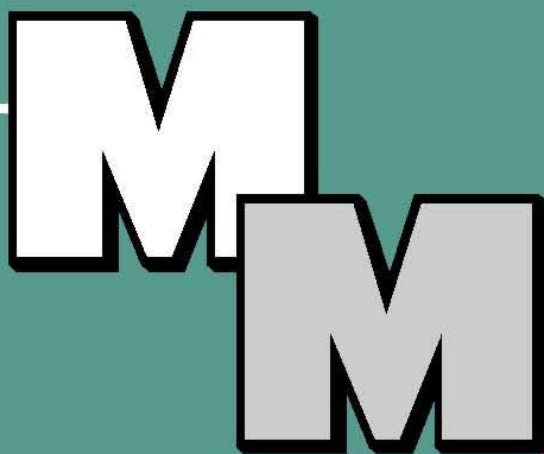


2007/4



- A közigazgatás versenyképessége és az aktuális minőségfejlesztési törekvések
- Minőségirányítási rendszer bevezetése az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál
- Az ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezők a rendőri munkában
- A 8D-módszer bevezetése a MÁV Zrt. Gépészeti Üzletágánál

**Minőség
és Megbízhatóság**

TARTALOM

Stratégiai ágazatunk: a közigazgatás *(Vass Sándor)* **195**

KÖZIGAZGATÁS

Dr. Dudás Ferenc
Néhány gondolat a közigazgatás
versenyképességéről az aktuális
minőségfejlesztési törekvések tükrében **196**

Dr. Madarász Sándor
Minőségirányítási rendszer bevezetése
az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál **206**

Dr. Husi Géza
Az ügyfelek elégedettségét befolyásoló néhány
tényező a rendőri munkában **214**

MÓDSZEREK, RENDSZEREK

Filep Zoltán
Kultúra, amely biztosítja a minőséget
a Toyota üzemekben **220**

Bajók János – Haiman Péterné
A 8D módszer bevezetése
a MÁV Zrt. Gépészeti Üzletágánál **228**

Michael S. Pestorius
Apply Six Sigma To Sales and Marketing **233**

BESZÁMOLO

Várkonyi Gábor
Az EOQ MNB alapításának 35. évfordulóján
tartott ünnepi rendezvényről **239**

A X. Győztes- és IV. Benchmarking
Konferenciáról *(Szódi Sándor)* **245**

EOQ MNB

Az EOQ MNB 2007. évi Közgyűlése
(Várkonyi Gábor – Vass Sándor) **248**

Közhasznúsági jelentés az EOQ MNB
2006. évi tevékenységéről **250**

Beszámoló az EOQ MNB szakbizottsági
üléseiről **252**

Új EOQ oklevelek **254**

Angol nyelvű szakfolyóiratok tartalomjegyzékei
(Várkonyi Gábor) **255**

A Magyar Minőség folyóirat 2007. 7. és 8–9.
számainak tartalomjegyzéke **256**

CONTENT

Our Strategic Branch: Civil Service *(Sándor Vass)* **195**

CIVIL SERVICE

Dr. Ferenc Dudás
Some Ideas about the Competivity
of Civil Service in Reflection
of the Current Efforts of Quality Improvement **196**

Dr. Sándor Madarász
Implementation of a Quality Management
System at the State Employment Service **206**

Dr. Géza Husi
Some Aspects in Police Work Influencing
Customer Satisfaction **214**

MODELS, SYSTEMS

Zoltán Filep
Working Culture which Ensures the Quality
in Toyota Factories **220**

János Bajók – Péterné Haiman
Implementation of the 8D Method
at the Machinery Branch of MÁV Zrt. **228**

Michael S. Pestorius
Apply Six Sigma To Sales and Marketing **233**

REPORT

Gábor Várkonyi
Report on the Gala Conference Organised
for the 35th Anniversary of the Foundation
of the HNC for EOQ **239**

Report on the 10th Winners' and the
4th Benchmarking Conference *(Sándor Szódi)* **245**

HNC FOR EOQ

General Assembly of the HNC for EOQ, 2007
(Gábor Várkonyi – Sándor Vass) **248**

Public Benefit Report on Activities
in 2006 of the HNC for EOQ **250**

Reports of the HNC for EOQ Sections
Meetings **252**

New EOQ certificate holders **254**

Contents of English Language Journals
(Gábor Várkonyi) **255**

Contents of „Magyar Minőség” (Hungarian
Quality), Nos. 7 and 8–9/2007 **256**

KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL

Az ISO 22000-es szabványsorozatról • Minőségirányítási rendszerek
alkalmazásának tapasztalatai a magyar élelmiszeriparban •
Új élelmiszer-higiéniai 5S az élelmiszeriparban • Élelmiszer-ipari
termékfejlesztés új megközelítésben • A Magyar Agrárgazdasági Minőség
Díj nyerteseinek bemutatkozása

Szemlék: 219, 225, 226–227, 238, 247

Hirdetőink – hozzájárultak a szám megjelenéséhez:

Álláshirdetés 212; FERRCERT Tanúsító és Ellenőrző Kft. B3; Digart
International Ltd. 205; ÉMI-TÜV Bayern Kft. 213; EOQ Magyar Nemzeti
Bizottság B2; Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft. 205; SZENZOR
Gazdaságmérnöki Kft. B4; VINÇOTTE Hungary Kft. 238

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EQQ MNB)

nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata

Készül az EQQ MNB, a Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége és

a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. közreműködésével

A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EQQ MNB elnöke

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

AGROKOMPLEX C. S. Zrt.

Aprítógépgyár Zrt.

B. Braun Medical Hungary Kft.

Bureau Veritas Magyarország Kft.

BUSZESZ Élelmiszer-ipari Zrt.

CERBONA Élelmiszer-ipari
és Kereskedelmi Zrt.

Coca-Cola Magyarországi
Szolgáltató Kft.

CONCORDIA KÖZRAKTÁR
Kereskedelmi Zrt.

Csabai Tartósítóiipari Zrt.
Bajai Hűtőiipari Gyára

DEKRA Intertek Certification Kft.

Detki Keksz Édesipari Kft.

Digart Hungary Kft.

DUNAFERR Lemezalakító Kft.

Dunakenyér Zrt.

Dunapack Zrt.

Hullámtermékgépgyár

Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.

Elektromos Műszaki

Szolgáltató Kft.

ÉMI-TÜV Bayern Kft.

Építésügyi Minőségellenőrző
Innovációs Kft.

ERBE Energetika Kft.

Ericsson Magyarország Kft.

Eurokt-Akadémia Kft.

European Quality
Management Kft.

FÉG Konvektorgyártó Zrt.

GEG és Társai Kft.

Gyulai Hűsombinát 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.

M-real Petőfi Nyomda Kft.

Nehézfémöntő Zrt.

OLAJTERV Fővállalkozó
és Tervező Zrt.

Ózdi Acélművek Kft.

P-Group Tanácsadó Iroda Kft.

PICK Szeged Zrt.

Qualitest Laboratórium Kft.

REDEL Elektronika Kft.

ROTO ELZETT CERTA Kft.

SÁG-Építő Zrt.

Schneider Electric Hungária
Villamossági Zrt.

SGS Hungária Kft.

SIÓ ECKES Kft.

STRUKTÚRA

Minőségfejlesztési Kft.

Szabolcs Gabona Holding Zrt.,
Nyíregyháza

Székesfehérvári Fűtőerőmű Kft.

SZOBI SZÖRÖP

Gyümölcsfeldolgozó Zrt.

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 (elnök),
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor

Szerkesztőség: EQQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B

Telefon: 212 8803, 225 1250 v Tel./fax: 212 7638 v E-mail: info@eqq.hu

Terjeszti az EQQ 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 2007-ben 1000 Ft + áfa.



Lapunkat rendszeresen szemlézi
Magyarország legnagyobb
médiafigyelője az

» OBSERVER «

BUDAPESTI MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.

Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744

E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

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

A *Minőség és Megbízhatóság* aktuális számának tartalomjegyzékét már a nyomdábaadás időpontjában megismerheti az EQQ MNB honlapján: <http://www.eqq.hu>, a Minőségfejlesztési Központ honlapján: <http://www.mik.hu>, valamint a Menedzsmentforum Kft. honlapján: <http://www.menedzsmentforum.hu>

Stratégiai ágazatunk: a közigazgatás

Nagyon sok feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy egy ország sikeres legyen, lakosai megfelelő jólétben és jó közérzetben éljék mindennapjaikat. Alapvető fontosságú a gazdaság sikeres működése, az anyagi javakból való részesedés igazságosságának érzete (vagy legalábbis a fennálló árnyok elfogadása), valamint a kedvező infrastruktúra, de feltétlenül idesorolandó a közbiztonság megfelelő színvonala, a hatékony és ügyfélbarát közigazgatás is.

A közigazgatás funkciója szerint átfogja egy ország működésének szinte minden területét, hiszen az állampolgárok egyéni ügyeinek intézésétől kezdve az oktatás, az egészségügy, a különféle hatósági feladatok stb. helyi, regionális és állami szintű intézésén keresztül az államigazgatás kiemelt feladataival bezárólag szinte mindenütt jelen van. A közigazgatási szektor az Európai Unió tagállamaiban közvetett módon az éves nemzeti össztermék közel feléhez járul hozzá, és mintegy 50 millió embert foglalkoztat. Döntően kihat a gazdaság fejlődésére azáltal, hogy az állampolgárok és a vállalkozások számára meghatározza a működés mozgásterét. Az államoknak jelenleg egyre nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy minőségi kormányzati és önkormányzati szolgáltatásokat nyújtsanak viszonylag alacsony költséggel, jogszabályrendszerük "befektetőbarát", átlátható és rugalmas, közigazgatásuk ügyfélorientált legyen. A közigazgatás ilyen módon képes befolyásolni egy ország versenyképességének alakulását, és így joggal mondhatjuk, hogy a közigazgatás az egyik legfőbb stratégiai ágazat.

A közigazgatás lényeges vonása a külső és belső szabályozottság. A külső szabályozottság forrásai a törvények és a jogszabályok, s ezek alapvetően meghatározzák a belső szabályozottságot, a közigazgatási szerv belső működésének rendjét is. De ma már a belső szabályozáshoz egyre inkább hozzátartozik valamilyen minőségügyi rendszer működtetése, ami elsősorban a vonatkozó ISO

szabványok alapján vagy az Általános Értékelési Keretmodell (CAF) alkalmazása eredményeként valósul meg. Különösen az utóbbi kap egyre nagyobb szerepet a közigazgatási szféra megújításában. A CAF az Európai Unió közigazgatás területén folytatott együttműködésének fontos eredménye, s egy alkalmas eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítmény javítása érdekében.

A magyar közigazgatás az Európai Unióba való belépésünk következtében új helyzetbe került. Taggá válásunkkal versenyhelyzetbe került maga az ország, s e versenyhelyzetben való sikeres helytálláshoz szükséges a közigazgatás modernizációja. Egy új típusú igazgatási szemléletmódra, koncepcióra van szükség. Értékelni, elemezni kell az állami szerepvállalás jelenlegi rendszerét és gyakorlatát, s az államnak csak ott kell beavatkoznia a társadalmi és gazdasági folyamatokba, ahol az autonómiák és a civil társadalom arra nem képes. Ahol azonban a közjogi beavatkozás indokolt, ott kezdeményezően és dinamikusan kell ezt megvalósítani.

Lapunk mostani száma 3 cikkben foglalkozik a közigazgatás és a minőség egyes összefüggéseivel. Így elemző értékelést kaphatunk az ágazat hazai és európai vonatkozású aktuális minőségfejlesztési kihívásairól a versenyképességi törekvések tükrében, megismerhetjük az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál bevezetett minőségirányítási rendszert és olvashatunk a rendőrség azon törekvéseiről, amelyekkel az ügyfelek elégedettségét kívánják javítani. Mindezeket a cikkeket az adott téma szakavatott és magasan kvalifikált szerzőitől kapja kézhez az olvasó.



Néhány gondolat a közigazgatás versenyképességéről az aktuális minőségfejlesztési törekvések tükrében

I. KÖZIGAZGATÁS A VERSENYKÉPESSÉGI KIHÍVÁSOK SZORÍTÁSÁBAN

1. A közigazgatás teljesítőképessége és a gazdasági versenyképesség kapcsolódási pontjai

A nemzeti versenyképességi stratégiák megvalósításában egyre nagyobb szerepet játszik a közigazgatás, illetve a tágabb értelemben vett közszféra, mivel:

- valamennyi Európai Unió tagállamban a legnagyobb, egységesen működő szektor (átlagosan az éves bruttó nemzeti össztermék 45%-ához járul hozzá, mintegy 50 millió embert alkalmaz, s évente jelentős összegeket fordít a különböző infrastruktúrák fejlesztésére);
- szabályozásával meghatározza az állampolgárok, valamint a vállalkozások számára biztosított mozgásteret, amely alapvetően befolyásolja a gazdaság fejlődését (pl. a felesleges és indokolatlan szabályok korlátozzák a vállalkozások működését);
- alapvető szolgáltatásokat biztosít (oktatás, egészségügy, a szociális ellátások), amelyek közvetett módon hozzájárulhatnak a távlati gazdasági célkitűzések eléréséhez.

Mindezek azt bizonyítják, hogy a közigazgatás, illetve a közszektor teljesítőképességének fejlesztése az ország versenyképessége megvalósításának egyik kulcskérdése.

2. A korszerű közigazgatás követelményrendszere

Az elmúlt 15 évben végrehajtott közigazgatási modellváltás tapasztalatai azt támasztják alá, hogy csak azokat a feladatokat szabad az államra bíz-

ni, amelyeket az biztonságosan és hatékonyan képes ellátni. Ez nem minden esetben valósul meg, miközben gyakran nem jut elég pénz, energia a feladatkörébe tartozó szolgáltatások színvonalas elvégzésére. Az állam ma túlzottan bürokratikus, sok helyen pazarló, a központi közigazgatás túlmeretezett. Ugyanakkor a kormányprogram(ok) azt tűzi(k) ki célul, hogy szolgáltató közigazgatásra van szükség. Ezek az elvárások alapvetően meghatározzák a közigazgatási szervezeti rendszer és a személyi állomány fejlesztésének általános követelményeit is. Figyelembevételükkel egyaránt megfogalmazható a közigazgatás, illetve személyi állományának jövőképe.

Olyan közigazgatást kell megteremteni, amely

- esélyteremtő;
- kevesebb bürokráciával jobb szolgáltatásokat nyújt;
- működését nem a bürokratikus logika, hanem a feladatok minél hatékonyabb teljesítésének igénye mozgatja;
- az emberekért, s nem pedig önmagáért dolgozik;
- az indokoltnál nem nagyobb, a polgárok igényeihez és elvárásaihoz jobban igazodik, hatékonyan működik, és ügyfélbarát.

Ezeket a célokat olyan személyi állomány képes megfelelően szolgálni, amely

- stabil, ugyanakkor képes dinamikusán megújulni, gyorsan, rugalmasan reagálni a változásokra;
- elkötelezett a közösség(ek) szolgálata mellett;
- szemléletét, munkáját a nagyobb teljesítményre való törekvés jellemzi;
- nem az ügyeket, hanem az állampolgárok problémáit kívánja megoldani;

- kész és alkalmas a szakmai együttműködésre mind a közigazgatás, mind a többi szféra szereplőivel;
- egységes(ebb) kormányzati szemlélettel irányított.

A közigazgatás megújulása természetesen a *bürokrácia más szemléletű megközelítését* is igényli. A belső folyamatok működéséhez, a jogszabályok érvényesítéséhez és a feladatok eredményes végrehajtásához szükség van a jó bürokráciára, amelyet elsősorban a *magas minőségi színvonal*, a *költségerőhatékonyság* és a *projektszemlélet* jellemez. Meg kell szüntetni azonban a nehézkes, pazarló, lassú és körülményes, az állampolgárt másodlagosnak tekintő, rossz bürokráciát.

3. A magyar közigazgatás versenyképessége az Európai Közigazgatási Tér kihívásai tükrében

Hazánk a 2004. május 1-jei Európai Unió csatlakozással egy teljesen új társadalom- és gazdaságpolitikai közegbe lépett. A mintegy másfél évtizede kiépült és megszilárdult jogállami struktúráink révén az integrációra történő felkészülés és a csatlakozást követő intézményi harmonizáció – a tudatos és hatékony kormányzati intézkedéseknek köszönhetően – problémáktól mentesen következett be.

Fontos azonban kiemelni azt, hogy az integrációs felkészüléstől eltérően az intézményi harmonizáció időszaka nem záródott le, mivel – hasonlóan a korábban csatlakozott országokhoz, országcsoportokhoz – e folyamat hosszabb időt vesz igénybe. Az intézményi harmonizációs folyamatok elsődleges területe a nemzeti szintű közigazgatás, ezért kiemelkedő jelentőséggel bír az, hogy a régebben csatlakozott és az új tagállamok egyaránt azonos értékek alapján, azonos színvonalon, és szolgáltató szemlélettel fejlesszék és alkítsák közigazgatásukat.

A szolgáltató jellegű közigazgatási rendszer kiépítése nem csak a harmonizációhoz szükséges időszakot rövidíti le, hanem alapjaiban befolyásolja egy adott ország társadalompolitikai és gazdaságpolitikai modernizációjának színvonalát. Ennek alátámasztására az Európai Unióban is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a közös európai értékekre és hagyományokra épülő ún. Egységes Európai Közigazgatási Tér továbbfejlesztéséhez kapcsolódó intézményi keretek megerősítésére. A gyakran említett ún. lisszaboni csúcson 2000-ben az Európai Tanács úgy foglalt állást,

hogy a közigazgatás és szabályozásának javítása meghatározó tényezője annak, hogy az Európai Unió a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon. A lisszaboni csúcsot követően az Európai Tanács 2002-es sevillai ülése támogatta többek között a Bizottság eEurope 2005 megnevezésű cselekvési tervének célkitűzéseit, amelyek jelentős mértékben járulnak hozzá az Uniónak a versenyképes és tudásalapú gazdaság létrehozását célul kitűző erőfeszítéseéhez. Az Európai Unió közigazgatásért felelős minisztereinek 2002-es logronói, valamint 2003. júniusi rodoszi találkozóin a tagállami közigazgatásokat érintően születtek jelentős döntések. E találkozókön kijelölték azokat az együttműködési területeket, amelyek hatékonyabb és korszerűbb tagállami közigazgatásokat eredményezhetnek.

A fentiek alapján a *közigazgatás modernizációja területén javítani, erősíteni szükséges:*

- a szabályozás színvonalát, ezen belül a hatáselemzések bevezetését és a közösségi jogszabályok megfelelő és időben történő átültetését;
- az emberi erőforrások fejlesztését;
- az innovatív közszolgálat megteremtését, az új igazgatási szolgáltatások (közigazgatási minőségügy) bevezetését;
- illetve az e-kormányzás erőteljesebb tagállami elterjesztését.

A további kiemelt területek között szükséges említeni a helyi és a regionális önkormányzatok modernizációját, kapcsolataik erősítését, valamint a társadalmi párbeszéd folyamatos tökéletesítését.

Az Európai Unió (és OECD) tagállami közigazgatások modernizációjára irányuló elvei és törekvései alapjaiban befolyásolják a hazai államszervezet és közigazgatás átfogó modernizációs programjához, valamint a szolgáltató közigazgatás programjához kapcsolódó feladatok végrehajtását.

Ehhez kapcsolódóan szükséges kiemelni, hogy az Európai Alkotmány korábbi tervezete – az Unió alapjogi chartája keretében – külön deklarálta a jó színvonalú közigazgatáshoz való jogot. Ennek figyelembevételével a nemzeti tagállami közigazgatásoknak garantálniuk kell az állampolgárokat és vállalkozásokat egységesen megillető jogok alapján a közigazgatási szolgáltatások hatékonyságának, minőségének egységes színvonalát. A fejlesztés nagyon fontos aspektusát képezi az, hogy a hangsúly nem a közigazgatási szervezet-

rendszerek mechanikus szemléletű közelítésére, hanem a közigazgatási szolgáltatások színvonalának harmonizálására kerül.

Megjegyzendő továbbá, hogy az Európai Unióhoz történt csatlakozással összefüggő követelmények alapvetően nem közjogi jellegűek. E követelmények közé tartoznak a megbízhatóan működő közigazgatással szemben támasztható elvárások (teljesítőképesség, intézményi kapacitás). Az Európai Unió sajátos felépítésének köszönhetően a közösségi, illetve a közös politikák végrehajtásának sikere a tagállami adminisztrációk eredményességétől is nagymértékben függ. Ez alapozza meg az ún. eredménykötelezettséget, amelynek értelmében minden tagállam úgy köteles megszervezni és működtetni saját közigazgatását – ideértve közszolgálati és közszolgáltatási rendszerét is –, hogy kiszámítható és megbízható partnerévé váljon a többi tagállamnak, illetve közigazgatásának, teljesítőképessége és intézményi kapacitása érje el a minimumkövetelmények szintjét. E követelmények – a megbízhatóság, kiszámíthatóság, nyitottság, átláthatóság, felelősség, hatékonyság, eredményesség – a tagállamok által közösen vallott alapértékek és elvek alapján határozhatóak meg. Mindezek alapján a hazai, egyszersmind már tagállami közigazgatásunk szervezeti rendszerét és működési folyamatait folyamatosan úgy kell átalakítani, hogy biztosított legyen a döntéseinek megbízhatósága és kiszámíthatósága, illetve érvényesüljön a jogbiztonság.

A 2004. május 1-jével megvalósult teljes jogú Európai Unió tagság új dimenziókba állította közigazgatásunk működését. Belépésünkkel versenyhelyzetbe került az ország, s e versenyhelyzet sikeres kezelésében kiemelkedő szerep hárul a közigazgatásra, s annak személyi állományára. Egy alkalmazkodni képes, a bürokratikus kötöttségeket minél jobban leépítő, a közösségi forrásokat hatékonyan felhasználó, és kiszámítható közjogi szabályrendszer alapján működő közigazgatás, amely az érintettek elégedettségére koncentrál, pénzben is kifejezhető versenyelőnyt jelent a társadalom számára.

A fejlett Európai Unió és OECD tagországokban folyamatosan napirenden szerepel a költségvetési szféra, s ezen belül a közigazgatás modernizációja és átfogó reformja. A demokratikus jogállami berendezkedéssel rendelkező tagországokban az ügyfelek, az állampolgárok, a gazdasági szervezetek, a civil társadalom igényei fokozatosan emelkednek, a társadalom szereplői rendszeresen foglalkoznak a közszektor, a közigazgatás

problémáival. A tagállamokra általánosan jellemző állami szerepvállalás erősödésével bővülnek az állam által felvállalt igazgatási és szolgáltatási típusú feladatok, ugyanakkor a költségvetési szféra felhasználható erőforrásainak mértéke változatlan (ill. csökkenő szinten) marad, ezért a fejlesztési programok elsősorban a belső igazgatási és pénzügyi tartalékok hatékonyabb kihasználására koncentrálnak. A társadalmi és gazdasági szintű globalizáció – szűkebb régiókban az ezzel párhuzamosan jelentkező európai uniós integráció – a csatlakozott országok nemzeti közigazgatásaival szemben is komoly szervezeti és működési szempontú alkalmazkodást és versenyképességi kihívást teremt. A magas színvonalon működő, a rendelkezésre álló költségvetési és humán erőforrásokat hatékonyan felhasználni képes nemzeti szintű közigazgatás(ok) kialakításából ugyanis jelentős versenyelőny származhat. Ugyanezen pozitív hatás a csatlakozott országok esetében az uniós tagállamként való működés szervezeti, személyi, technikai, és egyéb feltételeknek való megfelelést, hosszú távon a közösségi források bevonásának maximalizálását, illetve az uniós döntés-előkészítési, döntéshozatali és végrehajtási folyamatokba történő harmonikus illeszkedést is jelenti.

Fenti elvek alapján – figyelemmel az EU és az OECD tagállami közigazgatási reformprogramjaira is – alapvetően új típusú igazgatási szemléletre, koncepcióra, s fejlesztési programokra van szükség. Ezt az újfajta szemléletmódot a következő fejlesztési területeken kell megvalósítanunk. A megvalósításhoz mindenképpen értékelni és elemezni szükséges az állami szerepvállalás jelenlegi rendszerét és gyakorlatát. Az új típusú állami funkció figyelembevételével el kell végezni a közhatalmi típusú állami beavatkozás módjának újragondolását (az államnak ott kell beavatkoznia a társadalmi és gazdasági folyamatokba, ahol a civil társadalom, az autonómiák arra nem képesek, ahol azonban a közjogi és egyedi beavatkozás szükséges, ott dinamikusan és kezdeményezően kell ezt megvalósítani).

4. Kihívások és lehetséges válaszok

Az ezredforduló globális folyamatai azt bizonyítják, hogy a versenyképesség egyre összetettebb követelménnyé válik, s ma már nem lehet kizárólag a versenypolitika, illetve a nemzetgazdaság keretein belül kezelni. A komplex versenyképesség legfontosabb tényezői között egyre hangsúlyosabb szerepet kap a közigazgatási inf-

rastruktúra minősége. Ennek fejlesztése fontos előfeltétele az ország versenyképességének első sorban abból a szempontból, hogy az ország mennyire lesz képes a tőke „befogadására”, a pénzügyi eszközök hasznosulásának elősegítésére. E kihívás jelentőségét tovább növeli az előttünk álló rendkívül ígéretes 2007–13. közötti Európai Unió költségvetés időszaka, amelytől többek között az Európai Unió által társfinanszírozott fejlesztési programok eredményes megvalósítását várjuk. A közigazgatási és közszolgálati reformnak ezért elsősorban arra kell irányulnia, hogy a magyar közigazgatás a hagyományos nemzeti költségvetési újraelosztó szerepköréből egy EU-konform gazdaságösztönző szerepre váltszon. Az új állami szerep más típusú intézményi struktúrát, készséget, s ennek megfelelően másfajta köztisztviselői képességeket követel meg. A közelmúltban megindított államreform lépéssorozatának ezt a szerepváltást kell szolgálnia.

II. JELENSÉGEK – TAPASZTALATOK – TÁVLATOK A GYAKORLATI TENNIVALÓK TÜKRÉBEN

A „sok-e vagy kevés, illetve túlméretezett-e az igazgatás hazai létszáma?” tárgyú vitáknál alapvetően arra is figyelemmel kell lenni, hogy a nemzetközi közszolgálati rendszerekre vonatkozó adatok általános érvényű következtetések levonása céljából nehezen kezelhetőek. Ennek legfőbb oka, hogy az egyes országok eltérő államszervezeti sajátossággal rendelkeznek, valamint különböző jogi és terminológiai kategóriákat használnak. Például a köztisztviselő fogalmát eltérő körben alkalmazzák, néhol a fegyveres erők, rendőrség tagjait is idesorolják, máshol pedig bármiféle rendező elv nélkül egyes szolgáltató közintézmények alkalmazottai is köztisztviselőnek minősülnek. Ezért e körben csupán arra nyílik lehetőség, hogy az egyes közigazgatási területeket érintő strukturális változások mögött meghúzódó létszámfejlődési tendenciákra rávilágítsunk és e jelenségek közötti kapcsolatokat szakmailag értékeljük, kijelölve ezzel a különböző létszámviszonyok összevetésén alapuló tudományos vizsgálódás irányait.

S mindezt kellően árnyalja az, hogy az állami alkalmazottak száma 8–15 évenként mindenütt a világon folyamatosan (növekedéssel – csökkenéssel) változik.

A fentiek természetesen nem jelenthetik azt, hogy e területen nincs bőségesen tennivaló. Nem

is feltétlenül létszámleépítésre, mint inkább átcsoportosításra van szükség.

A közigazgatás teljes vertikuma ebből a szempontból azért is áttekintendő, mert a korábbi alapvető korszerűsítési célok, így:

- a közigazgatás olcsóbbá tétele mind az állampolgárok, mind az apparátusok tekintetében;
- a gépesítéssel összegezhető és kiaknázzható erőforrások (pénz, létszám, információ);
- továbbá az igazgatási tevékenység technológizálásában rejlő előnyök kiaknázzása ma is időszerűek.

Mindezek miatt nem célszerű az ún. olcsó közigazgatás téveszméjébe esni. Nem kerülheti el a figyelmet az, hogy a hatékony közigazgatás szervezethez, létszámmal, anyagi ráfordítást kíván, s mindez rövidtávon egyáltalán nem olcsó. Hosszabb távon azonban, a hatékony működés eredményeként többszörösen megtérülnek a ráfordított beruházások.

A jelentősebb tartalékok mindezek miatt nem a belső, önfenntartó költségek területén vannak, hanem a közigazgatás külső tevékenységében. A társadalomnak és a nemzetgazdaságnak azok a közigazgatási lépések kerülnek nagyon sokba (súlyos milliárdokba), amelyeknél a közigazgatás gépezete indokolatlanul jön mozgásba. Ennek megszüntetésében és felszámolásában vannak a legjelentősebb tartalékok.

A 2002-ben Koppenhágában megtartott II. Európai Minőség Konferencián kiemelten rámutattak, hogy a közigazgatásban a minőség pénzben kifejezhető érték. A felmérések azt mutatják, hogy a bürokratikus kötöttségek által kiváltott költségek az EU GDP-jének 4-6%-át jelentik. Az indokolatlan jogszabályi kötöttségek és beavatkozások megszüntetésével 15%-kal csökkenthetőek a költségek, ami mintegy 45 milliárd euro-s megtakarítást jelentene.

A fentiek ráirányítják a figyelmet arra, hogy nem halasztható tovább a közigazgatási jogszabályok átfogó felülvizsgálata (regulációs és deregulációs reformok).

Így van ez annak ellenére, hogy 1989-ben és 1990-ben eredményesnek értékelhető intézkedésekre került sor a joganyag felülvizsgálata és rendbetétele körében.

A kérdés és az abból fakadó problémák azért vannak mégis változatlanul napirenden, mert az ágazati ellenállás miatt rengeteg olyan szükségleten szabályt kell a jogalkalmazóknak jelenleg is

alkalmazniuk, amelyek hatályon kívül helyezésére vagy újrászabályozására nem került sor.

Legalább annyira káros a hatása azonban annak, ha a közérdek, a védett értékek és a közérdekű szempontok érvényesítése nem jelenik meg a jogszabályokban vagy a létező szabályok végrehajtását senki sem ellenőrzi, s elmarad a mulasztások szankcionálása. Kiemelendő, hogy a jogszabályok gyakorlatban való végrehajtása csak akkor kaphat a társadalomtól támogatást, s abban az esetben lehet közhatalmi presztízse, ha az említett két elem egyensúlya a szabályozásban megfelelően érvényesül.

Az, hogy ez elsősorban mely területeken indokolt, már egy következő dolgozat témája. A sürgős feladatokról leginkább a – polgármesteri hivatalokat vezető – jegyzőket kell megszabadítani, s erre elsősorban a formális hatáskörgyakorlások területén van égetően szükség.

S talán ez is igazolja, hogy a közigazgatás (ill. a közszolgálat) nem létszámában, hanem kifelé ható működésében pazarló, s abban vannak jelentős tartalékai.

Mert pénz- és erőforrás-pazarló (súlyos milliárdokban is mérhető), ha a bürokratikus eljárás – a sorban állás – a tömegesen előforduló ügyekben a mindennapok során lopja az állampolgár, az adófizető és a vállalkozó idejét.

Mert pazarlás, amikor a jegyző (ügyintéző) formálisan és ún. „postás” szerepkörben intézkedik, pl.:

- optometrista látszerész engedélyt vagy szakfordító és tolmácsigazolványt ad ki;
- indokolatlanul előírt hatósági bizonyítványokban foglalja írásba az ügyfél személyes nyilatkozatát egy másik állami szervnél történő „szíves felhasználás céljából”;
- hatósági engedélyt ad ki olyan esetekben is, ahol elegendő lenne a bejelentés, vagy az önkéntes jogkövetés;
- olyan támogatásokról dönt (pl. cukorbetegnek havi támogatása), amelyek összege elenyésző annak költségéhez képest, amelynek megállapítása az államnak, illetve a társadalomnak kerül;
- olyan bevételek beszedése iránt intézkedik rendszeresen hatóságként, amelyeknek igazgatási költsége 3-szor, 4-szer többé kerül, mint ami általuk befolyik a költségvetéshez;
- olyan (1000 Ft-os, valamint 5000 Ft-os) bírságok beszedése iránt hozza mozgásba kellő hatósági szigorral a hivatali apparátust, amelynek költsége az említett 8-10-szeresét teszi ki.

Mert indokolatlan sorban állást és hivatalba járást intézményesít az, hogy pl.:

- jelenleg 15 különböző hatóság (9 minisztérium felügyelete mellett) lát el állami fogyasztóvédelmi feladatokat, amelyek enyhén szólva nem eléggé összehangoltak;
- számos dekoncentrált szerv és azok hatásköreinek párhuzamos jelenléte miatt igen sok területen hiányzik az integrált feladatellátás;
- számos – a lakosságot tömegesen érintő – az 1950-es években megalkotott elavult jogszabály (ld: hagyatéki eljárás) alkalmazását követeljük meg a jogalkalmazóktól;
- közel 4000 munkahelyi kifizető helyen foglalkoznak ma is az ún. családtámogatások megállapításával, s emellett az érintetteknek a Magyar Államkincstár Központ (MÁK) területi szerveit is fel kell keresniük, ha az ellátás továbbfolyósítása merül fel;
- az okmányirodákban viszonylag gyorsan megkapható vállalkozói igazolványok tulajdonosait joggal szomorítja el az, hogy különböző bejelentési kötelezettségeket kell teljesíteniük az adóhatóságnál vagy az érintett társadalombiztosítási igazgatási szervnél. Mindez a nyomtatványok átalakításával persze megelőzhető lenne;
- csak a MÁK területi szervei tudják, hogy a közszolgálati jogviszonyban foglalkoztatott köztisztviselők, közalkalmazottak járandóságai nyilvántartásainak rendszere olyannyira bonyolult, hogy jelenleg 1846 bérelemet kell nyilvántartani;
- az illetékek száma számos esetben jelenleg megkettőzött rendszerben intéződnék, s ezeket racionalizálni lehetne.

A közigazgatási eljárásban felmerülő végrehajtás komolyságát és hatékonyságát szolgálná egy integrált feladatkörű végrehajtó szolgálat megteremtése és működtetése. A hatósági tevékenység újrászabályozása során elengedhetlenné válik az is, hogy a jogalkotók a korábbinál lényegesen nagyobb hangsúlyt fektessenek az állampolgárral szembeni bizalmatlanság felszámolására. Erre elsőként az állampolgárok mindennapi életét indokolatlanul megkeserítő eljárások során van égető szükség.

A jogalkalmazók és az állampolgárok véleménye alapján számos eljárásban teremthető meg annak a feltétele, hogy

- a hatóságok a közhatalmi szabályoknak az ügyfelek önkéntes jogkövetésével és utóla-

gos felelősségre vonásával szerezzenek érvényt;

- ahol ez lehetséges, a szükségtelen engedélyezést megszüntessék vagy azt bejelentési kötelezettséggel váltsák fel.

Mindebben sokat jelentene egy olyan – évek óta hiányzó – mechanizmusnak a megteremtése, amelynek alapján a jogalkalmazó érdekelt és kötelezett lenne arra, hogy a hivatali csatornákon gyorsan visszajelzést küldjön az eleve alkalmatlan vagy az idők során alkalmatlanná vált hatósági előírásokról. A hatósági bürokrácia csökkentése érdekében rendszeresíteni lehet a különféle ötletpályázatokat a jogalkalmazók és az ügyfelek körében, mivel a szükségtelen eljárások elszenvedői tudják igazán felszínre hozni az anomáliákat.

III. A CAF MODELL, MINT A MEGÚJULÁS EGYIK LEHETSÉGES INNOVÁCIÓS ESZKÖZE

1. CAF kalauz

Az Általános Értékelési Keretmodell (CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje alapozott meg. Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon, illetve az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni.

A CAF az EU közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés fontos eredménye.

A rendszer kísérleti változatát 2000. májusában mutatták be, az első módosított változatot pedig 2002-ben indították el. A CAF Forrás-Központját (FK) a maastrichti Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) belül hozták létre a közigazgatásért felelős főigazgatók döntése eredményeként.

A 2006. évi CAF verzió létrehozásában szakértői szinten Magyarország is részt vett mintegy 10 EU tagországgal, az Európai Közigazgatási Intézettel és az EFQM-mel együtt. Az új verziót az EU közigazgatásért felelős főigazgatóinak fő-

ruma 2006-ban jóváhagyta, a modell a szakmai nagyközönség előtt először a IV. Európai Minőség Konferencián (Tamperében) került bemutatásra.

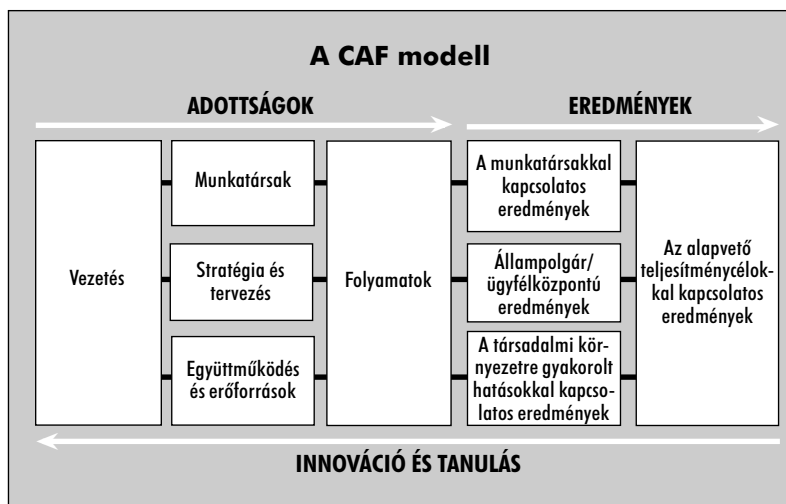
Kiemelendő, hogy 2000. és 2006. között mintegy 1000 európai közigazgatási szerv kezdte el használni a CAF-ot saját intézményük hatékonyságának javítására.

Megemlítendő, hogy nemzeti szinten is sok ország kifejlesztette a CAF-ot támogató szervezeti struktúrákat, ideértve a képzést, az e-eszközöket, brosúrákat, a CAF felhasználói rendezvényeket és a CAF-adatbázisokat. Mindezen tevékenységek valamennyi CAF-szakértő és felhasználó számára garantálják azt, hogy az Egyesült Királyság soros elnöksége által kitűzött cél – a 2000 nyilvántartott CAF felhasználó 2010-ben – teljesül. A CAF-fal kapcsolatos magyar segédanyagokat, fejlesztéseket a www.meh.hu honlapon lehet elérni. Itt megtalálható az új CAF verzió kérdőíve, az új CAF módszertani útmutató, valamint a benchlearning tevékenységet segítő háttéranyag.

2. CAF célkitűzések

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához, a teljesítmény javítása érdekében. A metodika olyan önértékelési keretet nyújt, ami koncepcióját tekintve hasonló a nagyobb TQM (teljes körű minőségirányítás) modellekhez, különösen az EFQM-hez, de sajátosan a közigazgatási szervezetekre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre és sajátosságokra.

3. Felépítési iránytű



4. Főbb jellemzők CAF tükörben

A CAF alkalmazása a szervezetnek megfelelő keretet nyújt az állandó fejlesztési folyamat beindításához.

A CAF az alábbiakat nyújtja:

- bizonyítékokon alapuló értékelést, az európai országok közsféráiban széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján;
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagaszló szintjei megállapításának lehetőségét;
- az irányítás következetességének kialakítását; a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus megteremtését;
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolat létrehozását;
- a munkatársak körében a fejlesztési folyamatba történő bevonásuk révén lelkesedést kiváltó eszközként szolgálhat;
- a jó gyakorlati megoldások előmozdításának, és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő megosztásának lehetőségeit;
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálását szolgálja;
- a haladás időbeni mérésének eszköze az időszakos önértékelések révén.

5. Az értékelési rendszer lényege

A CAF egyik kötelező eleme az értékelési rendszer. Bár az erősségek, fejlesztésre szoruló területek feltárása és az ehhez kapcsolódó fejlesztési intézkedések az önértékelés legfontosabb kimenetelei, a szervezetek néha túlságosan az értékelésre összpontosítanak. Az értékelési rendszert a CAF új változatában megőriztük és tovább fejlesztettük.

A CAF modell minden egyes alkritériumának és kritériumának értékelése 4 fő célból történik:

1. a fejlesztési tevékenységek követendő irányainak jelzése;
2. saját előrehaladásunk mérése;
3. a jó gyakorlati megoldások azonosítása az adottságok és az eredményeknek odaítélt magas értékszámok jelzése alapján;
4. olyan valós partnerek megtalálásának elősegítése, akikről tanulni lehet.

A CAF 2006-os verziója immár az értékelés két módjára ad lehetőséget.

A „hagyományos CAF értékelés”-t és a „részletes CAF értékelés”-t a szervezet saját választása szerint alkalmazhatja.

6. A CAF 2002 és a CAF 2006 közötti fő különbségek

A korábbi CAF verziók használói nem fogják túl nehéznek találni az új változatban történő eligazodást.

A lisszaboni stratégia kontextusában nagyobb hangsúlyt helyeztünk a korszerűsítésre és az innovációra. Határozottabban jelennek meg a vezetésre és a stratégiára vonatkozó kritériumokban, míg a folyamatok állandó megújításának szükségessége az 5. kritériumban jelenik meg.

A bevezetés és számos újonnan megfogalmazott példa jobban illusztrálja a közsférában meghonosodott minőségirányítás hozzájárulását a jó kormányzás megvalósulásához. Az értékelési rendszer lehetővé teszi a szervezetek számára az értékelési ismereteik elmélyítését és a fejlesztési intézkedéseikre történő nagyobb mértékű összpontosítást. Az önértékelésre és a fejlesztési intézkedési tervekkel kapcsolatos útmutatások további felvilágosítást adnak.

Összefoglalva, a CAF modell szerinti önértékelés lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról. Összehasonlítva egy teljes körű minőségirányítási modellel, a CAF-ot kifejezetten felhasználóbarát modellnek terveztük. A CAF továbbra is nyilvános és ingyen hozzáférhető. A szervezetek igényeik szerint szabadon felhasználhatják a modellt.

Ennek keretében arra is lehetőség nyílik, hogy a II. részben összefoglalt folyamatokat racionalizáljuk, illetve az e körbe tartozó kezdeményezéseket megalapozzuk.

7. Lehetőségek – távlatok és kapcsolódási pontok

a) Európai Minőség Konferencia

A 2008-ban, Párizsban megrendezendő V. Európai Minőség Konferencia előadásai négy fő témakört ölelnek fel:

- az állampolgári igényeknek való megfelelés erősítése;
- az állampolgári részvétel, mint a közszolgáltatások minőségfejlesztésének egyik mozgatórugója;

- az alapvető társadalmi kérdések számításba vétele;
- az állampolgárokon kívül, valamennyi érdekelt fél bevonása a minőség érdekében.

A kiválasztandó tagállami jó gyakorlatokat a témakörök szerint a szervezőbizottság sorolja be a programba a felkért közigazgatási szakértők segítségével. A prezentációknak illeszkedniük kell a konferencia fő témáihoz.

A jó gyakorlatok előadóinak előzetesen egy rövidített, valamint egy részletes eseteleírást kell elkészíteniük. A leírásokat a felkért szakértők véleményezik majd. A rövidített (egy oldalas) bemutatónak tartalmaznia kell a gyakorlat meghatározását, a minőségfejlesztést, a szereplőket, a siker mérőszámait, a következtetéseket, valamint a projekt innovációs tartalmát és felhasználhatóságát.

Fontos kiemelni, hogy a legutóbbi, Tamperében 2006-ban megrendezett konferencián több sikeres magyar prezentáció is bemutatásra került. Mindez három magyarországi jó gyakorlat közreadását jelentette, amelynek középpontjában a helyi kezdeményezések eredményessége állt.

b) Európai CAF Konferencia

A III. Európai CAF Konferenciára 2007. október 11-12-én kerül sor Lisszabonban. A mottója: a CAF a változás ösztönzője. A szakmai találkozó három téma köré szerveződik (a zárójelben lévő országok tartanak előadást):

- Munkatársak (Dánia, Románia, Franciaország, Olaszország);
- A folyamatok megújítása, változtatása (Magyarország, Csehország, Norvégia, Lengyelország, Portugália);
- A vezetők elkötelezettsége (Görögország, Szlovénia, Ciprus, Észtország).

A CAF együttműködés napirendjén van továbbra is a tanúsítás/módszertani igazolás/külső visszajelzés témája. A kérdésben nincs egységes, közös álláspont továbbra sem, mivel eltérő megközelítéseket alkalmaznak az egyes tagállamok. Mindazonáltal a témát szakértői szinten fontosnak tekinti számos tagország, ezért a két fő megközelítésről a szakmai vita tovább folytatódik.

c) Európai Közszektor Díj

- A Díj első alkalommal 2007-ben kerül átadásra: 2007. november 12–13, Luzern, Svájc.
- A kezdeményezést a Speyer Egyetem, az Európai Közigazgatási Együttműködés Csoportja (amely inkább elméleti, egyetemi szak-

értőket tömörít), valamint a Bertelsmann Alapítvány hozta létre.

- A kezdeményezés partnerországai: Németország, Ausztria, Svájc. Más tagállamok is érdeklődnek, de jelenleg a jelentkezők többsége német nyelvterületről érkezik.
- A Díj odaítélése során 2007-ben három kulcsterületre fókuszálnak: 1, együttműködésen alapuló kormányzás; 2, a célok megvalósítása kevés erőforrás felhasználásával; 3, a demográfiai változásokkal való szembenézés.
- A díj új platformot is jelent a szervezetek egymástól való tanulása számára.
- A kezdeményezőket nyitottak a közigazgatás valamennyi területe felé. A díj elnyerésének további feltétele a kiemelkedő eredmények elérése mellett a rendszerszerű folyamatos továbbfejlesztés.

Megjegyzendő, hogy a Miniszterelnöki Hivatal a közeli hetekben felkérte a korábban Közigazgatási Minőség Díjat elnyert szervezeteket, hogy kandidáljanak e fontos versenyben.

d) Magyar Közigazgatási Minőség Díj

- A díj értékelési struktúrája kezdetektől fogva a CAF modell kritériumaira épül.
- Az új, finomhangolt modell szerinti struktúra beépül a Díj értékelési folyamatába. Az új modell módosításai alapvetően nem befolyásolják az értékelési eljárást, mivel a 2002-es és a 2006-os verziók egymásra épülten, koherensen kerültek kidolgozásra, s a tartalmában alapvető változtatásokra sem került sor.

A Díj 2007-ben is elismerte azon minőségfejlesztési műhelyek eredményeit, amelyek hosszú évek óta meghatározóan élen járnak a szolgáltató közigazgatás megvalósításában. Az elismert műhelyek között ezúttal a Somogy Megyei Önkormányzat, a tatabányai Megyei Jogú Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatala, az APEH Dél-alföldi Regionális Igazgatósága, valamint Budapest Főváros XIX. Kerületének Önkormányzata tűnt ki.

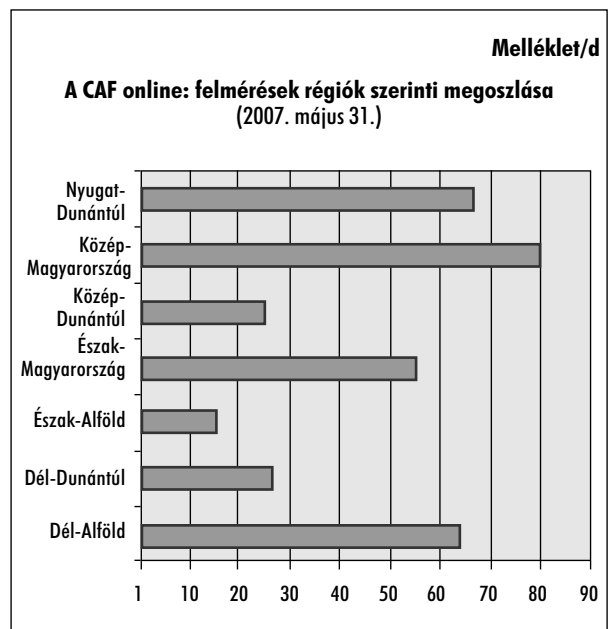
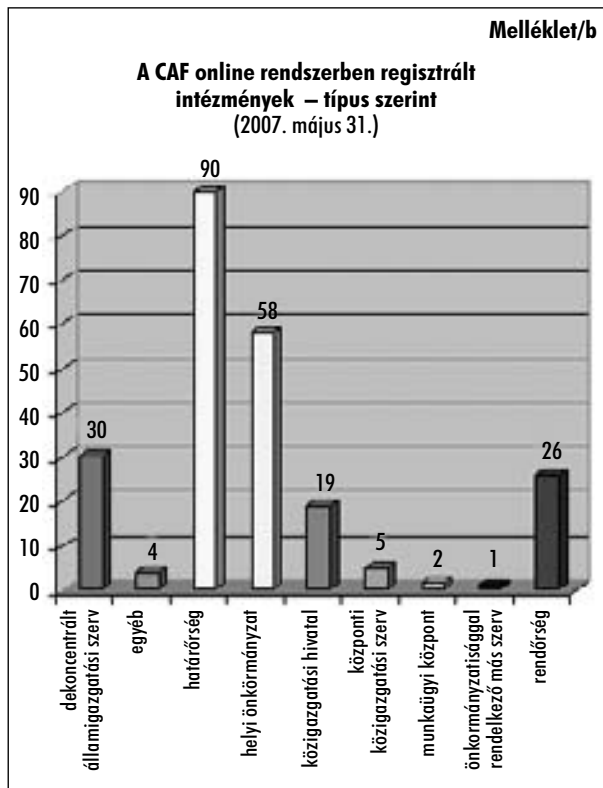
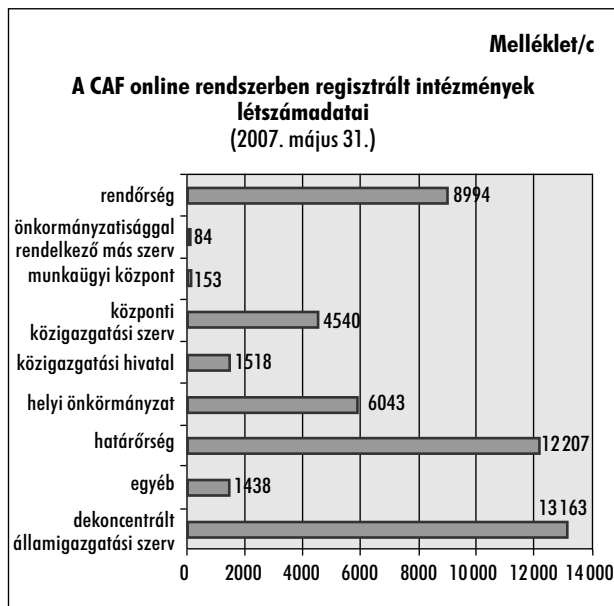
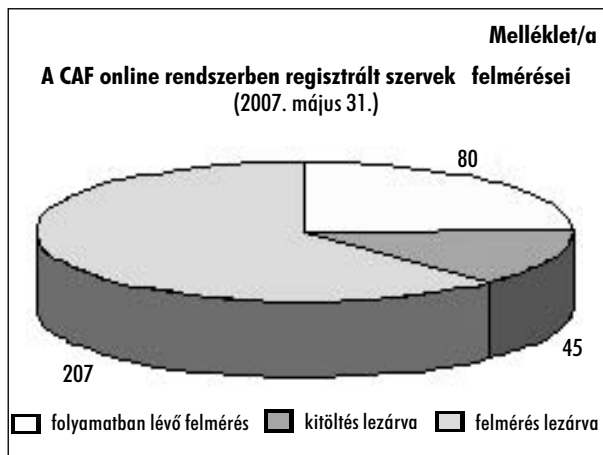
8. Nemzeti és nemzetközi alkalmazási helyzetkép és távlatok

Az Európai Közigazgatási Intézet CAF Központja által segített európai CAF együttműködés célkitűzése európai szinten a 2010 regisztrált CAF felhasználó elérése 2010-ig. Az Intézet prezentációja szerint jelenleg 909 európai regisztráció tör-

tént. Magyarország az első harmadban helyezkedik el továbbra is.

Fontos kiemelni, hogy Magyarországon 265 regisztrált alkalmazót tartunk nyilván, amelyek sorában 58 a helyi önkormányzat. Az is megjegyzendő, hogy az alkalmazók nemcsak regisztrált szervezetek, hanem a Miniszterelnöki Hivataltól

hivatalos módszertani igazolást is kapnak arról, hogy az intézményi önértékelésük megfelel az Európai Unió minőségfejlesztési modelljének. Bízunk abban, hogy e sajátos és igényes minőségfejlesztői körben egyre több közigazgatási szervvel találkozhatunk. Az e körbe tartozó ígéretes törekvéseket a mellékletek mutatják be, illetve foglalják össze.



A Digart Hungary Kft. gratulál a **Digart** International Ltd. által
2007. május 22-től 2007. július 25-ig
tanúsított magyarországi szervezeteknek:



MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:

Állami Szívkórház
Balatonfüred
Balatonfüred
Árendás és Autó Áren-
dás Kft.
Solymár
Beton Center Kft.
Kecskemét
Dolex Kft.
Budapest
Forsza-Trade Kft.
Petőfibánya
Fővárosi Önkormányzat
Idősek Otthona
Budapest
Gottsegen György Ország-
os Kardiológiai Intézet
Budapest
Huncargo Spedition
Szállítmányozási Kft.
Érd

Kaloprint Nyomda Kft.
Kalocsa
K.I.T. Kft.
Vasszécseny
M Profood Élelmiszer-
ipari Szaktanácsadó és
Kereskedelmi Zrt.
Pécs
Meszprint Nyomdaipari
és Kereskedelmi Kft.
Budapest
N-Bau-N Kft.
Szolnok
Pető Autó Szolgáltató és
Kereskedelmi Kft.
Mezőkövesd
Prospektus Nyomda Kft.
Veszprém
Segély Helyett Esély
Alapítvány – Thalassa
Ház
Budapest

Szociális Háló Egyesület
Pécs
Uviép Univerzális
Víziközmű-építő és
Szolgáltató Kft.
Békéscsaba

**MSZ EN ISO 14001:2005
szabvány szerint:**

Állami Szívkórház Bala-
tonfüred
Balatonfüred
K.I.T. Kft.
Vasszécseny
Prospektus Nyomda Kft.
Veszprém
Uviép Univerzális
Víziközmű-építő és Szol-
gáltató Kft.
Békéscsaba

**MSZ ISO/IEC 27001:2006
szabvány szerint:**

e-Base Informatikai Kft.
Paks

**Magyar Egészségügyi
Ellátási Standardok
(MEES 1.0) szerint:**

Gottsegen György Országos
Kardiológiai Intézet
Budapest
Segély Helyett Esély Alapít-
vány – Thalassa Ház
Budapest
Tapolcai Dr. Deák Jenő
Kórház-Rendelőintézet és
Gyógybarlang Kft.
Tapolca

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

Meghívó

**a Quality Line Kft. VI. konferenciájára,
melynek szakmai támogatója az EOQ MNB**

**„A minőség jövője – vállalati versenyelőny a 8D módszer alkalmazásával”
című konferencia részletes programja megtekinthető
a www.qlinekft.hu honlapon**

Minőségirányítási rendszer bevezetése az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (a továbbiakban ÁFSZ), a magyar közigazgatás egyik legnagyobb létszámú, feladatai keretében sokféle tevékenységet ellátó, több önálló költségvetési szerv összességéből álló országos hálózata. Alapvető feladata az állami munkaerő-piaci, és szociális politikák érvényesítése, a munkaerőpiac egyensúlyának biztosítása, a munkaügyi ellátórendszer működtetése.

Az ÁFSZ irányítója a szociális és munkaügyi miniszter. Az ÁFSZ szakmai munkájának az irányítója a központi hivatalként működő Foglalkoztatási és Szociális Hivatal (FSZH). 2006 végéig a 19 megyeszékhelyen és a Budapesten működő, összesen húsz megyei munkaügyi központ végezte tevékenységét. A megyei munkaügyi központokhoz tartozóan a kistérségi központokban több mint másfélszáz munkaügyi kirendeltség látta el az ügyfélszolgálati végpontok feladatait.

Az államigazgatás korszerűsítésének keretében 2007. január 1.-től a húsz megyei munkaügyi központ helyett hét regionális munkaügyi központ működik, és módosult a kirendeltségek struktúrája és feladatrendszere is.

Mint az előzőekből látható, az ÁFSZ szervezeti közigazgatási feladatokat látnak el döntően, ezért tevékenységük közvetett módon, de jelentősen befolyásolja a lakosság életminőségét.

Minőség a közigazgatásban

A lakosság életminőségének meghatározó eleme a közszolgáltatások minősége, ami a közszolgáltatáshoz való hozzáférésben (elérhetőség, távolság, e-ügyintézés, várakozási idő stb.), annak átláthatóságában, és partnerközpontúságában mérhető. A partnerközpontúság a közigazgatásban olyan működést jelent, amikor a szervezet a küldetésének teljesítésekor folytonosan visszacsatol a működésben érintettek igény és elégedettség analizésére, és a működést meghatározó stra-

tégiát, értékrendet és politikát is ezek alapján, az érintettek (akik ekkor már partnerek) bevonásával határozza meg.

Ha elfogadjuk, hogy a lakosság életminőségét meghatározza a közszolgáltatások minősége is, akkor a közszolgálatban működő minden szervezet számára elsődleges kötelesség a tevékenységük minőségbiztosítása, a minőségirányítási rendszer kialakítása és működtetése.

Ahhoz, hogy egy szervezetben minőségirányítási rendszert működtessünk, az alábbi feladatokat kell újra és újra elvégeznünk:

1. a minőség meghatározását,
2. a minőség mérését,
3. a minőség fenntartását,
4. a minőség fejlesztését.



A humán folyamatokban – és elsősorban a közigazgatásban – a folyamatok eredményeként létrejövő szolgáltatás vagy bármi más produktum minőségét nem definiálhatjuk egyszerűen a vevői igényeknek és elvárásoknak való megfelelésként. Ezekben a folyamatokban ugyanis, már a klasszikus vevői szerep is nehezen értelmezhető. A folyamatokban a homogén vevői kör helyett a sokszor nagyon is más érdekeket megjelenítő ügyfelek, megrendelők vannak egyszerre, egyidejűleg jelen. *Ezért a minőség egyik lényeges és meghatározó eleme a partnerközpontúság, azaz a folyamatokban érintettek prioritásként kezelt igény- és elégedettség-szintjének, valamint a folyamatokba történő bevonás mértékének az eredője.*

A közigazgatás folyamatában érintettek közül (mint megrendelő), minden esetben prioritást kap a jogalkotói-felügyeleti szervezet, hiszen a jogszabályok áthághatatlan keretet jelent minden esetben. A minőség a partnerközpontúságban kifejezésre jutó igény- és elégedettségi, továbbá bevonási szinten túl, a szervezeti működés sajátosságai

gaiban is megnyilvánul. A közigazgatási szervezetek működésének a közfinanszírozásból eredően hatékonynak kell lennie. A minőségközpontú megközelítés megkívánja a közigazgatásban is a tervszerűséget és a tudatos szervezeti működést, azaz a folyamatok mikro- és makroszinten történő $P \rightarrow D \rightarrow C \rightarrow A$ ciklus szerinti menedzselését. Így a minőséget a közigazgatási szervezetek számára a fentiek alapján definíciószerűen az alábbiak szerint határoztuk meg:

A közigazgatásban a minőség a tervszerű, tudatos, hatékony és partnerközpontú szervezeti működést jelenti.

A közigazgatásban a minőség mérésénél a minőséget meghatározó elemek tulajdonságait kifejező mérőszámok meghatározása jelenti a nehézséget. A minőséget meghatározó elemek közül a partnerközpontúság mérőszámait tapasztalatunk alapján a folyamatokban érintettek igény- és elégedettség méréseiből levezethető szokásos elégedettségi mérőszámok jelentik, illetve azok valamilyen függvénykapcsolati értékeiként értelmezhetők.

A folyamatok tervszerűségét, tudatosságát és hatékonyságát a folyamatelemzésekhez használt kulcs-teljesítménymutatókkal mérhetjük, amelyek kialakításához nagy segítséget nyújt az EU-ban a közigazgatás számára ajánlott Általános Értékelési Keretmodell (CAF). Bővebben lásd a www.eipa.nl honlapon.

A minőség fenntartása a közigazgatási szervezetekben már a kezdeti szakaszban különös figyelmet érdemlő kérdés. A jogszabályok és az eljárásrendek által részletesen szabályozott folyamatok gyakorlati megvalósításába kell beépíteni azokat az elemeket, amelyek garanciát jelentenek a minőség alkotóelemeinek tartós és meghatározott szintű jelenlétére. Ez a PDCA elemek alkalmazása révén részben önfenntartó folyamat, de szükséges az olyan támogató cselekvési programok alkalmazása is, mint:

- a vezetői elkötelezettség kialakítása,
- a munkatársi minőségismeret kialakítása,
- a munkatársak széleskörű bevonása,
- a teljesítményértékelésre támaszkodó vezetés és értékelés,
- a tanuló szervezet kialakítása.

A minőség fejlesztése a közzsférában folytonos feladatot jelent nem csak a kitűzött minőségcélok nagyobb biztonsággal történő elérése érdekében, hanem azért is, mert a folyamatok eredménye nem

csak egy szolgáltatás vagy egy bármilyen produktum (engedély, büntetés, járandóság folyósítás stb.), hanem maga az interperszonális kapcsolat, amely egyedi és megismételhetetlen. Ezért a „termék” is minden esetben egyedi és nem szabványosítható.

A közszolgálat minősége, ez a meglehetősen összetett, inhomogén jellemző, mivel nem reprodukálható egyetlen egy másik folyamatban sem, ezért a folytonos jobbításra ítéltetett.

A minőségfejlesztést a különböző szervezetek szervezeti sajátosságaihoz igazítva, de alapvetően minőségügyi módszerek, az ún. minőségügyi eszköztár segítségével tudják hatékonyan megvalósítani.

Minőségirányítási rendszer bevezetése az ÁFSZ szervezeteiben

Miután tisztáztuk a minőség fogalmát, mérésének lehetőségeit, fenntartásának és fejlesztésének módját, azt kellett megvizsgálni, hogy milyen célok elérése érdekében kívánunk minőségirányítási rendszert bevezetni.

Az ÁFSZ ügyfelekkel foglalkozó szervezetei, a Foglalkoztatási Hivatalban (2006. 12. 31-ig így nevezték a Foglalkoztatási és Szociális Hivatalt), 2002-ben végzett vezetői értékelések alapján, nem ismerték kellő mélységben az ügyfelek elvárásait és igényeit a szervezettel szemben. Nem vizsgálták az ügyfelek hozzáférési mutatóit (pld: várakozási idő). Az erősen bürokratikus működésben alig volt jelen a folyamatok értékelése, az értékelés alapján történő visszacsatolás, korrekció, és a hatékony működés kritériumai sem teljesültek sok esetben. A közigazgatási minőség előző szakaszban bemutatott értelmezése alapján nyilvánvaló volt, hogy a megfelelő minőségirányítási rendszer bevezetése orvosolhatja a fenti problémákat. Így született meg a döntés, miszerint egy akkor induló szervezetfejlesztési PHARE támogatású projekt keretében megkezdődik az ÁFSZ szervezeteiben a minőségirányítási rendszer kialakítása és bevezetése.

Hosszas elemzés és viták után e meglehetősen szerteágazó hálózatban a bevezetés mikéntjéről és módjáról az alábbi fő jellemzőket meghatározó döntés született:

1. A minőségirányítási rendszer bevezetése alulról felfelé építkező módon, a kirendeltségeken kezdődik. Ennek indoka, hogy az ügyfelek és állampolgárok által érzékelhető

kedvező változások így realizálhatók a leggyorsabban.

2. Az ÁFSZ szervezetei számára – két szinten – egységes modellt kell kidolgozni. A modell TQM szemléletű, önértékelést, és az Általános Értékelési Keretmodellt (CAF) alkalmazó, a munkaügyi szervezet sajátosságait figyelembe vevő rendszerszintű megközelítés legyen.
3. A kirendeltségi minőségirányítás bevezetését megelőzi a Veszprém Megyei Munkaügyi Központban az FH minőségügyi vezetőjének irányításával folyó modellalkotó kísérlet, valamint a modell pilot szintű kipróbálása, további hét kirendeltségen.
4. A minőségirányítási modell bevezetését minden fázisban projekt keretek között kell megvalósítani.
5. A bevezetési projektek rendszerének kapcsolatában meg kell teremteni a tanuló szervezet kialakításának feltételeit. Ezt a belső képzések rendszerének kialakítása és működtetése, mentori hálózat kialakítása és a benchlearning feltételeinek biztosítása kell hogy segítse.

Fenti alapelveknek megfelelően folyt 2002 és 2003-ban a Veszprém Megyei Munkaügyi Központban az első szintre vonatkozó modellalkotó munka, és ezzel párhuzamosan a kipróbálás, amelynek eredményeként a központ 2004-ben az első között elnyerte a Közigazgatási Minőség Díjat is.

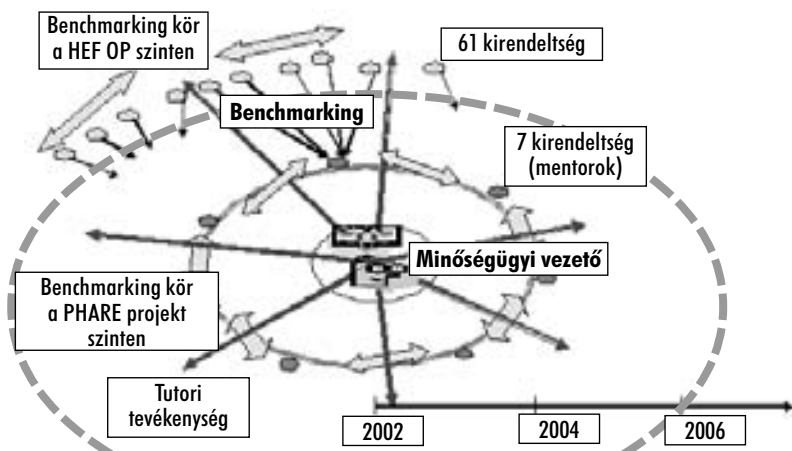
2003-ban a Barcs, Baja, Balassagyarmat, Esztergom, Hatvan, Orosháza és Ózd városok munkaügyi kirendeltségei kezdték meg egy PHARE támogatású projekt keretében a kirendeltségi minőségirányítási rendszer pilot szintű bevezetését az első szinten. E projekt tapasztalatainak értékelését és a szükséges korrekciók elvégzését követően 2005-ben kezdte meg további 61 kirendeltség a már véglegesített modell szerinti minőségirányítási rendszer bevezetését az EU Szociális Alapok által támogatott, a humán erőforrás fejlesztését célzó operatív programhoz tartozó projektben.

A projektek egymásra épülését és folytonosságát, valamint a tanuló szervezet kialakítását biztosította az, hogy az időben korábbi projektekben

résztvevő kirendeltségek vezetői és munkatársai a következő fázisokban, az újonnan csatlakozó kirendeltségek mellett, mentori feladatokat láttak el.

A benchlearning lehetőségét mind a modellt fejlesztő és betanítását segítő munkatársak (tutorok), mind a kirendeltségeket segítő mentorok között horizontális és vertikális irányban egyaránt biztosította a kialakított rendszer.

A bevezetés benchlearning kapcsolatát az idősíkon az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra A minőségirányítási rendszer bevezetésének benchlearning kapcsolatai az idősíkon

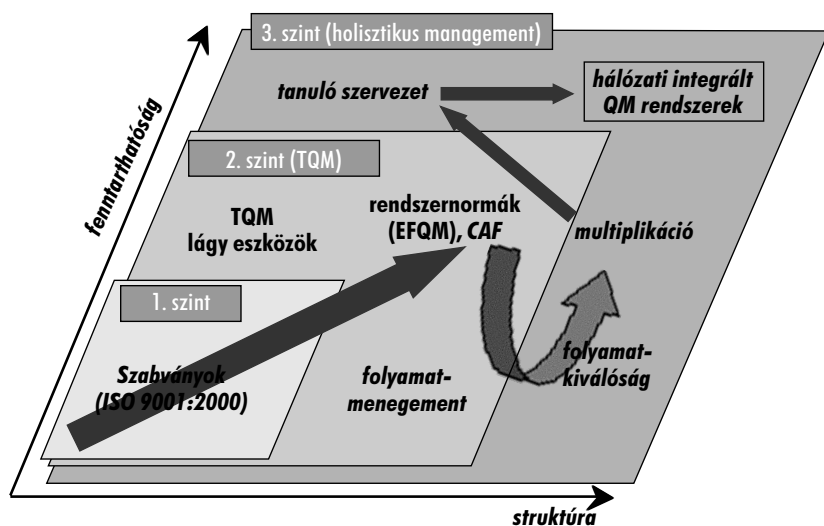
Az ÁFSZ partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modellje

A minőségirányítási rendszereket a szakirodalom a szervezeti struktúra korszerűsége és a fenntarthatóság függvényében rendszerint három szintre sorolja be.

Az első szinten a szabványok találhatók, amelyek közigazgatási alkalmazása véleményünk szerint, tekintettel a jogszabályi és az eljárásrendi köztöttségekre és az egységesített folyamatokra, nem vezetnek az elvárt eredményekre, különösen a partnerközpontúság terén.

Második szinten a TQM filozófia elvein kialakított modellek találhatók, amelyek fókuszálhatnak a partnerközpontúságra, magas szintű fenntarthatóságot biztosítva, vagy a folyamatok javítására. A rendszernormák alkalmazása (pl: CAF) mind a fenntarthatóságot, mind a szervezeti struktúrát javítja (2. ábra).

Legjobb eredményeket a harmadik szinten, az integrált rendszerek alkalmazásával érhetjük el, amely már feltételezi a tanuló szervezet kialakulását is.



2. ábra Minőségirányítási rendszerszintek

Az ÁFSZ keretében folyó minőségirányítási rendszer bevezetési projekt célkitűzése a munkaügyi kirendeltségeken a partnerközpontúságot a középpontba helyező, rendszernormákat alkalmazó modell kialakítása és gyakorlati bevezetése. Azért került a partnerközpontúság először a fókuszba, mert a munkaügyi közigazgatási folyamatok a jogszabályok és az egységesen alkalmazott belső utasítások által jól meghatározottak és részletekbe menően szabályozottak.

Az ÁFSZ I. szintű modell kiépítését és teljes körű bevezetését követően kerül majd sor a folyamat-kiválóságot is megcélzó, integrált modell kidolgozására és bevezetésére.

Az ÁFSZ I. szintű, ún. partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell a 2. ábrán az origóból induló nagy nyíl végpontjánál, míg az ÁFSZ II. szintű modell a felső vízszintes nyíl végpontjánál helyezhető el. A bevezetéstől az I. majd a II. szintig vezető utat a nyilak mutatják.

Az előzetesen elfogadott elveknek megfelelően az I. szintű, partnerközpontú modell bevezetése a kirendeltségeken projektszerűen történt. Meghatározott keretek között minden kirendeltségen a modellelemeknek megfelelő aktivitásokat kellett végrehajtani, amelyek teljesülését ún. mérföldkö-jelentésekkel követtük nyomon.

A kirendeltségi partnerközpontú minőségirányítási modell elemeit, a korrekciókat követően az alábbiak szerint véglegesítettük:

1. szervezeti helyzetértékelés (irányított);
2. minőségpolitika, küldetés, értékek, jövőkép, stratégia meghatározása;
3. partnerazonosítás, igény- és elégedettség-felmérés, elemzés;

4. minőségcélok meghatározása;
5. minőségfejlesztési tervek készítése;
6. minőségfejlesztő körök létrehozása, tervek végrehajtása,
7. eredmények mérése, elemzése;
8. szabályozások, korrekciók elkészítése;
9. a szervezet önértékelése KÉK szerint;
10. benchmarking.

A modell elemei közül

- a tervezési fázisba (P) tartozik: 1, 2, 3, 4, és 5;
- a végrehajtási fázisba (D) tartozik: 6;
- a mérés és értékelés fázisba (C) tartozik: 7 és 9;
- a visszacsatolás fázisba (A) tartozik: 8.

Így a bevezetési projektben is megvalósítjuk a P D C A elvet.

A bevezetés kirendeltségi projektjéhez a fejlesztőmunka során kidolgozott, majd a kísérleti bevezetés során korrigált módszertani útmutatót és a megvalósításban segítséget nyújtó, adaptált minőségügyi eszköztárat készítettünk. Több eszköz használatát on-line kapcsolatban működtetett számítástechnikai háttérrel is segítettük.

Munkánkat az European Commission; DG Employment and Social Affairs szervezete 2005. augusztusában azzal ismerte el, hogy a „Promoting Benchmarking within Local Employment Development (LED)” című kiadványában az EU munkaügyi szervezetei számára jó példaként követendőnek ajánlotta. (www.benchmarking-led.dk)

A partnerközpontú kirendeltségi minőségirányítási modell bevezetésének célkitűzései és eredményei

A munkaügyi kirendeltségeken a minőségirányítási rendszer bevezetési projektjének végrehajtása során (2005- 2006.) minden kirendeltség a helyzetelemzéseket követően kitűzte a fejlesztési célokat. A kitűzött célok elemzését követően igazolást nyert az, hogy szükséges:

- a partnerközpontúság megjelenítése a kirendeltségi munkában, azaz a partneri viszonyok

és igények meghatározása, a partneri elégedettség mérése,

- a partneri elégedettség javítása, kiemelten az ügyfél-várakozási idő csökkentése,
- a tevékenységek kulcsteljesítmény-mutatók alapján történő értékelésének a bevezetése.

A 61 kirendeltségen elért eredmények összesítése szerint a bevezetési projekt 2006-ban történő befejezését követően az alábbiak állapíthatók meg:

- A kirendeltségek munkája partnerközpontúvá vált. Bár eltérő mértékben, de minden kirendeltségen tudatossá és rendszeressé vált a partneri igények felmérése, elemzése és az igények kielégítésére vonatkozó fejlesztési tervek kidolgozása, végrehajtása.
- Kiemelt szerepet kapott a kirendeltségi munka megítélésében a partneri elégedettség mutató, amely a vezetési rendszer teljesítmény-mutatói közé is beépült.
- Az ügyfél-várakozási idő sehol sem haladta meg az előzetesen meghatározott célértéket.
- A megvalósított képzések a vezetőkben kialakították a minőség iránti elkötelezettséget, és a munkatársaknál megkezdődött a gondolkodásmód-váltás, ami azt eredményezte, hogy a hosszú távú feladatok mellett a mindennapi tevékenységben is teret nyert a tudatosság és a tervszerűség, a PDCA szerinti munkavégzés.
- A minőségfejlesztő körök munkája által növekedett a dolgozók bevonása a döntéshozatali folyamatokba.
- Az ügyfelek bevonásával (öninformációs tervek kialakítása, új ügyfélkezelési módszerek bevezetése) hatékonyabbá vált a kirendeltségi munka.

A felsorolt eredmények teljes körű részletes bemutatását a tanulmány terjedelme nem teszi lehetővé, ezért a következőkben csak a partneri elégedettségi eredményeket és a mérési módszereket mutatjuk be röviden, tekintettel azok kiemelt jelentőségére.

A partneri elégedettség meghatározása

A partneri elégedettség meghatározásakor először meg kell határozni az érdekeltek azon körét, akik a munkaügyi kirendeltség partnerközpontúságának kifejezésére szolgáló komplex part-

nerelégedettségi mutatószám kialakításakor mértekadók.

A kirendeltségek mértékadó partnerei (az indoklást mellőzve):

- a kirendeltséget felkereső ügyfelek,
- a kirendeltség illetékességi területén működő munkáltatók,
- a kirendeltség dolgozói.

A kirendeltség partnereinek elégedettségét az országban mindenütt azonos, előre meghatározott időben, kérdőíves felméréssel mérjük rendszeresen.

Ügyfél-elégedettségi mérések:

A kirendeltségeket felkereső ügyfelek elégedettségét kétféle módon mérjük. Minden évben egy héten át a kirendeltséget felkereső minden ügyfelet megkérünk, hogy egy több kérdést tartalmazó kérdőívet válaszoljon meg. Ez a kérdőív az ügyfél-elégedettség mérésén túl az igények vizsgálatának is eszköze egyben.

Évente négy alkalommal, egy-egy héten át, a kirendeltséget felkereső minden ügyfelet megkérünk, hogy egy néhány kérdést tartalmazó, rövid kérdőívet válaszoljon meg. Ez a kérdőív az ügyfél általános elégedettségén túl információt nyújt a várakozási időről, továbbá az ügyfelekkel foglalkozó kirendeltségi munkatársakkal való elégedettségéről is személyre szólóan.

Munkáltatói elégedettségi mérés:

Évente egy alkalommal, előre meghatározott időben a kirendeltség illetékességi területén működő munkáltatók, meghatározott szempontok szerint kiválasztott, reprezentatív körének, kérdőívet adunk át, lehetőleg személyes megkeresés alkalmával. A kérdőívek megválaszolásával a munkáltatók információt nyújtanak igényeikről, közölhetik javaslataikat, és természetesen értékelik elégedettségüket is. A kérdőívek elfogadható visszaérkezési arányát előre meghatározzuk.

Dolgozói elégedettségi mérés:

Minden évben minden dolgozó kitölti a rendszeresített dolgozói elégedettségi és igényfelmérő kérdőívet. A kérdőívek kitöltése személyre nem azonosítható módon történik. A kérdőív kiértékelésekor a dolgozói elégedettség mellett adatokat nyerünk a kirendeltségi helyzetértékeléshez és a megalapozott vezetői döntésekhez is a vezetési módszertanát és eszközeit illetően.

A dolgozói elégedettség figyelemmel kísérése kiemelt vezetői feladat, mivel a munkaügyi szer-

vezetben is érvényes az általános mondás, miszerint: „dolgozói elégedettség nélkül nincs vevői (esetünkben partneri) elégedettség”.

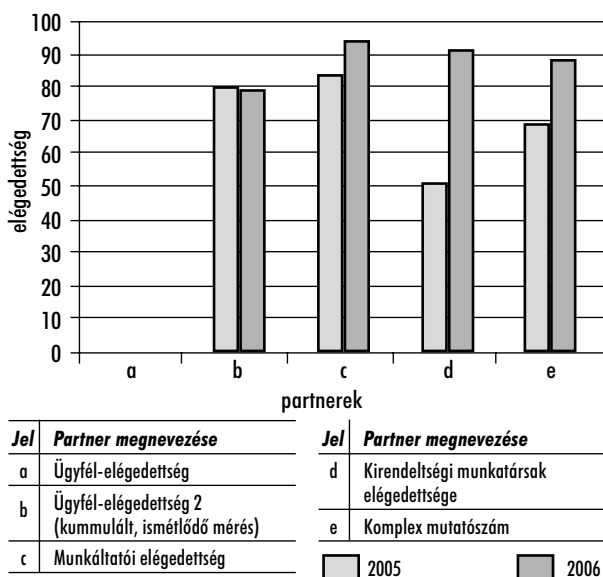
A kérdőívek kiértékelése minden esetben az ÁFSZ intranet hálózatán keresztül on-line rendszerben történik. Ez a rendszer lehetővé teszi országos szinten az egységes feldolgozást, minden hozzáférési szinten a napra kész betekintést és információgyűjtést.

A kérdőívek kiadásának felelőse az FSZH minőségügyi vezetője, aki gondoskodik azok felülvizsgálatáról és korrekciójáról is.

A komplex partneri elégedettségi mutatószám a kirendeltség partnerközpontú működésének az értékelésére alkalmas mutató, amely az ügyfél-elégedettségi mérések, a munkáltatói elégedettségi mérés és a dolgozói elégedettségi mérés mérőszámaiból számítható. A mutatószámot előállító függvénykapcsolat az alkalmazott kérdőívektől függően változik, de a partneri elégedettség szerinti súlyozás állandó az alábbiak szerint:

A kérdőíves felmérés megnevezése	Súlyozás
Ügyfél-elégedettségi mérés (évente egy alkalommal)	3/10
Ügyfél-elégedettségi mérés (évente négy alkalommal)	1/10
Munkáltatói elégedettségi mérés	3/10
Dolgozói elégedettségi mérés	3/10

A komplex partneri elégedettségi mutatószám és a különböző partneri elégedettségi mutatószámok országos értékét mutatja a 3. ábra, 2005. és 2006. évekre vonatkozóan.



3. ábra Partneri elégedettségi mutatók országos átlaga 2005 és 2006

A 3. ábrából látható, hogy a komplex partneri elégedettségi mutatószám a minőségirányítási rendszer bevezetésével közel 20%-al növekedett. A folyamatos ügyfél-elégedettségi vizsgálatnál tapasztalható némi visszaesés a mérések időpontjában a kirendeltségeken folyó építészeti átalakítási munkák által okozott kellemetlenségekkel magyarázható.

A minőség fejlesztése

A minőségirányítási rendszer bevezetésének célja az ÁFSZ szervezetével szembeni olyan kihívásokra történő válaszok megfogalmazása és intézkedések meghozatala, amelyekre a szervezet hatékonyan a minőségirányítás eszközeivel tud válaszolni. Ennek megfelelően, az eddigi tapasztalataink kiértékelése alapján foglaltuk meg a minőségirányítás 2008-ig szóló stratégiai célkitűzésit, határoztuk meg a prioritásokat és a várható eredményeket, valamint azok mérőszámait, továbbá azok elérni kívánt értékeit.

A kiinduló pontot az Európa Tanács 2005 márciusában kiadott „Az integrált iránymutatások a növekedésről és a foglalkoztatásról (2005–2008)” dokumentuma alapján, a növekedési és a foglalkoztatási stratégiáról és a prioritásokról megfogalmazottak jelentették.

Ezek alapján az ÁFSZ számára stratégiai célként az alábbiak fogalmazhatók meg a minőségirányítás területén:

1. A partnerközpontú szervezeti működés teljes körű bevezetése, erősítése, kiemelten a munkáltatói és a munkavállalói (álláskeresői) csoportokra.
2. A szervezet meghatározó munkafolyamatainak korszerűsítése, hatékonyságának javítása.
3. A partneri igényekből fakadó szolgáltatások javítása az aktív eszközfelhasználás hatékonyságának növelése, a vállalkozásbarát környezet, a munkavállalói alkalmazkodási képesség javítása, a humántőke beruházás hatékonyabbá tétele, a munkavállalók számának növelése, illetve megtartása, és az esélyegyenlőség biztosítása érdekében.
4. A tanuló szervezet kialakítása.

Az 1. számú stratégiai céllal kapcsolatban a minőségirányítási rendszer bevezetésének hatásait az alábbiak szerint értékelhetjük.

A partnerközpontú szervezeti működés eredményeit a partneri elégedettségi mutatóval értékelhetjük, de ezen túl lényeges a szolgáltatások elérhetőségének az értékelése is. Az elérhetőséget szükséges értékelni a szolgáltatások ügyfél általi elérésének várakozási idejével, továbbá a szolgáltatások hozzáféréseinek módjával. Ez utóbbi az öninformációs ügyfélterek számával jellemezhető, amíg az előbbi az ügyfél-várakozási idővel.

A 3. ábrán „b” jellel azonosított, 2006-ban végzett mérésekben visszaérkező 98338 kérdőív feldolgozása alapján a megyénkénti átlagos várakozási időt szemlélteti a 4. ábra.

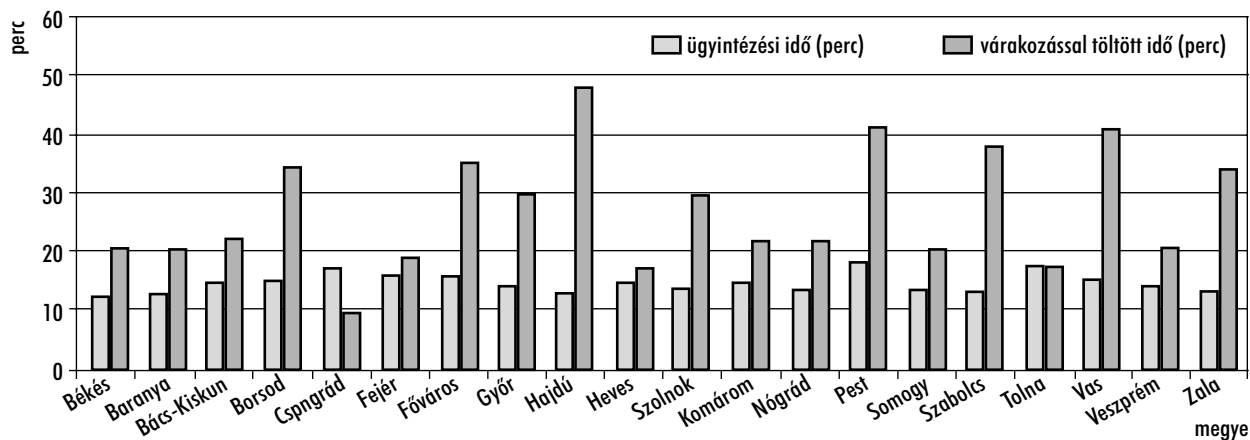
Minőségfejlesztési célként egyértelműen kitűzhető az ügyfél-várakozási idő csökkentése, az ügyintézési és a várakozási időarány javítása.

Ezeknek a minőségfejlesztési céloknak az eléréséhez azonban már a folyamat-kiválóságot is jelentő, integrált minőségfejlesztési modell bevezetése elengedhetetlen.



5. ábra ÁFSZ Partnerközpontú Minőség Díj átadása, 2006

A minőség iránti elkötelezettség növelése érdekében, motivációként a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal főigazgatója 2005 decemberében megalapította az „ÁFSZ Partnerközpontú Minőség Díj”-at. A díjat a kiírásban megadott feltéte-



4. ábra Az ügyintézési és a várakozási idő átlaga

A minőség fenntartása az ÁFSZ szervezeteiben

Az ÁFSZ partnerközpontú minőségirányítási modell több eleme is beépült a kirendeltségek munkájának napi gyakorlatába. Leglényegesebb az, hogy a teljes szervezetben kötelezővé vált a partneri elégedettség rendszeres mérése, és a szervezeti munka minősítésére szolgáló kilenc mérőszám egyike ez a mutató.

lek teljesítése esetén, pályázati úton lehet elnyerni. Évente egy alkalommal, az értékelési rendszerben meghatározott szintet elérők közül adott számú szervezet kaphatja meg az elismerést.

Első ízben 2006-ban Balassagyarmat, Barcs, Hatvan, Orosháza és Ózd városok munkaügyi kirendeltségei kapták meg a díjat. Az 5. ábrán a díjazott kirendeltségek vezetői és az FSZH főigazgatója valamint minőségügyi vezetője látható a díjátadáson.

A BME Mérnöktovábbképző Intézetében minőségügyi mérnök végzettséget szerzett okleveles agrármérnök elhelyezkedne középvezetői minőségben minőségbiztosítási, HACCP tanácsadói, irodavezetői munkakörben elsősorban a minőségirányítás, az élelmiszer-biztonság, agrárgazdaság, a természet- és környezetvédelem területén.

Egyéb képesítések: EUREPGAP szabványismeret, HACCP tanácsadó, belső auditor, számítógépes programozó. Nyelvismeret: német, francia (alapfokú).

Szakmai tapasztalat:

- HACCP élelmiszer-biztonsági, ISO minőségirányítási rendszerek kiépítése és felülvizsgálata,
- belső auditálás, pályázati írás, pályázatok pénzügyi elszámolásának elkészítése,
- követelésekészítés, hitel- és biztosítási tanácsadás, irodavezetői tevékenység,
- jelentések gazdasági elemzése, készletgazdálkodás ellenőrzése, számlaellenőrzés.

Elérhetőség: 1025 Budapest, Nagybányai u. 65. • Tel: 061 3944466 • e-mail: schalbert.edit@chello.hu



ÉMI-TÜV

Több bizto
Nagyobb



www.emi-tuv.hu

Az ÉMI-TÜV Bayern csapata

szaki szolgáltatásaival sikerré kovácsolja munkáját a minőségüg
a biztonságtechnika területén.

át, tanúsítás, oktatás és szakértői tevékenység az alábbi
tereken:

vonók, mozgólépcsők, színpadtechnikai berendezések

tő-, emelő- és anyagmozgatógépek

omástartó berendezések, kazánok, gázpalackok

gesztési technológiák, hegesztők, hegesztőüzemek

gas- és mélyépítőipari létesítmények tartószerkezetei, épület- és szakipari szerkezetek

arakoztatóipari berendezések

szótéri eszközök

- Megfelelőség-értékelés és  jel
- Tervengedélyezés
- Menedzsmentrendszerek vizsgálata és tanúsítása nemzeti és nemzetközi 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 / TSÊ 16949), Információ-biztonsági Irányítási Rendszer (IBIR), EMAS hitelesítés, üvegházhatású gázok kibocsátási jelentésének hitelesítése
- Szakemberképzések a minőségirányítás és biztonságtechnika területén

-TÜV Bayern Kft. TÜV SÜD Csoport • H-2000 Szentendre, Dózsa György út 26.

fon: (+36) 26 501-120 Fax: (+36) 26 501-150 • E-mail: igazgatosag@emi-tuv.hu

Notified

141

Az ügyfelek elégedettségét befolyásoló néhány tényező a rendőri munkában

A biztonság igénye és a közbiztonság

A bűn egyidős az emberrel. Magát a bűnt az adott társadalmi, szociológiai környezetben kialakult közgondolkodás, valamint az együttélés íratlan szabályai és írott törvényei határozzák meg mindig a megfelelő kultúrkörre vonatkoztatva. A bűnnel szemben minden társadalom ugyancsak a saját értékítélete, történelmi helyzete által befolyásolva, a kultúrájára jellemző módon – Európában a jog eszközeivel – lép fel.

A biztonság igénye éppen úgy egyidős az emberrel, mint a bűn. A biztonság megteremtése minden történelmi időben célja volt az emberi közösségeknek, de ennek intézményesített formái csak az államok kialakulásától jelennek meg a történelemben.

A közbiztonság megteremtésének célja, hogy a társadalom valamennyi szereplőjének nyugalmát, biztonságát, sérthetlenségét szavatolja és ezeket az értékeket veszélyeztető hatásokat elhárítsa. A közbiztonság a rendőrséggel kooperáló társadalom kollektív terméke, de ezt a terméket – a lakosság berögzült tévhitével szemben – nem csak a rendőrség állítja elő. A „köz” biztonságát rendészeti szerveken kívül a helyi biztonságért felelős önkormányzatok, egyes önkormányzatok szakigazgatási szerveként működő közterület-felügyelők, a célirányosan tevékenykedő társadalmi szervezetek (Polgárőrség), a biztonságot áruként kínáló cégek, és nem utolsósorban maga a lakosság együttesen állítja elő.

A rendészeti funkciókra tekintettel különbséget kell tenni a jelenlétet megvalósító örökös feladatok, a legitim erőszakot alkalmazó veszélyelhárító karhatalmi funkciók és a jogellenes cselekmények felderítését szolgáló információszerző, bizonyítékokat feltáró bűnüldözés között [10, 45. old.]. Az örökös funkciója önmagában nem tartalmazza a beavatkozást, hanem a veszélyek (helyek, emberek) prognosztizálásával foglalkozik. A veszélyes helyek felügyelete tipikus közbiztonsá-

gi rendészeti feladat, de már az ember, mint veszélyforrás a bűnüldöző, bűnügyi és nemzetbiztonsági hírszerzést folytató felderítő szolgálatok kompetenciája. A veszélyes tevékenység kontrollja pedig a szolgáltató közigazgatás és a védelmet adó rendészeti igazgatás együttműködésében valósul meg.

A rendőrség szerepe a társadalomban, a közbiztonság megteremtésében

Magyarországon a rendőrség biztosítja a társadalom számára az örökös, a veszélyes helyek felügyeletének feladatát és a bűnüldözés funkcióját. A közbiztonsági veszélyelhárítás és a bűnüldözés egyetlen szervezet keretei között – a rendőrségen belül – valósul meg. A rendőrség minőségfejlesztése csak e két funkció folyamatait tudja javítani, ami a közbiztonság egészére csak részben van hatással.

Ma a rendészeti kutatások egyik fő témája a rendőrség helyének és szerepének meghatározása a társadalomban. Az elmúlt évtizedek legjelentősebb rendőrségi kutatásai az állam- és jogtudományok területén folytak, de megjelentek más tudományterületeken is, így a szervezéstudományban is. Kérdés lehet az, hogy a szervezéstudományt alapokra kialakított megoldásai miként alkalmazhatóak a rendészeti igazgatásban. Az alkalmazás során négy problémára mindenképpen fel kell hívni a figyelmet [1, 12. old]:

- *a közbiztonság csak akkor fogható fel szolgáltatásként, ha elismerjük, hogy az egy kooperációs termék, és nem csak a rendőrség produktuma;*
- *a rendészet nem csak kiszolgálja, hanem figyeli és korlátozza is a társadalmat;*
- *az erőszak a rendészet monopóliuma, amely azt jelenti, hogy a biztonsági piacnak van egy szereplője, amelyre nem érvényesek a piac játékszabályai;*
- *a rendészet része a közigazgatásnak.*

A rendőrség és a társadalom minden korban különleges kapcsolatban állt és áll egymással. A társadalom kapcsolatrendszerének alapeleme minden korban a közösségi rendőr, a közösségi rendőrség. A közösségi rendőr fogalma Magyarországon néhány éve új értelmezést kapott, a társadalom és a közhatalom viszonyában meghatározó a közösségi, a külső (katonai), és a bürokratikus rendfenntartás. A közösségi (a közösség önmaga biztosítja a rendet, például egy diákrendezvényen), a külső (erre alkalmas) szervezet biztosítja a rendet például egy labdarugó mérkőzésen), és a bürokratikus rendfenntartás (eljárnak azzal szemben, aki a háza előtt nem seprí el a havat) aránya hatással van a rendre és a jogi szabályozásra. Ezért *a rendőrség minőségfejlesztését, mint a közigazgatás részének fejlesztését lehet csak értelmezni.*

A rendőrség és a társadalom kapcsolatát alapvetően *a közrend, a közbiztonság* színvonala határozza meg. *A közrend egy állapot, amely megmutatja, hogy az együttélés elfogadott és szabályozott rendje hogyan érvényesül* [2, 13. old.], [3, 10. old.]. *A közbiztonság pedig a modern társadalom kollektív terméke és működésének feltétele, ami egy egyensúlyi állapot, amely folyamatosan változik.* Ellenkéntes nézetek vannak arról, hogy a rendőrségnek milyen képet kell magáról a társadalom felé sugározni a közbiztonsági feladatok végzése során. Az egyik álláspont szerint a közbiztonsági feladatot katonai rangot hordozó egyenruhában, fegyveresen ellátó rendőr jelenléte növeli a hatékonyságot, másrészt az állampolgár biztonságérzetét fokozza [4]. Ebben az esetben teljesen értelmetlen annak a kérdésnek a felvetése, hogy a rendőrség „militáns” jellegű vagy sem. Ugyanakkor létezik egy másik vélemény, amely szerint [5] a rendőr(ség) katonai megjelenése a rendőr és a polgár egymástól való eltávolodását eredményezi, és ez rontja a hatékonyságot.

Mindenképpen külön kell választani a rendőr megjelenését, ruházatát, fegyverzetét és a rendőrség szervezeti működését, mert amíg a katonai jelleg a szervezet katonai jellegű működését is jelenti, ez befolyásolja legnagyobb mértékben a szervezet és a társadalom kapcsolatát [6].

Mint ahogy a bűnözés nem ismer földrajzi határokat, úgy a közbiztonság és a közrend kialakításához szükség van a nemzeti rendőrségek együttműködésére [7]. Kíváncsinos a nemzeti rendőrségek kölcsönös kapcsolatainak továbbfejlesztése, és egyben elvárható, hogy hatáskörük szélesítésével a nemzetközi rendőri intézmények fokozzák hatékonyságukat.

Szükség van a stratégiai gondolkodás és a rendőri munka minőségi fejlesztésére [8], a vezetők és beosztottak közeledésére, a csapatmunka bevezetésére, és a tervezőmunka tapasztalatainak sokrétűségére.

A minőség értelmezése a rendőrség munkájában

Az 1994. évi XXXIV. Törvény 1. § 1. bekezdésének értelmében a Magyar Köztársaság Rendőrségének feladata a közbiztonság és a belső rend védelme.

Versenypiacon az ügyfél két vagy több ajánlat között is választhat, akár váltogathatja azt, hogy mely gazdasági szereplőnek lesz az ügyfele, vagy akár lemond a szolgáltatásról. A rendőrség esetében ez korlátozott formában érvényesül, az ügyfél adott esetben kénytelen tudomásul venni a szolgáltatást, vagy azért mert a rendőrséget a folyamat végrehajtására a törvény kötelezi, vagy azért, mert az a rendőrség megelőző tevékenységéből következik.

Annak a piaci szereplőnek, amelyiktől kedvezőtlen piaci viselkedés esetén elfordulnak üzleti partnerei, vásárlói, saját magatartásának visszahatását is meg kell élnie. Ezeket a szervezeteket közvetlen visszacsatolásos szervezeteknek nevezzük.

Más szervezetek – ezeket nevezhetjük közvetlen visszacsatolás nélküli szervezeteknek –, legitim módon nem képesek kárt szenvedni, érdekeik nem sérthetők meg. A rendőrségre jellemző, hogy tevékenysége és annak társadalmi, környezeti megítélése nem vezethet a tönkremeneteléhez, de a presztízvesztés óriási lehet, ami azt eredményezi, hogy a társadalom bizalma és együttműködési hajlandósága rohamosan csökken.

A másik különleges jellemző az, hogy az ügyfél a teljesítés összes körülményét, folyamatát, annak lehetséges változatait nem ismeri, nem is ismerheti. Az ügyfél tulajdonképpen igénybe veszi a rendőrség speciális tudását, szakértőképességeit egy olyan cél elérése érdekében, amelyet csak néha és csak nagy általánosságban ismer (pl. közbiztonság). Ebben a kapcsolatban nincs információ-egyensúly, a rendőrség sokkal többet tud, mint az ügyfele, és az ilyen ismeret előre nem is mindig adható át, sőt sokszor utólag sem. Ez tipikus állapot a rendőrségi folyamatokban. Az ügylet ilyenformán nem valamely teljesítés ismert sajátosságain alapul, hanem bizalmon, amelyet növelhetnek az intézményes keretek, a hírnév és a korábbi teljesítések ismerete. Ezért nagyon fontos a rendőr-

ség és a társadalom közötti folyamatos kommunikáció, ami segíti megérteni a rendőrségi folyamatok lényegét és növeli a bizalmat, a presztízszt, és a társadalom együttműködési hajlandóságát.

A minőségnek számos jelentése van, és számos területet érint, kezdve a termékek gyártásának minőségétől, a magán- és közszolgáltatások, a közigazgatás minőségén át egészen maguknak a szervezeteknek, mint komplex piaci szereplőknek a minőségéig. A minőség, a szervezet minőségfejlesztéssel kapcsolatos tevékenysége mindig egy cél eléréséhez (pl.: a közbiztonság javításához) szükséges eszköz, és sohasem maga a cél. Abból, hogy a termelési és fogyasztási folyamatok együttesének van minősége [18], az következik, hogy a rendőrség esetében a rendőrségi tevékenységek és azok hatása együttesének van minősége. Ennek megfelelően beszélhetünk például a rendőrségi közrend-biztosítás és a közrend állampolgárok általi „élvezetének” a minőségéről, vagy a közlekedési rend biztosításáról és annak az állampolgárok általi élvezetéről [11], [19].

Az biztosnak látszik, hogy a rendőrséget piaci verseny nem kényszeríti minőségmenedzsment-rendszer bevezetésére, annál inkább kikényszeríti azt a rendőrségi folyamatokhoz köthető lakossági igények növekedése és a társadalmi igény a felhasznált erőforrások számbavételére, elszámoltathatóságára. Más szavakkal: a rendőrség vagy belátja, hogy a minőségfejlesztés eszköze lehet a rendőrség és a rendőrségi munka fejlesztésének, és ezért „önként” alkalmazza a minőségmenedzsment-módszereket folyamatainak javításához, vagy a demokráciában az erősödő társadalmi kontroll hatására, külső utasításra, esetleg védekezésül vállalja a minőségmenedzsment-rendszer kialakítását, a folyamatok javítását.

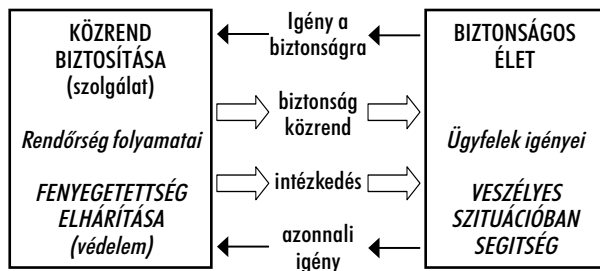
A rendőrségi szolgáltatások ügyfeleinek igényei és elvárásai

A minőség tehát igénykielégítésként értelmezhető, ami azt mutatja meg, hogy a rendőrségi tevékenységek, folyamatok és azoknak – az ügyfél által észlelt – hatásai milyen mértékben elégítik ki az ügyfelek elvárásait.

A rendőrség ügyfele az, aki a rendőrségi folyamatok végtermékét, a rendőrség szolgáltatását veszi igénybe, élvezzi annak előnyeit, viseli terheit. Az ügyfél lehet belföldi vagy külföldi, a lakosság egy tagja, vagy csoportja, valamely gazdasági szereplő, közigazgatási, közszolgálati szervezet. Valamennyi ügyfél jellemzője, hogy a rendőrségi folyamatok közül alkalmanként néhányat (de nem

az összeszt) veszi igénybe, és ez alapján formál véleményt a rendőrség munkájáról és támaszt azzal szemben újabb és újabb igényeket.

A rendőrség ügyfeleinek a közbiztonság az alapvető igénye, ennek megvalósulása képezi az elvárások hierarchiájában a legalsó szintet. Erről feltételezik az ügyfelek, hogy az minden helyen és időben az adott, akár veszélyes szituációban is biztosított, és ha mégis hiányzik, az ügyfelek mindenkor elégedetlenek lesznek (1. ábra [11, 14. old. alapján, azt kiegészítve]).

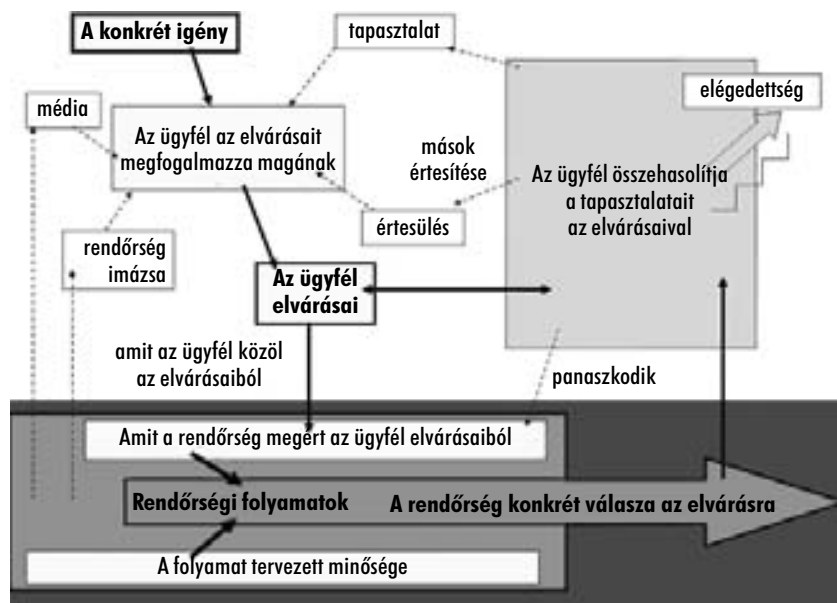


1. ábra

A közbiztonsági igény kielégítésének folyamata

A következő szintet azok az igények képviselik, amelyek olyan folyamatokkal szemben támasztanak elvárásokat, amely folyamatok eredményei láthatóak az ügyfelek számára, és ez alapján mondanak véleményt a rendőrség munkájáról. Több felmérés és kutatás igazolta azonban [12, 13,14,15,16,17], hogy az esetek nagy részében az ügyfelek értékelik a rendelkezésükre álló értesüléseket, információkat és csak az alapján döntenek egyáltalán arról, hogy a rendőrség szolgáltatását igénybe veszik-e. Ez a mérlegelés még abban az esetben is előfordul, amikor egyébként a jogszabályok egyértelműen előírnák a rendőrség számára az eljárás indítását (2. ábra).

Az ügyfél egy konkrét helyzetben megjelenő konkrét igénye (2. ábra) indítja azt a folyamatot, amelynek eredménye az ügyfél konkrét esethez köthető konkrét elvárásait eredményezi. Ezek az elvárások alkalmanként, ügyfelenként, ügyenként eltérhetnek egymástól. Az ügyfeleknek az adott szituáció szülte konkrét igényeiből oly módon lesz elvárás, hogy azt a saját korábbi tapasztalatuk, a másoktól szerzett értesülésük, a médiákban megjelenő hírek és a rendőrség által kialakított rendőrségi imázs is befolyásolja. Az elvárásokat tehát ezek a tényezők együttesen alakítják ki. Amennyiben az ügyfél közli igényét és a hozzá kapcsolódó elvárásait a rendőrséggel, akkor a rendőrség számára ez jelzés a folyamat beindítására. Természe-



2. ábra A rendőrségi ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezők

tesen a rendőrség a folyamatokat nem csak az ügyfelek konkrét igényének jelentkezésekor indítja be, hanem saját felderítő, bűnmegelőző folyamatának eredményeként, az ügyességgel egyeztetve, annak engedélyével, vagy kifejezett utasítására is. Egy adott ügyben az ügyfél konkrét igényei, elvárásai és az elvárások teljesülési szintje határozza meg az ügyfél elégedettségét.

Az ügyfél elégedettségének változását a rendőrség teljesítése befolyásolja, konkrétan az, hogy a rendőrség válasza az igényekre mennyi és milyen eltérést mutat az elvárásokhoz képest. Ha van eltérés, és az negatív (az elvárások nem teljesültek teljes mértékben), akkor annak fő okai az alábbiak lehetnek:

- A rendőrség az ügyfelet nem érti meg teljesen, az ügyfél elvárásai nem lesznek egyértelműek a rendőrség számára, ezért a rendőrség a valóságtól eltérő igényt érzékel.
- Különbség van a rendőrség által érzékelt – az ügyfélnek tulajdonított – elvárás, és az elvárás kielégítésére előre megtervezett – szabályzatokban szabályozott – folyamatok tervezett eredményei között.
- Eltér a tényleges teljesítés a szabályzatokban és utasításokban előre megtervezett teljesítési tervtől.
- A tényleges teljesítés eredményei eltérnek az ügyfél saját – a korábbi tapasztalat, a másoktól szerzett értesülés, a médiákban megjelenő hírek és a rendőrség által kialakított rendőrségi imázs egymásra hatásából kialakult – elvárásaitól.

A minőségi rendőri munka összetevői

Az Európai Unió minőségpolitikájából, a Nemzeti Minőségfejlesztési Programból és a Magyar Köztársaság Rendőrségének minőségfejlesztési programjából kiindulva a következő módon határozható meg a rendőrség szervezeti egységeire (kapitányság) vonatkozó minőségfogalom [6]:

A minőség a rendőri munkában azt jelenti, hogy a rendőrség egységei, szervezetei a működési területükön a munkatársak bevonásával, a bűnügyi, közbiztonsági helyzet elemzése alapján kitűzött célok elérésével, minden rendelkezésre álló

erőforrásuk hatékony működtetésével, folyamataikkal, a vezetés teljes körű támogatásával hozzájárulnak a pozitív társadalmi és gazdasági folyamatok erősítéséhez egy biztonságosabb, a bűnözéstől való félelem nélküli élettér és életminőség kialakításához oly módon, hogy közben teljes mértékben kielégítik a lakosság ez irányú kimondott és kimondatlan igényeit a nemzeti költségvetésben erre a célra fordított költségkereteken belül maradva.

Az új minőségi igények a rendőri munkától is új tulajdonságokat követelnek meg. A rendőri munka legfontosabb minőségjellemzőit a következő felsorolás mutatja be.

Hozzáértés: az intézkedéshez, a szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasságok és tudás magabiztos birtoklása valamennyi rendőr és polgári alkalmazott részéről.

Hozzáférhetőség: bárki (akár segítséggel élők is), az ország bármely pontján, szükség szerint tudja igénybe venni a rendőrség munkáját, a rendőri szolgáltatást. Könnyű legyen a szolgáltatáshoz hozzáférni – a hatékonyság kritériumának megfelelő – minimális várakozási idő után, és rövid átfutási idővel.

Szembeszökő körülmények: a rendőri egységek fizikai megjelenésmódja, felszereltsége, a Rendőrség épületeinek külső és belső képe, a munkatársak megjelenése, alkalomhoz illő ruházata, a rendőri munkához használt eszközök alkalmassága.

Megbízhatóság: a rendőrségi szervezetek teljesítményének állandó és a lakosság bizalmát biz-

tosító szintje, már az első alkalommal a megfelelő szolgáltatás nyújtása, az ígéretek betartása, precizitás.

Kommunikáció: az ügyfelek folyamatos informálása olyan nyelv használatával, amelyet megértenek, figyelés az ügyfél közléseire, annak információtartalmára, a használt nyelvezet hozzáigazítása a különböző ügyfelek különböző szükségleteihez.

Az ügyfél megértése: teljes erővel igyekezni kell az ügyfelet és szükségleteit megérteni, törekedni kell a különleges igényeinek kiszolgálására, a hatalmi aspektus szolgáltatóvá változtatására.

Biztonság: az ügyfél számára biztosítani kell azt a körülményt, amely bármely esetben óvja a veszélyektől, a kockázattól és kétélyektől, biztosítja a fizikai biztonságot, diszkréciót.

Hitelesség: a rendőrség alkalmazottainak nem elég becsületesnek lenni, hanem annak is kell látszani. Ezt a becsületességgel, szavahihetőséggel, tisztességgel lehet elérni, amit a rendőrség hírneve és a rendőr tekintélye fokozhat, személyes tulajdonságai pedig ronthatnak.

Alkalmazkodóképesség: a szolgálatban lévő vagy magát szolgálatba helyező rendőr hajlandósága vagy készsége a szolgáltatás nyújtására; időben történő érkezés és munkavégzés.

Udvariasság: a lakossággal, az ügyfelekkel (panaszos, áldozat, bűnelkövető) kapcsolatba kerülő rendőrök és közalkalmazottak a kapcsolat jellegétől és természetétől függő illedelmes és tisztelettudó viselkedése, figyelmessége és barátságossága.

A minőség fogalmának felhasználásával meghatározható a rendőri egység minőségpolitikája. A rendőri egység minőségi célkitűzéseinek elérését nagyban támogathatja, ha a rendőri munka – ügyfelek elégedettségét befolyásoló – összetevőit az állomány tagjaival ismertetik. Az ügyfelek elégedettségének mérésekor a tulajdonságoknak a meglétét, az ügyfelek ezekkel a tulajdonságokkal kapcsolatos véleményét is lehet mérni, kiértékelni és ezek alapján fejlesztési célokat meghatározni.

Összefoglalás

A rendőri munka, a rendőrség munkája a társadalmi szinten meglévő közbiztonsági igény kielégítését szolgálja. Mivel a közbiztonság csak a társadalom valamennyi résztvevőjének együttműködésével teremthető meg, fontos, hogy a rendőrség minőségmenedzsment-módszerek alkalmazásával folyamatosan értékelje ügyfeleinek igénye-

it, elvárásait, azok változásait és ezekhez igazítsa belső működését, folyamatait. Természetesen csak azok az igények és elvárások nevezhetők a minőségfejlesztés kiinduló állapotának, amelyek összetársadalmi érdekeket és értékeket szolgálnak.

Ugyanakkor a társadalomnak is nagy a felelőssége abban, hogy támogassa, elősegítse kontrollálja a rendőrség minőségfejlesztését. A rendőri folyamatok egy részét a dolog természetéből adódóan a társadalom soha nem ismerheti meg részleteiben, nem értékelheti azt, csak annak hatásait.

A fentiekből következik, hogy a Magyar Köztársaság Rendőrségének minőségfejlesztéséhez szükséges a rendőrség és a társadalom közötti bizalmi viszony visszaállítása, erősítése, az együttműködés, a párbeszéd bővítése, olyan társadalmi összefogás, amely rendőr- és minőségszakmai szempontok mindegyikének figyelembevételével képes a rendőrséget egy fejlődő, közvéleménynek, társadalmi megítélésnek teljesen megfelelő értékteremtő szervezetté alakítani.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Finszter Géza: A rendészet társadalomelmélete I., Rendvédelmi füzetek 2003/4, Rendőrtisztviselői Főiskola, Budapest 2003.
2. Tóth Sándor, Dénes József, Búzás Gábor, Kovács Sándor, Nagy György: Közrendvédelmi alapismeretek, Rejtjel kiadó, Budapest, 2004.
3. Búzás Gábor, Kovács Sándor, Nagy György: Közrendvédelmi szakismeretek, Rejtjel kiadó, Budapest, 2005.
4. Zachar József: Rendvédelem-tudomány? Rendvédelem-tudomány! Gondolatok egy új tudományág elméleti alapjairól, fogalmairól, rendszertani helyéről, Rendvédelmi füzetek 2002/28, Rendőrtisztviselői Főiskola, Budapest, 2002.
5. Pedraz, Miguel Martín: Polgári rendőrség egy polgári társadalomban, Rendészeti szemle 1991/1, Budapest, 1991.
6. Husi Géza: Minőségmenedzsment-rendszerek módszereinek alkalmazása a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. Doktori (PhD) értekezés 2006, ZMNE
7. „Európa XXI. Századi Rendőrsége – a minőség irányában”, A Rendőri Intézkedések Korszerűsítése III. Európai Konferencia zárónyilatkozata, Varsó, 2003. április 1–3.
8. „Új Rendőrséget az új évezrednek!”, konferencia kiadvány, ORFK, Budapest, 2000.
9. Lelesz György: Az új típusú közterületi szolgálat gyakorlati megvalósulásához In: Babus László: A közösségi rendőrség – valóság vagy utópia? Budapesti Rendőr Szakközépiskola, Budapest, 1997, 103–109 old.
10. Finszter Géza: A rendészet elmélete, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó KFT, Budapest, 2003, ISBN963 224 701 9.
11. Veress Gáborné – Veress Gábor: A rendőri tevékenység minőségmenedzsmentje, Belügyi Szemle, 2005/4., 13–31 old.
12. Husi Géza – Varga Edit: Néhány konkrétum a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon folyó TQM (Total Quality Management) bevezetés jelenlegi helyzetéről, HBMRFK, 2001.
13. Husi Géza: Tanulmány a TQM bevezetésének holland tapasztalatai alapján, HBMRFK, 2001.

14. Husi Géza: Gyorsértékelés a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Rendőr-főkapitányság EFQM felmérése alapján (vizsgálati jelentés) BAZM RFK, 2003.
15. Husi Géza: Gyorsértékelés a Szegedi Rendőrkapitányság EFQM felmérése alapján, CSMRFK, 2003.
16. Husi Géza – Varga Emilné: Gyorsértékelés a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság EFQM felmérése alapján, HBMRFK, 2002.



Az egyre szigorodó foglalkoztatáspolitikai az Egyesült Államokban is arra kényszeríti a minőségügyi szakembereket, hogy állandóan tartsák napirenden a karrierépítést és munkahelyük megőrzését. Hiszen aki már eléri a minőségügyi szakember státuszát, eleve magában hordozza a szakmai felemelkedés és nagyság lehetőségét. Maga a karrier általában nem jósolható meg előre: így például Joseph Juran „csak” kényelmes megélhetést keresett, amihez számos iskolát és tanfolyamot kijárt. Sikerült azonban az elméleti tudást ötvöznie a szakmai gyakorlattal, amikor megírta a Minőségszabályozás Kézikönyvét, ami egy csapásra megnyitotta előtte a karrier lehetőségét. A másik nagy minőségügyi guru, W. Edwards Deming eleinte szegénysorban élt, mint matematika-tanár. Ezután azonban a Mezőgazdasági Minisztériumba került, ahol megismerkedett későbbi mentorával, Walter Shewhart-al, akit a statisztikai minőségszabályozás atyjaként tisztel az utókor. Nagy változást hozott Deming életében a második világháború is: először a hadianyagok minőségének tökéletesítésével foglalkozott, majd később a japánokat avatta be a minőségügyi kontroll rejtelmeibe. Saját karrierjének tudatos egyengetése nélkül azonban egyik szakember sem válhatott volna a minőségügy klasszikusává.

De vajon hogyan boldogulhatnak a mai szakemberek napjaink egyre zűrzavarosabbá váló világában? A siker eléréséhez a szerző 12 szigorú követelmény betartását ajánlja a minőségügyi szakembereknek: 1) Az aktív karrierépítés hasonlít a viharos tengeren való hajózáshoz: az útvonal és az időpontok helyes meghatározása mellett kerülni kell az összeütközéseket és a zátonyra futás lehetőségét is. 2) Felelősségvállalás: saját karrierünk alakulása elsősorban nem a munkáltatótól függ, hanem aktív, felelősségteljes tervezésre van szükség. Nem lehet másokat hibáztatni az esetleges kudarcokért, de pozitív hozzáállással azokból is új lendületet lehet nyerni. 3) Amit ma megtehetsz, ne halaszd holnapra! Halogatással nem lehet előbbre jutni, de a múltbeli kedvezőtlen tapasztalatok sem vehetik el az ember kedvét. 4) Határozzuk meg saját szempontunkból, hogy mit értünk a siker fogalmán, azaz mit akarunk elérni. Egyáltalán nem

17. Husi Géza: Gyorsértékelés a Nyírbátori Rendőrkapitányság EFQM felmérése alapján, SZSZBRFK, 2003.
18. Veress Gábor: A minőségügy alapjai, Műszaki Könyvkiadó Budapest 1999 ISBN:9631630498, 18–23 old., 37–39. old. Veress Gáborné – Veress Gábor: A Rendőrségi tevékenységek minőségmenedzsmentjének alapjai, I. Országos Rendőrségi Minőségkonferencia 2004. február 26. kiadványa CD-n, Budapest.

A karrierépítés 12 pontja

mindegy ugyanis, mibe fektetünk időt és energiát. 5) Hol és milyen alapokon akarunk karriert építeni? Nem kell minden kis sértődésért mindjárt új munkahelyet keresni. Jobb huzamos időt eltölteni ugyanannál a vállalatnál, bebizonyítva rátermettségünket. Általában akkor érdemes átmenni egy nagyobb, híresebb vállalathoz, ha már megfelelő szakmai tapasztalatra tettünk szert egy kisebb cégnél. 6) Értékkeremtés a munkáltató részére: ilyen lehet például a gyenge minőséggel kapcsolatos költségek lefaragása, team-munka keretében. A bajban levő vállalatok meghálálják az ilyen erőfeszítéseket, különösen, ha valóban javul a pénzügyi helyzetük. 7) Az élet nem könnyű: legyünk kemények önmagunkkal. Érdemes például a szabadidő egy részét is munkára vagy tanulásra áldozni. 8) Kitérhetünk az ismeretlenség homályából azáltal is, ha hozzásegítünk másokat (munkatársakat, vezetőket, magát a vállalatot) saját céljaik eléréséhez – így végső soron a mi saját céljaink felé vivő utat egyengetjük. Ehhez célszerű megtervezni a munkanap szinte minden percét. 9) Nagyon fontos a publikálás a szakfolyóiratokban, ami szélesebb körben ismertté teszi a nevünket. Nem kell persze rögtön könyveket írni, megteszi egy rövidebb cikk vagy tanulmány is. 10) A legjobb akarat ellenére is érhet bennünket balszerencse: nem jövőnk ki például a főnökkel, és ezért munkahelyet kell változtatnunk. Elkeseredésre azonban semmi ok, hiszen egy ilyen „csapás” gyakran ugródeszka a jövő felé, ha szigorúak és következetesek vagyunk önmagunkkal. 11) A tanulást soha nem szabad befejezni: érdemes törekedni a tudományos fokozatok elérésére. 12) Soha ne felejtsük el teljesen a korábbi munkahelyeinket: előfordulhat, hogy évek múltán visszakérülünk ugyanoda, csak hogy akkor már jóval nagyobb szakmai hírnévvel és tudással megáldva.

A karrierépítésre természetesen nincs és nem is lehet egy általános recept: a fenti 12 ajánlás nagyon általános, amit mindenkinek összhangba kell hoznia saját adottságaival és lehetőségeivel.

(John Oltesvig: 12 Keys to Career Success. *Quality Progress*, October 2006, pp. 22–27)

VG

Kultúra, amely biztosítja a minőséget a Toyota üzemeiben

Nincsenek mágikus módszerek. Sokkal inkább egy olyan átfogó irányítási rendszerre van szükség, amely az emberi erőforrást olyan szintre fejleszti, hogy magas szinten használhassa kreativitását a rendelkezésre álló eszközök minél jobb kihasználása és a veszteségek megszüntetése érdekében.

TAIICHI OHNO

Ma már nem jelent újdonságot, ha a Toyota Gyártási Rendszerről (továbbiakban: TPS), illetve annak bevezetéséről olvasunk cikket valamely szakmai folyóiratban. Különösen akkor nem, ha ez az autógyártásban tevékenykedő vállalatra vonatkozik.

Jelen cikk szerzőjeként magam is erre vállalkozom. A cikkben a technikai elemek megemlézése mellett nagyobb teret kap az emberi, szervezeti oldal, mert a rendszer eszközei, módszerei könnyen érthetők műszaki beállítottságú emberek számára. Összefüggéseiben látni azokat egy kicsit nehezebb, de a legnehezebb feladat a bevezetéssel kapcsolatos humán szempontok megértése, illetve elfogadása. Az eltelt 6-8 év során, amely alatt a rendszert egyre jobban megismertem, számos esetben jelentősen módosítani, változtatni voltam kénytelen az arról kialakult véleményemet. Például néhány éve még azt gondoltam, hogy a TPS-ről egyértelműen nem jelenthető ki, hogy az egyedüli és a legjobb gyártási rendszer. Most már inkább úgy fogalmaznék, hogy az a filozófia, ami mögötte van, és amit a Toyota küldetéseként fogalmaz meg (bekeretezett rész), egy járható út a fenntartható fejlődés érdekében, és a módszereit érdemes nem csak az iparban, hanem más gazdasági ágazatban is figyelembe venni.

A Toyota 2010-ig szóló küldetése

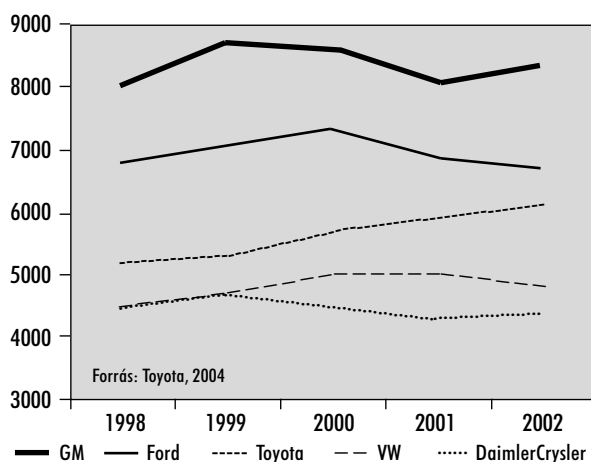
Egyensúlyban az emberekkel, a társadalommal és a környezettel

A vállalatunk megalapítása óta célunk, hogy az autógyártással gazdagabbá tegyük a társadalmat. Célunk, hogy „jó vállalati állampolgárok” legyünk, és folyamatosan elnyerjük a nemzetközi társadalom bizalmát és elismerését. Folytatva ezt a 21. században is, célunk a hosszú távú növekedés, törekedve az emberekkel, a társadalommal és a környezettel való egyensúly fenntartására.

(szabadfordítás részlet a Toyota 2010-ig szóló jövőképekből)

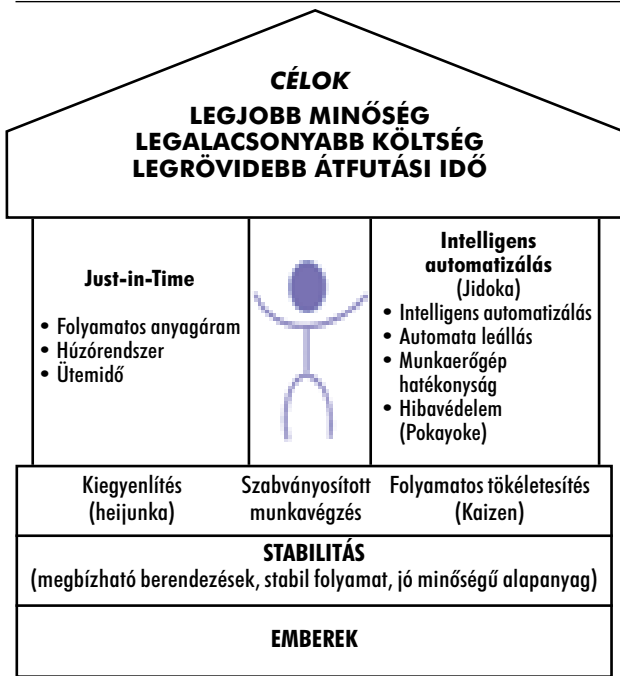
Forrás: Toyota hivatalos internet oldal

Azt, hogy miért tekinthető mintának az a rendszer, amelyet a Toyota több évtized alatt épített fel és gyúrt egészsé, jól támasztják alá az értékesítési statisztikák. Az 1. ábra adatai nem mondhatók éppen frissnek, de a trendet jól szemléltetik. A 2007 első negyedévi statisztikák már azt mutatják, hogy a Toyota vetélytársainál több járművet értékesített a világon. Ami viszont a cég számára ennél fontosabb, az az, hogy évek óta a legnagyobb profitot termelő autógyártó.



1. ábra Értékesített járművek (1000 db)

Az elmúlt évtizedekben nagyon sok publikáció jelent meg a TPS-ről, amelyek átfogó modell segítségével mutatták be a rendszert. Ezek közül talán a legismertebb a „Toyota Ház” modell (2. ábra). A modell érzékelteti, hogy az azt alkotó eszközök bevezetése csak integrált módon történhet meg. Ez a modell is a középpontba helyezi az embert, ami kihangsúlyozza annak nélkülözhetetlen szerepét. Az egyének közötti verseny helyett az együttműködés, a csapatmunka kerül előtérbe.



2. ábra

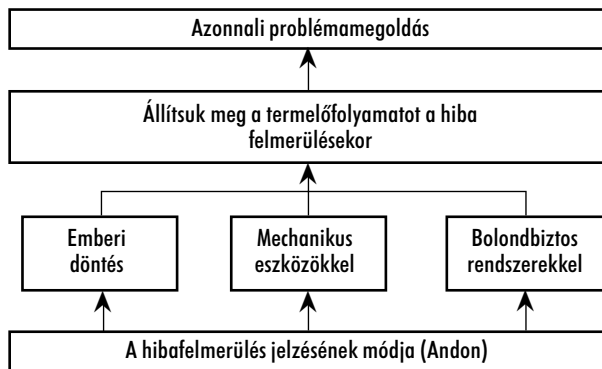
A Monden által írt „Toyota Production System” című könyv a rendszer egyik legkorábbi Japánon kívüli publikációja. A könyv alrendszerekről beszél, és sorban mutatja be azokat az eszközöket, amelyekből összeáll a rendszer. A mű felvázol egy általános rendszer-modellt, ami segíthet abban, hogy megfelelőképpen átláthassuk az eszközök közötti összefüggéseket. Különösen nagy súlyt fektet a Just in Time (a továbbiakban JIT) és azon belül is a KANBAN rendszer bemutatására (3. ábra). Technokrata szempontból ez a leglogikusabb és legkönnyebben megfogható része a TPS-nek, és elméletileg a legkönnyebben bevezethető is. Talán ennek következtében a kezdeti TPS adaptáció kísérletek egyet jelentettek a JIT bevezetésével.



3. ábra A KANBAN rendszer működése

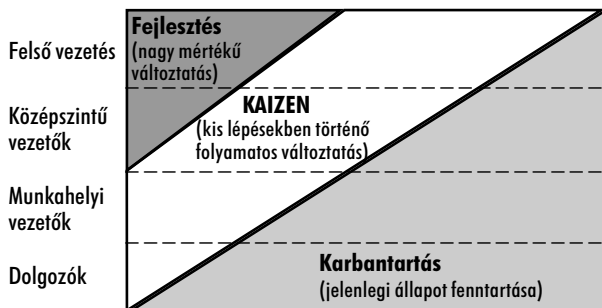
A másik fontos alkotórész, a JIDOKA (4. ábra) még manapság is nehezen fogadható el. Főleg az a része, hogy az azonnal el nem hárítható hiba esetén állítsuk meg a gyártószalagot és mindad-

dig ne is indítsuk el, amíg meg nem találtuk a hiba okát és a megoldást.



4. ábra Jidoka. A folyamatba épített minőség

Már Monden is kihangsúlyozta a vezetéség elkötelezettségének fontosságát és a KAIZEN (5. ábra) tevékenységek morális hatását, különös hangsúlyt fektetve a minőségi körök (bekeretezett rész), illetve a javaslati program (7. ábra) szerepére. Természetesen a minden fejlesztés alapjául szolgáló 5S (6. ábra) ismertetése sem maradhatott ki a könyvből.

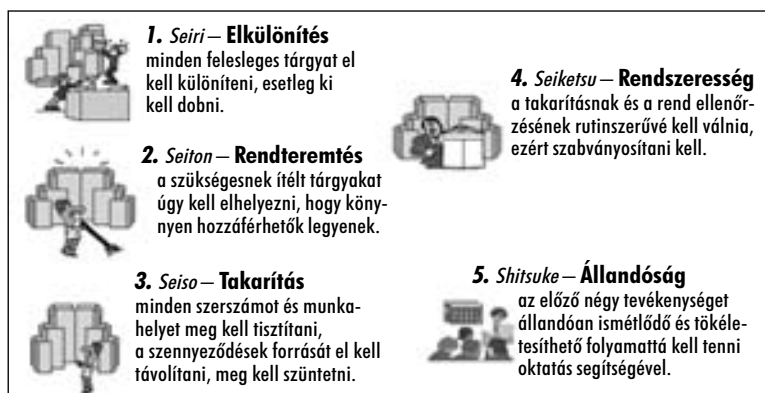


5. ábra KAIZEN

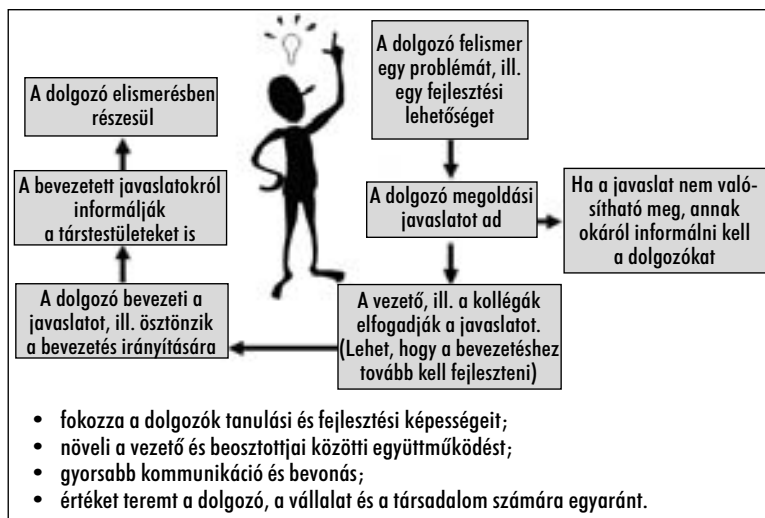
Minőségi körök

A személyes, a minőség iránti elkötelezettségen, önkéntes részvételen alapuló, a termelésben dolgozó 5-8 fős csoportok, amelyek rendszeres időközönként egy-egy jól körülhatárolt téma irányított megvitatására, megoldására ülnek össze. A minőségkörök a gyártás és a gyártást kísérő tevékenységek minden szintjén kialakulhatnak, illetve kialakulásukat a menedzsment minden szinten támogatja.

Talán az 1990-ben kiadott „The Machine That Changed the World” című könyv ismerteti legjobban a Toyota üzleti gondolkodásának lényegét és világít rá arra, hogy nem elég csak üzenetből gondolkodni, hanem az egész érték-



6. ábra 5S



7. ábra Javaslati program

előállító láncot figyelembe kell venni egy termék-előállító folyamat optimalizálásakor. Ami arra utal, hogy itt nem csak a Toyotáról van szó, hanem valamennyi vállalatról, amely hozzájárul a termék előállításához. A könyv három szerzője megismerteti olvasójával a tömeggyártás kialakulását és kihangsúlyozza Henry Ford és Alfred Sloan szerepét a költséghatékony szemlélet kialakulásában. Ford kialakította a folyamatos anyagáramlást és megszervezte azt, hogy az autók összeszereléséhez szüksége alkatrész mindig rendelkezésre álljon. A műveletek magas szintű szabványosítása lehetővé tette az alacsonyan képzett munkaerő foglalkoztatását és a gyors betanulást. A magas termelékenység biztosította az árak alacsonyan tartását és a viszonylag magas béreket, ami egy jó ideig stabil munkaerőt biztosított. Sloan újszemléletű vezetésmélete a Ford által képviselt egyszemélyes ad hoc döntések helyett divizionális szervezetet alakított ki, ahol a vezetők felelősek voltak az általuk irányított egység gazdaságos működéséért.

Ennek kontrollálása érdekében olyan mutatókat határoztak meg, amelyek lehetővé tették a költségek és bevételek trendjének nyomon követését. Ő volt az, aki Forddal ellentétben már figyelembe vette a vásárlók igényeiben jelentkező különbségeket amellet, hogy a fő alkatrészeket magas szinten szabványosították. Ennek következtében egy időben ugyanazon a gyártószalagon több típus is készíthetett.

A szerzők a tömeggyártás és a TPS (a könyvben Lean Manufacturing) alapvető különbségében a következőt határozzák meg.

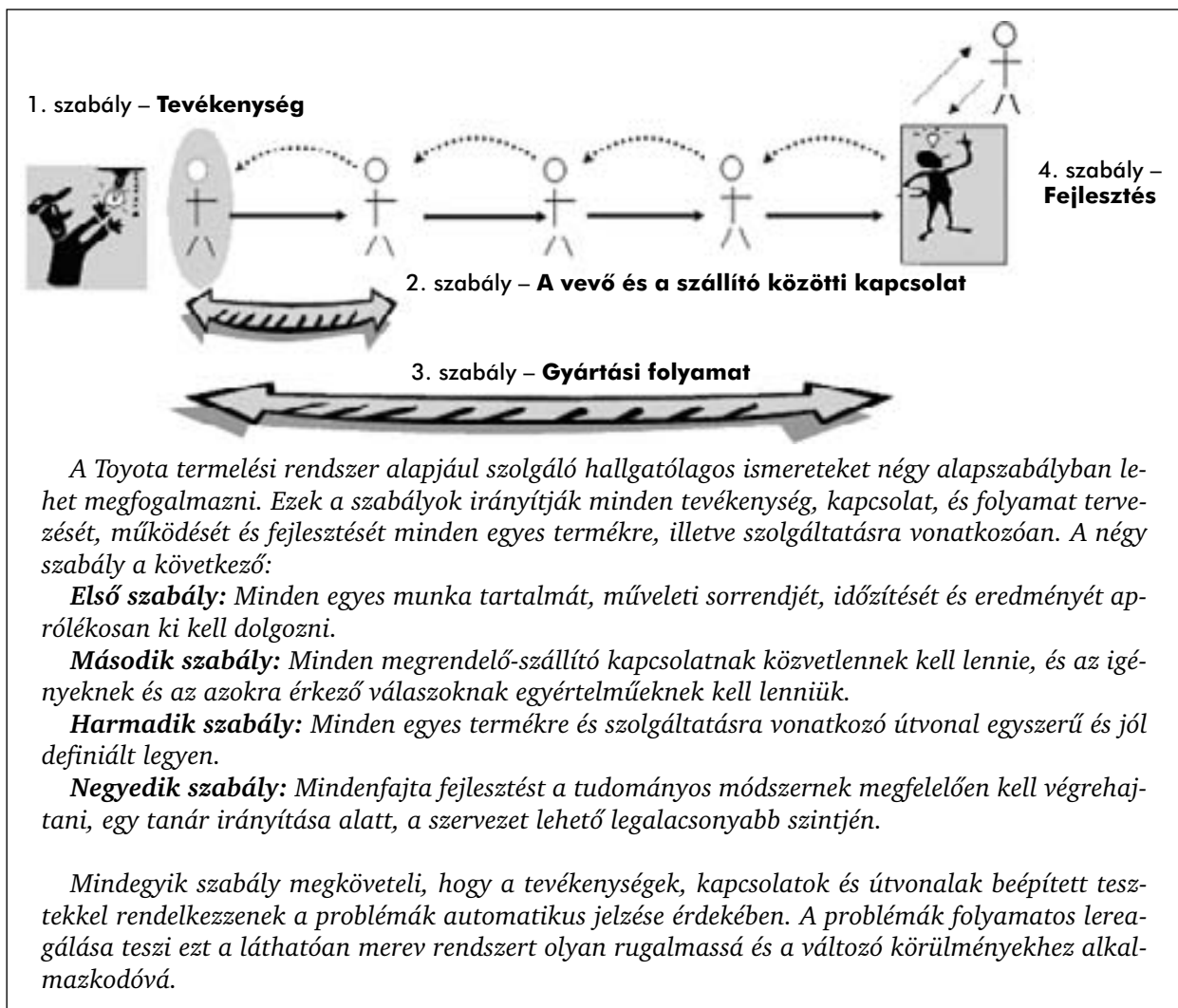
A tömeggyártás képviselői korlátozott célokat határoznak meg: „elég jó legyen”, ami egyenlőt jelent az elfogadható számú hibával, egy bizonyos mennyiségű minimális készlettel és egy szűk terméktípus skálával. Az, hogy erről a szintről előrébb lépjenek nem éri meg a magas költségnövekedés miatt.

Ezzel szemben a TPS a tökéletes megoldást állítja fel célként. Folyamatosan csökkenteni akarja a költségeket, a hibátlan termék-előállításra és végtelen számú terméktípus gyártására törekszik. Természe-

tesen ez teljesíthetetlen célnak tűnik, de az a törekvés, amely e cél irányába hat rendkívül nagy motivációt jelent a szervezet minden egyes tagja számára.

A könyv egy jóslatba is bocsátkozik azzal a megállapításával, hogy a Toyota által kialakított szemlélet nem csak az autóiparba, hanem valamennyi termék-előállító és szolgáltató szektorba be fog gyűrűzni.

Talán ezt is szem előtt tartotta Steven Spear és H. Kent Bowen, amikor számos olyan vállalatot vizsgált meg, különböző iparágakban, amelyek kísérleteztek a TPS bevezetésével. Céljuk az volt, hogy megkeressék az összefüggéseket, amelyek megfigyelhetőek azoknál a cégeknél, amelyek sikeresek a bevezetésben. A több éves vizsgálat esszenciáját 1999-ben a Harvard Business Review hasábjain publikálták, „Decoding the DNA of the Toyota Production System” címen. Sokak szemében ez a publikáció alapjaiban megváltoztatta a bevezetés stratégiáját. Megfigyelésük esszenciája 4 egyszerű szabály követke-



8. ábra A négy szabály

zetes alkalmazása (8. ábra). Ha elolvassuk ezeket a szabályokat, akkor láthatjuk, hogy nincs szükség szakértői magyarázatra azok értelmezéséhez.

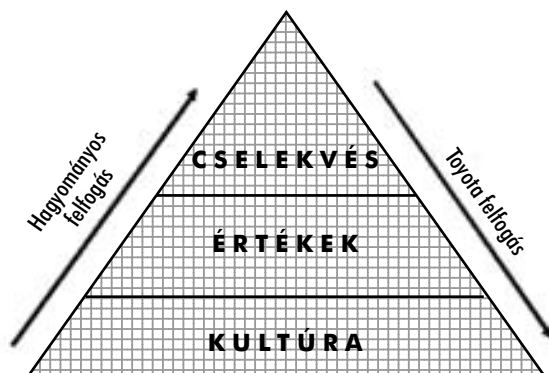
Ami először eszünkbe juthat ennek kapcsán: hogy lehet, hogy az a rengeteg publikáció, amely az évek során megjelent, köztük a Toyota alkalmazottak által írott számos könyv, nem említi ezeket az egyszerű szabályokat, csak a technikákat és módszereket mutatják be.

A másik kérdés: mi lehet az oka annak, hogy egyes szervezetek képesek egyszerű szabályok alkalmazására, amíg mások nem birkóznak meg a feladattal?

A kérdésekre a választ a fenti publikációban szintén megtalálhatjuk: a Toyotánál dolgozóknál annyira egyértelműek ezek a szabályok, hogy jelenlétükre már senki sem figyel fel.

A siker titka tehát az, hogy sikerül-e ezeket a szabályokat a mindennapi munka részévé tenni, ké-

pes-e arra az adott szervezet, hogy ezek a szabályok automatizmussá váljanak. És ennek következményekén megvalósul a kultúraváltás. (9. ábra)



9. ábra Kultúraváltás

A 4 szabály tényleg nagyon egyszerű, de ha betartásuk más magatartásformát feltételez a

szervezet tagjaitól, mint amit eddig gyakoroltak, akkor már nem is mondható olyan könnyűnek a helyzet. Íme egy egyszerű példa, amely jól érzékelteti a kihívás nagyságát: ha valaki minden nap 7 órakor kel fel, és a munka körülményei változásának következtében azt módosítania kell 6-ra, akkor huzamosabb ideig igencsak szenvedni fog a mínusz 1 óra miatt. Van, akinek könnyebb és van, akinek nehezebb ezt megszoknia. Sőt lehet, hogy néhány esetben el is késik az illető a munkahelyéről. Tehát jelentős időn keresztül kényszerrel kell alkalmazni az embernek saját magával szemben, majd idővel megszokottá válik a korai felkelés.

Az igazi kihívás ténylegesen a szervezet kultúrájának a megváltoztatása.

Az egyértelműen kijelenthető, hogy ha a vezetők nem teszik magukévá az új elveket, módszereket, akkor nem várható el a szervezet többi tagjától sem a változás.

De a vezetők megfelelő hozzáállása csak a folyamat kezdete, és az akaratnak tettekkel kell párosulnia, hogy valami megmozduljon a szervezeten belül. Ha a változásvezetést egy külső tanácsadó cégre bízzuk, akkor a várható eredmény általában nagy pénzbefektetés és kis hozadék. Rögtön szeretném leszögezni, hogy ez egyáltalán nem azt jelenti, hogy nem lehet eredményes egy szakértő partnerrel való együttműködés. Főleg abban az esetben, ha nincsenek a szervezet birtokában azok az eszközök, technikák, amelyek segítségével elérheti kitűzött célját.

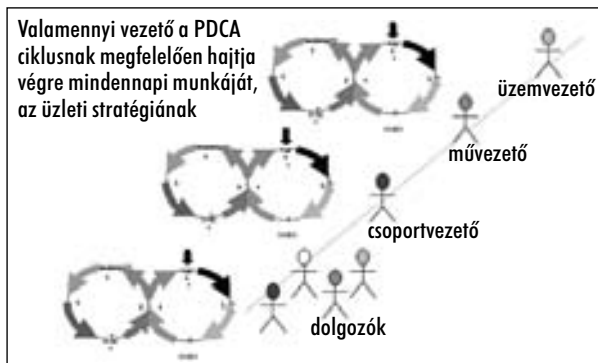
Olyan kontroll-mechanismusokat kell kiépíteni a szervezetben, amelyek hozzásegítenek az új viselkedési formák kialakulásához. Első lépés a vezetési stílus megváltoztatása.

A legtöbb vállalatnál a felső vezetők érénynek tartják, hogy az idők során felhalmozott tapasztalataikat a szervezet alacsonyabb szintjein jelentkező problémák megoldására használják fel. Ezáltal a problémához közelálló vezetők előbb-utóbb elkényelmesednek és kénytelenek elviselni a hibás döntések következményeit. Holott az ő helyzetük sokkal alkalmasabbá teszi őket a hatékonyabb problémamegoldásra.

Minden Toyota üzemben dolgozó vezető képes kérdések segítségével irányítani, azonosítani a tényleges üzleti problémát, definiálni a

problémát kiváltó jelenállapotot, kifejleszteni a problémát kiküszöbölő fejlettebb állapotot, képes meghatározni ennek az eléréséhez szükséges erőforrásokat és az új állapot hatékonyságának mérését.

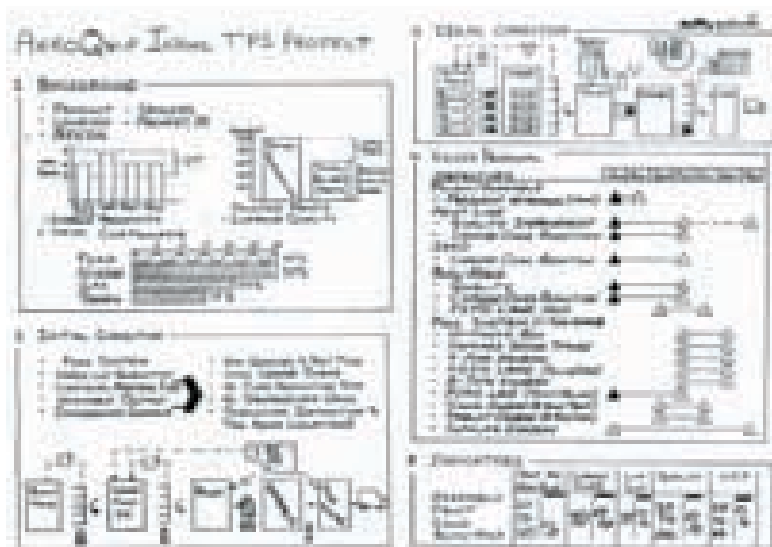
Tehát a vezetőnek éreztetnie kell beosztottjával, hogy véleményük fontos és képesnek tartja őket arra, hogy megoldják a környezetükben jelentkező problémákat, ahelyett hogy utasításokat osztogatna. A vezetőknek minden szinten meg kell



10. ábra Üzleti cél

tanulnia szisztematikusan és gyorsan problémát megoldani az irányítása alatt álló kollégák aktív bevonásával. Ez nem jelent tulajdonképpen mást, mint a PDCA (Plan – tervezd meg, Do – hajtsd végre, Check – ellenőrizd, Act – szükség esetén avatkozz be) ciklus következetes végrehajtását (10. ábra).

Ennek támogatására a Toyota megalkotott egy dokumentálási formátumot, amelyet „A3”-as ábrának neveztek el a formátum alapjául szolgáló papír mérete alapján (11. ábra).



11. ábra Az „A3”-as ábra

A változás előrehaladását kezdetben nem lehet a pénzügyi mutatók változásával egyértelműen összefüggésbe hozni. Természetesen hosszú távon az elvárás az azokban bekövetkező javulás, de ne feledkezzünk el arról, hogy a szervezet mindennapi tevékenységeit változtatjuk meg, és szeretnénk szokásokká alakítani azokat, ami végül is a vállalati kultúra megváltozását eredményezi. Ehhez jelentős időre van szükség.

Segítségül szolgálhat a megfelelő önellenőrzési rendszer kidolgozása, ami kényszeríti a vezetőket arra, hogy időnként mérjék az előrehaladás állapotát. Ennek kidolgozásához és használatának elsajátításához az elérni kívánt állapotot jól ismerő szakértőkre van szükség. Ezek az emberek sze-

rencsés esetben a szervezet tagjai, de elképzelhető külső szakértők bevonása is.

Összegezésképpen elmondható, hogy a TPS bevezetésére csak az a cég vállalkozhat, amely először is hosszú távon gondolkodik, képes megtartani kollégáit és elkötelezi magát a 4 szabály szisztematikus alkalmazására.

IRODALOM

Masaki Imai: KAIZEN

Monden: Toyota Production System

Taiichi Ohno: Toyota Production System

James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: The Machine That Changed The World

S.Spear and H. Kent Bowen: Decoding the DNA of the Toyota Production System, Harvard Business Review, Sept.-Oct., 1999, p. 96.

SZEMLE

Web-oldalak minőségértékelésének egy modellje

A tanulmány hierarchikusan felépített modellt közöl a web-oldalak minőségének értékelésére. Csoportosítja egy web-oldal minőségét meghatározó kritériumokat (jellemzőket) és alkritériumokat. A fő kritériumok a következők: tartalom, navigálás, szerkezet és kivitel, megjelenés és multimédia, egyediség. A tartalom alkritériumai a következők: a tartalom hasznossága, az információk teljessége, a tárgykör speciális volta, a tartalom megbízhatósága, a tartalom mondattani helyessége. A navigálás alkritériumai: a navigálási eszközök kényelmes használata, az oldal azonosítása, a navigálás lehetőségei, más oldalakkal való kapcsolatok (linkek). A szerkezet (struktúra) és kivitel alkritériumai: az elemek sorrendje, letöltési sebesség, oldal-térkép, informatikai struktúra, szoftver-követelmények, a böngésző (kérés) kompatibilitása. A megjelenés és multimédia alkritériumai a következők: grafikai megjelenítés, a tartalom olvashatósága, multimédia (képek, hang, videó). Az egyediség alkritériumai: a tartalom egyedi volta, a tartalom közlésének esztétikai jellemzői, kivitelezési jellemzők. Az analitikus hierarchia folyamatot (AHP-t) alkalmazták a kritériumok és alkritériumok súlytényezőinek meghatározására. Ehhez kísérleti vizsgálatot végeztek három távközlési szolgáltató web-oldala minőségének értékelésére. A Görögországban végzett felmérést 122 felhasználóra végezték el. A következő kérdéseket értékelték ki:

1. Milyen jelentősége (súlya) van az egyes kritériumoknak és alkritériumoknak a web-oldal minőségének értékelésében?

2. Az egyes felhasználók esetében különbözik-e a kritériumok és alkritériumok jelentősége?
3. A kiválasztott kritériumok és alkritériumok egyesíthetők-e közös faktorokban, ami megkönnyítené a jövőben a web-oldalak minőségének értékelését?
4. A kiválasztott kritériumok elősegítik-e a kiválasztott vállalatok web-oldalainak értékelését?

Faktoranalízis segítségével igazolták, hogy kölcsönös összefüggés van az egyes kritériumok és alkritériumok között. A kritériumok két közös faktorban fejtik ki hatásukat, a részkritériumok pedig a következő kilenc közös faktorban (összetett kritériumban) fejtik ki hatásukat, zárójelben feltüntetjük fontosságuk súlytényezőjét:

1. Jelentőség (18%)
2. Hasznosság (15%)
3. Megbízhatóság (13%)
4. Speciális jelleg (9%)
5. Felépítés (Architektúra) (9%)
6. Navigálhatóság (7%)
7. Hatékonyság (6%)
8. Kivitel (5%)
9. Animáció (3%)

(Vasilis Moustakis et al.; A Model of Web Site Quality Assessment. *Quality Management Journal*, Volume 13. Issue 2, pp. 22–37; 2006)

Képesség-indexek: a megoldott rejtély

Kérdéses, hogy a felső vezetés valójában megérti-e a képesség-indexek alkalmazásának valódi hasznát. Több vállalati vezető bevallja, hogy semmit sem tud ezekről a mutatókról. Nem tudják, hogy ezeknek a mutatóknak az értéke jelentős hatással van a gyártási költségekre, valamint arra, hogy milyen módon irányítják a vállalat üzleti menétét, hogyan szabályozzák beszállítói kapcsolataikat, és miként használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat.

A folyamatjavítást sokkal több indok vezérli, mint az az igény, hogy javítsák meg egy mutató értékét, különben lehet, hogy a menedzsment csak az idejét és pénzét pazarolja. Ha nem értik meg egy index paramétereinek a jelentését, akkor lehet, hogy elfogadhatatlan folyamat-képesség esetén nem a legbölcsebb út a javításra nagyobb tökébefektetést fordítani.

Az index valójában egy hányados, amely összehasonlítja a tűrésmező és a folyamat szórásának értékét. Egy számot ad, amely alapján megítélik annak elfogadható vagy nem elfogadható voltát, valamilyen előírásnak megfelelően.

Egy index két folyamatot hasonlít össze, vagy minimálisan elfogadható minőségszintet ad meg a folyamatokra. Az index önmagában nem adja meg a folyamat javításának lehetséges módját. Ez nem egy diagnosztikai eszköz, amelyet a mérnökök a probléma megoldására alkalmaznak, hanem egy menedzsment-eszköz a folyamatok összehasonlítására.

A képesség-indexek értelmezése bonyolult, alkalmazásuk ellentmondásos és sokan félreértik.

Hatékony alkalmazásuk szükségessé teszi, hogy a menedzsment világosan értse meg az egyes indexek jelentését és válassza ki közülük az alkalmazásnak megfelelő helyes jellemzőt. Lehetséges, hogy statisztikai elemzést kell elvégezni a tényleges képesség meghatározására. Bármelyik indexnek két változata van: vagy rövididejű szórásból, vagy hosszúidejű szórásból számítják ki. A szórás kiszámító különböző képletek más-más képesség-index értékeket eredményeznek.

Az indexeket számos mérési eredményből számítják ki. Az indexek értékét azonban befolyásolja az, hogy a folyamat statisztikai értelemben nem szabályozott, és növekvő szórással rendelkezik. Ezért a következő speciális feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy az indexek számítása eredményes legyen:

- A folyamat mérési eredményei normális eloszlásúak legyenek.
- A folyamat statisztikailag szabályozott legyen.
- A mintanagyságnak elegendően nagyra kell lennie ahhoz, hogy a szórás számítása racionális legyen.

Ezeknek a feltételeknek a nem teljesülése félrevezető indexeket eredményez, és hozzájárul a vezetőség általi helytelen értelmezéshez.

A mérési hiba meghatározása is része lehet az index számítási megfontolásainak, mert lehetséges, hogy az ingadozások többségét a mérési hibák okozzák. A mérőeszközök ismételhetőségi és reprodukálhatósági vizsgálatai azt mutatják, hogy a mérési hiba akár a tűrésmező 10%-át is elérheti.

Mindegyik index valami mást fejez ki. Ismerve jelentésüket és számítási módjukat, helyes intézkedéseket lehet hozni.

A folyamatképességi index (C_p)

A C_p index hatékony eszköz, hogy gyors ránézésre megállapítsuk, hogy a folyamat képes-e a követelmény

teljesítésére vagy sem. Ez a tűrésmezőnek és folyamat szórásának a hányadosa és képlete a következő:

$$C_p = \frac{FTH - ATH}{6s} = \frac{\text{Elvárás (követelmény)}}{\text{Valóság}}$$

FTH a felső tűréshatár, ATH az alsó tűréshatár, FTH-ATH= Tűrésmező.

A C_p index, mint látható azt a hányadost fejezi ki, hogy mit várunk el a folyamattól (a menedzsment reménye (követelménye), annak arányában, hogy mi a valóságos folyamat eredménye. A folyamat szórása: $6s$

A folyamatképesség képlete számszerűsíti azt a mérnöki közelítést, amelyet már évtizedek óta használnak: a folyamat szórása nem lépheti túl a tűrésmező nagyságának 75%-át. Ez magyarázza meg, hogy a folyamatot jónak kell minősíteni, ha C_p értéke 1,33 vagy annál nagyobb, azaz $1,33 = 1,00/0,75$. A minőségirányítási mérnökök tudják, hogy ez a 75%-os arány lehetővé teszi a folyamat átlagának természetes ingadozását addig, ameddig a folyamat szabályozott állapotban van, azaz az eredő folyamatátlag elfogadható határok között van.

A gépjárműipar a s szórás számítására az R/d_2 képletet alkalmazza, ahol az egyes mérési időpontokban megfigyelt 5 elemű minták R terjedelmeinek átlaga, d_2 értéke 5 elemű minta esetében 2,326, s az 5 elemű minták egyedi értékeinek a szórása. A s szórás számítására felhasználható az 5 elemű minták tapasztalati szórásainak átlaga is a következő képletből: s/c_4 , ahol s az 5 elemű minták tapasztalati szórásainak átlaga, $c_4 = 0,94$. Használatos még a szórás értékelésére a tapasztalati szórásnégyzetek átlagát is alkalmazni. Sajnos más iparágak nem adják meg, hogy a szórást melyik képletből számították ki.

Mivel a folyamatok tűréstartományát szigorították az idők folyamán, több iparágban úgy találták, hogy nehéz teljesíteni az 1,33 értékű folyamatképességet. Némely esetben a nagyon szigorú tűrések öt vagy hat tizedesjegy helyre is kiterjedhetnek, az 1,33 értékű C_p nem teszi lehetővé, hogy a folyamatátlag adott határokon belül maradjon.

Kérdés, hogy $C_p = 1,33$ elfogadható előírás-e a folyamatra. Mivel a C_p csak összehasonlítja a folyamatok szórását, de nem értékeli azt, hogy hol van a folyamatátlag, vagy azt, hogy a tűrésmező középpontjában van-e. A gyakorlatban lehetséges, hogy a folyamat olyan termékeket állít elő, amelyek mindegyike tűréshatáron kívül van, de a C_p értéke 1,4 vagy annál nagyobb. Világos, hogy C_p alkalmazásának korlátai vannak. Csak akkor hatékony eszköz, ha ismerjük az előnyeit és hátrányait is.

A korrigált folyamatképesség (C_{pk})

A korrigált folyamatképességi index figyelembe veszi a folyamatátlag értékét is a következő képlet alapján:

$$C_{pk} = \min. \frac{\frac{FTH - \text{Átlag}}{3s}}{\frac{\text{Átlag} - ATH}{3s}}$$

ahol ATH az alsó tűréshatár, FTH a felső tűréshatár. Mivel a folyamatátlag is szerepel a számításban, sokan azt hiszik, hogy a képlet a folyamat középponti helyzetére is vonatkozik. Ez téves feltevés, mert számításba kell venni, hogy milyen távol van az átlag a tűrésmező középpontjától, amely sokszor megegyezik a névleges értékkel. Ez a képlet a folyamat szórásának felét, azaz $3s$ -t veszi figyelembe, és kiszámítja az átlag (nem a névleges érték) és a tűréshatárok közötti eltérést, a kisebbikre számítja ki a képletet, ez adja a C_{pk} értéket.

Az átlag kiszámítása függ a mintanagyságtól. Például 10 mérés átlaga 0,4998, ehhez hozzávéve egy további adatot, amelynek mért értéke 0,497, az adódik, hogy a 11 mérés átlaga 0,4995 lesz (a különbség 0,0003); a 10 elemből számított C_{pk} 1,57, a 11 elemből számított érték 0,98.

A C_{pk} értékre konfidencia intervallumot adnak meg, amely figyelembe veszi a mintanagyságot is. Ha a folyamatátlag és a tűrésmező középpontja egybeesik, akkor a C_p és a C_{pk} értéke azonos. Látható, hogy a C_{pk} érték az átlag változásával szintén változik, ugyanakkor C_p értéke változatlan marad. Mindkét mutató a következő azonos tulajdonságokkal rendelkezik:

- Ha mindkét mutató értéke egyenlő 1-gyel, akkor a tűrésmező és a folyamat szórása azonos, valamint a folyamatátlag a tűrésmező középpontjával esik egybe.
- Az 1,33 képesség érték mindkét esetben azt mutatja, hogy a folyamat szórása 75%-a a tűrésmező szélességének.
- Az indexek értékeinek növekedésével a folyamat szórása csökken a tűrésmező szélességéhez viszonyítva, a C_{pk} értékek élesen változnak, ahogy a folyamatátlag eltávolodik a tűrésmező középpontjától.

Z-érték

A C_{pk} index sokoldalúságát látjuk akkor, ha értékelő eszköznek alakítjuk át. Ekkor a $3 \times C_{pk}$ értéket számítjuk ki, ezt nevezzük Z-értéknek:

$$Z - \text{érték} = \min. \frac{\frac{FTH - \text{Átlag}}{3s}}{\frac{\text{Átlag} - ATH}{3s}} = 3 \times C_{pk}.$$

A Z-érték ismeretében a standardizált normális eloszlás táblázatából meghatározható, hogy a tétel hány százaléka esik a tűréshatárokon kívül. Ez a mutató csak normális eloszlás és szabályozott folyamat esetén alkalmazható hatékonyan.

Nem normális eloszlású adatok

Ha az adatok nem normális eloszlásúak, akkor a C_{pk} számításnak egyik módja, hogy a képletben az átlagot a mediánnal, azaz az adatok rangsorolt értéktartományának 50%-os értékével helyettesítjük:

$$C_{pk} = \min. \frac{\frac{FTH - \text{Medián}}{3s}}{\frac{\text{Medián} - ATH}{3s}}.$$

A másik módszer az, hogy C_p értékét úgy számítjuk ki, hogy helyett a mintából számított 0,9865%-os és a 0,135%-os értékek különbségét vesszük. Ugyanis ezen értéktartományon kívül az értékek 0,27%-a van, ez pedig megegyezik a normális eloszlás esetén kapott valószínűséggel. Ezeket a képleteket nagy óvatossággal kezelni.

$C_p T$ és C_{pm} célértékre vonatkozó képesség-indexek

Ha T jelöli a célértéket (ez rendszerint a tűrésmező középpontja), akkor az ettől való eltérést méri a $C_p T$ index:

$$C_p T = \min. \frac{\frac{FTH - T}{3s}}{\frac{T - ATH}{3s}}.$$

Ha a szórás úgy számítjuk ki, hogy az átlagnak a T -célértéktől való eltérését vizsgáljuk, akkor kapjuk a C_{pm} indexet, amelyet ezek után a C_p indexhez hasonlóan számítunk ki.

Képletben:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{T})^2}{n-1}}, \text{ ahol } X_i \text{ az } i\text{-edik mérés eredménye.}$$

$$C_{pm} = \frac{FTH - ATH}{6s}.$$

$C_{p\text{-index}}$

C_p újonnan bevezetett index, amelyről az ipari gyakorlat még nem döntötte el, hogy jó vagy sem. $C_p = C_p - C_{pk}$, azaz a két index különbsége. Ideális esetben 0 az értéke. Minél kisebb az értéke, annál jobb a folyamat.

$C_{r\text{-index}}$

$$C_r \text{ a } C_p \text{ index reciproka, azaz } C_r = \frac{6s}{FTH - ATH}.$$

A 0,75 érték egyenlő azzal, hogy C_p értéke 1,33. Minél kisebb az értéke, annál jobb a folyamat.

A P_p és a P_{pk} indexek

A P_p és a P_{pk} indexek kiszámítása teljesen azonos a C_p és a C_{pk} értékek meghatározásával, azzal a különbséggel, hogy nem a terjedelemből számítják ki a szórás, hanem az egyes mérési eredményeknek az átlagtól való négyzetes eltéréséből:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}, \text{ ahol } X_i \text{ az } i\text{-edik mérés eredménye.}$$

Ezeket az indexeket a gépjárműiparban használják, és előzetes folyamatképességnek nevezik, mivel új gyártmányok esetében vagy nagyobb konstrukciós változtatások után alkalmazzák. Ezért tévedésből sokan rövid idejű adatoknak gondolják, és úgy vélik, hogy nem stabil folyamatokra lehet alkalmazni. A szerző véleménye szerint mindkét megállapítás helytelen. Az „Automotive Industry Action Group” (AGIP) P_{pk} megkövetelt értékét 1,67-ben állapította meg.

A tömörítvényt készítő véleménye:

1. Több szakirodalmi forrás ezeket az indexeket folyamatjelzőindexeknek nevezi.
2. Hosszú távú szórás értékelésére is használják a fenti becslését.
3. Az ISO-ban készült szabványtervezet valóban az javasolja, hogy a P_p és P_{pk} értékét nem stabil folyamatok esetében is ki lehet számítani.

Általános problémák

1. Egyik szabvány sem adja meg, hogy melyik képlet alapján számította ki a szórás. (Kivételt képez az ISO 21747:2002 szabvány.)
2. Egyik szakkönyv sem tesz említést, hogy milyen forrásból származik a szórás (sokaság szórása vagy tapasztalati szórás; illetve hosszú-távú vagy rövid-távú szórás).
3. A különböző szoftver programok eltérő számítási eredményeket adnak.
4. Korábban a terjedelemből számították ki a szórás, a módszer egyszerűsége miatt kedvelték. Napjaink számítógépes világában ennek már nincs jelentősége. A bonyolult képletek is könnyen kiszámíthatók.

(Gregory Roth II: Capability Indexes: Mystery Solved. Six Sigma Forum Magazine, vol. 4. No. 3 pp. 17–21; May 2005; tömörítvény)

Dr. Balogh Albert

A 8D-módszer bevezetése a MÁV Zrt. Gépészeti Üzletágánál

I. Bevezetés

Mit jelent a 8D-módszer?

A 8D (Disciplines) módszer olyan probléma-megoldási folyamat, amely a probléma, a jelenség érzékelésére, a problémák azonosítására szolgál. A módszert az autóipari beszállítók megfelelő, hibamentes gyártási folyamatának kialakításához a FORD 1987-ben fejlesztette ki.

Amikor szükségünk van a problémák érzékelésére, és elhatározzuk a 8D-módszer bevezetését, megfelelő hangsúlyt kell helyoznünk

- az alkalmazás előkészítésére,
- az alkalmazás indítására.

A 8D egy szisztematikusan csapatmunkára épülő probléma-megoldási folyamat, amelyet megfelelően előkészített projektek alkalmazásánál a költségek csökkentéséhez veszünk igénybe.

Mikor alkalmazzuk a 8D-módszert?

Ha a gyártási vagy szolgáltatási folyamatban a probléma oka ismeretlen, csak „egyszerű” döntéshozatallal nem oldható meg.

A 8D problémamegoldási módszer a megoldás kialakításakor a csoportmunka, a team adta lehetőségekre épít. Segít kiküszöbölni:

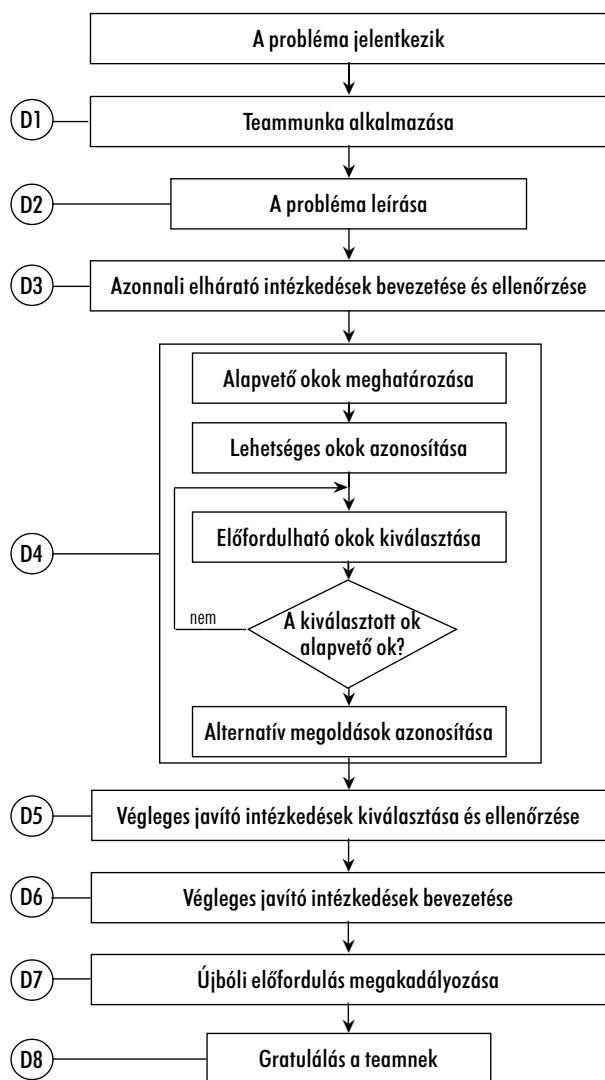
- a helytelenül megfogalmazott problémát,
- a problémamegoldó team tagok helytelen kiválasztását,
- a hibásan felvázolt folyamatokból keletkezett nemmegfelelőségeket,
- a megkívánt képzettség hiányát,
- a felső vezetés türelmetlenségét,
- a hibás ok-meghatározást.

Lehetővé teszi:

- a javító intézkedések visszamérését,
- a javító intézkedések bevezetésének elkerülését,
- a problémamegoldás 7 lépéses módszerének helytelen alkalmazását.

A 8D-módszer bevezetése:

- átláthatóvá teszi a problémákat,
- megalapozza, hogy tényeken alapuló problémák megoldásához fogjunk hozzá,
- kizárhatja az ismétlődő reklamációkat,
- kiküszöböli a sorozatos „tűzoltási” munkákat,



1. ábra A 8D folyamata

- létrehozza a csapatorientált problémamegoldás lehetőségét.

A 8D-módszer összesíti a TQM alapelveit:

- a teljes eltökéltséget,
- a folyamatok javítását,
- a vevő a „király” szemléletet.

A FORD által kidolgozott módszer ajánlott lépései a tulajdonképpeni 8D, amelynek folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

A 8D lépései:

1. Team-munka alkalmazása

Csapatszemplélet kialakításával kezdjük a munkát. Állítsunk össze egy kis csoportot gyártási/javítási ismeretekkel rendelkező emberekből, biztosítsunk számukra időt, jogkört, tanulási lehetőséget az alkalmazandó módszerek elsajátításához, hogy a problémát meg tudják oldani és a javító intézkedéseket be tudják vezetni. A csoport rendelkezzen egy „bajnokkal”, és team-építéssel kezdje a munkát.

2. A probléma leírása

Pontosítsuk a belső/külső vevő problémáját, azonosítsuk, hogy „mivel mi a baj”, fogalmazzuk meg a problémát számszerűsíthető formában, keressünk választ azokra, hogy mi, hol, mikor, milyen nagy, mennyi, stb.”

3. Azonnali elhárító intézkedések bevezetése, ellenőrzése

Határozzunk meg és vezessünk be egy azonnali intézkedést, hogy a probléma hatásától elzárjuk a belső /külső vevőt, amíg a végleges javító intézkedést be tudjuk vezetni. Ellenőrizzük az azonnali elhárító intézkedés hatásosságát. Ne felejtsük el, hogy ez csak egy „tűzoltás” és nem egy végleges megoldás a probléma kiküszöbölésére.

4. Alapvető okok meghatározása, ellenőrzése

Határozzuk meg az összes lehetséges okot, amelyek előidézhették a problémát. Válasszuk ki és ellenőrizzük az alapvető okot vagy okokat úgy, hogy összevetjük a problémaleírással és az adatokkal. A lehetséges okokról listát kell készíteni, a tapasztalatok alapján használhatjuk a halszálka (Ishikawa) diagramot, az FMEA módszert.

5. Végleges javító intézkedések kiválasztása, ellenőrzése

Számszerű eredményekkel alátámasztva erősítjük meg, hogy a kiválasztott javító intézkedés

megoldja a vevő problémáját és nem kívánatos mellékhatások sem lépnek fel.

Fogalmazzunk meg feltételes intézkedéseket, ha szükséges, amelyek kockázatbecslésen alapulnak. Ez a folyamat a 8D legnagyobb körülményt igénylő lépése, a team-munka igazi megvalósulása.

6. Végleges javító intézkedések bevezetése

Készítsunk el egy akciótervet a választott végleges javító intézkedés bevezetéséhez, és határozzunk meg egy folyamatos ellenőrzést, amely azt figyeli, hogy az alapvető ok valóban megszűnt-e. Figyeljük a hosszú távú hatásokat és vezessük be a feltételes intézkedéseket, ha szükséges. Az akciótervben határozzuk meg azt, hogy ki, mikor, mit fog tenni, ki, miért felelős. Ekkor készülnek el az új munkautasítások, ellenőrzési utasítások, utasítások módosításai.

7. Újbóli előfordulás megakadályozása

Módosítsuk a szervezeti, működési rendszert, gyakorlatot és eljárásokat, hogy az ilyen és ehhez hasonló problémák újból ne fordulhassanak elő. Ebben a lépésben valósul meg a minőségirányítási rendszer fejlesztése, javítása.

8. Gratulálás a teamnek

Zárjuk le a team működését, méltányoljuk a team kollektív erőfeszítését és ünnepeljük.

(Gyakran elmarad ez a lépés, holott a motiváltság fenntartásához erre lenne a legnagyobb szükség.)

Mi az ISO 9001:2000 szabvány kapcsolata a 8D-módszer tartalmával?

Ha figyelmesen értékeljük az ISO 9001:2000 szabvány változását az ISO 9001:1994-hez viszonyítva, megfigyelhető, hogy az előbbi sok hasonlóságot, megegyező elveket tartalmaz a 8D lépéseivel.

- ◆ Ilyenek az újonnan megfogalmazott 8 alapelv egyes elemei, mint például a folyamatos fejlesztés, a tényeken alapuló döntéshozatal.

A 8 alapelv

1. Vevőközpontúság
2. Vezetés
3. Az emberek bevonása
4. Folyamatszempléltű megközelítés
5. Rendszerszemlélet az irányításban
6. Folyamatos fejlesztés

7. Tényeken alapuló döntéshozatal
8. Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal

◆ Ugyancsak megfigyelhető a kapcsolat az ISO 9001:2000 szabványban kötelezően előírt dokumentálásban is:

- Dokumentumok kezelése
- Feljegyzések kezelése
- Nemmegfelelőség kezelése
- Helyesbítő tevékenység
- Megelőző tevékenység

A 8D alkalmazása során is az elvégzett feladatokról feljegyzéseket kell készítenünk, munkánkat dokumentálnunk kell. A problémák újbóli előfordulásának megakadályozásával csökkentjük a nemmegfelelőségeket, helyesbítő, megelőző tevékenységet hajtunk végre.

A 8D alkalmazása tehát már nemcsak az autógyártás ipari beszállítóknál valósítható meg eredményesen, hanem minden más gyártási illetve szolgáltatási folyamatot végrehajtó vállalkozásnál, intézménynél, akik meg akarnak felelni az ISO 9001:2000 szabvány követelményeinek.

Az ISO 9001:2000 szabvány megfelelő alkalmazása kiküszöbölheti a lehetséges nemmegfelelőségek okait.

Tehát a

8D = az újra előfordulás megelőzéséhez vezető út
ISO 9001 = megelőző tevékenység kialakításához vezető út

II. A gyakorlati megvalósítás előzményei

A MÁV Zrt. Gépészeti Üzletága MSZ EN ISO 9001:2001 szabványnak megfelelő rendszer kiépítése során kialakította stratégiáját, amely szerint „A rendelkezésünkre álló erőforrások optimális felhasználásával, dolgozónk minél magasabb megbecsülése mellett, a tevékenységi körünkbe tartozó jármű-karbantartási és javítási munkák költségkímélő elvégzésével jó üzemenkészségű és kiváló üzemi megbízhatóságú vasúti járműveket biztosít vevőik számára, törekedve azok és az érdekeltek magas szintű megelégedésére.”

A Gépészeti Üzletág elsődleges célja a vontató járművek szolgálatképtelenségi eseményeinek és az ebből adódó üzemenkiesések számának csökkentése.

A 2006-ban megfogalmazott minőségcélokban szerepel többek között:

- „Az egy dolgozó mozdonyra eső szolgálatképtelenségi esetek számát 3%-kal csökkentjük.”
- „A karbantartási okra visszavezethető személykocsi kisorozási esetek számát 2%-kal csökkentjük.”

A járművek megbízhatóságának növelése és az előforduló meghibásodások megismétlődésének megelőzése érdekében tett intézkedéseket dokumentálni kell.

Valamennyi vontatójármű és motorvonat (továbbiakban vontatójármű) szolgálatképtelenséget* eredményező meghibásodásáról folyamatos esemény-vizsgálatot, majd a vizsgálat eredményéről, az eseményeket kiváltó okokról, az azonnali hibaelhárításról és az újra előfordulás megelőzésére tett intézkedésekről összefoglaló adatszolgáltatást kell készíteni.

Ennek megvalósítására a vezetés elhatározta a 8D-módszer bevezetését. A 8D-módszer alkalmazásával kell a vizsgálatot elvégezni, ha az esemény bekövetkezésének oka rövid időn belül ismétlődik, vagy a Körzeti Járműfenntartási Központ (továbbiakban: KJK) vezető mérnöke, vagy a Fenn tartási Főosztály elrendeli.

III. A módszer bevezetése

A 8D-módszer alkalmazásával és a team-munka beindításával az érintett munkatársak egy 2 napos tanfolyamon ismerkedtek meg.

A tanfolyam során kiderült, hogy a munkatársak a gyökérproblémák keresése és a meghozandó intézkedések tekintetében még nem rendelkeznek megfelelő jártassággal, ezért a munkát a 9 KJK-ban** további 2-3 napos oktatással és a gya-

* Szolgálatképtelennek kell a vontatójárművet tekinteni akkor, ha:

- A vonatot nem tudja a célállomásig, illetve a kijelölt mozdonyváltó állomásig továbbítani;
- IC, ICR, EC, EN (Inter City, Inter City Rapid, Euro City, Euro Norm) személyszállító vonatnál 15 percnél, más személyszállító vonatnál 30 percnél, egyéb vonatnál 60 percnél nagyobb késést okoz a meghibásodás;
- A vonat energiaellátása szükséges, és az energiaellátó berendezés üzemképtelenné válik;
- A tolatómozdony hibája esetén személyszállító vonatot indító-fogadó pályaudvaron a csere 60 perc alatt nem történik meg;
- Egyéb tolató-gurító mozdony hibája esetén a mozdony 120 perc alatt nem kerül leváltásra;
- A mozdonyvonat hibája a fenti vonatoknál az ott előírtnál nagyobb késést okoz.

- ** 1. Bp. Ferencváros KJK.
 2. Bp. Keleti KJK.
 3. Debrecen KJK.
 4. Dombóvár KJK.
 5. Miskolc KJK.

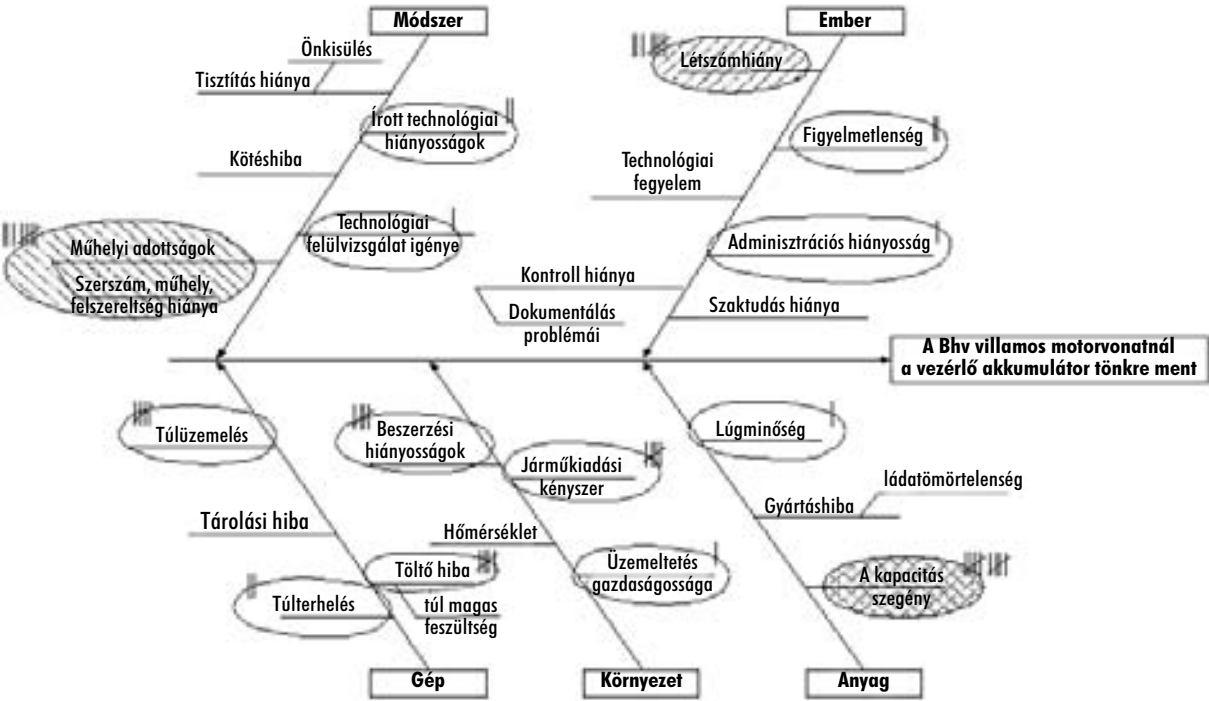
6. Szeged KJK.
 7. Székesfehérvár KJK.
 8. Szolnok KJK.
 9. Szombathely KJK.

korlatban jelentkező problémák megvalósításával folytatták.

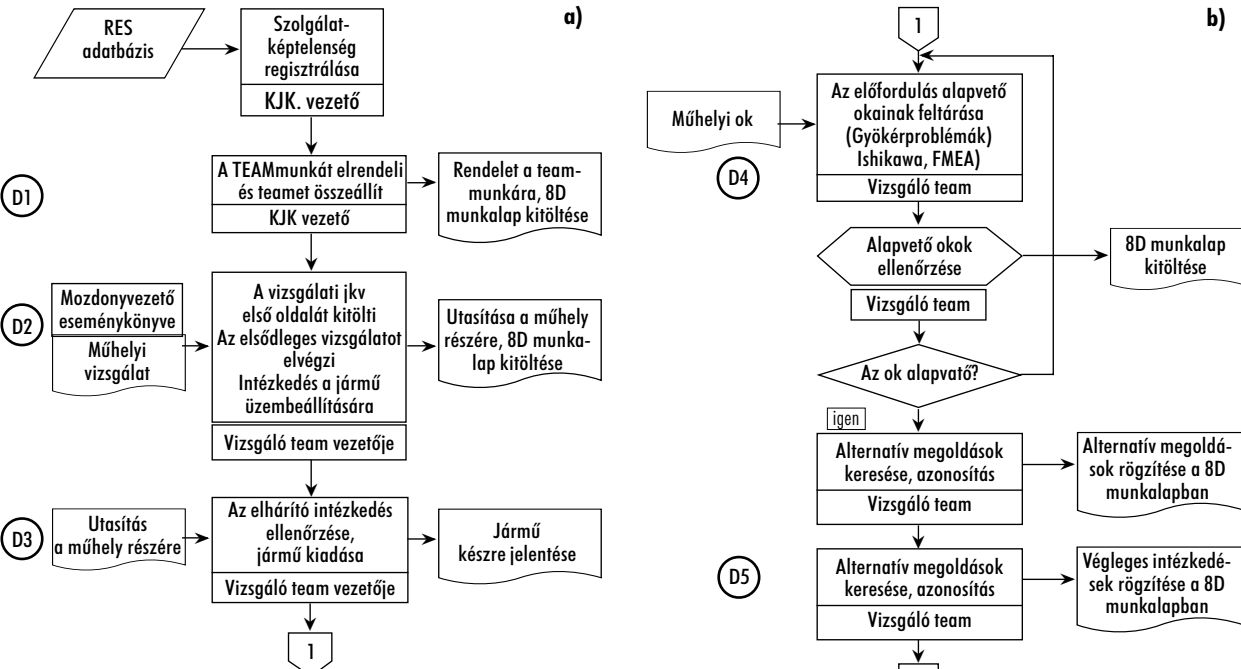
Minden KJK-ban kialakítottak egy-egy teamet, bevonva a Területi Vontatás-Szolgáltatási Központ, valamint a külső szolgálati helyek munkatársait is, és konkrét szolgálatképtelenségi eseteket dolgoztak fel.

A csapatok folyamatábrák, halszálka diagramok, FMEA-módszerek, kockázatelemzési elemzések gyakorlásával készítették el az intézkedési terveket. A 2. ábra az Ishikawa, halszálka diagramot mutatja be.

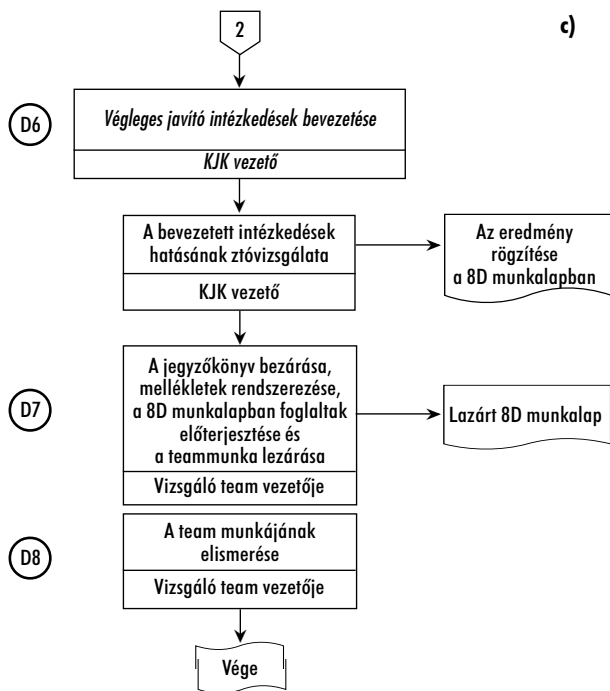
A 9 KJK-ban végzett teammunka befejezését követően kialakításra került a Gépészeti Üzletág 8D-módszer szerinti folyamata, melyet a 3. ábra mutat be.



2. ábra KJ-S diagram a V43-as mozdony szolgálatképtelenségének vizsgálata



3. ábra A MÁV Zrt. Gépészeti Üzletág 8D szerinti fogalma



3. ábra A MÁV Zrt. Gépészeti Üzletág 8D szerinti fogalma

A 9 KJK-ban végzett munka alapján a szolgáltatásképtelenségi esetek vizsgálatára alkalmazott jegyzőkönyv-formula átalakításra, illetve végelegesítésre került a 8D-módszer szempontjai szerint.

Az alkalmazását a Főigazgató által elrendelt Intézkedési Terv tartalmazza. Az Intézkedési Tervhez „kitöltési utasítás”, munkautasítás is tartozik, amely többek között a következőket foglalja magában:

- A „szolgáltatásképtelenség-vizsgáló lap/8D munkalap” (továbbiakban: Munkalap) bevezetésének és alkalmazásának célja a Gépészeti Üzletág vontató és vontatott járműveivel, illetve személyzetével bekövetkező szolgáltatásképtelenségek elhárítására, kivizsgálására, valamint az ismétlődő előfordulásuk meggátolására hozott intézkedések dokumentálása rövid, egységes formátumban.
- A Munkalap első részét minden szolgáltatásképtelenség esetén ki kell tölteni.
- Az esemény további 8D teammel történő vizsgálatának elrendelésére a Gépészeti Üzletág Vontatási Főosztály, vagy a Körzeti Járműfenntartási Központ vezetője rendeli el.
- Egy adott KJK-n belül működő 8D team vezetője a területi minőségirányítási vezető.
- A 8D team üléseken hozott határozatokat, döntéseket a 8D munkalapon minden esetben dokumentálni kell, szükség esetén egyéb módon is.

IV. Eredmények

Az eddig szerzett tapasztalatok alapján a Gépészeti Üzletág vezetősége elrendelte, hogy a 8D-módszert minden olyan esetben alkalmazni kell, amikor a szolgáltatásképtelenséget elhárító intézkedés elemző munkát igényel. Ennek érdekében a minőségirányítási rendszerben alkalmazott „Szolgáltatásképtelenség vizsgáló lap” kiegészítésre került, és „8D munkalap” elnevezést is kapott. A kiegészítés a 8D-módszer team-munkára alapozott lépéseit, és annak dokumentálását tartalmazza.

A 9 KJK-ban szerzett tapasztalatok alapján megállapítható volt, hogy a 8D-módszer team-munkában való alkalmazása lehetőséget adott arra, hogy a Gépészeti Üzletág felső vezetése információkat kapjon a szolgáltatásképtelenség valós okairól, amelyek megalapozzák a megszüntetéshez szükséges döntéseket. A 2007. évre meghatározott minőségcélokban az 1 dolgozó mozdonyra eső szolgáltatásképtelenségi esetek számának további 1%-al való csökkentését irányozták elő. A 8D-módszer eredményességét a 2007. évi gyakorlat fogja megmutatni.

A Máv Zrt. Gépészeti Üzletágánál a 8D-módszer bevezetését a Quality Line Kft. munkatársai segítették.



**Garantált megbízhatóság:
legalább 350 000 km két szolgáltatásképtelenség között.**

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Dr. Shoji Shiba: *A problémamegoldás módszerei* 1990
 Simeone Smolinska: *A 8D-módszer, mint problémamegoldás hatékony eszköze.*
 Magyar Minőség 2006. 5 sz.
 MÁV Zrt. Gépészeti Üzletág Fenntartási Főosztály Intézkedési Terv 2006 dec.
 Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft. 8D oktatási jegyzet 2006
 MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási Rendszerek. Követelmények.

by MICHAEL S. PESTORIUS

SIX SIGMA OUTSIDE MANUFACTURING

Apply Six Sigma To Sales and Marketing

Since its introduction at Motorola in the late 1980s, Six Sigma has assumed multiple aliases: operations excellence, business process improvement and process excellence. Regardless of the moniker used, the goal of Six Sigma companies has remained consistent: to encourage continuous process improvement by using a standardized, documented and repeatable problem solving methodology.

In 50 Words Or Less

- Six Sigma offers a problem solving roadmap that can be applied to any business function.
- Its lack of success in sales and marketing comes from an unwillingness of leadership of those functions to fully embrace the methodology.
- Applying Six Sigma requires altering both processes and attitudes.

Six Sigma provides a common language and method to address business opportunities and solve business problems. It also provides a roadmap that shows problem solvers where to start and what to do next. Although common tools and language are used, Six Sigma is flexible enough to be applied to different challenges throughout business, wherever they might arise – manufacturing, finance, procurement, sales, marketing or any other functional area.

Since the early days of Six Sigma, there has been an unfortunate but common perception that Six Sigma can improve only pure manufacturing processes and that a fact based problem solving methodology does not transfer well to transactional processes, specifically sales and marketing.

Most of the nonbelievers question the ability and effectiveness of applying a standardized problem solving method to the art of sales and marketing. They believe theirs is such a dynamic and sometimes nebulous environment that a structured approach requiring processes, metrics and

data would only hinder the creative magic required to be successful.

This is not the case. Six Sigma does not suppress creativity; rather, it provides a framework to channel it. Six Sigma provides practical guidance on how to begin the process of solving a problem and supplies questions to ask along the way. Creativity flourishes in the content and throughput of a successful solution, not in the tools used to achieve the outcome. Six Sigma is the engine that drives results; creativity is the fuel.

Although Six Sigma has been very popular in manufacturing for over a decade, sales and marketing leaders have only recently started to use it. This delayed appreciation is the result of four main factors:

1. Facilities: In most manufacturing processes, almost every variable can be precisely controlled. Reducing defects and improving efficiency is already ingrained in the psyche and culture. Manufacturing facilities provide fertile soil for the application of problem solving methods that focus on measuring processes and tightly controlling input variables to achieve optimal outcomes. Fore-runners of Six Sigma, such as statistical process control (SPC), total quality management (TQM) and ISO 9000 methodologies, attest to this mindset and have been used for years in manufacturing settings.

2. Professional backgrounds: For years, the majority of Six Sigma professionals hailed from manufacturing. These individuals are often less

NOTE

This article is adapted from the opening chapters of *Applying the Science of Six Sigma to the Art of Sales and Marketing*, published by ASQ Quality Press in 2006.

MICHAEL S. PESTORIUS is associate vice president of Six Sigma for a large pharmaceutical company, where he is responsible for the launch and integration of Six Sigma into the company. Previously, he held Six Sigma leadership positions at Johnson & Johnson and General Electric. He was a sales representative in the electrical, medical and aviation industries. He holds a bachelor's degree from the U.S. Naval Academy and an MBA from Xavier University in Cincinnati.

familiar with transactional processes and might not recognize the potential for applying Six Sigma there. This lack of understanding is significant, because to successfully apply Six Sigma one must be familiar with both the Six Sigma tools and the environment in which they are being applied. After all, an auto mechanic would certainly feel more comfortable using a new set of pliers in a garage than in an operating room, even though the tool is appropriate in both environments.

3. Consumer purchasing patterns: For a company to dedicate itself to any improvement effort, there must be a strong cause for action. Manufacturing had that cause for action. The globalization of the world economy removed barriers of entry for low cost manufacturers into established markets. These new, low cost, high quality competitors forced traditional manufacturers to search for opportunities to improve their operations. The result of this increased competition was a commensurate increase in the supply of most products at reduced prices. As shown in *Figure 1*, this upward shift in supply – and downward shift in price drove additional demand – therefore sales increased across multiple industries.

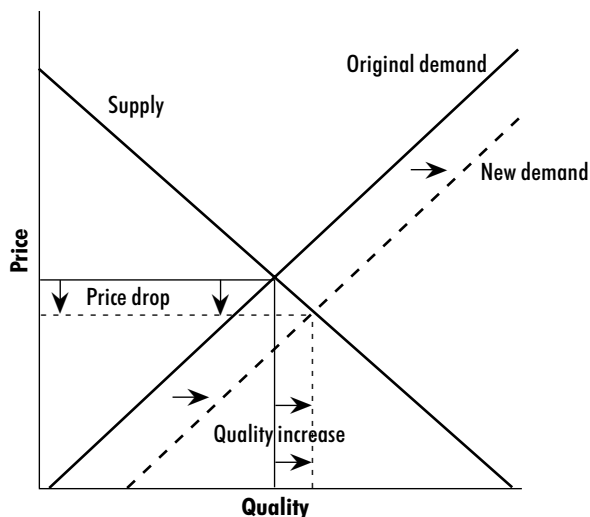


Figure 1 Impact of Globalization On Supply and Demand

Improved manufacturing techniques and increases in sales drove record revenues that masked any need for improved sales and marketing efficiencies. Fat bottom lines led many sales and marketing professionals to ask, “Why should we worry about process improvements while sales and revenue are increasing at record levels?” This attitude, though logically achieved, prevented the

arrival of the required cause for action in sales and marketing. Interestingly, this same thinking originally delayed structured process improvements in many manufacturing environments.

4. Existing sales culture: Sales’ entrepreneurial spirit actively resists standardized processes and encourages independence. If Six Sigma is misconstrued as negatively impacting this spirit, it will be opposed.

Applying Six Sigma requires altering both processes and attitudes. When everything seems to be working well, it is difficult to convince people change is needed. Only recently have many CEOs started to investigate the potential for trying to apply Six Sigma to nonmanufacturing processes.

Evolution of Six Sigma

Six Sigma has evolved from shop floor applications of SPC to the current state of applying processes and measures to all business processes. This progression can be perceived as advancing through three main stages, with the third stage currently underway (see *Figure 2*).

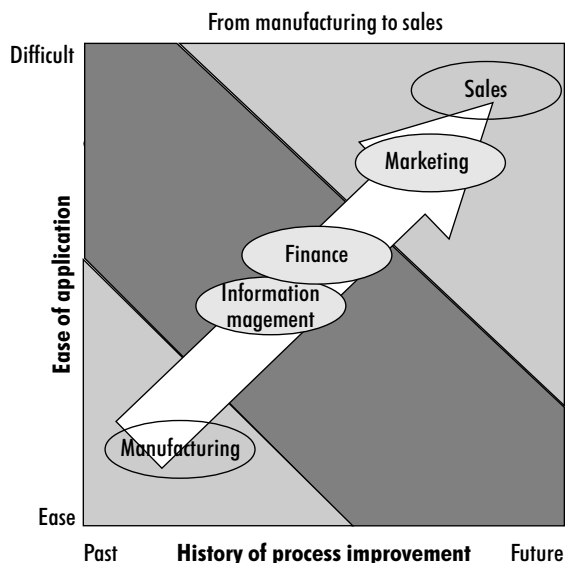


Figure 2 The Evolution of Six Sigma

Manufacturing stage: The genesis of Six Sigma – and still the most fertile soil in terms of ease of application – is in manufacturing. Manufacturing facilities are usually led by engineers who are familiar with the define, measure, analyze, improve and control concept – whether they have been formally trained or not. There is little need to convince them of the advantage of tracking defects back to their sources, trying to identify the root

causes of failure and then implementing a controlled solution.

Finance and information management stage: As business leaders became aware of the improvements Six Sigma was driving in manufacturing, they rushed to apply it to other business functions in hopes of reaping similar benefits.

The next logical place was in data rich environments that mirror manufacturing's need for repeatable processes and minimal defects.

This led to Six Sigma's introduction into finance and information management. A finance department requires a robust and defect free process to effectively close the books, pay royalties, track expenses, and pay salaries and commissions. The recently introduced Sarbanes-Oxley regulations mandate documented, repeatable financial processes. The opportunities to optimize these processes have resulted in the recent embrace of Six Sigma by financial service companies including Bank of America, Merrill Lynch and American Express. Imagine the money and effort that could be saved if finance departments could accurately close a quarter in a few days vs. two weeks.

Information management also needs robust processes to efficiently and effectively provide software, deliver hardware and manage data. Six Sigma provides tools to help accomplish these tasks.

Finance and information management are usually led and staffed by individuals who recognize and appreciate the advantages of standardized processes. Six Sigma has fulfilled this need for structure in both functions. The first two stages in the evolution of Six Sigma from manufacturing to finance and information management are well established.

Transactional process stage: The third, and ongoing, stage in the evolution of Six Sigma is its application to transactional processes, most notably in sales and marketing. This has proven to be the most difficult stage in the growth of Six Sigma as a crossfunctional application.

Some of the reasons for this challenge are the difficulty of identifying appropriate projects and driving the culture shift required for transactional leaders to embrace the concept. Driving this change is difficult but worth pursuing. Significant savings can be realized from improved transactional processes because, unlike most manufacturing efficiency gains, improved sales processes directly impact top-line sales and therefore bottom-line profit.

Unfortunately, a lack of precise control over many of the variables in transactional processes

has restricted the use of Six Sigma. There is an approximate inverse relationship between the ease of application of Six Sigma and potential savings it can drive.

Unlike in manufacturing, the most important and least controllable variable in transactional processes is the human element. In a manufacturing process, many of the process steps are automated and, once set, free of excessive human interference. Because these steps usually can be precisely adjusted and controlled, it is not unusual to achieve very high correlations between the quality of process inputs and the quality of process outputs. Human activities, on the other hand, are far less controllable or predictable. Therefore, processes that require high human input eschew control. The linkages between inputs and outputs are simply not as easy to adjust as they are in manufacturing processes.

Additionally, in sales and marketing processes variables such as customers, competitors and the weather are completely uncontrollable but have a huge impact on process outcomes. These challenges should not be construed as reason to abandon the idea that Six Sigma can work in this environment, but the reality is that fewer process variables are controllable.

Six Sigma should simply be applied to those variables that can be controlled. This might not lead to the near perfect correlations that are seen in manufacturing projects, but correlations of more than 50 to 60% can still be achieved. They provide strong directional accuracy not available prior to the implementation of Six Sigma. In a world where 20% margins and 10% growth are considered success, making critical decisions with 50 to 60% certainty, rather than 0%, is an enormous and profitable improvement.

Myth That Six Sigma Is Only for Operations

To convert the critics who question the applicability of Six Sigma in the transactional arena, the root of their cynicism can often be identified through a few easy questions:

- Why don't you believe it will work?
- Do you think there is not enough data in a transactional environment for Six Sigma to work?
- Are your sales or marketing processes so strong they cannot be improved?
- Are you concerned the people who work in these areas do not have the intellectual band-

width, desire or willingness to deal with the slight amount of math that some Six Sigma projects require?

The answers to these questions generally expose prejudices about the value of Six Sigma and how it is applied, but they rarely reveal fact based reasons for rejection. At its core, Six Sigma is all about finding the root cause of a problem and solving it. The same approach should be applied to finding the root cause of skepticism toward applying it to transactional processes. Efficient sales and marketing processes are critically important to business; a defined approach to solving problems there can pay remarkable dividends.

Sales and marketing are closer to customers than are any other business functions and generate the fuel on which businesses run: cash. Meeting customers' desires should be a company's single most important task. *Figure 3* illustrates some of these important links. Meeting customer desires should drive the overall strategy of every business. Ultimately, it should determine what a company makes and sells.

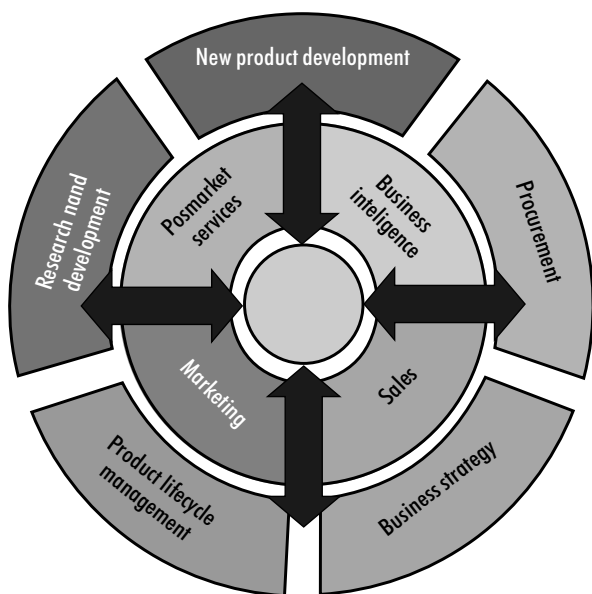


Figure 3 The customer Centric Business

Not Enough Data?

The transactional environment is filled with data on: sales, markets, territories, sales representatives and customers. Sales and marketing professionals are constantly pursuing market data and competitive intelligence to determine how well they are fulfilling their customers' unmet needs, how well they are penetrating new environments, and the impact of newly launched

products on sales, revenue, customers, and competitors. Six Sigma provides the roadmap to capture this data, analyze it and foster decisions based on it.

Having a customer choose to pay for your product or service over a competitor's is the ultimate goal of any sales or marketing organization. This purchase is the ultimate throughput of multiple process steps, some controllable and some not. Even a slight improvement in the effectiveness of a few of these controllable process steps will lead to the improved throughput of the process. A generic sales process includes:

- Prospecting customers.
- Building rapport.
- Identifying needs.
- Presenting solution(s).
- Overcoming objections.
- Closing the sale.

The ultimate effectiveness of the process is calculated by multiplying the effectiveness of each step. This calculation is called a rolled throughput yield (RTY).

The RTY is analogous to the efficiency of a bucket brigade – a chain of people working to put out a fire by passing buckets of water from person to person. Imagine there are five people in the chain and each one spills 10% of the water from the bucket as he or she passes it to the next person. In other words, each person is 90% efficient at transporting the water. At the end of the chain, the bucket will have lost quite a bit of water. The efficiency of the bucket brigade is calculated by multiplying the efficiencies of each member of the team.

$$0.90 \times 0.90 \times 0.90 \times 0.90 \times 0.90 = 0.591$$

Even though each individual is 90% effective, the team is collectively only 59% efficient; 41% of the water is wasted.

The RTY of the sales process can be similarly calculated. The RTY also shows how a large overall process improvement can be driven by only slight improvements to individual process steps. If a sales representative is 90% efficient at each step in the sales process, at the end of the process the sales representative will be successful 59% of the time. If the sales rep is able to improve his or her efficiency by only 5% per process step to 95%, the RTY of the process will improve to:

$$0.95 \times 0.95 \times 0.95 \times 0.95 \times 0.95 = 0.774$$

Are your sales or marketing processes so strong they cannot be improved?

Just a slight improvement to each step in the sales process has improved sales from 59 to 77%, an improvement of 18%. If a sales process were previously generating \$1 million, this level of improvement would result in an additional \$180,000.

If common, end-to-end process steps are closely observed, documented and studied, and if the data they produce are collected and analyzed, it is possible to identify improvement opportunities within the process. The newly refined process can become a competitive advantage. Once the science of the sales process is identified and documented, more effort can be applied to refining the art of the sale.

Where Can It Be Applied?

There are multiple opportunities to improve sales and marketing processes. Clearly, selling a product to a customer is the most important process in sales and marketing. This is an obvious area to focus Six Sigma efforts, but not the only area.

Additional sales processes that could make use of Six Sigma include:

- Interviewing and hiring successful sales representatives.
- Training sales representatives on both the sales process and the various products and services about which they are expected to be experts.
- Defining the most efficient way to manage a sales representative's samples stock.
- Identifying and nurturing the most profitable customers and territories.
- Moving marketing materials through copy review.

These are common processes that both sales and marketing groups need to focus on in order to be successful. None require the magic of relationship building or personal charisma; they just require rigor.

Bandwidth Concerns

Some have insinuated that one reason salespeople avoid Six Sigma is because it is too hard. To suggest sales and marketing professionals can't

handle the Six Sigma methodology or the math skills it may require simply does not reflect the profile of successful salespeople.

The financial rewards from a successful sales career are significantly higher than most other professions. The fruits of a successful sales career create competition for those roles. In a competitive market, sales professionals cannot achieve success without strong intellectual capacity. These financial rewards inspire many of the best and the brightest to pursue careers in business, as opposed to law, medicine or science. Successful sales professionals can maintain this lead throughout their careers.

The perceived complexity of Six Sigma is not the reason it has not been successful in sales and marketing. The reason is an unwillingness of sales and marketing leadership to embrace the methodology.

The people involved in transactional processes are often unwilling to adopt a measurement based methodology in a business function they see as being driven purely by relationships and the strength of their personalities. Adopting Six Sigma represents change, and people do not like change, especially change that seems counterintuitive to what has worked for them in the past.

There might be a concern that the attributes and capabilities that have fueled past success – relationship building, creativity and market knowledge – will not be useful in a Six Sigma environment. Salespeople might fear that a lack of math acumen will be exposed during Six Sigma training. These fears are common, but unfounded.

Those who are able to navigate a successful sales career are equally capable of not only handling but also mastering Six Sigma, regardless of what they studied in college. It is also worth mentioning that very little statistics or math is actually required to employ Six Sigma. Many of the most useful Six Sigma tools – such as a process map or a prioritization matrix – are simple. Both of these tools can drive significant process improvement and do not require any statistics.

The statistical tools that Six Sigma uses are basic and have been successfully taught to millions of nonstatisticians and math phobics. Even though there are plenty of very complex statistical tools, the simple ones usually provide sufficient answers. A carpenter certainly can produce great results with laser guides, pneumatic nail guns and electric compound miter saws, but he can also achieve great results with a hammer, screwdriver and pair of vise grips. The judicious use of simple tools can produce great results.

Akarja, hogy vállalata egy olyan „elit klubba” tartozzon...



- ☑ ahol a közös cél a hatékonyságnövelés és a folyamatos fejlődés...
- ☑ ahol korábbi vállalatvezetők segítik abban, hogy Ön még jobb legyen...
- ☑ ahol a világelső (GE, TOYOTA, SIEMENS) is „klubtagok”...
- ☑ VINCOTTE – a Brüsszeli Tanúsító Testület

További információért hívja az 1 321 4965-ös számot

www.vincotte.hu

vincotte@vincotte.hu

Tel.: +36 1 321 4965 Fax: +36 1 413 6048

A kommunikációs űr áthidalása

QualityProgress

Tetszik nem tetszik, a mai szervezeteknek globális környezetben kell megélniük és gyarapodniuk. A kommunikációs, mindenek előtt a nyelvi nehézségek komoly akadályát jelenthetik egy vállalat külföldi érvényesülésének. Márpedig éppen a kommunikáció az a létra, amely képes lehozni a minőségügyi filozófiát az elefántcsonttoronyból, biztosítva így módon a minőségügyi gyakorlat világméretű elterjedését. Az élenjáró vállalatok már korán rájöttek erre az igazságra, és sikerült is nekik profi módon áthidalniuk a kommunikációs szakadékot, megragadva minden piaci lehetőséget saját termékeik és szolgáltatásaik számára. Vegyünk egy példát a kommunikáció és az információ fontosságára.

Egy üzletember Tajvan szigetére utazott, hogy saját menedzsereinek továbbképzést tartson a Hat Szigma módszerről. Este sétálni indult a tajpeji éjszakában, de eltévedt. Semmi baj, gondolta, hiszen előzőleg felírta egy papírra a szállodája nevét és címét. Mikor azonban már a második taxisofőr is csak a fejét rázta, enyhén pánikba esett, de ijedtében valahogy mégiscsak hazatalált. A szálloda portása azután megoldotta a rejtélyt: a „Gala Hotel” a szálloda angol neve, ami azonban a helyieknek semmit sem mond, mivel a kínai név valami egészen más. Hasonlóképpen az utcák angol nevét sem értik meg a helyi lakosok, hiszen közülük csak nagyon kevesen tudnak angolul. A póruljárt üzletember végül kapott egy plasztik kártyát a szálloda és az utca kínai nevével, hogy máskor ne tévedjen el. A mai világban igen nagy lehetőségekkel kecsegtet a globális piac, de komoly erőfeszítéseket kell tenni a nyelvi és más kommunikációs nehézségek leküzdésé-

re. Maga a minőség fogalma sem egyértelmű: a szállítók, a gyártók, a bennszülött alkalmazottak, a nemzetközi kereskedelmi intézmények és a végső felhasználók gyakran eltérően értelmezik azt. A globalizáció magával hozta a világpiacot, de a kiszervezések és a nemzetközi munkamegosztás révén maga a termelés, a kooperáció, a forgalmazás és a fogyasztás is világméretű lett. E versenyben csak az maradhat felül, aki – feladva a korábbi egynyelvűséget – több nyelven is képes kommunikálni. Legcélszerűbb tehát összekapcsolni a minőségügyet a nyelvtudással. Az idegen szövegek értése és lefordítása ma már összefügg a vállalati élet minden területével a kutatás-fejlesztéstől és a szállítótól kezdve a munkaműveleteken keresztül egészen a forgalmazásig és a végső felhasználókig. A nyelvismeret megszerzésére fordított költségek sokszor igen gyorsan megtérülnek! Különösen fontos területeken indokolt egy jól megválasztott fordítóiroda szolgáltatásainak igénybevétele. A szakmai nyelvismeret és kommunikáció – összekapcsolva az innovációs folyamattal – döntő lehet az új termékek piacrajutási idejének le rövidítésében, amiről túlzás nélkül elmondható, hogy globális környezetben magát a túlélést jelentheti. A cégeknek alkalmazott más anyanyelvű munkások szempontjából is rendkívül fontos, hogy saját anyanyelvükön tanulmányozhassák feladataik és kötelezettségeik leírását, valamint a biztonságos munkavégzéssel kapcsolatos szabályokat.

(Vernon J. Menard III and Michelle Menard: No longer lost in translation. Quality Progress, August 2006, pp. 27–32)

VG

Az EOQ MNB alapításának 35. évfordulóján tartott ünnepi rendezvényekről

Az EOQ MNB közhasznú társadalmi szervezet a 2007. évben ünnepi megalapításának 35. évfordulóját, s ennek alkalmából – közvetlenül a Prágában megrendezett 51. EOQ Kongresszus után – 2007. május 24-én és 25-én kétnapos szakmai rendezvénysorozatot szervezett Budapesten, a Hilton WestEnd szállóban. A két részből álló Országos Minőségügyi Konferenciát követően a Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) világhírű előadóinak közreműködésével került sor a „Veze-tés, rendszerszerű megközelítés, innováció és minőség a 21. században” című Post-Congress IAQ Szimpóziumra.

Országos Minőségügyi Konferencia

Megnyitó beszédében **Dr. Molnár Pál**, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság elnöke, az IAQ alelnöke üdvözölte az előadókat és a nagy számban megjelent résztvevőket, majd méltatta a szervezet 35 éves jubileumát. Az EOQ MNB aktuális feladatai közül kiemelte a minőségtudatos gondolkodásmód sürgető elterjesztésének fontosságát, a minőségirányítással foglalkozó szakemberek erőteljesebb érdekvédelmét, valamint Magyarország felzárkózásának elősegítését az „Új Magyarország Fejlesztési Terv”, illetve a „Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia” megvalósításában való közreműködés útján.

Minőségügy a kormányzati munkában

„Fogyasztóvédelem és minőségfejlesztés Magyarországon” címmel tartott nyitó plenáris előadást **Kiss Péter szociális és munkaügyi miniszter**, aki már több kormányban is betöltötte a munkaügyi, illetve a kancellária miniszteri posztot. A minőség kérdései ismételten erőteljesen napirendre kerülnek hazánkban akár a hétköznapiakat, akár a kormányzati munkát tekintjük; ezáltal egy újabb mérföldkőhöz jutottunk. Mivel a korábbi hiánygazdaságból fogyasztói társadalom alakult ki, a termék- és szolgáltatás-biztonság egészen más dimenziókban befolyásolja az állampolgári érzést és létet. Jelenleg Magyarországon a fogyasztó hátrányos társadalmi, érdekérvényesítő és önvédelmi helyzetben van: az erőegyensúly meglét-

ének hiányát biztonsági kihívásként érzékeli. A középtávú fogyasztóvédelmi politika kihívásai megkövetelik mindenekelőtt az önvédelem új intézményeinek kiépítését, valamint az öntudatos fogyasztói magatartáshoz szükséges ismeretek bővülését. A szabálysértések kontrollja és a teljes társadalmi nyilvánosság mellett arra van szükség, hogy a fogyasztóvédelem „társadalmi megrendeléssé” váljék, ami lehetővé teszi a biztonságunkat ért kihívásokra adott kollektív választ. A fogyasztóvédelem társadalmasítása a következőket teszi szükségessé:

- erős civil társadalmi háló kialakítása;
- a fogyasztóvédelmi irodák, továbbá a konfliktuskezelő és békéltető szervezetek országos hálózatba való tömörítése;
- a fórum és a párbeszéd lehetőségeinek megteremtése a civilek és a többi társadalmi partner között;
- az állami szerepvállalás megfelelő intézményeinek kiépítése.

Mindezek a társadalmi önvédelem felépítésének alapköveit képezik.

A tudatos fogyasztói magatartás kialakításához mindenekelőtt fogyasztóbarát termékek és szolgáltatások ösztönzésére, valamint a nyilvánosság erősítésére van szükség. A fekete foglalkoztatás visszaszorítása érdekében erősíteni kell a munkaügyi ellenőrzéseket. A Nemzeti Alaptanterv keretében tananyaggá kell tenni a fogyasztóvédelem és a minőségbiztosítás oktatását. A megkárosítás lehetőségeinek csökkentése erős és hatékony állami szerepvállalást tesz szükségessé (retorziók és prevenció alkalmazása). Magyarország akkor válik „élhető” országgá, ha sikerül partnerségi viszonyt létrehozni a kormány és a fogyasztóvédelem között a következők szerint:

- a fogyasztóvédő szervezetek egységesítése;
- a mai sokféle bírsággal szemben esetleg csak egyféle, de hatékony bírság;
- célzott, rugalmas és gyors ellenőrzések a hatóságok részéről;
- civil háló felépítése, az ismeretek „házhöz vitele”;
- a minőségügy társadalmi elfogadottságának erősítése.

Az országos párbeszéd fórumain – más civil szervezetek mellett – az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság képviselői is helyet fognak kapni.

A minőségi humánerőforrás-fejlesztés és teljesítményértékelés aktuális kérdéseiről beszélt előadásában **Szetey Gábor, a Miniszterelnöki Hivatal kormányzati személyügyért felelős államtitkára**. Kísérletet tett arra, hogy a személyes emberi munka oldaláról közelítse meg a minőségügy kérdését. Az emberi teljesítmény mérése mindig bonyolult feladatot jelent, amihez megfelelő apparátusra van szükség. A magyar közigazgatásban már lezajlott a generációváltás, és a 20-25%-os létszámleépítés után 6300 főre csökkent a közigazgatásban dolgozók száma. Most mindenképp új típusú, a munkakör-elemzéshez és a minőséghez kötődő teljesítményértékelésre van szükség, ami már idén kezdetét is veszi. Csak az tekinthető minőségi mutatónak, ami mérhető és számszerűsíthető. A teljesítményértékelés alapját képező kompetenciák és a felelőségek rangsorolását tehát – nyugati minta alapján – egy objektíve mérhető rendszerben kell végrehajtani, amely

- megteremti az egyéni és a szervezeti célok összhangját,
- jutalmazással differenciál a teljesítmények között,
- létrehozza a visszacsatolás kultúráját és
- kijelöli az egyéni és szervezeti képzési szükségleteket.

Az ún. kötelező eloszlás elve alapján a munkavállalók 0–10%-a nyújt kivételes teljesítményt; ők vezetői szinten az éves illetményük 35-58, míg nem vezetői szinten 27–46%-át kapják teljesítményarányos jutalomként. A skála másik végén helyezkednek el azok a munkatársak, akiknél fejlesztés szükséges; ők egyáltalán nem részesülnek teljesítményarányos jutalomban. A 360°-os értékelés objektív visszajelzést nyújt a vezetői stílusról és lehetővé teszi a specifikus igények kezelését is. Ez a módszer az Egyesült Államokban már negyedszázada ismert és kedvelt, mivel a vezető objektív visszajelzést kap saját vezetői készségéről a vele egy szinten levő más vezetőktől, továbbá a saját beosztottjaitól és főnökeitől is. Egy alulról jövő közigazgatási kezdeményezés a Változás Nagykövetei Program, amelynek során a vezetők az új kultúra megteremtését támogató projekteket kezdeményeznek és valósítanak meg saját munkatársaik bevonásával.

A Közigazgatási Minőségi Díj továbbfejlesztése tükrében értékelte az új CAF Modellt **dr. Dudás**

Ferenc, a Miniszterelnöki Hivatal közszolgálati és közigazgatási minőségfejlesztési szakállamtitkára. A közigazgatás versenyképessége valamennyi EU és OECD tagállamban meghatározó, ezért célszerű ebből a szemszögből megközelíteni a minőségügy kérdését is. A rossz közigazgatás nagy versenyhátrányt jelent: a jó közigazgatásnak tehát hatékony, magas teljesítménnyel kell hozzájárulnia a társadalmi versenyképességhez. A közsféra a nemzeti jövedelem megtermeléséhez 40–45%-ban járul hozzá, elsősorban a holnap életfeltételek és a továbbfejlesztés kereiteihez. Emellett a közsféra, mint a legfőbb szabályozó kedvező klímát biztosít a társadalom tagjai, vagyis az adófizetők számára, ami azonban csak akkor lehet igazán hatékony, ha megjelennek a minőségi igényesség jelei.

A Miniszterelnöki Hivatal jelenleg foglalkozik egy olyan, a közigazgatás sajátosságainak megfelelően testreszabott modell és módszertan kidolgozásával, amely látásmóddá, illetve a minőségfejlesztéssel kapcsolatos tevékenység mindennapi elemévé teszi a rendszeresen (évenként, két évenként) elvégzett önértékelést és benchmarkingot.

Az Európai Közszeaktor Díjat első alkalommal 2007. november közepén Svájcban adják ki. A kezdeményezést a Speyer Egyetem, az Európai Közigazgatási Együttműködés Csoportja, valamint a Bertelsmann Alapítvány hozta létre. A díj odaítélése során 2007-ben 3 kulcsterületre fókuszálnak: 1. együttműködésen alapuló kormányzás; 2. a célok megvalósítása kevés erőforrás felhasználásával; 3. szembenézés a demográfiai változásokkal. A díj elnyerésének további feltétele a kiemelkedő eredmények elérése mellett a rendszerszerű folyamatos továbbfejlesztés. A kezdeményezőket nyitottak a közigazgatás valamennyi területe felé.

A Magyar Közigazgatási Minőség Díj értékelési struktúrája kezdetektől fogva a CAF Modell kritériumaira épül. Az új, finomhangolt modell szerinti struktúra beépült a díj értékelési folyamatába. Az új modell módosításai alapvetően nem befolyásolják az értékelési eljárást, mivel a 2002-es és a 2006-os verziók egymásra épülten, koherensen kerültek kidolgozásra és alapvető tartalmi változtatásokra sem került sor. Fontos kiemelni, hogy Magyarországon jelenleg 220 regisztrált CAF felhasználót tartunk nyilván, amelyek sorában 51 helyi önkormányzat is található. Az alkalmazók nem csak regisztrált szervezetek, hanem a Miniszterelnöki Hivaltaltól hivatalos módszertani igazo-

lást is kapnak arról, hogy intézményi önértékelésük megfelel az Európai Unió minőségfejlesztési modelljének. Bízunk abban, hogy e sajátos és igényes minőségfejlesztői körben egyre több közigazgatási szervvel találkozhatunk. Az innovációs elem erősödésével abban is bízhatunk, hogy a szervezeti fejlesztés visszafordíthatatlan lesz. Az előadó szavait a következőkkel zárta: „Hiszek a jó közigazgatás eszményében. Azonban a legjobb törvényekkel sem lehet jól kormányozni, ha rosszak a tisztségviselők és fordítva! A közigazgatás személyi állománya rendelkezik a megújulás képességével, és az EOQ-tól is sokat tanulhatunk még ezen a téren.”

Az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” adta lehetőségeket tekintette át előadásában **Bajnai Gordon, a MEH fejlesztéspolitikáért felelős kormánybiztos**. A fejlesztés és a felzárkóztatás területén már bőséges tapasztalat áll rendelkezésre az EU-ban; így a finn, az ír és újabban a spanyol példa is mutatja a pénzek hatékony felhasználásának lehetőségét. Magyarországon elsősorban a foglalkoztatás és a növekedés mentén célszerű befektetni, mert hosszú távon ez lehet Magyarország felemelkedésének alapja. A rendelkezésre álló pénzek befektetési lehetőségei a következő tényezőktől függnék:

- Van-e megfelelő egyensúly a makrogazdaságban, ami a stabilitást hosszú távon biztosítja?
- Magyarország az egyik legnyitottabb gazdasággal rendelkezik Európában, de vajon van-e folyamatos verseny és alkalmazkodás a legjobb gyakorlatokhoz?
- Vissza kell szorítani a korrupciót, különben torzulhatnak a kiválasztási szempontok.
- Az intézmények hatékony működését feltétlenül biztosítani kell.

Az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” 7 évről szól (befektetés a jövőbe). A pénzügyi tárca a humán erőforrások (oktatás, felnőttképzés, szociális integráció), a környezet és az energia (szennyvíz- és hulladékkezelés, ivóvíz-biztosítás, megújuló energiaforrások), az államreform (a leggyakrabban használt közszolgáltatások elektronikus elérhetőségének biztosításával a bürokrácia csökkentése), a régiók (regionalizmus erősítése), a gazdaság (K+F, üzleti környezet javítása, a kis- és középvállalatok támogatása) és a közlekedés (elzártság felszámolása) területén irányoz elő jelentős befektetéseket. A gazdaságfejlesztési és képzési támogatásokra 2007. március 1-én, illetve ve 30-án írtak ki pályázatokat: a nyertes vállalko-

zások száma mintegy 700. Az egyszerűsített pályázati elveknek megfelelően a normatív alapú, kis értékű (1-10 millió forint) támogatások esetében csak a jogosultságot vizsgálják egy egyszerű, adatlapszerű igénylési ív segítségével: ezért nincs szükség bíráló bizottságra.

Minőségi szempontok a tervben:

- Vállalkozásfejlesztésnél kiemelt szempont a minőség- és környezetbiztosítási, valamint a vállalatirányítási rendszerek kialakításának ösztönzésével a hatékonyságjavítás támogatása.
- Az emberi erőforrások minőségének javítása képzésen, illetve oktatáson keresztül.
- Az egészségügyi és szociális területen a minőségi szolgáltatásokhoz való hozzáférést általánosan lehetővé kell tenni.
- Államreformnál a minőségi jogalkotás támogatása, a szolgáltatási, eljárási színvonal emelése.

Különös figyelmet kell fordítani a kis- és közepes vállalatok minőségorientált fejlesztésére. 2007. nyarán fognak kiírni ezzel kapcsolatos pályázatot, amelynek keretében a menedzsment-rendszerek (ISO 9000 szerinti minőségirányítás, NATO kompatibilissá tétel, környezetvédelmi címkék használatára való jogosultság megszerzése) bevezetésére lehet majd pályázni. Ezt követően évente lesz hasonló pályázati kiírás.

Az élenjáró minőségorientált menedzsment eredményei

Dr. Pálvölgyi Mátyas, a Generali-Providencia Biztosító Zrt. elnök-vezérigazgatója röviden bemutatta a minőségszemlélet fejlődését és a Kiválósági Modell alkalmazását cége stratégiájában. Kiemelte, hogy a Generali volt a legelső biztosítótársaság Magyarországon: jogelődje, a Triesti Általános Biztosító 1832-ben alakult meg. A Generali ma a második legnagyobb biztosítótársaság hazánkban: teljes országos lefedettséggel, 6000 tanácsadóval és 50 ügyfélszolgálattal rendelkezik. 1996-ban – a biztosítási szektorban elsőként – megszerzték az ISO 9001 szerinti tanúsítványt, majd 2003-tól az EFQM Modell szerinti önértékelés szerintesen beépült a stratégiai tervezés folyamatába. Ezáltal megvalósult a minőségirányítás és a vállalatirányítás fokozatos integrációja, és az EFQM filozófia körül fokozatosan kiépült a rendszerszemléletű stratégiai tervezési folyamat. Az éves rendszerességgel végrehajtott tervezési folyamat elemei a PDCA ciklusra épülnek. A rendszeresen továbbfejlesztett módszertan lehetővé teszi a működés

ellenőrzését és az EFQM kritériumok szerinti rendszeres áttekintését. A stratégia lebontása a BSC (Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám-rendszer) keretein belül valósul meg. A BSC szemléletmódjával könnyen társítható EFQM Modell lehetővé teszi a teljes működést átfogó önellenőrzés végrehajtását és a strukturált információfeldolgozást. A Generali ezirányú erőfeszítéseit számos kitüntetéssel ismerték el. 2006-ban Recognized for Excellence elismerést szereztek.

„Beszállítók minősítési folyamata és az értékelés hatása a termékminőségre” címmel tartott előadást **Takács János, az Electrolux Lehel Kft. vezérigazgatója**. Az Electrolux Magyarországon összesen 56.800 alkalmazottat foglalkoztat és a hazai gépipari cégek TOP listáján a 7. helyet foglalja el. 2006-ban rekordszintű, 180 milliárd forint árbevételt ért el. Fő termékeik a hűtőszekrény, a fagyasztóláda és a porszívó. Különös fontosságot tulajdonítanak a környezetvédelmi stratégia kidolgozásának: standardjaik magasan meghaladják a jogszabályban foglalt követelményeket. A minőség szempontjából nagy figyelmet fordítanak a beszerzésekre és a beszállító partnerek kiválasztására („Supply Change Management”). A beszerzés folyamata összesen 20 lépést ölel fel, amelyek között a piacelemzés mellett a benchmarking és a beszállítói audit is szerepel. A beszerzés feladata olyan proaktív beszállítók felkutatása és bevonása, akik képesek az Electroluxon belüli többfunkciós együttműködésre (stratégiai beszállítók kiválasztása). A beszállítók teljesítményét grafikusán értékelik (Supplier Profile Tool). A beszállítói minőséget egy sajátos értékelési rendszer segítségével, a gyárakba beszállított anyagok alapján mérik. Jelszó: **minőség/mennyiség/időben**. Az értékelés lehetővé teszi a beszállítók kategóriákba sorolását aszerint, hogy mennyire teljesítik az Electrolux minőségi elvárásait. A vevői reklamációk mérése olyan analitikus eszközként fogható fel, amely fontos információt szolgáltat a problémákról és a változásokról. Néhány éve beindult az ún. „Low Cost Gyártási Helyek” projekt, amely arra irányul, hogy a termelést, illetve a beszerzést a magas költségfekvésű országokból át-helyezzék az alacsony költségű országokba. Azonban ott is csak tanúsított beszállítókkal dolgoznak együtt.

Tímár Gyula, a VEGYÉPSZER Zrt. elnök-vezérigazgatója helyett **Kovács László minőségügyi igazgató** ismertette előadásában a minőségügyi rendszerek hasznosításának lehetőségeit az út- és

hídépítésben. Az immár 56 éves VEGYÉPSZER Magyarország legnagyobb építőipari cégei közé tartozik: munkavállalóinak átlaglétsszáma 2006-ban 720 fő volt, mérleg szerinti eredménye megközelítette a 940 millió forintot. Az út- és hídépítés, illetve az építőipari kivitelezés során a vevő elégedettsége általában összetettebb kérdés, mint más iparágakban: az építmény (a termék) paraméterei a kivitelezés közben is változhatnak, a megrendelőnek pedig jelentős beleszólási lehetősége van a termék kialakításába. Az utak, hidak és más építmények elvárt élettartama nagymértékben meghaladja a hagyományos termékek élettartamát, így az elkészült építmények minőségének megtétele és az emberi környezetre gyakorolt hatása is összetettebb, mint más termékek esetében. A Magyarországon regisztrált mintegy 94 000 építőipari vállalkozás kevesebb mint 2%-a alkalmaz tanúsított minőségirányítási rendszert. Az építőipar vonatkozásában jelenleg nincs ágazatspecifikus minőségmodell, ezért az autópálya és hídépítési projektek minőségirányítására a nagyobb kivitelező cégek a projektszemléletű minőségirányítási rendszert alkalmazzák. Ezek felépítése követheti az ISO 9001 vagy az ISO 10005 szabványokat, de egyes elemei túlmutatnak e szabványok követelményein. A fővállalkozó vagy generál kivitelező cégek általában rendelkeznek ISO 9001-es szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel. A környezetvédelmi és a munkabiztonsági követelmények erősödése azonban elkerülhetlenné teszi az elmozdulást az integrált irányítási rendszerek (MIR, KIR, MEBIR) irányába.

„Hat Szigma és Lean sikerek a gyakorlatban” címmel tartott előadást **Tóth Csaba László, a GE Energy Hungary Zrt. Kaizen mérnöke, Feketeöves**. A termelékenységre, a minőségre, valamint a teljes folyamat fejlesztésének felgyorsítására megköveteli a Lean és a Hat Szigma, mint egymást kiegészítő módszerek együttes alkalmazását. Előző a veszteségek kiküszöbölésére és a vevői elégedettség folyamatos javítására, utóbbi pedig a folyamat változékonyságának megfelelő kezelésére koncentrál. A Lean nem csupán módszerek és eszközök összessége, hanem a Toyota Termelési Rendszeren alapuló filozófia és gondolkodásmód. Ennek alapját mindenekelőtt a dolgozói elkötelezettség, amellyel a rendteremtés 5S módszere, a TPM (Teljes körű Produktív Karbantartás), a SMED (10 perc alatti szerszámcseré), valamint a TQC (Teljes Körű Minőségellenőrzés) képezi. Jelentősen csökkenthető például egy termék mérési ideje, ha bizonyítható, hogy az egyes méretek érté-

kei nem függetlenek egymástól, hanem korrelálnak. Ebben az esetben az új túrések meghatározásával elegendő lehet jóval kevesebb mérés elvégzése, ami szükségtelenné teszi új, mérégdrága mérőgépek beszerzését. Hasonló módon meg rövidíthető a szerszámcserek ideje is. A Lean módszer legnagyobb előnye, hogy rendkívüli módon támogatja az emberi kreativitást.

IAQ Szimpózium

A vállalati minőség és a legfelső vezető (CEO) felelőssége közötti összefüggéseket fejtette ki előadásában **Hans Dieter Seghezzi professzor, az IAQ Igazgató Tanácsának tagja (University of St. Gallen, Svájc)**. Leszögezte, hogy a folyamatok minősége a termék- és szolgáltatás minőségének legfőbb meghatározója. A vállalat egészének minőségéért a legfelső vezetés a felelős. Ehhez – a vállalat külső környezetének állandó figyelése mellett – mindenekelőtt hatékony irányítási rendszerre van szükség. Ennek kialakításához nyújt támogatást az ún. „Integrált Minőségmenedzsment” elnevezésű St. Gallen-i Megközelítés. A minőség egyfajta sajátos hierarchiát alkot: a társadalom minősége határozza meg ugyanis a kultúrát, a civilizációt és az infrastruktúrát, amelyek a vállalat minősége szempontjából is döntő fontosságúak. A legfelső vezetésnek mindenekelőtt biztosítania kell a termeléshez szükséges erőforrásokat, elsősorban a finanszírozást, továbbá a hozzáértő munkaerőt, az információt, az alapanyagokat és más tényezőket. A fenntartható siker záloga a vállalat minőségi kultúrája, amely magában foglalja az igényes politika és stratégia megalkotását, a hatékony struktúrákat és rendszereket, a megbízható, nagyteljesítményű gépeket és infrastruktúrát, a nagy tudású, munkatársaik ösztönzésére képes vezetőket, valamint a lelkesítő vállalati kultúrát magukévá tevő, abban élő és dolgozó alkalmazottakat. Ennek kialakításában segítséget nyújthatnak olyan általánosan ismert menedzsment modellek, mint az ISO 9001-es és 9004-es, az EFQM Modell, a Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám-rendszer (BSC) vagy a Hat Sigma. A St. Gallen-i Egyetemen kidolgozott új megközelítés a legfelső vezetés felelősségét állítja a középpontba, miközben a vállalatra ható külső és belső tényezők lehető legszélesebb körű figyelembevételére törekszik.

Időrendben – a szintén IAQ tagsággal rendelkező előadók egyéb kötelezettségei miatt – a következő 2 ismertetésre kerülő előadás korábban,

már az előző napon, az Országos Minőségügyi Konferencia keretében hangzott el.

Juhani Anttila (Finnország), a „Minőségmenedzsment vagy a menedzsment minősége” címmel tartott előadást, amely kéziratának magyarra fordított és szerkesztett változatát a „Minőség és Megbízhatóság” egyik következő füzetében tesszük közzé.

A breakthrough (áttöréses) menedzsment reális megvalósításának lehetőségeiről tartott gyakorlati példákat bemutató előadást **a japán Shoji Shiba professzor (University of Tsukuba)**, az előadás kéziratának magyarra fordított és szerkesztett változatát szintén a „Minőség és Megbízhatóság” egyik következő füzetében tesszük közzé.

„Teljesítménymérés – a kiválóság rendszerszerű megközelítése” – ezzel a címmel tartotta meg érdekesítő előadását **Gopal K. Kanji professzor, az IAQ alelnöke (Sheffield Hallam University, Egyesült Királyság)**. A teljesítménymérés hagyományosan a pénzügyi mérőszámokra koncentrál (árbevétel, profit, adósságok, megtérülés). A szervezetek irányításának mai komplexitása azonban megköveteli a vezetőktől, hogy a teljesítményt számos területen egyidejűleg értékeljék: így például feltétlenül tisztában kell lenni a vállalati kiválóság fogalmával, amely potenciálisan a jövőbeli üzleti sikerek felé mutat. Ennek első lépcsője a teljesítménymérés kritériumainak meghatározása, amely messze meghaladja a pénzügyi mutatók ismeretét és kiterjed egyéb sikertényezőkre is. Maga a szervezeti kiválóság azáltal képes értékelést nyújtani a teljesítményről, hogy egyidejűleg méri az ügyfelek, a munkáltatók és a munkavállalók, valamint a részvényesek és egyéb érdekelt felek megelégedettségét. Ez azt is jelenti, hogy különböző szempontokból kell vizsgálni a teljesítményt, amihez egy megfelelő teljesítménymérési rendszer kidolgozására van szükség. Ehhez segítséget nyújthat a Kanji-féle módosított piramis modell, amely összefüggéseket állapít meg a TQM egyes komponensei között. Ez az új Kanji-féle üzleti modell és mutatószám-rendszer multidimenzionális jellegű, integrált és megbízható. Az érdekelt felek (stakeholders) lehető legszélesebb körét rendszerszerűen öleli fel (holisztikus megközelítés). Alapját a kritikus sikertényezők képezik. Kiemelt szerep jut benne a vezetőknek és a TQM filozófiából átvett szervezeti értékeknek (belső és külső szempontrendszer alkalmazása). Lehetővé teszi

a rendszerparaméterek egyidejű mérését, de alkalmas a haladás nyomon követésére is.

A minőséghorizont kitágítása az egész emberiség javát szolgálja – szögezte le előadásában **Dr. Tito Conti, (Olaszország), az IAQ elnöke**. Meg kell tanítani a vállalatokat a fenntartható fejlődés problémáinak kezelésére, de maga a fenntarthatóság a legfelső vezetői szinten kezdődik! A fenntartható fejlődést kívülről számos globális probléma fenyegeti, például: a világ ökoszisztémájának leromlása, az energia- és az ivóvízhiány, a túlnépesedés, a migráció és a szegénység, a különféle kultúrák és vallások összeütközése, a terrorizmus és a globális felmelegedés. A minőségirányítás két fontos eszközzel járulhat hozzá a globális problémák megoldásához: a célok meghatározásával („válasszuk a megfelelő dolgokat”) és azok optimális teljesítésével („végezzük a kiválasztott dolgokat helyesen”). Ha nem megfelelő modellt alkalmazunk, a problémák tovább súlyosbodnak; tanulnunk kell tehát a természet hierarchiájából és komplexitásából, hogy a humán rendszereket (vállalat, társadalom) is jól tudjuk kezelni. Kiváló teljesítményre csak akkor számíthatunk, ha a műszaki-technikai képességek a jó minőségű társadalmi és kulturális talajban gyökereznek. Ismeretes, hogy a jelenlegi TQM és Kiválósági Modellek inkább a hagyományos szervezetekre alkalmazhatók, de kevésbé képesek a társadalmi és a kulturális viszonyok kezelésére, márpedig ez utóbbiak a szervezetek méreteinek bővülésével exponenciálisan nőnek. Ez a maga legteljesebb formájában nemzetközi szinten mutatkozhat meg a politikai, a gazdasági, az etnikai stb. szervezetek közötti világméretű együttműködésben. A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia felbecsülhetetlen szerepet játszik az új típusú, rendszerszemléletű minőségi gondolkodás elterjesztésében.

Hogyan viszonyul egymáshoz a minőség és az etika a 21. század vezetéskultúrájában? – ezt a kérdést fejtegette előadásában **Spencer Hutchens, (USA), az IAQ Igazgató Tanácsának elnöke**. Előljáróban leszögezte, hogy az etika nem más, mint az egyén értékrendszere, az egyéni erkölcs megnyilatkozása. Ha jól szemügyre vesszük, az üzleti tranzakciók tulajdonképpen az ígéreteken és azok betartásán alapulnak: az innováció során létrehozott új értéket ugyanis a marketing során kommunikáljuk a potenciális ügyfelekkel, akiknek valamilyen szükségletét vagy elvárását kívánjuk kielégíteni. Az értékek azután a kereskedelmi forgalom csatornáin keresztül cserélnek gazdát, majd

az ügyfelek a korábbi ígélet fényében értékelik a nyújtott teljesítményt. Őket tehát csak a végeredmény (a termék vagy a szolgáltatás) érdekli, de a vállalatban belüli folyamatok egyáltalán nem tartoznak rájuk. Az üzleti etika három alapkérdését tehát így fogalmazhatjuk meg: 1. Milyen célból hozták létre az adott szervezetet? 2. Milyen alapelvek mentén kell működnie a szervezetnek a cél(ok) elérése érdekében? 3. Kiknek származzék előnyük a szervezet tevékenységéből? Ebben a megközelítésben a minőség definíciója így hangzik: az érdekelt felek (tulajdonosok, ügyfelek, munkavállalók, szállítók, illetve az egész társadalom) követelményeinek való megfelelés. A megfelelő jövőkép kialakítása és a munka hatékony megszervezése a legfelső vezetés (Igazgatótanács) kötelességét képezi. Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) 2002. évi nyilatkozata szerint „a minőségkultúra és az etikus üzleti magatartás kölcsönösen feltételezi egymást és egymás nélkül nem létezhet”.

Az utolsó előadást **Kostas Dervitsiotis professzor (University of Piraeus, Görögország), az IAQ tagja** tartotta „A minőségirányítás fejlesztése a hagyományos és az új vezetési módszerek kiegyensúlyozott alkalmazásával” címmel. A 21. század tudományos-technikai fejlődése és társadalmi változásai új kihívást támasztanak a minőségügyi vezetéssel szemben. Az ipari korszak eddigi jellegzetes működési kiválóságáról (a hatékonyság növelésére törekvő újjáalakítás, folyamatszabályozás, Hat Sigma és más módszerek alkalmazása) át kell térni a gyors változások diktálta ütemhez igazodó ún. kreatív alkalmazkodási (adaptációs) kiválóságra. A gazdaság korábbi viszonylagos stabilitását ugyanis – amikor a múlt ismeretei alapján körvonalai-ban látni lehetett a jövőt – felváltotta korunk állandó változási igénye, ami a vállalatvezetés részéről is rendkívüli dinamizmust követel. Az automatizálással szemben felértékelődik a humán erőforrás rátermettsége és szakmai tudása; míg régebben elegendő volt a tevékenységek és a folyamatok szórását a minimális szintre csökkenteni, most azok optimalizálására van szükség. A jéghegyhez hasonlóan a szemmel látható, felszíni formációk mellett egyre nagyobb fontosságra tesznek szert az informális struktúrák és folyamatok, mindennek előtt a társadalmi, bizalmi tőke kiépítése (pl. a fenntartható versenyelőny vagy az értékek innovációjának biztosítása). Az Internet világa teljesen új megközelítést, beszédmodot és tárgyalási kultúrát igényel.

A rendezvény első napjának záróakkordjaként *Dr. Molnár Pál* számos kitüntetést adott át a minőségügy hazai és külföldi képviselőinek. Így *dr. Sütő Kálmán*, az EOQ MNB tiszteletbeli elnöke Életmű Díj kitüntetésben részesült, *Shoji Shiba* professzor pedig az EOQ MNB Tiszteletbeli Külföldi Tagja kitüntető oklevelet vehette át. Az EOQ MNB Örökös Tagja kitüntetést kapta *dr. Veress Gábor*, az EOQ MNB volt elnöke. Az EOQ MNB Tiszteletbeli Tagja kitüntetésben részesült *Erődi Erzsébet és Galla Jánosné*. A Minőségért 2007 oklevelet kapta *dr. Horváth Zsolt, Marton Ildikó, Tóthné dr. Veinperl Ilona, Varga Béla és Vass Sándor*. A „35 éves az EOQ MNB” felirattal ellátott Jubileumi Emléklapot vehette át: *dr. Balogh Albert, Bányainé dr. Sándor Julianna, dr. Dudás Ferenc, Földesi Tamás, Gyaraky Zoltán, Meleg Edit, Takács János és dr. Vajda László*.

Az EOQ MNB-t a kormány nevében *dr. Dudás Ferenc*, a Miniszterelnöki Hivatal szakállamtitkára sokoldalú elismerő szavakkal köszöntötte. A tagvállalatok köszöntőjét egy értékes herendi váza kíséretében hagyományosan a Herendi Porcelán Manufaktúra vezérigazgatója, *dr. Simon Attila* vállalta fel, de akadályoztatása miatt *Rózsa András*, korábbi minőségügyi igazgató tartotta meg. A társszervezetek közül a Magyar Minőség Társaság elnöke, *Pónyai György*, az ISO 9000 Fórum alelnöke, *Kormány Tamás* és a KÖVET ügyvezető igazgatója, *Kapusy Pál* köszöntötte a jubiláló minőségügyi szervezetet. A díszvacsora előtti ünnepi ülést Mozart és Haydn vonósnégyese színesítette és tette különösen emlékezetessé.

Várkonyi Gábor

A minőség ünnepe volt

X. Győztes és IV. Benchmarking Konferencia

2007. június 26-án az IFKA Magyar Minőségfejlesztési Központ szervezésében, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen rendezték a már hagyományos eseményt. A mintegy 130 résztvevőt elsőként *Sugár Karolina* a Magyar Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója köszöntötte.

A sorrendben tizedik, jubileumi konferencia a 2005. évi rendezvényt követte, mert a tavalyi a budapesti EFQM Fórum miatt elmaradt. Ebből következett, hogy most nemcsak a 2006. évi Nemzeti Minőségi Díjas vállalkozások ismertették legjobb gyakorlataikat, hanem bemutatkozási lehetőséget kaptak a 2005. évi nyertesek is. A rendezvény kínálatát európai sikerkovácsaink előadásai valamint pályázási, illetve értékelési tapasztalatok gazdagították.

A megnyitó előadást *Kálmán Albert* a GKM Üzleti Környezet Fejlesztése Főosztály vezető főtanácsosa tartotta a „*Minőségdíjak szerepe a magyar gazdaság versenyképességének fejlesztésében*” címmel. A szakszerű definíciókon kívül bepillantást kaphattunk Magyarország versenyképességi állapotába, s megismerhettük a politika főbb támogató eszközeit.

A **Papyrus Hungária Zrt.** (Budapest) a kis- és közepes méretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategória 2006. évi NMD nyertese tájékoztatóját *Jakob Jonsson* vezérigazgató, és *Schoppel Gyöngyi* logisztikai igazgató tartotta. Nagy érdeklődés kísérte az előadók szavait különösen akkor, amikor sikertényezőikről, a vezetésről és a stratégiáról szóltak.

A nagyméretű termelő vagy szolgáltató szervezet kategória 2006. évi NMD nyertese a **NYÍRSÉGVÍZ Nyíregyháza és Térsége Víz- és Csatornamű Zrt.** (Nyíregyháza) képviselőjében *Galambos Sándor* minőségirányítási vezető osztotta meg tapasztalataikat a jelenlévőkkel. Élvezetes mondanivalóját „A minőségkultúra fejlesztése, a kulcsfolyamatok szabályozása témakörre építette.

Igazi csemege volt a közszolgáltatói szervezet kategória 2006. évi NMD nyertesének a **Zala Megyei Kórháznak** (Zalaegerszeg) a bemutatkozása. *Dr. Csídei Irén* főigazgató a sikerhez vezető munkát a „Rögös út a kiválóság felé” címmel jellemezte, s kiemelte a mások számára is követésre érdemes TQM eszközeit, módszereiket. A kö-

zepes méretű termelő szervezet kategória 2005. évi NMD nyertesének a **Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft.-nek** (Budapest) a munkatársa *Belső Barnabás* HR menedzser a humánerőforrás menedzselését sikereik alapjaként definiálta. A Knorr-Bremse Europe részeként a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj nyertes cég munkatársakkal kapcsolatos eredményei mások számára is követendő példát jelenthetnek.

Az **E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt.** (Debrecen) az utóbbi időben sikert sikerre halmozott. A cég a szolgáltató szervezet kategória 2005. évi NMD nyertese, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj döntőse, a Quality Tournament of the Central and Eastern European countries 2006. évi fődíjasa. Az eredményesség kulisszatitkait *Harmati Lászlóné* integrált irányítási rendszer szakreferens fedte fel „A minőség útja az Észak-Alföldi Minőségi Díjtól az Európai Kiválóság Díj döntős helyezéséig” címmel nagy elismerést aratva hallgatósága körében.

Nagy figyelem övezte *Gerda István* ügyvezető igazgató színvonalas előadását, aki a **Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.** (Nyíregyháza) példaadó módszereit felvillantva kifejtette, hogy számukra „A minőség nem öncél – kedvezményezett a fogyasztó”. Elismeréssel állapíthattuk meg, hogy a szolgáltató szervezet kategória 2003. évi NMD nyertese, Recognised for Excellence elismerés birtokosa, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj döntőse nem pihen babérjain, s ez újabb sikerek forrása lehet.

Az ünnepi fogadást és a győztesek tortájának szeletelését és elfogyasztását követően a 2006. évben a nagyméretű szervezet önálló egysége kategóriában EFQM Kiválóság Díjat nyert **General Motors Powertrain – Magyarország Kft.** (Szentgotthárd) képviselőjét hallgathattuk. *Mákos Csaba* BEST menedzser „People make the difference... Az embereken múlik minden” című PowerPointos anyagával vívta ki a hallgatóság tetszését.

Dr. Hány András az APNB Kutató, Fejlesztő és Szolgáltató Kft. (Zalaegerszeg) ügyvezető igazga-

tója, Nemzeti Minőségi Díj és EFQM Kiválóság Díj értékelő, a tanácsadó és az értékelő szemszögéből mutatta be az EFQM új értékelési módszerét a „2005+”-t. Mondandójára azért is érdemes volt figyelni, mert a módszert hazánkban is hamarosan alkalmazhatják.

Sokan és sokszor beszélnek az EFQM modell üzleti hasznosságáról, arról a témáról, amely vezérgondolata volt *Szabó János* minőségrendszer-igazgató előadásának. A **Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.**, a 2006. évi EFQM Kiválóság Díj nyertes Knorr-Bremse Europe magyar képviselője (Kecskemét) igen imponáló utat járt be a nemzeti díj 1998-as megnyerése óta.

Pályázási tapasztalatokról, új elismerési lehetőségekről adott tájékoztatást *Sugár Karolina* ügyvezető igazgató. Megismerhettük a Nemzeti Minőségi Díj 2006. évi eredményeit, tájékozódhattunk az ideai pályázási lehetőségekről. A prezentációban kiemelésre került, hogy 2006-tól a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület lett az EFQM Nemzeti Partnerszervezete. Záró előadásaként az említett szervezet vezetője *Szabó Kálmán* ügyvezető igazgató az „Elkötelezettség a Kiválóságért” kísérleti projekt tapasztalatait osztotta meg figyelmes hallgatóival.

A „Múlt – Jelen - Jövő” tájékoztató igen tiszteletreméltó eredményeket és biztató terveket vázolt.

A konferencián az előadók és a hallgatóság ismételtan tanújelét adta a minőség iránti elkötelezettségének. A jó módszerek és gyakorlatok átadásával, megismertetésével és várható alkalmazásával tovább növekedhet a szervezeti kiválóságért tenniakarók tábora.

A Magyar Minőségfejlesztési Központ azzal is segíteni szeretné a jó tapasztalatok átadását, hogy honlapján (www.mik.hu) valamennyi előadás megtalálható, tanulmányozható!

A hasonló rendezvények adhatnak önbizalmat mindazoknak, akik napjainkban a minőség presztízisének növekedését szeretnék elérni. A törtenések sorában egy kicsit ünnep is volt a jubileumi konferencia.

Sződi Sándor

Hirdessen
a Minőség és Megbízhatóságban
Több ezren olvassák !

Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 194. oldalon!

Emlékeztetőül: Az 5S az ésszerű munkaszervezés egyszerű japán módszere. Lépései: 1.) SEIRI – szelektálás, felesleges tárgyak eltávolítása; 2.) SEITON – szisztematikus elrendezés, könnyű hozzáférhetőség biztosítása a tárgyakhoz; 3.) SEISO – tisztántartás, ápolás, rendszeres takarítás; 4.) SEIKETSU – rendszeresség, folyamatos ismételtes; 5.) SHITSUKE – fegyelmezett magatartás, előírások betartása. Az erre való oktatást nem lehet elég korán elkezdni, és itt a családok felelőssége is nagy. Egy még iskolába sem járó gyereknek nehéz elmagyarázni a rend, a munka- vagy tevékenység-szervezés és a biztonság alapelveit, de meg kell próbálni – gondoljunk csak a szanaszét hagyott játékok okozta balesetveszélyre! A szerző kisfia mindössze 4 éves volt, amikor édesanyja elhatározta: otthon is bevezet egy 5S programot. Először is a játékok és egyéb eszközök biztonságos tárolását kellett megoldani, méghozzá esztétikus és gyermekbarát módon. Miután ezt, vagyis az első 3S-t sikerült megvalósítani, elkezdtek gon-

dolkodni az egységesítés (4. S) és a fenntarthatóság (5. S) biztosításának lehetőségein. Közösen kidolgoztak hát egy családi 5S programot, ami minden családtag számára kötelezővé vált. Ennek alapelvét a szükségtelenné vált tárgyak (ruhák, magazinok, könyvek, DVD-k, játékok) gyors azonosítása, majd azoknak a kijelölt tároló helyekre való eljuttatása képezte. Ez a rendszeresség biztosította egyszersmind a gyors visszakeresés és az újra használatba vétel lehetőségét is. A családtagok személyes biztonsága és mentális jóléte mellett így maga a lakás is megszépült. Minden este értékelték az 5S program teljesítésében aznap elért eredményeket, és az érthetőbb szemléltetés érdekében egy mosolygó vagy egy morcos emberi arcot helyeztek a mágneses falíújságra. Ezeket a szimbólumokat a 4 éves kisfiú is könnyen megértette és alighanem egész életére szóló leckét kapott rendszeretéből. (Davorka Filipusic: 5S for Families. *Quality Progress*, May 2007, p. 66–67) **VG**

A QS-9000, az autóipari beszállítók követelményrendszerének kidolgozása 1990-ben vette kezdetét: a General Motors, a Ford és a Chrysler (a Három Nagy) ugyanis ebben az évben határozta el – nem utolsósorban az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) konferenciáján szerzett tapasztalatok tükrében –, hogy közös minőségi követelményeket támaszt a beszállítók felé. Az elvárások ilyen irányú harmonizálását kezdetben csak viszonylag szerény körülmények között képzelték el. Mivel akkoriban a jobb európai üzleteket már csak ISO 9001 szerinti tanúsítás birtokában lehetett lebonyolítani, az akkor érvényes szabványt választották kiindulási pontnak: ez ugyan nem tartalmazta a speciális autóipari vonatkozásokat, de a kerete és a felépítése megteremtette a bővítés lehetőségét. A munka és az elmúlt több mint 15 év során szerzett fontosabb tapasztalatok röviden a következők szerint foglalhatók össze:

1.) Nincs szükség nagy bizottságok létrehozására; megteszi egy kicsi, de koncentrált és elkötelezett tervező bizottság is, amely igényt tart a vélemények figyelembe vételére és feldolgozására. Az első tervezet néhány hónap alatt elkészült, amit azután vitára bocsátottak. 2.) Ha valamennyi érdekelt fél véleményére hallgatnak, akkor lehetővé válik az ügyfelek elvárásainak teljesítése. A

A QS-9000 betöltötte hivatását

követelmények egységesítése összehasonlíthatatlanul egyszerűbbé teszi a beszállítói helyek auditálását. 3.) Az értékek standardizálására van szükség, hogy az üzletnek csak nyertesei legyenek (win-win pozíció). Az érdekelt felek viszonylag kis számának köszönhetően a konszenzus könnyebben elérhető. 4.) A sektorspecifikus szabványok a globális ISO 9000 portfólió szerves részét képezik, és mint ilyen, azzal együtt maguk is tovább növekednek. Ezt a kapcsolatot tükrözi a QS-9000 elnevezés is. 5.) A harmadik fél által végzett megfelelőségi auditok önmagukban nem nyújtanak kellő biztosítékot arra nézve, hogy a tanúsított szervezetek valóban konzisztens minőségű termékeket szállítanak. A potenciális új beszállítók számára viszont megfelelő „belépési követelményt” jelentenek. Az autóipari alkatrészgyártóknak és más beszállítóknak egyéb mércékre is szükségük van annak megítéléséhez, hogy partnereik valóban kielégítik az elvárásokat. 6.) A követelmények tartalma és céljai 1994. óta bebizonyították széleskörű stabilitásukat és konzisztenciájukat, legalább is az amerikai autóiparban. Úgy tűnik, hogy ezek a követelmények még legalább egy évtizedig életképesek maradnak. (R. Dan Reid: Six Lessons Learned From QS-9000. *Quality Progress*, May 2007, pp. 76–78) **VG**

Az EOQ MNB 2007. évi Közgyűlése

2007. május 24-én a Hilton Budapest WestEnd Konferenciatermében tartotta 2007. évi Közgyűlését az EOQ Magyar Nemzeti Bizottsága. Dr. Molnár Pál elnök megnyitó beszédében üdvözlötte a résztvevőket, majd a Közgyűlés – az előzetesen javasolt napirend jóváhagyása után – megkezdte munkáját. Megválasztásra kerültek a Közgyűlés közreműködő tisztségviselői: a jegyzőkönyv-vezetők, a jegyzőkönyv-hitelesítők, a Mandátumvizsgáló Bizottság, a Szavazatszámoló Bizottság és a Jelölő Bizottság.

Ezután Dr. Molnár Pál a 2006-ban, valamint – összefoglaló jelleggel – az elmúlt 5 év során végzett munkát értékelte, majd vázolta az elkövetkező időszak legfontosabb feladatait.

A végzett munka és a jövő feladatainak áttekintése

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

- a) Az EOQ MNB taglétszámának alakulását vizsgálva megállapítható, hogy az egyéni, de különösen a jogi tagok száma érzékelhetően csökkent, ezért mindent meg kell tenni ennek a tendenciának a megállítására. Ez azonban nem jelent az EOQ MNB számára egzisztenciális problémát, mivel más szervezeteknél is – így pl. az átalakuló német DGQ-nál – hasonló tendencia tapasztalható. Arra azonban nagy hangsúlyt kell fektetni, hogy a jogi tagok képviselőinek és az egyéni tagoknak környezetükre gyakorolt pozitív hatása erősödjön. A szakbizottságok közül az Élelmiszeripari Szakbizottság büszkélkedhet a legtöbb taggal, de 300-nál több tagja van az Oktatási és Továbbképzési, valamint a Minőségügyi Rendszerek Tanúsítása és Auditálása Szakbizottságnak is.
- b) A központi és a szakbizottsági rendezvények száma 2006-ban összesen 92 volt, de összességében a résztvevők számának csökkenése figyelhető meg. A központi és tanfolyam jellegű rendezvényeken azonban 5 év alatt majdnem megduplázódott a résztvevők száma (a 2002. évi 1980-ról tavaly 3200-ra nőtt). A fontosabb részvételi díjas rendezvényeket 2006-ban a Központi Titkárság mellett az Élelmiszeripari, a Mezőgazdasági, a Közigazgatási, az Egészségügyi és Szociális, valamint a Környezetvédelmi Szakbizottság szervezte.

- c) A 2006. évben kiadott EOQ oklevelek száma 324 – igen kedvező tendenciát mutatva – volt (ezek egy részének az átadása áthúzódott 2007-re, ami eltérésekhez vezetett az EOQ és az EOQ MNB oklevélszám-statisztikában). Egy igen fontos szempontból tovább romlott az EOQ MNB által kiadott oklevelek egyébként is kedvezőtlen számszerű megoszlása: az EOQ Minőségügyi rendszermenedzseri oklevéllel szemben túl alacsony az EOQ Minőségügyi auditori oklevelek száma. Élenjárók vagyunk viszont a kiadott EOQ Minőségügyi asszisztens és az EOQ Élelmiszerbiztonsági, illetve információbiztonsági rendszermenedzser oklevelek számát illetően.
- d) Az EOQ MNB 2006. évi elszámolásával kapcsolatban elmondható, hogy minden a megfelelő helyen pontosan került elszámolásra, így igen jó az egyezés az előirányzat és a teljesítés között. A tagsági jogon járó kiadványok kiadási költségei ugyan jelentősen túllépték az előirányzatot, de a „Minőség és Megbízhatóság” szakfolyóirat veszteségét összességében sikerült csökkenteni. Pénzügyi mutatóinkat tekintve, míg 2002-ben negatív eredmény mutatkozott, addig 2006-ban már 2,7 millió forint eredményt könyvelhettünk el.
- e) A következő időszak fontosabb feladatai közül kiemelésre kívánczik Magyarország felzárkózásának elősegítése: eddig is közreműködtünk az „Új Magyarország Fejlesztési Terv” és a „Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia” vélemény-

nyezésében. Ez irányú tevékenységünket *Bajnai Gordon*, a MEH fejlesztéspolitikáért felelős kormánybiztosa is figyelemre méltónak tartotta. Nagyon fontos feladatunk a minőségtudatos gondolkodásmód elterjesztése hazánkban: kidolgozás alatt áll a minőségirányítással foglalkozó szakemberek erőteljesebb érdekvédelme, belátható időn belül megalakítjuk a Fogyasztóvédelmi Szakbizottságot. Szükség van azonban az EOQ MNB Központi Titkárság állományának megerősítésére.

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 2006-ban is megfelelt a jogszabályokban és az Alapszabályban meghatározott követelményeknek.

Az EOQ MNB 2006. évi szervezeti tevékenységével kapcsolatban a jelentés megállapítja, hogy az EOQ MNB társadalmi szervezeti működése a hagyományoknak megfelelően a részvételi díjas központi rendezvények szervezésével, valamint a szakbizottságok általában ingyenes rendezvényeinek szervezésével valósult meg.

A 92 megtartott rendezvény közül jelentős számú, 30 volt a központi szervezésű, míg 62 a szakbizottságok által szervezett. A rendezvényeken összesen mintegy 6000 résztvevő jelent meg.

A központi rendezvények közül kiemelendő

- a Takarmánybiztonsági konferencia,
- a XV. Élelmiszer Minőségellenőrzési Tudományos konferencia,
- a Regionális CAF Benchlearning konferencia,
- a Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok,
- a Fenntartható fejlődés aktuális kérdéseinek szentelt konferencia és
- a TQM önértékelési konferencia.

Az Ellenőrző Bizottság elnöke kiemelte még, hogy át kell értékelni a szakbizottságok tevékenységét, mivel az ott folyó kisközösségi vagy műhelymunka jellegű tevékenység kedvező feltételeket teremthet az érdeklődésre számot tartó problémák felvetéséhez. Megállapította, hogy csökkent a pályázatokon elnyert források, illetve növekedett az elmaradt tagdíjak összege, ezért a tagdíjfizetési fegyelem megerősítésre szorul. Mindezek alapján javasolható a működésről szóló vezetőségi beszámoló elfogadása és jóváhagyása.

Hozzászólások, vita és szavazás a beszámoló elfogadásáról

Arany Zoltán hozzászólásában egyetértését fejezte ki a tagdíjfizetési fegyelem megerősítésével. Javasolta, hogy a részvételi díjas rendezvények meghívóján feltűnően jelezzük, hogy a tagsági viszonyból fakadó engedményt csak az veheti igénybe, aki befizette a tagdíját. Aki nem fizet, az ne kapja a kiadványokat sem.

Dr. Molnár Pál felhívta a figyelmet arra, hogy ezen a téren eddig is meglehetősen szigorúságot tanúsítottunk: többszöri, eredménytelen felszólítás után már megszűntnek nyilvánítottuk a tagsági viszonyt. Azonban további határozott intézkedések is megfontolandók.

Szavazás a közhasznúsági jelentés elfogadásáról

A Közgyűlés egyhangúlag, tartózkodás és ellenszavazat nélkül elfogadta az elnöki beszámolót az EOQ MNB 2006. évi tevékenységéről és pénzügyi helyzetéről, és hasonló módon fogadta el az Ellenőrző Bizottság jelentését is. Ugyancsak egyhangúlag, tartózkodás és ellenszavazat nélkül elfogadta az EOQ MNB 2006. évi tevékenységéről szóló Közhasznúsági jelentést.

Elnöki zárszó

Dr. Molnár Pál megköszönte az EOQ MNB tagok egész évi munkáját, kiemelve, hogy „a jó ügy szolgálatában” a Központi Titkárság rendkívül leterhelt. Különösen sok megkeresés és pozitív irányú kérdés érkezik az EOQ-oklevelekkel kapcsolatban. Egy-két kivétellel alapvetően a szakbizottságok is jól működnek.

A minőségtudatos gondolkodás erősítésével valóban közhasznú tevékenységet végzünk, de kisebb korrekciókra szükség van. A szakbizottsági rendezvényeken gyakran hangzik el egy-egy kitűnő előadás, de csak 8-10 ember jelenik meg. Azután viszont elég sokan kérik az előadások anyagait. Talán célszerűbb lenne fél- vagy egynapos rendezvényeket szervezni 3–5 nagy érdeklődésre számot tartó előadással kedvezményes részvételi díj mellett (ez a módszer egyes szakbizottságoknál már régen jól bevált).

Minden szempontból elismerést érdemel az EOQ oklevelek viszonylag magas száma, mivel ez mutatja eredményességünk egyik legfontosabb mércéjét. Tanfolyamaink olyan tudást közvetítenek a magyar szakemberek felé, amely harmo-

zált európai szintű követelményeken alapul. A tanfolyamokon a hallgatók elégedettsége eléri a 85–90%-ot.

Dr. Molnár Pál tájékoztatta még a hallgatóságot, hogy az EOQ 51. Kongresszusán Prágában 56 országból közel 500 résztvevő volt jelen, ami majdnem kétszerese a tavalyi kongresszus létszá-

mának. A program felépítése hagyományos volt, sok jó előadással és értékes tartalommal.

Az 52. EOQ Kongresszus megrendezésére Bécsben, 2008. június 4–6. között kerül sor a következő mottóval: „Vissza a minőséghez – ha nincs minőség, nincs üzlet”.

Várkonyi Gábor – Vass Sándor

Közhasznúsági jelentés az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság 2006. 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 szervezetként 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 2006. 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 30 központi és részvételi díjas rendezvényt, továbbképző tanfolyamot szervezett. A szakbizottságok ezen túlmenően 62 rendezvényt, kerekasztal-megbeszélést, szakmai klubdelutánt szerveztek rész-

vételi díj nélkül. Ezeken összesen közel 6000 szakember és meghívott vendég vett részt.

Az EOQ MNB az alapszabályában megfogalmazott célok megvalósításának elősegítésére adja ki a „Minőség és Megbízhatóság” című minőségpolitikai szakfolyóiratot, 2006-ban közel 18000 példányban. Ezen felül fő támogatója az „Élelmiszer-vizsgálati Közlemények” című szakfolyóiratnak, amely az élelmiszerek minőségével és biztonságával foglalkozik. Ez a folyóirat 2006-ban közel 3000 példányban jelent meg és jutott el az előfizetőkhöz, illetve az EOQ MNB élelmiszerekkel foglalkozó szakbizottságainak tagjaihoz. Az EOQ MNB Évkönyve több mint 2000 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 2006-ban mindösszesen közel 25000 folyóirat, illetve kiadvány példányt jelentetett meg és juttatott el az érdekeltekhez.

A 2006-ban az EOQ MNB által szervezett, a közhasznúságot szolgáló fontosabb rendezvények és tanfolyamok a következők voltak:

EOQ Minőségügyi rendszermenedzser képzés

EOQ Minőség és környezetirányítás rendszer tanácsadó képzés

Takarmánybiztonsági Konferencia

EOQ Szintentartó tanfolyam

XV. Élelmiszer Minőségellenőrzési Tudományos Konferencia

„Regionális CAF Benchlearning” Zárókonferencia

„Az Európai Modell megvalósítása a védett földrajzi jelölésű, valamint speciális tulajdonságú (hagyományos) élelmiszerekre vonatkozóan” témájú EU Közösségi Konferencia

IAMA Szeminárium

„A vetőmagtermelés és növénytermesztés aktuális minőségügyi kérdései”

Általános minőségügyi tanfolyam

EOQ Szintentartó tanfolyam

Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok (DEMIN VI.) „Hol tart ma a minőségefejlesztés az egészségügyben?”

Budapest, január 30–február 3.

Budapest, február 27–március 3.

Budapest, március 3.

Budapest, március 20–21.

Debrecen, március 29–31.

Budapest, március 30.

Debrecen, március 30–31.

Debrecen, március 31.

Budapest, április 19.

Budapest, április 25–27.

Budapest, május 8–9.

Debrecen, május 11–12. (társrendezőként).

Gabriel Pall (USA): Hat Sigma Champion (Bajnok) szeminárium

Gabriel Pall (USA): FMEA szeminárium

„A fenntartható fejlődés aktuális kérdései” szakmai konferencia

Beszámoló az EQQ 50. Kongresszusáról

Gabriel Pall (USA) és Dr. Parányi György: FMEA

Gabriel Pall (USA): Balanced Business Scorecard (BBSC)

Gabriel Pall (USA): Lean-módszerek és eszközök

A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj 2007 pályázat felkészítője

EQQ Szinttartó tanfolyam

Öko-termelés és az öko-termékek kereskedelmének aktuális minőségügyi kérdései

„TQM és önértékelés” konferencia, Dobogókő

EQQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser tanfolyam

EQQ Általános minőségügyi tanfolyam

Fórum a metrológia, a megfelelőség értékelése, a tanúsítás és az akkreditálás kérdéseiről

„Minőségmenedzsment az élelmiszeriparban 2006”

XV. Magyar Minőség hét – A minőség szerepe az „Új Magyarország” programjában

EQQ Szinttartó tanfolyam

Budapest, május 22–24.

Budapest, május 25–26.

Budapest, május 31. (társrendezőként).

Budapest, június 15.

Budapest, szeptember 11–12.

Budapest, szeptember 12.

Budapest, szeptember 13–14.

Budapest, szeptember 21.

Budapest, szeptember 25–26.

Budapest, október 4.

október 5–6. (társrendezőként).

Budapest, október 9–13.

Budapest, október 16–18.

Budapest, október 30.

Szeged, november 9. (társrendezőként).

Budapest, november 27–29. (társrendezőként).

Budapest, december 11–12.

2. Az EQQ MNB éves beszámoló mérlege

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

3. Vagyonfelhasználás kimutatása

A saját tőke 77563 e Ft-ról 80246 e Ft-ra változott a tárgyévi eredmény révén.

4. Költségvetési támogatásként

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

5. Kimutatás a pályázati úton elnyert támogatásokról Oktatási Minisztérium

(EQQ tagsági díj és az Élelmiszerell. Tud. Konf. támogatása) **2600 eFt**

Európai Bizottság

(Közösségi Konferencia támogatása) **3819 eFt**

Szerencsejáték Zrt. („Minőség és

Megbízhatóság” támogatása) **500 eFt**

Összesen 6919 eFt

6. A vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások

A vezető tisztségviselőknek kifizetett tiszteletdíjak összege (közterhek nélkül): **840 eFt**

7. Cél szerinti juttatások

- A minőségügyi szakemberek tanúsítására és az akkreditálásra fordított kiadások **14 254 eFt**
- Szakbizottságok támogatására felhasznált kiadások **2713 eFt**
- Nemzetközi kötelezettségek teljesítésével járó kiadások az euroatlanti integráció elősegítésére **5766 eFt**
- Tagsági jogon járó kiadványok költségei **12 958 eFt**

Összesen 35 691 eFt

Budapest, 2007. március 28.

Dr. Molnár Pál
az EQQ MNB elnöke

Köszönetnyilvánítás

Ezúton mondunk köszönetet mindazoknak, akik a személyi jövedelemadójuk 1 százalékát az EQQ MNB javára ajánlották fel. Az APEH által nyilvánosságra hozott adatok szerinti **131370,- Ft**-ot a „Minőség és Megbízhatóság” műszaki-tudományos szakfolyóirat színvonalas és rendszeres kiadásához kívánjuk felhasználni.

Budapest, 2007. március 27.

Dr. Molnár Pál
az EQQ MNB elnöke

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú, egyszerűsített éves beszámolójának mérlege

2006. év

(adatok eFt-ban)

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
1.	A. Befektetett eszközök (2 – 5. sorok)	74.038	41.762
2.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	—	—
3.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	43.251	41.762
4.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	30.787	—
5.	IV. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK ÉRTÉKHELYESBÍTÉSE	—	—
6.	B. Forgóeszközök (7–10. sorok)	2.660	41.451
7.	I. KÉSZLETEK	—	—
8.	II. KÖVETELÉSEK	2.146	2.814
9.	III. ÉRTÉKPAPÍROK	—	30.000
10.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	514	8.637
11.	C. Aktív időbeli elhatárolások	4.516	1.158
12.	ESZKÖZÖK (AKTIVÁK) ÖSSZESEN (1. + 6. + 11. sor)	81.214	84.371
13.	D. Saját tőke (14. – 19. sorok)	77.563	80.246
14.	I. INDULÓ TŐKE / JEGYZETT TŐKE	11.782	11.782
15.	II. TŐKEVÁLTOZÁS / EREDMÉNY TARTALÉK	63.468	65.780
16.	III. LEKÖTÖTT TARTALÉK	—	—
17.	IV. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	—	—
18.	V. TÁRGYÉVI EREDMÉNY ALAPTEVÉKENYSÉGBŐL (KÖZHASZNÚ TEVÉKENYSÉGBŐL)	2.313	2.684
19.	VI. TÁRGYÉVI EREDMÉNY VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉGBŐL	—	—
20.	E. Céltartalék	—	—
21.	F. Kötelezettségek (22. – 23. sorok)	3.511	3.965
22.	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	—	—
23.	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	3.511	3.965
24.	G. Passzív időbeli elhatárolások	140	160
25.	FORRÁSOK (PASSZIVÁK) ÖSSZESEN (13. – 20. + 21. + 24. sor)	81.214	84.371

Kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek közhasznú, egyszerűsített éves beszámolójának eredménykimutatása

2006. 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.)	60.128	77.949
2.	1. Közhasznú célú működésre kapott támogatás	251	131
3.	a.) alapítótól		

Sor-szám	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
a	b	c	e
4.	b.) központi költségvetésből		
5.	c.) helyi önkormányzattól		
6.	d.) egyéb, ebből 1% SZJA	251	131
7.	2. Pályázati úton elnyert támogatás	4.109	6.919
8.	3. Közhasznú tevékenységből származó bevétel	35.143	46.074
9.	4. Tagdíjból származó bevétel	17.423	15.188
10.	5. Egyéb bevétel	3.202	9.637
11.	B. Vállalkozási tevékenység bevétele	—	—
12.	C. Összes bevétel (A. + B.)	60.128	77.949
13.	D. Közhasznú tevékenység ráfordításai (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.)	57.815	75.265
14.	1. Anyagjellegű ráfordítások	45.786	59.607
15.	2. Személyi jellegű ráfordítások	9.914	13.018
16.	3. Értéksökkenési leírás	2.012	2.541
17.	4. Egyéb ráfordítások	41	94
18.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai	62	5
19.	6. Rendkívüli ráfordítások	—	—
20.	E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.)	—	—
21.	1. Anyagjellegű ráfordítások	—	—
22.	2. Személyi jellegű ráfordítások	—	—
23.	3. Értéksökkenési leírás	—	—
24.	4. Egyéb ráfordítások	—	—
25.	5. Pénzügyi műveletek ráfordításai	—	—
26.	6. Rendkívüli ráfordítások	—	—
27.	F. Összes ráfordítás (D. + E.)	57.815	75.265
28.	G. Adózás előtti eredménye (B. - E.)	2.313	2.684
29.	H. Adófizetési kötelezettség	—	—
30.	I. Tárgyevi vállalkozási eredmény (G. - H.)	—	—
31.	J. Tárgyevi közhasznú eredmény (A. - D.)	2.313	2.684

TÁJÉKOZTATÓ ADATOK

32.	A. Személyi jellegű ráfordítások	13.018
33.	1. Bérköltség	8.124
34.	ebből: — megbízási díjak	1.825
35.	— tiszteletdíjak	840
36.	2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	2.332
37.	3. Bérjárulékok	2.562
38.	B. A szervezet által nyújtott támogatások	18
39.	ebből: A Korm. rend. 16.§ (5) bekezdése szerint kötelezettségkéntelszámolt és továbbutalt, illetve átadott támogatás	—

Az EOQ MNB Terminológiai Szakbizottságának rendezvényéről

A szakbizottság 2007. május 22-én tartotta összejövetelét a Budapesti Műszaki Főiskola Bánki Donát Gépészmérnöki Karán, 10 fő részvételével.

Az *Új statisztikai fogalmak* megnevezést viselő rendezvényen dr. Balogh Albert tartott előadást. Az előadó ismertette a 2006-ban megjelent ISO 3534-1 szabvány – Statisztikai és valószínűségi fogalmak – felépítését és tartalmát. Kitért az egyes fogalomcsoportok legfontosabb szakkifejezéseire és azok meghatározására. Bemutatta egyes esetekben a fogalmak közötti kapcsolatot leíró diagramokat. Rávilágított a szakszótár egyes hiányosságaira és ja-

vaslatot tett azok kiküszöbölésére. A hozzászólások során dr. Bányai Julianna kifogásolta, hogy a várható érték fogalmát a szokásostól eltérően határozták meg, és nem értett egyet a statisztikai tolerancia intervallum meghatározásával sem. Lakat Károly ezzel kapcsolatban megjegyezte, hogy a konfidencia intervallum egy paraméterre, például az átlagra vonatkozik, a tolerancia intervallum pedig az egyedi értékekre terjed ki. A résztvevők egyetértettek abban, hogy szükséges a statisztikai fogalmak magyar megfelelőinek egységesítése.

Dr. Balogh Albert

Beszámoló a II. Metrológiai Fórumról

A Paksi Atomerőmű Zrt., az EOQ MNB Metrológiai Szakbizottság és a MATE Méréstechnikai, Automatizálási és Informatikai Tudományos Egyesület Metrológiai és Minőségbiztosítási Szakosztálya 2007. június 6-án Pakson rendezte meg a II. Metrológiai Fórumot.

A szimpózium programjának főbb elemei a következők voltak:

- Metrológiai minőségbiztosítási tevékenység a Paksi Atomerőműben (Orbán Mihály osztályvezető, PA Zrt.)
- A nyomáskülönbség távadók (2 db) laboratóriumközi összehasonlító mérés-kiértékelési módszerének ismertetése, a kiértékelés tapasztalatai, eredményei (Dr. Bölöni Péter, Szenzor-Metrológia Kft.)
- Kérdések, konzultáció, a szimpózium zárása
- Üzemlátogatás, fakultatív jelleggel (A Paksi Atomerőmű Zrt. látogatási útvonalán, az üzemi területen a 4.-es blokkvezénylő és a reaktorsarnok megtekintése)

Előzmény

A Paksi Atomerőmű Zrt. metrológiai laboratóriuma összehasonlító mérést szervezett, amelynek tárgya két különböző nyomástávadó volt, a célja pedig az érintett akkreditált kalibráló laboratóriumok eljárásainak és működésének jellemzése, módszereik megerősítése, az egymástól független kalibrálási módszerek, valamint az alkalmazott etalonok metrológiai megfelelőségének igazolása.

Az összehasonlításban résztvevő laboratóriumok képviselőjében a szimpóziumon részt vett a Paksi Atomerőmű Zrt. képviselőjében 7 fő, a MH Légijármű Javítóüzem képviselőjében 3 fő, az MMG AM NOVA Kft. képviselőjében 4 fő, a FLOW-Cont Kft. képviselőjében 1 fő, a Pannonműszer Kft. képviselőjében 1 fő és a Tisza Teszt Kft. képviselőjében 4 fő.

Az összehasonlításban részt vevő szervezetek közül nem képviseltette magát az Unical-Metrológia Kft., a PETROLSZOLG Karbantartó és Szolgáltató Kft. és az ATKIS Automatika Kft.

Az összehasonlítás adatainak kiértékelésében részt vett és megjelent a fórumon a Szenzor-Metrológia Kft. részéről 3 fő.

További fizetős résztvevők: Ganz Motor Kft. részéről 2 fő, továbbá 1-1 munkatárs a GYEL Kft., a Det Norske Veritas Magyarország Kft., az INTE-

REST Kft. és a Ritter Starkstromtechnik GmbH & Co. KG részéről. Így a résztvevők összlétszáma 30 főt tett ki.

Szakmai értékelés

Az eredmények összehasonlításához két problémát kellett megoldani: szokásosan a referenciaérték megválasztásának kérdését és a kalibrált távadók (in)stabilitásának kvantitatív jellemzését. Azonos nagyságrendű kalibrálási bizonytalanságok esetén a számtani átlag szokásos becslés, korrekten meghatározott bizonytalanságú eredmények esetén azonban a súlyozott átlag hatékonyabb. A résztvevők jobb tájékoztatása érdekében az értékelés mindkettőhöz viszonyítva megtörtént. A kalibrált távadók (in)stabilitásának kvantitatív jellemzésével lehetővé vált, hogy az instabilitásból adódó véletlen ingadozások ne jelentkezzenek a kalibrálások közötti szignifikáns különbségekként. A jelentős eltérések hiánya azt mutatta, hogy a kalibrálási eljárások és ezek részeként a mérési bizonytalanságok meghatározása az esetek túlnyomó többségében korrekt módon történik.

Más szavakkal: Az összehasonlítások eredményei azt mutatják, hogy *a kalibráló laboratóriumok többsége esetén nem volt szignifikáns eltérés a laboratórium által mért értékek és a referenciaérték között*, de ennek oka részben az, hogy az összehasonlításokhoz alkalmazott távadók instabilitása nagyobb volt, mint a laboratóriumok többségének mérési bizonytalansága. Újabb összehasonlítás esetén célszerű lehet ezért stabilabb (pl. 0,1-es osztálypontosságú) távadókat alkalmazni, amikor a laboratóriumok közötti szisztematikus eltérések jobban kimutathatóvá válnának. A „vevői igények” prioritási elvét alkalmazva a bizonyítványok tartalma is hasonlóbb lehetne, ami finomabb összehasonlításokat tenné lehetővé. A referenciaértékhez viszonyított szisztematikus eltérések elemzése pedig lehetővé tenné a kalibrálási eljárások fejlesztését. (A kalibrálási bizonyítványoknak a vevői igényekkel összhangban tartalmaznia kellene a távadók szabványban rögzített összes, kalibrálással meghatározandó metrológiai jellemzőjét, pl a hiszterézist és az ismétlődésképeséget.) A kalibrálási bizonyítványok tartalma és formája is ad még fejlesztési lehetőséget.

Dr. Bölöni Péter – Erődi Erzsébet

Új vagy meghosszabbított érvényű EQQ okleveles szakemberek jegyzéke

EQQ TQM menedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Ribányi Andrea vállalkozó	Ribányi Andrea egyéni vállalkozó 7090 Tamási, Dózsa György u. 41.	30/436 4079 74/471 561	BMF 2012. 01.

EQQ minőségügyi auditor

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Bocskor Anikó ISO TS Rendszerfelügyelő	BorgWarner Turbo Systems Kft. 2840 Oroszlány, Táncsics M. út 111.	34/562 301 30/204 2554	MNB 2010. 06.
Faragó János minőségügyi vezető	Modine Hungária Kft. 3400 Mezőkövesd, Lövői út 35.	49/506 101 49/506 110	MNB 2010. 06.
Martin Andrea dr. üzletágvezető	WESSLING Hungary Kft. 1047 Budapest, Főti út 56.	272 2133 435 0100	MNB 2010. 06.
Mayer József minőségirányítási vezető	QM System Kft. 1023 Budapest, Bolyai u. 3.	438 0960 203 3769	MNB 2010. 06.
Nagy Ádám György minőségügyi vezető	Magyar Kereskedelmi Engedélyezési Hivatal 1024 Budapest, Margit krt. 85.	458 5839 336 7405	MNB 2010. 06.
Nagy Erzsébet dr. minőségügyi vezető, auditor	Budai Irgalmasrendi Kórház Központi Laboratórium 1027 Budapest, Frankel Leó út 17–19,	438 8411 438 8415	MNB 2010. 06.
Nagy Zoltán minőségügyi vezető	Sulzer Hungaerotech Kft. 4031 Debrecen, Határ út 1/C	52/501 275 52/418 707	MNB 2010. 06.
Vízkeleti János szervízvezető	Autócent Kft. 6230 Soltvadkert, Kossuth u. 112.	78/581 900 78/581 910	MNB 2010. 06.

EQQ minőségügyi rendszermenedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Deák Erzsébet dr. jegyző	Budapest Főváros Terézváros Önkormányzata, Polgármesteri Hivatal 1067 Budapest, Eötvös u. 3.	351 7965 351 8934	MNB 2012. 03.
Gémes György András állapotellenőrzési igazgató	Siemens Erőműtechnika Kft. 1159 Budapest, Késmárk u. 24–28.	414 4650 414 4639	MNB 2012. 06.
Guzik Ferenc minőségügyi technikus	AGC Autóipari Magyarország Kft. 2851 Környe, Üveggyár út 1.	34/887 294 34/887 281	BME 2011. 10.
Molnár Mónika minőségügyi főmunkatárs	ELMŰ-ÉMÁSZ Hálózati Szolgáltató Kft. 1132 Budapest, Váci út 72–74.	238 3824 238 2957	MNB 2012. 06.
Pólos Katalin minőségbiztosító	Richter Gedeon Nyrt. 1103 Budapest, Gyömrői út 19–21.	431 5871 432 6060	MSZT 2011. 05.
Polyák Ágnes minőségügyi munkatárs	ELMŰ-ÉMÁSZ Hálózati Szolgáltató Kft. 1132 Budapest, Váci út 72–74.	238 2048 238 2957	MNB 2012. 06.
Ribányi Andrea vállalkozó	Ribányi Andrea egyéni vállalkozó 7090 Tamási, Dózsa György u. 41.	30/436 4079 74/471 561	BMF 2012. 01.
Vízkeleti János szervízvezető	Autócent Kft. 6230 Soltvadkert, Kossuth u. 112.	78/581 900 78/581 910	MNB 2012. 06.

EQQ Élelmiszerbiztonsági rendszermenedzser

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Martin Andrea dr. üzletágvezető	WESSLING Hungary Kft. 1047 Budapest, Főti út 56.	272 2133 435 0100	MNB 2012. 06.

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Marton Ildikó üzgyvezető igazgató	Maruvia Kft. 2084 Pilisszentiván , Ságvári u. 4.	26/367 780 26/367 780	MNB 2012. 06.
Tallós Gábor dr. projektiroda vezető	Consultant Mérnöki Iroda Kft. 1118 Budapest, Számadó u. 8.	209 3283 372 0228	MNB 2012. 06.
Zilahyné Kiss Éva szaktanácsadó	Zilahyné Kiss Éva egyéni vállalkozó 4071 Hortobágy, József A. u. 11/8.	30/579 6576	MNB 2012. 06.

EOQ környezeti auditor

Név és beosztás	A munkahely neve és címe	Telefon Fax	A tanfolyam helye ² Az oklevél érvényessége
Borbáth Pál minőségügyi vezető	Kingspan Kft. 2367 Újhartyán, Horka dűlő 1.	30/748 4221 29/573 401	MSZT 2009. 12.

¹ A táblázatokban csak az EOQ MNB által regisztrált magyarországi minőségügyi szakemberek nevét, beosztását és elérhetőségi adatait közöljük.
² Tanfolyam helye: BME = Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Mérnöktoábbképző Intézet; BMF = Budapesti Műszaki Főiskola, Bánki Donát Gépészmérnöki Főiskolai Kar; EOQ = nem magyar szervezet előtt tett vizsga, honosított oklevél; MNB = EOQ Magyar Nemzeti Bizott-ság; MSZT = Magyar Szabványügyi Testület

Tisztelt Olvasóink!

A *Minőség és Megbízhatóság* rendszeresen közöli a rendelkezésünkre álló, *külföldi vezető minőségügyi szaklapok legfrissebb számainak tartalomjegy-zékét*. Ennek alapján módjukban áll az Önöket különösen érdeklő cikk(ek) eredeti nyelvű másolatát megrendelni, s így a cikk teljes tartalmával megis-merkedni.

Ha valamelyik cím felkeltette érdeklődésüket a cikk iránt, kérjük jelöljék be a megfelelő űrlap(oko)n megrendelésüket, és a számlázási cím megadásá-val küldjék meg faxon vagy postán az EOQ MNB címére.

A megrendelt cikkek másolatát a számlával (100 Ft/oldal) együtt postázzuk.

MEGRENDELŐLAP

Az X-ekkel bejelölt megrendelőlap(ok) megküldendő(k):

EOQ MNB, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B címre vagy a 212 7638-as faxszámra, a következő adatokkal:

Megrendelő: Telefon:

Postázási cím:

Számlázási cím:
(vevő, akinek a számla kiállítandó)

A számla postázási címe:
(ha eltér az előzőtől):

QUALITY PROGRESS		
Volume 40, Number 4	April 2007	
Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
Building a Better Fantasy Baseball Team <i>Elaine Allen, Kirill Kustov and George Reck</i>	24–29	
NFL Teams Huddle Up Around Quality <i>Mark Edmund</i>	30–35	
Quality Focus Good for Business <i>Dave Nelsen</i>	36–39	
It’s in the Genes At Cummins <i>Susan E. Daniels</i>	40–43	
Quality Goes To College <i>John Dew</i>	45–52	

Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
Always On: 24/7 Quality <i>Elena Acri-Kalbach</i>	54	
Using Lean to Meet Quality Objectives <i>Dale K. Gordon</i>	55–56	
Get Around the Box <i>Joe Conklin</i>	58–59	
Dependent Univariate Observations and Statistical Control <i>Robert L. Mason and John C. Young</i>	62–64	
Volume 40, Number 5		May 2007
Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
The Quality Diet: Building A Healthy Business <i>Timothy J. Folkerts</i>	21-25	

Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
Financial Control And Quality <i>William Stimson and Tom Dlugopolski</i>	26–31	
Reaching Out To CEOs <i>Brien Palmer</i>	32–37	
Reach for the STARS <i>Han van Loon</i>	38–42	
Six Sigma At Cigna <i>Susan E. Daniels</i>	43–48	
Quantifying Machinery Availability Loss <i>Matthew Parks</i>	49–53	
Benchmarking Goes To School <i>Michael J. Armstrong</i>	54–58	
Reviving the Process Map <i>T.M. Kubiak</i>	59–63	
5S for Families <i>Davorka Filipusic</i>	66–67	
The Making of a Knowledge Worker <i>Greg Hutchins</i>	68–69	
Turning Shewhart's Challenge Into Opportunity <i>Ronald D. Snee</i>	70–72	
Six Lessons Learned From QS-9000 <i>R. Dan Reid</i>	76–78	

Volume 40, Number 6		June 2007
Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
A Closer Look at Food Safety and Quality	22	
Quality Basics	25–36	
Quality Glossary	39–59	
Behavioral Interviewing - Find Your STAR <i>Teresa Whitacre</i>	72–73	
Reliability Assessment By Use-Rate Acceleration <i>Necip Doganaksoy, Gerald J. Hahn and William Q. Meeker</i>	74–76	
Preparing and Structuring an Audit Report <i>J. P. Russell</i>	77–80	

QUALITY MANAGEMENT JOURNAL

Volume 14, Issue 2		2007
Cím, szerző(k)	Oldalak száma	Megrendelés
Six Sigma and TQM in Taiwan: An Empirical Study <i>Jung-Lang Cheng</i>	7–18	
The CTQ Flowdown as a Conceptual Model of Project Objectives <i>Henk De Koning and Jeroen De Mast</i>	19–28	
Poisson Process Approach to Determine the Occurrence Degree in Failure Mode and Effect Reliability Analysis <i>Şanslı Şenol</i>	29–40	

A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

2007. július

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Az ISO 9001 és 9004 szabványok várható változásai – Sipos Gáborné
 Klaszterek auditálásának sajátosságai autóipari példán keresztül – Berényi László
 Logisztikai marketing a gyakorlatban – Gál Gabriella – Karmazin György – dr. Máté Zoltán
 Vállalatirányítási rendszerek szerepe és jelentősége a kkv-szektor vállalkozásainak életében – III. rész – Molnár Attila
 A dél-alföldi minőségértékelési modell a felsőoktatásban – Farkas Katalin
 A versenyképesség egy hatásos eszköze, az Infosys® Integrált Vállalatirányítási Rendszer – Nagy Imre

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Változások az egészségügyben. A minőség szempontjai

2007. augusztus–szeptember

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A Karcsúsított Gyártás – a Lean Production – A Lean, ahogyan én látom – Tóth Csaba László
 „Új” szemléletmód – LEAN Manufacturing a National Instrumentsnél (NI) – Szekernyes Zoltán
 Kapcsolódások és összefüggések az EFQM modellben – Bernáth Lajos
 Rendszerkialakítás az ISO 22000 szabvány alapján – dr. Erdős Zoltán
 Megjelent az ISO/TS 22003 szabvány – Czimer Gáborné – Szalai Livia
 Információ-technológia a Papyrus Hungária Zrt.-nél – Somlai Gábor
 ERP-t, de melyet? – Papp Dániel
 Az Üzleti Intelligencia a menedzsment támogatásában – Kolozsvári Zoltán
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK
 Nemzetközi tapasztalatcsere az EFQM-modell fejlesztéséért
 II. Debreceni Kiválóság Konferencia
 Van magyar tagja a CSR Europe-nak
 Kiosztották Az Év Civil Szervezete, Az Év Egyéni Adományozója és Az Év Vállalati Adományozója Díjakat
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI
 Új belépők