TARTALOM

A Hat Szigma térhódítása *(Vass Sándor)* **191**

MÓDSZEREK, RENDSZEREK

Tóth Csaba László
A Hat Szigma és egy pohár sör **192**

Douglas P. Mader
A Lean Menedzsment és a Hat Szigma evolúciója *(Várkonyi Gábor fordítása)* **204**

Marcos E. J. Bertin – Raúl Molteni
A Hat Szigma alkalmazása a kis- és középvállalatoknál *(Várkonyi Gábor fordítása)* **211**

Terry A. Mors
The Great Debate
Can one process approach apply to QMS and EMS audits? **217**

BESZÁMOLÓ

Változtatások az egészségügyben, a minőség szempontjai *(Dr. Gődény Sándor)* **222**

Átadták a 2007. évi Nemzeti Minőségi Díjakat *(Szakonyi Andrea)* **228**

Pályázati felhívás a 2009. évi Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj elnyerésére **232**

Gábor Dénes-díj 2008
(Felterjesztési felhívás) **235**

EOQ MNB ROVAT

Az EOQ MNB 2008. évi Közgyűlése *(Várkonyi Gábor – Vass Sándor)* **236**

Közhasznúsági jelentés az EOQ MNB 2007. évi tevékenységéről **241**

Beszámolók az EOQ MNB szakbizottsági üléseiről **246**

Az EOQ MNB új tagjai **248**

A Magyar Minőség folyóirat 2008. 7. és 8–9. számainak tartalomjegyzéke **248**

KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL

Az átvételi mintavétel új területei

Beszállítók minősítési folyamata és az értékelés hatása a termékminőségre

A globalizáció hatása az önkormányzatok közszolgáltatásainak minőségére

Szabványosítás az építési termékek területén

CONTENT

The Spreading of Six Sigma *(Vass Sándor)* **191**

METHODS, SYSTEMS

Tóth Csaba László
Six Sigma and a Glass of Beer **192**

Douglas P. Mader
Lean Six Sigma's Evolution *(translated by Várkonyi Gábor)* **204**

Marcos E. J. Bertin – Raúl Molteni
Adoption and implementation of Six Sigma in small and medium enterprises *(translated by Várkonyi Gábor)* **211**

Terry A. Mors
The Great Debate
Can one process approach apply to QMS and EMS audits? **217**

REPORT

Changes in Health Care, the Aspects of Quality *(Dr. Gődény Sándor)* **222**

The National Quality Awards Have Been Delivered *(Szakonyi Andrea)* **228**

Call for Competition to Win the Hungarian Agrarian Economic Quality Award, 2009 **232**

Gábor Dénes Award 2008
(Call for Nomination) **235**

HNC FOR EOQ

1. General Assembly of the HNC for EOQ, 2008 *(Várkonyi Gábor, Vass Sándor)* **236**

Public Benefit Report on Activities in 2007 of the HNC for EOQ **241**

Reports of the HNC for EOQ Sections Meetings **246**

New Members of the HNC for EOQ **248**

Contents of „Magyar Minőség" (Hungarian Quality), Nos. 7 and 8–9/2008 **248**

Nevet váltott a KÖVET 210
Prof. DSc. Parányi György – nekrológ 216
2008 – a Föld Bolygó Nemzetközi Éve 221

Szemle 234

Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:

Digart International Ltd. 227
ÉMI-TÜV SÜD 231
EOQ Magyar Nemzeti Bizottság B4
Szenzor Gazdaságmérnöki Kft. B2
VINÇOTTE Hungary Kft. 227
WESSLING Hungary Kft. B3

EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság

EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

XLII. évfolyam
2008. 4. szám

Minőség és Megbízhatóság

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB)
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata
Kiadja az EOQ MNB
a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. közreműködésével
A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

A folyóirat kiadását a következő, tanúsított minőségügyi rendszert működtető cégek és szervezetek támogatják:

ABO Holding Zrt., Nyíregyháza
AGROKOMPLEX C. S. Zrt.
B. Braun Medical Hungary Kft.
Bureau Veritas Certification Hungary
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.
CERBONA Élelmiszeripari és Kereskedelmi Zrt.
Coca-Cola Magyarország Szolgáltató Kft.
CONCORDIA KÖZRAKTÁR Kereskedelmi Zrt.
Csabai Tartósítóipari Zrt. Bajai Hűtőipari Gyára
DEKRA Certification Kft.
Digart Hungary Kft.
Dunakenyér Zrt.
Dunapack Zrt. Hullámtermékgyár
Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
Építésügyi Minőségellenőrző Innovációs Kht.
MVM Erbe Zrt.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
GEG és Társai Kft.
Gyulai Húskombinát Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
KALOPLASZTIK Műanyag és Gumiipari Kft.
Kanizsa Trend Kft.
Magyar Építő Zrt.
Magyarországi Tanúsított Cégek ISO 9000 Fóruma
MASPEX OLYMPOS Kft.
Mátészalkai Szerelvénygyártó Kft.
MEDICOR Kéziműszer Zrt.
Nehézfémöntöde Zrt.
OLAJTERV Fővállakozó és Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
P-Group Tanácsadó Iroda Kft.
PICK Szeged Zrt.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.
SÁG-Építő Zrt.
Ruukki Tisza Zrt.
Schneider Electric Hungária Villamossági Zrt.
SGS Hungária Kft.
SIÓ ECKES Kft.
STI Petőfi Nyomda Kft.
Székesfehérvári Fűtőerőmű Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
TQ CONSULTING Kft.
Transelektro Ganz-Röck Zrt.
TÜV Rheinland InterCert Kft.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
Vegyépszer Zrt.
VIDEOTON Holding Zrt. Elektro-Plast Vállalat
WESSLING Hungary Kft.
Zalakerámia Zrt.

Szerkeszti a szerkesztőbizottság:
Vass Sándor főszerkesztő,
dr. Balogh Albert, Erődi Erzsébet, Földesi Tamás, Haiman Péterné,
Kálmán Albert, dr. Ködmön István, Meleg András, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Sződi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor
Szerkesztőség: EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 v Tel./fax: 212 7638 v E-mail: info@eoq.hu

Terjeszti az EOQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.
Megjelenik kéthavonta.
Előfizetési díj egy évre 6000 Ft + áfa + postázási és csomagolási költség.
A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlaszámra utalandó át.
A folyóirat példányszámonként is megvásárolható a szerkesztőségben, egy szám ára 2008-ban 1000 Ft + áfa.

Szedés, tördelés: Szmrecsányi Mária
Készült: POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. v Felelős vezető: Várnagy László
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/361/1993 v HU ISSN 0580-4485

Lapunkat rendszeresen szemlézi Magyarország legnagyobb médiafigyelője az
»OBSERVER«
BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.
1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

A *Minőség és Megbízhatóság* aktuális számának tartalomjegyzékét már a nyomdábaadás időpontjában megismerheti az EOQ MNB honlapján: http://www.eoq.hu, a Minőségfejlesztési Központ honlapján: http://www.mik.hu, valamint a Menedzsmentfórum Kft. honlapján: http://www.menedzsmentforum.hu

A Hat Szigma térhódítása

Az 1980-as évek végén a minőségügy területén jelentős változások következtek be. Ekkor jelent meg az ISO 9000-es szabványsorozat, amelynek alkalmazása Európában és hazánkban is elterjedt, majd az USA-ban a Motorola cég kifejlesztette a Hat Szigma minőségügyi programot, amely az információelmélet és a matematikai statisztika módszereinek alkalmazásával továbbfejlesztette a minőségirányítás gyakorlatát. Az 1990-es évek közepétől már számos más nagyvállalat is megkezdte a Hat Szigma alkalmazását. A Hat Szigma célja a hatékonyság javítása, végső soron a profitnövelés. A fentiekből következik, hogy egy ilyen módszert alkalmazó szervezetnél a minőségirányítási szakembereknek egyrészt széles körű statisztikai, másrészt korszerű közgazdasági ismeretekkel is rendelkezniük kell. Nagy erőssége a programnak, hogy a többi minőségügyi irányzattal összehasonlítva szigorúan szabályozott képzést követel meg a projektek irányítóitól és a résztvevő munkatársaktól.

A Hat Szigma bevezetése és működtetése jelentős erőforrásokat igényel, ezért elsősorban a nagyvállalatok kezdték alkalmazni, de ma már a kis és közepes méretű vállalatok (KKV-k) is – a saját lehetőségeikhez igazított feltételek mellett – egyre gyakrabban használják e módszert. Lapunk mostani számában két cikk is elemzi a KKV-k lehetőségeit és tapasztalatait a Hat Szigma alkalmazása terén. A témakör egyik kiváló hazai szaktekintélyének cikkéből többek között arra kapunk választ, illetve javaslatot, hogy a Hat Szigma eredményes bevezetéséhez és működtetéséhez milyen speciális infrastruktúrát kell létrehoznia egy vállalatnak. Ennek egyik meghatározó eleme a Hat Szigma szervezet. A Hat Szigma szervezet (a KKV-k esetében gyakran csupán Hat Szigma felelősről beszélhetünk) kulcsembere egy magasan kvalifikált szakember az ún. Fekete Öves, aki felügyeli a projekteket és saját projektet is irányít. Gyakran felmerülő kérdés, hogy a Fekete Öves a vállalat saját, erre a feladatra kiképzett szakembere legyen-e vagy külső munkatárs. A szerző saját tapasztalatai alapján a vállalat problémáit részletesen ismerő, azokkal azonosulni képes belső munkatársat javasol e feladatra, mivel külső felvétel esetén először magát a vállalkozást, annak folyamatait kell megismerni, ami esetleg ütközhet a jelölt korábbi tapasztalataival. A szerző a KKV-k vonatkozásában arra a következtetésre jut, hogy a Hat Szigma-módszer – nem a lényegét érintő változtatásokkal – életképes a KKV-k világában is. Megfogalmaz egy modellt, amely alkalmas lehet arra, hogy a magyar kis és közepes vállalkozások tudjanak élni a Hat Szigma által nyújtott előnyökkel, akár a hazai, akár az uniós gazdasági környezetben.

Egy másik cikkünk a Hat Szigma KKV-k általi alkalmazásának dél-amerikai tapasztalatait elemzi. Példaként említi az argentin Minőségügyi és Kiválósági Üzleti Alapítványt (FUNDECE), amely komoly erőfeszítéseket tett a Hat Szigma népszerűsítése érdekében a vállalatok felsővezetői körében. Az egyes latinamerikai országok projektjeivel foglalkozva olyan különbségeket találtak, amelyek a Hat Szigma kialakítási lépései szokásos sorrendjének megváltoztatására, illetve egyes lépések elhagyására késztették a programok irányítóit. Az említett különbségeknek tulajdoníthatóan a Feketeövesek és a Zöldövesek nem alkalmaztak bizonyos „kötelező” technikai eljárásokat, amikor saját szervezeteiknél megvalósították a Hat Szigmát. Végül a szerzők megállapítják, hogy a latinamerikai tapasztalat is azt mutatja, hogy a kiegyenlített folyamatjavítás tekintetében a Hat Szigma olyan, a tudomány korszerű szintjén álló módszercsomag, amely nagyobb üzleti eredményekhez vezet. A Hat Szigma projektek leggyakrabban idézett eredményei (a selejtszám, a ciklusidők és a költségek csökkenése, valamint az ügyfél elégedettségének növekedése) Latin-Amerikában is jelentkeznek.

Érdekes kérdést vizsgál a Hat Szigma és a Lean Menedzsment integrációjáról szóló cikkünk az Amerikai Egyesült Államok tapasztalata alapján. Az 1990-es évek közepén és végén még úgy tekintettek a Hat Szigma és a Lean rendszerekre, mint különálló módszerekre, de ma már számos szervezet megkezdte a Hat Szigma és a Lean integrálását a projektmenedzsment és az üzleti folyamatok mentén. A Hat Szigma és a Lean eszköztár integrálásának lassú üteme azzal magyarázható, hogy az USA-ban a legtöbb nagy egyetemen az 1980-as és az 1990-es években külön tanszékeken oktatták a statisztikai tudományokat, illetve a mérnöki ismereteket. Ennek eredménye az lett, hogy a szaktanácsadók és a gyakorlati szakemberek két nemzedékét nagy valószínűséggel a kettő közül csak az egyik módszerre képezték ki. Ma már tanúi lehetünk a módszerek mind mélyebb integrációjának, a szaktanácsadók és a szervezetek mindkét területen megszerezték a szükséges ismereteket, az egyetemek pedig alkalmazkodtak az ipari és a szolgáltató szervezetek fejlesztési igényeihez.

Érdeklődésre tarthat számot még az az angol nyelven megjelenő cikkünk, amely a szakemberek között is vitát képező témát elemez, nevezetesen, hogy alkalmazható-e a folyamatszemlélet a minőségirányítási rendszerek és a környezetirányítási rendszerek auditjainál.

Tóth Csaba László
Hat Szigma Fekete Öves, Kaizen mérnök

A Hat Szigma és egy pohár sör

Hat Szigma a kis és közepes vállalkozásokban

Kevés minőségügyi irányzat van, amely 20 esztendő után is ugyanolyan „népszerűségnek" örvend, mint a kezdeteknél. Egy ilyen irányzat a Hat Szigma. A módszertant először csak a nagy (multinacionális) vállalatok, a termelési területeken alkalmazták, majd kiterjesztették a nem termelő (tranzakcionális) folyamatokra is. A Hat Szigma bevezetése és működtetése jelentős erőforrásokat kíván, amelyeket leginkább a nagyvállalatok tudnak biztosítani. A minőségi fejlődésre azonban a kis és közepes vállalkozásoknak is szükségük van, hiszen ők az uniós gazdasági élet kulcsszereplői. Ők akkor elesnek a Hat Szigma által nyújtott előnyöktől? A dolgozatban megvizsgáljuk, hogy a kis és közepes nagyságú vállalkozások milyen feltételek mellett, milyen változtatásokkal tudják a módszert bevezetni és működtetni a Hat Szigmát.

2007-ben a május 1. keddre esett, és a munkanap áthelyezések miatt egy 4 napos hosszú hétvége következett. A meteorológia kellemes időt ígért. Sok más honfitársunkhoz hasonlóan a Balaton partján pihentünk. Egyik településének a hajóállomáshoz közeli részén kinyitottak a butikok és a vendéglátóhelyek. Az egyik büfénél rendkívül kedvező áron kínálták a „Prágai párost", ami 2 cl Becherovka likőrből és 3 dl Krusovice sörből állt. Nem tudtunk ellenállni a kísértésnek, kértünk egy-egy párost, április 30-át írtunk. Nagyon ízlett, ezért kértünk még egy kört. Sajnos, azonban addigra elfogyott, pedig még csak este 6 óra volt, és 10-ig tartanak nyitva, ráadásul ott volt még a másnapi ünnep is. A vendégek elégedetlenek voltak, a tulajdonos pedig biztosan jelentős bevételtől esett el. Egyetemista fiam odafordult hozzám és azt kérdezte, „ha alkalmaznák a Hat Szigmát, akkor lenne sör?". Tényleg, megelőzhető lenne az ilyen probléma? Hogyan is lehetne a Hat Szigmát alkalmazni az ilyen vállalkozásokban? Elgondolkodtam a kérdésen, átnéztem a fellelhető irodalmat, és végül arra a válaszra jutottam, ha a tulajdonos a Hat Szigma szerint gondolkodott volna, még május elsején is élvezhették volna a vendégek a Becherovka illatát és a Krusovice bársonyosságát. Ebbéli gondolataimat szeretném megosztani a Tisztelt Olvasóval.

A kis és közepes vállalkozások (KKV-k) fontossága

Az Európai Unióban az összes vállalkozás 99%-a KKV, amelyek körülbelül 75–80 millió embert foglalkoztatnak. Olyan iparágakban, mint a textil- és az építőipar, valamint a bútorkészítés, a teljes létszám 80%-a kis és közepes vállalkozásokban dolgozik [1].

A KKV-k között kitüntetett szerepe van az úgynevezett mikrovállalkozásoknak, amelyek 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak. Minden 10 KKV-ből 9 mikrovállalkozás, azaz az európai (uniós) vállalkozások 89%-a 10 főnél kevesebbel működik, az átlagos nagyságuk 5 fő. A munkahelyek számát tekintve a mikrovállalkozások az európai munkahelyek 34%-t jelentik, ami azt mutatja, hogy az európai gazdaságra való hatásuk óriási [2]. Az ácsok, a mészárosok, a pékek, a tetőfedők, a lakatosok, fodrászok és kiskereskedők biztosítják azokat a szolgáltatásokat, amelyeket az emberek a helyi szinteken mindennap igénybe vesznek.

A helyzet Magyarországon sem más, a KKV arány itt is 99%, kiegészülve azzal a ténnyel, hogy a mintegy 708 ezer magyar vállalkozásból 458 ezer egyszemélyesként van bejelentve, ami 65%, az összes mikrovállalkozás (9 fő alatt) aránya nálunk is 90%. Ebből a nézőpontból tekintve, teljesen megegyezünk az európai átlaggal [3].

Az adatokból látjuk, hogy a kis és közepes vállalkozások az európai gazdasági élet kulcsszereplői. Ugyanakkor azt is el kell mondani, hogy ebben a környezetben ők a legsérülékenyebbek, különösen a kis és a mikrovállalkozások vannak nehéz helyzetben, nekik szinte mindennap a túlélésért kell megküzdeniük.

Ezek a vállalkozások erősen forráshiányosak, a számítástechnikai háttér biztosításához, az üzlet növeléséhez, a technológiai háttér modernizáláshoz, vagy az üzleti profil szélesítéshez szük-

séges anyagi erőforrások előteremtése óriási kihívás a számukra. Emellett meg kell küzdeni a gyakran bürokratikus szabályozásokkal is. Ezt felismerte az Európai Bizottság is, és 2000-ben megfogalmazta a „Kisvállalkozások Európai Chartáját", amelyben 10 pontban foglalták össze a fő cselekvési irányokat [4]. Emeljük ki ezek közül azokat, amelyek vonatkozhatnak a Hat Szigma (és más hasonló, mint például a Lean) módszerek elterjesztésének segítésére (az eredeti dokumentum sorszámait használva):

1. A vállalkozások oktatása és képzése
4. Szakmai ismeretek biztosítása
8. A kisvállalatok technológiai teljesítményének erősítése

Vajon akarják-e a KKV-k alkalmazni a Hat Szigmát? Erre vonatkozóan nincsenek ismeretek, de úgy gondolom, hogy nem. És miért nem? Nem tudják mi az, ha hallottak is róla, akkor is csak felületesen, és olyan cégek – a behemótok [5] – kapcsolódnak a fogalomhoz, mint a Motorola, a General Electric, az IBM, a JP Morgan vagy az American Express.

Amikor egyre többet reklamálnak a vevők, csökken a piaci részesedés, csökken az árbevétel, akkor újra át kell gondolni az üzleti folyamatokat, más szemszögből kell megközelíteni a problémákat. Ebben lehet a vállalkozás segítségére a Hat Szigma, a módszer eredményes alkalmazása a túlélést jelentheti [6], [7].

Mi is az a Hat Szigma?

A Tisztelt Olvasó bizonyára már nagyon sokat hallott, olvashatott a Hat Szigmáról, ezért most csak röviden foglaljuk össze a legfontosabb tudnivalókat. A Hat Szigma Mikel Harry – a Hat Szigma pápája – szerint egyszerre három dolog [8]:

Minőségi irányzat, amelynek célkitűzése az osztályában a legjobb termék előállítása, a legjobb szolgáltatás megvalósítása, a legpontosabb információ megadása.

Módszer, *rendszerezett megközelítés* azon hibák csökkentésére amelyek hatással vannak arra, ami a vevőnek fontos; amelynek segítségével azt kívánjuk elérni, hogy egymillió termékből, szolgáltatásból vagy információból mindössze 34 db legyen hibás, ami egyenértékű azzal, hogy a jó termék gyártásának, a jó szolgáltatásnak és a pontos információ megadásának a valószínűsége 99. 99966%.

Egy mérőszám, amely statisztikus mérésen alapul, megmondja mennyire jók valójában termékeink, szolgáltatásaink és folyamataink.

A Hat Szigma tehát mérés, üzleti stratégia, filozófia és menedzsment-módszer is egyszerre.

A módszer célja, hogy a vevő kívánságait lefordítsuk folyamatunknak egy lényeges kimenetére, meghatározzuk, melyek azok a lényeges bemenetek, amelyek a kimenetre hatnak, megtaláljuk a bemenetek és a kimenetek közti (esetenként matematikai) összefüggést. Ennek ismeretében optimalizáljuk a bemeneteket a kimenet függvényében, és hosszú távú szabályozással biztosítjuk azt, hogy a bemenetek mindig a meghatározott optimális szinten maradjanak.

A Hat Szigma a feladatokat szigorú eljárásrend szerint végzi el, ez az úgynevezett DMAIC ciklus, ahol D a Define (Definíció), M a Measure (Mérés), A az Analyze (Elemzés), I az Improve (Fejlesztés) és C a Control (Szabályozás) fázis.

A Hat Szigma alapjairól részletesebben olvashatnak magyar nyelven elérhető forrásokból [9], [10], [11], [12], [13], [14], illetve az EOQ MNB Hat Szigma és Lean Szakbizottságának honlapján [15], valamint angolul, a hivatkozott irodalmakon túl [16], [35].

A Hat Szigma és a vállalkozás nagysága

Jól ismert az a tény, hogy a Hat Szigmát elsősorban multinacionális nagyvállalatok alkalmazzák, mert bevezetése és működtetése jelentős forrásokat kíván. Egyre többet hallunk azonban arról, hogy kórházak, közintézmények, kisebb szolgáltató vállalatok is sikerrel vezették be. Vajon függ-e a Hat Szigma eredményessége a vállalkozás nagyságától?

Mikel Harry-nek feltették a kérdést, hogyan alkalmazná a Hat Szigmát egy kisebb vállalkozásban. Harry azt válaszolta, hogy ugyanúgy, mint a nagyban, csak kisebb skálán [17]. Azaz, az előző bekezdésben feltett kérdésre Harry válasza egyértelmű, nem. Egyetértünk Harry-vel, de a valóságban azonban jóval bonyolultabb a helyzet. Vizsgáljuk meg!

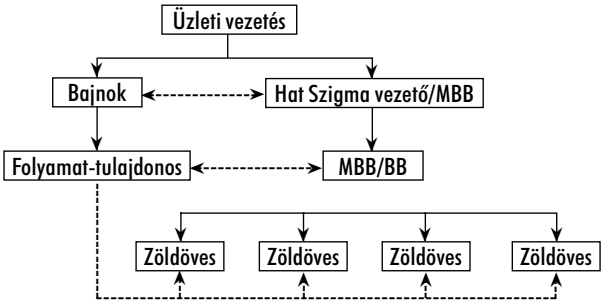
A Hat Szigma infrastruktúra

A Hat Szigma eredményes bevezetéséhez és működtetéséhez létre kell hozni egy speciális infrastruktúrát, amely a következőkből áll:

- Hat Szigma szervezet
- Tanácsadók és tréningek
- Szoftverek

A szervezet létrehozása előtt tekintsük, ismételjük át, hogy a Hat Szigmában milyen szerepkörök vannak, de most csak a kis és közepes vállalkozásoknál lehetséges pozíciókra fókuszálunk. Ezek alapvetően két csoportba oszthatók:

– a funkcionális szervezetek és/vagy a vezetőség tagjai.
– a Hat Szigma szervezet tagjai



1. ábra *A Hat Szigma infrastruktúra egy nagyvállalatnál*

A funkcionális szervezetek a KKV-k esetében funkcióra és/vagy tulajdonosra, esetleg első vezetőre korlátozódnak. Egy kis vagy közepes vállalkozás esetében nem beszélhetünk a klasszikus értelemben vett Bajnokról (Champion) vagy Folyamat Tulajdonosról, hiszen nem egy esetben a két személy azonos. Amennyiben egy KKV Hat Szigma módszertant akar bevezetni és alkalmazni, a tulajdonosnak és/vagy a vezető/vezetőknek kell ezt a kettős szerepkört ellátni, vagyis biztosítani a szükséges erőforrásokat, összehangolni a szigmás és a napi tevékenységet, meghatározni a fejlesztendő területet, kiválasztani a projekteket. Ez a felelős személy mind a bevezetés, mind az alkalmazás során elhárítja a felmerülő akadályokat, támogatja a Hat Szigmára fordított tevékenységet. Ha mindenáron névvel szeretnénk jelölni ezt a munkakört, akkor talán a Bajnok (Champion) kifejezés áll a legközelebb a tevékenységéhez.

A Zöldöves (Green Belt – GB) teljesen hasonlóan működhet, mint a nagyvállalati környezetben. Ő egy speciálisan felkészített, funkcionális dolgozó, aki GB projekteket vezet, illetve tag azokban, a GB a módszer közkatonája.

A Hat Szigma Szervezet – bár jobban közelítené a valóságot, ha a KKV-k esetében csupán Hat Szigma Felelősről beszélnénk – kulcsembere a Fekete Öves (Black Belt – BB), feladatát a következőképpen definiálhatnánk. A Hat Szigma kulcsszereplője, magasan kvalifikált, aki a GB-kel napi kapcsolatban áll, mentorálja projektjeiket és saját projekteket is irányít.

A kérdés itt is az, hogy ki legyen a BB? Az első lényeges szempont az, hogy egy bevezetésnél saját munkatársat képezzünk-e ki a feladatra, vagy a vállalkozáson kívülről hozzunk egy már képzett embert. A témakört igen részletesen tárgyalja Fadhil cikke [18], amely különböző szempontok alapján (költség, a vállalkozás iránti lojalitás, a vállalkozás folyamataihoz és a struktúrához való viszony, karrier-szempontok) vizsgálja a képzés vagy a felvétel előnyeit és hátrányait. Véleménye szerint a két lehetőség együttes alkalmazása sem zárható ki. Saját tapasztalatok alapján azt tudom javasolni, hogy mindenképpen belső ember legyen, mert a szükséges ismeretek (projekt menedzsment, mozgósítás, statisztika) megszerzése már az adott vállalkozás specifikumai alapján fog megtörténni. Külső felvétel esetén először magát a vállalkozást, annak folyamatait kell megismerni, ami esetleg ütközhet a jelölt korábbi tapasztalataival. Amennyiben a szükséges ismereteket tanácsadóként vagy oktatóként szerezte meg a BB jelölt, fennáll a veszélye a túlságosan is akadémikus megközelítésnek.

Mikel Harry már idézett könyvében [8] három fontos követelményt támaszt a leendő Fekete Övesekkel szemben, amelyek a KKV-k esetében is igazak:

– olyan emberek legyenek, akik megbecsült szakemberek saját munkaterületükön, hiszen a hitelesség az el- illetve kiterjesztésben nagyon fontos tényező,
– rendelkezzenek a szükséges vezetői képességekkel,
– legyenek elkötelezettek a változás iránt általában és a konkrét helyzetben.

Véleményem szerint ez a hármas kritériumrendszer csak egy belső munkatárs kiválasztásával oldható meg. Harry elméleti szempontjaihoz (amelyekkel teljes mértékben egyetértek) tapasztalataim alapján a következőket tenném hozzá:

– Legyenek ismeretei a minőségügyről, az ISO, illetve a különböző szabványok és előírások használatának tapasztalatai előnyt jelentenek.
– Ugyancsak előny, ha a jelölt otthonosan mozog a számítógépek világában, és további előny, ha van affinitása a matematikához.

Az elmondottak alapján azt a munkatársat kell kiválasztani, amelyik megfelel a fenti elvárásoknak, ez lehet a szakembergárda egyik legkiválóbb tagja, attól függően, hogy a vállalkozás mely funkcióban (termelés/szolgáltatás, pénzügy, marketing stb.) kíván jelentős előrelépést tenni.

Az eddig tárgyaltak azonban ilyen formában már nem működnek mikrovállalkozások (10 fő alatt) esetében. Úgy gondolom, hogy azoknál a Bajnok és a Fekete Öves ugyanaz a személy, aki nem más, mint a mikrovállalkozás tulajdonosa.

A szervezet létrehozásának személyi és erőforrás feltételei vannak, amelyeket Pyzdek fogalmaz meg nagyon világosan [19]. Három fontos szabályt kell figyelembe venni:

1. A hat szigmás (nevezzük GB-nek) legalább heti egy napot (8 óra) töltsön el a módszertannal való munkával.
2. A hat szigmára fordított idő a teljes munkaidő alap 0.5–1%-a legyen (több idő működési zavarokat okozhat).
3. 4-5 GB-t nem helyettesít egyetlen BB, 2-3 GB mellett már érdemes BB-t alkalmazni.

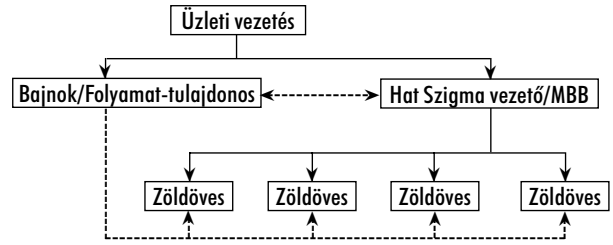
A szabályoknak a vállalkozás nagyságától függően az alábbi következményei adódnak:

1. táblázat
A szigmások száma a vállalkozás nagyságától függően

Vállalkozás nagysága *fő*	*1% idő* *óra*	*GB* *száma*	*BB* *száma*
5	2	0	0
10	4	0	0
20	8	1	0
50	20	2	0
100	40	2+1*	0
150	60	2	1
200	80	5	1
250	100	5+1*	1
500	200		4+1**

(*szuper Zöldöves, fél munkaidőben viszi a Hat Szigmát, potenciális BB jelölt, ** MBB)

A táblázatból látható, hogy a mikro- és a kisvállalkozások esetében a klasszikus Hat Szigma felépítés nem alkalmazható, ezeknél másfajta megközelítés szükséges, akárcsak kisebb közepes vállalkozások (50–149 fő) esetében. A nagyobb méretű közepes vállalkozásoknál (150–249 fő) beszélhetünk egyfajta Hat Szigma szervezetről, ahol a Fekete Öves már függetlenné tehető. A táblázatnak azonban van egy másik fontos üzenete is. Amennyiben egy multinacionális cégnek egy adott országban csak egyetlen olyan termelő/szolgáltató egysége van, amelynek összlétszáma 150 fő alatt van, ott a szigma bevezetése és alkalmazása már nehézségekbe ütközik, bármennyire is kiemelkedő az anyavállalat ebbéli tevékenysége.



2. ábra *A Hat Szigma infrastruktúra egy közepes vállalatnál*

A másik legfontosabb szempont, a Hat Szigma művelésére kiválasztott emberek kiképzése, vagyis a tréningek. Már Magyarországon is megjelent a Zöldöves képzés, egy (megfelelő színvonalú) 5 napos tréning minimum 300 ezer Ft/fő, vagyis jelentős anyagi megterhelést jelent egy kisebb vállalkozás számára. Amennyiben telephelyi képzésről van szó, akkor természetesen alacsonyabb az ár, de hol van a közepes vállalkozásnak erőforrása arra, hogy egyszerre 4-5 munkatársat kivegyen az üzleti folyamatából?

A tréningekkel kapcsolatos másik kérdés az, melyik tanácsadó céget válassza a KKV. Nagyon sok esetben ezeken a nyílt tréningeken ismertetik a Hat Szigma legfontosabb fázisait, elmondják a használható eszközöket, egy szoftver segítségével gyakorolják a statisztikai vizsgálatokat, és esetenként még egy Zöldöves „diplomát” is kiállítanak. Ezek a tréningek sohasem KKV-specifikusak, vagyis a megszerzett ismeretek egy része sohasem kerül konkrét alkalmazásra, vagyis elvesztegetett idő.

Amennyiben mégis egy ilyen tréninget választunk, akkor a referenciák nagyon fontosak, ezeknél a vállalkozásoknál nem a nagyon kemény elméleti megalapozottság a fontos, hanem a gyakorlatiasság, ami azt jelenti, hogy olyan tanácsadóra van szükség, amelyik már több hat szigmás projektet teljesített sikeresen.

Összességében elmondhatjuk, hogy a hagyományos, nagyvállalatokra érvényes tréning modell a KKV-k esetében nem használható. Nincs szükség arra, hogy tömegképzés keretében ismertessük meg a munkatársakat a Hat Szigma módszertannal. Egy, már nagyobbnak számító vállalkozás esetén is (50 fő) még csak 2 olyan munkatársunk van, aki a hét egy napját tudja csak arra fordítani, hogy a Hat Szigma eszközeivel fejlessze a folyamatait.

Tudjuk, hogy a Hat Szigma alapvetően a matematikai statisztikára épül, tehát nagyon sok számítás elvégzésére van szükség, olyanokra is, amelyeket zsebkalkulátorokkal nem tudunk már megoldani, az excel-ben is csak nagy nehézségek árán, vagyis kell valamilyen statisztikai szoftver. A Hat Szigmában a Minitab terjedt el, ennek legújabb

verzója 1200 dollár. Mindent összevetve, a tréninggel és szoftverrel együtt már meghaladtuk a félmillió forintot, és még nem történt semmi. Vajon megéri-e bevezetni a Hat Szigmát?

Úgy gondoljuk, hogy a Hat Szigma bevezetése mindenképpen előnnyel jár, elősegíti a minőségtudatos gondolkodás továbbfejlődését, módszert ad a vállalkozás folyamatainak korszerűsítéséhez, az üzletmenet fejlesztéséhez, egy túlélési stratégiát ad a KKV-k kezébe. Ebben a környezetben azonban kicsit másképpen kell alkalmazni, konkrét javaslatokat a dolgozat végén adunk az alkalmazásra, előtte áttekintjük a Hat Szigma módszertant és a bevezetésre vonatkozó legfontosabb szabályokat.

A DMAIC folyamat

A korábbi minőségjavító módszerek vagy nem, vagy csak általánosságban fogalmazták meg, milyen konkrét lépéseken keresztül lehet eljutni az eredményhez. A Shewart-Deming féle PDCA folyamat általános irányvonalat ad egy projekt végigvitelére, a Ford által kidolgozott 8D vagy a Shiba-féle 7 lépés már konkrétabb ajánlásokat tartalmaz.

A Hat Szigma abban is különbözik a korábbi rendszerektől, hogy pontos meghatározást ad arra, hogy melyek azok a lépések, amelyeket szigorú egymásutániságban kell végrehajtani. A General Electric dolgozott ki egy 15 lépéses „szakácskönyvet" (cookbook), amely a szerző véleménye szerint alapvetően tükrözi a módszer lényegét, és a GE honlapjáról bárki számára hozzáférhető. A GE jelenleg alkalmazott szakácskönyve is egy hosszabb fejlődési folyamat eredménye. A szakácskönyv a *2. táblázatban* látható.

2. táblázat
A GE 15 lépéses szakácskönyve

Define	A	Projekt CTQ meghatározása	
	B	Team charter (Projekt alapokmány)	
	C	Folyamattérkép	
Measure	1	CTQ jellemzők kiválasztása	VOC, QFD, FMEA
	2	Teljesítménycél definiálása	Benchmarking
	3	Mérőrendszer-elemzés Y-ra	
Analyze	4	Képesség megállapítása Z_{st}, c_p, p_p	
	5	Teljesítmény-előírás definiálása	Benchmarking
	6	Eltérésforrások azonosítása	Matematikai statisztika
Improve	7	Ok-változók azonosítása	DoE, matematikai statisztika
	8	Összefüggések a változók között	DoE
	9	Operating tolerances	Tűréselemzés, szimuláció
Control	10	Mérőrendszer elemzés X-re	GR&R
	11	Képesség megállapítása	Z_{st}, c_p p_p
	12	Process Control	SPC, FNEA, poka-yoke

Ez a szigorú eljárásrend természetesen a vállalkozás nagyságától függetlenül érvényes, de bizonyos lépései egyszerűbb értelmezést kapnak, illetve az alkalmazott eszközök is kevésbé szofisztikáltak. Minél nagyobb a vállalkozás, annál bonyolultabbá válnak a használatos eszközök is. A következőkben áttekintjük a fázisokat és azok lépéseit.

Definíciós fázis

A Definíciós fázis célja általánosságban a project elindítása, eredménye a projekt alapokmány.

A minőségre kritikus paraméter a CTQ (Critical to Quality) meghatározása itt is elengedhetetlen és a legelső lépés. Tudni kell, hogy mely az a terület, ahol a vállalkozásnak fejlődnie kell. Ilyen lehet egy termék valamely paramétere, egy szolgáltatás valamely tulajdonsága, mint például határidő, vagy a szolgáltatás körének bővítése.

A projekt alapokmány elkészítése nem jelenti egy többoldalas dokumentum elkészítését, de feltétlenül szükséges a célok meghatározása, a munkában résztvevők megnevezése, a határidők kijelölése stb. Ezeket leírjuk egy A4-es lapra, valamennyi munkatárssal ismertetjük és egy jól látható helyen kifüggesztjük. A cél az, hogy mindenki tudja, hogy min, miért, hogyan és kik dolgoznak, és mikorra szeretnénk eredményeket elérni.

A kijelölt csapat – esetleg bevonva további munkatársakat – felméri a fejleszteni kívánt folyamatot, annak lépéseit, más folyamatokhoz való kapcsolódásait. Hat szigmásan mondva, egy folyamattérképet készít a vizsgált területről.

Mérési fázis

A Mérési fázis célja általánosságban az elérendő paraméter számszerűsítése és az alkalmazott mérőrendszer ellenőrzése. Eredménye a tűrésezett célparaméter és a mérőrendszer képességének kifejezése konkrét számokkal.

A mérőrendszer elemzése azokban az esetekben, ahol valamilyen mérőeszközt használunk, ugyanúgy megy végbe, ahogyan azt a szakkönyvek leírják [20]. Információt kapunk az eszköz használhatóságáról és az eszközt használók alkalmasságáról. Nagyon sok esetben azonban vevői elégedettséggel kapcsolatos információkat kell használnunk, ezek eléggé szubjektívek és nem minden esetben ellenőrizhetők. Amennyiben a Vevő Hangját (VOC – Voice of Custumer) akarjuk meghallani, és szóbeli vagy írásbeli kikérdezést alkalmazunk, a kérdéseknek (kér-

dőívnek) egyértelműnek kell lenniük, hogy mind a válaszadók, mind az eredményeket feldolgozók ugyanazt gondolják a kérdésről és a válaszról.

Amennyiben a mérőrendszerünk rendben van, megadjuk az elérendő célt, lehetőleg számszerű formában. Nagyon sok esetben a vevői kívánság nem konkrét megjelölés, hanem körülírás. A sikeres munka érdekében azonban ezt lehetőség szerint a Mérési fázisban számszerűsíteni kell, össze kell kötni a vevői elvárást a vizsgált folyamat egy kimenetével.

Elemzési fázis

Az Elemzési fázis célja általánosságban a jelenlegi folyamatképesség meghatározása, a teljesítmény-előírás pontosítása, a független változók azonosítása. Eredménye a jelenlegi szigmaszint meghatározása, statisztikai nyelven meghatározott projekt-célkitűzés és a lehetséges, szignifikáns hatással bíró folyamatbemenetek azonosítása.

A jelenlegi folyamképesség, a szigmaszint meghatározása egyszerű feladat azokban az esetekben, ahol valamilyen méréses paraméterrel van dolgunk vagy a hibás darabok számát meg tudjuk számolni (késések, hibás darabok/számlák/hitelesítések stb.). Azokban az esetekben, ahol új folyamatlépéseket, vagy új folyamatokat, vagy akár dokumentumokat kell létrehozni, a szigmaszint leegyszerűsödik, mert amikor még nincs, akkor a hibaszint 100% (a másfél szórásnyi eltérést figyelembe véve azt mondjuk, hogy a folyamat másfél szigmás). Amikor létrehoztuk az új lépést, folyamatot, dokumentumot, a szigmaszint értéke hat lesz. Ekkor már előfordulhat, hogy nem teljesen a DMAIC stratégiát alkalmazzuk, hanem a DFSS-t (Design for Six Sigma), vagyis Hat Szigma Képességre tervezzük meg az új folyamatot. Ennek a módszernek az ismertetése azonban meghaladja jelen cikk kereteit.

Az Elemzési fázisban kezdjük összegyűjteni azokat a bemeneteket, amelyek hatással lehetnek arra a kimenetre, amelyet a vevői CTQ-hoz kapcsoltunk. Itt egyszerű és bonyolultabb eszközöket használhatunk. Egyszerűbb eszközök a Pareto, a halszálka diagram, a hibafa, a FMEA. Bonyolultabb eszközként használhatjuk a regressziós analízist vagy a különböző statisztikai hipotézisvizsgálatokat.

Fejlesztési fázis

A Fejlesztési fázis célja általánosságban egy matematikai modell megalkotása és az optimális megoldás megtalálása. Eredménye optimalizált kulcsbemenetek tűrésekkel, a megoldás igazolása szimulációval és/vagy megerősítő kísérlettel.

A Fejlesztési fázis az, ahol a legnagyobb az eltérés a használatos eszközök tekintetében a vállalkozások nagyságát tekintve. A KKV-k esetében igen ritkán kerül sor a kísérlettervezés (DoE – Design of Experiment) alkalmazására. A tranzakcionális területeken még a nagyvállalkozások esetében is ritkán használják a DoE-t. Mindig a probléma bonyolultsági foka határozza meg az alkalmazandó eszközöket.

Alacsony bonyolultság esetén az alapvető eszközöket használjuk. Ezek: folyamattérkép, halszálka, Pareto, dobozábra, időrendi grafikonok, sokváltozós diagram (multivari elemzés), egyszerű lineáris regresszió, hipotézis vizsgálatok, cserélhető alkatrészek esetén az alkatrész-kereső módszer [20].

Bonyolultabb esetekben belép a többváltozós regresszió, a teljes és részfaktoros kísérlettervek, még bonyolultabb esetekben a kísérlettervezés nem-lineáris módszerei (válaszfelület módszer), valamint a Taguchi-féle kísérlettervezési módszerek.

Nagyon fontos, hogy amikor úgy gondoljuk, hogy megtaláltuk az optimális megoldást, akkor azt minden esetben egy kísérleti futással ellenőrizzük. Ezt nagyon gondosan kell megtervezni, mert a kisebb vállalkozások esetén ezt rögtön „élesben" kell lefuttatni, ami nem-megfelelőség esetén vevői elégedetlenséget von maga után. Ezért célszerű a vevőt is belevonni a Hat Szigma bevezetésének és alkalmazásának folyamatába.

Szabályozási fázis

A Szabályozási fázis célja általánosságban egy komplex minőségrendszer kialakítása és fenntartása, eredménye ellenőrzési és szabályozótervek, valamint folyamatleírások kidolgozása és bevezetése.

Nagyon sokan – helytelenül – a Control szót ellenőrzésként fordítják, az ellenőrzés csak egy része a szabályozásnak, amire azért van szükség, hogy a fejlesztett folyamat hosszú időn keresztül fennmaradjon és biztosítsa a vevői elvárások kielégítését.

A komplex minőségrendszer magában foglalja a szabványosított munka-utasításokat, műveleti és ellenőrzési leírásokat, tréningterveket, mind a folyamat paramétereinek, mind az alkalmazott eszközök és szerszámok tekintetében, de a folyamatban dolgozó humán erőforrás szempontjából is.

Ahol mérhető paraméterek vannak, ott leggyakrabban a statisztikai folyamatszabályozást az SPC-t alkalmazzák, segítségével időben tudják észlelni a folyamatban bekövetkezett változásokat, és tudnak intézkedni a visszacsatolásra, azaz a folyamat paraméterinek újbóli beállítására.

A projekt zárása és dokumentálása

A projekt zárása a Szabályozási fázis része kell hogy legyen, de a fontossága miatt külön beszélünk róla. Bármely fejlesztési munka egyik legfontosabb része a zárás és dokumentálás. Amennyiben ez elmarad vagy csak részlegesen teljesül, a projekt eredményeinek hosszú távú fennmaradása kerül veszélybe. Fontos azért is, hogy a későbbiekben, egy megjelenő probléma esetén, vagy a fejlesztést végző(k) távolléte esetén is gyorsan legyenek hasznosítható információink.

Mit is tartalmazzon egy jó projekt-záró? Akár elektronikus akár papír alapú nyilvántartásról van szó, bizonyos formai és tartalmi követelményeket kell állítanunk. Legyen egy rövid, a kiindulási helyzetet elemző, a projekt menetét igencsak szűkszavúan taglaló, de az eredményeket (szakmai és pénzügyi szempontból) részletesen bemutató, maximum fél A4 oldalas összefoglaló. Nagyon hasznos lehet, ha fázisonként nem több mint egy oldalban összefoglaljuk a gondolatmenetet és az eredményeket, ahol utalunk arra, hogy melyek azok az adatokat tartalmazó fájlok, amelyek alapján a leírt következtetésre jutottunk. Amennyiben statisztikai számolásokat is végeztünk, az adatokat tartalmazó excel vagy statisztikai szoftver fájlok is legyenek részei a dokumentációnak (ha nincs számítógépes adattárolás, akkor a mérési jegyzőkönyveket kell archiválni). A szabályozási fázis fontossága miatt, ugyancsak csatolni kell a szabályozó terveket a maguk részletességében, különös tekintettel azon adatokra, amelyek igazolják a bevezetett változtatás jogosságát és szükségességét.

Kell-e nekünk a Hat Szigma?

Egy KKV vezetője vagy vezetősége a fentiek ismeretében joggal fogalmazza meg a feltett kérdést, és már hallom is a válaszát, hogy miért nem. Ugyanazokat a kifogásokat fogalmazza meg, mint a nagyvállalatok munkatársai, amikor szóba kerül a Hat Szigma alkalmazása [21]. Lássuk az ellenvetéseket:

1. nagyon nehéz
2. hosszú ideig tart
3. túlságosan merev, szigorú
4. túl elméleti, tudományos
5. nem illeszkedik a kultúránkhoz

A magam részéről (tapasztalatok alapján), hozzátenném a következőket:

6. nagyon sokba kerül
7. túl kicsik vagyunk ehhez
8. ez egy nagyon összetett, sokváltozós folyamat (napi kenyérfogyás ingadozása egy kis boltban)

Meg lehet érteni ezeket az érveléseket, de elfogadni nem. A 8. pontban megfogalmazott vélemény igaz, de az már nem biztos, hogy a megfigyelt napi kenyérfogyás (egy hónapon keresztül gyűjtve az adatokat) nem mutat valamilyen trendet, ne lehetne egy konfidencia-intervallum segítségével meghatározni egy rendelési mennyiséget. Hiába ajánlottam fel a tulajdonosnak az ingyenes és titkos segítségemet, egyelőre még hajthatatlan az ügyben, pedig amikor rajta marad a kenyér, az komoly veszteség, ha pedig idő előtt elfogy, akkor a vevők elégedetlenek, és mennek a szomszéd házban lévő másik bolthoz, és a tejet meg a párizsit is ott fogják megvenni. Nem kellene mégis megpróbálni?

A Hat Szigma bevezetésének és alkalmazásának szabályai

A Hat Szigma több, mint 20 esztendős, így elegendő tapasztalat gyűlt össze a bevezetésről és a működtetésről. Áttekintve a rendelkezésre álló nemzetközi szakirodalmat [22-31], több mint 100 jó tanács állt a rendelkezésemre, amelyhez hozzátettem saját több, mint 10 esztendős tapasztalataimat is. Az ajánlásokat végülis 7 különböző kategóriába soroltam be. Ezek a következők:

- a vezetés szerepe
- a támogatók felelőssége
- Hat Szigmás szerepkörök
- a projektek kiválasztása
- a tréningek
- a módszer alkalmazása
- az elismerés

A sok tanácsot 15 pontban foglaltam össze [32], vizsgáljuk meg ezeket részletesen, az egyes kategóriákhoz rendelve.

A vezetés szerepe

1. Tedd fel magadnak a kérdést, miért akarsz Hat Szigmát bevezetni!

Ishikawa szerint [33] a fennálló problémák 90%-a megoldható a 7 fő minőségügyi eszköz (Hisztogram, Pareto, szóródás, halszálka stb.) alkalmazásával. Meg kell vizsgálni, vajon a problémák olyanok-e, hogy valami teljesen új módszer használatára van szükség.

A Hat Szigmát bevezetni pusztán azért, mert ez divat, rendkívül költséges és nem is fogja hozni az elvárt eredményt. Azt is világosan kell látni, hogy a Hat Szigma nem csupán egy minőségügyi kezdeményezés, hanem egy komplett rendszer, amelyet fel kell építeni és a működtetéshez folyamatosan erőforrásokra van szükség.
A kis és közepes vállalkozások esetén biztosítani kell, hogy a rendszer bevezetése alatt tudome biztosítani a vevőim folyamatos ellátását az eddigi szinvonalon.

2. ***Biztosítsad a legfelső vezetés teljeskörű egyetértését és támogatását!***
A közepes vállakozásoknál ez a teljes irányító gárda cselekvő elkötelezettségét jelenti, kisvállalkozásoknál a teljes dolgozói létszám bevonása szükséges.

3. ***Készíts a bevezetésre és elterjesztésre részletes tervet, és minden szinten biztosítsad a tejeskörű kommunikációt!***
Ez teljesen eltérően működik a vállalkozás nagyságától függően, míg a nagyobb közepes méretű vállatok esetén (150 fő felett) a bevezetés a nagyvállalatokra érvényes irányelvek szerint mehet végbe, addig a kisebb vállakozások esetében egyedi módszereket kell alkalmazni.
Minden esetben igaz, hogy a bevezetés irányítását soha ne bízzuk teljes egészében külső tanácsadóra, mert az soha nem lesz képes a vállalkozás egyedi kultúrájának megértésére, az abban rejlő adottságok teljes mértékű kihasználására.

A támogatók felelőssége

4. ***Teljes mértékben vond be a folyamatok gazdáit, tedd érdekeltté őket saját folyamataik fejlesztésében!***
Szintén nagyságfüggő, a kisebb méretű vállalkozások előnyben is lehetnek ezen a területen, mert esetükben a folyamattulajdonos, a Bajnok és a Hat Szigma Felelős gyakran ugyanaz a személy.

Hat Szigmás szerepkörök

5. ***A Hat Szigma Szervezet tagjai és a Bajnokok csak a módszerrel és az eszközökkel kapcsolatos dolgokkal foglalkozzanak.***
Míg a nagyvállalatok esetében nagyon fontos, hogy a Fekete Öveseket ne részmunkaidőben foglalkoztassák, mert a régi és új szerepkörök alapvetően másgondolkodást és hozzáállást kívánnak meg, addig ezt a luxust a kisebb vállalkozások nem engedhetik meg maguknak. A Fekete Övesekről a hangsúly a Zöldövesek munkájára helyeződik át. A Fekete Övesek mentor szerepe azonban továbbra is megmarad.
Hogyan működjenek a Zöldövesek? A kiválasztott személy kap egy feladatot (projektet), amelyet a Hat Szigma módszereivel kell végrehajtania. A munka során megtanulja a módszertant, megismeri az eszközöket és használatukat; erre van a heti 8 óra, amit legfejlebb két részletben használ fel, ellenkező esetben szétaprózódik és teljesen eredménytelen lesz. Egy esztendő alatt akár négy projektet is vihet, így a módszer közel készségszintűvé válhat. Egy esztendő után már elhagyjuk a 8 órás Hat Szigma kedvezményt, mert ekkor már elvárható, hogy önállóan dolgozzon. Ekkor egy másik munkatárs léphet a helyére, így bizonyos idő után az érintett dolgozók mindegyike Hat Szigma képzésben részesülhet.

6. ***A Hat Szigma Szervezet nem egy elitklub!***
Világosan meg kell értetni a szereplőkkel, hogy nem egy tudományos gyakorlaton vannak, ahol a legfontosabb dolog a képesítés megszerzése. Feladatuk az üzleti célokhoz kapcsolódó feladatok megoldása, amibe beletartozik a kétkedők és ellenállók meggyőzése, a felmerült akadályok elhárítása és a személyes példamutatás.
A KKV-k esetében az ilyen attitűdöket rövid időn belül meg lehet szüntetni.

A projektek kiválasztása

7. ***A projektek az üzleti tervhez és a résztvevők napi munkájához kapcsolódjanak!***
Olyan projekt-kiválasztási rendszert kell kialakítani, amelyben a projekteket az üzleti tervből vezetik le, vagyis az szigorúan felülről lefelé történik, [26] szerint ebben a folyamatban a demokratikus megközelítés nem működik. Az alulról jövő építkezés hátránya az, hogy ez esetben a funkciók elképzelései valósulnak meg, és nagy a valószínűsége annak, hogy csak lokális eredményeket kapunk, vagyis az üzleti vevők kívánságai (CTQ) továbbra is kielégítetlenek maradnak.
A KKV-k esetében különösen fontos, hogy a projekt mindig a Zöldöves napi munkájához kapcsolódjon, mert siker esetén a résztvevők a következő feladatban már maguk igénylik a

módszer és eszközeinek használatát. Ellenkező esetben a munka nyűg lesz és az érdektelenség miatt az eredményessége is alacsony szintet fog elérni.

8. Ne a projektek számával és a megtakarítással mérd az eredményességet!

A nagyvállatok felső vezetése gyakran kapja el Deming „hét halálos betegségének" ötödikét [34], a látható számok használatával történő menedzselést. Ez esetünkben azt jelenti, hogy abban a hitben élnek, minél több a projekt, annál eredményesebbek. Meggyőződésem, hogy a KKV-k vezetése immunis e betegséggel szemben.

9. Dolgozz ki és vezess be egy projektkövetési rendszert!

Szintén függ a vállakozás nagyságától, a nagyobb vállakozásoknál érdemes egy, a nagyvállati rendszerekhez hasonló projekt áttekintést bevezetni, míg a kisebbeknél elég, ha bizonyos időközönként (2 hetente, vagy zárás esetén) a vezetés és az alkalmazottak közösen áttekintik a projektek haladását.

A projektek nyomon követésének három fontos következménye is van. Első, hogy a dolgozók érzik, hogy a vezetés figyelemmel kíséri a munkájukat, a második, hogy megakadályozhatjuk, hogy egyes munkák végtelen hosszúra nyúljanak. A harmadik pedig, hogy ez kiváló alkalom arra, hogy a sikereket kommunikáljuk és az arra érdemeseket megjutalmazzuk.

A tréningek

10. A tréning nem egy kipipálandó feladat!

A tréningek szerepére korábban már utaltunk, az ott elmondottakat nem szükséges megismételni. Mi az, amire még fel kell hívnunk a figyelmet? Az egyik, hogy a képzések eredményességét valamilyen formában mérni kell, mert ennek alapján lehet módosítani annak szerkezetét (elmélet/gyakorlat arány), új anyagrészeket beépíteni, a feleslegeseket kivenni.

A bevezetés időszakában ne úgy kezeljük, mint az általános iskolát, ne legyen tömegképzés. Azok kapják meg a szükséges ismereteket, akik használni fogják. Ez eredményezheti azt, hogy a sikereket látva, a dolgozók maguk fogják igényelni a tréninget, amely a bevezetés egyik sikertényezője lehet.

A tapasztalat alapján az a tréning igazán eredményes, ahol a képzés helyszíne nem a munkahely, a dolgozók elérhetősége (e-mail, mobil telefon) korlátozva van a képzés idejére.

A módszer alkalmazása

11. A feladatra és ne a statisztikára fókuszálj!

Nem egy esetben a projekt-team tagjai – megrészegülve a statisztikai szoftverek által nyújtott szinte korlátlan elemzési lehetőségektől –, mindent kipróbálnak. Ezt a megnyilvánulást a Hat Szigmán belül „analízis paralízisnek" nevezzük, és bizony e betegség leküzdése nem egyszerű dolog, abban a Fekete Öveseknek és a Bajnokoknak, illetve a kisebb vállalkozásoknál a tulajdonosnak van igen fontos szerepe.

12. A projekt egy konkrét mérőszámmal meghatározott problémára vonatkozzon

Ez a kitétel akár a projektekre vonatkozó szabályok közé is bekerülhetett volna, de úgy gondoljuk, hogy az alkalmazásnál van a fontosabb szerepe, azért itt szerepeltetjük. Gyakori probléma, és erre már korábban utaltunk, hogy valódi mérőszám hiánya miatt a projekt működési területe sem igazán jól definiálható. Ezért lehet találkozni „világmegváltó" projektekkel, amelyek eleve nem lehetnek sikeresek.

13. Ha falakba ütközöl, azonnal jelezd!

Egy projekt – a bevezetés időszakában a Hat Szigma – sikere múlhat azon, hogy a feladat végrehajtása során felmerült akadályokat (például a folyamat-tulajdononsok ellenállását) a lehető legrövidebb idő alatt legyőzzük. Ezeket a falakat, a Bajnokok, a Hat Szigma Felelősök, vagy a tulajdonosok segítségével tudjuk lebontani.

14. A projekt bemutatása a lényegre és ne a formára fókuszáljon!

A Hat Szigmát alkalmazó cégek szinte mindegyike szembesül azzal a problémával, hogy a projektek felülvizsgálatakor a team olyan prezentációs anyagot mutat be, amely kihasználja a power point által nyújtott összes lehetőséget. A lényeg az eredményeken van és nem a körítésen. Minél kisebb egy vállalkozás, annál könnyebben tudnak egy egyszerű, de hatásos projektbemutató formát és

összejövetelt megszervezni, akár fehér asztal mellett is.

Az elismerés

15. ***Jutalmazd a kiemelkedő teljesítményt!***
Nagyon fontos, hogy a bevezetési tervben szerepeljen és a kommunikáció része legyen, hogy a legjobbak milyen elismerésben részesülnek. Ez egy nagyon fontos része a bevezetésnek és utána a fenntartásnak.
Az elismeréshez tartozik, hogy milyen karrierlehetőségekkel számolhat egy Zöldöves, aki az átlagnál jobban végzi el a munkáját. A KKV-k esetén előbbre léphet Fekete Öves pozícióba, vagy az üzleti vezetés részévé válhat. Amennyiben tanúsított képesítést szerez, a munkaerőpiacon megnő az értéke.

A Hat Szigma bevezetése és működtetése nem egyszerű feladat. Megpróbáltuk az ismertetett 15 pontban, úgy is mondhatjuk „parancsolatban" összefoglalni a legfontosabb szempontokat, hogy azok útravalóul szolgáljanak azoknak az úttörőknek, akik nekivágnak az útnak.

A Hat Szigma nyelvén szólva a 15 pont egy átlagos szempontrendszer, amelynek a szórását nem igazán tudjuk megbecsülni. Az alkalmazás helye, körülményei újabb nézőpontokra hívhatják fel a figyelmet. A szerző köszönettel vesz minden olyan tapasztalatot, amellyel bővíthetjük az alkalmazók tudását.

Elmélkedés a bevezetés lehetőségeiről

Tekintsük át még egyszer az Európai Uniónak a kisvállalkozásokra vonatkozó chartájának pontjait:

1. A vállalkozások oktatása és képzése
2. Olcsóbb és gyorsabb indulás
3. Jobb törvénykezés és szabályozás
4. Szakmai ismeretek biztosítása
5. Az online hozzáférés javítása
6. Az egységes piac jobb kihasználása
7. Adó és pénzügyek
8. A kisvállalatok technológiai teljesítményének erősítése
9. Sikeres e-üzleti modell és legmagasabb szintű kisvállalati támogatás
10. A kisvállalati érdekek erősebb, hatékonyabb képviseletének kialakítása uniós és nemzeti szinten

Ha átgondoljuk, a fenti pontok a nemzeti kormányok és az uniós bizottságok feladatait rögzítik, ezzel a KKV-k élete nem fog javulni egyhamar. Mi akkor a megoldás?

A megoldásra a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara adta meg számomra a választ. A Kamara Minőségügyi Szakmai Klubja fontosnak tartotta, hogy tagjai megismerkedjenek az új minőség- (Hat Szigma) és termelékenységfejlesztési (Lean) módszerekkel, a vállalkozás imázsát javító technikákkal (5S), [36], [37], [38].

A kulcs a szakmai és/vagy társadalmi szervezetek kezében van. Véleményem szerint ma helyi szinten ők azok, akik ezt a támogatást meg tudják adni a KKV-knek, rendelkeznek a szakmai információs háttérrel, az oktatásokhoz szükséges infrastruktúrával, és képesek a folyamatos mentorálást is biztosítani. A kamarák fel tudnák vállalni, hogy megyei szinten biztosítanak egy Fekete Övest, aki képezné a vállalkozások Zöldöveseit, folyamatos segítséget adna a projektek végrehajtásához. Ekkor a Fekete Öves fenntartásának költsége egy-egy vállalkozás számára már elviselhető, nem szükséges több tucat statisztikai szoftver megvásárlása sem.

Gondoljunk bele, hogy a Balaton déli partjának jelentős része Somogy megye része. (A példában szereplő vendéglátóhely az északi parton található.) Kis és közepes méretű vállalkozások tucatjai dolgoznak a nyáron pihenni vágyók igényeinek kielégítésén, nem kis versenyben. Szezonon kívül adott a lehetőség arra, hogy a szolgáltatók megismerkedjenek az új módszerekkel, eszközökkel, amelyekkel a versenyképességüket növelhetik.

A gondolat még 2006-ban fogalmazódott meg bennem, és megerősített az elképzelés életképességében, hogy 2007. decemberében, az egyik legrangosabb Hat Szigma honlapon történő vizsgálódásom eredményekképpen rátaláltam a Six Sigma Qualtech egy cikkére, amelyben arról írnak, hogy egy adott városon belül a cégek összefognak egymással és közös tréningeket szerveznek [39]. A közös tanulás és élmények, a kialakult kapcsolatok megteremthetik a „legjobb gyakorlat" szervezeten belüli elterjesztésének lehetőségét.

Hogyan kerülhető el, hogy elfogyjon a „Prágai páros"?

A Tisztelt Olvasó már nagyon sokat megtudott a Hat Szigmáról a különböző nagyságú vállalkozások esetére, de konkrét példát még nem ismerhetett meg, hogyan is lenne alkalmazható: Vegyük elő ismét a „Prágai párost"!

Definíció

A probléma leírása: elfogyott az ajánlott termék.

Általános CTQ: vevői elégedettség.

A probléma számszerűsítése: „150” adag Prágai páros nyereségének elmaradása.

Projekt-team: tulajdonos, alkalmazottak.

Mérés

Cél: ne legyen kielégítetlen vevő.

Specifikus CTQ: adott termék kaphatósága.

Adatgyűjtő lapok kidolgozása a fogyások nyomon követésére.

Brainstorming az idő előtti fogyások okairól, az utánpótlás biztosításának lehetséges módjairól.

Elemzés

Kritikus termék meghatározása adatgyűjtés alapján (*a Prágai páros a legkritikusabb termék* feltételezés megerősítés, pl 10 esetből 6-szor idő előtt elfogy, ami 1,25 „szigmás” – szigma képességű – folyamatot jelent).

A fogyások elemzése a problémás termékre.

A fogyások okainak elemzése (kis készlet, nehéz utánrendelés stb.).

Fejlesztés

Szabályozórendszer kidolgozása az idő előtt elfogyó termékre, pl. szabályozókártya.

Kritikus szint meghatározása az adott termékre.

Összefüggés keresése a kritikus termék és az utánpótlási lehetőségek között.

Az utánpótlás logisztikájának kidolgozása.

Szabályozás

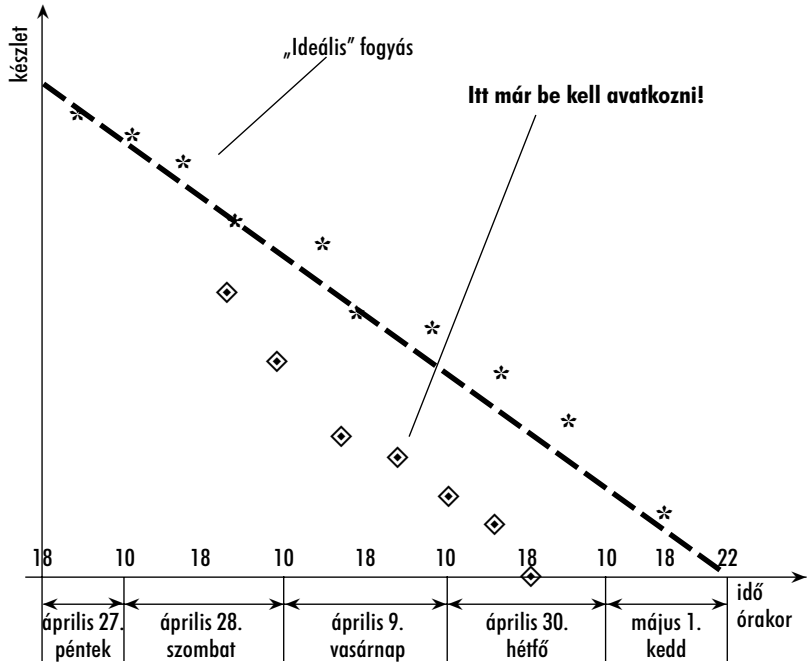
Az érintettek oktatása.

A szabályozó kártya használatbavétele.

A kommunikációs lánc kidolgozása.

Elkészítettem a legegyszerűbb szabályozó kártyát, ahol a vízszintes tengelyen a 4 napos ünnep van feltüntetve, az egyszerűség kedvéért, csak a nyitvatartási időkre (nyitási időpont 10 óra, zárási időpont azonos a másnapi nyitási idővel). A függőleges tengelyen pedig a készletszint van feltüntetve. Összekötöm egy egyenes vonallal a nyitáskori készletszintet az ünnepvégi zárás szintjével, ami akár a nulla is lehet. Ha a készlet tartósan a szabályozó vonal alá kerül, lehet indítani az utánrendelést. Ezt bemutatjuk a 3. ábrán is.

A Tisztelt Olvasóban felmerülhet az a gondolat, hogy minek ez a sok hókusz-pókusz, ezt a kártyát kell használni, és meg van oldva a probléma. Ez igaz, csak odáig el kell jutni, hogy kézenfekvő legyen a szabályozókártya használata, és ebben segít a Hat Szigma.



3. ábra *Egyszerű szabályozókártya a készletszint változásának figyelésére*

Összegezés

A Hat Szigmát a minőségfejlesztés egyik leghatásosabb módszerének tartják napjainkban, bár a sikertörténetek leginkább a multinacionális nagyvállalatokról szólnak. Azt a kérdést vizsgáltuk meg, hogy vajon alkalmazható-e ez a módszer a kis és közepes nagyságú vállalkozásokban is – amelyek az európai gazdasági élet kulcsszereplői – annak ellenére, hogy a nagyvállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy a módszer bevezetése és alkalmazása rendkívüli forrásokat kíván. Áttekintve a Hat Szigma infrastruktúrát, a DMAIC stratégiát, a 20 év alatt összegyűlt bevezetési és alkalmazási tapasztalatokat, arra a válaszra jutottunk, hogy a módszer, nem a lényegét érintő változtatásokkal, életképes a KKV-k világában is. Megpróbáltunk megfogalmazni egy modellt, amely alkalmas lehet arra, hogy a magyar kis és közepes vál-

lalkozások tudjanak élni a Hat Szigma által nyújtott előnyökkel, akár a hazai, akár az uniós gazdasági környezetben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

[1] A comprehensive policy to support SMEs. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_policy.htm

[2] Craft and micro-enterprises. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/crafts.htm

[3] http://www.ksh.hu

[4] Kisvállakozások Európai Chartája ISBN 92-894-7610-9

[5] ***Waxer, C:*** Is Six Sigma Just for Large Companies? What about Small Companies. http://www.isixsigma.com/library/content/c010325a.asp

[6] ***Williams, K. D.:*** Implementing Six Sigma Methodology in a Small IT Firm. http://software.isixsigma.com/library/content/c070117a.asp

[7] ***Thomas, D.:*** What Small Business CEOs Must Know to Start Six Sigma? http://www.isixsigma.com/library/content/c060116a.asp

[8] ***Harry, M.:*** The Vision of Six Sigma: A Roadmap for Breakthrough. Six Sigma Publishing Company, 1994, ISBN 0-9643555-2-3

[9] ***Morgan, J., Brenig-Jones M.:*** A Hat Szigma és az ISO 9000. *Minőség és Megbízhatóság,* 2001. 3. szám, pp 134–136.

[10] ***Hutchins, D.:*** Forradalmi módszer a minőségfejlesztésben. *Minőség és Megbízhatóság,* 2001. 3. szám, pp 142–143.

[11] ***Arimany de Pablos, L.:*** A hat szigma a minőség mérőszáma. *Minőség és Megbízhatóság,* 2001. 4. szám, pp 188–192.

[12] ***Pall G. A.:*** A Hat Szigma megvalósítása a szállítási lánc környezetében. *Minőség és Megbízhatóság,* 2006. 6. szám, pp 316–322.

[13] ***Aschner G:*** A Lean Hat Szigma *Magyar Minőség,* XVI. Évfolyam, 6. szám, 2007. Június

[14] ***Tóth Cs. L.:*** Hat Szigma – Siker vagy ámítás? *Magyar Minőség,* XVI. évfolyam, 12. szám, 2007. december

[15] http://www.lkq.hu/szigma

[16] ***Pyzdek,T.:*** The Six Sigma Quality Handbook. McGraw Hill, 2003, ISBN 0-07-141015-5

[17] Ask ***Mikel Harry***, http://www.isisxsigma.com

[18] ***Fadhil S. G.:*** Training Black Belts or Hiring Them – Which is better? http://www.isixsigma.com/library/content/c070101a.asp

[19] ***Pyzdek, T.:*** A Roadmap for Deploying Six Sigma in Small Business. http://www.isixsigma.com/library/content/c051024a.asp

[20] ***Kemény S., Papp L., Deák A.:*** Statisztikai Minőség-(Megfelelőség) – Szabályozás, Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1998, ISBN 963 16 3006 4

[21] ***Kubick, T. M.:*** Confronting Data Demon, ASQ Six Sigma Forum Magazine, Vol. 3. No. 3, May 2004. p 8.

[22] ***Six Sigma Qualtec:*** Deployment Approach from Initialization to Self Sufficiency http://www.ssqi.com, White Paper

[23] ***Tóth Cs. L.:*** A 6s bevezetésének tanulságai egy multinacionális nagyvállalatnál (különös tekintettel a képzésekre), ISO 9000 Fórum, Magyarországi Tanúsított Cégek X. Nemzeti Konferenciája, Balatonfüred, 2003. szeptember 11–13. Konferencia Kiadvány A5. Előadás.

[24] ***Six Sigma Qualtec:*** 10 Essential Things to Do – and 10 Things Not to Do – for a Successful Six Sigma Deployment. http://www.ssqi.com, White Paper

[25] ***Tóth Cs. L.:*** Jelent-e változást a Hat Szigma bevezetése egy vállalatnál – mire fókuszáljunk az alkalmazás során? XVI. Magyar Minőség Hét, Budapest, 2007. november 5–8, Előadás + CD

[26] ***Ranjan G.:*** 10 Ways to Failure for a New Six Sigma Deployment. http://www.isixsigma.com/library/content/c071203a.asp

[27] ***Wetzel D.:*** Reflections on Six Sigma: Eleven Reasons it Has Thrived. http://www.isixsigma.com/library/content/c050112a.asp

[28] ***Carnell M.:*** Understanding Six Sigma Deployment Failures. http://www.isixsigma.com/library/content/c020916a.asp

[29] ***Robustelli P:*** Quality management: Six Sigma and management. http://www.ssqi.com, Six Sigma Qualtec White Paper

[30] ***Six Sigma Qualtec:*** The importance of project Selection. http://www.ssqi.com, White Paper

[31] C***arey B., Thome B.:*** Process Improvement for Lean Six Sigma Program Too. http://www.isixsigma.com/library/content/c070919a.asp

[32] ***Tóth Cs. L.:*** Költségalapú minőségirányítási rendszerek: A Hat Szigma és a Karcsúsítás (Lean), A minőségfejlesztés új útjai, 5.2.1 fejezet Verlag Dashöfer, 2008, megjelenés alatt

[33] ***Micklewright, M.:*** Lean Six Sigma – An Oxymoron? http://www.superfactory.com/articles/Micklewright_lean_oxymoron.htm

[34] ***Tenner, A. R.; DeToro, I. J.:*** TQM – Teljeskörű Minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, ISBN 963-16-3043-9

[35] The Certified Six Sigma Black Belt ***Handbook.*** ASQ Quality Press, 2005, ISBN 0-87389-591-6

[36] ***Tóth Cs. L.:*** A kiváló munka 5 pillére az 5S. Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara Minőségügyi Szakmai Klub Kaposvár, 2006. november 21. skik.hu, Előadás

[37] ***Asztalos G.:*** A Lean Menedzsment. Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara Minőségügyi Szakmai Klub Kaposvár, 2007. április 24. skik.hu, Előadás

[38] ***Tóth Cs. L.:*** Six Sigma – Húsz éve töretlen siker. Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara Minőségügyi Szakmai Klub Kaposvár, 2008. május 8. skik.hu, Előadás

[39] ***Six Sigma Qualtec:*** Introduction to Six Sigma for Small to Mid Sized Companies. http://www.ssqi.com, White Paper

DOUGLAS P. MADER

A Lean Menedzsment és a Hat Szigma evolúciója

Az integrált módszer különböző megvalósítási modelleket alkalmaz

50 szóban vagy még rövidebben

- A kezdetekben a Hat Szigma a műveletek minőségének javítására irányult, de később a pénzügyi teljesítmény növelésének módja lett.
- Sok szervezet integrálta a lean és a Hat Szigma módszereket, de az alkalmazási modellek nagymértékben különböznek.
- Az egyes lean – Hat Szigma modellekhez megfelelő ismeretanyag ajánlott.

Amikor a Motorola 1987-ben kifejlesztette az első Hat Szigma rendszerét, még nyomuk sem volt a Zöldöveseknek (GBs), a Feketeöveseknek (BBs), a Feketeöves Mestereknek (MBBs), a Bajnokoknak (Champions) és semmi más olyan, az infrastruktúrával vagy a koncentrált oktatással kapcsolatos fogalomnak, amelyekkel a Hat Szigma modern gyakorlatában találkozunk.

Amit a Motorola biztosított: erős támogatás a megvalósításhoz, évente 40 óra kötelező oktatás minden alkalmazott számára, a Hat Szigmához vezető Hat Lépés és főként tág lehetőségek a továbbfejlesztéshez, ami kivételes megtérülésekben öltött testet.

A legtöbb ember azonban már nem emlékszik arra, hogy a szorosan vett Hat Szigma kezdeményezés mellett a Motorola egy másodlagos kezdeményezést is tett a ciklusidő csökkentésére. Csakhogy ezen erőfeszítések során nem használták az általunk ma ismert lean (karcsúsító) eszközöket vagy struktúrát.

A Hat Szigma alkalmazásának első öt évében a Motorolánál nem volt formális MAIC képzés, egyedül formális lean oktatás létezett. A MAIC a mai DMAIC stratégia (meghatározás, mérés, elemzés, javítás és kontroll) ősének tekintendő. De 1991-ben végre a Motorola Hat Szigma Kutatóintézete kidolgozta és leszállította a Motorola legelső BB és MBB tananyagát, amely a MAIC modellen alapult.

A Hat Szigma Akadémia révén az 1990-es évek közepétől a Hat Szigma használata túlterjedt a Motorola alkalmazási területén. Az Allied Signal és a General Electric (GE) a legelsők között alkalmazták a Hat Szigmát, akik nem is annyira a minőséget, mint inkább a pénzügyi teljesítményt kívánták ezzel az eszközzel javítani. Más nagyvállalatok következtek a sorban, és amint a továbbfejlesztett Hat Szigma modell segítségével a befektetésekhez viszonyítva jelentős megtérülést sikerült elérniük, az átdolgozott módszer széleskörű elismerést kapott [1].

A Hat Szigma Akadémia kliensei igen számottevő mértékben járultak hozzá a Hat Szigma módszer továbbfejlesztéséhez:

- Az Allied Signal volt az első, amely a Champion (Bajnok) infrastruktúrát alkalmazta.
- A GE hozzáadta a meghatározás fázisát a MAIC módszertanhoz.
- A GE Capital erős hangsúlyt helyezett „az ügyfél hangja” (VOC= Voice of the Customer) módszerekre, továbbá *Rummler-Brache* [2] és *Michael Hammer* [3] közreműködésével integrálta a DMAIC és az üzleti folyamatok újjáalakításának (BPR) módszerét.

A GE egyes részlegei, illetve a Hat Szigma Akadémia más kliensei, mint például a Seagate és a Toshiba testre szabott programokat készítettek azzal a céllal, hogy a Hat Szigma eszközöket és módszereket integrálják az új termékek kifejlesztésével: ily módon számos hasonló, mégis eltérő Hat Szigma dizájn (DFSS) megközelítés alakult ki [4].

Ugyancsak az 1980-as évek közepén a Toyota Termelési Rendszer (TPS) módszere népszerűséget szerzett a hagyományos gyártóvállalatok körében, amint azok választ adtak a japán versenyre.

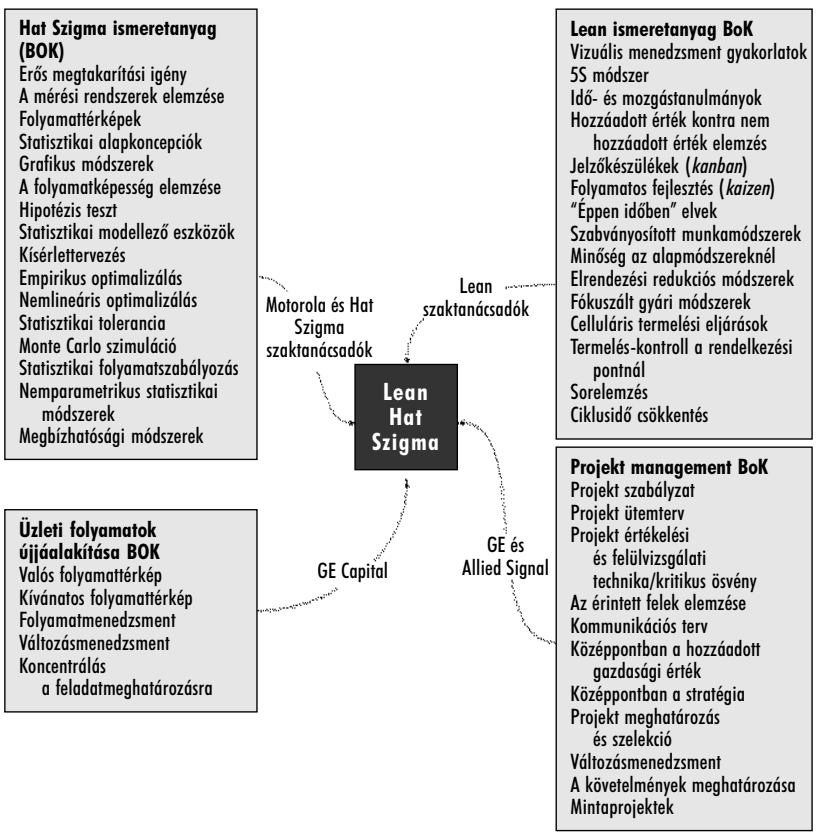
A gépesítési műveletekből kiindulva, majd értelem szerint tágítva a hatáskört *Taiichi Ohno*, a Toyota legfőbb termelésirányítója az 1950-es és az 1960-as években élére állt a TPS kifejlesztésének a Toyotánál. Ezt követően az 1960-as és az

1970-es években a Toyota a saját kínálati bázisában alkalmazta a TPS-t.

Az Egyesült Államokban a TPS térhódítása 1984-ben vette kezdetét a kaliforniai Toyota – General Motors közös vállalkozás létrehozásával, amelyet Új Egyesült Motorgyár Inc.-nek neveztek. Ezeket az eszközöket és módszereket azután nagyon sok amerikai és nemzetközi vállalat átvette [5].

Összehasonlítva a Hat Szigma eszköztárával a lean eszközök egyre kevesebb kvantitatív analízist igényeltek és leginkább a fizikai termékek vagy a munkadarabok áramlását korlátozó tényezőkkel kapcsolatos műveletek javítására vették igénybe azokat.

Az 1990-es évek közepén és végén még úgy tekintettek a Hat Szigma és a lean rendszerekre, mint különálló jobbító módszerekre. Ma már számos szervezet megkezdte a Hat Szigma és a lean integrálását a projekt menedzsment és az üzleti folyamatok újjáalakítása (BPR) mentén *(1. ábra)*.



1. ábra *Integrált ismeretanyagok (BoK = Body of Knowledge)*

Az ismeretanyagoknak (BoKs) az 1. ábrán bemutatott integrációját számos életrevaló modell segítségével hajtják végre, amelyeket majd a későbbiekben mutatunk be.

A Hat Szigma és a lean eszköztár integrálásának lassú üteme többek között az USA oktatási rendszerének tudható be. A legtöbb nagy egyetemen az 1980-as és az 1990-es években bevett gyakorlatnak számított, hogy külön tanszékek álltak rendelkezésre a statisztikai tudományokhoz, illetve az ipari engineering-hez. Az eredmény az lett, hogy a szaktanácsadók és a gyakorlati szakemberek két nemzedékét nagy valószínűséggel a kettő közül csak az egyik módszerre képezték ki.

Ma már tanúi lehetünk a módszerek mind mélyebb integrációjának, ahogyan a szaktanácsadók és a szervezetek mindkét területen kifejlesztették ismereteiket, az egyetemek pedig alkalmazkodnak az ipari és a szolgáltató szervezetek fejlesztési erőforrás allokációjához.

A jelenlegi gyakorlat

Napjainkban négy fő Hat Szigma és lean alkalmazási modell létezik:

1. Hagyományos Hat Szigma (TSS).
2. Lean Hat Szigma plusz (LSS+).
3. Lean Hat Szigma light (LSSL).
4. Hagyományos lean (TL).

TSS: A TSS modellt a Motorola Hat Szigma Kutatóintézete vezette be 1991-ben, de egészen 1999-ig a gyakorlatban nem alkalmazták a Motorolánál.

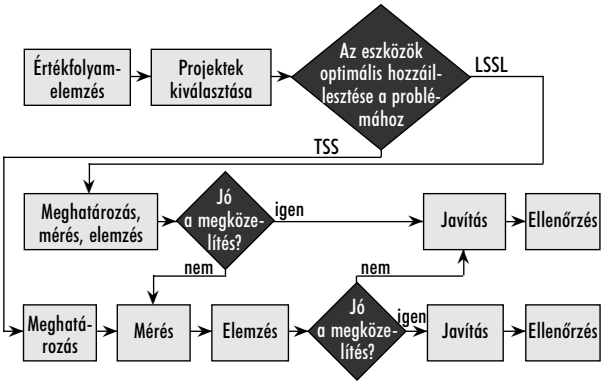
A TSS modell az 1990-es évek közepén különféle szaktanácsadó cégek erőfeszítései nyomán az Allied Signal-nál, a GE-nél és más nagyvállalatoknál került bevezetésre.

Számos szervezet és szaktanácsadó különböző finomításai révén a TSS modell nagyon hatékony problémamegoldó stratégiává vált a meglevő folyamatok és termékek vonatkozásában. Hatékonyan integrálja a Hat Szigma, a BPR és a projekt menedzsment ismeretanyagát (BOK). Sikerült hatékonyan hozzáigazítani a pénzügyi, az egészségügyi és más speciális szolgáltatásokhoz is, így többé már nem korlátozódik a „tégla- és maltergyártó" vállalatokra.

A TSS modell alatt futó BB projektek rendszerint négy hónapig tartanak azon feltételezés alap-

ján, hogy a Feketeöves a TSS fejlesztés egész időtartamában részt vesz. Elegendő támogató forrás birtokában a Feketeövesek egyszerre több projektet is futtathatnak. Ezzel szemben a Zöldövesek (GBs) általában kisebb hatáskörrel futtatják a projekteket és nem is egész munkaidejükben végeznek TSS tevékenységet.

LSS+: Sok szervezet a javítási feladatok túlnyomó többségénél hatásosnak találja a TSS modellt (lásd: *2. ábra*). Mindig vannak azonban olyan



2. ábra *LSS+ folyamatábra*

javítási tevékenységek, amelyek nem igénylik a részletes kvantitatív analízist vagy nem annyira a munka minőségére, mint inkább annak folyamatára vonatkoznak.

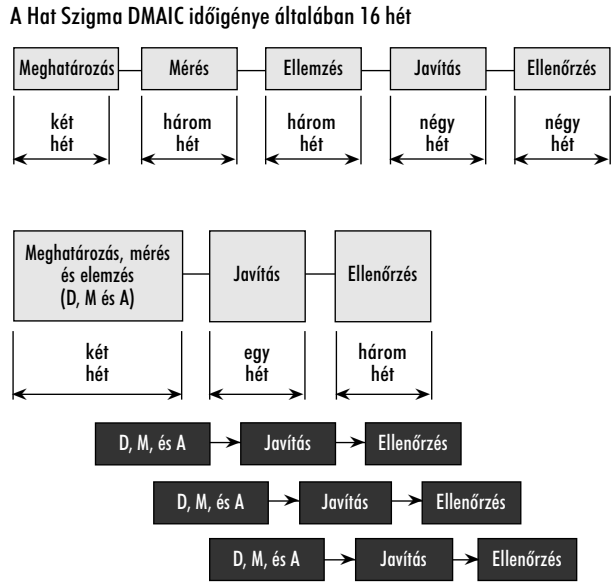
Ilyen alkalmakkor a TSS modell hatékony lehet, de számos felhasznált eszköz szükségtelennek tűnhet. Éppen ezért a vezető szervezetek úgy találták, hogy a lean ismeretanyag hatékonyan oktatható és integrálható a DMAIC módszerbe olymódon, hogy a Feketeövesek, a Zöldövesek és a team-tagok azokat az eszközöket alkalmazhatják, amelyek az adott alkalomra megfelelőek. Az LSS+ modell rugalmasságot biztosít a problémamegoldáshoz, és nagyságrendi megtakarításokat tesz lehetővé az alkalmazási költségek terén.

Az LSS+ modell értelmében a Bajnokok és a Feketeöves Mesterek (MBBs) meghatározzák a szóban forgó probléma jellegét, majd az adott problémához az idő, a költségek és a minőség vonatkozásában leginkább illő módszert, továbbá a várható eredményeket.

Ha a Hat Szigma megközelítés indokolt, a projekt a hagyományos DMAIC modell szerint indul. Az elemzési fázis teljesítése után azonban a Bajnok és a BB úgy dönthet, hogy a lean eszközök még hatékonyabb megoldást nyújthatnak.

Másrészről: ha a lean megközelítés indokolt, akkor lerövidíthető a DMAIC folyamat meghatározási, mérési és elemzési fázisainak időtartama. Amennyiben a lean eszközök megfelelő megoldást biztosítanak, a javítási fázis időigénye ugyancsak csökkenthető.

Amíg egy hagyományos DMAIC projekt esetében a DMA fázisok általában 6-8 hetet vesznek igénybe, a lean orientált DMAIC projektnél mindössze két-három hetet. A lean DMAIC projekt esetében a javítási fázis gyakran öt napon belül teljesíthető, jóllehet egy TSS projektnél 3-5 hetet is igénybe vehet (lásd: *3. ábra*).



3. ábra *A TSS és az LSSL időigényének összehasonlítása*

Az LSS+ modell legfőbb előnye, hogy a szervezet ki tudja fejleszteni saját Feketeövesei, Zöldövesei és team-tagjai szakmai jártasságát mind a négyféle ismeret (BoK) területén. Ez lehetővé teszi a költséghatékony oktatást és a rugalmasságot minden olyan jellegű probléma megközelítése terén, amely a szervezetben bárhol előfordulhat.

LSSL: Ez a modell magában foglalja a DMAIC struktúra, a korlátozott Hat Szigma eszköztár (inkább az egyszerűbbek), valamint a lean eszközök zömének alkalmazását.

Jóllehet sok lépésből álló folyamat, ez a módszer hatékony lehet a termék vagy a munkadarabok áramlásával kapcsolatos, jól feltárt problémák megoldásában. Ugyanakkor az LSSL módszer segítségével megoldható problémák száma és jellege a munka vagy az anyag áramlására vonatkozó témákra, illetve a részletes kvantitatív analízist nem igénylő, ötletszerű megoldásokra korlátozódik.

Az LSSL módszer nem igazán alkalmas az összes műveleti probléma megoldásának általános módszereként, de határozott előnnyel rendelkezik a *kaizen* filozófia jegyében kisebb léptékű projektekre alkalmazva.

Ezen megközelítés legfőbb előnye abban rejlik, hogy a kisebb léptékű javítási tevékenység jól ütemezhető, így egy-egy ötnapos javítási fázis minden héten végrehajtható valamelyik munkahelyen. Ez elősegíti a javítási kultúra formába öntését, illetve a szervezeti tanulás igényét.

A legnagyobb hátulütője ennek a megközelítésnek az, hogy ha olyan problémával találjuk szembe magunkat, amely nem oldható meg egyszerűen a lean vagy az alapvető Hat Szigma eszközökkel, akkor a tűzoltás jellegű megoldás kerül előtérbe. Ilyenkor végül olyan kevésbé optimális megoldást alkalmazunk, amely további javítási erőfeszítéseket igényelhet a jövőben.

TL: Amint az 1. ábrán látható, a hagyományos lean modell feltételezi számos olyan eszköz használatát, amely a TPS (Toyota Termelési Rendszer) megközelítésből került adaptálásra. A TL modell egészen hatékonynak bizonyult az anyag, a tranzakciók vagy a fizikai termékek áramlásának ismétlődő jellegű folyamataira szisztematikusan alkalmazva.

A TL modell gyakran felhasznál olyan alapvető statisztikai módszereket, mint például a kontroll-grafikonok, de az adatelemzést és a mélyben meghúzódó okok számszerűsítését tartalmazó Hat Szigma eszközök használata nem általános. Ez a módszer olyan műveleteknél bizonyult a leghatékonyabbnak, amelyek a munka vagy a termék előállítását, feldolgozását vagy elosztását végzik.

Ajánlott BoK

Nyilvánvalóan nagyon sokféle vélemény létezik arról, mi is a lean Hat Szigma és hogyan kellene kidolgozni a tanúsítási kritériumokat. Még ha így is van, olyan trendek látszanak kibontakozni, amelyek a lean Hat Szigmát alkalmazni kívánó privát, kormányszintű és szaktanácsadó szervezetek sokféleségére utalnak.

Egy valamit azonban nagyon az eszünkbe kell vésnünk, visszamenve az időben egészen 1991-ig, amikor a Motorola Hat Szigma Kutatóintézete kifejlesztette a legelső DMAIC Feketeöves képzést. Akárcsak most, az alapgondolat akkor is az volt, hogy a lean Hat Szigma képzésnek megfelelő eszközöket és jártasságot kell biztosítania a felmerülő feladatokhoz és nem egyszerűen csak akadémikus jelleggel kell oktatni ezeket az eszközöket.

A gyakorlati Bajnokoknak leginkább abban kell döntést hozniuk, hogy az ismeretek milyen elegye az optimális, ha adva vannak a szóban forgó ismeretek kialakítási költségei és azok a problémák, amelyek a befektetés eredményeként megoldhatók.

Egyes szervezetek – például a pénzügyi, az egészségügyi és a kormányzati szolgáltatások, hogy csak néhányat említsünk – a Zöldöves (GB) szinten talán akkor remélhetik a legtöbb előnyt az LSSL modelltől, ha a Feketeövesek (BBs) képzése és tanúsítása az LSS+ szinten történt. Más szervezetek – nevezetesen a gyártó és a tervező (dizájn) vállalatok – abból profitálnak leginkább, ha valamennyi BBs és GBs képzése LSS+ szinten történt.

Ezen túlmenően a lean Hat Szigma gyakorlati szakembereinek különböző ismeretek és jártasságok iránti igénye a vállalati tevékenység jellegétől függően nagymértékben eltérő lehet. A megoldás az lehet, ha az LSS bevezetése és oktatása terén eszközölt minden jelentősebb befektetést a tényleges igények elemzése előzi meg.

Az *1. táblázat* bemutatja a különféle tanúsítási szintekhez, szervezeti típusokhoz és az ajánlott

1. táblázat **Ajánlott lean Hat Szigma jártasság**

Fázis	A Lean Hat Szigma legfontosabb imeretei	Szolgáltatás		Ipari		TSS	LSS+	LSSL	TL
		BB	GB	BB	GB				
Meghatároz	Az LSS összefüggés	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	Stratégiai tervezés és a kritikus minőségügyi gyakorlat	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Hat Szigma alapmértékek	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	Rejtett tényező	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	A lean Hat Szigma projektek pénzügyi elemzése	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	A Hat Szigma projektek meghatározása és kiválasztása	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	A Hat Szigma projektek megtervezése	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	A Hat Szigma projekt kivitelezése és a DMAIC módszer	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Változásmenedzsment az LSS szakemberek számára	•	◆	•	◆	✓	✓		
Mér	"Az ügyfél hangja" módszerek	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Standard folyamattérképezés	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Az értékáramlás feltérképezése	•	◆	•	◆		✓	✓	✓

Fázis	A Lean Hat Szigma legfontosabb imeretei	Szolgáltatás		Ipari		TSS	LSS+	LSSL	TL
		BB	GB	BB	GB				
Mér	A folyamatértékelés kvalitatív eszközei	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	A folyamat változói kiválasztásának kvalitatív eszközei	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Bevezetés a Minitabhoz (vagy más statisztikai szoftverhez)	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Valószínűségi és statisztikai alapmodellek	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Diszkrét valószínűségi modellek	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Folyamatos valószínűségi modellek	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Grafikai analízis	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	A felmérés megtervezése	•	◆	•	◆		✓		
Elemez	A minták megoszlása és a konfidencia intervallumok	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Hipotézis teszt	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Folyamatképességi vizsgálat	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Variancia analízis	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Kétváltozós valószínűségi modellek	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Egyszerű lineáris regresszió	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Többszörös lineáris regresszió	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Soros regresszió és a legjobb részhalmazok	•		•		✓	✓		
	Kategorikus adatelemzés	•		•		✓	✓		
	A lean rendszerek áttekintése	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	Vizuális menedzsment és 5S	•	◆	•	◆		✓	✓	✓
	Standard műveletek	•	◆	•	◆		✓	✓	✓
	Egy darabból álló áramlás	•		•			✓	✓	✓
	Kanban rendszerek	•		•			✓	✓	✓
	Többszintes termelés			•					✓
	A leltárkészítés alapjai								✓
	A beállítási idő csökkentésének módszerei								✓
	Hibajavítás (*poka-yoke*)	•		•		✓	✓	✓	✓
Javít	A Hat Szigma felülvizsgálat megtervezése	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Koncepciók kialakítása és kiválogatása	•	◆	•	◆	✓	✓		
	2 ^ k teljes faktoros kísérletezés	•	◆	•	◆	✓	✓		
	2 ^ (k-p) részfaktoros kísérletezés			•	◆	✓	✓		
	Monte Carlo szimuláció			•	◆	✓	✓		
	A szolgáltatások mérési rendszerei			•	◆	✓	✓		
	Empirikus optimalizálás			•		✓	✓		
	Válaszadó szolgáltatási modellek			•		✓	✓		
	Általános nemlineáris optimalizálás			•		✓	✓		
	Az ipari alkalmazások mérési rendszerei	•	◆			✓	✓		
	Elemzési eljárások a felülvizsgálatokhoz	•	◆				✓		
	Sorvizsgálat	•	◆				✓	✓	✓
	Lean hivatal	•	◆				✓	✓	✓
	A ciklusidő csökkentése	•	◆			✓	✓	✓	✓
	Előrejelzési technikák	•	◆				✓		
	Diszkrét esemény szimulációja	•					✓		
	Stratégiai térképek és pontozás	•		•			✓	✓	
	Az irányítás koncepciói	•		•		✓	✓	✓	
	Új tervek megvalósítása	•		•		✓	✓	✓	
Ellenőriz	Teljesítménymérés	•		•			✓	✓	
	Nem parametrikus statisztikai modellek	•		•		✓	✓		
	Az ipari és a szolgáltatási alkalmazások megbízhatósága	•		•		✓	✓		

lean Hat Szigma modellekhez hozzárendelt ismeretanyagot (BoK). Itt figyelembe kell venni, hogy a TSS, az LSS+ és az LSSL modellek jellemzően a DMAIC struktúrán belüli eszközökre vonatkozó, demonstrált jártasságon alapuló tanúsítást foglalják magukban. A TL modellben található eszközök listája azonban egyszerűen azon alapul, hogy hány vállalat oktatja úgy a saját dolgozóit a lean módszerekre, hogy általában nem ad ki rá tanúsítványt.

Mit tartogat a jövő?

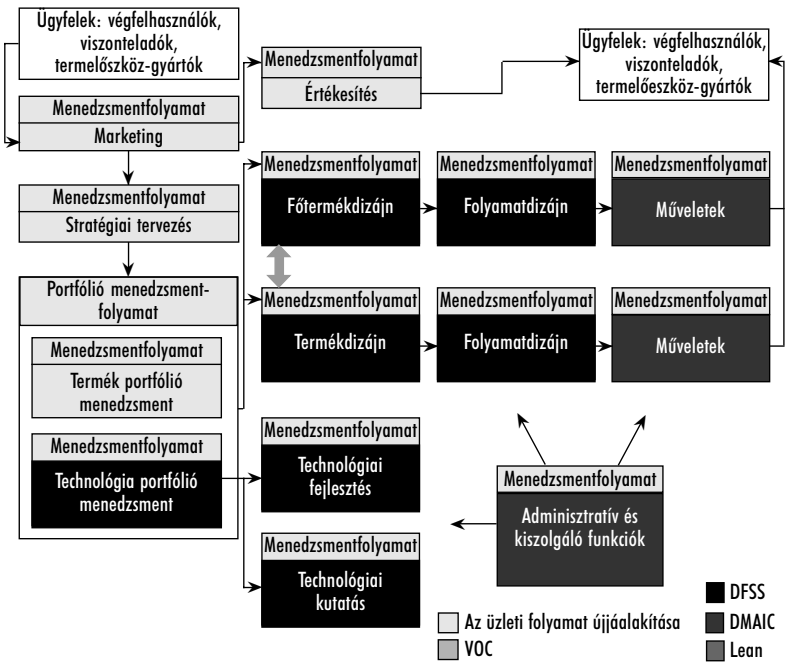
A *4. ábra* szemlélteti a különféle üzleti funkciók közötti általános kapcsolatokat egy tipikus szervezeten belül. Ha megvizsgáljuk, mi is történt azóta, hogy a Motorola 1987-ben először bevezette a Hat Szigmát, talán nyilvánvalóvá válhat előttünk néhány jövőbeli trend.

A stratégiai tervezést megelőzően a vállalkozás piaci kutatást folytat, hogy betekintést nyerjen a piaci feltételekbe és megismerje saját üzleti vonalainak teljesítményét. Ha már a stratégiai terv kialakult, a marketing és a K+F részleg az ún. portfólió menedzsment keretében kidolgozza a stratégiai célok teljesítésének módját olyan szempontok figyelembe

Fázis	A Lean Hat Szigma legfontosabb imeretei	Szolgáltatás		Ipari		TSS	LSS+	LSSL	TL
		BB	GB	BB	GB				
	Megbízhatóság elosztási analízis	•		•		✓	✓		
	Teljes körű termelőeszköz karbantartás	•		•					✓
	Alcsoportok ésszerű létrehozása	•	◆	•	◆	✓	✓		
	A változók kontroll diagramja	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	Az attribútumok kontroll diagramja	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓
	A tesztek tervezése	•	◆	•	◆	✓	✓		
	Kontroll tervek	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Záró projektek	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	
	Az elért előnyök megtartása	•	◆	•	◆	✓	✓	✓	✓

vételével, mint például az értékesítésre kerülő termékek és az elérendő árbevétel.

A jövőbeli termék- és folyamatfejlesztési programok tekintetében valódi kutatás-fejlesztéssel kell támogatni a portfólió menedzsment technológiai oldalát, a marketing pedig meghatározza minden egyes tevékenység üzleti vonatkozásait. A portfólió menedzsment folyamatából kiindulva a szervezet új termékfejlesztési programokat határoz meg és bontakoztat ki, amelynek során termékeket és folyamatokat fejleszt ki és tervez meg, majd megkezdi az eladható egységek gyártását.



4. ábra *Az üzleti funkciók és a legcélravezetőbb módszerek*

A leginkább jól értesült emberek beismerik, hogy amikor a Motorola kialakította a Hat Szigmát, az kezdetben csupán a javítási műveleteket célozta meg a megnövelt termék- és folyamat minőségen keresztül. A Motorola érintőleges előnyöket tapasztalt olyan területeken, mint a költségmegtakarítás és az ügyfelek jóindulata annak ellenére, hogy a Motorola Hat Szigma Kutatóintézete által kifejlesztett és nyújtott oktatás határozottan gyártás- és termékorientált jellegű volt.

Amikor különböző szaktanácsadó cégek a General Electric-nél (GE) meghonosították a Hat Szigmát, már akkor előre látható volt, hogy a Hat Szigma alapelvek továbbvihetők az értékáramlás folyamata felé is. Az 1990-as évek végétől kezdődően számos GE részleg fejlesztett ki hasonló, de rivális DFSS módszereket.

Ma már sok szervezet dolgozta ki a saját DFSS módszereit, amelyek marginális haszonnal járnak a termékfejlesztés megnövekedett hatékonysága tekintetében, beleértve a fejlesztés költség- és időigényének csökkentését, valamint a termék és a folyamat feljavult minőségét.

A GE további hozzájárulást is eszközölt a lean Hat Szigma jelenlegi gyakorlatához azáltal, hogy integrálta a BPR módszert és hozzáadta a meghatározási (define) fázist az 1990-es évek közepén használatos standard MAIC módszerhez.

Tömören összefoglalva az eseményeket azt mondhatjuk, hogy a szervezetek egyszerűen a saját képmásukra szabták a Hat Szigma módszert és az eszközök használatát is hozzáigazították a különböző üzleti funkciókhoz – mindenek előtt a műveletekhez, majd az adminisztratív és a kiszolgáló funkciókhoz, végül pedig a fejlesztési folyamatokhoz.

Fennmarad azonban két olyan funkcionális terület, amelyre a tipikus vállalatok általában nem alkalmaznak olyan kvantitatív üzletfejlesztési módszereket, mint a lean Hat Szigma:

1. A piackutatás, a stratégiai tervezés és a portfólió menedzsment legprominensebb folyamatai.
2. A beszállítói lánc.

Adott, hogy sok szervezet futtat projekteket ezeken a területeken, sőt néhányan közülük beviszik a lean Hat Szigmát még az ellátási láncba is. Ezen célok teljesítéséhez azonban nem állnak rendelkezésre olyan strukturált módszerek, amelyek sok szervezetnél könnyen alkalmazhatók lennének. A fenti két terület tehát jó lehetőségeket kínál a kvantitatív javítás további kiterjesztésére a jövőben.

IRODALOM

1. Mikel J. Harry and Ronald Scroeder, *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations,* [Hat Szigma: A világ vezető vállalatait forradalmasító áttöréses menedzsment stratégia], Currency, 2000.
2. G.A. Rummler and A.P. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart,* [A teljesítmény javítása: Hogyan menedzseljük a szervezeti séma fehér foltjait?], Jossey-Bass, 1995.
3. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution,* [A szervezet újjáalakítása: Az üzleti forradalom kiáltványa], Harper Business, 1994.
4. C.M. Creveling, J.L. Slutsky and Dave Antis Jr., *Design for Six Sigma: In Technology and Product Development,* [Hat Szigma dizájn a technológia- és a termékfejlesztésben], Prentice Hall PTR, 2003.
5. Dennis Pascal, *Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System,* [Egyszerűsített lean termelés: Világos nyelvi útmutató a világ leghatalmasabb termelési rendszeréhez], Productivity Press, 2002.

BIBLIOGRÁFIA

Barney, Matt, „Motorola's Second Generation", [A Motorola második nemzedéke], *Six Sigma Forum Magazine,* May 2002, pp. 13–16.

Hoerl, Roger, Cathy Lawson, Wade E. Molnau, Russ Elias, Bovas Abraham, Jock MacKay, Ronald D. Snee, Thomas Pyzdek, William J. Hill, Forrest W. Breyfogle III, David Enck, Becki Meadows and Steven P. Bailey, „Six Sigma Black Belts: What Do They Need To Know?", [Hat Szigma Feketeövesek: Mit is kell nekik tudniuk?], with subsequent discussions and response, *Journal of Quality Technology,* October 2001, pp. 391–435.

Hoerl, Roger, „An Inside Look at Six Sigma at GE", [Bepillantás a GE Hat Szigma rendszerébe], *Six Sigma Forum Magazine,* May 2002, pp. 35–44.

Liker, J.K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer,* [A Toyota módszere: 14 menedzsment elv a világ legnagyobb gyártójától], McGraw-Hill, 2005.

Ruffa, S.A., and M.J. Perozziello, *Breaking the Cost Barrier: A Proven Approach to Managing and Implementing Lean Manufacturing,* [A költségkorlát áttörése: A lean termelés menedzselésének és végrehajtásának igazolt megközelítése], John Wiley & Sons, 2000.

Womack, J.P., and D.T. Jones, *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together,* [Lean megoldások: Hogyan hozhatnak létre a vállalatok és az ügyfelek értéket és gazdagságot együtt], Free Press, 2005.

DOUGLAS P. MADER a SigmaPro Inc. szaktanácsadó cég (Fort Collins, Colorado) legfőbb vezetője (CEO). A SigmaPro szakterülete a lean Hat Szigma alkalmazása és a Hat Szigma dizájn. Mader korábban a Hat Szigma Akadémián, illetve a Motorola Hat Szigma Kutatóintézetében dolgozott. Ipari gépészmérnöki doktorátust szerzett a Colorado Állami Egyetemen; az ASQ, illetve az Ipari Mérnöki Intézet rangidős tagja.

A mű eredeti címe:
Douglas P. Mader:
Lean Six Sigma's Evolution
Quality Progress, January 2008, pp. 40–48

Fordította: ***Várkonyi Gábor***

KÖVET Egyesület
a Fenntartható Gazdálkodásért

Nevet váltott a KÖVET

A KÖVET-INEM Hungária a jövőben KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért néven működik tovább.

Az Egyesület Közgyűlése elfogadta, majd a Fővárosi Bíróság is bejegyezte a szervezet új nevét: **KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért, hivatalos rövid nevén: KÖVET.** A névváltással azt kívánja jelezni az Egyesület, hogy a fenntartható fejlődésnek nemcsak a környezeti, hanem a társadalmi és a gazdasági vetületével is foglalkozik.

A KÖVET kiemelkedően közhasznú, nem nyereségorientált szervezet 1995-ben alakult, azzal a céllal, hogy a vállalatok körében lehetővé tegye a környezettudatos vállalatirányítás terén szerzett tapasztalatok cseréjét. Az Egyesület az International Network for Environmental Management magyarországi tagszervezete, a CSR Europe és a Global Footprint Network tagja. Az Egyesület életében több mint 90 különböző méretű és ágazatban tevékenykedő cég, valamint társult tagszervezetek (egyetemek, állami intézmények, civil szervezetek) vesznek részt.

További információ: Bodroghelyi Csaba, Ügyvezető igazgató

KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért
Tel: 06/1/473-2290 • bodroghelyi@kovet.hu • www.kovet.hu

MARCOS E.J. BERTIN, igazgató, Voyer International,
RAÚL MOLTENI, Feketeöves Mester, ASQ

A Hat Szigma alkalmazása a kis- és középvállalatoknál

A felső vezetés szerepe

A nagyobb projektek alkalmazása és sikeres gyakorlati megvalósítása egyrészt a vezetőségtől függ, másrészt attól, hogy a legfelső vezetők (CEOs) mennyire képesek megérteni az adott projektet és részt venni abban. A kis- és közepes méretű, családi kézben levő üzleti vállalkozások (KKV-k) esetében mindez parancsoló szükségesség.

A FUNDECE jó eredményeket ért el Argentínában [1]

A Minőségügyi és Kiválósági Üzleti Alapítvány, a FUNDECE nem régen ünnepelte 20. születésnapját. Az Alapítvány küldetése a következő:

1. Az üzleti versenyképesség javításának elősegítése formális minőségügyi erőfeszítések révén. A FUNDECE nagy hangsúlyt fektet a CEO elkötelezettségére és bevonására.
2. Az életminőség javítása az oktatáson, az egészségügyön és a kormány szolgáltatásain keresztül.

A FUNDECE kizárólag CEO-kat vesz fel tagjai sorába, meghívás alapján. A tapasztalat azt mutatja, hogy a CEO-k minden nehézség nélkül odafigyelnek egymásra és megosztják egymás között az elképzeléseiket. A FUNDECE konferenciákon csak CEO-k vehetnek részt. Mintegy 125 vállalat elnökei és vezérigazgatói képezik a FUNDECE tagságot, ezen belül 10%-ot tesz ki a nyugalmazott CEO-k és a vezetőségi tagok aránya. A képviselt vállalatok 40%-a nagyvállalat (vagyis az alkalmazottak száma meghaladja a 250-et, illetve az értékesítés eléri ipari vállalatok esetében legalább a 33 millió USA dollárt, szolgáltató vállalatoknál pedig a 20 millió dollárt), ennek megfelelően 60%-uk KKV (mindazok, amelyek nem esnek bele a 'nagyvállalati' kategóriába). Ha a vállalatok jellegét vizsgáljuk, akkor durván 45%-uk ipari és 55%-uk szolgáltató vállalat. Az ipari és szolgáltató vállalatok aránya 1,3:1 a nagyvállalatok körében, de a SMEs-nél 1:2. Az ipari és a szolgáltató vállalatok 40%-a olyan globális cégek leányvállalata, mint az Agfa Gevaert, az American Express, a Cadbury, az Ernst & Young, a KPMG, a Nestlé, a Nextel, a Repsol YPF, az Unilever, a Visa, a Volkswagen, a Firmenich, a Hewlett-Packard és a Motorola; 60%-uk pedig olyan helyi vállalat, amelyeket nem szükségszerűen ismernek Argentína vagy a dél-amerikai régió határain kívül.

A FUNDECE sikeresen végrehajtott három nagy projektet. A magánszektor számára 1992-ben létesített Nemzeti Minőségdíj irányító patrónus intézményei a következők: a Nemzeti Minőségdíj Alapítvány (FUNDAPRE); a Szakmai Minőségügyi Intézet (IPACE – az ASQ globális partnere), amely minőségügyi szakértők, szaktanácsadók és menedzserek csoportjaiból összetevődő szakmai társaság a minőségügy „hogyanjának" meghatározására; és most legutóbb kapcsolódott be az Argentin Szervezeti Irányítási Hivatal (IAGO), hogy – az OECD-vel és a Világbankkal együttműködve – elősegítse a testületi irányítási gyakorlatok kidolgozását és elterjesztését. Mindhárom említett szervezet a FUNDECE [2] stratégiai irányítása alatt működik, megosztva vele a munkatársakat és az irodai helyiségeket.

A FUNDECE legfontosabb és leginkább hatékony tevékenysége a villásreggelik megszervezése minden hónapban, ahol a CEO-knak alkalmuk nyílik tapasztalataik és elgondolásaik megosztására. Az IAQ, az ASQ, az EOQ és a JUSE szakértői is gyakran részt vesznek ezeken a találkozókon a FUNDECE által szponzorált látogatások keretében.

Ami a Hat Szigmát illeti például, a találkozókon előadást tartott *Liz Keim*, az ASQ elnöke, *Blanton Godfrey* (IAQ), *Raul Molteni* Feketeöves (ASQ) és helyi CEO-k is, akik sikeresen alkalmazták a Hat Szigmát. Az előadásokat minden esetben élénk megbeszélés követte. 2005. folyamán számos ismertető szemináriumot tartottak a vezetők számára, ahol 56 CEO vett részt.

Az **A melléklet** összefoglalást ad *Alfredo Rodriguez*-nek a Hat Szigmával kapcsolatos véleményéről. A Hat Szigma projektet ugyanis *Alfredo*, a FUNDECE Vezetőségének alelnöke irányítja; ő jelenleg a Sika Vezetőségének alelnöke, ahol sok éven keresztül az elnöki funkciót töltötte be.

A Sika egy nagy svájci multinacionális szervezet, amely 75 tagozattal rendelkezik az egész világon. 1938. óta aktívan jelen van Argentínában és az építőiparban használatos vegyi termékeket állít elő, illetve forgalmaz. Érdekességként megemlítendő, hogy a Hat Szigma helyi projektként indult.

Kiszervezési gyakorlat a globális vállalatoknál

A FUNDECE erőfeszítéseit kiegészítendő, számos nagyvállalat tartott szemináriumokat a beszállítók és az ügyfelek részére, szakképzést nyújtva a menedzsment területén és hozzásegítve a résztvevőket versenyképességük javításához.

A KKV-k esetében nagyon gyakran idő és erőfeszítések mennek veszendőbe, ha olyan problémákat próbálnak megoldani, amelyek a családi- vagy partnerkonfliktusokra, a korszerű, a tudomány mai állapotának megfelelő technológiák hiányára, az operatív folyamatok nem kielégítő gyakorlatára, illetve az adatok és az értékelési eljárások hiányára vezethetők vissza. Az ilyen veszteségek a legfelső vezetést és az irányító testületet sem kímélik.

A piacok ma már nem ismernek határokat. A vállalatok bárhol értékesíthetnek vagy vásárolhatnak, a vevők pedig egyre intoleránsabbak a hibák iránt. Következésképpen igény mutatkozik olyan komplex rendszerekre, amelyek képesek megváltoztatni az emberek munkamódszereit, megkövetelik a tanulást és a technológiák adaptálását, továbbá könnyebbé és hatékonyabbá teszik az eszközök alkalmazását.

A kiszervezés a legtöbb vállalatnál a kulcsfontosságú sikertényezők egyike.

„Csak azt csináld, amit jobban tudsz csinálni, minden mást szervezz ki."

A vállalatvezetők emellett úgy tekintenek a kiszervezésre, mint közbeeső lépés a globális üzlet felé vezető átmenet útján. Ezek a vezetők már megtanulták, hogyan kell kiépíteni olyan teljes üzleti lehetőségeket, amelyek a globális műveletek terén teljes jogú partnerként kötelezik el a helyi szervezeteket. A kiszervezés többé már nem az olcsó munkaerő megszerzésére irányul, hanem az idegen piacokra való behatolás és a rosszul teljesítő nemzetgazdaságok fejlesztésének stratégiája.

A siker érdekében alapvető fontosságú a szoros, lojalitáson alapuló kapcsolatok kiépítése a B2B ügyfelekkel és szállítókkal, ily módon maximalizálva az üzleti értékláncot.

A leghatékonyabb módszer a tulajdonosok, továbbá a CEO-k és a vezetőségi tagok képzése, hogy ezek az emberek jól kiműveltek legyenek a menedzsment és az irányítás eszközei tekintetében, ismerve az ilyen eszközök adaptálásának és felhasználásának előnyeit a szervezet fejlesztése és a versenyképesség terén. A legfontosabb eszközöket az alábbiakban soroljuk fel.

1. Hagyományos eszközök:
   - Vállalati termékek és szolgáltatások
   - ISO 9000
   - Emberi erőforrások
   - Biztonság
   - Pénzügyek és költségek
   - Jogszabályok

2. Az új eszközök:

- **IT.**
  –Az információ ma már kulcsfontosságú vállalati vagyonnak számít.
  –A CEO-k és a vezetőségi tagok legyenek tisztában azzal, hogy mely kérdéseket kell feltenni a minden lehetséges kockázat elleni védekezés verifikálásához.
  –Egyre többen használják az Internetet és az elektronikus levelezést az információ megszerzésére és elosztására, valamint a menedzsment-team és a vezetőség döntéseinek előkészítésére; végül, de nem utolsósorban gyorsan növekszik az e-business lehetőségeinek kihasználása is.
- **A nemzeti minőségdíj kritériumok.** Kiváló üzleti modell a fejlesztést igénylő területek meghatározására, illetve a haladás mérésére.
- **Testületi irányítás** A Legjobb Vezetési Gyakorlatok biztosítják az átláthatóságot, a vállalat stratégiai irányítását, a menedzsment hatékony monitoringját, az alacsonyabb költséggel járó pénzügyi alternatívák megkeresését és a generációváltást a családi vállalkozásoknál. Mindezek eredményeként a Leg-

jobb Vezetési Gyakorlatok gyarapítják a vállalati értéket.
– **Hat Szigma.**
A továbbiakban a Hat Szigmára fordítjuk figyelmünket.

Mi a Hat Szigma?

A TQM értelmezése nagyban eltér a felhasználók között. Bár egyes TQM „legjobb gyakorlatokat" mindig alkalmaznak, de a legtöbbet nem. A gyakorlatok, a megvalósítás lépései és a technikák változnak azon szervezetek körében, amelyek a TQM módszertan alkalmazóinak tekintik magukat.

A Hat Szigma igen fontos különbségeket tartalmaz: az értéklánc világosabb megközelítése, nagyobb analitikai szigor és a bevezetést megelőző alaposabb tervezés – mindez lehetővé teszi a gyakorlati megvalósítás lépéseinek, módszereinek és technikáinak egységesítését.

Ha valaki már hosszú évek óta foglalkozik ugyanazokkal a folyamatokkal, könnyen arra a megállapításra juthat, hogy azt már nem lehet tovább javítani.

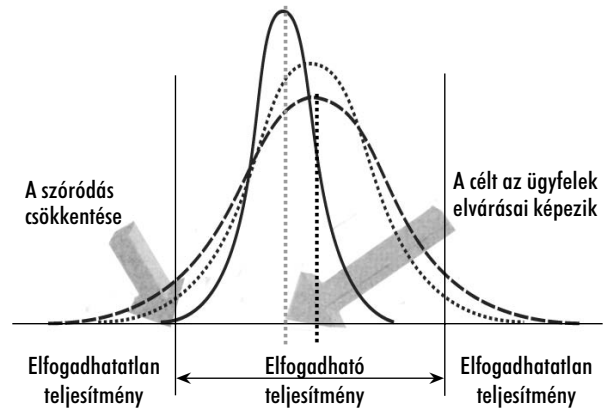
Parancsoló szükségességként merül fel tehát egy alapos metodológia alkalmazása. Egyébként a megszokás és a paradigmák elrejtik előlünk az új lehetőségeket és leblokkolják a legtöbb erőfeszítést.

Melyik módszer működik?

	SIKERARÁNY
Hat Szigma	85%
Karcsú (Lean) termelés	45%
TQM	17%
Formális módszer nélkül	5%

Az értéklánc javítása érdekében az embereknek félre kell tenniük a szervezeti sémákat, hogy megkezdhessék a folyamatokban való gondolkodást. Ezen felül el kell érni, hogy a szállítók, valamennyi vállalati részleg, az ügyfelek, sőt még a fogyasztók is együtt dolgozzanak: hallgassák meg egymást, vegyenek részt a munkában és a döntéshozatalban. El kell látni őket megfelelő eszközökkel ahhoz, hogy az adatok alapján közelíthessék meg a problémamegoldást és az értéklánc tökéletesítését. Ezért jelenthetjük ki, hogy a Hat Szigma olyan stratégiai kezdeményezés, amely a hibák, illetve a vevői elégedettséget elő nem mozdító tevékenységek visszaszorítása révén produkál hasznot.

A szisztematikus megközelítés, valamint a statisztikai és a karcsú (Lean) technikák alkalmazása révén a Hat Szigma egymáshoz igazítja a folyamat eredményeit és az ügyfelek elvárásait, csökkentve a szóródást.



Miért alkalmazzuk a Hat Szigmát?

A Hat Szigma Latin-Amerikában

A kultúrák, illetve a menedzsmentrendszerek érettsége tekintetében fennálló különbségek ellenére néhány szervezet jó eredményeket ért el, bár egészen eltérő utakon járt.

Az egyes latin-amerikai országok projektjeivel foglalkozva olyan különbségekkel találkoztunk, amelyek arra késztettek bennünket, hogy változtassuk meg a Hat Szigma kialakítási lépéseinek szokásos sorrendjét, illetve hogy egyes lépéseket hagyjunk is el. Az említett különbségeknek tulajdoníthatóan a Feketeövesek és a Zöldövesek nem alkalmaztak bizonyos „kötelező" technikai eljárásokat, amikor saját szervezeteiknél megvalósították a Hat Szigmát.

Tagadhatatlan tény, hogy a kiegyenlített folyamatjavítás tekintetében a Hat Szigma olyan, a tudomány korszerű szintjén álló módszercsomag, amely a nagyobb üzleti eredmények irányában hat.

Hat Szigma technikák

A Hat Szigma gyakorlati megvalósítása során méltányos és teljesen indokolt különbségeket találtunk a technikák megválasztásában.

A leggyakrabban használt technikák közül kiemelésre kívánkozik a karcsúsítás[1], a statisztikai folyamatszabályozás, a hipotézisek ellenőrzése és az eltérések elemzése.

Annak ellenére, hogy a kísérlettervezésre nagy hangsúlyt fektetnek mind az érett szervezeteknél,

[1] A rendszerint a Toyota Termelési Rendszer részét képező technikák a projektek áttekintésére és újratervezésére szolgálnak.

mind pedig a Feketeöves és Zöldöves képzés területén, ez egyike a legkevésbé alkalmazott technikáknak. Ez nem a kísérlettervezés fontosságát illető oktatás vagy tudatosság hiányosságaira enged következtetni, hanem az egyes projektek eltérő sajátosságainak tulajdonítható.

Tapasztalataink még azt is mutatják, hogy egyes technikákat gyakrabban kell alkalmazni, mivel azok visszacsatolást nyújtanak a munkacsoport felé.

Ilyen a Lean esete. Korábban már megállapítottuk ugyan, hogy a karcsúsítást gyakran alkalmazzák, de a Fekete- és a Zöldöveseknek több képzésre van szükségük ezen a téren, hogy a DMAIC[2], illetve a DFSS[3] keretében még inkább alkalmazhassák és integrálják a Lean és egyéb technikákat.

Ugyanez elmondható a CTQ-k[4] azonosításáról és hasznosításáról is. Véget kell vetni annak a hiedelemnek, miszerint „mi tudjuk, hogy mit akarnak az ügyfeleink"; ezen a téren tovább kell fejleszteni a tevékenységünket, immár mint Feketeöves Mesterként.

A továbbképzés során a vezetőknek és a Feketeöveseknek el kell sajátítaniuk a megoldások verifikálását szolgáló folyamatmodellek kidolgozását, szigorúbban kell venniük a folyamatok dokumentálását és meg kell érteniük a felülvizsgáló értekezletek fontosságát.

szerűbb technikák alkalmazását illetően, azt fogja eredményezni, hogy a vezetők elkötelezettséget és támogatást szimulálnak. Csakhogy saját beosztottjaik szemében elkerülhetetlenül megmutatkozik igazi énjük, mivel saját szerepüket is csak igen felszínesen ismerik.

A másik nagy problémát, amivel Latin-Amerikában a Hat Szigma megvalósítása során találkoztunk az jelentette, hogy a vezetők, a Bajnokok és a Feketeövesek nem voltak tisztában a változtatás végrehajtásának szükségességével.

Az adatok és a statisztikai elemzés alkalmazásának hangsúlyozása ahhoz a hiedelemhez vezetett, hogy kizárólag azok segítségével a Hat Szigma team képes megoldani egy problémát.

A leggyakoribb meglepetés

A Hat Szigma megközelítés gyakorlatba való átültetése során – bár nem is annyira váratlanul – gyakran találkozunk egy igen kellemes meglepetéssel, ez pedig nem más, mint a folyamatokat üzemeltető személyzet támogatása és őszinte részvétele.

Eredmények

A Hat Szigma projektek leggyakrabban idézett eredményei a következők: a selejtszám, a ciklusidők és a költségek csökkenése, valamint az ügyfél elégedettségének növekedése. Latin-Amerika sem kivétel. Az alábbi táblázat bemutat néhány projektet, amelyben a kezdetektől fogva benne voltunk.

A projekt típusa	*Megnevezés*	*Vállalat*	*Előnyök*
Szolgáltatás	Az ügyfelek igényeire adott válaszként a ciklusidő csökkentése	Olaj-logisztika	A ciklusidő 24,1 napról 10 nap alá csökkent.
	A targoncás balesetek számának csökkentése	Olaj-logisztika	DPMO 377-ről 141-re
	A nyersanyag-feldolgozás csökkentése	Laboratórium	Az éves rotációs index: 1,9-ről 2,51-re. A csökkentés 200 ezer dollár megtakarítást eredményez. Pozíciószám 800-ról 700-ra.
Gyártás	A termelési költségek csökkentése	Öntöde	31% csökkenés. Az átfutási idő 88%-al csökkent.
	A festékek mikrobiológiai szennyezettségének csökkentése	Festőműhely	Az első évben 53 ezer dollár megtakarítás; 2006. óta 130 ezer dollár.
	A törések csökkentése	Fémkohászat	A törések aránya 3,6%-ról 2,6%-ra csökkent. 130 ezer dollár megtakarítás.

A legáltalánosabb probléma

Az általunk azonosított legnagyobb probléma emlékezetünkbe idézi *Dr. W.E. Deming* régi elvét, a céltudatosság megvalósítását.

Főnökeink közül egyesek nem máshonnan hozzák a hóbortokat és szeszélyeiket, hanem maguk alakítják ki azokat. Az az illúzió, miszerint léteznek könnyű megoldások, illetve az a becsvágy, hogy az ő elöljáróik valamiféle autoritásként tekintsenek rájuk a legkor-

30 000 és 2 740 000 USD között váltakoznak azon projektek éves pénzügyi előnyei, amelyekben Argentína, Paraguay, Peru és Uruguay területén közreműködtünk; az átlag 480 ezer US dollár. És ezek a számok bőségesen felülmúlják a

[2] A Hat Szigma tervezése (dizájn).
[3] Hat Szigma problémamegoldó módszertan, lépései: meghatározás, mérés, elemzés, javítás-fejlesztés és kontroll.
[4] A minőség szempontjából kritikus tényezők: az ügyfél kritikai követelményei.

2005. évi ötmillió dollárt. A DMAIC projektek átlagos időtartama 7 hónap, a DMADV módszertant használóké pedig 11 hónap.

Egy borgazdasági példa

Az utóbbi néhány év folyamán virágzásnak indultak Argentínában az ún. Boutique borgazdaságok, amelyek a legjobb szőlőtermő területeken helyezkednek el és olyan kitűnő borokat állítanak elő, amelyek szűk, de nagy igényekkel rendelkező piaci réseket elégítenek ki.

Ezen számos nemzetközi díjjal kitüntetett vállalatok egyikének tulajdonosa, mezőgazdásza és borászati szakértője a Hat Szigma technológiájának felhasználásához folyamodott a műveletek újjáalakításához.

Felmérték és értékelték a teljes szőlő- és bortermelési vertikumot. A meghatározás, mérés, elemzés és a javítás-fejlesztés fázisában azonosított költségekre és kockázatokra alapozva változtatásokat eszközöltek a folyamatokban és a kommunikáció területén, majd ezt követően meghatározták a kontroll alól kicsúszó kritikus változókat. A különböző területeken különböző nézőpontokból vizsgálva is szembetűnő eredmények születtek. A borgazdaságnak egy üzleti csoport felé történő értékesítésekor a tulajdonosok szépen ily módon összegezték a projekt előnyeit: „Ha nem így dolgoztunk volna, elveszítettük volna a végső eladási érték mintegy 10%-át, vagy ami ennél is rosszabb: még mindig az eladással próbálkoznánk”.

A KKV felső vezetésének szerepe

A fentiekben leírt eredmények eléréséhez a Hat Szigma szigorú, következetes megvalósítására van szükség. A céltudatosság megvalósítása, a munkatársak elkötelezettsége idejük és erőfeszítéseik tekintetében, továbbá a módszerek és a technikai eljárások szigorú végrehajtása egyaránt megköveteli a vállalati vezetők teljes támogatását.

Nagyon sok minden kell a következők elérésére: minden egyes ügyfél megértése, a folyamatok szigorú áttekintése és felmérése, a mélyben meghúzódó okok és a szóródások forrásainak felderítése, majd a megállapított tények adatokkal történő validálása; kemény tényekkel bizonyítandó, hogy a javítás-fejlesztés nem csak egy impozáns PowerPoint prezentáció kedvéért van, de be kell bizonyítani azt is, hogy az elért eredmények hosszú időn keresztül fenntarthatók. Legfőbb követelmények: világos célok, oktatás, elkötelezettség és a munkatársak bevonása, analitikai szigor, megfelelő módszertan és csapatmunka.

A Hat Szigma működésnek alapjai:

A vezetőség bevonása
A projektek és a stratégiai célok összehangolása
Szigorú problémamegoldó módszertan
A pénzügyi előnyök számszerűsítése
Menedzselhető projektek
Ellenőrző (kontroll) fázis és eszközök

Ahhoz azonban vezetői egyeztetés és támogatás szükségeltetik, hogy sikerüljön túltenni magunkat az uralkodó vállalati kultúra paradigmái és szokásai által generált számtalan útakadályon. Éppen ez a vezetői támogatás különbözteti meg a Hat Szigma projekt megvalósítását célul kitűző irányítást a korábbi menedzsment-kultúrától.

REFERENCIÁK

1. BERTIN, Marcos E.J.
   Quality in Latinoamerica [Minőség Latin-Amerikában]
   Juran Quality Handbook, 5th edition – Section 43–3
   Joseph Juran & Blanton Godfrey
   New York, McGraw-Hill Company, 1995
2. FUNDECE www.fundece.org.ar
   IAGO www.iago.org.ar
3. MOLTENI, Raúl & CECCHI, Oscar
   El liderazgo del Lean Six Sigma [A Lean Six Sigma vezetése]
   Buenos Aires, Editorial Dunken, 2004

A melléklet

Vélemény *Alfredo Rodriguez*, a FUNDECE Vezetőségének alelnöke, a Sika CEO-ja és jelenleg az Igazgatóság elnöke részéről.

Hat Szigma:

- A megvalósítás éve: 2003
- Miért szükséges a Hat Szigma?
  Fő okok:
  – Racionális, egyszerű, hatékony és rövidtávú eredményeket biztosító eszköz.
  – A mi igényeinknek és stratégiáinknak megfelelő prioritási sorrend felállításával lehetővé tette az általunk vitt valamennyi izolált projekt integrálását.
- Hogyan boldogultunk az oktatással? Legfőképpen a rendelkezésre álló szakirodalom tanulmányozásával foglalkoztunk, plusz az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) által az Egyesült Államokban szervezett tanfolyamon vettünk részt, mivel Argentínában akkor még nem szerveztek ilyen tanfolyamokat.

- Milyen volt a tanfolyam? Sikeres és nagy motivációt adott a résztvevőknek.
- Legfontosabb előnyök:
  - Alacsonyabb megvalósítási költségek.
  - Gyors és könnyű bevezethetőség.
  - Magas motivációs késztetés.
  - Megtérülés igen rövid időn, 3 hónapon belül.
  - Lehetővé teszi, hogy a CEO megállapítsa a valóban fontos projektek prioritási sorrendjét.
  - Az eredmények oldaláról ugyanakkor lehetővé válik a megtakarítás, és az ügyfélkapcsolatok is javulnak.
  - A Lean technika megtanítja az embereket arra, hogy a jövőbeli projektek kialakításánál már a tervezéskor elkerülhessék az eltéréseket és a hibákat.
  - Helyesen alkalmazva befolyásolja a vállalati kultúrát is; a dolgok maga a rendszer miatt mennek helyesen, nem pedig az eltérések kijavításának tulajdoníthatóan.

Ajánlhatjuk a Hat Szigma alkalmazását? Igen! Mivel én nem foglalkozom könyvek, tanfolyamok és vezetési ismeretek eladásával, engem nem fenyegetnek különféle érdekkonfliktusok. Így hát bátran mondhatom: Próbálkozzunk meg a Hat Szigmával, mert az valóban működik!

A mű eredeti címe:
Adoption and implementation of Six Sigma in small and medium enterprises
The Role of the Board and CEOs

Fordította: ***Várkonyi Gábor***

Prof. DSc. Parányi György

A minőség menedzsmentje, tervezése és szervezése területét művelő szakmát súlyos veszteség érte. Eltávozott körünkből a szakma nagy öregje, DSc. Parányi György.

Prof DSc. Parányi György a közgazdaságtudomány doktora, főiskolai tanár a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karának TQM tanszékén, és c. egyetemi tanár a JPTE-n. Az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági, valamint Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságainak tagja, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság örökös tagja, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodási Ph.D Szakbizottságának tagja, a Munka Érdemrend kitüntetettje, MTESZ Díjas és kétszeres Hevesi Gyula díjas tudós.

Az utóbbi időben legfőbb kutatási területe a minőség gazdaságtanának és a vállalati minőségirányításnak a szervezése, fejlesztése volt. Igazán úttörő szemléletét bizonyítja, hogy publikációiban és előadásain már akkor a minőség irányításáról értekezett, amikor nálunk a szakma még a minőség ellenőrzését, jó esetben biztosítását tartotta szem előtt, s a minőség irányítását, menedzsmentjét még a külföldi szakirodalmak sem használták. Szerkesztésében a Műszaki Kiadónál 2001-ben 2. kiadásban megjelentetett Minőséget – gazdaságosan c. könyve az e témában elérhető legjobb szakirodalmi összefoglaló mű, tankönyvként használják számos felsőoktatási intézményben. Életének utolsó napjáig dolgozott, újdonságokat is publikált a RAABE Kiadó szakmai főszerkesztőjeként.

Mindemellett hobbyja a fotózás és a bakancsos turizmus volt, bejárta már a világot Alaszkától a Himaláján keresztül Ausztráliáig és Kínáig, ahol élete véget ért.

Elhunytával a magyar minőségügyi szakemberek társadalma egy igen aktív tagját veszítette el. Munkásságának és személyének emlékét kegyelettel megőrizzük.

Dr. Róth András

TERRY A. MORS

The Great Debate

Can one process approach apply to QMS and EMS audits?

In 50 Words Or Less

- Both ISO 9001 and ISO/TS 16949 support the process approach to auditing.
- Although an EMS is a system of processes, some adjustments are required because of language, system and standards differences.
- Use inputs and outputs terminology to steer organizations toward a process approach to EMSs.

TWO AUDITORS MEET over breakfast. One is a quality management system (QMS) auditor and the other an environmental management system (EMS) auditor.
The conversation starts off in the usual manner, discussing family ("Gosh, they are growing up fast," and "We never get to see them."), weather ("thunderstorms through Atlanta," or "A blizzard in Minneapolis.") and sports ("Will the Packers make the playoffs without Brett Favre?"). Eventually, they move to professional topics, such as how standards continue to change, new standards being written and audit horror stories.

They eventually start discussing audit methods. The quality auditor raves about the process approach to auditing, saying it's a great way to evaluate performance and not get bogged down in documentation. In fact, he says, the EMS auditors should do the same thing: Get away from the checklist approach, and experience the benefit of taking the same approach the quality auditors use.

The EMS auditor takes exception, saying the EMS standard already takes the process approach. "We've been doing that all along," he claims. "It's about time the quality auditors started doing it that way. Anyway, the inputs and outputs method just wouldn't work for us."

Thus begins the great debate. So, who is right? I've been a process auditor for ISO/TS 16949 since 2002, and an ISO 14001 auditor since 1998, and I've heard and participated in this discussion many times.

Process approach

ISO 9001 saw a significant improvement when it ushered in the process approach for QMSs in its 2000 revision. The process approach was further refined and supported with the 2002 revision to the automotive QMS standard, ISO/TS 16949.

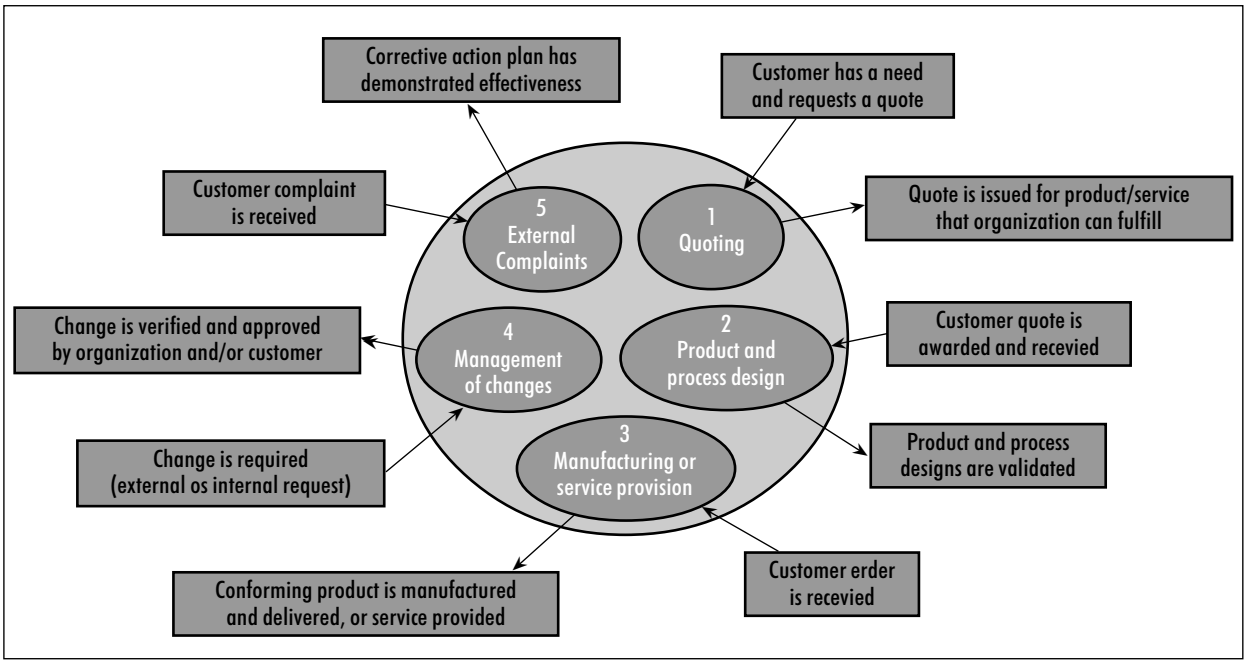
The International Automotive Task Force (IATF) requires that automotive suppliers use the process approach when defining their QMSs, and the internal and third-party auditors can use only the process approach when conducting management system audits.

ISO/TS 16949 auditors are directed to drop the checklist approach, forget the element approach and leave the copy of the standard behind, using only the "automotive process approach" to evaluate conformance to the requirements of the standard. ISO/TS 16949 auditors are required to audit the processes and focus on performance of the processes.

To briefly describe the automotive process approach, it starts with identifying the different processes involved in manufacturing a product or providing a service. These processes, their sequence and interaction are often captured using an octopus diagram *(see Figure 1)*.

Auditor and author J.P. Russell describes a process as a "series of steps that lead to a desired re-

FIGURE 1 *Octopus diagram*



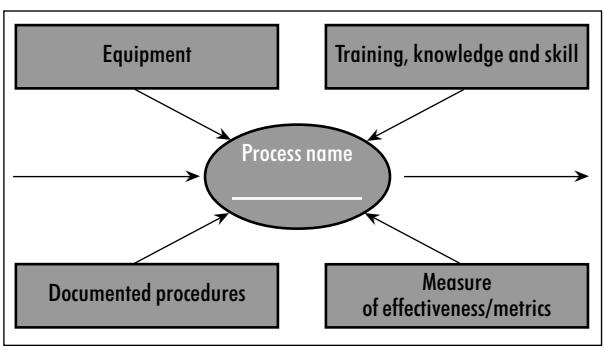
Note: The circle represents the organization, and the ovals inside the circle represent customer oriented processes (those processes that have a direct impact on the customer and create value for the organization). The boxes outside the circle represent the inputs to the organization from the customer or the outputs to the customer from the organization,

sult." An organization actually consists of a large number of individual processes, all of which interact to produce the final product or service. Organizational performance relies on the efficiency of each individual process and of the interactions between the different processes. Poor performance can result from an individual process or inefficient interaction between processes.

The automotive process approach takes the processes identified in the octopus diagram and develops a turtle diagram, shown in *Figure 2*, for each process.

The octopus diagram identifies the sequence and interactions of the processes. The turtle diagram identifies the process steps and the resources required for the process to be effective. It identifies the inputs and outputs to the process, the steps of the process and the four categories of resources essential to process performance: equipment (with what), training, knowledge and skills (with whom), procedures (how) and metrics (measures of effectiveness).

FIGURE 2 *Turtle diagram*



The turtle's head and tail represent the inputs and outputs, the body represents the process, and the four categories of information represent the legs. The turtle diagram is a good illustration of a process and the resources required for that process to perform effectively.

Many individuals and organizations will argue that the octopus and turtle diagrams were not invented by the automotive process approach and therefore do not need to be associated with it. I would agree with them - the automotive process approach is more than just the octopus and turtle diagrams.

The automotive process approach is a philosophy and discipline requiring an organization to identify and define its processes. An auditor using the process approach must use the identified processes to develop the audit strategy. The auditor must audit the processes, focusing on their performance. He or she cannot use a checklist when conducting the audit.

In addition, the auditor considers all relevant requirements when auditing each process, evalu-

ating the management system as it has been implemented by the organization.

The automotive process approach is a significant change over previous audit methods and generally is thought to be an improvement. The auditor doesn't focus on documentation, such as the quality manual or quality procedures, but rather on the process and process performance - no checklist and no standard, just the auditor and the process.

The process flow and the process interactions become the audit trail that is followed. The metrics help guide the auditor to the processes that require the most attention - those that are not performing well. The metrics also provide an indication of top management support. Action taken to address declining performance can demonstrate such support. A failure to act when performance is declining could indicate a lack of top management support.

Conducting the process audit

Let's talk first about ISO 9001 and ISO/TS 16949. The process audit is most effective when the auditor knows what the processes are, how they interact and how well the processes are performing.

How does the auditor know what the processes are and how they interact? It's as simple as asking the organization. Remember, ISO 9001 and ISO/TS 16949 require that the audited organization identify its processes and their interaction and describe these interactions in the quality manual.

Furthermore, the audited organization must also identify measures of effectiveness for each process to determine the need to take corrective action. The work has already been done. Just ask the audited organization to show the trends for the metrics they use to measure effectiveness.

The auditor develops the audit plan based on the sequence and interactions. It is common to start by reviewing historical performance data to determine what processes could warrant additional attention.

If there is no single process that is demonstrating poor performance, then the auditor will evaluate processes in the same sequence as they occur, following the process flow from beginning to end. Support processes are also evaluated, focusing on the interactions between the processes.

EMS process audits

How do you conduct EMS process audits? Many quality auditors and certification bodies are applying the same methods as they use for the QMS process audits to EMS audits. It is becoming common to hear statements such as "Let's use the turtle diagram for EMS audits. Fill in the turtle, and you can use a single approach to conduct these audits."

It's true that an EMS is a system of processes that occur in a defined sequence and interaction. And many individuals familiar with ISO 14001 argue that the EMS standard was developed following the process approach. It is written following the plan-do-check-act model, with audit trails based on the significant aspects, legal requirements and continual improvement programs developed by the organization.

Ask EMS auditors how they audit, and most will tell you they do it by following audit trails based on the significant aspects, legal requirements, and objectives and targets. The auditor often will then ask which operations are associated with the significant aspects, and the organization will provide the information.

The auditor will ask the organization how it monitors environmental performance, effectiveness of operational controls and progress toward achieving objectives and targets. All of this information is determined by the organization and is readily available to the auditor, who should develop the audit strategy based on this information.

The auditor will then walk the audit trail, evaluating the processes and their conformance. The EMS auditors follow these trails through the organization, starting at the beginning of the process and continuing to its end. They are using a process approach to conduct these audits.

The great debate

Can the automotive process approach be directly applied when auditing an ISO 14001 EMS? Not without adjustment. QMS and EMS process auditing will be similar. However, auditing ISO 14001 and ISO 9001 or ISO/TS 16949 requires different approaches.

There are three reasons the process approach used in quality will not directly translate to auditing environmental management systems:

1. Language differences.
2. System differences.
3. Standards differences.

1. Language differences: The QMS standard itself defines the process approach and a process. The quality auditor using the process approach is asking the organization questions using language from the standard.

TABLE 1 **EMS production or service provision form**

Auditor:	***Personnel interviewed:***
Area:	***Process name:***
List relevant significant environmental aspects.	
List relevant legal and other requirements.	
List relevant objectives, targets and programs.	
Describe process.	
Describe monitoring and measurement that occurs (associated with environmental performance, operational controls, objectives and targets).	
Describe environmental equipment (such as pollution control device, monitoring equipment and spill equipment).	
For personnel interviewed, verify knowledge of procedures, responsibilities, emergency procedures, significant aspects and consequences of departure from procedures.	
Describe process effectiveness.	
If process is not effective, is a corrective action in place?	
What other processes interact with this process? (Could handle environmental aspects, subsequent processes and contractor services.)	
List evidence of internal and external communication.	

TABLE 2 **EMS aspects or legal auditing form**

Auditor	***Personnel interviewed:***	
Area/process/requirement being audited:	***Process name:***	
	Objective evidence	Status (Conforming/nonconforming/ opportunity for improvement/follow-up)
Describe the process		
What are the outputs of the process?		
Do the outputs meet the requirements of the		
system?		
Are there records available to demonstrate		
conformance to the requirements?		
Does the process show evidence of		
improvement?		
Are appropriate corrective actions taken when		

The EMS does not include such a definition and does not require that organizations define each process, including identifying inputs and outputs. EMS auditors asking about inputs, outputs and measures of effectiveness might encounter an auditee who will not understand this terminology and who has not applied this specific approach to an EMS.

2. System differences: The QMS standard requires that the auditee apply the process approach, so the auditor is requesting information that is readily available. The QMS has been constructed based on this approach.

The EMS auditor requesting the same information using the same language will likely learn that the system has not been constructed in this manner and therefore might find the information unavailable.

3. Standards differences: The EMS auditor who applies the quality process approach to the system is bringing new requirements to ISO 14001, which does not require measures of effectiveness for each process.

Moving forward

This is not to say a process approach should not be applied to EMS audits. On the contrary, there are significant benefits to using the process approach for EMS audits:

- Moving away from documentation audits is always positive. Audits should always focus on

process performance, and not start and end with documentation review. Too many audits involve auditing procedures in the conference room and missing those instances in which unplanned environmental impacts are occurring.
- Reviewing all relevant requirements when auditing a process is an efficient and effective way to perform an audit.
- Reviewing the interactions between processes rather than focusing on the independent processes identifies areas where weaknesses commonly occur. So, where do we go from here? The great debate has started, and it will undoubtedly continue. However, there are some ways to move forward.

First, agree that the automotive process approach cannot be effectively applied to EMS audits without some modification. The organization being audited has not applied that approach to its EMS, and auditors should not force this method onto the system.

EMS auditors can start to move organizations towards the process approach by using the inputs and outputs terminology when auditing. This is an appropriate use of the terms and will move organizations in the process direction.

Second, agree that the process approach is an effective way to audit an EMS. Tables 1 and 2 are checklists an EMS auditor could use to record objective evidence and apply the process concept to the EMS requirements.

Third, agree that many EMS auditors have been using a process approach when conducting audits and that all auditors need to apply these techniques and tools to conduct EMS audits.

The certification bodies need to develop tools that allow all auditors to conduct process audits and move away from the checklist approach. However, these tools need to allow for the inherent differences between QMS and EMS standards.

REFERENCE

1. J.P Russell,"Process Auditing and Techniques," *Quality Progress*, June 2006.

TERRY A. MORS, president of TEAM Consulting Inc., in Dexter, MI, implements and audits QMSs and EMSs, including ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, and Responsible Care Managements Systems (RCMS). He is a certified lead auditor for ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, RCMSs and RC 14001. Mors is a member of the U.S. Technical Advisory Group to ISO technical committees 207 and 176. He earned an MBA from Cleveland State University and a master's degree in environmental science from the University of Virginia.

The automative **process approach** cannot be effectively applied to **EMS audits without modification**

The **process flow** and the **process interactions** become the **audit trail.**

2008 – a Föld Bolygó Nemzetközi Éve

Az IUGS (Földtudományok Nemzetközi Uniója) és az UNESCO kezdeményezésére az ENSZ – alapos előkészítő munka után – a 2008. évet a Föld Bolygó Nemzetközi Évévé nyilvánította a következő megfontolások alapján:

Az emberi faj léte a Földhöz kötött, teljes mértékben annak állapotától függ, vagyis egy önmagát fenntartó földi rendszer esetén képes fennmaradni. Minél több ismerettel rendelkezünk a Földről, annál világosabban látjuk, hogy ennek a rendszernek számos sérülékeny eleme van, amelyeket az emberiség egyre gyakrabban sért meg. A Föld egy bizonyos mértékig képes ezeket az általunk okozott sebeket begyógyítani, de a sérüléseknek van olyan küszöbértéke, amely fölött a Föld csak nagyon hosszú idő alatt képes helyrehozni a sérüléseit (ha a jelenlegi tendencia tovább folytatódik, akkor lehetséges, hogy csak az emberiség utáni periódusban). A Föld 4,6 milliárd éves története során többször került kritikus helyzetbe, jobbára külső hatásokra, mint amilyeneket a nagyméretű meteorit-becsapódások okoztak. Ezt az akkori élővilág katasztrófaként élte meg, amelynek során a Föld élővilágának számos faja, nemzetsége, sőt családja nyomtalanul eltűnt, helyesebben csak fosszilizálodott szilárd váza őrződött meg a Föld üledékes rétegeiben. Ez az első eset, amikor a veszélyhelyzetet a földi evolúció eredményeként kialakult egyik faj, a Homo Sapiens idézhet elő, s rövidlátása következtében saját kipusztulását okozhatja. Az élővilágnak az embernél kevésbé differenciált része valószínűleg képes lesz a katasztrófa túlélésére, s az ember helyét előbb-utóbb egy másik faj fogja néhány millió év után elfoglalni, amely talán tanulni fog az emberiség sorsából, s cselekedetei során figyelemmel lesz annak a bolygónak a fenntartható fejlődésére, amelynek saját kialakulását és létét köszönheti.

A fenti drámai helyzet bemutatásának célja az, hogy elkerüljük ezt a tragédiát és gondoskodjunk késői utódaink fennmaradásáról, sőt lehetőleg emberhez méltó életének biztosításáról.

Dr. Császár Géza
Magyar Állami Földtani Intézet

Változtatások az egészségügyben, a minőség szempontjai

Beszámoló a DEMIN VIII. konferenciáról

A Debreceni Egyetem OEC Népegészségügyi Iskola, az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságával (EOQ MNB) és az ISO Fórummal közösen, a „Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok" (DEMIN) keretében 2008. május 29-30-án rendezte meg nyolcadik tudományos konferenciáját „Változtatások az egészségügyben. A minőség szempontjai 2." címmel.

A konferencia az előző év témáját folytatva – az érdekeltek széles körű bevonásával közösen – arra kereste a választ, hogy az egészségügyben bekövetkező és szükséges változások miként hatnak az ellátás minőségére, illetve a minőségmenedzsmenti gondolkozás, szemlélet és módszerek, különös tekintettel a Magyar Egészségügyi Ellátási Standardokra, miként járulhatnak hozzá az egészségügyi ellátás eredményes, hatékonyabb és biztonságosabb működéséhez.

A DEMIN VIII konferencia mottója megegyezett a DEMIN VII. mottójával:

„A minőség az egészségügyi ellátás lényegi és nélkülözhetetlen összetevője, és a mennyiségi és költség mutatók mellett minden egészségügyi ellátó tevékenység normális jellemzője. A betegellátás jó minősége minden betegnek és közösségnek joga, és valamennyi tagállam kiemelt feladatává vált, különösen a korlátozott források és a költségvetési korlátozások helyzetében." (A Miniszteri Bizottság R (97) 17 számú ajánlása)

A konferencia főbb témái:

- Az egészségügy minőségének aktuális helyzete
- Minőségügyi vezetők helyzete, közös problémák, közös feladatok
- A Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) alkalmazásának tapasztalatai
- Konszenzus kialakítása a MEES alkalmazásával kapcsolatban
- Érsebészet és határterületeinek minőségbiztosítása

A konferencia két napja alatt hat szekcióban folytak az előadások. A korábbi rendezvényekkel szemben, ebben az évben nem voltak párhuzamosan tartott szekciók.

Dr. Vojnik Mária államtitkár köszöntő levelét **Szy Ildikó,** az Egészségügyi Minisztérium Minőségügyi Osztályának osztályvezetője olvasta fel, majd **Tarr Judit** tartotta meg nyitó előadását „Hol vagyunk és hova szeretnénk eljutni" címmel.

Jelen összefoglalóval – terjedelmi korlátok miatt – csak a felvezető és nyitó előadások rövid ismertetésével, szekciók szerint szeretnénk tájékoztatni az olvasókat a DEMIN VIII. konferencián elhangzottakról.

1. szekció

„Hol vagyunk ma?" – helyzetelemzés azoktól, akik irányítják az egészségügy minőségfejlesztését

Az 1. szekcióban a hallgatóság a magyarországi egészségügyi minőségbiztosítás és minőségfejlesztés országos helyzetéről hallottak előadásokat**.**

Dr. Bábel Tamás, az OEP, Elemzési, Orvosszakértői és Szakmai Ellenőrzési Főosztályának vezetője a *„Finanszírozás – egészségügyi ellátás minőségének fejlesztése"* című előadásában összefoglalta a finanszírozás minőségi elemeit. Ennek értelmében a működési engedély kiadása (személyi és tárgyi minimum feltételek) és a rendelések / utalványozások finanszírozását a szakmai kompetenciákhoz kötik (pl. kijelölt centrumok). A minőségalapú szolgáltatásvásárlás jövőbeni elemei lehetnek: a szerződésben rögzített minőségi elvárásoknak való megfelelés és ennek visszacsatolása a teljesítmények elszámolásában. A minőségi elvárások felölelik az adatszolgáltatást, a statisztikai mintavételen alapuló követést/ellenőrzést, szükség esetén tételes felülvizsgálatot, továbbá a finanszírozási protokoll követésének való megfelelést.

Dr. Molnár Zsuzsa, az Országos Szakfelügyeleti és Módszertani Központ főigazgató helyettese a **„***Szakfelügyelet helye az egészségügyi ellátás fejlesztésében*" című előadásában kitért a szakfelügyeleti rendszer jelenlegi helyzetére, illetve az OSZMK szakértői tevékenységeire. Külön hangsúlyt kapott a szakfelügyelet minőségfejlesztő

módszerei között a klinikai audit, amelynek első tapasztalatairól ugyancsak beszámolt a főigazgató helyettes. Az első tapasztalatok összegzése szerint a következő területek fejlesztése szükséges: szakmai és módszertani revízió, szakmai ajánlások revideálása, a betegek hosszabb utánkövetése, betegek azonosítása, a beteg-duplikációk kiküszöbölése, kódolási anomáliák megszüntetése, eredmények alapján megvalósuló visszacsatolás.

Ebben az évben az Orvosi Műszer és Kórháztechnikai Intézet (ORKI) Egészségügyi Minőségfejlesztési és Kórháztechnikai Intézet (EMKI) néven alakult újjá**. Dr. Margitai Barnabá**s, az új intézet főigazgatója az EMKI szerepéről és céljairól számolt be. Az Egészségügyi Minőségfejlesztési és Kórháztechnikai Intézet tudományos-módszertani fejlesztési intézetként közvetlenül az Egészségügyi Minisztérium szakmai felügyelete alatt működik, összefogja az egészségügyi ellátórendszer valamennyi szegmensére kiterjedő speciális egészségügyi minőségügyi feladatot és módszertant. Az Intézet széleskörű nemzetközi tudományos-szakmai kapcsolatokat alakít ki a minőségügyi fejlesztés területén az európai tagországokkal. Az EMKI Minőségfejlesztési Divíziójának 2008. évi tervei között szerepel például a kórházak éves minőségügyi jelentéseinek kidolgozása, betegbiztonsági jelentések és rendszer kidolgozása, szakmai protokollok fejlesztése, továbbá a klinikai auditok eredményes működéséhez szükséges szakmai standardok meghatározása.

2. szekció

„Hol vagyunk ma?" – helyzetelemzés azoktól, akik megvalósítják egészségügy minőségfejlesztését

A második szekciójának első előadásában **Dr. Varga Csilla,** a nagykállói Pszichiátriai Szakkórház orvos- és minőségügyi igazgatója „*Hol van ma a minőségügy? Garancia-e a minőségügy*?" címmel ismertette az intézet minőségügyi rendszerének fejlődését és eredményeit. Ezek közül kiemelendő, hogy csökkent a betegek várakozási ideje. 2008-ban új TQM csoportot hoztak létre, amely nem csak a személyzet, hanem a beteg és a hozzátartozó biztonságának minél szakszerűbb és hatékonyabb elérését tűzte ki célul.

Nagy Eszter, a Fővárosi Önkormányzat Bajcsy-Zsilinszky Kórház minőségügyi vezetője a „*Gondolkodok, tehát vagyok? Minőségügyi vezetők helyzete, közös problémák, közös feladatok*" című előadásában kiemelte, hogy a szervezet vezetőjének sok szempontot kell figyelembe vennie, amikor kinevezi a szervezet minőségirányítási vezetőjét. A minőségügyi vezetőnek is sok kihívással kell megküzdenie. Ilyenek például a szervezeti hierarchia, az elkötelezett munkatársak „felkutatása", a szakma és a minőségügy közti feszültség, a dolgozók leterheltsége, motivációs lehetőségek hiánya, tanácsadó céggel való együttműködés, minőségügyi csoport létszám-kérdése és az infrastruktúra esetleges hiányosságai.

Csetneki Julianna, a Magyar Ápolási Egyesület Ápolási Szakmai Kollégium elnöke „*Hol vannak az ápolók.? Egy hazai kutatás ismertetése az ápolók helyzetéről*" című előadásában az ápolói létszám országos szinten tapasztalható nagymértékű csökkenésére hívta fel a figyelmet, amely főleg a három műszakos, közvetlen, betegágy melletti ápolóknál tapasztalható. A létszámhiány már a betegellátást is veszélyezteti, különösen a klinikákon és a súlyponti kórházakban.

Vízvári László, az Egészségügyi Szakképző és Továbbképző Intézet főigazgatója a hazai és a nemzetközi helyzet összefoglalása után kitért azokra a rövid- és középtávú feladatokra, amelyekkel csökkenthető az egészségügyi ellátás minőségét komolyan fenyegető ápolóhiány. Rövidtávú lehetőségek: válságstáb felállítása, különböző képzési intézkedések (pl. kompetencia kurzusok bevezetése felzárkóztató programok), szabályozási intézkedések (pl. kompetencia-körök tisztázása, minimum követelmények pontosítása), szociálpolitikai intézkedések és a kutatásra alapozott stratégia kialakítása. A középtávú intézkedések között kiemelte: az életpálya modell felállításának, a képzési intézkedések, a szabályozási kérdések, illetve a különböző szociálpolitikai intézkedések fontosságát.

3. szekció

A MEES alkalmazásának tapasztalatai és a továbbfejlesztés kérdései – konszenzuskonferencia a DEMIN VIII. keretein belül

A **Szy Ildikó, Tarr Judit, Jakabné Harcsa Erzsébet** és **Becskeházi András** vezetésével lezajló 3. szekció első felében strukturált véleményeket ismertető előadások hangoztak el a MEES értelmezéséről és gyakorlati megvalósulásáról a felkészítő szakértők, az alkalmazó egészségügyi szolgáltatók, az akkreditált tanúsítók, a betegek és az egyéb érdekelt felek részéről. Ennek keretében **Szy Ildikó** az Egészségügyi Minisztérium Minőségügyi Osztályának vezetője tartotta meg az első vitaindító előadást *„Így terveztük – a MEES filozófiája és célja"* címmel. A standardfejlesztés

lépéseit összefoglaló előadás 3 lépésre osztotta a standardok fejlesztésének szakaszait Magyarországon.

Az 1. lépés célja: az amerikai kézikönyv fordítása, próba-projekt volt, amelynek eredménye a KES 1.0.

A 2. lépés célja a folyamat-szemléleten nyugvó és a hazai előírásoknak megfelelő, érthető nyelvezetű, ISO-val harmonizálható standard, amelynek fejlesztésébe bekapcsolódtak az adott szakterület szakemberei és a standardfejlesztők. Ennek eredményei: a KES – Kórházi Ellátási Standardok, a HES – Háziorvosi Ellátási Standardok, a VES – Védőnői Ellátási Standardok és a JES – Járóbeteg Ellátási Standardok.

A 3. lépés célja az integrált rendszer kialakításának lehetősége, EU harmonizáció, szakmai tevékenység ellenőrzése és ennek egyik eredménye a MEES – Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok – összeállítása, illetve a klinikai audit-rendszer kiépítése és a minimum standardok összeállítása.

Dr. Tihanyi Mariann – Tarr Judit (SGS Hungary) *„Egy nyelven beszélünk-e, amikor MEES-t auditálunk*?" előadásukban kitértek annak szükségességére, hogy a folyamatstandardokat az ISO 9000 szellemiségével lehetne harmonizálni, és meg kell alkotni az eredménystandardokat. A kritikus területeken a standard változtatása előtt fel kell venni a kapcsolatot a szakmai kollégiumok vezetőivel és a jogalkotókkal. Szükséges a standardok magyarázatánál a részletes útmutatás és a fogalmak egységes értelmezése. Fontos a tapasztalatok rendszeres átadása a jó gyakorlatot folytató kórházak bevonásával, valamint az egymást átfedő vagy nem egyértelmű standardok törlése, illetve harmonizálása. Lényeges a különböző indikátorfejlesztő munkacsoportok (OEP, Eü. Min.) munkájának koordinálása és a MEES-el való összhangba hozása.

Jakabné Harcsa Erzsébet a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat Jósa András Oktató Kórház ápolási igazgatója a kórház MEES-el szerzett kedvező tapasztalatait összegezte. Beépítették, integrálták a meglévő minőségirányítási rendszerükbe, és alkalmazzák a mindennapi munkájuk során. Előadását legjobban a következő idézet foglalja össze: *„A rendszerek fejlődésével középpontban mindig a betegellátás javítása áll. Megtanultuk a betegelégedettséget, a dolgozói elégedettséget vizsgálni, benchmarking segítségével értékelni, indikátorokat értékelni, TQM- szemlélettel együtt élni, EFQM-modellt alkalmazni és nem utolsósorban a MEES-el együtt élni."*

A vitaindító előadások után következő csatlakozó előadások a felhasználók különböző szempontjai szerint ismertették a MEES-el kapcsolatos véleményeiket, tapasztalataikat.

Gyakorlati alkalmazók: Milyen lenne az egészségügyi szolgáltatás minősége MEES nélkül? (dr. Varga Piroska – Szent Imre Kórház, dr. Tombácz Imre – Markhot Ferenc Kórház).

Tanúsítók: Egy nyelven beszélünk-e, ha a MEES alapján auditálunk, azaz milyen hozzáadott értéket ad a MEES a tanúsítottsághoz? (Szalai Lívia, Keszler Terézia **–** MSZT, Dr. Tihanyi Mariann – SGS, dr. Vágvölgyi János – TÜV Bayern).

Szakértők: Hogyan lehet a MEES nyelvén megtanulni? (Csurik Magdolna, OTH, Katonai Zsolt – Qualimed Kft.).

Egészségügyi Engedélyezési és Közigazgatási Hivatal: Az emberi és tárgyi erőforrások biztonsági követelményei a MEES keretében. Hatósági tapasztalatok, jogszabályi elvárások az egészségügyi dolgozók foglalkoztatása és az orvostechnikai eszközök alkalmazása terén (Balázs György Ferenc az Orvostechnikai Igazgatóság vezetője).

Betegek: Hogy is érzi magát a beteg, ha a „MEES-ül" van? (Baranyi Zoltánné – a krónikus vesebetegek képviseletében – Nephrocentrum Alapítvány).

A nemkívánatos események és a MEES kapcsolata. Hogyan támogathatjuk egy nemzetközi betegbiztonsági projekt céljait a MEES révén? (dr. Udvardiné Horváth Szilvia – Csikai Sándorné).

Jogi szempontok: Dr. Kelényi Zoltán – Urbán Éva. Intézményi házirendek, betegtájékoztatók vizsgálata törvényességi – egészségügyi adatvédelmi, betegjogi – szempontból, különös tekintettel az auditált egészségügyi ellátókra.

A 3. szekció második részében **Becskeházi András:** *„Standardizált bizonyosság, No.1 vagy „Standardizált bizonytalanság No.5?, azaz Eszmék és téveszmék újjászületése*" címmel fejtette ki már hagyományosnak tekinthető gondolatait. Előadását olyan kérdésekkel zárta, amelyekre későbbiekben még az érintett szakembereknek vissza kell térni: *„Legfontosabb annak eldöntése, hogy a standardok mindenki számára előírt kötelező minimumok legyenek-e vagy egy fejlődési út bejárása során elérendő célértékek? Jó lehetőség, hogy a társterületek egymás működési standardjaira egy dokumentumon belül ráláthatnak, de vajon sikerül-e ennek előnyeit kihasználni? Sikerül-e minden érdekelt fél jogos igényének elébe menni? Kérdés, hogy a standardok minden területet megfelelően szabályoznak-e, avagy szükséges a rend-*

szer integrációja? Ha igen beépítsük-e magába a standardokba?"

„Hogyan segít a kórházvezetésben a MEES?" címmel **dr. Vancsó Ágnes**, a Jósa András Oktatókórház orvos- és minőségügyi igazgatója foglalta össze – a kórház működését bemutatva –, hogy milyen garanciát nyújtanak a szakmai kommunikációban és a vezetési módszerekben, a szemléletalakításában a MEES, illetve a napi tevékenységük során alkalmazott egyéb minőségfejlesztő módszerek.

4. szekció
A teljesítmény és a mérés

A 4. szekció központi kérdése a szolgáltatók teljesítményének mérése volt.

A szekció első előadásában **Kiss Norbert** az Egészségbiztosítási Felügyelet főosztályvezetője ismertette az Egészségbiztosítási Felügyelet minőségbiztosítási és értékelési tevékenységeit. Az Egészségbiztosítási Felügyelet kiemelt feladatának tekinti, hogy a biztosítottak, az ellátásra jogosultak minél több információval rendelkezzenek az egészségügyi rendszer egészének és az egyes egészségügyi szolgáltatóknak a működéséről. Az előadó hangsúlyozta, hogy mindenféle, a minőség mérésével, visszacsatolásával foglalkozó rendszernek a végső célja a betegellátás minőségének javításában, az intézményi minőségfejlesztési törekvések ösztönzésében van. A minőségfejlesztés rendszerében a finanszírozási szabályok vagy a biztosító szerződéskötése anyagi érdekeltséget teremt, a szakmai szervezetek és a szakfelügyelet által működtetett visszacsatolási rendszer, valamint az intézményekben végzett klinikai auditok a szakmai eredmények visszacsatolását végzik el. A minőségirányítási rendszerek ezek hasznosulásáról gondoskodnak, míg a Felügyelet minőségi indikátorrendszere a nyilvánosság erejét felhasználva tudja az intézmény figyelmét néhány fejlesztési területre irányítani.

Dr. Szendrényi Vilmos, a Szent Pantaleon Kórház Kht. (Dunaújváros) főorvosa a kórházi munkavállalók egyéni teljesítményértékeléséről tartott előadást. A kialakított. A teljesítményértékelés lehetővé teszi, hogy a munkavállalók rendszeresen visszajelzést kapjanak vezetőiktől munkájukról, a munkafolyamatokban elfoglalt szerepükről. Ennek során elmondhatják véleményüket, javaslataikat, fejlesztési elképzeléseiket. Az értékelés során megfogalmazhatók a fő feladatok, rövid távú és távlati célok (pl. képzés) tűzhetők ki.

Dr. Havacs Ildikó, a Szatmár-Beregi Kórház és Gyógyfürdő minőségirányítási és környezetirányítási rendszer vezetője az intézmény integrált irányítási rendszerének fejlesztéséről számolt be, amely EFQM alapú önértékelés segítségével valósult meg.

Az előző előadáshoz szorosan kapcsolódott **Sződi Sándor** az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ igazgatójának előadása *„Az önértékelés a kiválóság fokmérője*" címmel. Az előadó felhívta a figyelmet arra, hogy a különféle tanúsítások megszerzését követően egyre inkább előtérbe kerül a szervezeti kiválóság növelése. Az önértékelés úgy tűnik egyre inkább ismertté, elfogadottá válik, főként azok körében, akik a TQM eszközök és módszerek alkalmazását, a folyamatos fejlődést munkájuk nélkülözhetetlen elemének tekintik. Az EFQM modell szerinti önértékelés azért lehet a kiválóság fokmérője, mert a kritériumokban szereplő tartalom objektív módon, számszerűsített formában jelenik meg.

A szekció utolsó előadását **Deutsch Krisztina, Dr. Betlehem József, Marton-Simora József, Dr. Nagy Gábor** a Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Karának oktatói tartották. Az előadók a minőségszemlélet hasznáról számoltak be a felsőfokú egészségtudományi, ezen belül a védőnői oktatásban. Kutatásaikban azt vizsgálták, hogy mennyire képesek a védőnők családgondozó és egészségfejlesztő munkájuk során a társadalmi kihívásoknak megfelelően új prioritásokat meghatározni. Kutatásaik szükségességét az indokolta, hogy az egészségügyi ellátás struktúrájának szerves része a humán erőforrás, azaz a megfelelő képzettséggel rendelkező szakemberek. A kompetens szakemberek nélkülözhetetlen bázisát képezik a megelőzés, betegellátás, valamint a rehabilitáció hatékony folyamatának. A kutatás alapján levonható következtetések: A pályán dolgozó védőnők is felismerték és jelezték a társadalmi változásokhoz és igényekhez illeszkedő új prioritásokat a védőnői munkában. Az új irányhoz pedig elsősorban a modern pszichológiára alapozott pedagógia, a mentalhigiéné, a krízisprevenció és intervenció tartoznak, amelyek az új képzési programokban nagyobb szerepet kell hogy kapjanak a védőnői ellátási standardok megismertetésével együtt.

5. szekció
Az érsebészeti ellátás minőségi kihívásai

A korábbi hagyományoknak megfelelően a DEMIN VIII. a szűkebb értelemben vett szakmai ellátás minőségével is foglalkozott. Ebben az év-

ben a DEOEC Érsebészeti Tanszék munkatársai foglalták össze azokat a minőségi problémákat, illetve a minőségfejlesztés terén elért eredményeket, amelyek felhívják a figyelmet a különböző szakterületek együttműködésének fontosságára. Az előadások után felkért szakemberek egészítették ki az elhangzottakat.

Jelentősége miatt érdemes kiemelni **Dr. Litauszky Krisztina** előadását, aki Indikátorképzés diabeteses, angiopathias betegeink ellátásának minőségi szempontjairól, az ellátás megfelelőségét mérő indikátorok képzéséről tartott előadást. Az előadás jelentőségét az adja, hogy a diabétesz miatt hazánkban évente 3-4000 lábat kell amputálni, ezzel Magyarország az EU tagországainak ranglistáján az utolsó harmadban áll, ugyanakkor megfelelő gondozással az amputációk 85 százaléka elkerülhető lenne.

Felkért hozzászóló: **Tombácz Imre** (Egri Markhot Ferenc Megyei Kórház Minőségügyi Iroda, Eü. Minisztériumi Szaktanácsadó).

Az 5. szekcióban még a következő előadások és hozzászólások hangoztak el:

Dr. Varga Zsolt (Debreceni Egyetem, OEC Érsebészeti Tanszék) Hasüregben műtét során visszahagyott idegentest.

Felkért hozzászóló: **Dr. Herczeg László** (Debreceni Egyetem OEC Igazságügyi Orvostani Intézet).

Dr. Olvasztó Sándor (Debreceni Egyetem, OEC Érsebészeti Tanszék): Életminőség vizsgálat perifériás érbetegeken – a szemléletváltozás szükségessége.

Dr. Kosztyu László (Debreceni Egyetem, OEC Érsebészeti Tanszék): Dializált betegek érsebészeti ellátása, indikátorok kialakítása.

Felkért hozzászóló: **Prof. Balla József** (Debreceni Egyetem, OEC, Nephrológiai Tanszék)

6. szekció

A konferencia utolsó, hatodik szekciójában **Tarr Judit** összegezte az első napi MEES modul előadásait, hozzászólásait és az azt követő csoportmunkában résztvevők véleményét, amelyek közül a lényegesebb megállapítások a következők:

- Ne legyen a különböző szakmai szervezeteknek nemzeti minőségfejlesztési tevékenysége – jogszabályi harmonizáció szükséges (Eü. Min), de a saját szervezetükben alkalmazzák a minőségmenedzsmentet.
- A korábbi Eü. Min minőségfejlesztési szakember-adatbázis aktualizálása.
- Önkéntességen alapuló és kollektív alkotó munka.
- Szakmai fejlesztő projektek –a DEMIN konszenzus alapján.
- Benchmarking klub.
- MEES fejlesztő teamek együttműködése EMKI Minőségfejlesztési Divíziójával.
- Egyéb határterületek standardjaival és fejlesztő munkacsoportjaival történő ágazati együttműködés és standard-harmonizálás.
- Az egészségügy egyéb (pl. hatóságok) szakfelügyeleti, ellenőrzési- és beszámoltatási követelményeibe a vonatkozó MEES kritériumok beépítése.
- Minőségfejlesztési ösztönzők beépítése az intézményi finanszírozásba.
- Pályázati lehetőségek megteremtése.
- Nemzeti Egészségügyi Kiválósági Díj meghirdetése – MEES szintézissel.
- A betegjogi képviselők tudatosan ismerjék meg a MEES-t, ennek érdekében szakmai párbeszéd a Betegjogi Közalapítvánnyal.

Közös fotóval és ebéddel zárult a Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok nyolcadik konferenciája.

Összességében megállapítható, hogy a DEMIN VIII. konferencia hasznos volt, azon 124 résztvevő volt jelen. A megjelent szakembereknek sikerült olyan eredményekről, tapasztalatokról beszámolni, véleményeiket kicserélni, amelyek eredményesen viszik előre a magyar egészségügy minőségét. Sajnálatos ugyanakkor, hogy a fekvőbeteg intézetek minőségügyi vezetőinek csak mintegy harmada vett részt a konferencián. A távolmaradásoknak több oka lehet. A konferencia szervezőinek fel kell tárni az okokat, és a következő konferencia szervezésénél ezeket feltétlenül figyelembe kell venni annak érdekében, hogy 2009-ben minél több minőségügyi vezető legyen jelen a jelenleg legnagyobb, az egészségügyi minőségmenedzsment különböző kérdéseivel foglalkozó magyarországi szakmai rendezvényen.

Dr. Gődény Sándor
DE OEC, Népegészségügyi kar,
Népegészségügyi Iskola
EOQ MNB Egészségügyi és
Szociális Szakbizottságának elnöke

A *Digart Hungary Kft.* gratulál a *Digart International Ltd.* **által 2008. június 1-jétől 2008. augusztus 5-ig tanúsított magyarországi szervezeteknek:**

NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0028/2003 NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0052/2003

MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:

Bódai Műanyag Kft.
Sümeg
CDC Településfejlesztési Tervező és Tanácsadó Kft.
Budapest
Duna-Kút Kft.
Budapest
Elektromobil Szövetkezet
Győr
Eventus Tréning Kft.
Szombathely
Galvano-Tech Kft.
Kőszeg
Generáltechnik Energetikai Tervező, Kivitelező Bt.
Mosonmagyaróvár
Globe-Line Fuvarozási és Szállítmányozási Kft.
Budapest
Harris Egészségügyi Szolgálat
Budapest
Horváth Légtechnika Kft.
Csongrád
Kalevala Kft.
Nyíregyháza
Pápateszéri Téglaipari Kft.
Pápateszér
PLC Szoftverfejlesztő Kft.
Sopron
Poly-Cel Kft.
Budaörs
Proto-Prevent Kft.
Budapest
Real Light Világítástechnikai Kft.
Budapest
Ringató Körzeti Óvoda
Veszprém
Szalvano Kft.
Tatabánya
Szekeres János e.v. Szekér Suli Középiskolai Gépjárművezető Képző
Szolnok
Szilor Kft.
Budapest
Tormay Károly Egészségügyi Központ
Gödöllő
Unigalv Kft.
Csepreg
Városi Kórház-Rendelőintézet Bonyhád
Bonyhád
Vasi Vesta Kft.
Szombathely
Vaspálya '97 Kft.
Kompolt
Westron Minőségfejlesztési Mérnöki Szolgáltató Kft.
Szombathely

MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:

Bódai Műanyag Kft.
Sümeg
Galvano-Tech Kft.
Kőszeg
Vasi Kapacitás Kft.
Szombathely

HACCP

Hirös Vendéglátó Kft.
Kecskemét
Onix Csomagolástechnikai Zrt.
Hajdúdorog

A *Digart Hungary Kft.* elérhetősége: 1113 Budapest, Diószegi út 37., postacím: 1519 Bp., Pf. 340
Telefon: 279 1771, fax: 279 1772, e-mail: digart@mail.emma.hu, honlap: www.digart.hu

Átadták a 2007. évi Nemzeti Minőségi Díjakat

2008. június 5-én *Kiss Péter* kancelláriaminiszter adta át a Parlamentben a 2007. évi Nemzeti Minőségi Díjakat.

A rendezvényen 14 szervezet és gazdasági vállalkozás, valamint két egyéni díjazott vehetett át különböző elismeréseket a Parlamentben: a Nemzeti Minőségi Díjakat, az Elismerés a Kiválóságért, az Elkötelezettség a Kiválóságért európai elismeréseket, valamint a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete díjat.

Az esemény különlegessége, hogy ezen a napon került először átadásra az új Nemzeti Minőségi Díj porcelán plasztika, mely a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. iparművészének, Tamás Ákos alkotása.

Az ünnepségen megnyitó beszédet Gérnyi Gábor főosztályvezető, a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium képviseletében mondott. Hangsúlyozta, hogy napjainkban a szervezetek versenyképességének javítása kulcsfontosságú a folyamatos fejlődés és fennmaradás érdekében. Ennek egyik kiemelt eleme a szervezeti kiválóság, melynek nemzetközileg elfogadott mércéje az 1996-ban miniszterelnöki rendelettel alapított Nemzeti Minőségi Díj.

Az európai rendszeren alapuló értékelési folyamat eredményeként 2007. évben Nemzeti Minőségi Díjban részesültek:

Kis- és közepes méretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategóriában:
Debreceni Hőszolgáltató Zrt.

Nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategóriában:
Északmagyarországi Regionális Vízművek ZRt. – Kazincbarcika

Közszolgáltatói szervezet kategóriában:
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat Jósa András Oktató Kórház – Nyíregyháza

Az oklevelet, valamint a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. által erre a célra felajánlott kisplasztikát *Kiss Péter* kancelláriaminiszter és *Gérnyi Gábor* a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium főosztályvezetője adta át.

A 2007. évi Nemzeti Minőségi Díj nyerteseinek bemutatása

A **Debreceni Hőszolgáltató Zrt.** részéről a díjat *Bede László* gazdasági igazgató vette át.

- A Debreceni Hőszolgáltató Zrt. a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. (holding) tagvállalataként a város meghatározó szolgáltató vállalata.
- Tevékenységi köre tisztaprofilú távhőszolgáltatás; ennek keretében Debrecenben több mint 30 ezer lakossági és közel 3 ezer egyéb fogyasztónak nyújt távhő- (fűtés és használati melegvíz) szolgáltatást.
- A szervezet küldetésének középpontjában az üzleti eredményesség mellett a fogyasztói elégedettség megteremtése áll. A társaság víziója az elégedett fogyasztó, tulajdonos és dolgozó hármasára épít.
- A minőségbiztosítási rendszer kiépítését 1996-ban kezdték, 2002-től folyamatosan vezetnek be újabb és újabb minőségügyi módszereket a szervezet folyamatos fejlesztése érdekében. A társaság 2003 óta végez önértékelést.
- A vezetés elkötelezett a Kiválósági Kultúra megteremtése és állandó fejlesztése iránt. A folyamatosan fejlődő szervezet és irányítási rendszer eredményeként a városi holding egyik legeredményesebb vállalatává sikerült válniuk.
- A társaság pályázatában számos területen demonstrálta példaértékűségét a fogyasztóközpontúság, eredményorientáltság, valamint a dolgozók menedzselése terén.

Az elmúlt években a következő sikereket érték el:

- 2003-ban Észak-Alföldi Regionális Minőségi Díj elnyerése a szolgáltató kategóriában
- 2004-ben Legjobb Munkahely első helyezettje kis és közepes vállalati kategóriában
- 2005-ben „Elismerés a Kiválóságért" (Recognized for Excellence) négycsillagos elismerés
- 2006-ban IIASA-Shiba Díj elnyerése
- 2007-ben ismét első helyezés a Legjobb Munkahely kis és közepes vállalati kategóriában.

Az **Északmagyarországi Regionális Vízművek ZRt.** képviseletében a díjat *Kovács Zsolt* vezérigazgató vette át.

- Az Északmagyarországi Regionális Vízművek 1962 óta szakmai múltjával és eredményeivel az északkelet-magyarországi régió meghatározó vízi közmű szolgáltatója.
- Heves-Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye 178 településén több mint 600 ezer ember ivóvízellátását és 82 település szennyvízkezelését látja el.
- A szervezet 2001 óta integrált irányítási rendszert működtet, amelyet évről évre folyamatosan fejleszt a minél magasabb szintű szolgáltatás elérése és folyamatos biztosítása érdekében.
- Az integrált rendszerek működtetése, illetve a Kiválóság Kultúra társaságon belüli elterjesztése garanciát jelent a kiváló működésre, a minőségi vízi közmű szolgáltatás nyújtására, a fogyasztók és az érdekelt felek elégedettségének növelésére, valamint a hatékony gazdálkodásra.
- A társaság 2002 óta minden évben EFQM modell szerinti önértékelést végez a szervezet a kiváló működés elérése érdekében. 2006-ban Nemzeti Minőségi Díj pályázatukkal az „Elismerés a Kiválóságért" európai elismerés ötcsillagos szintjét érték el.
- Az elmúlt években a társaság kiemelkedő eredményeket ért el a piaci integráció növelésében, a megbízható szolgáltatás és magas műszaki színvonal biztosításában, a jövedelemtermelő képesség és a pénzügyi stabilitás terén.
- Az értékelők egybehangzó véleménye szerint az Északmagyarországi Regionális Vízművek ZRt jelentős eredményeket ért el a kiválóság kultúra kialakítása és továbbfejlesztése terén. Az elért sikereket a vezetés elkötelezettsége, a tudatos minőségszemlélet, a működési környezet változásaira való gyors reagálás, valamint az erőforrások gazdaságos menedzselése biztosította.

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Önkormányzat Jósa András Oktató Kórház **részéről a díjat *Dr. Pikó Károly* főigazgató vette át.**

- A közel 110 éve működő megyei Jósa András Oktató Kórház az ország egyik legnagyobb gyógyító-megelőző intézménye. A kórházban több mint 1800 betegágyon 2800 munkatárs foglalkoztatásával folyik a gyógyítás. Az aktív fekvőbeteg ellátást 38, a krónikus ellátást 15 osztály, a járó beteg ellátást és gondozást 267 szakrendelés biztosítja, a betegek szükségleteinek megfelelően.
- A kórház kitartó munkával számos eredményt ért el a minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés területén. Az intézmény úttörő módon már 1998-ban ISO 9001 szabvány szerinti tanúsítást szerzett, jelenleg tanúsított integrált irányítási rendszerrel rendelkezik.
- A kórház, figyelembe véve a szakmai irányelveket és az ágazattól független szabványok változásait is, folyamatosan továbbfejlesztette irányítási rendszerét. Ma egy olyan irányítási rendszerrel rendelkezik, amely kielégíti a minőségbiztosítási és a környezetvédelmi követelmények mellett a kórházi és egészségügyi előírásokat is.
- Az intézmény erőfeszítéseit számos érintett ismerte el (betegklubok, szakmai és társadalmi szervezetek), regionális és országos szinten egyaránt.
- A szervezet 1997-ben IIASA-Shiba díjas, 2002-ben elnyerte az Észak Alföldi Regionális Minőség Díjat, majd 2006-ban EFQM „Elismerés a Kiválóságért" négycsillagos oklevelet kapott, 2007-ben pedig elnyerte az Év Kórháza Díjat.

További kitüntetettek

A 2006. évi Közép- és Kelet Európai Minőségi Díj pályázatával elért kiemelkedő eredményért elismerő oklevelet vehetett át az

E ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt.

Az oklevelet *Rubint Dezső* ügyvezető igazgató vette át.

Az EFQM Elismerési Rendszere alapján a Nemzeti Minőség Díjra pályázó azon szervezetek számára, amelyek kiváló (400 pont feletti) eredményt értek el, de nem nyerték el a Nemzeti Minőségi Díjat, az EFQM a Nemzeti Partnerszervezetével közös európai oklevelet adott ki az alábbi szervezeteknek:

2007. évi Nemzeti Minőségi Díj pályázata alapján öt-, illetve négycsillagos „Elismerés a Kiválóságért” (Recognised for Excellence) európai oklevelet vehettek át:

Hungarospa Hajdúszoboszlói Gyógyfürdő és Egészségturisztika Zrt. (5*)

Veritas Dunakiliti Csatlakozástechnikai Kft. (4*)

Budapest VII. ker. Erzsébetváros Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (4*)

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez közvetlenül benyújtott magyar nyelvű pályázatával ötcsillagos „Elismerés a Kiválóságért” (Recognised for Excellence) európai elismerésben részesült a:

National Instruments Hungary Kft. (5*) **Debrecen**

A Nyugat-dunántúli Regionális Minőségi Díjra 2007-ben benyújtott sikeres pályázatának eredményeként háromcsillagos „Elismerés a Kiválóságért” (Recognised for Excellence) európai elismerésben részesült a:

ZALAVÍZ Zrt. (3*) **Zalaegerszeg**

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesülethez, mint az EFQM Nemzeti Partnerszervezetéhez 2007-ben beadott magyar nyelvű pályázatával „Elkötelezettség a Kiválóságért” (Committed Excellence) európai oklevelet vehettek át:

B. Braun Avitum Hungary Egészségügyi Szolgáltató Zrt. – Budapest

Dr. Farkas Egészségügyi Szolgáltató és Tanácsadó Kft. – Budapest

Grundfos Hungária Kft. – Törökbálint

Hatos és Társa Nyelviskola Bt. – Győr
Kecskeméti TERMOSTAR Hőszolgáltató Kft.

Az okleveleket és a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület által alapított *„Út a Kiválóság felé”* díjat *Sugár Karolina*, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület elnöke és *Sugár András* a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület tiszteletbeli elnöke adta át.

A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 2006-ban alapította az „Út a Kiválóság felé” díjat, amelyet azon szervezetek kaphatják meg, amelyek elindultak a Szervezeti Kiválóság felé vezető úton, és a különböző elismerési szintekre beadott pályázataikban bemutatják elért sikereiket. 2006-tól eddig 21 szervezet mondhatja magáénak a díjat.

A Nemzeti Minőség Klub tagsága 1998-ban megalapította a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” kitüntetést. A címet olyan személy kaphatja, aki tevékenységével jelentősen hozzájárul a Nemzeti Minőségi Díj ismertségének fokozásához.

2007-ben a Nemzeti Minőség Klub tagjainak szavazatai alapján a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete rangos elismerést

Bernáth Lajos (Qualimed Csoport) és
Dr. Háry András (APNB Kft.)

érdemelte ki. Az oklevelet és a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. által erre a célra felajánlott kisplasztikát *Schleiffer Ervin,* a Nemzeti Minőség Klub 2007. évi elnöke és Gérnyi Gábor, a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium főosztályvezetője adta át.

Szakonyi Andrea
projektmenedzser, Szövetség a Kiválóságért

Hirdessen
a Minőség és Megbízhatóságban
Több ezren olvassák !
Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 190. oldalon!

www.emi-tuv.hu

Az ÉMI-TÜV SÜD csapata

Notified
141

műszaki szolgáltatásaival sikerré kovácsolja munkáját a minőségü és a biztonságtechnika területén.

Vizsgálat, tanúsítás, oktatás és szakértői tevékenység az alábbi területeken:

- Felvonók, mozgólépcsők, színpadtechnikai berendezések
- Építő-, emelő- és anyagmozgatógépek
- Nyomástartó berendezések, kazánok, gázpalackok
- Hegesztési technológiák, hegesztők, hegesztőüzemek
- Magas- és mélyépítőipari létesítmények tartószerkezetei, épület- és szakipari szerkezetek
- Szórakoztatóipari berendezések
- Játszótéri eszközök
- Megfelelőség-értékelés és CE jel
- Tervengedélyezés
- Menedzsmentrendszerek vizsgálata és tanúsítása nemzeti és nemzetköz akkreditációk alapján; minőségirányítási-, környezetközpontú irányítási rendszerek, Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES), Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszerek (MEBIR), Élelmiszerbiztonsági Irányítási Rendszer (ÉBIR / HACCP / BRC / QS / EUREPGAP), Autóipari minőségirányítási rendszerek (VDA 6.1 / TS 1694 Információ-biztonsági Irányítási Rendszer (IBIR), EMAS hitelesítés, üvegházhatású gázok kibocsátási jelentésének hitelesítése
- Szakemberképzések a minőségirányítás és biztonságtechnika területén

ÉMI-TÜV SÜD Kft. TÜV SÜD Csoport • H-2000 Szentendre, Dózsa György út 26.
Telefon: (+36) 26 501-120 Fax: (+36) 26 501-150 • E-mail: igazgatosag@emi-tuv.hu

A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium pályázati felhívása a 2009. évi Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj elnyerésére

Benyújtási határidő: **2008. november 14. 12^{00}**

A pályázat célja

A 103/2005. (XI. 4.) FVM rendelet alapján meghirdetésre kerülő pályázat célja azon hazai agrárgazdasági szervezetek országos szintű elismerése és díjazása, amelyek tevékenységük során bizonyíthatóan elkötelezettek a minőség ügye iránt, és kiemelt fontosságot tulajdonítanak a minőségi munkavégzésnek, az egyenletesen jó minőségű termékek előállításának, illetve szolgáltatás nyújtásának.

A pályázat célja továbbá olyan modell kialakítása, bevezetése és hatékony működtetése a díjazott szervezetek által, amely példaértékű és segíti az agrárgazdaság többi szereplőinek folyamatos fejlődését.

A preferált kritériumok az alábbiak:

- az agrár-környezetvédelem,
- a bio-diverzitás védelme,
- az állatvédelem érvényesülése,
- a minőségi termelés alapját szolgáló biológiai alapok előállítása, megtermelése,
- a fenntarthatóság követelményeinek teljesülése,
- folyamatos, stratégiai jellegű minőségfejlesztés, innováció,
- az élelmiszerbiztonság magas színvonalú érvényesítése,
- a nyomonkövethetőség magas szintű teljesítése,
- egészséges táplálkozást elősegítő élelmiszerek fejlesztése, forgalmazása,
- funkcionális és magas hozzáadott értékű termék fejlesztése.

Pályázati feltételek

Pályázatot nyújthatnak be azok a szervezetek, amelyek megfelelnek a következő részletes pályázati feltételeknek:

- A szervezetnek lejárt és meg nem fizetett köztartozása nincs.
- A szervezet nem áll sem csőd, sem felszámolás, sem végelszámolás hatálya alatt.
- Amennyiben a pályázó tevékenységére – jogszabály által – kötelező valamilyen minőségügyi rendszer (pl. HACCP) alkalmazása, abban az esetben ez is pályázati feltétel.

Megjegyzés:

Nem általános pályázati feltétel, de előnyt jelent az, ha a szervezet tanúsított minőségirányítási vagy igazolt minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik.

A pályázaton való részvételnek ugyancsak nem feltétele a pályázat követelmény-rendszerét ismertető felkészítő tájékoztatón történt részvétel, amelynek időpontja később kerül meghirdetésre az FVM (www.fvm.hu) és az EOQ MNB (www.eoq.hu) honlapján.

A pályázat benyújtása

A pályázatot legkésőbb **2008. november 14. 12^{00} óráig beérkezőleg (személyesen vagy postán) 4 példányban** a következő címre kell benyújtani:

Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj Bizottság Titkársága
Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
Élelmiszerlánc-elemzési Főosztály
Élelmiszeripari Osztály
1055 Budapest,
Kossuth Lajos tér 11. (III. em. 375. szoba)

A pályázatok elbírálásának rendje

A beérkezett pályázatokat a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj Bizottság szükség esetén szakértők bevonásával bírálja el.

Főbb értékelési szempontok:

A pályázó kiemelkedő minőségű termékeket vagy termékcsaládokat előállító, vagy magas szín-

vonalú szolgáltatást nyújtó, eredményesen gazdálkodó, sikeres vállalkozás.

1. A pályázat a termékek vagy termékcsaládok, illetve szolgáltatás kiváló minőségét a következőkkel bizonyítja:
   a) előállítási adatokkal,
   b) értékesítési információkkal,
   c) termékre vonatkozó kiemelkedő minőségi jellemzőkkel (érzékszervi tulajdonságok, összetételi, táplálkozási, különlegesen előnyös felhasználási jellemzők stb.) vagy a szolgáltatás magas színvonalú végzését bizonyító adatokkal,
   d) arról szóló nyilatkozattal, hogy termékei minőségével, biztonságával kapcsolatban a hatósági ellenőrzés ebben az évben és a megelőző évben lényeges kifogást vagy intézkedést nem tett,
   e) előnyt jelentenek a már elnyert díjak vagy minősítő védjegyek (pl. Termék Nagydíj, Szívbarát tanúsító védjegy, fogyasztóvédelmi elismerés, hazai és/vagy külföldi rendezvényeken, kiállításokon vagy vásárokon elnyert minőségdíjak, Kiállítói Díj, Kiváló Magyar Élelmiszer védjegy, földrajzi árujelzés, elismerten hagyományos termékek).

2. A pályázat meggyőzően bemutatja mindazokat a jogszabályokban vagy kereskedelmi kapcsolatokban előírt rendszereket vagy azok elemeit, amelyeket a pályázó a jó minőségű és biztonságos agrárgazdasági termékek előállításához, valamint a folyamatos fejlesztéshez alkalmaz.

A pályázat tartalmi követelményei

1. Előlap
- A szervezet neve és a „Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj 2009." felirat.

2. Kitöltött **Pályázati jelentkezési lap** a 2009. évi a „Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjra" (a pályázatba befűzve).
- A szervezet általános adatai és a cégjegyzésre jogosult által cégszerűen aláírt, illetve egyéni vállalkozó esetén az általa aláírt nyilatkozat.

3. Tartalomjegyzék
- Maximum 1 oldal

4. Általános ismertető

Maximum 4 oldal, amely tömören bemutatja a szervezet
- történetét,
- szervezeti felépítését és üzleti (esetleg jogszabályi) környezetét,
- legfontosabb termékeit és kapcsolódó szolgáltatásait,
- beszállítóinak és vevőinek körét,
- fontosabb egyéb partnerkapcsolatait,
- technológiai- és alapanyagbázisát,
- természeti adottságait, környezetét, alapvető környezetvédelmi tevékenységét,
- főbb versenytársait,
- hatósági ellenőrzések (élelmiszerbiztonság és minőség) megállapításait 2007-2008. évekre vonatkozóan, valamint
- minden olyan fontos tényt, amely a pályázatban leírtak értékelését elősegítheti.

5. Önértékelés

Maximum: 25 oldal

Az önértékelés a szervezet működésének saját felmérése és értékelése, az alábbi területeken *(a részletes EFQM modell):*
- vezetés (a szervezet célkitűzései),
- stratégia és működési politika (alkalmazott módszerek, eszközök),
- humán erőforrások (a szervezet hogyan hasznosítja emberi erőforrásait az eredmények elérésére),
- egyéb erőforrások (pénzügyi, anyagi, technikai, technológiai, információs források felhasználása),
- folyamatok (a szervezet folyamatai miként vannak összhangban célkitűzéseivel),
- külső vevői elégedettség (az eredmények alátámasztják, hogy a szervezet működése a vevői igények lehető legjobb kielégítését szolgálja),
- dolgozói elégedettség (a dolgozók a szervezet stratégiájának, célkitűzéseinek teljesítésében motiváltak, elégedettek),
- a környezet elvárásai, szükségletei (a szervezet figyelemmel kíséri a helyi és a tágabb környezeti eseményeket és együttműködik a társadalmi szervezetekkel),
- üzleti eredmények (a szervezet működésének, eredményének, teljesítményének kulcsfontosságú mutatói, jellemzői).

A fenti területekre vonatkozóan törekedni kell az elmúlt időszaki (legalább 3 év) trendek, valamint a kitűzött célok elérésének bemutatására is.

Amennyiben a pályázó a pályázatban nem tér ki az összes megadott kritériumra, akkor pályázata nem értékelhető.

6. Mellékletek

Maximum: 10 oldal

A mellékletek tartalmazhatják például:

- a szervezeti felépítés részleteit,
- a pályázathoz kapcsolódó dokumentumokat (pl. az ISO 9001:2000, ISO 14001 szerinti tanúsítvány, egyéb igazolás, oklevelek, termék- és más díjak másolatát), valamint
- a meghatározó termékek vagy termékcsaládok minőségének ismertetését.

A pályázat formai követelményei

- Nyomtatott formátum
- A4-es méretű, matt papír
- Legkisebb betűméret 10 pt
- Grafikonok, ábrák olvasható feliratozása
- Magyar nyelv
- A bemutatott kritériumok követelményrendszernek megfelelő számozása
- Folyamatos oldalszámozás

Az alkalmazott elválasztó lapok nem számítanak bele az oldalszám-korlátozásba, kivéve, ha bármilyen, a pályázat elbírálása szempontjából fontos információt – szöveget, idézetet, ábrát – tartalmaznak.

Végső értékelés és döntés a Díj odaítéléséről

A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj odaítéléséről a bizottság javaslata alapján a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter dönt. A pályázatok értékelését és a döntési folyamat során nyert üzleti információkat a közreműködők bizalmasan kezelik.

Díjátadás

A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjat ünnepélyes keretek között, a minisztérium **2009. március 15-i** ünnepsége keretén belül a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter, illetve személyes megbízottja adja át.

A díjazottak névsora megjelenik a Magyar Közlönyben, valamint az FVM hivatalos lapjában. A nyertesek jogosultak ezt a tényt, illetve a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj védjegyet üzleti dokumentumaikon, reklámanyagaikon feltüntetni.

Visszajelzés

Valamennyi pályázó visszajelzést kap arról, hogy az értékelők milyennek ítélik meg felkészültségüket. Ezért valamennyi tartalmilag és formailag elfogadott pályázat vonatkozásában az értékelők a pályázat erősségeiről és fejlesztendő területeiről 2009. június 30-ig visszajelzést készítenek a pályázó számára.

A felhívás melléklete

„Pályázati jelentkezési lap” (amelyet a pályázat elejére be kell fűzni).

Csatolt dokumentumok:

Jelentkezési lap (RTF)

Forrás: FVM – Élelmiszerlánc-elemzési Főosztály
2008. 06. 20.

A társadalmi felelősség definiálása

A társadalmi felelősség (SR = Social Responsibility) immár a gazdasági élet szereplőinek mindennapi gyakorlata lett. A szervezetek ugyanis mindenütt a világon magukévá teszik a társadalmi és a környezeti tudatosság ügyét, azonban még mindig nem született meg a fogalom egységes definíciója. Mit is jelent valójában a társadalmi felelősség? Egy évtizeddel ezelőtt még meglehetősen „zöld” választ adtak erre a kérdésre, azonosítva a felelősségtudatot a szennyezés és az energiafelhasználás csökkentésével, Amerikában pedig leginkább a szigorúbb szabályozással együttjáró költségnövekedéstől tartottak. Az elmúlt évek alatt viszont mélyreható változás következett be az értelmezések terén; a Nemzetközi Szabványügyi Szervezetnél most van kidolgozás alatt az ISO 26000 sz. nemzetközi szabvány, amely várhatóan 2010-ben jelenik majd meg (az Egyesült Államok részvételét a szabvány kidolgozásában az ASQ koordinálja). Tanulságos a szabványtervezetben található megfogalmazás: „A társadalmi felelősség eltérő értelmezése miatt igen hasznos lehet egy nemzetközileg elfogadott szabvány ahhoz, hogy a társadalmi felelősség alapelveit és gyakorlatait illetően létrejöjjön a közös perspektíva és egyetértés. A társadalmi felelősség célja a fenntartható fejlődéshez és a társadalom jólétéhez való hozzájárulás.” A szabvány a társadalmi felelősség következő hét legfontosabb pontját sorolja fel: szervezeti irányítás, emberi jogok, a munka gyakorlata, a környezet, a tisztességes működés, a fogyasztóval kapcsolatos témák, illetve hozzájárulás a közösség és a társadalom érdekeihez.

(Seiche Sanders: *Defining Social Responsibility.* Quality Progress, March 2008, p. 6) **VG**

NOVOFER Alapítvány

GÁBOR DÉNES-DÍJ 2008

felterjesztési felhívás

A **NOVOFER Alapítvány** Kuratóriuma kéri a gazdasági tevékenységet folytató társaságok, a kutatással, fejlesztéssel, oktatással foglalkozó intézmények, a kamarák, a műszaki és természettudományi egyesületek, a szakmai vagy érdekvédelmi szervezetek, ill. szövetségek vezetőit, továbbá a Gábor Dénes-díjjal korábban kitüntetett szakembereket, hogy az évente meghirdetett belföldi **GÁBOR DÉNES DÍJ**-ra jelöljék azokat az általuk szakmailag ismert, kreatív, innovatív, magyar állampolgársággal rendelkező, *jelenleg is tevékeny* (kutató, fejlesztő, feltaláló, műszaki-gazdasági vezető) szakembereket, akik valamely gazdasági társaságban vagy oktatási, kutatási intézményben:

- kiemelkedő tudományos, kutatási-fejlesztési tevékenységet folytatnak,
- jelentős tudományos és/vagy műszaki-szellemi alkotást hoztak létre,
- tudományos, kutatási-fejlesztési, innovatív tevékenységükkel hozzájárultak a környezeti értékek megőrzéséhez,
- személyes közreműködésükkel nagyon jelentős mértékben és közvetlenül járultak hozzá intézményük innovációs tevékenységéhez.

A díj odaítéléséről a Kuratórium dönt. A kuratórium döntése végleges, az ellen fellebbezésnek helye nincs. A hiányos (adatlapot, indoklást, szakmai életrajzot, vagy ajánló leveleket nem tartalmazó) jelöléseket a Kuratórium formai okból figyelmen kívül hagyja.

A díj személyre szóló, így alkotó közösségek csoportosan nem jelölhetők.

A díj nem egy életpálya elismerését, hanem ***az elmúlt 5 évben folyamatosan nyújtott,*** kiemelkedően eredményes teljesítmény elismerését célozza. A Kuratórium nem adományoz posztumusz díjat.

A jelölés (előterjesztés) megkívánt tartalma

I. Kitöltött és aláírt adatlap

A jelölő, a jelölt és az ajánlók adatai és a jelölés rövid indoklása, az előírt formanyomtatványon

II. Jelölés

Legfeljebb 3, A4-es gépelt oldal terjedelemben a jelölés *részletes indoklása,* a jelölő aláírásával

III. Mellékletek

1. A jelölt szakmai képzettségének és munkásságának legfeljebb 2 oldal terjedelmű ismertetése
2. Az indoklásban hivatkozott alkotás/ok/, ill. szakmai eredmények listája (maximum 3 A4-es oldal)
3. Két, a felterjesztőtől, ill. a felterjesztő szervezettől független, szakmailag elismert szakembernek a jelölt kitüntetését támogató ajánló levele.

Az adatlap, a felhívás és a jelöléssel (előterjesztéssel) kapcsolatos részletes tudnivalók a www.novofer.hu honlapról letölthetők.

A jelölést (előterjesztést) mind elektronikusan, mind papíralapon be kell nyújtani.

Az elektronikus és a papíralapú jelölés beküldési/postára adási határideje 2008. október 10.

Eredményhirdetés és díjátadás:
2008. december harmadik hete, Parlament

A beérkezett jelölések átvételéről a jelölők, az elbírálás eredményéről a jelölők, a kitüntetést elnyerők esetén a jelölők, az ajánlók és a díjazott jelöltek közvetlen értesítést is kapnak. A díjazottak személyét a díjátadást követően honlapunkon és a szaksajtóban is nyilvánosságra hozzuk.

További felvilágosítás kérhető:

Garay Tóth János kuratóriumi elnöktől (06-30-900-4850) vagy Kosztolányi Tamás titkártól (Fax:319-8916 Tel: 319-8913/21, 319-5111, e-mail: alapitvany@novofer.hu)

Budapest, 2008. május 14.

Garay Tóth János
a kuratórium elnöke

Az EOQ MNB 2008. évi Közgyűlése

2008. május 22-én a MTESZ Kossuth téri székházának konferenciatermében tartotta idei Közgyűlését az EOQ Magyar Nemzeti Bizottsága.

Dr. Molnár Pál elnök megnyitó beszédében üdvözölte a résztvevőket, majd tájékoztatta a tagságot, hogy *Dr. Gordos Géza*, a MTESZ elnöke más irányú halaszthatatlan elfoglaltsága miatt nem tudott megjelenni, így elmarad a meghívóban jelzett „A MTESZ-t a remélt felívelő pályára állásában gyémántjubileuma is segíti” című előadás.

EOQ oklevelek átadása

Dr. Molnár Pál röviden ismertette a szakembertanúsítás terén elért eredményeket a kezdetektől egészen napjainkig. Az európai harmonizált követelmények alapján történő oklevélkiadást nagyon sikeres projektnek nevezte; összesen 76 országban több mint 58 ezer oklevelet adtak ki (Magyarországon közel 1800-at). Az oklevél mögött korszerű tudás van, amelyről a jelöltek a szigorú, harmonizált vizsgán adnak számot. Az oklevelek érvényességi időtartama a közeli jövőben egységesen 3 évre módosul (a középfokú végzettséghez kötött EOQ Minőségügyi Asszisztens és EOQ Minőségirányítási Technikus oklevelek érvényessége pedig 10 évről 5 évre csökken).

Ezután került sor az új oklevelek átadására a legutóbb sikeres vizsgát tett, illetve a kétnapos szintentartó tanfolyamot eredményesen elvégzett szakemberek számára.

A napirend elfogadása

A meghívóban kiküldött napirenddel kapcsolatban Dr. Molnár Pál *tett néhány módosító javaslatot, amelyek alapján:*

A „Szavazás a közhasznúsági jelentés elfogadásáról” című napirendi pont így bővül ki: „... és az Alapszabály módosításáról”.

Az ezt követő új napirendi pont: „Kitüntetések átadása”.

A „Szavazás a tisztségviselőkre” utáni új napirendi pont:

„A Mandátumvizsgáló és Szavazatszedő Bizottság elnöke ismerteti a szavazás eredményét”. Ezt változatlanul az „Elnöki zárszó” követi.

Ezután megválasztásra kerültek a Közgyűlés közreműködő tisztségviselői: a jegyzőkönyv-vezetők, a jegyzőkönyv-hitelesítők, a Jelölő Bizottság, a Mandátumvizsgáló és Szavazatszedő Bizottság.

A végzett munka és a jövő feladatainak áttekintése

Az EOQ MNB elnöke az elmúlt időszak legfontosabb eredményeit a következők szerint foglalta össze:

1. Az EOQ MNB taglétszáma összességében emelkedett, bár főleg a jogi tagok vonatkozásában némi visszaesés tapasztalható: több közintézmény (elsősorban kórház) ugyanis növekvő számban megszünteti jogi tagságát, mivel még a csökkentett, 10 ezer forintos tagsági díj kifizetése is nehézséget okoz számukra. Ilyenkor azonban jellemző, hogy a kilépett intézmény minőségügyi vezetője egyéni tagként lép be az EOQ MNB-be. Az egyéni tagok létszáma egyébként az EOQ okleveles szakemberek bevonása által jelentősen emelkedett, jelenleg 1877 fő.
2. A Szakbizottságok közül kiemelkedő teljesítményt nyújt az Élelmiszeripari Szakbizottság. A közelmúltban igen sikeresen zajlott le például a XVI. Élelmiszer Minőségellenőrzési Tudományos Konferencia (Tihany, 2008. április 24-25.), ahol összesen 354 regisztrált résztvevő volt jelen. Jelentős eredmény a Magyar Közigazgatási Minőségi Díj (MKMD) Klub megszervezése. A kis létszámú Terminológiai, illetve Metrológiai Szakbizottság jelentősége is egyre növekszik. Nagy változásra lehet számítani a Minőségpolitikai Szakbizottság tevékenységében, amelynek neve – ennek megfelelően – Fogyasztóvédelmi és Minőségpolitikai Szakbizottságra változott. A Minőségügyi Rendszerek Tanúsítása és Auditálása Szakbizottság neve Minőségügyi Rendszerek Szakbizottság-ra rövidült.
3. Az EOQ MNB eddig mindösszesen 1781 oklevelet adott ki. A hosszabbítási arány nálunk ál-

talában meghaladja az európai átlagot, de alacsony a minőségügyi auditorok aránya.

4. A pénzügyi mutatókat tekintve szembetűnő a 2007. évi 4,8 millió forintos veszteség. A tagsági díj befizetésére az EOQ MNB pályázaton kétmillió forintot nyert, ez azonban – a hosszú átfutási idő miatt – a mai napig sem érkezett meg. Kiadványaink vonalán is rendkívül nagy a veszteség: a szakmai rész nagyon színvonalas, de a gyorsan növekvő nyomdai és postai költségek komoly nehézséget okoznak. Elmondhatjuk, hogy a tagsági díjak pozitívuma rámegy a kiadványokra. Kis létszám (6-7 fő) esetében az okleveles tanfolyamaink sem nyereségesek. Az EOQ Élelmiszerbiztonsági Rendszermenedzser tananyag angolra fordítása – a határidőcsúszások miatt – szintén komoly veszteségforrássá vált, bár utólag támogatást kaptunk a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztériumtól.
5. Az egyéb fontos eredményeink közül ki kell emelni a felnőttképzési akkreditáció megszerzését, a szakágazati minőségdíjak kidolgozásában való részvételt, a felkészülést az IAMA Világfórumra, valamint a nemzetközi aktivitást.
6. A szervezet közhasznú tevékenységéről szóló Közhasznúsági jelentés megállapítja, hogy az EOQ MNB a tevékenységét érvényes Alapszabálya és szabályzatai alapján végzi a hatályos jogszabályok szerint (a részletes beszámolót a 2007. évi Évkönyv tartalmazza). A központi és a szakbizottsági rendezvényeken összesen közel 5000 szakember vett részt. Jelentős példányszámban jelentek meg a „Minőség és Megbízhatóság", illetve az „Élelmiszervizsgálati Közlemények" című szakfolyóiratok is.
7. Az EOQ MNB éves beszámolómérlegét okleveles könyvvizsgáló auditálta, és azt az érvényes jogszabályoknak mindenben megfelelőnek nyilvánította. A vagyonfelhasználás kimutatásánál a saját tőkénk némileg csökkent a tárgyévi veszteség és a székhelyül szolgáló épület leértékelése következtében. Költségvetési támogatást az elmúlt 4 évben a szervezet nem kapott.
8. Az EOQ MNB 2008-ban is folytatja közhasznú tevékenységét, amelynek vezérfonalát az Európai Uniós tagsággal kapcsolatos feladatok és a minőségügyi szakismeretek gondozása, terjesztése és fejlesztése képezik. A 2008-ra betervezett egymillió forint veszteség tartható lesz; az elhatárolt összegű 20 millió forint IAMA szponzorálás szintén biztos hátteret jelent a Világfórummal kapcsolatos feladatok ellátásához.
9. Az Alapszabály kiegészítését az indokolja, hogy amikor az EOQ MNB félkormányzati szervezetből civil szervezetté alakult át, illetékes helyen javasolták az érdekképviselet ellátását is, ami pl. pályázatok benyújtásánál elvárás lehet.

Az Ellenőrző Bizottság elnökének jelentése

Gyaraky Zoltán, az EOQ MNB Ellenőrző Bizottságának elnöke megállapította, hogy – amint arra a független könyvvizsgáló jelentése is utal – az EOQ MNB szervezeti működése és gazdálkodása 2007-ben is megfelelt a jogszabályokban és az Alapszabályban meghatározott feltételeknek. Pozitívumként említette, hogy az elmúlt évben is növekedett az egyéni tagok száma; aggasztó viszont, hogy 2006-hoz viszonyítva nagyon erőteljesen, mintegy 20%-al csökkent a jogi tagok száma – ennek megállításához vagy legalábbis fékezéséhez aktív tevékenységre van szükség. A központi és a szakbizottsági rendezvények aránya 25:61, ami jó arány, tehát nem szabad változtatni rajta. A kiadott oklevelek száma jelentősen növekedett, ami igen látványos eredmény. Ugyancsak nagyon pozitív a szakágazati minőségdíjak terén elért eredmény. Az EOQ MNB weblapja egyre nagyobb jelentőségre tesz szert, a napi tájékoztatás részévé vált. Növekedett a nemzetközi fórumokon való részvétel és aktivitás is.

Örvendetes, hogy a szakbizottságokba bejelentkezettek aránya már elérte a 70%-ot. Különösen az Oktatási és Továbbképzési Szakbizottságnál tapasztalható rendkívül dinamikus növekedés 309-ről 770 főre, ugyanakkor 2 szakbizottság kivételével az összes többinél csökkent a létszám. Megújult az Élelmiszeripari Szakbizottság, de kiváló tevékenységet folytattak a következő szakbizottságok is: Önértékelési és TQM, Oktatási és Továbbképzési, Statisztikai Módszerek, Informatikai, Egészségügyi és Szociális, Mezőgazdasági, valamint a Közigazgatási Szakbizottság. Figyelemre méltó lesz a Fogyasztóvédelmi és Minőségpolitikai Szakbizottság tevékenysége is.

Hozzászólások, vita és szavazás a beszámolók elfogadásáról

Rámutatva a Minőség és Megbízhatóság szakfolyóirat tartalmi és szerkezeti fejlődésének örvendetes javulására, *Dr. Balogh Albert* több teret kért a gyakorlati életet érintő cikkek és esettanulmányok közlésére. Megköszönte a főszerkesztő szín-

vonalas tartalmi bevezetőit és Várkonyi Gábor magas színvonalú fordításait.

Tóth Csaba László javasolja a Hat Szigma Szakbizottság nevének átalakítását Hat Szigma és Lean Szakbizottságra.

Csicselyné Dr. Tarpay Marianna örömmel üdvözli az érdekképviseleti tevékenység felvételét az Alapszabályba.

Egyetért ezzel *Pallóné Dr. Kísérdi Imola* is: az EU-s pályázatokon való indulás szempontjából kedvező lehet az olyan egyértelmű megfogalmazás, mint „szakmai érdekképviseleti tevékenységet fejt ki a minőségügyi szakemberek körében". Ezt követően a felszólaló röviden ismertette a 2009. június 20-23. közötti budapesti IAMA rendezvények programját.

A Közgyűlés egyhangúlag – tartózkodás és ellenszavazat nélkül – elfogadta az elnöki beszámolót az EOQ MNB 2007 évi, illetve az utolsó négy évi tevékenységéről és pénzügyi helyzetéről. Ugyancsak egyhangúlag, tartózkodás és ellenszavazat nélkül fogadta el a Közgyűlés az Ellenőrző Bizottság jelentését.

Ugyancsak egyhangúlag – tartózkodás, ellenszavazat és külön észrevétel nélkül – elfogadta a Közgyűlés az EOQ MNB 2007 évi tevékenységéről szóló, az Évkönyvben olvasható Közhasznúsági jelentést, amely a „Minőség és Megbízhatóság" folyóiratban és a honlapon közzétételre kerül.

A Közgyűlés egyhangúlag – tartózkodás, ellenszavazat és külön észrevétel nélkül – elfogadta az EOQ MNB Alapszabályának kibővítését a következő mondattal: „...szakmai érdekképviseleti tevékenységet fejt ki a minőségügy területén dolgozók érdekében."

Kitüntetések átadása

Dr. Molnár Pál *meleg szavakkal megköszönte a tisztségviselők és a tagság tevékenységét, majd a következő kitüntetéseket nyújtotta át:*

Az EOQ MNB Örökös tagja: Dr. Varga Lajos
Az EOQ MNB Tiszteletbeli tagja:
Varga Sándorné
Várkonyi Gábor
Minőségért, 2008:
Berényi Vilmos
Bölöni Péter dr.
Edvy Zoltán
Englert Dezső
Molnár Ingrid
Pénzjutalomban részesül:
Balogh Albert dr.
Bányainé dr. Sándor Julianna
Boross Ferenc dr.
Dudás Szabó Ferenc dr.
Földesi Tamás
Galla Jánosné
Kárpáti Zoltán
Kiss Eszter
Lakat Károly
Nándorfi Gyuláné dr.
Pallóné dr. Kísérdi Imola
Szenes Katalin dr.
Szita Iván dr.

Dr. Balogh Albert gratulált *Dr. Molnár Pál*nak a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetségének gyémántjubileumán átadott 2008. évi MTESZ Díjhoz.

Dr. Molnár Pál emlékeztette a jelenlevőket arra, hogy az Alapszabály értelmében a Közgyűlés előtti Választmányi ülésen lehetőség van egy tiszteletbeli elnök megválasztására. Javasolta *Dr. Sütő Kálmán* megerősítését ebben a tisztségben, aki a minőségügy területén hosszú évtizedek alatt kifejtett tevékenységéért 2007-ben Életmű Díjban és miniszteri elismerésben részesült. A javaslatot a Közgyűlés egyhangúlag – tartózkodás és ellenszavazat nélkül – elfogadta.

Az EOQ MNB tisztségviselőinek megválasztása a 2008–2012. közötti választási periódusra

Dr. Réczei Géza, a Jelölő Bizottság elnöke a jelölések előzményeiről rövid tájékoztatást adott a Tisztújító Közgyűlés részére. Ezt követően *Dr. Boross Ferenc* ismertette a szavazás módját, miközben kiosztásra kerültek a szavazólapok. A szavazás lebonyolítása után a Mandátumvizsgáló és Szavazatszedő Bizottság elnöke ismertette a szavazás eredményét (lásd: melléklet)

Elnöki zárszó

Dr. Molnár Pál saját és a megválasztott tisztségviselők nevében megköszönte a bizalmat, kiemelve, hogy a szavazás majdnem egyhangú volt. Azt kívánta, hogy egészség, elhivatottság és önbizalom legyen mindenkiben, akit a Közgyűlés a következő 4 évre tisztségviselőnek megválasztott.

Az EOQ MNB a mindenkori kormány civil partnere, és az egész országot szolgálja azáltal, hogy a minőség érdekében tevékenykedik. Legfontosabb középtávú feladat a fiatalítás. Szeretnénk együttműködni más minőségügyi társszervezetek-

kel is, ez azonban nem minden esetben talál kedvező fogadtatásra.

Az EOQ átalakulóban van, jellege alapvető változás előtt áll: az eddigi nonprofit szervezet üzleti orientációra törekszik. Versenyképes szervezetek jöttek létre, de a nemzeti ernyőszervezetek továbbra is nonprofit alapon működnek. Az EOQ MNB számára azonban idegen az erőteljes üzleti orientáltság, sokszor a saját tagszervezetekkel szemben. A Szakbizottságok továbbra is működjenek nyitottan, elkötelezetten az ország érdekében.

A következő év legfontosabb feladata az IAMA Világfórum színvonalas megrendezése 2009 júniusában. Ez a feladat más területeket időszakosan beárnyékolhat, de megfelelő ellátása nemzeti érdek, és az EOQ MNB számára presztízskérdés is.

Várkonyi Gábor, Vass Sándor

Melléklet

A 2008–2012 periódusra megválasztott tisztségviselők

A közgyűlésen 88 tagunk jelent meg és a titkos szavazásnál 83 érvényes szavazólapot adtak le. A szavazólapok döntő többsége (75 lap) listán megszavazta a jelölteket, a 8 eltérést jelölő lapból 2 megjelölte az általa elfogadott jelölteket, 6 lapon pedig néhány jelölt kihúzásra került. Az alábbi táblázatban feltüntetett szavazatszámmal lettek megválasztva tisztségviselőink.

Vezetőség	
elnök	
Molnár Pál dr.	**82**
ügyvezető elnök	
Boross Ferenc dr.	**81**
ügyvezető titkár	
Várkonyi Gábor	**81**
alelnökök	
Balogh Albert dr.	**82**
Varga Lajos dr.	**82**
vezetőségi tagok	
Lakat Károly	**82**
Mikó György	**81**
Pallóné dr. Kisérdi Imola	**81**
Szegedi Erzsébet	**82**

Ellenőrző Bizottság	
elnök	
Gyaraky Zoltán	**81**
tagok	
Andó Péter dr.	**80**
Nándorfi Gyuláné dr.	**81**
Tóthné dr. Veinperl Ilona	**81**
Varga Sándorné	**81**

Választmányi tagok	
Bányainé dr. Sándor Julianna	**81**
Berényi Vilmos	**81**
Bölcskei András	**81**
Bölöni Péter dr.	**81**
Dányi István	**81**
Dudás Ferenc dr.	**81**
Edvy Zoltán	**81**
Erdős Zoltán dr.	**81**

Választmányi tagok	
Erődi Erzsébet	**81**
Fábián Zoltán	**81**
Farkas Imre Albert	**81**
Földesi Tamás	**80**
Galla Jánosné	**81**
Gálosfai Jenő	**82**
Gidófalvyné Tőzsér Zsuzsanna	**81**
Gődény Sándor dr.	**81**
Gönczi József	**82**
Haiman Péterné	**82**
Hercz Endre	**81**
Horváth Zsolt dr.	**81**
Kálmán Albert	**82**
Ködmön István dr.	**80**
Macher Endréné.	**81**
Meleg Edit	**81**
Nagy János	**81**
Nagy Lajosné	**81**
Pálfy Miklós	**81**
Rácz Endre dr.	**80**
Réczei Géza dr.	**81**
Répási János dr.	**81**
Rózsa András	**82**
Sütő Kálmán dr.	**81**
Szenes Katalin dr.	**80**
Szigeti Tamás dr.	**81**
Törőné Hevesi Erzsébet	**81**
Varró Györgyné dr.	**81**
Vass Sándor	**81**
Véha Antal dr.	**81**
Veress Gábor dr.	**80**
Zalán Györgyné	**81**

Az EOQ MNB szakbizottsági tisztségviselői

(1) Gépjármű Szakbizottság

Szakbizottsági ülésen választ.

(2) Gyógyszeripari Szakbizottság

elnök	
Berényi Vilmos	**81**
titkár	
Zalán Györgyné	**81**

(3) Élelmiszeripari Szakbizottság

elnök	
Dr. Molnár Pál	**81**
társelnök	
Dr. Rácz Endre	**81**
Szegedyné Fricz Ágnes	**81**
Dr. Véha Antal	**81**
titkár	
Dr. Erdős Zoltán	**81**

(3.1.) Élelmiszerbiztonsági MCs.

vezetőjelölt	
Dr. Erdős Zoltán	**81**
titkár	
Dr. Kókai Zoltán	**81**

(3.2.) Hagyományos Élelmiszeripari MCs.

vezetőjelölt	
Pallóné Dr. Kisérdi Imola	**81**
titkár	
Popovics Anett	**81**

(4) Építésügyi Szakbizottság

2008. 02. 14-i Szakbizottsági ülésen választás megtörtént.

(5) Önértékelési és TQM Szakbizottság

elnök	
Mikó György	**81**
társelnök	
Kálmán Albert	**81**
Fábián Zoltán	**81**
titkár	
Szegedi Erzsébet	**81**

(6) Szolgáltatási Szakbizottság

elnök	
Dr. Varga Lajos	**81**
társelnök	
Dr. Ködmön István	**81**
titkár	
Várkonyi Gábor	**81**

(7) Oktatási és Továbbképzési Szakbizottság

elnök	
Dr. Balogh Albert	**79**
társelnök	
Galla Jánosné	**81**
Szegedi Erzsébet	**81**
titkár	
Kiss Eszter	**81**

(8) Megbízhatóság Szakbizottság

elnök	
Nándorfi Gyuláné dr.	**81**
társelnök	
Dr. Balogh Albert	**81**
titkár	
Farkas Gabriella	**81**

(9) Terminológiai Szakbizottság

elnök	
Dr. Balogh Albert	**82**
társelnök	
Farkas Gabriella	**82**
titkár	
Földesi Tamás	**81**

(10) Statisztikai Módszerek Szakbizottság

elnök	
Bányainé Dr. Sándor Julianna	**81**
társelnök	
Zukál Endre	**81**
Lakat Károly	**81**
titkár	
Horváth Levente	**81**

(11) Informatikai Szakbizottság

elnök	
Dr. Szenes Katalin	**80**
titkár	
Limbay Róbert	**81**

(12) Minőségügyi Rendszerek Szakbizottság

elnök	
Mikó György	**82**
társelnök	
Dr. Horváth Zsolt	**82**
titkár	
Edvy Zoltán	**82**

(13) Fogyasztóvédelmi és Minőségpolitikai Szakbizottság

elnök	
Schreiberné Molnár Erzsébet	**81**

társelnök	
Dr. Szigeti Tamás	**82**
titkár	
Városi Istvánné.	**81**

(14) Környezetvédelmi Szakbizottság

elnök	
Dr. Varga Lajos	**81**
társelnök	
Sándor Miklós	**81**
Dr. Szigeti Tamás	**82**
Majzik Vilmos Endre	**81**
titkár	
Varga Béla	**82**

(15) Egészségügyi és Szociális Szakbizottság

elnök	
Dr. Gődény Sándor	**81**
társelnök	
Szy Ildikó	**81**
titkár	
Sinka Miklósné	**81**

(16) Metrológiai Szakbizottság

elnök	
Erődi Erzsébet	**81**
társelnök	
Dr. Bölöni Péter	**81**
titkár	
Nagy Ferenc	**81**

(17) Közigazgatási Szakbizottság

elnök	
Dr. Dudás Ferenc	**81**
titkár	
Dr. Kovács Ákos	**81**

(18) Hat Szigma Szakbizottság

elnök	
Lakat Károly	**82**
társelnök	
Tóth Csaba László	**81**
Haiman Péterné	**82**
titkár	
Dr. Bűdi Ferenc	**81**

(19) Mezőgazdasági Szakbizottság

elnök	
Dr. Süth Miklós	**80**
társelnök	
Dr. Vajda László	**81**
titkár	
Dr. Gyuricza Csaba	**81**

(20) Közétkeztetési, Vendéglátási és Turisztikai Szakbizottság

2008. 03. 21-i Szakbizottsági ülésen a választás megtörtént.

Közhasznúsági jelentés az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság 2007. évi tevékenységéről

A Fővárosi Bíróság az 1992. február 13-án 4264. sorszám alatt nyilvántartásba vett EOQ Magyar Nemzeti Bizottság társadalmi szervezetet 2000. december 7-én – visszamenőleges hatállyal – 1998. január 1-től közhasznú szervezetté átsorolta.

Az EOQ MNB a tevékenységét érvényes alapszabálya és szabályzatai alapján végzi a hatályos jogszabályok szerint.

1. Az EOQ MNB közhasznú tevékenysége

A szervezet közhasznú tevékenységéről szóló részletes beszámolót az EOQ MNB 2007. évi Évkönyve tartalmazza, ezt a tagok térítésmentesen kapják kézhez, de az EOQ MNB Központi Titkárságától bárki megrendelheti és egyes részletei az EOQ MNB nyilvános honlapjára is felkerülnek. Az Évkönyv szerint az EOQ MNB az elmúlt évben 25 központi és részvételi díjas rendezvényt, továbbképző tanfolyamot szervezett. A szakbizottságok ezen túlmenően 61 rendezvényt, kerekasztal-megbeszélést, szakmai klubdélutánt szerveztek részvételi díj nélkül. Ezeken összesen közel 5000 szakember és meghívott vendég vett részt.

Az EOQ MNB az alapszabályában megfogalmazott célok megvalósításának elősegítésére adja ki a „Minőség és Megbízhatóság” című minőségpolitikai szakfolyóiratot, 2007-ban közel 18000 példányban. Ezen felül fő támogatója az „Élelmiszervizsgálati Közlemények” című szakfolyóiratnak, amely az élelmiszerek minőségével és biztonságával foglalkozik. Ez a folyóirat 2007-ban mintegy 3200 példányban jelent meg és jutott el az előfizetőkhöz, illetve az EOQ MNB élelmiszerekkel foglalkozó szakbizottságainak tagjaihoz. Az EOQ MNB Évkönyve több mint 2500 példányban

jelenik meg és jut el a tagokhoz, valamint fontos államigazgatási intézmények vezetőihez. A „Lépések" környezetvédelmi szaklappal és más egyedi kiadvánnyal együtt az EOQ MNB 2007-ban mindösszesen közel 25000 folyóirat, illetve kiadvány példányt jelentetett meg és juttatott el az érdekeltekhez.

A 2007-ban megtartott fontosabb EOQ MNB rendezvények és tanfolyamok a következők voltak:

Téma	Időpont, helyszín	Szervező, közreműködő
„A közétkeztetés aktuális minőségi és élelmiszer-biztonsági kérdései" országos konferencia	Január 11. OKI Fodor terem (180 fő)	EOQ MNB Központi Titkárság Közétkeztetési, Vendéglátási és Turisztikai Szakbizottság
Intenzív „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser" tanfolyam	Január 22–26. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„EOQ Információbiztonsági rendszermenedzser" tanfolyam	Február 12–16. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„A hagyományos termékek piacra jutási lehetőségei" országos konferencia	Február 22.	EOQ MNB Központi Titkárság Élelmiszeripari Szakbizottság, Hagyományos Élelmiszer Munkacsoport
Szintentartó tanfolyam (EOQ Minőségügyi rendszermenedzser, EOQ Minőségügyi auditor, EOQ Minőségügyi szakértő, EOQ TQM Menedzser, EOQ TQM felülvizsgáló oklevél meghosszabbításához)	Március 05–06. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
Intenzív „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser" tanfolyam	Március 26–30. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser" tanfolyam Hotel Budapest	Április 16–20. EOQ MNB Központi Titkárság	
Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok (DEMIN VII.) „Változtatások az egészségügyben – a minőség szempontjai"	Május 11–12. Debreceni Akadémiai Bizottság Székháza	Debreceni Egyetem EOQ MNB Egészségügyi és Szociális Szakbizottság
„EOQ Minőségügyi auditor" tanfolyam	Május 14–18. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„35 éves az EOQ MNB" EOQ MNB Jubileumi Közgyűlés	Május 24. Hilton Westend Hotel	EOQ MNB Központi Titkárság
„35 éves az EOQ MNB" Országos Minőségügyi Konferencia	Május 24–25. Hilton Westend Hotel	EOQ MNB Központi Titkárság
„35 éves az EOQ MNB" A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia szimpóziuma	Május 25. Hilton Westend Hotel	EOQ MNB Központi Titkárság
Szintentartó tanfolyam (EOQ Minőségügyi rendszermenedzser, EOQ Minőségügyi auditor, EOQ Minőségügyi szakértő, EOQ TQM menedzser, EOQ TQM felülvizsgáló oklevél meghosszabbításához)	Szeptember 3–4. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
Magyarországi Tanúsított Cégek XIV. Nemzeti Konferenciája	Szeptember 13–14. Balatonfüred	ISO 9000 Fórum EOQ MNB Egészségügyi és Szociális Szakbizottság
Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj (MAMD) felkészítő rendezvény	Szeptember 26. Hungerit Zrt. Szentes	EOQ MNB Központi Titkárság Élelmiszeripari Szakbizottság Mezőgazdasági Szakbizottság
Intenzív „EOQ Minőségügyi rendszermenedzser" tanfolyam	Október 1–5. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj (MAMD) felkészítő rendezvény	Október 3. FVM	EOQ MNB Központi Titkárság Élelmiszeripari Szakbizottság Mezőgazdasági Szakbizottság
„EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser" tanfolyam	Október 08–12. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„EOQ Minőségügyi auditor" tanfolyam	Október 15–19. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
XVI. Magyar Minőség Hét – „A minőségügy az információs társadalomban"	November 5–7. Hotel Merkur Buda	Magyar Minőség Társaság EOQ MNB Központi Titkárság IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ ISO 9000 Fórum
A „Nemzeti Fenntartható Fejlődés Stratégiája (NFFS)" szakmai konferencia	November 7. HUNGEXPO	EOQ MNB Környezetvédelmi Szakbizottság KÖVET-INEM
„EOQ Általános minőségügyi tanfolyam"	November 12–14. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság

Téma	Időpont, helyszín	Szervező, közreműködő
„Minőségmenedzsment az élelmiszeriparban 2007" országos konferencia	November 15. PICK Klub Szeged	EOQ MNB Központi Titkárság Élelmiszeripari Szakbizottság
Szintentartó tanfolyam (EOQ Minőségügyi rendszermenedzser, EOQ Minőségügyi auditor, EOQ Minőségügyi szakértő, EOQ TQM menedzser, EOQ TQM felülvizsgáló oklevél meghosszabbításához)	December 03–04. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság
„EOQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser" tanfolyam	December 18–22. Hotel Budapest	EOQ MNB Központi Titkárság

2. Az EOQ MNB éves beszámolómérlege

Az egyszerűsített éves beszámolómérleget és eredmény-kimutatást a melléklet tartalmazza, amelyet okleveles könyvvizsgáló auditált.

3. Vagyonfelhasználás kimutatása

A saját tőke 80246 e Ft-ról 75467 e Ft-ra változott a tárgyévi veszteség révén.

4. Költségvetési támogatásként

a MTESZ-en keresztül egyesületünk a következő összeget kapta: 0 eFt

5. Kimutatás a pályázati úton elnyert támogatásokról

Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium

(Támogatás az IAMA Világfórum előkészítéséhez (bruttó) 4950 eFt

Összesen 4950 eFt

6. A vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások

A vezető tisztségviselőknek kifizetett tiszteletdíjak összege (közterhek nélkül): 200 eFt

A vezető tisztségviselők térítésmentes részvételi lehetőséget kaptak az EOQ MNB 35 éves jubileuma alkalmából tartott szakmai rendezvényeken, amelynek összértéke a bevont választmányi tagokéval együtt meghaladta az 1 500 eFt összeget.

7. Cél szerinti juttatások

– A minőségügyi szakemberek tanúsítására és az akkreditálásra fordított kiadások	19384 eFt
– Szakbizottságok támogatására felhasznált kiadások	1812 eFt
– Nemzetközi kötelezettségek teljesítésével járó kiadások az euro-atlantai integráció elősegítésére	4447 eFt
– Tagsági jogon járó kiadványok költségei	15285 eFt
Összesen	40 928 eFt

Budapest, 2008. április 15.

Dr. Molnár Pál
az EOQ MNB elnöke

Köszönetnyilvánítás

Ezúton mondunk köszönetet mindazoknak, akik a személyi jövedelemadójuk 1 százalékát az EOQ MNB javára ajánlották fel. Az APEH által nyilvánosságra hozott adatok szerinti **69 207** Ft-ot a „Minőség és Megbízhatóság" műszaki-tudományos szakfolyóirat színvonalas és rendszeres kiadásához kívánjuk felhasználni.

Budapest, 2008. április 15.

Dr. Molnár Pál
az EOQ MNB elnöke

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú egyszerűsített éves beszámolójának mérlege

2007. év

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
1.	**A. Befektetett eszközök** (2 – 5. sorok)	**41.762**	**39.820**
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	–	
3.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	41.762	39.820
4.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	–	
5.	IV. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK ÉRTÉKHELYESBÍTÉSE	–	

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
6.	**B. Forgóeszközök** *(7 – 10. sorok)*	**41.451**	**36.871**
7.	*I. KÉSZLETEK*		
8.	*II. KÖVETELÉSEK*	*2.814*	*2.356*
9.	*III. ÉRTÉKPAPÍROK*	*30.000*	*30.002*
10.	*IV. PÉNZESZKÖZÖK*	*8.637*	*4.513*
11.	**C. Aktív időbeli elhatárolások**	**1.158**	**376**
12.	**ESZKÖZÖK (AKTIVÁK) ÖSSZESEN (1. +6. +11. sor)**	**84.371**	**77.067**
13.	**D. Saját tőke** *(14. – 19. sorok)*	**80.246**	**75.467**
14.	*I. INDULÓ TŐKE / JEGYZETT TŐKE*	*11.782*	*11.782*
15.	*II. TŐKEVÁLTOZÁS / EREDMÉNY TARTALÉK*	*65.780*	*68.465*
16.	*III. LEKÖTÖTT TARTALÉK*	–	
17.	*IV. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK*	–	
18.	*V. TÁRGYÉVI EREDMÉNY ALAPTEVÉKENYSÉGBŐL (KÖZHASZNÚ TEVÉKENYSÉGBŐL)*	*2.684*	*– 4.780*
19.	*VI. TÁRGYÉVI EREDMÉNY VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉGBŐL*	–	
20.	**E. Céltartalék**	–	
21.	**F. Kötelezettségek** *(22. – 23. sorok)*	**3.965**	**1.420**
22.	*I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK*	–	
23.	*II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK*	*3.965*	*1.420*
24.	**G. Passzív időbeli elhatárolások**	**160**	**180**
25.	**FORRÁSOK (PASSZIVÁK) ÖSSZESEN (13. – 20. +21. +24. sor)**	**84.371**	**77.067**

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú egyszerűsített éves beszámolójának eredménykimutatása

2007. év

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
1.	**A. Összes közhasznú tevékenység bevétele** *(1. +2. +3. +4. +5.)*	*77.949*	*60.536*
2.	*1. Közhasznú célú működésre kapott támogatás*	*131*	*569*
3.	*a.) alapítótól*		
4.	*b.) központi költségvetésből*		
5.	*c.) helyi önkormányzattól*		
6.	*d.) egyéb, ebből 1% _____*	*131*	*569*
7.	*2. Pályázati úton elnyert támogatás*	*6.919*	*417*
8.	*3. Közhasznú tevékenységből származó bevétel*	*46.074*	*38.393*

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyé
9.	4. Tagdíjból származó bevétel	15.188	15.569
10.	5. Egyéb bevétel	9.637	5.588
11.	**B. Vállalkozási tevékenység bevétele**	0	0
12.	**C. Összes bevétel** (A. + B.)	77.949	60.536
13.	**D. Közhasznú tevékenység ráfordításai** (1. +2. +3. +4. +5. +6.)	75.265	65.316
14.	1. Anyagjellegű ráfordítások	59.607	50.034
15.	2. Személyi jellegű ráfordítások	13.018	12.924
16.	3. Értékcsökkenési leírás	2.541	2.090
17.	4. Egyéb ráfordítások	94	235
18.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai	5	33
19.	6. Rendkívüli ráfordítások	–	–
20.	**E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai** (1. +2. +3. +4. +5. +6.)	0	0
21.	1. Anyagjellegű ráfordítások		
22.	2. Személyi jellegű ráfordítások		
23.	3. Értékcsökkenési leírás		
24.	4. Egyéb ráfordítások		
25.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai		
26.	6. Rendkívüli ráfordítások		
27.	**F. Összes ráfordítás** (D. + E.)	75.265	65.316
28.	**G. Adózás előtti eredménye** (B. - E.)	2.684	– 4.780
29.	**H. Adófizetési kötelezettség**	–	–
30.	**I. Tárgyévi vállalkozási eredmény** (G. – H.)	–	–
31.	**J. Tárgyévi közhasznú eredmény** (A. – D.)	2.684	– 4.780

TÁJÉKOZTATÓ ADATOK

Sor-szám	A tétel megnevezése	Tárgyév
32.	**A. Személyi jellegű ráfordítások**	12.924
33.	1. Bérköltség	4.694
34.	ebből: – megbízási díjak	1.180
35.	– tiszteletdíjak	–
36.	2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	6.536
37.	3. Bérjárulékok	1.694
38.	**B. A szervezet által nyújtott támogatások**	111
39.	ebből: A Korm. rend. 16.§ (5) bekezdése szerint kötelezettségként elszámolt és továbbutalt, illetve átadott támogatás	–

A Szolgáltatási Szakbizottság és a Megbízhatósági Szakbizottság közös rendezvénye

A Budapesti Műszaki Főiskola Bánki Donát Gépészmérnöki Karán 2008. június17-én tartotta közös rendezvényét a két szakbizottság, amelyen az alábbi előadás hangzott el:

Rendőrség az integráció után, fejlesztési elképzelések

Előadó: *Elekes Edit*, rendőr alezredes, minőségfejlesztési kiemelt főreferens, Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság, Nyíregyháza (az előadó 2007-ben „Az év minőségirányítási rendszermenedzsere" címet nyerte el). Részletesen beszélt azokról a mélyreható szervezeti, személyi és munkaköri változásokról, amelyeket a határrendészeti kirendeltségek integrálása tett szükségessé. Bár 2007. gyakorlatilag „a változások éve" volt, feladataikat sikeresen teljesítették és új típusú együttműködéseket is kialakítottak, többek között a minőségügyi szervezetekkel. A rendőri munka és a minőség kapcsolatát, illetve az újszerű gondolkodásmódot jól kifejezésre juttatja az alábbi szlogen is: „A szolgáltatás ezen speciális területén, a biztonságszolgáltatásában a minőség belülről fakadó elkötelezettség a jobb, színvonalasabb munkavégzésért." A Rendőr-főkapitányság jelenleg is több együttműködési programban vesz aktívan részt (Nyíregyháza Biztonságáért, 2007–2008; INTERREG Projekt a szlovák és az ukrán testvérszervezetekkel a közlekedésbiztonság javításáért és a minőségmenedzsment fejlesztéséért). A 2008. évi minőségirányítási tervek között szerepel még az elégedettségi vizsgálatok és az önértékelés elvégzése, a fejlesztési területek kijelölése, valamint a rendőrség Tudományos, Technikai és Innovációs Tanácsában való aktív részvétel.

A hallgatóság igen nagy érdeklődést mutatott a téma iránt, elsősorban a rendőrségi mutatók nemzetközi összehasonlíthatóságát firtatva, amelyet az egyes országok eltérő kultúrája is megnehezít. Több hozzászóló is rámutatott az együttműködés elmélyítésének fontosságára, egyrészt az Országos Rendőr-főkapitányság és az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, másrészt pedig az egyes megyei főkapitányságok között (ez utóbbi nagyon jól alakul, bár néha az adatszolgáltatás kissé lassan halad). Javítani kellene még az egyetemekkel való együttműködést, de itt finanszírozási problémák merülnek fel. Nagyon fontos szempont a rendőrségi munka társadalmi megítélése, ami a lakosság elégedettségének vizsgálatával jellemezhető. Több hozzászóló felvetette a matematikai-statisztikai módszerek (pl. Hat Szigma), illetve a karcsúsítás (Lean Menedzsment) rendőrségi alkalmazásának lehetőségét.

Várkonyi Gábor

A Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság és az EOQ MNB közös rendezvénye

A Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság meghívására az EOQ MNB Szolgáltatási Szakbizottság vezetése 2008. május 20-án kihelyezett ülést tartott Nyíregyházán. *Szepesi István* rendőr dandártábornok, rendőrségi főtanácsos, főkapitány melegen üdvözölte a vendégeket és bemutatta a Főkapitányság jelen lévő vezető munkatársait. Köszöntő beszédében hangsúlyozta, hogy a Főkapitányság országos szinten is élen jár a minőségügy és az innováció területén. Ez visszatükröződik a rendőri munka hatékonyságának növekedésében és a lakossággal, illetve a más civil szervezetekkel kialakult, többéves együttműködés erősödésében. Az itt kidolgozott önértékelési módszereket Magyarország más rendőri szervei is átveszik és hatékonyan alkalmazzák. Méltatta továbbá az elmúlt évben Budapesten megtartott közös szemináriumokat, ahol az EOQ MNB tagjai élénk érdeklődést mutattak a rendőri munka iránt. A megyében az ismertté vált bűncselekmények száma némi csökkenést mutat: 2007-ben ez a szám mintegy 22 000 volt, többségében vagyon és közrend elleni cselekmények. A személyi állomány legfontosabb feladatai az állampolgárok biztonságának javítása, a hatékony bűnüldöző munka, a Schengeni külső határ biztonságának garantálása, a jogsértések megelőzése, a család- és áldozatvédelem, a közlekedésbiztonság további javítása és a hatékony gazdálkodás. Az elmúlt néhány hónapban

országos szinten is nagy kihívást jelentett a 11 500 fős határőrség integrálódása a rendőrség keretébe. A nyugdíjreform hatásai miatt igen nagy volt a fluktuáció a megyében is, sok tapasztalt kollléga távozott a szervezetből. Az állomány átlagéletkora ennek következtében megváltozott, legnagyobb a 27–32 évesek aránya az állomány tagjai között. Az integráció, a nagy külső és belső fluktuáció, a Schengeni határ védelméből adódó többletfeladatok, a gazdasági szakterület régiós átalakulása miatti átmeneti időszak sem akadályozhatják a rendőrség munkáját, a közbiztonság és a közrend megőrzését.

A vendégek részéről a következő két előadás hangzott el:

A minőségértékelés különbözősége termelő és szolgáltató szervezeteknél (*Dr. Varga Lajos* alelnök),

Az EOQ MNB jelenlegi helyzete és főbb prioritásai (*Várkonyi Gábor* ügyvezető titkár).

Az előadók röviden áttekintették az EOQ és azon belül a Magyar Nemzeti Bizottság történetét, aktuális feladatait és főbb célkitűzéseit, különös tekintettel a minőségügyi szakemberek tanúsítására és regisztrálására, ami iránt egész Európában – így hazánkban is – egyre növekszik az érdeklődés. A minőségirányítás nyolc alapelve, továbbá az értéklánc és az érdekelt felekkel való kapcsolattartás jól alkalmazható a rendőri szolgáltatás minőségére is. Az európai rendőrségek új közszolgálati feladatai közül megemlítendő a társadalmi elvárásoknak való jobb megfelelés igénye (a bürokrácia csökkentése, az átláthatóság és a hatékonyság növelése, a korrupció elleni küzdelem, a média megfelelő kezelése stb.).

Ezt követően *Elekes Edit* rendőr alezredes, minőségfejlesztési kiemelt főreferens részletesen beszámolt az integrált rendőrséggel szemben támasztott új elvárásokról, a külső és a belső vevői igények alakulásáról, az elégedettségmérés és a szervezeti önértékelés tapasztalatairól, valamint a Főkapitányság EU finanszírozású INTERREG projektjéről és a „Nyíregyháza biztonságáért" programról. Az utóbbi években példamutató együttműködés alakult ki Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, illetve Ukrajna és Románia határmenti régiói között a közlekedésbiztonság és a bűnmegelőzés javítása terén. Előadásában hangsúlyozta, hogy a közbiztonság megteremtésében és fenntartásában nemcsak a rendőrségnek, hanem a társadalom többi szereplőjének is nagy szerepe van. A főkapitányság fejlesztési programjai kapcsán kiemelte, hogy az alkalmazottak bevonása, a csoportmunka gyakorlati alkalmazása tette azt lehetővé, hogy több olyan módszert dolgozzanak ki, amelyek a rendőrség szervezeti kultúrájától eddig ugyan teljesen idegenek voltak, most mégis az ország többi rendőri szerve is alkalmazza azokat. A Főkapitányság élen jár a tapasztalatok megosztásában, amit fő célként jelöltek meg az egyedi minőségfejlesztési módszerek alkalmazásáért kapott IIASA-Shiba díj átvételekor. A rendőrség munkájának hatékonyságát biztosítani kell a jelen időszakban is, ez új munkaszervezési módszerekkel és szervezeti átalakításokkal járhat együtt országos szinten is. A lakosságot azonban nyilván nem a rendőrség belső élete érdekli, hanem a saját biztonsága, amelynek érdekében a rendőrségnek nyitnia kell környezete felé és meg kell felelnie a társadalmi kihívásoknak.

A délutáni órákban a vendégek látogatást tettek a Beregsurányi Határrendészeti Kirendeltségen, ahol *Tóth Zoltán* rendőr alezredes, kirendeltségvezető és *Kui László* rendőr százados, határrendészeti osztályvezető kalauzolása mellett megismerkedtek az objektummal és annak tevékenységével, az okmányvizsgálat és a dokumentációkészítés fortélyaival, továbbá a korszerű stabil és mobil hőkamera rendszerrel. Bemutatásra kerültek a járőrszolgálatban alkalmazott egyéb technikai berendezések, kézi éjjellátó eszközök, kézi hőkamerák, fémdetektorok, valamint mozgás- és lépésérzékelő rendszerek, amelyek európai szinten is az élvonalba tartoznak. A kirendeltség jelenlegi felszereltsége mellett valamennyi szolgálatban lévő járőr részére biztosítható ezen eszközök szolgálati alkalmazása. A 2007. év őszén átadott, schengeni normáknak megfelelően felújított objektumban tartott bemutatón a vendégek részére ismertetésre került a kirendeltség határrendészeti operatív helyzete, 2002 évig visszamenőleg a bekövetkezett jogellenes cselekmények alakulása, tendenciái. A kirendeltség irányításával működő közúti nemzetközi határátkelőhelyen bemutatásra került az átkelőhely határforgalom-ellenőrzési tevékenysége, az itt alkalmazott, szintén élvonalbeli technikai eszközök. A bemutató során elhangzott, hogy a Rendőrség-Határőrség integrációját követően az illetékességi területen korábban is jelen lévő jelentős illegális migráción, a határrend fenntartásán és a határforgalom ellenőrzésén kívül a feladatkör jelentősen kibővült az általános rendőri közterületi feladatokkal, amire a végrehajtó állományt felkészítették, hogy az elvárásoknak megfelelően tudják végrehajtani ezen feladatokat.

A kihelyezett ülés vacsorával és kötetlen megbeszéléssel ért véget.

Várkonyi Gábor – Elekes Edit

Köszöntjük az EOQ MNB új tagjait

(Folytatás)

Gubis Tibor Honvédelmi Min. Fejlesztési Ig. Budapest
Gulyás András Zrínyi M. Nemzetv. Egy. BJKMF Budapest
Gulyás Ferencné Takarékszövetkezet, Zirc Zirc
Győrösi Csaba TÜV Hannover KTI Kft. Budapest
Dr. Gyuricza Csaba SZIE Mezőgazd.- és Környezettud. Kar Gödöllő
Hadháziné Horváth Ildikó OEK Táptalajkészítő Egység Budapest
Hadzsi Gábor Grundfos Magyarország Gyártó Kft. Tatabánya
Hahn Endre SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. Bicske
Hajdú Olívia Katalin TEN CATE ENBI Kft. Rétság
Hajnal Nóra VETPHARMA Kft. Budapest
Halász György TÜV Nord-KTI Kft. Budapest
Halászíné Körző Ildikó PICK SZEGED Zrt. Pécsi Gyára Pécs
Dr. Hankó Klára Gyógyszerip. Ellenőrző Lab.Kft Budapest
Hannig Zsolt EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Kht.OF Budapest
Hanti Zoltán Paksi Atomerőmű Zrt. Paks
Harkányi Szilvia MÁV Hídépítő Kft. Budapest
Harmati Attila Westcast Hungary Autóipari Zrt. Oroszlány
Havasi Erika PICK SZEGED Zrt. Bajai Gyáregysége Baja
Hegedűs Éva Szolnoki Főiskola Szolnok
Hegedűs Katalin Dél-Alföldi Kertészek Szövetk. Szentes
Hegyes Istvánné XXIII. ker. Önkormányzat Polgárm. Hiv. Budapest
Hepp Tivadar Shelton Kft. Budapest
Herbert Gábor Pécs-Baranyai Gazdaságfejl. Szolg. Kht. Pécs
Hetényi Gábor Delphi Hungary Kft. Szombathely
Heuschmidt József GRIFF GENTLEMEN'S Zrt. Budapest
Hevessyné Dávid Ildikó CSERTSZAK Kft. Budapest
Hídvégi Marianna ROHI 2002 Szolg. és Ker. BT. Budapest
Hijazi Basem FCI Connectors Hungary Kft. Tatabánya
Himesi Ágnes FGÁZ Gázkereskedelmi Kft. Budapest
Holánszky Krisztina Csőszervíz Hungary Kft. Budapest
Hontendrei István MALÉV Rt., RMO Budapest
Horváth Gyula Paks

Folytatjuk

A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

2008. július

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A fenntartható fejlődés: kihívás és lehetőség a vállalati menedzsment részére (első rész) – Turchany Guy és Turcsányi Károly
Hogyan lehetünk versenyképesek a 21. században? – Tóth Tamás
Szervezeti tudatosság – szervezeti kultúra a Nemzeti Közlekedési Hatóságnál – Horváth Zsolt Csaba
Az élményt nyújtó minőségmenedzsment tréningek szerepe a minőségtudatos szervezetfejlesztés támogatásában – Czimbalmos Béla

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

XVII. Magyar Minőség Hét
Prof. DSc. Parányi György elhunyt

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Átadták a 2007. évi Nemzeti Minőségi Díjakat
Az ötszintű Elismerési Rendszer a Kiválóságért
Kihirdették a Zöld Iroda Verseny győzteseit
Kiválasztották 2008. csúcsmárkáit
Meghívó „A tanácsadó és tanúsító választás fortélyai" című rendezvényre
Minőség és Megbízhatóság 2008/3 számának tartalomjegyzéke

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!

2008. augusztus–szeptember

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Egérfogó – Szentgyörgyi Zsuzsa
A fenntartható fejlődés: kihívás és lehetőség a vállalati menedzsment része (második rész) – Turchany Guy és Turcsányi Károly
A minőség fogalma és gyakorlati alkalmazása a logisztikai szolgáltatásban a Logisztikai Szolgáltatók szemszögéből – Lukovich Gábor
Hogyan kezeljük és hasznosítsuk a vevők panaszait ? – Prof. DSc. Parányi György
A Kiválóság rögös útja – Dr. Pikó Károly

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Összhangban az európai akkreditálási szabályokkal – Dr. Ring Rózsa
Nemzeti Minőség Klub ülés a IIASA-Shiba díjas GE Energy veresegyházi gyárában – Szakonyi Andrea
Változtatások az egészségügyben. A minőség szempontjai 2. – Dr. Gődény Sándor
Nemzetközi tapasztalatcsere – Szakonyi Andrea
MEGHÍVÓ
A tanácsadó és tanúsító választás fortélyai című rendezvényre
Nevet váltott a KÖVET
Accountability Rating Hungary 2008
EFQM Fórum 2008 – Sugár Karolina