoz szükséges tudásról alkotott elképzelések újraértékeléséhez. A minőségügynek egyik fontos elve, a tények alapján történő döntéshozatal, amelyet segíthet akár a gyakorlatban, akár a kutatások során a vizsgálat módszertanához kidolgozott kérdőívnek, a válaszadók felkészültségét direkt módon mérő megközelítése. A vizsgálat eredményei szerint az élelmiszervállalkozások vezetői felkészültségben, gondolkodásmódban nagyon heterogének és nagyon jelentős aránya azoknak, akiknél a rendszeres tudásmegújítás részeként a minőségügyre nagyobb hangsúlyt célszerű helyezni. A felsőoktatási intézmények figyelmébe ajánlható az a tény, hogy a minőségügyi felkészültség szerint nem mutatható ki különbség a végzettség szerint, a differenciálódás összetevőit a vállalati gyakorlat humánerőforrás-fejlesztő tevékenysége adja. A vezetői továbbképzések vállalati tervezésénél, illetve a képző intézmények képzési tematikáinak kialakítása során a fentiek felhasználhatók. A vállalati minőségirányítási rendszerek bevezetésekor/fenntartásakor módszeres odafigyelés ajánlható a rendszer részét képező oktatási követelmények tervezése, végrehajtása és értékelése tekintetében a döntéshozóknak, a tanácsadó cégeknek és az auditoroknak. A zöldség- gyümölcs ágazat problémáinak kezelésére kidolgozott „Tevékenységi” és „Szervezetalkítási” modellek felhasználhatóak az ágazati politika akcióterveinek összeállításánál, beleértve a pénzügyi támogatások megtervezését. Felhasználható továbbá az új termékpályás integrációk tervezésénél, a már meglévő működésének a korszerűsítésénél és az európai felzárkózáshoz elkerülhetetlen akvizíciós stratégiák kialakításához. A fejlett irányítási filozófia alapján vezetett vállalatok számára hasznos lehet az EFQM modell számszerű mérési eredményeinek felhasználása az innovációs tevékenységük hatékonyságának a mérésére. A minőség



díjjaknál bővíthetők az összemérési szempontok az önértékelés összpontszámának az innovációs teljesítménnyel való korrigálása révén.

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

1. Az European Foundation for Quality Management (EFQM) által kidolgozott önértékelési modell attribútumának tanulmányozásával felismertem, hogy a kérdőíves és tesztes felmérésben kapott pontszámok felhasználhatóak egy általam „Innovációs hatékonysági mutatónak” elnevezett mérőszám képzésére, amely kifejezi, hogy az adott szervezet az adottságait milyen hatékonysággal használja. Felhasználható ez a mutatószám a modell összesített pontszámának az innovációs teljesítménnyel való korrigálására is.
2. A vezetők minőségügyi ismereteinek felméréséhez kidolgozott kérdőív, amely a vizsgálatba bevont személyek felkészültségét a tényleges ismeretek, primer/direkt adatok alapján méri a szokásos iskolai végzettség helyett.
3. A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálata során megállapítottam:
  - A vizsgálatba bevont vezetők a szakirodalom által korhoz kötött tényezők közül a '70-'80-as évekre jellemzőeket fontosabbnak tartják a minőségi termelés szempontjából, mint a korszerű minőségfilozófiai/irányítási megközelítéseket.
  - Cégforma szerint a társas vállalkozások, vállalati méret szerint pedig a nagy szervezetek vezetői a fenti szempontok alapján haladóbb gondolkodásúak.
  - A korszerű vállalatirányítási gyakorlatot tükröző minőségmenedzsment ismeretek tekintetében nincs szignifikáns különbség a vezetők között az iskolai végzettség és a beosztás szerint.
  - Különbséget állapítottam meg viszont az életkor alapján, és a cég profilja szerint (a 40-49 éves korosztály a legfelkészültebb; a feldolgozóipar vezetői felkészültebbek, mint akik alapanyag termelő vállalatoknál dolgoznak)
4. A minőségügyi gondolkodás részletes vizsgálata során megállapítottam:
  - Azon szervezetek vezetői, akik MBR-t bevezetett cégeknél dolgoznak, az elvárthoz képest nagyon alacsony arányban (19%) vettek részt a rendszer bevezetésének részét képező, kvázi „kötelező” minőségügyi képzésben. Ez arra utal, hogy több a formalitás, mint a tartalom.
  - A felkészültnek tekinthető vezetőket a kevésbé felkészültektől gondolkodásuk alapján a következő jellemzőkkel különböztethetjük meg: stratégiai szemlélet, vállalati kultúra felértékelése, a tények tisztelete, rendszerszemléletű gondolkodás, a

partnerség fontosságának az elismerése és a felső vezetés minőség iránti elkötelezettsége.

- Az ISO 9001 szerinti minőségbiztosítási rendszert bevezetett cégek vezetőinek gondolkodása jelentősen eltér a MBR-t nem működtető és a csak HACCP rendszert bevezetett szervezeteknél dolgozó társaikétól.

5.A zöldség-gyümölcs ágazat szervezeti problémáinak kezelésére elvégeztem a benchmarking módszer ágazati adaptációját és segítségével „Tevékenységi” és „Szervezetalakítási” modellt dolgoztam ki.

## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a minőségügyi témakörben végzett kutatásaimat mutatom be.

Ez a témakör az elmúlt két évtizedben a figyelem középpontjába került, köszönhetően a társadalmi-gazdasági elvárásoknak és az igény-kielégítést a vállalati/szervezeti stratégia részeként kezelő és értelmező üzleti gyakorlatnak. A gazdaság különböző ágazatai a minőségüggyel összefüggő változási folyamatban eltérő aktivitással és eredményességgel vettek részt. Ennek okai sokrétűek, melyek között véleményem szerint a humán tényezőnek meghatározó szerepe van. A fejlődés legfontosabb tényezője maga az ember, különösen az, ha vezető. Kutatásaimat élelmiszervállalkozásoknál végeztem, a vezetők minőségügyi attitűdjeit vizsgáltam. Arra kerestem a választ, hogy ebben a személyi körben meg van-e a szándék és a képesség a piacgazdaság által diktált változtatásra. Tekintve, hogy a minőségügy mára szakmává vált, így az ágazati szakmai tudással integrálva képes a piacgazdasági kihívásoknak megfelelni. Ebben a tevékenységben formalizált rendszerek (ISO 9001, HACCP, IFS, EUREPGAP, BRC) és különböző módszerek adják azt az eszköztárat, amely az előrelépéshez szükséges. Ezek elterjedtsége és szakszerű használata az élelmiszergazdaságban elmarad más ágazatok gyakorlatától, ezért fontosnak tartottam egy eredményességében és használhatóságában az ágazat figyelmébe ajánlható módszernek a benchmarkingnak a bemutatását és speciális adaptációját. Segítségével a zöldség-gyümölcs ágazat szervezeti problémáit kezelni képes modellt dolgoztam ki.

A kutatómunka során az attitűdvizsgálatokhoz kétféle kérdőíves adatgyűjtést végeztem. Ezek kiterjedtek a minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők értékelésére, a szervezeti gátló tényezőkre, a vállalaton (szervezeten) kívüli faktorokra. A vizsgálatom tárgya volt továbbá a biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorainak, a vállalatirányítás során alkalmazott minőségügyi elveknek és a vezetési feladatoknak az értékelése. A kutatás részeként felmértem a válaszadók felkészültségét és az eredmények értékelését ezen szempont szerint is elvégeztem.

A benchmarking vizsgálatánál benchmarkként, termelési színvonalban és szervezettségben előttünk járó német példákat választottam, de megvizsgáltam a hozzánk hasonló történelmi utat bejárt lengyel és bolgár modelleket is.

A szakirodalom értékelő és értelmező áttekintésének eredménye, hogy a kiválóság mérésére használó EFQM modell mutatószám rendszerét megpróbáltam új összefüggések leírására felhasználni.

Az adatgyűjtés során rendelkezésemre álló adatbázis kiértékelésében és feldolgozásában leíró statisztikai módszereket, megbízhatósági vizsgálatokat, főkomponens és diszkriminancia analízist végeztem.

A benchmarking vizsgálatnál CAMP (1998) 10 lépéses módszerének a vizsgált problémára adaptált formáját alkalmaztam.

*Dolgozatom eredményei az alábbiakban foglalhatóak össze:*

Az European Foundation for Quality Management (EFQM) által kidolgozott önértékelési modell általános célja, hogy segítsen azonosítani a szervezet erős és gyenge pontjait, kijelöli a szervezeten belül a legfontosabb fejlesztendő területeket és segít meghatározni a továbbfejlődés irányát. A cél eléréséhez méri a szervezet „Adottságait” és „Eredményeit” úgy, hogy mindkét elemcsoportot egy 500 pontos rendszerben értékel. Az „Adottságok” kritériumok tartalma az, amit a szervezet tesz céljai elérése érdekében és, amit ezzel elér, azt fejezik ki az „Eredmények”. A modell 1000 pontos rendszere az összhatékonyságra ad mutatószámot, bemutatja, hogy a szervezet hol tart a kiválósághoz vezető úton, így csak a szervezet korábbi teljesítményével vethető össze, idősoros értékelésre alkalmas. (Itt most nem tárgyalom a másokkal való összemérés adta lehetőségeket.)

A modell filozófiája, hogy az innováció és a tanulás segíti az „adottságok” javítását, de számszerűen nem fejezi ki. Átgondolva a modell attribútumát, felismertem, hogy az számszerűen is leírható a következő összefüggésben:

$$\frac{\text{Eredményelemek pontszáma}}{\text{Adottságelemek pontszáma}} = \text{Innovációs hatékonysági mutató}$$

Amennyiben ez a mutató nagyobb, mint egy ( $1 <$ ), az azt jelenti, hogy a szervezet az adottságaival nagyon jó eredményeket ér el. Ezt a láthatatlan többletet, pedig az innováció adja. Az egy alatti érték az innováció elhanyagolására utal. Felhasználható az innovációs hatékonysági mutató az 1000 pontos rendszer értékelésénél is, ugyanis ha a kapott összpontszámot megszorozzuk ezzel a mutatóval, akkor az innovációs

teljesítménnyel korrigált összpontszámot kapjuk, amely pedig a szervezeteknek az egymással történő összeméréséhez használható, sokkal jobban kifejezi a kiválóságot, a TQM szerinti működést.

- A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálata során a minőségi termelést befolyásoló tényezőkre adott válaszokat értékeltem. A vizsgált tényezőkre adott válaszokat a minőség megvalósulásának fejlődéstörténeti modelljével vettem össze és azt állapítottam meg, hogy a válaszadók a 70-80-as évek vállalatirányítási gyakorlatában fontos értékekre magasabb pontszámot adtak, mint a korszerű minőségfilozófiát kifejező kategóriákra (vállalati kultúra, értékrend, minőségügyi rendszer). Cégforma szerint is találtam különbséget, ahol a társas-vállalkozások vezetői inkább haladó attitűdökkel rendelkeznek, mint a szövetkezetben vagy Bt-nél dolgozó társaik. A vállalati méret szerinti vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a nagyobb szervezetek válaszadóira a korszerű gondolkodáshoz hozzákapsolható tényezők nagyobb értékszámot kapnak.
- A minőségügyi gondolkodás részletes vizsgálatánál a válaszadók szokásos (kor, nem, beosztás, képzettség) kategorizálása mellett egy speciális „vizsgakérdéssel” a válaszadókat besoroltam felkészült és kevésbé felkészült kategóriába. Ezt azért tartottam fontosnak, mert az iskolai/egyetemi tananyagban csak néhány éve épült be a minőségmenedzsment oktatás, így ezen a területen csak önképzéssel és továbbképzéssel szerezhettek ismereteket a válaszadók, ezért a képzettség itt nem fejezi ki a valós tudást. Ezzel a megközelítéssel eddig kérdőíves vizsgálatoknál nem találkoztam, viszont az eredmények visszaigazolták a módszertani újítás indokoltságát. Ezt támasztják alá az alábbi eredmények:  
A megkérdezett vezetőknek csak 54 %-a tekinthető felkészültnek és ez az arány igaz az egyetemi végzettségűekre is. Azoknál a szervezeteknél, ahol működik minőségbiztosítási rendszer 67 % a felkészültek aránya, míg ott ahol nincs MBR rendszer csak 12,5 %. Életkor szerint is találtam jelentős különbségeket, ez a középkorúaknál pozitív, míg az idősebb korosztály esetén érthetően, de nem indokoltan rossz. A feldolgozási profilú cégek vezetői esetén nagyon nagy arányban találhatóak felkészült vezetők, amit az magyaráz, hogy ezek a szervezetek a termékpályán közelebb vannak a végfelhasználókhoz, ezért a piaci érdek és a vevői kényszer hatása kézenfekvő.
- A felkészültségre vonatkozó vizsgálatok egyértelművé teszik, hogy az EU piacán helytállni akaró ágazat vezetőinek a továbbképzése ki kell, hogy terjedjen a

minőségmenedzsmentre is. A vizsgálat során a 104 válaszadóból csak 15 fő válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy részt vett-e speciális minőségügyi képzésen, de legalább közülük csak 3 fő tekinthető kevésbé felkészültnek.

- A részletes vizsgálatokat szolgáló kérdőívek feldolgozásánál elvégeztem a főkomponens analízist, ennek eredményeként sikerült az adatredukcióval 17 főkomponenst kialakítani, majd varianciaanalízissel kimutattam a főkomponens értékek különbözőségét a felkészültségtől függően.
- Kimutattam, hogy a felkészült válaszadók szemlélete koherens a vállaltirányításban sikerre vezető nemzetközi trendekkel. Ebben megjelenik a partnerség, a humán tényezők, a stratégiai szemlélet, a rendszerszemlélet, a vállalati kultúra, a tények tisztelete és a felső vezetők elkötelezettségének a pozitív megítélése. Életkor szerint csak konzervatív értékek megítélésben különbözött a felkészültek értékrendje.
- A vezetői beosztás szerint érzékelhető különbségek mutathatóak ki a minőséggel kapcsolatos attitűdökben. A középvezetők inkább az operativitás oldaláról közelítenek a kérdéshez, míg a felső vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak a kulturális tényezőknek, a rendszerszemléletnek és a partnerségnek.
- Vizsgáltam, hogy van-e különbség a vezetők gondolkodásában attól függően, hogy alkalmaznak-e MBR-t. Az ISO rendszert működtető cégek vezetőinek véleménye teljesen eltér a másik két csoporttól. Nagyon jelentősnek tartják a stratégiai szemléletet, a rendszerszemléletet, a partnerséget és a tények tiszteletét. A különböző csoportok között csak abban van egyetértés, hogy az erőforrások hiánya gátolja a szervezet minőségi teljesítményét.
- A zöldség-gyümölcs ágazat termékpályás megközelítésben végzett elemzés során feltártam az ágazati stratégiát érintő változásokat, ezeket egy SWOT elemzésben foglaltam össze, bemutattam az ellátási láncban a kereskedelem jellemzőit, majd ezek közül a legjelentősebb szegmens, az áruház láncok elvárásait.
- Feltártam, hogy a probléma kezelése nem valósulhat meg a termékpálya elkülönülő szervezeteinél, megoldás csak összefogással, a TÉSZ-ek szervezésének egy módosított szemléletű felgyorsításával érhető el. Ennek az állításnak az igazolására elvégeztem a benchmarking módszer ágazati adaptációját.
- Sikeres külföldi modellek benchmarkként történő felhasználásával négy lépéses benchmarking folyamatban modelleket dolgoztam ki az ágazati problémák kezelésére. Ehhez a tudományos keretet a vezetéstudományban napjainkban

végbemenő paradigmaváltás adja, amely szakít a funkcionális megközelítéssel és a hangsúlyt a folyamatokból felépülő szervezetre helyezi.

- Az Amerikai Termelékenység és Minőség Központ (APQC) folyamattervezési elveit követve kidolgoztam egy „Tevékenységi modellt” az ellátási lánc folyamataira és ezeket menedzsmentterületenként is csoportosítottam elősegítve ezzel a funkcionális megközelítés szerinti értelmezést.
- Az előbbi – inkább elvi – modellre épülő gyakorlati munkához pedig „Szervezetalakítási modellt” dolgoztam ki, amely a vevői elvárásokat kielégítő folyamatok integrált megközelítésű, termékpálya szereplőkhöz rendelésére használható.



## 8. SUMMARY

In my thesis I would like to demonstrate my research studies on the field of quality management.

This theme turn into focus in the last two decades, thank to the socio-economic expectations and the demand-satisfaction is the corporate/organisational strategy as part of the management and explanative business practice. The different branches of economy took part in the changing process of quality management with various activity and effectiveness. The reasons of this could be very various, from which in my opinion the human factor should have an important role. The most important factor is the man, especially the leader.

I conducted my research at food-industry companies; I examined the quality-management attitudes of leaders. I was searching the answer that this human segment does have the aim and the ability for the change dictated by the market economy. Taking into consider that the quality management became an individual profession for today, so it can be able to fulfil the market expectations with the integration of professional knowledge. Formalised systems (ISO 9001, HACCP, IFS, EUREPGAP, BRC) and different methods compose that toolset, that is needed for the advancement. The spreadness and technicality of these in the food-industry hang behind from other branches, so I considered important to advise and adapt such an efficient and useful method like benchmarking. With the help of benchmarking, I developed model that can cape with the management problems of vegetable and fruit sector.

During the research activity, I conducted two kind of questionnaire data collection for the examination of attitudes. The examination spread for the evaluation of factors determining quality product production, the inhibitor factors, and other corporate outside factors. I was also examined the motivators of safe food-production, and the evaluation of used quality principles and management tasks. I also examined the preparedness of questioned, and I evaluated the results according to this factor.

By examining the benchmarking, I choose as a benchmark the production and management front-rank good German examples, but I also examined the Polish and Bulgarian models with the same historical past and conditions.

The result of the evaluating and explanative overview of literature is that I managed to use the system of EFQM model used for the measurement of excellence for the explanation of new consistencies.

For the evaluation and management of the database collected I used descriptive statistical methods, dependability tests, main component and discriminate analysis.

Examining the benchmarking I used the adapted, modified 10 step system of CAMP (1998).

*The results of my thesis are the followings:*

The main aim of the self-evaluation model developed by the European Foundation for Quality Management (EFQM) is that it helps to identify the strengths and weaknesses of the corporation, mark the most important fields of intervention and development, and helps to determine the further development goals.

For the reach of the goal it measures the “Abilities” and the “Achievements” of the corporation, so that both of the two group is evaluated in a 500 points system. The criteria of “Abilities” are those that are conducted for the reach of corporate aims, and what is reached by this are the “Results”.

The model with its 1000 points gives an indicator for overall efficiency, shows where the corporation on the way towards the excellence, so it can be compared to the earlier performance of the corporation. (In this case do not mention the comparison with other corporations.)

The philosophy of the model is that the innovation and the learning helps the correction of “Abilities” but not measures it in a value. Considering the attributes of the model, I realized that it can be defined as the followings:

$$\frac{\text{Values of Result elements}}{\text{Values of Abilities elements}} = \text{Innovation efficiency indicator}$$

In the case that it indicator is over 1 ( $1 <$ ), it means that the corporation can achieve very good results with its abilities. This added value is the innovation.

The value lower than 1, indicates the abandonment of innovation. The innovation efficiency indicator can be used at the 1000 points evaluation also, because if the given sum of points are multiplied with the indicator, than we got the innovation corrugated

sum value, which can be used for comparing corporation with each other, and express better their excellence than the TQM based operation.

- By the general examination of quality management I evaluated the answers given for factors determining quality production. The answers given by each examined factor were compared to the historical model of quality management, and I stated that the respondents gave higher scores for the management issues of the '70s-'80s, than the modern categories of quality philosophy (corporate culture, scale of values, quality management system). I also found differences in the legal forms, the leaders of the companies/corporations maintaining advancing attitudes, than leaders at associations or deposit company. According to the examinations of corporate size, my research resulted that leaders of larger organisations scored factors of modern/advance mentality.
- At the detailed examinations of quality based mentality the responders were not only categorised by usual factors (age, gender, qualification), but they also had to answer a special "exam question", and according to this answer I made a prepared and a not well prepared group. I believe this important because in the quality management education shown up in university/college studies only from a few years, so in this field the only way of getting knowledge is the self-training and retraining, so the education level in this examination does not represent the real knowledge. I did not find this point of view in earlier questionnaire researches, but the results showed its relevance. Supporting this hereby the following results:  
Only 54% of leaders were stated as prepared, and this proportion is valid for the university degrees also. At those organisations, where quality management system is operating, the proportion of prepared is 67%, while where QMS is not operating this value is only 12,5%. I also found differences examining age, this is positive in the case of medium aged, but not so good in the case of elders, but not so significant. Leaders of enterprises maintaining processing activities evaluated as better prepared, I explain this with the fact that this organisations are closer for the end-users at the product circle, so the effect of market reasons and consumer control is relevant.
- The examinations of preparedness and qualification makes obvious that those organisations that want to keep their feet in EU market need to train/retrain their leaders in the field of quality management also. During my examination from 104 respondents only 15 said yes for the question of "Did you attended a special quality

management course?”, and only 3 of them can be considered as well prepared/qualified.

- During the processing of detailed questionnaires I made a main component analysis, and these results were reduced to 17 main components, then I pointed out the differences of each main component with variance analysis depending on preparedness.
- I demonstrated that the point of view of well prepared leaders is coherent with international trends. In which appears the partnership, human factors, strategic point of view, system point of view, corporate culture, and respect of facts and the positive judgement of commitment of top leaders. Depending on the age, the only field where the scale of values differed in preparedness was the judgement of conservative values.
- According to the leadership occupation, significant differences can be stated in quality attitudes. The medium leaders are viewing this question with an operative point of view, while top leaders tend to consider cultural aspects, system-view and partnership with higher importance.
- I examined that the existence of difference in leader’s thinking depending on existing quality management systems at the corporation. The opinion of leaders at corporations, maintaining ISO system is significantly differs from the other two group’s one. They consider important the strategic point of view, the system point of view, partnership and respect of facts. The only agreement between different groups is that the lack of resources inhibits the overall organisational quality performance.
- The detailed analysis of vegetable-fruit sector I defined the changes in sector strategy, I summarized this in a SWOT table, I presented the commerce characteristics in the supply chain, from which the most important factor, the expectations of supermarket chains.
- I explored that the solution of this problem cannot be realized in the branch’s different organisations, the only solution is the co-operation between different actors, establishment of producing and merchandise associations (TÉSZ). For the proofing of this I adapted the benchmarking method for the sector/branch.
- With the use of successful foreign models, as benchmarks I worked out four staged benchmarking models for the handling of sectoral problems. The scientific framework of this research task is coming from the recent change of paradigm in

management sciences that breaks off the functional approach and places the emphasis on the process based approach.

- Following the American Production and Quality Centre's (APQC) process-planning principles I worked out an "Activity model" for the processes of the supply chain, and grouped these into different management territories supporting the functional approach's determination.
- For the practical usage of the above mentioned – mainly theoretical – model I developed a "Corporation forming model" that can be used for matching of processes satisfying consumer's requirements to the actors of product line.

## IRODALOMJEGYZÉK

- APQC (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER) (1997): Benchmarking Benchmarking: Shared Learnings for Excellence, Colorado Springs, July 21-25,
- BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
- BAKUCS L.Z. – FERTŐ I. – SZABÓ G.G. (2006): Sikeres vertikális koordináció a magyar zöldség-gyümölcs szektorban: a Mórakert szövetkezet esete”. MTA Konferencia: A kistermelők jövője az átalakuló mezőgazdasági piacokon. (Konferencia előadás), Budapest,
- BÁLINT, (1999): Minőség – tanuljuk és tanítsuk. TERC Kft., Budapest,
- BÁLINT, J. et. al. (2001): Minőség: Tanuljunk, tanítsunk és valósítsuk meg. TERC Kft., (Második átdolgozott kiadás), Budapest
- BALOGH A. – FÖLDESI T. (2003): A minőségügy nemzetközi értelmező szótára. Szerk.: Boross F., EOQ MNB, Budapest
- BANK, J. (1992): The Essence of Total Quality Management,
- BARRETT, P. (2001): ASSESSING the Reliability of Rating Data. [www.P.BARETT.net/rater/pdf](http://www.P.BARETT.net/rater/pdf).
- BERDE Cs. – DIENESNÉ K.E. (2001): A minőségbiztosítás alapjai. In.: Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban. Szerk.: Juhász Cs., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 13-36. p.
- BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 237 p.
- BERDE CS. (2006): A vezetési feladatok empirikus vizsgálata. A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár,
- BEZZEG A. (2006): Vállalati menedzsmentrendszer integrálása. Minőség és Megbízhatóság. 1. szám, Budapest 14-19. p.
- BOLMAN, L.G. – DEAL, T.E. (1987): Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London,
- BUCHIWICZ, B. (1990): Cultural Transition and Attitudes Change,. Journal of General Management, 1990/4.
- BURELL, G. – MORGAN, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann, London,
- CAMP, R.C (1998): Benchmarking. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 314 p.
- CROSBY, E. (1982): Relative Deprivation and Working Women. Oxford Press, New York.
- DEAL, T.E - KENNEDY, A (1982): Corporate cultures. Reading, Mash, Addison Wesley.
- DEMING, W.E. (1960): Sample Design in Business Research. John Wiley and Sons Ltd., New York.

- DEMING, W.E. (1986): Out of Crisis: Quality Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press, Cambridge.
- DENYSON, D. (1990): Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, John Wiley and Sons
- DOBÁK M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 262. p.
- EFQM (The European Foundation for Quality Management) (2003): The Fundamental Concepts of Excellence, ISBN 90-5236-077-4
- ERDÉSZ F.-né (2000): A hazai gyümölcstermelés utóbbi tíz éve. Kertészet és Szőlészet, 24. szám. 6-7.p.
- FAZEKAS J. (2004): Fogyasztóvédelmi jog. Novotni Kiadó, Miskolc, 273 p.
- FEKETE, R. (2005): Doktori értekezés, Gödöllő
- FELFÖLDI J. (2005): Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest,
- FINNA H. – TÓTH ZS. (2004): A minőségirányítás alapjai. Oktatási anyag mikro, - kis, és középvállalkozások számára. SME-FIT projekt, Budapest, 72. p.
- FÖLDESI T. (2001): Megjelent az ISO 9000:2000-es szabvány. Minőség és Megbízhatóság. 1 szám, Budapest, 21-29. p.
- GAÁL Z. – SZABÓ L. (1996): Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez?, Ipargazdaság, SZVT, 1-2 sz.
- GAGLIARDI, P. (1992): Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape, New York, Aldine de Gruyter
- GÁLYÁSZ J. – KATONKA L. – NAGY T, (2001): Minőségügyi rendszerek a mezőgazdaságban. In.: Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban. Szerk.: Juhász Cs., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 13 p., 37-91. p.
- GEERTZ, C. (1988): Works and Fives. The Antropologist as Author, Stanford, C.A.: Stanford University Press.
- GÖDÉNY S. (2000): A minőségügyi alapismeretek. Hallgatói kézikönyv. Debrecen.
- GYETVAI E. (1998): ISO 9000 auditor szemmel. Budapest Quality Consult, Bt.
- GYŐRI Z. – GYŐRINÉ M.I. (2001): Minőségügyi kalauz. Nemzeti EIC promóciós Kampány Kiadványa, Budapest, 72. p.
- GYŐRI Z. – GYŐRINÉ M.I. (2002): A növényi termék-előállítás és a minőségügyi rendszerek. Az EU konform mezőgazdaság és élelmiszerbiztonság. Debrecen, 2002. 208-218. p.
- GYŐRI Z. – GYŐRINÉ M.I. (2003): Minőségbiztosítás és élelmiszerbiztonság a növénytermesztésben. EU konform mezőgazdaság és élelmiszerbiztonság. Gödöllő, 137-140. p.
- GYŐRFI L.T. (2006): EUREPGAP követelményrendszere a zöldség és gyümölcstermesztés tanítására. Minőség és Megbízhatóság. 1. szám, Budapest, 45-47.p.
- HAMMER, M (2001): The Agenda. Academic Press, New York

- HARVEY – JACK, (1998): Ajánlás. In.: CAMP, R.C.: Benchmarking. Műszaki Könyvkiadó, Budapest,
- HEIDRICH, B. (1998): A szervezeti kultúráváltatásról és vezetési kérdéseiről – On the Change and Leadership Aspects of Organizational Culture, Vezetéstudomány, 1., Budapest.
- HOFSTEDE, G. (1980): Cultures Cosequences, Beverly-Hill, London Sage Publications
- HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and Organizations-Software of the Mind, McGraw-Hil Company, London,
- IFUA HORVÁTH and PARTNERS (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth and Partners Vezetési és Informatikai Kft., Budapest, 370 p.
- ISHIKAWA, K. (1985): What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- ISHIKAWA, K. (1989): How to Apply Company Quality Control in Foreign Countries? Chapman and Hall, Tokyo.
- JUHÁSZ A. (1999): Vertikális koordináció és integráció a zöldség-gyümölcs szektorban. AKII Intézeti Kiadványok, Budapest,
- JURAN, J.M. (1989): Leadership for Quality: An Executive Handbook. The Free Press, New York.
- KILMANN, R. - SAXTON, M. - SERPA, R. ASSOCIATES (EDS) (1985): Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass Publishers.Kilmann, San Francisco, London
- KOCSINDI J. – KOCSONDI T. (2001): Az agrárvállalkozások szerepe a vidékfejlesztésben. XLII. Georgikon Napok „Vidékfejlesztés-környezetgazdálkodás-mezőgazdaság” című Tudományos Konferencia kiadványa, I. kötet., Keszthely, 209-213. p.
- KOTTER, J. – HESKETT, J. (1992): Corporate Culture and Performance, The Free Press. New York,
- KUMAR et. al. (1999): A Quality Competitiveriess, Index For Benchmarking, Benchmarking No. 1. 12-21.p.
- LOCKE, J. (1683): Értékezés az emberi értelemről. London,
- LUX R. (2004): A kertészet fejlesztési lehetőségei. Stratégiai munkaanyag, Truitveb Magyar Zöldség-Gyümölkcs Szakmaközi Szervezet, Budapest,
- MAGYAR NAGYLEXIKON (2000), Budapest
- MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET (2001): MSZ EN ISO 9001:2001
- MARTIN, J. – MEYERSON, \_\_ (1988): Organizational Cultures and Denial, Sage Publications, Beverly Hills, London, New Delphi,
- MARTIN, J. (1993): Cultures in Organizations. Three Perspectives, Oxford University Press, New York, Oxford,
- MINTZBERG, H. (2005): Stratégiai szafari. HVG Kiadó, Budapest,
- MIRANDO DE CRUZ, S.M. (1996): Ajánlás. In.: Jó gyártási gyakorlat. Szerk.: Sebők A., Budapest, 228 p.



- MOLNÁR P. (2000): Az európai minőség jövőképe felé. Minőség és Megbízhatóság I. rész., 2000/3; Budapest, 116-124. p.
- MORGAN, G. (1986): Images of Organization, Sage Publications Beverly Hills, London, New Delhi,
- MORVAY L. (1997): Munkacsoportok átalakulása a Mosonmagyaróvár környéki mezőgazdasági üzemekben. „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései” nemzetközi tanácskozás kiadványa, Debrecen, 89. p.
- NAGY G. (1996): A minőség szerepe a társadalomban. In.: Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban.( 1996. 08.17.) Szerk.: Nagy T., Agrártudományi Egyetem, MTK, Debrecen, 4-7. p.
- NAGY I. (2001): Minőségbiztosítás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- PADISÁK G. (2002): A friss zöldség és gyümölcs piacsabályozása az EU-ban. Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest,
- PALLAGINÉ B.E. (1999): Minőségbiztosítás. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 167. p.
- PARÁNYI, (2001): Minőséget gazdaságosan. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- PASCALE, R.T. – ATHOS, A.G. (1982): The Art of Japanese Management: Applications for American Executives, New York, Warner,
- PATAKI B. (1998): Szakmai ajánlás. In BPR. Műszaki Kiadó, Budapest, 17. p.
- PÉCELI B. (1996): ISO 9000-es szabvány és az azon túlmenő követelmények. UNIDO J/HUN/3
- PETERS, T.J - WATERMAN, R.H. (1982): In Search of Excellence. Harper and Row. New York,
- PETERS, T.J. (1992): Liberation Management; Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties. Knopf, New York.
- PRUGBERGER T. – JASINKA A. (2005): Az élelmiszerszabályozás rendszere. In.: Agrárjog. Szerk.: Csák Cs., Novotni Kiadó, Miskolc, 154-171. p.
- RÁCZ E. (1996): Európai ismeretek. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 103 p.
- RÁCZ E. (1997): Minőségügyi ismeretek az élelmiszer-gazdaságban. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 167 p.
- RÁCZ E. (2001): A minőségügy jogi szabályozása. In.: Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban. Szerk.: Juhász Cs., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 135-169. p.
- RAUH, H (1996): Mit Benchmarking an die Spitze: Von den besten lernen, Wiesbaden.
- REAVILL, L.R.P. (1999): What is the Future direction of the TQM development? The TQM Magazine, 11. k. 5. sz. 291-29..p. In: Garai T.:A TQM fejlődési irányai, Minőségirányítás, Műszaki ellenőrzés, OMIKK, 2005/5
- SCHEIN, E. (1985): Organizational Culture Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London,
- SCHUCHTÁR E. (2004): A vállalkozásokra vonatkozó közös jogszabályok. In.: Gyakorlati tudnivalók az Európai Unióról. Szerk.: Kiss J., Budapest, 21-34. p.

- SCOTT, W.R. (1990): Symbols and Organizations. Oxford University Press, New York, Oxford,
- SCOTT, W.R. (1992): Organizations. Rational, Natural and Open Systems, 3<sup>rd</sup> edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- SHIBA, S. – GRAHAM, A. – WALDEN, D. (1993): A New American TQM. Four Practical Revolutions in Management. Center for Quality Management, Boston.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly
- SOMOGYI S. – NOVKOVIC N. – KAJÁRI K. (2002): A tudomány módszertana. Veszprémi Egyetem, Keszthely, 308 p.
- SORENSEN, W. (1983): Uden Mal-ogmewd. Copehagen Sildendal.
- SVÁB J. (1979): Többváltozós módszerek a biometriában, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 109 p.
- SZÉKELYI M. - BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó, Budapest, 66 109. p.
- SZINTAY I. (2005): Minőségmenedzsment I. Elmélet. ME Vezetéstudományi Intézet. Miskolc, Bíbor Kiadó, 210. p.
- SZÚCS ISTVÁN (2002): Alkalmazott statisztika, Agroinform Kiadó, Budapest 468 p.
- TAGUCHI, G. (1985): Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Quality Administration Press, Ann Arbor, Michigan.
- TAYLOR, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management. W. W. Norton and Co. INC., New York,
- TENNER, A.R. –DeTORO, I.J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 259 p.
- TENNER, A.R. –DeTORO, I.J. (1998): BPR Vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 363 p.
- TRICE, H.M. - BEYER, J.M. (1991): Cultural Leadership in Organizations /Organization Science, 2
- TRICE, H.M. – BEYER, J.M. (1993): The Cultures of Work Organizations, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- TURNER, B.A. (1990): Organizational Symbolism. Berlin, New York, Walter de Gruyter,
- VARGÁNÉ SZ.E. (2005): Minőségmenedzsment. Campus Kiadó, Debrecen,
- VERESNÉ S.M. (2006): Szervezetalkítás döntéstámogatási lehetőségeinek vizsgálata (2003-2006). (MTA Bolyai Kutatási jelentés), Budapest,
- VERESNÉ S.M. (2005): A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül. In.: Harvard Business Manager, 11. szám, Budapest,
- VERESS G. (1999): A minőségügy alapjai. Műszaki Könyvkiadó, Budapest,
- VERESS G. (2002): A minőségügy alapfogalmai. In.: Minőségirányítás az élelmiszergazdaságban. Szerk.: Györi Z., PRIMOM Alapítvány, Nyíregyháza, 15-32. p.

***Egyéb források:***

(25/1999. (III.5.) FVM rendelet

[www.pbarrett.net/rater.pdf](http://www.pbarrett.net/rater.pdf)

[www.fruitveb.hu](http://www.fruitveb.hu)

[www.agraroldal.hu/technologiak.php](http://www.agraroldal.hu/technologiak.php)

<http://indy.poliiod.hu/modulok/egyeb/minoseg/minoseg.ppt>

I.1.: <http://indy.poliiod.hu/modulok/egyeb/minoseg/minoseg.ppt>

I.2.: [www.mik.hu/web/dokumentumok](http://www.mik.hu/web/dokumentumok)

[http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/01BB@ExSum.pdf?paf\\_gear\\_id=contentgearhome&paf\\_dm=full&pageselect=contentitem&docid=105257](http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/01BB@ExSum.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=105257)

JURA INSTITUTE (2007): [http://www.juran.com/lower.cfm?article\\_id=31](http://www.juran.com/lower.cfm?article_id=31)

MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár

MSZ EN ISO 8402:1994 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár

## ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. ábra: Kano diagramm.....	11
2. ábra: McKinsey-féle 7S modell .....	23
3. ábra: A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák .....	26
4. ábra: Folyamatszempléletű megközelítésen alapuló minőségirányítási rendszer modellje .....	35
5. ábra: MSZEN ISO 9001:2000 szabvány felépítése .....	38
6. ábra: TQM modell .....	41
7. ábra: EFQM Kiválóság modell .....	44
8. ábra: A minőség megvalósulásának fejlődése .....	65
9. ábra: A megkérdezettek felkészültség szerinti megoszlása .....	68
10. ábra: Megkérdezettek kor szerinti megoszlása .....	69
11. ábra: A megkérdezettek végzettség szerinti megoszlása .....	69
12. ábra: Felkészültségi szint végzettség szerinti megoszlása (fő).....	71
13. ábra: A felkészültségi vezetői szint szerinti megoszlása .....	71
14. ábra: A felkészültség kor szerinti megoszlása .....	72
15. ábra: A profil és felkészültségi szint összefüggése.....	73
16. ábra: Speciális minőségbiztosítási képzettség összefüggése a felkészültségi szinttel .....	74
17. ábra: Speciális képzettség és a vállalati minőségbiztosítási rendszer kapcsolata.....	74
18. ábra: Felkészültség szerinti különbségek a faktorértékekben.....	77
19. ábra: Korcsoport szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	79
20. ábra: Végzettség szerinti különbségek a főkomponens értékekben.....	80
21. ábra: Nemek szerinti különbségek a főkomponens értékekben.....	81
22. ábra: Vezetői szint szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	82
23. ábra: Minőségbiztosítási rendszerek szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	83
24. ábra: Benchmarking projektek rendszerezésének forgalmi kerete .....	86
25. ábra: SWOT elemzés .....	88
26. ábra: A TЭСZ helye a vertikumban és lehetséges feladatai.....	91
27. ábra: Az értékesítési csatornák és jelentőségük az ezredfordulón.....	92
28. ábra: A vevői elvárások kielégítésének keretmodellje a zöldség-gyümölcs termékpályán.....	110
1. Táblázat: 7 alapvető érték a sikeres TQM alkalmazáshoz.....	27
2. Táblázat: A kulturális változások és dimenziói .....	28
3. Táblázat: EFQM modell pontszámai .....	45
4. Táblázat: A folyamat benchmarking mélységi elemzése Veresegyházi nyomán.....	48
5. Táblázat: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban .....	51
6. Táblázat: Megbízhatósági koefficiens alakulása kérdőívenként: .....	56
7. Táblázat: A vizsgálatban szereplő szervezetek működési formája.....	62
8. Táblázat: A vizsgálatban résztvevő vezetők megoszlása életkor szerint.....	63
9. Táblázat: A kérdőív kitöltőinek iskolai végzettsége.....	63
10. Táblázat: A kérdőív kitöltőinek beosztása.....	64
11. Táblázat: A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése a különböző cégformák esetén .....	64

12. Táblázat: A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése vállalati méret szerint.....	66
13. Táblázat: A válaszadók felkészültségét mérő mátrix .....	67
14. Táblázat: A felkészültség és a vállalati minőségügyi rendszer kapcsolata.....	70
15. Táblázat: Rotált komponensmátrix elemei .....	76
16. Táblázat: Felkészültség szerinti különbségek a faktorértékekben.....	77
17. Táblázat: Korcsoport szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	79
18. Táblázat: Végzettség szerinti különbségek a főkomponens értékekben.....	80
19. Táblázat: Nemek szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	80
20. Táblázat: Vezetői szint szerinti különbségek a főkomponens értékekben .....	81
21. Táblázat: Minőségbiztosítási rendszerek szerinti különbségek a főkomponens értékekben.....	83
22. Táblázat: Ellátási lánc folyamatai és menedzsment területei .....	106
23. Táblázat: Zöldség-gyümölcs termelői munkamegosztás és együttműködés modellje .....	109

## **MELLÉKLET**

**A MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES  
VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI**

	Vezető			Összes
	alsó vezető	közép vezető	felső vezető	
minőségbizt rsz	3,55	3,76	3,33	3,60
állat_növeü	3,80	3,89	3,73	3,83
piaci nyomás	4,35	4,37	4,27	4,34
vállalati stratégia	3,75	3,98	3,83	3,89
szakm.önbecsülés	3,95	4,06	3,83	3,97
technológiai fegyelem	4,25	4,35	4,17	4,28
vállalati kultúra	3,35	3,65	3,67	3,60
input szolg minősége	3,90	3,85	3,90	3,88
szakmai felkészültség	4,35	4,33	4,53	4,39
techn feltételek	3,15	3,37	3,33	3,32
pénzügyi lehetőségek	3,60	3,56	3,80	3,63
munkafegyelem	2,85	3,26	2,87	3,07
termelési hagyomány	3,15	3,19	3,03	3,13
vezetői hozzáállás	2,55	2,96	2,43	2,73
beosztottak hozzáállása	2,95	3,37	2,70	3,10
szakmai hibák	2,95	3,09	2,83	2,99
állam	2,75	2,85	2,03	2,60
vállalat csoport	4,00	4,43	4,07	4,24
vállalat egyén	3,75	4,24	4,03	4,09
oktatás	3,35	3,74	3,53	3,61
kutatás	2,95	3,61	3,30	3,39
szaktanácsadás	3,65	3,72	3,50	3,64
hatóságok	3,40	3,44	2,90	3,28
vevői elvárás	4,25	4,44	4,53	4,43
beszállítók termékei	3,85	4,13	4,03	4,05
szabvány	4,10	4,00	3,97	4,01
hatósági ellenőrzés	3,75	3,91	3,87	3,87
vevői ellenőrzés	4,00	4,43	4,17	4,27
vállalati kultúra	3,55	4,13	4,23	4,05
munkatársak felkészültsége	4,15	4,46	4,53	4,42
munkatársak lelkiismeretessége	4,40	4,52	4,60	4,52
minőségbizt rsz	4,05	3,87	3,47	3,79
váll. technikai színvonala	4,50	4,35	4,10	4,31
versenykörnyezet	4,30	4,22	4,10	4,20
folyamatszemplélet	4,25	4,26	4,47	4,32
rendszerzemplélet	3,80	4,06	4,37	4,10
tényeken alapuló	4,30	4,41	4,80	4,50
vevőközpontú	4,50	4,50	4,63	4,54
munkatárs bevonása	3,65	4,00	4,27	4,01
partnerkapcs. beszállítókkal	4,10	4,28	4,27	4,24
folyamatos fejlesztés	4,55	4,43	4,33	4,42
együttműködés	3,80	3,89	3,67	3,81
felsővezetés elkötelezett	4,25	4,39	4,57	4,41
rendszeres önértékelés	4,00	4,43	4,43	4,35
váll.kívüli info	4,10	4,15	4,20	4,15
váll.belüli info	4,35	4,41	4,50	4,42

tervezés	3,90	4,31	4,37	4,25
döntés	4,30	4,48	4,50	4,45
utasítás,rendelkezés	4,10	4,24	4,17	4,19
szervezés	4,25	4,44	4,50	4,42
ellenőrzés	4,60	4,69	4,73	4,68
humánerőmenedzsm	3,85	3,98	4,20	4,02

végzettség	Végzettség					Total
	Szakiskola	középiskola	technikum	főiskola	egyetem	
minőségbirt rsz	4,00	4,00	3,78	4,06	3,13	3,60
állat növeü	3,00	3,80	3,89	3,92	3,77	3,83
piaci nyomás	2,00	4,50	4,44	4,42	4,27	4,34
vállalati stratégia	4,00	4,30	3,67	4,06	3,73	3,89
szakm.önbecsülés	5,00	4,00	3,89	4,06	3,90	3,97
technológiai fegyelem	4,00	4,20	4,33	4,28	4,29	4,28
vállalati kultúra	5,00	3,20	3,56	3,83	3,48	3,60
input szolg_minősége	5,00	3,90	3,78	3,97	3,79	3,88
szakmai felkészültség	5,00	4,10	4,56	4,44	4,38	4,39
techn feltételek	4,00	2,60	3,22	3,25	3,52	3,32
pénzügyi lehetőségek	5,00	3,40	3,11	3,56	3,81	3,63
munkafegyelem	4,00	2,50	3,11	3,08	3,15	3,07
termelési hagyomány	2,00	2,60	3,11	3,22	3,21	3,13
vezetői hozzáállás	4,00	2,90	2,78	2,92	2,52	2,73
beosztottak hozzáállása	3,00	3,00	3,56	3,31	2,88	3,10
szakmai hibák	4,00	2,80	3,22	3,06	2,92	2,99
állam	5,00	2,10	2,78	3,03	2,29	2,60
vállalat csoport	3,00	4,50	4,22	4,42	4,08	4,24
vállalat egyén	4,00	3,90	4,11	4,31	3,96	4,09
oktatás	3,00	3,60	3,33	3,58	3,69	3,61
kutatás	4,00	3,60	3,22	3,47	3,31	3,39
szaktanácsadás	4,00	3,90	3,67	3,58	3,63	3,64
hatóságok	3,00	3,50	3,44	3,47	3,06	3,28
vevői elvárás	4,00	4,60	4,67	4,22	4,52	4,43
beszállítók termékei	4,00	4,10	3,78	4,14	4,02	4,05
szabvány	3,00	4,30	3,89	4,06	3,96	4,01
hatósági ellenőrzés	4,00	4,20	3,78	3,97	3,73	3,87
vevői ellenőrzés	4,00	4,60	3,56	4,36	4,27	4,27
vállalati kultúra	4,00	4,00	4,11	4,08	4,02	4,05
munkatársak felkészültsége	3,00	4,80	4,44	4,39	4,40	4,42
munkatársak lelkiismeretessége	5,00	4,40	4,56	4,53	4,52	4,52
minőségbirt rsz	3,00	4,00	4,11	3,97	3,56	3,79
váll. technikai színvonala	4,00	4,20	4,33	4,28	4,35	4,31
versenykörnyezet	4,00	4,40	4,44	4,03	4,25	4,20
folyamatszemplélet	3,00	4,20	4,00	4,42	4,35	4,32
rendszerzemplélet	4,00	4,30	3,78	4,11	4,10	4,10
tényeken alapuló	4,00	4,80	4,44	4,47	4,48	4,50
vevőközpontú	4,00	4,50	4,33	4,39	4,71	4,54
munkatárs bevonása	4,00	4,30	3,67	4,00	4,02	4,01
partnerkapcs. beszállítókkal	3,00	4,70	4,00	4,33	4,15	4,24
folyamatos fejlesztés	5,00	4,50	4,11	4,61	4,31	4,42
együttműködés	3,00	4,20	3,89	4,03	3,56	3,81



felsővezetés elkötelezett	4,00	4,60	4,22	4,47	4,38	4,41
rendszeres önértékelés	4,00	4,30	4,44	4,47	4,25	4,35
váll.kívüli info	3,00	4,20	3,89	4,28	4,13	4,15
váll.belüli info	5,00	4,50	3,89	4,56	4,40	4,42
tervezés	3,00	4,70	4,11	4,22	4,23	4,25
döntés	4,00	4,50	4,11	4,61	4,40	4,45
utasítás,rendelkezés	3,00	4,50	4,22	4,14	4,19	4,19
szervezés	4,00	4,60	4,22	4,53	4,35	4,42
ellenőrzés	4,00	4,50	4,44	4,78	4,71	4,68
humánerőmenedzsm	3,00	4,30	3,56	3,94	4,13	4,02

	Kor					Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	
minőségbizt rsz	4,00	3,68	3,54	3,55	3,00	3,60
állat növeü	4,14	3,72	3,76	3,90	4,50	3,83
piaci nyomás	4,00	4,52	4,49	4,03	4,50	4,34
vállalati stratégia	3,71	4,12	3,80	3,90	3,50	3,89
szakm.önbecsülés	3,29	4,08	4,00	4,00	4,00	3,97
technológiai fegyelem	3,86	4,24	4,32	4,34	4,50	4,28
vállalati kultúra	3,14	3,60	3,66	3,62	3,50	3,60
input szolg_minősége	4,14	3,80	3,93	3,76	4,50	3,88
szakmai felkészültség	4,29	4,40	4,39	4,41	4,50	4,39
techn feltételek	3,43	3,12	3,34	3,34	4,50	3,32
pénzügyi lehetőségek	4,29	3,44	3,73	3,48	4,00	3,63
munkafegyelem	3,29	3,12	3,17	2,76	4,00	3,07
termelési hagyomány	3,29	3,44	3,29	2,66	2,50	3,13
vezetői hozzáállás	2,14	3,00	2,76	2,59	3,00	2,73
beosztottak hozzáállása	3,71	3,24	3,32	2,52	3,00	3,10
szakmai hibák	3,43	3,16	3,12	2,52	3,50	2,99
állam	2,86	3,00	2,44	2,38	3,00	2,60
vállalat csoport	4,43	4,40	4,29	4,00	4,00	4,24
vállalat egyén	4,43	4,00	4,12	4,03	4,00	4,09
oktatás	3,71	3,64	3,66	3,48	3,50	3,61
kutatás	4,00	3,36	3,34	3,38	3,00	3,39
szaktanácsadás	3,43	3,80	3,71	3,55	2,50	3,64
hatóságok	3,43	3,16	3,32	3,28	3,50	3,28
vevői elvárás	4,00	4,48	4,49	4,41	4,50	4,43
beszállítók termékei	4,14	4,00	4,20	3,83	4,50	4,05
szabvány	4,14	4,04	3,98	4,00	4,00	4,01
hatósági ellenőrzés	3,86	3,88	3,73	4,03	4,00	3,87
vevői ellenőrzés	4,43	4,40	4,29	4,10	4,00	4,27
vállalati kultúra	3,57	4,08	4,10	4,07	4,00	4,05
munkatársak felkészültsége	4,00	4,56	4,51	4,28	4,50	4,42
munkatársak lelkiismeretessége	4,29	4,64	4,59	4,38	4,50	4,52
minőségbizt rsz	4,14	3,80	3,83	3,69	3,00	3,79
váll. technikai színvonala	4,43	4,32	4,39	4,17	4,00	4,31
versenykörnyezet	4,00	4,24	4,44	3,90	4,00	4,20
folyamatszemlélet	4,43	4,36	4,34	4,21	4,50	4,32
rendszer szemlélet	4,14	4,04	4,05	4,21	4,00	4,10
tényeken alapuló	4,71	4,52	4,44	4,48	5,00	4,50
vevőközpontú	4,57	4,68	4,71	4,21	4,00	4,54

munkatárs bevonása	4,00	3,76	4,15	4,00	4,50	4,01
partnerkapcs. beszállítókkal	4,14	4,36	4,37	3,97	4,50	4,24
folyamatos fejlesztés	4,71	4,36	4,46	4,38	4,00	4,42
együttműködés	3,57	3,72	3,95	3,79	3,00	3,81
felsővezetés elkötelezett	4,86	4,44	4,39	4,28	5,00	4,41
rendszeres önértékelés	4,71	4,28	4,37	4,28	4,50	4,35
váll.kívüli_info	4,29	4,24	4,07	4,17	4,00	4,15
váll.belüli_info	4,71	4,36	4,54	4,24	4,50	4,42
tervezés	3,86	4,24	4,39	4,10	5,00	4,25
döntés	4,57	4,24	4,59	4,38	5,00	4,45
utasítás,rendelkezés	4,57	3,96	4,41	4,00	4,00	4,19
szervezés	4,57	4,48	4,51	4,21	4,50	4,42
ellenőrzés	4,86	4,72	4,68	4,62	4,50	4,68
humánerőmenedzsm	4,14	4,04	3,93	4,07	4,50	4,02

	Tudás		Total
	nem tapasztalt	tapasztalt	
minőségbizt rsz	3,15	3,98	3,60
állat_növeü	4,10	3,59	3,83
piaci nyomás	4,08	4,55	4,34
vállalati_stratégia	3,65	4,11	3,89
szakm.önbecsülés	3,94	4,00	3,97
technológiai_fegyelem	4,21	4,34	4,28
vállalati_kultúra	3,52	3,66	3,60
input_szolg_minősége	3,71	4,02	3,88
szakmai_felkészültség	4,33	4,45	4,39
techn_feltételek	3,21	3,41	3,32
pénzügyi_lehetőségek	3,56	3,70	3,63
munkafegyelem	2,81	3,29	3,07
termelési_hagyomány	3,02	3,23	3,13
vezetői_hozzáállás	2,83	2,64	2,73
beosztottak_hozzáállása	3,00	3,18	3,10
szakmai_hibák	2,94	3,04	2,99
állam	2,58	2,61	2,60
vállalat_csoport	4,17	4,30	4,24
vállalat_egyén	4,04	4,13	4,09
oktatás	3,52	3,68	3,61
kutatás	3,52	3,29	3,39
szaktanácsadás	3,71	3,59	3,64
hatóságok	3,21	3,34	3,28
vevői_elvárás	4,27	4,57	4,43
beszállítók_termékei	3,85	4,21	4,05
szabvány	3,98	4,04	4,01
hatósági_ellenőrzés	3,88	3,86	3,87
vevői_ellenőrzés	4,08	4,43	4,27
vállalati_kultúra	3,98	4,11	4,05
munkatársak_felkészültsége	4,25	4,57	4,42
munkatársak_lelkiismeretessége	4,40	4,63	4,52
minőségbizt rsz	3,50	4,04	3,79
váll. technikai színvonala	4,40	4,23	4,31
versenykörnyezet	4,06	4,32	4,20

folyamatszemiélet	4,13	4,48	4,32
rendszerzemiélet	3,88	4,29	4,10
tényeken alapuló	4,40	4,59	4,50
vevőkőzpontú	4,38	4,68	4,54
munkatárs bevonása	3,85	4,14	4,01
partnerkapcs. beszállítókkal	4,04	4,41	4,24
folyamatos fejlesztés	4,38	4,46	4,42
együttműködés	3,75	3,86	3,81
felsővezetés elkötelezett	4,23	4,57	4,41
rendszeres önértékelés	4,13	4,54	4,35
váll.kívüli info	4,15	4,16	4,15
váll.belüli info	4,25	4,57	4,42
tervezés	4,10	4,38	4,25
döntés	4,42	4,48	4,45
utasítás,rendelkezés	4,15	4,23	4,19
szervezés	4,40	4,45	4,42
ellenőrzés	4,60	4,75	4,68
humánérőmenedzsm	3,98	4,05	4,02

	minbizt		
	nincs	van	Total
minőségbizt rsz	2,58	3,90	3,60
állat_növeü	3,83	3,83	3,83
piaci nyomás	3,79	4,50	4,34
vállalati_stratégia	3,58	3,99	3,89
szakm.önbecsülés	3,79	4,03	3,97
technológiai_fegyelem	4,21	4,30	4,28
vállalati_kultúra	3,42	3,65	3,60
input_szolg_minősége	3,33	4,04	3,88
szakmai felkészültség	4,38	4,40	4,39
techn feltételek	3,63	3,23	3,32
pénzügyi lehetőségek	3,67	3,63	3,63
munkafegyelem	2,92	3,11	3,07
termelési hagyomány	2,92	3,20	3,13
vezetői hozzáállás	3,00	2,65	2,73
beosztottak hozzáállása	3,04	3,11	3,10
szakmai hibák	3,08	2,96	2,99
állam	2,71	2,56	2,60
vállalat csoport	3,79	4,38	4,24
vállalat egyén	3,75	4,19	4,09
oktatás	2,96	3,80	3,61
kutatás	3,17	3,46	3,39
szaktanácsadás	3,58	3,66	3,64
hatóságok	3,29	3,28	3,28
vevői elvárás	4,17	4,51	4,43
beszállítók termékei	3,46	4,23	4,05
szabvány	3,75	4,09	4,01
hatósági ellenőrzés	3,83	3,88	3,87
vevői ellenőrzés	3,75	4,43	4,27
vállalati kultúra	3,75	4,14	4,05
munkatársak felkészültsége	4,17	4,50	4,42
munkatársak lelkiismeretessége	4,25	4,60	4,52

minőségbizt rsz	3,25	3,95	3,79
váll. technikai színvonala	4,08	4,38	4,31
versenykörnyezet	4,08	4,24	4,20
folyamatszemplélet	4,04	4,40	4,32
rendszerzemplélet	3,46	4,29	4,10
tényeken alapuló	4,38	4,54	4,50
vevőközpontú	4,25	4,63	4,54
munkatárs bevonása	3,75	4,09	4,01
partnerkapcs. beszállítókkal	3,83	4,36	4,24
folyamatos fejlesztés	4,29	4,46	4,42
együttműködés	3,92	3,78	3,81
felsővezetés elkötelezett	4,13	4,50	4,41
rendszeres önértékelés	3,96	4,46	4,35
váll.kívüli_info	4,04	4,19	4,15
váll.belüli_info	4,21	4,49	4,42
tervezés	4,00	4,33	4,25
döntés	4,29	4,50	4,45
utasítás,rendelkezés	3,92	4,28	4,19
szervezés	4,08	4,53	4,42
ellenőrzés	4,42	4,76	4,68
humánerőmenedzsm	3,79	4,09	4,02

tudás	váll.belüli_info	tervezés
nem tapasztalt	4,2500	4,1042
tapasztalt	4,5714	4,3750
Total	4,4231	4,2500

## VEZETÉSI INTERJÚ

A kérdezett (vezető) neme:

Életkora:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

Beosztása:

Cégforma:

### 1. A minőségi termelés szempontjából 1-től 5-ig értékelje az alábbi tényezők fontosságát

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 17.1. A minőségmérés, ellenőrzés                           | <input type="checkbox"/> |
| 17.2. A vezetés feladatai                                  | <input type="checkbox"/> |
| 17.3. A technológiai színvonal                             | <input type="checkbox"/> |
| 17.4. A technológiai fegyelem betartása                    | <input type="checkbox"/> |
| 17.5. A termelésben felhasznált alapanyagok minősége       | <input type="checkbox"/> |
| 17.6. A szervezeti értékrend, követelmények                | <input type="checkbox"/> |
| 17.7. A vállalati kultúra                                  | <input type="checkbox"/> |
| 17.8. Termelési hagyományok                                | <input type="checkbox"/> |
| 17.9. A dolgozók szakképzettsége                           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                   |                          |
| 17.10. Minőségügyi rendszerek (pl. ISO, HACCP) alkalmazása | <input type="checkbox"/> |
| Ön által fontosnak tartott egyéb tényező                   |                          |

.....

.....

Dátum: .....

.....  
.....  
a megkérdezett vezető  
aláírása



- ◆ A vezetők hozzáállása
- ◆ Beosztottak hozzáállása
- ◆ Szakmai hibák, hiányosságok
- Ön által fontosnak tartott egyéb:
- 
- 

**3. A minőségi termék-előállításban kinek milyen szerepe van, értékelje 1-5-ig:**

- ◆ Állam
- ◆ Vállalat - csoport
- egyén
- ◆ Oktatás
- ◆ Kutatás
- ◆ Szaktanácsadás
- ◆ Hatóságok
- ◆ Vevői elvárás
- ◆ Beszállítók termékei
- Ön által fontosnak tartott egyéb:
- 
- 

**4. A biztonságos élelmiszer előállításban értékelje az alábbi tényezők fontosságát 1-5-ig**

- ◆ Szabvány
- ◆ Hatósági ellenőrzés
- ◆ Vevői ellenőrzés
- ◆ Vállalati kultúra
- ◆ Munkatársak felkészültsége
- ◆ Munkatársak lelkiismeretessége
- ◆ Alkalmazott minőségbiztosítási rendszer
- ◆ A vállalat műszaki-technikai színvonala
- ◆ Versenykörnyezetben való működés
- Ön által fontosnak tartott egyéb:
- 
-

**5. A minőségi termék-előállításban az alábbi tényezőket mennyire ítéli fontosnak, értékelje 1-5-ig**

- ◆ Folyamatszemléletű termelészervezés
- ◆ Rendszerszemléletű irányítás
- ◆ Tényeken (adatokon) alapuló döntés
- ◆ Vevőközpontúság (a vevők igényeinek, megelégedettségüknek a mérése)
- ◆ A munkatársak bevonása a döntéshozatalba
- ◆ Partnerkapcsolat kiépítése a beszállítókkal
- ◆ Folyamatos fejlesztés
- ◆ Az együttműködés a cég szempontjából fontos társadalmi szereplőkkel (igazgatás, hatóság, tudomány, oktatás)
- ◆ A felső vezetés elkötelezettsége
- ◆ Rendszeres önértékelés
- Ön által fontosnak tartott egyéb:
  - 
  -

**6. 1-5-ig értékelje az alábbi vezetési feladatok szerepét a minőségbiztosításban**

- ◆ Vállalaton kívüli információszerzés
- ◆ Vállalaton belüli informálódás
- ◆ Tervezési feladatok
- ◆ A döntési feladatok
- ◆ Utasítás, rendelkezés
- ◆ Szervezési feladatok
- ◆ Ellenőrzés
- ◆ Humán erőforrás menedzsment
- Ön által fontosnak tartott egyéb feladatok
  - ◆ -
  - ◆ -



7. Az alábbi mozaikszavak/fogalmak ismertsége (jelölje „x”-el)

Megnevezés	Nem hallott róla	Hallott róla, de nem ismeri	Ismeri	Munkája során alkalmazza
<b>MSZ EN ISO 900X</b>				
<b>HACCP</b>				
<b>TQM</b>				
<b>EFQM</b>				
<b>GMP</b>				
<b>GHP</b>				
<b>BENCHMARKING</b>				
<b>ÉLELMISZER-TÖRVÉNY</b>				
<b>ÉLELMISZERKÖNYV</b>				
<b>SZABVÁNYOK</b>				