

MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2017/01

A hely, ahol a dolgok történnek – Kocsis Ernő

A láthatlan gomba – Kaizen fejlesztési modell a szolgáltató szektorban – Lendvai-Lovasi Mónika és Fábián Ida

Kockázatmenedzsment a vállalati sikeresség érdekében –
Dr. Horváth Zsolt



MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata
Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Alapító főszerkesztő: dr. Róth András

Elnök: Sződi Sándor

Főszerkesztő: Tóth Csaba László

Tagok:

Harazin Tibor, Mátrai Norbert, Tánczos Lajos, Dr. Topár József

Szerkesztőbizottsági titkár: Turos Tarjáné

Ielős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon és fax: (36-1) 215-6061

e-mail: ujsag@quality-mmt.hu, portál: www.quality-mmt.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal

Megrendelés:

A kiadványt e-mailban megküldjük, vagy kérésre postázzuk CD-n

Az éves előfizetés nettó alapára: 8.200,- Ft + 27% ÁFA/év

A CD költsége: 5.900,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

HU ISSN 1789-5510 (Online) ISSN 1789-5502 (CD-ROM)

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Megőrizve megújulni - Tóth Csaba László](#)

[A hely, ahol a dolgok történnek - Kocsis Ernő](#)

[A láthatatlan Gemba, Kaizen fejlesztési modell a szolgáltató szektorban - Lendvai-Lovasi Monika és Fábián Ida](#)

[Kockázatmenedzsment a vállalati sikeresség érdekében - Dr. Horváth Zsolt](#)

[Jók a legjobbak közül: Beszélgetés Haimann Péternével - Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Némon Zoltán - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[A Magyar Minőség Társaság 2017 - 2018. évre tervezett programjai](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Könyvismertető Prof. Dr. Husti István: A minőségmenedzsment összetevői című könyvéről - Dr. Topár József](#)

[Nemzetközi rövid hírek](#)

[Beszámoló az Európai Unió egy pozsonyi konferenciájáról - Sződi Sándor](#)

[Beszámoló a X. „A Mikulás is benchmarkol – 10.” konferenciáról - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA

[Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[The Way We Want on Travel - Chief Editor](#)

[The Place where the Real Things are Happening - Kocsis, Ernő](#)

[The Invisible Gemba, Kaizen Development Model in Service Processes - Lendvai-Lovasi, Monika and Fábián, Ida](#)

[Risk Management for a Successful Enterprise - Dr. Horváth, Zsolt](#)

[The Best among the Best: Report with Ms. Zsuzsa Haimann - Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Némon Zoltán - Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[2017 - 2018 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Review on Book „Content of Quality Management” by Prof. Dr. Husti, István - Dr. Topár, József](#)

[International Short News](#)

[Report on a European Union Conference located in Bratislava - Sződi, Sándor](#)

[Report on Santa Claus is Benchmarking as well 10. Conference - Sződi, Sándor](#)

NEW MEMBER TO THE SOCIETY

[We Welcome the New Member to the Society](#)

Tisztelt Olvasó!

Alapító Főszerkesztőnk eltávoztával véget ért a Magyar Minőség egy negyedszázados korszaka. Nagyon szép és eredményes 25 év áll mögöttünk, amire méltán lehetünk büszkéek. Nagyon sok hasznos kapcsolat alakult ki a különböző szakmai műhelyekkel, rendszeresen jelentkeztünk tematikus számokkal, amelyekben mindig aktuális témákról kérdeztük a legkiválóbb szakembereket. Felsorolni is nehéz lenne, milyen kérdéskörökkel foglalkoztunk az elmúlt időszakban. Ennek a munkának volt a motorja dr.°Róth András, azonban ha a motor megáll, az eddig kiválóan működő gépezet leáll, nem azonnal ugyan, hiszen a lendülete egy darabig még kitart, de egyre lassabban forog a kerék.

„Navigare necesse est – hajózni kell”, mondták a régi latínok, kell, mert Róma sorsa a tengeri kereskedelem kezében (is) van. Hajózni kell, bármennyire is áldozatokkal jár, új hajót kell építeni, új legénységet toborozni, fel a vitorlát és indulni.

„The show must go on – a shownak folytatódnia kell”, énekelte a XX. század egyik legnagyobb zenei alakja, aki bejegyzése súlyosságának biztos tudatában bátorított mindenkit a további kitartásra. Freddie Mercury – hisz róla van szó – a kiváló zenei és előadóművészi tehetsége mellett kiváló képzőművész is volt, diplomáját is ilyen szakon szerezte. A zenei minőség fogalma valahol az ő és az együttes, a Queen, teljesítményével azonosítható. Ez azt üzeni a számunkra, hogy folytatni kell a munkát, hiszen a közönség várja az újabb produkciókat.

Ezek a gondolatok jutottak eszembe, amikor a Magyar Minőség Társaság vezetése felkért a főszerkesztői pozíció

betöltésére. „Én, András után? Hogyan csinálhatnánk, hogy ugyanolyan legyen minden?”

Megőrizve megújulni! Ezt kell tennünk! A szellemiség megtartása mellett belevinni újabb és újabb ötleteket, akár tartalmi, akár formai szempontból. A megemlékezésemben már említettem, hogy András is tervezett egy megújulást, melynek egyes részleteit megosztotta velem, és én támogattam ezeket az elképzeléseket. Gondoljuk át újra, mi az, ami jó, hol vannak a hiányosságaink, mit szeretnénk és mit tudunk tenni? Mit kíván meg tőlünk a napról napra változó XXI. század. Az összegzés pedig megmutatná azt az utat, amivel tudnánk biztosítani a folytonosságot, és folyamatos megújulást.

De álljunk meg egy pillanatra! Eddig arról beszéltem, hogy mi mit gondolunk a hogyan továbbról. Arról még nem, hogy mit, abban a hogyan a továbbról! Úgy gondoljuk, hogy mi azért vagyunk, hogy a Tisztelt Olvasó hozzájusson a legújabb, legfontosabb szakmai eredményekhez, hogy bizonyos témakörökben ismertetőket adjunk, felhívjuk a figyelmet a fontos szabályozási változásokra, eseményekre és így tovább.

Az új szerkesztőbizottság – reményeink szerint – a minőségügy széles területét fogja képviselni, de a minőségfogalom általánossá válása miatt, biztosan nagyon sok terület „képviselő” nélkül marad. Mivel mi vagyunk az Olvasóért, ezért most tisztelettel felkérem minden volt, jelenlegi és potenciális olvasónkat, segítse munkánkat azzal, hogy vegyen részt a szerkesztésben, azaz ossza meg velünk, mely témákat tart érdemesnek arra, hogy folyóiratunkban foglalkozzunk vele.

Annak is örülnénk, ha a témajavaslat mellé egy saját véleményyt is adna, amiből elindulva, egy széles diszkussziót lehetne generálni. Nálunk így működne a kommentelés – egyelőre. Ne kíméljenek bennünket! Amennyiben vitaindító írása is van, vágjunk bele!

A bevezetőben már említettem, hogy a Magyar Minőség nagyon sok szakmai műhellyel (egyetem, kutatóintézet, termelő és szolgáltató cég) áll kapcsolatban. Az új Szerkesztőbizottság elkötelezett ezen kapcsolatok további fenntartása mellett, sőt, ahol lehetséges szélesíteni szeretnénk ezen kapcsolati formákon.

Voltak már eddig is kezdeményezéseink. A minőségüggyel foglalkozók – nemcsak a kényszerítés miatt – szoktak olvasni. Ki ezt, ki azt. Vajon eszébe jutott-e valakinek, hogy az adott könyvről kialakított véleményét valamilyen formában megossza a társaság tagjaival? Nem feltétlenül szakkönyvekre gondolunk! „Hat férfi, aki megteremtette a modern autóipart – R. A. Johnson” egyik kedvenc olvasmányom, pedig nem a leanről vagy a Toyotáról szól. Vagy Kaszás György könyve „Gondolkodjunk, mert vagyunk”. Mindkettőből nagyon sokat meríthet egy XXI. században dolgozó minőségüggyel foglalkozó vagy az iránt érdeklődő ember.

A Tisztelt Olvasó bizonyára ismeri a Szerkesztőbizottság tagjait, de lehetnek olyanok is, akik többet szeretnének tudni ebben a szakmai műhelyben résztvevőkről. Tervezzük, hogy valamennyi szerkesztőbizottsági tag be fog mutatkozni a lap hasábjain, hogy milyen formában, az maradjon egyelőre a mi titkunk.

Tóth Csaba László
főszerkesztő

**Érdeklik a minőségügy fejleményei?
Találkozni szeretne a legismertebb
szakemberekkel?
Fejleszteni szeretné minőségügyi
ismereteit?**

**Kérjük legyen tagja a
Magyar Minőség Társaságnak!**

[Lépjen be itt](#)

A hely, ahol a dolgok történnek

Kocsis Ernő

A Roto Elzett Certa Kft. mind technológiai, mind logisztikai területen kulcsszerepet tölt be az ablakvasalat gyártás területén a világ élvonalában lévő Roto csoport életében.

A magyar szakember hisz abban, hogy az értékteremtés középpontjában az ember áll, és hogy az egyén elkötelezettségéből, motivációjából vezethető le egy közösség, egy vállalat sikere is.

Elkötelezett munkatársakat találni ma-napság igazán nagy kihívás, főleg ott, ahol egy 30 km-es körön belül osztrák munkaadók is „versenyeznek” a magyar munkavállalókért.



1 ábra Az elmúlt 20 év fejlődési lépcsői, az épület beruházások lépései

Ami a képen látszik: az elmúlt 20 év fejlődési lépcsői, az épület beruházások lépései.

Ami a képen viszont nem látszik: a hatékonyság növekedés

folyamatosan foglalkozunk a dolgozói elkötelezettség mérséklésével, növelésével

fejlesztjük vezetőinket, képezzük dolgozóinkat

utánpótlásképzésre három iskolával is van együttműködésünk (Soproni Vasvilla Szakképző, Uniriv Kft, NYME Sávária Egyetemi Központ)

A hozzáértő és elkötelezett munkaerő biztosítása mellett nem jelent kisebb kihívást a piaci trendek és változó igények kezelése sem.

Piaci trend az egyedi gyártás előtérbe kerülése: mindenki olyan terméket szeretne, amely egyedi, különbözik másoktól, ezért a termékválaszték megsokszorozódik.

Egyre nagyobb üvegfelületek beépítésére nyílik lehetőség a jó hőszigetelésnek, a 3 rétegű üvegek használatának köszönhetően, így a közelünkben érezhetjük a természetet, a szabadságot. Ezt az érzést az akár közel 200 kilós nyitható illetve mozgatható nyílászárók biztosítják.

A vevői elégedettséget és annak fenntartását folyamatos fejlesztésekkel, a gyártás magas szintű minőségével, a költséghatékonysággal, valamint a kiszolgálás gyorsaságával tudjuk elérni.

A Hely, ahol a dolgok történnek. Miért is választottuk ezt a címet?



2. ábra A hely, ahol a dolgok történnek

Egy képzeletbeli utazásra invitálom a kedves olvasót: azt mutatom be, hogyan sikerült eljutnunk a Roto-nál az elmúlt 3,5 év alatt csupán az eredmények figyeléséről, a folyamatok napi szinten történő kézben tartásáig.

A legfontosabb lépésként bevezettük a shopfloort, de még előtte...

Lehet, hogy ismerős az érzés: a vezető ül az irodájában és a számítógépén nézi a havi eredményeket.

Elmaradtak a termelési/értékesítési eredmények a céloktól? Túl sok reklamáció érkezett? Sok a selejt? A szállítási határidők csak részben teljesültek? Az új projekteknel csúszás tapasztalható?

Mik lehetnek az okok?

Hiányoznak információk? Túl hosszúak a döntési folyamatok? Nem jó a kommunikáció, az együttműködés a területek között?

Mit lehet tenni?

Ilyenkor első reakcióként az ember összehív egy vezetői értekezletet, ahol minden terület szembesül a tényekkel.

Jellemző hangulat egy átlagos vezetői értekezleten – a kép természetesen illusztráció



3. ábra Nem ilyen értekezletet akarunk

Minden vezető ilyen helyzetekben saját habitusa szerint magyarázza a teljesítményeket, és sokszor bizony másban látjuk a hibát.

A területi eredmények sokszor nem relevánsak a vállalati célkitűzések tekintetében, nem a folyamatokhoz kapcsolódnak, viszont egészen biztos, hogy az adott terület/vezető vélt vagy valós kiválóságát igazolják.

Több órás haszontalan időtöltés, döntések nélkül...

Mi lehet erre a jó megoldás? A mi válaszuk a shopfloor (jelentése: üzem) lett.

Az elsődleges cél az önálló és gyors beavatkozás képességének megteremtése az üzemi folyamatokba az üzemi mutatószámok figyelemmel kísérése alapján.

A shopfloor minden szinten bevezethető: teamek, területek, gyár szintjén egyaránt. Mindehhez szükség van a vállalati célok lebontására, így érve el és biztosítva a bevonást, a kommunikációt, a megértést, az azonosulást, a teljes közreműködést és együttműködést.

A gyakorlatban ez a következőket jelenti:

Releváns, összehangolt, belső vevő és szállító kapcsolatok definiálása, mérhető mutatókkal jellemezhető területi, csoport és egyéni célok.

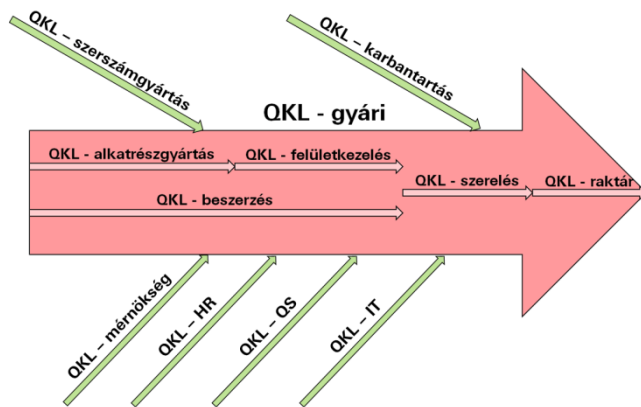
A célok teljesítésének rendszeres figyelemmel kísérése mérhető mutatószámok által (Ezen mutatószámokat már részletesen elemeztük a Magyar Minőség 2015. októberi számában megjelent írásunkban)

Önálló döntések, azonnali beavatkozás (hatáskör átadás)

Bónusz kritériumok

Nézzünk egy példát!

Miből áll a szállítási pontosság?



4. ábra A szállítási pontosság folyamatának modellezése a minőség (Q), a költség (K) és a pontosság (L) együttes mutatóival

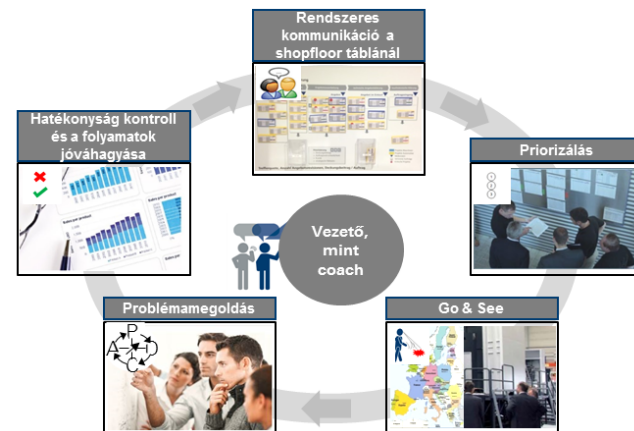
A folyamatcél csak a részfolyamatok összehangolásával lehet elérni, ezért a részfolyamatok célkitűzéseit össze kell hangolni és egymásra kell építeni.

Hogyan indultunk el?

Induláskor anyacégünk kezdeményezésére kialakítottunk egy információs szigetet a termelési terület közepén, ahol naponta folyamatosan váltott vezetői moderációval összehajtottuk a területek fontosnak vélt mutatószámait, megoldottuk a területek eszkalált problémáit. Mindezek után egyre több megoldatlan probléma került a gyári szintre, melynek révén olyan témákkal is foglalkoztunk, amik nem a megoldás irányába vittek, így a tervezett fél óra helyett sokszor egy óráig is eltartott egy-egy megbeszélés.

Hogyan léptünk ezen túl?

Újragondoltuk, általános megközelítéssé alakítottuk és formalizáltuk a folyamatot: mostanra nem egy reggeli megbeszéléstől várjuk a megoldást, hanem egy teljes körfolyamatot építettünk fel!



5. ábra A fejlesztés körfolyamata

A shopfloor menedzsment kiindulópontjai a definiált Roto-értékek, amik kulcsfontosságúak a lean-kultúra fenntartható megvalósulásához és elengedhetetlenek a lean vezetők és alkalmazottak folyamatos fejlődéséhez.

Ezek az értékek a következők:

Kihívások (új feladatok)

Kaizen-tudat

Team-munka

Go and see

Tisztelet (felelősség felvállalás ill. odaadás)

A napi shopfloor menedzsment megvalósítása során a vezetői feladatok, a vezetési eszközök és a vezetők magatartása alkotják a vállalat lean kultúráját.

Vezetői feladatok

Rendszeres kommunikáció (QKL, standardok)

Munkatársak bevonása, fejlesztése

Problémák strukturált megoldása (A3)

Folyamatos fejlesztés gerjesztése (PDCA)

Folyamatok jóváhagyása (új standardok)

Vezetési eszközök

Strukturált napi rutin

Shopfloor tábla

Mutatók, grafikonok (trendek)

Probléma megoldási standard

Eszkálációs kritériumok

Vezetői magatartás

Vezetőként

(keretek és szabályok meghatározása)

Moderátorként (shopfloor irányítása)

Vezetőként

(döntés a folyamat jóváhagyásáról)

Saját jövőkép megteremtése

Magyar Minőség XXVI. évfolyam 01. 2017. január

Nincs hibáztatás

Megérteni akarás (kérdések és hallgatás)

Rövid összefoglalás

Tanulási fázisban hibák megengedése (csak a hibákból tanulunk)

Visszajelzést adni és kérni (folyamatkontroll)

Reggeli megbeszélés

Cél: a folyamat mutatószámok napi értékének és trendjének megvizsgálásával annak a gyors felismerése, hogy hol szükséges beavatkozás a folyamatokba

Keretek és szabályok

Rendszeres időpont és időtartam

Állandó helyszín: shopfloor tábla

Résztevők: állandó moderátor (terület vezetője), mutatószám felelősök, támogató területek megbízottjai

Rögzített menetrend

Pontos érkezés

Felkészültség, jegyzetek

Konstruktív visszajelzés



6. ábra Napi megbeszélés a táblánál

Menetrend:

1. Nyitott intézkedések áttekintése a táblán (legfeljebb 5 percben a megoldások vissza-jelzése, határidők figyelése, új határidők és felelősök)

Mit tanultunk a megoldásból? Hol lehet még alkalmazni?
-> kiterjesztés!

Határidő túllépés esetén: Mit kell tenni, hogy az új határidőre már biztosan megvalósuljon?

2. Mutatószám felelősök (QKL) által prezentált mutatószám értékek és trendek

Eltérések a célkitűzésektől vizualizálva?

Minden eltérés bemutatásra került?

Milyen várható események okozhatnak a közeljövőben eltéréseket?

Mutatószámot érintő kapcsolódó információk esetleg másik résztvevőtől is

3. Priorizálás / eszkaláció

Melyik eltérésre kell most azonnal intézkedés?

Hol kell a helyszínen információkat szerezni a megértéshez / döntéshez?

Hol induljon problémamegoldó (PDCA) ciklus?

Hol szükséges eszkaláció?

Tegyük-e most megelőző intézkedést a várható események hatásának csökkentésére?

4. Protokoll elkészítése

Táblára rövidtávú intézkedések felírása (NEM PROBLÉMA, HANEM FELADAT), felelőssel, határidővel

ACT-be hosszútávúak

Mutatószámok vizualizálása

5. Közérdekű bejelentések: Pl. audit, áramszünet, látogatás, konkrét események.

6. Sikerek, változások, fejlesztések: Pl. új folyamat, új technika, új tudás stb.

7. Feedback

Megbeszélés hatékonyságának megítélése a következő szempontok alapján:

időterv betartása

moderáció hatékonysága

mutatószám prezentációk minősége

közölt információk hasznossága (a fogadók szempontjából)
hangulatbarométer

Hogyan működik a jó shopfloor?

Megtanítja a résztvevőket a hatékony, célorientált, összefogott kommunikációra (definiálja a hozzászólások időtartamát pl. max 1 perc)

Ráneveli a résztvevőket, hogy a probléma megfogalmazása még önmagában nem hordozza a megoldást, azaz: „ha hozod a problémát, akkor azonnal mondd a megoldást is”. Arról már lehet dönteni, problémáról viszont nem.

Példát mutat azzal, hogy az eredményeket befolyásoló tényezőkről kérdez, kér információt, az oda nem illő dolgoknak nem enged teret.

Nem engedi meg az egyes szervezeti egységek résztvevői (pl. logisztika, minőségirányítás, konstrukció stb.) közötti rivalizálást, hanem céltudatosan kizárólag a hatékony munkavégzés érdekében történő együttműködést honosítja meg, ezáltal ez a szemlélet a jövőben is be fog épülni a SF menedzsment légkörébe.

Megmutatja, miként kell moderálni egy ilyen pár perces összejevetelt. Itt pedig a jó moderálás módszertanának átadásán van a hangsúly.

Követelménnyé teszi a felkészültséget. (jegyzetfüzet nélkül senki nem jöhet, a témában illetéktelen részvétele nem indokolt, a felkészületlen résztvevő nem résztvevő).

Önnállóságra neveli a résztvevőket.

Hová szeretnénk eljutni?

Bevezető szakasz

Épülő szakasz

Fejlett szakasz

Delegált shopfloor

Gyakorlatilag a legmagasabb szintre.

A vezető ekkor már csak a főbb irányok kijelölésében vesz részt, egyeztet a Shopfloor-t vezető kollégájával a dolgok alakulásáról, pl. heti jourfix keretében áttekintik a Shopfloor eddigi tapasztalatait, megegyeznek a következő időszak kiemelt feladataiban. Továbbra is igényt tart a vezető a releváns információkhra, a főbb irányokról állandóan kapja az információkat, gyakorlatilag mindenről tudomása van anélkül, hogy ő személyesen jelen lenne a shopflooron. Célszerű eljárás azonban, ha legalább két-heti gyakorisággal egy-egy alkalommal ő is ott van, valójában csak megfigyelői szerepkörben. Figyeli, hagyja a történéseket, csak a legvégső esetben avatkozik be. (Az már más kérdés, hogy utána mindig legyen elég ideje arra, hogy helyettesével megbeszéljék a történeteket, a szükséges korrekciós lépéseket megtegyék).

Azért neveztük el ezt a szakaszt delegált shopfloornak, mert a vezető átadja a bizalmát, a felelősségi és döntési jogkört is a felkészült beosztottnak azzal a feltétellel, hogy

amíg a dolgok jól működnek, addig a beosztott felelőssége a shopfloor működtetése. Abban a pillanatban, ha ebben negatív irányú fordulat állna be, a vezetőnek készen kell állnia arra, hogy legalább egy szintet visszalép, s az ott leírt módszertan szerint jár el.

Ebben a modellben a vezető valóban megtapasztalhatja a fejlesztő, coaching szemléletű vezetés izgalmait, örömeit.

Összegzés

A shopfloor rendszer bevezetése nem csodaszer, nem old meg mindent varázsütésre. Amiben viszont előremutató, az két dolog: egyrészt formalizálja az együttműködést, kereteket ad, amelyeken belül aztán szabadon lehet mozogni, felelős döntéseket hozni. Ennek révén pedig minimalizálja a rögtönzést, és a szubjektív elemeket. Másrészt támogatja a tanuló szervezet megerősödését, így erősítve és gazdagítva a vállalati tudásvagyont. Ez ugyanis minden cég talán legértékesebb eszköze, a fenntartható fejlődés kulcsa.



Szerző: Kocsis Ernő, a német Roto csoporthoz tartozó Roto Elzett Certa Kft ügyvezetője végigjárta a ranglétrát. Miután 1991-ben a Budapesti Műszaki Egyetemen géptervező mérnökként végzett, került az akkor Elzett Sopron néven működő vállalathoz. A szakember így végigkövethette a magyar Elzett vállalat Roto Frank AG általi privatizációját, ezt követően a lövő új gyár 1996-os építését, majd annak fejlődését. Dolgozott minőség- és környezetirányítási szakértőként, külső auditorként, az anyacég németországi központjában projektvezetőként, majd újra itthon logisztikai vezetőként. A különböző területeken és pozíciókban összegyűjtött tapasztalatát 2010 óta az ajtó- és ablakvasalat gyártó lövő gyár ügyvezetőjeként hasznosítja. 585 munkatárs együttműködéséért felel 30 ezer négyzetméternyi összterületen.

A láthatatlan Gemba

Kaizen fejlődési modell a szolgáltató szektorban

A cikk az ISO 9000 Fórum 2016. évi XXIII. Nemzeti Minőségügyi Konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata

Lendvai-Lovasi Monika - Fábián Ida

Amikor egy termelő területre lépünk az alábbi kérdésekre keressük a válaszokat a képzeletben felrajzolt körben állva. Honnan hová kerül a termék, mennyi alapanyag, félkész, kész és hibás termék látható, mi történik a termékkel, milyen mozgás, mennyi várakozás van? 30 percnyi megfigyelést követően észrevehetőek a veszteségek.

Ezzel szemben ma már a leginkább elterjedt munkaterület (Gemba) nem termelői, hanem irodai környezet, ahova belépve annyit látunk, hogy emberek nézik a számítógépüket. Így itt ugyanazon kérdésekre már nem is olyan egyszerű, sőt talán nem is lehet válaszolni. Pedig veszteségek itt is vannak, csak ezek még láthatatlanok.

Természetesen az nem kérdés, hogy mindkét környezetben a törekvés azonos, mégpedig, hogy javuljon a Minőség, Költség és Szállítási (QCD) pontosság.

A BANOR Tréning Központ Kft. a Magyar Telekom Minőségirányítási területével közösen egy olyan láthatatlan Gemba utazásra vállalkozott, melynek célja, hogy a Magyar Telekom Nyrt.-nél elinduljon a kaizen szemléleten alapuló folyamatfejlesztés.

Az utazásnak még koránt sincs vége, de már eddig is nem várt tapasztalatokat és eredményeket hozott a közös munka. Az első pillanattól egy programban gondolkodtunk, amiben könnyen elsajátítható, közös eszközenszert alakítunk ki, ami gyorsan megtapasztalható, a hasznát hamar látják a munkatársak, sőt akár maguk is tovább tudják adni.

Ezzel segítve, hogy mindenhol könnyedén tudjanak a működő folyamataikkal szembe nézni, az abban rejlő fejlesztési lehetőségeket feltárni.

A célunk az volt, hogy az aktuális valóságot lássuk és ne egy pillanatfelvételt, amit valaki valamikor rögzített egy felületen. De mégis hogyan lássunk neki ebben a dinamikus fejlődő és változó világban a fejlesztő munkához?

Világos volt számunkra, hogy a szolgáltató szektorban dolgozó kollégákhoz nem sétálhatunk csak úgy be, mint a termelésbe. Egyszerűen nem szokás a mi kultúránkban, hogy valakinek a háta mögött megálljunk és 30 percig némán figyeljük, hogy klikkelget. Egy irodai munkavállaló, legyen az támogató területekről vagy a frontvonalból, merevlemezének szemrevételezése belépésnek számít az intimszférájába.

És lássuk be nem is biztos, hogy itt egy ilyen szemlélődés bármilyen eredményt is hozna számunkra.

Előzetes felkészülés és felkészítés nélkül nem fogjuk érteni mi is zajlik, és nem is engednének minket közelebb.

A számítógépes környezet lehetőséget biztosít arra, hogy egyszerre használjanak több rendszert, végezzenek azokban párhuzamos tevékenységeket, így nem fogjuk megérteni, átlátni a folyamatot, nem beszélve a valóságról, aminek megértése elengedhetetlen a munkánkhoz.

Ezért előzetesen arra a kérdésre kellett választ találnunk, hogy mi az a jó módszer, amivel úgy figyelhetjük meg és

fejleszthetjük a folyamatokat, hogy a kollégák ne érezzék, hogy rájuk törünk.

Az első akadály tehát az volt, hogy betekintést nyerjünk a „láthatatlan” világba, ahol a veszteségek zöme bújik meg tudattalanul. Olyan modellt alakítottunk ki, ami minden beosztású munkavállalónak értelmezhető. A folyamatfejlesztés a mi modellünkben saját magammal kezdődik el, nem mással. Az „én” áll a középpontban, nem pedig a „te”. Ezt átadni nem kis kihívás egy akkora szervezetben, mint a Magyar Telekom.

Azt az egyszerű alapelvet követtük, hogy meg akartuk érteni a kaizen tevékenységekbe bekapcsolódók problémáit és igényeit. Ehhez igazítottuk minden további programelemünket. Így alakítottuk ki a tréningeket és a workshopokat. Vagyis egyfajta húzó elv szerint működünk.

A programot tréningekre, workshopokra, prezentációs napokra és auditokra építettük.



1. ábra A Kaizen-folyamat

Tréningek:

Minden tréning célja, hogy ne csak a tanulásra kapjanak lehetőséget a munkatársak, hanem a tanultak azonnali alkalmazására. Sőt a tréningeknek több szintje van annak érdekében, hogy felnőjön egy olyan szakértői csapat, akik akár coach szerepet is betöltenek.

Az első tréningeken a programot elindító minőségirányítási csapat vett részt, amelyek szkeptikusan indultak ugyan, majd később hatalmas sikerrel és nem kevés rácsodálkozással zárultak.

Megtapasztaltuk, hogy hiába van évek óta működő, szabályozott, folyamatábrával is ellátott folyamatunk, mégis csak most a Kaizen program keretében a Process Mapping segített rádöbbeneni bennünket arra, hogy szakmai vakságban szenvedünk, mivel több felesleges lépést üzemeltetünk. Tanulság, hogy a napi rutin elfedi a fejleszthetőt, de csapatban, közösen vizualizálva a folyamatot, feltárul a nyilvánvaló.

Másik ilyen tapasztalat, hogy hajlamosak vagyunk a standardizálást túl misztifikálni, ahelyett, hogy kiszámolnánk, mely esetben miként alakul a folyamat átfutási ideje. Bebizonyosodott, hogy lehet eltérően végrehajtani egy lépést anélkül, hogy az lényegesen befolyásolná a folyamat lefutását. Tanulság csak azt standardizáljuk, ami valóban hat a kimenetre, hiszen több energiát befektetni valamibe, amibe nem szükséges, túltermelés lenne.

Ezt követték azok a tréningek, ahol már a cég különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak kapták meg a Kaizen alapismereteket. Az elsajátított tudás azonnali alkalmazásának biztosítására mindenkinek részt kellett venne egy-egy feladatban.

Olyan témákat dolgoztunk fel, amiket a kollégák hoztak. Mi adtuk az üres vásznat és a résztvevők festették meg a képet. Hátrább léptünk, hogy a többiek előre léphessenek

és fejlődhessenek a folyamatfejlesztés közben úgy, hogy azt észre sem vették.

A szemléletmód elmélyítése és szövetségesek gyűjtése miatt szükség volt további kollégák bevonására. Így tartotunk már közösen Kaizen alapozó és erre épülő haladó tréningeket olyanoknak, akik a folyamatokkal napi szinten foglalkoznak, érdeklődést mutattak a kaizen iránt, esetleg részt vettek már kaizen folyamatfejlesztő workshopon.

Lehetőség nyílt így arra is, hogy a már kaizenező Minőségirányítási terület csapata a coacholást is kipróbálhassa és taníthasson. Hangsúlyozzuk, ez a bevonás nem felsővezetői nyomással, hanem valóban érdeklődés alapú. Cél az, hogy kedvet kapjanak a kollégák a kaizenezéshez. Elmondhatjuk, hogy ez sikerült.

Később a visszajelzésekből éreztük, hogy a tudatosításra szükség van, mert különben csak egyszeri fejlesztést biztosítottunk. Így döntöttünk amellet, hogy haladónak nevezett, elmélyítő kurzusokat tartunk azoknak, akik szeretnének tovább tanulni, és meglepő módon mindenki tovább akart tanulni.

A vitorlánkba a szelet a további munkához mindig az adta, hogy újabb akadályok merültek fel. Mert ha már képeztünk valamivel több mint 50 kollégát, mit tegyünk, hogy ez a tudás ne vesszen el, hogyan lehetne kamatoztatni, termőre fordítani úgy, hogy mindenki jól járjon. Tehát követjük a már az alap tréningen bevált választott feladat végrehajtást. Itt azonban már komoly szándéokra volt szükség, mert a haladó tréninget elvégzők folyamat fejlesztő workshopokat tartanak. Ebben a feladatban az a nagyszerű, hogy miközben a résztvevők kipróbálhatják magukat, további munkatársakat vonnak be, akik így észrevétlenül csöppennek be a Kaizen világába.

Ez egy win-win helyzet. A tréningen részt vettek elmélyítik tudásukat, a program irányítói további résztvevőket kapnak és vonhatnak be a cél elérése érdekében, míg a vállalat egyre több jobban teljesítő folyamatot kap.



2. ábra Az érdeklődő közönség a Fórum konferenciáján Workshop

A programot irányító csapat számára fontos, hogy mindenki a saját maga által meghatározott szinten vegyen részt abban. Így a Kvalifikációs mátrix az a motivációs eszköz, ahol látjuk ki miben vett már részt, mit akar elérni, azaz mire tudjuk bevetni. A lelkesedés akkora, hogy mára mindenki elérte, vagy meghaladta a saját célkitűzését. De itt nem állt meg az irányító team.

A saját tapasztalataikat időről-időre fejlesztő workshopokon keresztül feldolgozzák folyamatosan fejlesztve saját Kaizen eszköztárukat, így forgatják a PDCA kereket előrébb és előrébb, hogy egyéni és folyamat céljaikat elérjék. Az eredmények rögzítettek, és cégen belül a Kaizen közösség számára publikus.

Prezentációs nap

A tapasztalati tanulást úgy biztosítjuk, hogy minden képzés végén önként vállalt témában, önszerveződő csapat-

ban mini és maxi fejlesztéseket kell végrehajtani és egyéniileg választott eszközzel arra megoldást bemutatni. A képzéseken részt vett 52 fő összesen 34 témát dolgozott fel, úgy, hogy nem is csak egy eszközt alkalmaztak, hanem azokat kombinálták. Nagyon érdekes látni, hogy már az alap tréningen is a választott eszközök közül a komplexeket ennél fogva a nehezebbeket is nagy arányban alkalmazták. Népszerű a folyamat térképezés, amit több esetben kiegészítették problémamegoldó sztorival.

Az eredményeket a képzést követő pár hét elteltével szervezett prezentációs napon mutatják be egymásnak, amit mindig nagyon várnak a csapatok, sőt ma már a korábbi képzések hallgatói a következő csoportok bemutatóira is eljönnek.

Kaizen Audit

A vállalati kultúraváltásra ható tréningek, prezentációs napok mellett Kaizen audit néven elindult egy másik ága is a programnak. Ennek célja az ISO Auditok kaizen szemléletben történő felrázása.

A klasszikus belső auditok ideje lejárt. Ezeket az új megközelítésű auditokat sokkal szívesebben fogadják a területek. Ennek fő okaként az látjuk, hogy ezt valódi csapatmunkának élik meg, ahol a folyamatban résztvevő szereplők képviselői együtt gondolkodnak. A workshopokon rögzítik a valós működésüket, és az abban rejlő lehetőségeket együtt tárják fel.

Annak ellenére, hogy a területektől egy ilyen audit több időráfordítást igényel, mégis mind a vezetők, mind a munkatársak körében jó volt a fogadtatás, ezért a Kaizen Auditok beépültek az audit tervbe.

Nagyon hamar értéket látnak az egyszerű alkalmazhatóságban, a vizualizált ábrázolás könnyen érthető azok számára is, akik nem vettek részt még Kaizen tréningen, így a közös nyelv gyorsan kialakul.

		
	Belső Audit	Kaizen Audit
Fókusz	Részfolyamat	E2E nézet
Résztevők	Belső Auditor	Kaizen Szakértő, (Auditor)
	Vezető	Végrehajtók
Módszer	Interjú Dokumentáció átvizsgálás Helyszíni elbeszélés Szűrőpróba ellenőrzés	Workshop Valós As Is rögzítés Gemba (éles bemutatás) Csapat munka
Eredmény	Jelentés Nem megfelelőségeket, fejlesztéseket tárhat fel	Akcióterv Teljes folyamatra ad fejlesztési lehetőséget



3. ábra A belső és a kaizen audit összehasonlítása

Az auditorok számára pedig az ad igazán komoly értéket, hogy nem tőlük várják a fejlesztési lehetőségek megtalálását, hanem a módszertan biztosítja a csapatnak, hogy ők fedezzék fel azokat.

Szerencsés, hogy a Magyar Telekomon belül a minőség-irányítás a Vezérigazgató irányítási területéhez tartozik, mégpedig a Vállalati Működésfejlesztési Igazgatósághoz. Ez a terület felel minden olyan tevékenységért, ami a mai működésünk megváltozását jó irányba előmozdítja.

Az itt működő Kaizen program keretet biztosít a folyamatfejlesztést célzó tevékenységek egyben kezelésére. Ez egy olyan paradigmaváltás, ami eddig nem volt elképzelhető.

Van egy szállóige, amit a folyamatos fejlesztési tevékenység elindulásakor szoktak mondani: 3 dolog kell a kaizen/lean sikeréhez: „Management commitment, Management commitment, Management commitment”, azaz a vezetők elköteleződése.

Ez azonban kevés a szolgáltató szektorban, mert ha a kollégák nem érzik, tapasztalják az adott program azonnali érezhető eredményét, akkor bizony az csak program marad, és soha nem lesz a kultúránk része. Ezért kezdtük közös utazásunkat az „alulról” építkezéssel. Az utazásnak még sok állomása van, és ha jól végezzük dolgunkat, akkor igazán soha nem lesz vége, hiszen fejleszteni mindig lehet és érdemes, amennyiben a munkatársak értelmesnek és eredményesnek találják saját törekvéseiket.

Rendkívüli a Magyar Telekomnál, egy szolgáltató vállalatnál, hogy a kaizen tevékenység egyfajta belső szolgáltatásként él. Ha valamely csoport vagy egyén szükségét érzi a fejlesztésnek, jelentkezik a minőségirányítási terület munkatársainál, ők pedig mint egy igazi „kiszolgáló személyzet” felvértvezve az összes szükséges módszerrel, készséggel és képességgel a terület segítségére siet és megkezdődik a közös munka egy cél irányába. E mellett a Kaizen irányító csapat maguk is járják a területeket, beszélgetnek, egyeztetnek, hol miben lehetne segítséget nyújtani. Ezekből az alkalmakból is indulnak fejlesztések.

Emberközpontú és ügyféltisztelettel átitatott találkozókról van itt szó, ahol az ügyfél az első. Mert minden folyamat-fejlesztés, legyen szó akár szolgáltató szektorról vagy termelői területről, fő irányadója a minőség.

Szerzők: Lendvai-Lovasi Monika, senior projekt menedzser, Magyar Telekom Nyrt.

Fábián Ida, tréner, tanácsadó, BANOR Tréning Központ Kft., magyarországi Kaizen Institute képviselője

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®- ben

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Állítsuk a kockázatmenedzsment folyamatát a vállalati sikeresség szolgálatába! Ez szép cél, de akkor először gondolkozzunk el azon, hogy mit is értünk a vállalati sikeresség alatt.

Annál sikeresebb egy vállalat, minél nagyobb mértékben tudja elérni céljait. Ehhez egyik alapvetően szükséges feltétel, hogy a vállalat vezetője jó döntéseket hozzon. Amennyire egyszerűnek hangzik ez, sok esetben annyira nem az az életben. Hiszen mikor derül ki, hogy egy döntés jó volt-e vagy sem? Sokszor nem a döntés pillanatában, hanem sokkal később. Akkor, amikor a döntés következménye nyomán végrehajtott tevékenységeknek a hatását nézzük, vagyis azt, hogy elértük-e vele azt a kitűzött célt, amit a döntéskor szerettünk volna? Csakhogy a döntésünk nyomán sok idő is eltelhet, és nem biztos, hogy minden úgy alakul, ahogyan azt mi a döntés pillanatában elképzeltük. Például egy beszállító kiválasztásánál a legjobbnak minősített beszállítónk hirtelen csődöt jelenthet, vagy a kulcsembert, akire az üzleti stratégiát építettük, balesetet szenvedhet és legalább fél évig nem beszámítható, vagy az újonnan indított nagy-értékű projektünk közepette kijöhet egy olyan jogszabály-változás, ami az egész projektmenetet és projektkalkulációt az alapjaiban változtathatja meg. És ekkor már lehet, hogy az akkori döntésünk nem volt jó, mert nem azon az úton vagy legalábbis nem úgy tudunk célt érni.

Mi kellett volna ahhoz, hogy akkor, a döntés pillanatában jól, vagy legalábbis jobban dönthessünk? Nehéz dolog, mert előre látni kellett volna a jövőt, vagyis azt, hogy a döntés nyomán kiválasztott úton haladva mi olyan (külső

vagy belső) körülmény jöhet közbe, ami hatással van az általunk választott úton haladva céljaink elérésére. Ezek a körülmények, amik közbejöhetnek, ezek olyan bizonytalan dolgok, történések, események vagy cselekvések, amelyekről nem tudjuk biztosan, hogy bekövetkeznek-e, de hatással lehetnek arra, amit csinálunk, és amit el akarunk érni. Akkor tudnánk jó döntést hozni, hogyha a döntés-előkészítő mechanizmusba be tudnánk építeni valamilyen módszert, amivel a döntésünket követő eseményekre vagy cselekvésekre meg tudnánk mondani, hogy milyen bizonytalan bekövetkezésű tényezők léphetnek majd fel, és azok hogyan befolyásolhatják eredményeinket. És ezzel el is jutottunk a kockázatok fogalmához! Hiszen pont a döntéshozás jóságának (egyik) kritériumaként a lehetséges kockázatok felmérését határoztuk meg, mint döntéshozási kritériumot!

Mit is értünk kockázat alatt? A definíció szerint a kockázat a bizonytalanság hatása a célokra. [1] A kockázat tehát mindig egy jövőbeli, bizonytalan dolog (esemény vagy cselekvés), ami nem biztos, hogy bekövetkezik, de kihatással lehet a céljainkra. És pontosan ez az, amit egy döntéskor – a jó döntés meghozatala érdekében – tudnunk kell: vagyis azt, hogy a különböző döntési alternatívák esetében milyen kockázatok léphetnek fel, azok milyen mértékben befolyásolhatják az egyes esetekben a kiválasztott úton a cél elérését, és azokat milyen intézkedésekkel tudjuk kezelni. Ebből a szempontból nézve a kockázatok felmérésének és kezelésének a legfőbb gyakorlati haszna abban rejlik, hogy támogassa a döntés-előkészítést, és ez által segítsen megfelelő döntéseket hozni.

Hogyan lehet mindezt megvalósítani?

A kockázatmenedzsment folyamata – a kockázatok fajtáitól és jellegétől, valamint a kockázatok kezelése céljának területétől és különbözőségeitől függően, – nagyon sokféle lehet. Noha bizonyos alapelvek, mint keretek állandók, az alkalmazott módszerek jelentős eltéréseket mutatnak. Ezen módszertani alapelvekre ad útmutatást a kockázatmenedzsment általános nemzetközi szabványa, az MSZ ISO 31000:2015 Kockázatfelmérés és -kezelés. Alap- és irányelvek.[2] Emiatt is nem létezik egy olyan általános kockázatok menedzselésére, vagy annak akár csak egy részére vonatkozó olyan általános módszer, amelyet bármilyen esetben is használva biztos jó megoldást kapnánk. Mindig az adott konkrét esethez kell a legalkalmasabb módszert kiválasztani, és azt az adott szituációra kell megfelelően testre szabva alkalmazni.[3]

A kockázatok felmérésének folyamatát kell tehát megfelelően kialakítani, és a támogatni kívánt döntéshez testre szabni. Ehhez az szükséges, hogy a kiválasztott és adott célhoz testre szabott módszer a kívánt döntés céljaihoz legyen illesztve, és használata a döntéshozó számára könnyen érthető és áttekinthető legyen. Nézzük most meg, hogy milyen logikai lépéseken kell végigmenni ilyen esetben!

1. **Mi a kockázatfelmérés és kezelés célja?** – Ahhoz, hogy a kockázatmenedzsmenttel hatékony döntéstámogatást érhessünk el, először is nagyon pontosan meg kell határoznunk, hogy mi az a döntés, amit támogatni akarunk. A támogatni kívánt döntésről szükséges ismerni annak tárgyát, területét, időhorizontját, a döntési opciók utáni lehetséges folyamatokat / eseményeket és az azok által elérni kívánt célokat. Fontos, hogy mindjárt a módszer elején meghatározásra kerüljenek, hogy mik az elérni kívánt célok. Tudunk

kell, hogy melyek azok a célok, amelyekre hatni tudó kockázatokkal foglalkozunk. Ha lehet, akkor azt is itt célszerű meghatározni, hogy az egyes célokra kifejtett hatás mértékét hogyan tudjuk mérhetővé, de legálábbis összehasonlíthatóvá tenni.

2. **Mi a kockázatfelmérés és kezelés területe?** – Ezzel a kockázatok felmérésének és kezelésének a területét határozzuk meg. Fontos tudni, hogy a támogatandó döntési pont milyen események, cselekvések vagy folyamatok kiváltó döntési pontja. A döntés nyomán milyen területeknek (projekteknek, folyamatoknak, cselekvéseknek, vagy egyéb másnak), milyen körülmények között és milyen időhorizonton szükséges a lehetséges kockázati tényezőit és azok hatásait vizsgálni. Ezek mind befolyásolhatják az alkalmas módszer kiválasztását.
3. **Milyen módszert válasszunk a kockázatok azonosítására?** – A kockázatok azonosítása a vizsgált területen és témában a lehetségesen előforduló kockázati tényezők módszeres összegyűjtését jelenti. Ekkor minden összegyűjtött lehetséges esetre meg kell vizsgálni, hogy azok a lehetséges tényezők fejthetnek-e ki hatást a döntési pontban meghatározott célokra. Ehhez az azonosításhoz szükséges egy olyan módszert választani, ami illeszkedik az adott szakmai területhez, és következetesen végignéz minden lehetséges befolyásoló tényezőt és annak lehetséges hatásait.
4. **Milyen módszert válasszunk a kockázatok elemzésére?** – Az azonosított kockázati tényezőket szükséges összehasonlíthatóvá, összemérhetővé tenni ahhoz, hogy eldönthessük, mit milyen mértékben és hogyan vegyük figyelembe a majdani döntés során. Az összeméréskor a kockázatoknak jellemzően két tulajdonságát vesszük számba, ami a kockázat nagyságát

befolyásolja. Ezek a kockázati tényező általi kockázati esemény bekövetkezésének valószínűsége, a másik meg az általa az elérni kívánt célokra kifejtett hatás mértéke. Bármelyik tulajdonság nő, az adott kockázatnak nő azzal a kockázati szintje, vagy kockázati értéke is. A legjobb lenne egy folytonos (kvantitatív) skálát meghatározni, és azon számszerűen mérni ezeket a tulajdonságokat. Sajnos a legtöbb esetben ez lehetetlen. Ezért is használnak a gyakorlatban legtöbbször ún. kvalitatív mérési módszereket és skálákat. Ekkor a módszertan meghatározása elején javasolt mindkét tulajdonságra egy-egy közösen megállapított és egyeztetett, az adott területen értelmezhető érték-skála értelmezése, amin egységes szempontok szerint értelmezhetőek és összemérhetőek a lehetséges bekövetkezési valószínűségi illetve hatás nagysági értékek. (Ilyen például a „kicsi – közepes – nagy” verbális skála, vagy a mértékre az „1 - ... - 5” osztályba való sorolás, ahol a besorolás szempontrendszere egységes és közösen megállapodott elveken alapszik.) Ezek a kvantitatív skálák – értelemszerűen – mindig szubjektívek. Az azonban fontos, hogy egyazon döntéshez tartozó különböző kockázatok elemzése esetén azok következetesen ugyanúgy legyenek értelmezve és használva.

5. **Hogyan értékeljük a kockázatokat?** – Az egyes kockázati események elemzésénél meghatározásra került azok bekövetkezési valószínűségének és hatás mértékének az értékei. Ezek alapján kell meghatározni azt a módszert, ami alapján maguk a kockázatok kockázati értéke vagy szintje, és az alapján a kezelési szükségesség illetve mód meghatározásra kerül. Tulajdonképpen a módszer alkalmazásakor ennek a lépésnek az eredménye adja a döntés-előkészítés szá-

mára a kézzel fogható információt, azaz azt, hogy melyik döntési ág kiválasztásakor milyen kockázatokkal kell számolni, és azokat milyen módon kell-e (vagy kell-e egyáltalán) kezelni. A döntéshez a kockázati szint meghatározásának módja és a kockázat-elfogadási kritériumok meghatározása is történhet többféle módszerrel. Fontos egy, az adott célnak és szituációnak megfelelő módszert kiválasztani, és azt következetesen alkalmazni.

Ezen előkészítő gondolatok mentén kiválasztható és testre szabható az adott konkrét döntési pontot alkalmasan támogatni tudó kockázat-felmérési módszer, amelynek alkalmazásával a döntések valóban hatékonyan támogathatóak.

IT támogatás szükségessége

Egy közepes vagy nagyobb vállalat esetén a kockázatok felmérése a kockázati tényezők és a lehetséges kockázati események nagy száma miatt igen szerteágazó és terjedelmes tevékenységet jelent. Különösen igaz ez, amikor nem egy kiemelt egyedi döntés előkészítő támogatása a cél, hanem például a vállalat működési kockázatainak integrált felmérése és kezelése. Ezt egyébként több helyen jogszabályok, megrendelők, illetve irányítási rendszerszabványok is egyre inkább megkövetelik. Ilyen esetekben – noha logikusan és áttekinthetően – használhatóak a fent bemutatott alapelvek alkalmazása, a kockázatok felmérése majd különösen a folyamatos karbantartása rendkívül időigényessé, bonyolulttá is válhat. Ilyen esetekben tud segíteni, hogyha ezeket a feladatokat nem külön-külön jegyzetekben vagy táblázatosan, hanem egy adatbázis alapú támogató célszoftver segítségével végezzük.

Az ilyen IT támogató eszközök használata további előnyökkel is járhat:

- nagy rendszerek esetén áttekinthetőbb, gyorsabb a munka;
- nagyszámú azonos jellegű esetek, hasonlóságok (nagyszámú) egyszerű kezelése;
- kockázati és egyéb elemekre vonatkozó adatbázis háttér;
- elemzések automatizálása;
- kockázatok gyors karbantarthatósága;
- jelentések egyszerű, automatizált generálása;

Jelen publikációban két ilyen alkalmas informatikai támogató eszközt mutatunk be. Az egyik a BCM Software Kft. által készített ADAPTO, a másik SigmaSzervíz Kft. általi Sigma IntegRisk®. Mindkét szoftver magyar termék. Mindkettő kockázatok felmérésének és kezelésének a támogatására készült, és – moduláris jelleggel - többféle kockázatelemzési módszereket is használ, így különböző jellegű célfeladatokra is alkalmasak. Noha mindegyik relációs adatbázis alapú szoftver, de a kettő szoftver alapvető működési filozófiája eltér egymástól. Ebből kifolyólag az előnyeik is más-más jellegű célfeladat esetén mutatkoznak meg.

Jelen publikációban a két szoftver alapmoduljainak ugyanazon feladat elvégzésének módját mutatjuk be és hasonlítjuk össze. Ez az feladat: **a vállalati működési kockázatok folyamatalapú felmérése, elemzése és kezelési módjának meghatározása.**

Ennek a feladatnak a megoldásához szükség van a következő előzetes lépések elvégzésére:

- Kockázati források kigyűjtésének módszere, a felmérés szisztematikája;
- A kockázati események összerendelési módja;

- Kockázati hatás jellegének értelmezése, meghatározása és mérhetővé tétele, skálázása;
- Kockázati esemény bekövetkezési valószínűségének értelmezése, meghatározása és mérhetővé tétele, skálázása;
- A kockázati szint számítási módjának meghatározása a bekövetkezési valószínűség és hatás nagysága értékekből;
- Kockázatkezelési intézkedés felvételének módja.

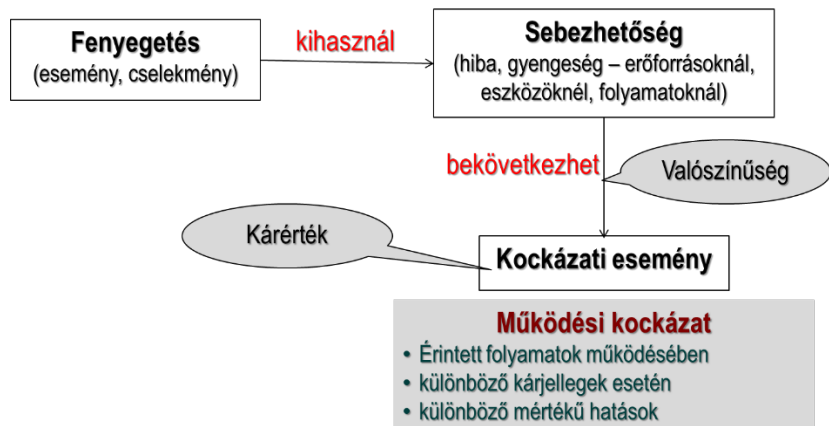
Nézzük meg, hogy a két eszköz milyen módon hajtja végre ezeket a feladatokat.

Az ADAPTO bemutatása

Az ADAPTO a működési kockázatok felvételére alapvetően az információbiztonságban általánosan ismert és használt CRAMM módszert használja. A CRAMM módszer vagy más néven a CRAMM1 támadási modell lényege, hogy a kockázatokat fenyegetések okozzák, amelyek kihasználják a sebezhetőségeket, aminek következtében biztonsági események következnek be, amelyek kárt okoznak vagyontárgyakban, és ennek hatása lesz a tulajdonosra nézve. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy a biztonsági esemény bekövetkeztéhez három dolog szükséges:

- **cél**, amiben/amivel kárt lehet okozni,
- **sebezhetőség**, amin keresztül a fenyegetés kifejti a hatását (vagy amin keresztül a támadás megindítható), ez lehet magában a védelemben is, és
- maga a **fenyegetés**.

¹ A CRAMM támadási modell a Central Computer and Telecommunication Agency (Egyesült Királyság) által kidolgozott kockázatelemzési és kezelési Magyar Minőség XXVI. évfolyam 01. 2017. január

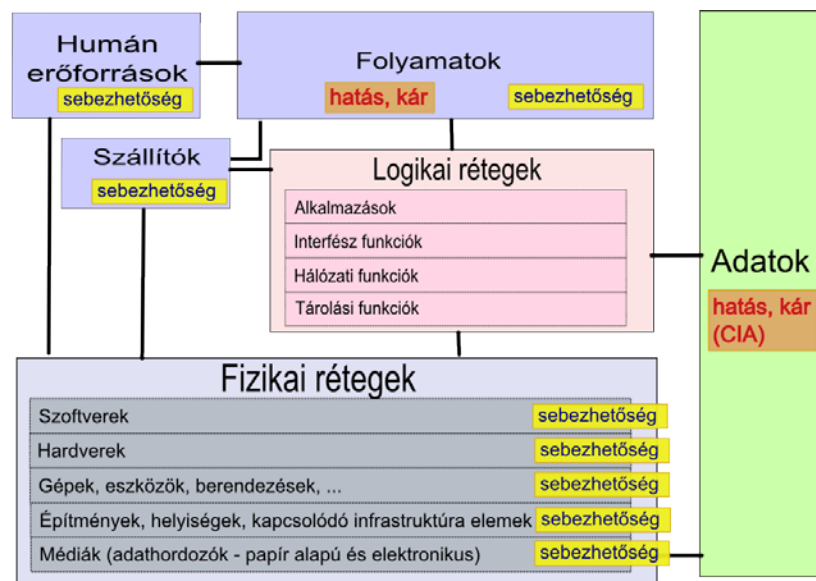


1. ábra: A CRAMM modell kockázati hatásmechanizmus megközelítése

Ha működési kockázatok vizsgálata esetén folyamatonként számba vesszük a lehetséges kockázati forrásokat és azok lehetséges kockázati eseményeit és hatásait, amelyek előfordulhatnak a folyamat lépéseihez, adataihoz, eszközeihez vagy egyéb erőforrásaihoz kötötten, akkor fedezhetjük azonnal ezeket az elemeket. Hiszen a kockázati forrás nem más, mint valamely lehetséges esemény, cselekmény (vagy annak elmulasztása) – azaz mint lehetséges **fenyegetés** – bekövetkezése, ami azért tud bekövetkezni, mert valamely folyamatlépés, eszköz, erőforrás, stb. nem megfelelően működik vagy nem kellő a védelme az adott fenyegetéssel szemben, tehát **sebezhető**. Ezt az adott fenyegetés ki tudja használni, és emiatt a bekövetkező kockázati eseménynek hatása lesz valamely célunkra, kárt okoz nekünk. (Ezt a hatásmechanizmust mutatja az **1. ábra**.)

A folyamat alapú vizsgálat kiinduló pontja a vállalat folyamat alapú működésének a leképezése, aminek alapja az ún. Enterprise Architecture modell. Ez alapján a szoftver eszközben előzetesen felmérésre és felvételre

kerülnek a vállalat folyamatai, humán erőforrásai (szerepkörei) és beszállítói, adatai és fizikai erőforrásai (ingatlan infrastruktúra elemek, gépek és berendezések, informatikai infrastruktúra elemek, független adathordozó médiák), valamint ezek kapcsolatai egy megfelelő logikai összerendeléssel (logikai rétegeken keresztül). A lehetséges fenyegetések a lehetséges sebezhetőségeken keresztül tudnak hatni közvetlen a folyamatokra, a humán erőforrásokra, szállítókra, fizikai rétegekre, és működési kockázatok esetén a kárt a logikai (azaz működési) kapcsolatokon keresztül közvetlen a folyamatok mentén fejtik ki. (**2. ábra**)



2. ábra: Az Enterprise Architecture modellen a működési kockázatok értelmezése

Ebben az eszközben tehát a különböző folyamatok és erőforrások sebezhetőségeinek és fenyegetéseinek elemzésén, majd a belső működési kapcsolatrendszeren

keresztül vizsgálhatóak az egyes kockázati események hatásmechanizmusa.

A különböző jellegű kockázati események általi károk jellege is eltérő lehet egymástól, így azok egységes értékelésére mindenképpen szükséges tudatosan odafigyelni. Ehhez fel kell venni az ún. kárérték-kárjelleg mátrixot, ami- ben a különböző kárjellegek esetén verbálisan kerülnek

meghatározásra az ahhoz tartozó kárérték-szintek értelmezése. (A 3. ábrán erre látható egy példa. Az adott példa öt kárérték osztályt tartalmaz, amelyek értékei az 1 ... 5-ös értéktartományba esnek.) Ez biztosítja, hogy az adott vállalatnál a különböző kárjellegek esetén a kárhatás mértékei a vállalat számára egymással össze- mérhetőek legyenek.

Home | What's this | **Impact Analysis** | Continuity Management | Risk Assessment | Issue Tracking | Tools

Processes	Human Resources	Logical layer	Data	Physical layer	Visualization		
Information criteria	Types of potential damage	Damage levels	Classification criteria	Security classes	Media	Data assets	Data infrastructure
Type of potential damage	Jelentéktelen	Közepes	Nagy	Kiemelkedően nagy	Katasztrofális		
Közvetlen anyagi kár	10.000.- Ft alatti kár	1.000.000.- Ft-ig terjedő kár	10.000.000.- Ft-ig terjedő kár	100.000.000.- Ft-ig terjedő kár	100.000.000.- Ft-ot meghaladó kár		
Közvetett anyagi	a kár 1 embernappal állítható helyre	a kár 1 emberével állítható helyre	a kár 1-10 emberével állítható helyre	a kár 10-100 emberével állítható helyre	a kár több mint 100 emberével állítható helyre		
Társadalmi-politikai, humán	nincs bizalom vesztes, a probléma a szervezeti egységen belül marad	bizalomvesztés a tárca középvezetésében, bocsánatkérést és/vagy fegyelmi intézkedést igényel	bizalomvesztés a tárca felső vezetésében, a középvezetésen belül személyi konzekvenciák	súlyos bizalomvesztés, a tárca felső vezetésén belül személyi konzekvenciák	súlyos bizalomvesztés, a kormányon belül személyi konzekvenciák		
Személyi sérülés, haláleset	testi épség jelentéktelen sérülése egy-két személynél	több könnyű vagy egy-két súlyos személyi sérülés	több súlyos személyi sérülés vagy tömeges könnyű sérülés	egy-két személy halála vagy tömeges sérülések	tömeges halálesetek		
Jogsértés	nem védett adat bizalmassága vagy hitelessége sérül	személyes adatok bizalmassága vagy hitelessége sérül, egyéb jogszabállyal védett (pl. üzleti, orvosi) titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	szolgálati titok bizalmassága vagy hitelessége sérül, szenzitív személyes adatok, nagy tömegű személyes adat bizalmassága vagy hitelessége sérül, banktitok, közepes értékű üzleti titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	katonai szolgálati titok bizalmassága vagy hitelessége sérül, államtitok bizalmassága vagy hitelessége sérül, nagy tömegű szenzitív személyes adat bizalmassága vagy hitelessége sérül, nagy értékű üzleti titok bizalmassága vagy hitelessége sérül	különösen fontos (nagy jelentőségű) államtitok bizalmassága vagy hitelessége sérül		

3. ábra: Példa egy kárérték-kárjelleg mátrixra

Hasonló elven verbálisan definiáltak a bekövetkezési valószínűséghez tartozó diszkrét skálaértékek is, a fenti példában szintén az 1 ... 5-ös értéktartományban.

A kockázati érték vagy kockázati potenciál meghatározása a bekövetkezési valószínűség és kárhatás mértékének szorzatából adódik. A fenti példánál maradva ez egy 1 ... 25-ös értékskálán mozoghat. Ebben az alkalmazásban több kockázati szint is definiálható, a kockázati értéktartományok kijelölésével. Az alkalmazó maga

mondhatja meg, hány különböző kockázati szintet különböztet meg. A fenti példában 5 különböző kockázati szint került meghatározásra, amit a program különböző színekkel is jelöl. Az egyes kockázatok felvételekor a felvett kockázatok csoportosíthatóak a kockázati értékek és szintek szerint, így a különböző kockázatoknál azonnal vizuálisan is látszik azok súlyossága. Erre mutat egy példát a 4. ábra.

Kórház Demo #2

Welcome: INFOBIZ

Törzsadatok Kockázati szintek Lehetséges kockázatok Kockázat elemzés Kockázat kezelés Műszerfal Alkalmazhatósági nyilatkozat

Új informatikai kockázat Új működési kockázat Ellenőrző mód bekapcsolása Az összes gyűjtés végrehajtása

Kockázat	Típus	Kockázatgazda	Max. BO	Bizalmasság	Sértetlenség	Rendelkezésre állás	Működési kockázat	Valószínűség	Kockázat potenciál	Kockázati szint	
Betegadatok kiszivárgása	Informatikai	minőségügyi vezető	4,80 - Nagy	Nagy (4)	Jelentéktelen (1)	Jelentéktelen (1)		Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Steril eszközök kezelése nem megfelelő	Működési	X osztály vezető ápoló					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Verziófrissítés utáni szoftverhiba	Informatikai	rendszergazda	5,80 - Kiemelkedően nagy	Jelentéktelen (1)	Nagy (4)	Nagy (4)		Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Műtét utáni sebfertőzés	Működési	X osztályos orvos					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Műtét előtt hibás - hiányos antibiotikum profilaxis	Működési	X osztályos orvos					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Késedelmes karbantartás	Működési	karbantartó					Nagy (4)	Rendszeres (5)	20 (80%)	Kiemelkedően nagy	
Könyvelési hiba 2	Informatikai	könyvelő	4,80 - Nagy	Jelentéktelen (1)	Közepes (3)	Nagy (4)		Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy	
Hibás diagnózis miatti félrekezelés	Működési	diagnosztikai orvos					Nagy (4)	Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy	
Karbantartói hiba	Működési	karbantartó					Nagy (4)	Gyakori (4)	16 (64%)	Nagy	
Beléptetőrendszer				Jelentéktelen							

4. ábra: Kockázatok táblázatos ábrázolása

Az eszközben lehetőség van még az egyes kockázatok esetén kockázatcsökkentő intézkedések felvételére, és ott a maradványkockázatok becslésére is.

A Szigma IntegRisk® bemutatása

A Szigma IntegRisk® programban a folyamatalapú működési kockázatok felmérésekor a kockázatok felvétele egyesével, folyamatonként történik. A folyamatok a szervezeti egységekhez vannak hozzárendelve.

Folyamatonként értékelhetőek külön-külön a folyamat sikerkritériumai, az ún. kulcsteljesítmény mutatók, amelyeknek megváltozására folyamatonként mondható meg,

hogy az mekkora hatás nagyságot (pl. kárt) jelent. Így akár folyamatonként külön-külön, de minden folyamaton belül egységesen határozhatók meg az egyes kockázatoknak a folyamatokra gyakorolt hatás mértéke. A valószínűséget is folyamatonként külön-külön lehet skálázni, jobban odafigyelve a folyamatok jellegéből adódó értelmezési különbségekre. (Egy ilyen folyamathoz és kulcsteljesítmény mutatóhoz rendelt értékelési skála meghatározási sablonját mutatja az 5. ábra.)

Szervezet:

Főfolyamat:

Folyamat:

Hatástényező:

Valószínűségi skála

Hatásskala

1. 1-20 %

2. 21-40 %

3. 41-60 %

4. 61-80 %

5. 81-99 %

1.

2.

3.

4.

5.

Mentés

Módosít

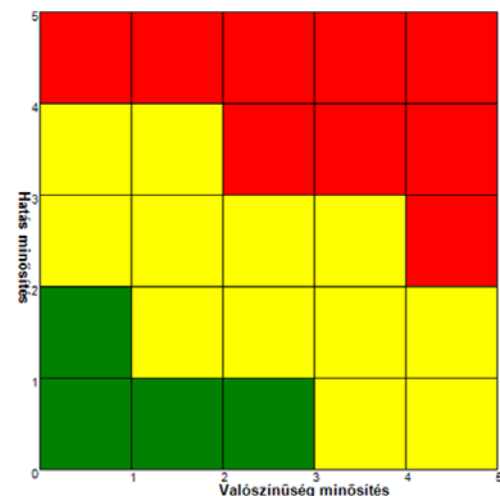
Törölés

Mégsem

Célérték:

5. ábra: Minta valószínűségi és hatás skálák folyamatonkénti felvételi sablonjára

A kockázatok azonosítása és elemzése ily módon, az egyértelműen, és egységes elvek, – de folyamatonként külön-külön, testre szabottan értelmezett – skálák alapján történik. A kockázatok értékelésekor a módszer három kockázati szintet különböztet meg. A legmagasabb kockázati szint (ún. kritikus kockázat) esetén kötelező a kockázatkezelésre intézkedési terv meghatározása. A középső szint esetén ez egyéni döntéstől függ, míg a legalacsonyabb kockázatok esetén nincs kockázatkezelési intézkedésre szükség. A kockázati szint meghatározása a kockázati mátrix (6. ábra) alapján történik, amelynél nem egyforma súllyal számítanak a bekövetkezési valószínűség és a hatás értékei.



6. ábra: Kockázati mátrix

Ezek alapján a programban a folyamatokhoz felvételre kerülnek az egyes, a folyamatoknál hatással rendelkező hatástényezők, mint az adott folyamat kimenetelét (vagy valamely számunkra fontos tulajdonságát, mutatóját) befolyásoló kockázati tényezők. Az egyes kockázatok abból adódnak, hogy az adott hatástényező valamely kockázati eseményen keresztül hatással bír valamely fontos kockázati mutatószámra. A kockázat elemzésekor kell meghatározni (becsülni) a kockázati esemény bekövetkezési valószínűségét és a hatás nagyságát, az adott folyamathoz értelmezett értékskálák figyelembe vételével.

A kockázatok elemzése után – a beépített kockázati mátrix figyelembe vételével – a program azonnal meghatározza az adott kockázat kockázati szintjét, és eldönti, hogy kell-e vagy lehet-e kockázatkezelésre intézkedési tervet készíteni. Itt rögtön felvehetők az intézkedési javaslatok is. Ezek a tevékenységek a kockázat-felvételi űrlapon követhetők végig. (7. ábra)

Elemzés Hatástényezők folyamathoz Kockázatértékelés Kockázat mátrix Folyamatok Kockázatok Hatástényezők

Működési kockázatok

Működési modul

- Folyamatok
 - Szervezet
 - Főfolyamat
 - Folyamat
 - Hatástényezők
- Kockázatok
 - Kockázati csoportok
 - Kockázatok
- Folyamati kockázatelemzés
 - Kockázatelemzés
- Belső ellenőrzés
 - Belső kontrollok értékelése

Működési kockázatok

Folyamat: Dokumentumok véglegesítése (verse) Hatástényező: Átfutási idő

Kockázati csoport: Humán erőforrásban rejlő kockázatok Kockázat: Kommunikációs zavarok lépnek fel

Valószínűség minősítése: Naponta (5) Hatás minősítése: 2-4 nap (2) Kockázati érték: 9

Beccsés indoklása: Mivel a tevékenységben számos szervezeti egység vesz részt (pl. a szerződéstervezet elkészítésében a Jogi Igazgatóság, Pénzügyi Főosztály, Számviteli Főosztály stb. együttműködése szükséges), így a tapasztalatok szerint ez a kockázat akár naponta bekövetkezhet. Habár egy-egy alkalommal a hatása a dokumentumok véglegesítésére nem jelentős, de a kumulált hatás akár

☒ Kritikus Akció név: Szabályozott kommunikációs elvárások

Számszerű valószínűség (%): 90,00 Számszerű hatás (eFt): 60

Akció leírás: Szabályzatban lefektetni az objektív kommunikációs elvárásokat. Beszerzési szabályzat, Beruházási szabályzat, Etikai kódex, Ügrend összehangolása a beszerzési folyamatok optimalizálása tekintetében. A központi beszerzési szervezet koordináló szerepének tudatosítása, erősítése.

Felelős: Koordinációs iroda vezető Határidő: 2016.03.31

Mentés Módosít Töröl Mégsem

7. ábra Példa egy kockázat-felvételi lap kitöltésére

Ebben az eszközben természetesen összevonhatók és ábrázolhatók a kockázatok együtt, amiből a különböző kockázatok közösen megjeleníthetők és áttekinthetők a vállalat vezetése számára.

Végezetül bemutattunk két olyan magyar szoftvereszközt, amelyekben – ugyan teljesen különböző megközelítéssel – felvehetők egy vállalat folyamatai, vizsgálhatók bennük a folyamatokhoz kapcsolódó lehetséges működési kockázataik, meghatározhatók és ábrázolhatók azon kockázatok egy-egy, vállalati struktúrában mért kockázati szintjeik, és felvehetők a szükséges kockázatkezelési intézkedések. Mindegyik módszerrel átfogóan kezelhetők a vállalat működési kockázatai.

Természetesen mindegyik módszer ennél a bemutatott feladatnál sokkal többre alkalmas. A jelen azonban

publikációnak nem volt célja az adott eszközök teljes körű bemutatása, hanem a kockázatmenedzsment módszereinek és eszközeinek a vállalati sikeresség támogatása céljára való alkalmasságának bemutatása.

Felhasznált források

- [1] MSZ 13073: 2014 Kockázatelemzés és -kezelés. Szakszótár.
- [2] MSZ ISO 31000:2015 Kockázatelemzés és -kezelés. Alap- és irányelvek.
- [3] Horváth Zsolt – Solymosi Ildikó – Fekete István: Gyakorlati tanácsok a kockázatelemzés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján, Magyar Minőség, 2016/05. szám, p.6-28

Szerző: Dr. Horváth Zsolt (INFOBIZ Kft.) az ISO 9000 FÓRUM XXIII. Nemzeti Konferenciáján, 2016.09.15-én elhangzott előadás alapján

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Haimann Péternével

Szödi Sándor



„.....Azt a sok tudást, amelyet e két embertől kaptam, mindig igyekeztem a nálam dolgozóknak és a velem dolgozó cégeknek is tovább adni. Több mint 700 cégnél dolgoztam, amelyen keresztül nagy gyakorlatra és áttekintő képességre tettem szert.”

Haimann Péterné

- Szakmai pályafutásod állomásai közül melyekre emlékszel a legszívesebben?
- A Textilipari Minőségellenőrző Intézetben dolgoztam vagy 13 évig, ahol az Aschner Gábor volt az igazgató. Tőle nagyon sokat lehetett tanulni. Kemény követelményei voltak azokkal szemben akik megmaradtak ott dolgozni. Végül, Ő is büszke volt a nála dolgozókra. Elvileg neki köszönhetem, hogy a Szabványügyi Hivatalból a Prodinform Műszaki Tanácsadó Vállalathoz mentem dolgozni, ahol a Minőségügyi Tanács titkára lettem. Ott dr. Simon Pál vezérigazgató volt az első olyan főnököm, aki hagyott kibontakozni és önállóan dolgozni. Közben nagyon kezdtem a könnyűipartól eltávolodni, de ehhez az ipar tönkremenetele is biztosan hozzá járult. Másik fantasztikus szerencsém volt, hogy Péceli Béla bácsi nyugdíjba menetével lett a "tanító mesterem". Akkoriban

kezdődött a Shiba program, melynek megszervezését, bonyolítását Kapolyi László, az akkori ipari miniszter, Simonra bízta. Amikor beindult a program, akkoriban kezdte a BME a minőségbiztosítási szakmérnöki képzést. Úgy gondoltam, ha már ezen a területen dolgozom, akkor az elsők között kell lennem, akik megszerzik ezt a diplomát. Ezután kezdődött a Shiba program. Nagyon nagy hátrány volt számomra, hogy angolból nagyon gyenge voltam. Ebben segített és nagyon sokat köszönhetek Béla bácsinak, hogy meg tudtam állni a helyemet.

- A Magyar Üzleti Világ magazinban olvastam rólad a következő sorokat: „Az Együttműködő Vállalkozók Szervezetében már mindenki tudja, hogy ha ISO-ról, minőségirányításról vagy minőségbiztosításról van szó, akkor

Haiman Péterné, Zsuzsa a megoldás. Oktatóként nagyon sok auditort képzett, Zsuzsa már háromszor nyerte el az Üzleti Megbízhatósági Díjat.”

- Régóta kapcsolatban állok az Üzleti Randi Klubbal, ahol tag is vagyok. Sok embert ajánlok partnereimnek. Oktatóként is az üzleti együttműködések szorgalmazom. Számomra a megbízhatóságnak kiemelt szerepe van a munka minden területén. Azt hiszem a díjak elnyerésében ezeknek döntő szerepe volt.
- Shiba professzor munkássága, sok esetben partnersége mit jelentett számodra? Mit tanultál a japán minőséggurutól?
- Shiba professzor munkássága és a Tőle való tanulás meghatározta talán az egész életemet. Az Ő fantasztikuságáról már biztos sokat hallottál. Munkakapcsolatunk a nyelvi problémák ellenére is más emberré tett. Az a fajta tudás és a minőség iránti elkötelezettség teljesen átköltözött belém is. A gyerekem még mindig nem tudja megérteni, hogy ha jön a Shiba még mindig milyen extázisba tudok kerülni. Azt hiszem a legnagyobb boldogságom a 25 éves elismerése volt. Volt egy nagyon nagy tanulási lehetőségem is, szintén Neki köszönhetően, hogy 3 hétig Japánban (AOTS) tanulhattam. Ott jöttem rá, hogy mennyire fontos a folyamatos tanulás, mert a világ nagyon gyorsan változik körülöttünk.

Másik nagy tudású ember volt az életemben, akitől szintén sokat tanultam és sokat köszönhetek Neki, az David Hutchins. Sokáig voltam a magyarországi képviselője és dolgoztam vele is együtt. Kevesen mondhatják el magáról, hogy a világ két legnagyobb minőség szakemberével dolgozott együtt.

Azt a sok tudást, amelyet e két embertől kaptam, mindig igyekeztem a nálam dolgozóknak és a velem dolgozó

cégeknek is tovább adni. Több mint 700 cégnél dolgoztam, amelyen keresztül nagy gyakorlatra és áttekintő képességre tettem szert.

- Sok minőségügyi rendezvényen vagy jelen. Hogyan hasznosulnak számodra az „ott felszedett” ismeretek? Ezek az alkalmak még ma is tudnak számodra újat nyújtani?
- Azért járok még mindig el minőségügyi konferenciákra és rendezvényekre, mert az újdonságokkal is meg tudok ismerkedni a fiataloktól tanulva. Az utolsó rendezvényen, ahol voltam 2016 december 1-én, „A Mikulás is Benchmarkol ” konferencián tanultam meg, hogy az oktatási módszereken is változtatni kell. A mai mobil korban másféle ismeret átadásra van szüksége a hallgatóknak. Shoji Shiba professzortól tanultam: „Valamikor az egyéni tudás még elegendő volt a rutinszerűen működő cégek irányításához, a szükséges tudnivalók elsajátításához. Manapság azonban közösség kell a sikeres jövőbeli tudás előállításához”.
- A minőségügyi szervezetek munkáját is segíted. Hol, mit tevékenykedsz?
- Ma már kevesebbet dolgozom a különböző minőségügyi szervezetekben, mert az idő nagyon múlik és helyet kell adni a fiataloknak is.
- Az EOQ MNB “Minőségért 2005” kitüntetését mit jelentett számodra?
- Nagyon büszke voltam, amikor az EOQ MNB-től megkaptam a " Minőségért 2005" kitüntetést, de arra is büszke vagyok, hogy talán a legrégebbi szerkesztő bizottsági tagja vagyok az egyik legjobb szakmai újságnak, a Minőség és Megbízhatóságnak.

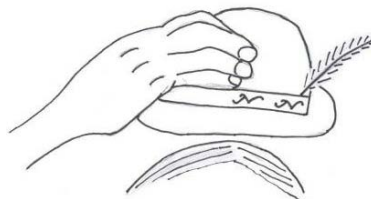
- Nagyon sok cégnek, szervezetnek nyújtottál minőségügyi szolgáltatásokat. Mely cégek partnerségét emelnéd ki munkáid közül?
 - Nagyon nehéz kiemelni cégeket az elmúlt 25 évből, mert minden időszakban voltak kiemelkedő partnereim. A legelső a DunaStyr Kft. volt, ahol mindenféle irányítási rendszert és a hozzájuk tartozó minőség technikákat is bevezettük. A következő években a MÁV területén lévő számtalan rendszer bevezetése és a hozzájuk tartozó továbbképzések voltak a fókuszban. A 8D módszer bevezetése 19 KJK-ban, az egész ország területén. Az első minőségirányítási rendszer bevezetése a Nagykál-lói Kórházban. Több mint 50 nyomdában dolgoztunk. Legemlékezetesebb az Állami Nyomdában az információbiztonság irányítási rendszer bevezetése volt. Az idei év legnagyobb kihívása és eredménye a Pannon Lapok Kiadó Kft.-nél az új szabványok szerinti integrált (minőség, környezet és energia) rendszerek bevezetése. Több céggel folyamatos, évtizedes munkakapcsolatom van, amelyek közül a legnagyobb a BMGE Nukleáris Intézet, ahol integrált irányítási rendszert tartok fenn.
 - **Hogyan látod a minőségszakma presztizsét? Miként vélekedsz annak jelenéről és jövőjéről?**
 - Az utóbbi időben többet oktatok és az elég nagy leterheltséget jelent. A sok pozitív visszajelzés a hallgatóktól viszont azt igazolja, hogy így jobban át tudom adni a sok éves gyakorlatomat és növelni a minőségszakma presztizsét és fontosságát.
- Büszkeségem ebben az évben, hogy a Quality Line Kft. az egyetlen magyar cég, amely rendelkezik az IRCA engedélyével, a környezetirányítási rendszer vezető auditor képzéssel.

- **Nem bántad meg minőség iránti elkötelezettségedet?**
- A minőség iránti elkötelezettségemet egyáltalán nem bántam meg, mivel szép és nagyon fontos szakma.
- **Kedvenc hobbid a fotózás. Gép nélkül szinte nem is látnék. Látszik, hogy élvezed a fényképezést!**
- A fotózás kedvenc hobbijaim közé tartozik. Éveken keresztül céges falinaptárokat csináltam a saját fotóimmal. Fantasztikus volt, amikor egy alkalommal Shiba professzor elemezte a képeimet, hogy a képek mennyire meghatározzák a jellememet. Nagy élmény volt számomra, amikor egyes cégeknél falinaptárait láttam a falon kitéve. Nagyon sokan kedvelték az unokáimról készült gyerek asztali naptárjaimat is. Valószínűleg az 5 unokám közül az egyik örökölte ezt a tulajdonságomat, hogy imádom a körülöttem lévő világot megörökíteni, mert még csak 15 éves, és rengeteg helyre hívják fotózni.
- **A regenerálódásra, pihenésre is jut időd?**
- Regenerálódni a kertemben szoktam, mert kertészkedni is imádok, de az sajnos már egyre nehezebben megy, de azért nyáron még mindig csodás a kertem, mert akkor a munka is kicsit kevesebb, hiszen a partnereim szabadságon vannak.
- **Kedves Zsuzsa! Köszönöm válaszaidat!**

Szerző: Szódi Sándor, minőség szakértő, IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

Le a kalappal!

Sződi Sándor



Életmű díj Némon Zoltánnak

Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság Életmű díjat adományozott Némon Zoltánnak, a logisztika fejlesztése érdekében végzett több évtizedes kiemelkedő tevékenységéért.

A díj átadására ünnepélyes keretek között az MLBKT 24. éves kongresszusán, november 10-én került sor, Siófokon.

- Duplán szeretnék gratulálni elismerésedhez. Életmű díjadat (ha jól tudom) az MLBKT elsőként Neked adományozta!
- Köszönöm a gratulációt. számomra már az is megtiszteltetés, hogy a díj a szakma elismerése, az meg különösen, hogy a 25 éves MLBKT történetében először én kaptam meg ezt a díjat
- Légy szíves dióhéjban vázold azt az elismerésre méltó munkát, amellyel az adományozó szerint rászolgáltál a kitüntetésre!
- Hosszú ez a történet, hiszen amióta létezik ez a fogalom, hogy logisztika én az elkötelezettje vagyok, és a legkülönbözőbb területeken igyekeztem bekapcsolódni

ennek hazai elismertetésébe és fejlesztésébe. 31 évig dolgoztam egy olyan cégnél, ahol kezdetben az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság intézményeként a logisztika két alapvető elemének; az anyagmozgatásnak és a csomagolásnak országos szintű fejlesztésével foglalkoztunk, majd vállalatát alakulva generál tervezőként és fővállalkozóként végeztük különböző logisztikai létesítmények – elsősorban raktárak – létrehozását. Ezt a munkát ügyvezető igazgatóként láttam el. Váltást jelentett pályámban, hogy 1999-ben a Gazdasági Minisztériumba kerültem logisztikai vezetőként, ahol lehetőségem nyílt közreműködni a logisztikai szakma országos terjedelmű fejlesztésében.

1999-ben került először kiadásra olyan pályázat kiírás, amely támogatást nyújtott logisztikai szolgáltató központok fejlesztéséhez. Ennek több elemét én dolgoztam ki, és az évek során részt vettem a pályázatok elbírálásában is. A minisztériumból 2014-ben mentem nyugdíjba, de a szakmával nem szakítottam, hiszen már nyugdíjazásom előtt évekkel bekapcsolódtam a logisztikai civil szakmai szervezetek (MLBKT, MLE) munkájába, és ezt folytattam. Több mint 20 évig voltam az MLBT elnökségének tagja, és majd 10 évig, 2016 nyaráig a hazai logisztikai szervezeteket koordináló Logisztikai Egyeztető Fórum (LEF) főtthkára.

A logisztikával való másik jelentős kapcsolatom, mondhatnám úgy is, hogy hobbim, az oktatás. A hosszú évek során, 6 egyetemen és 9 főiskolán, mint meghívott előadó tartottam órákat a különböző logisztikai tárgykörökből, és e mellet számos OKJ-s tanfolyamon működtem közre. 2002-ben a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskolán, majd 2010-ben a három gazdasági főiskolát integráló Gazdasági Főiskolán címzetes főiskolai docensi kinevezést kaptam.

2016-ban szakértőként részt vettem a „Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző” szakképzés „Szakmai és Vizsgakövetelményeinek” valamint a szakma kerettantervének kidolgozásában.

5 szakmai könyvnek vagyok szerzője, illetve társszerzője, valamint 4 oktatási célú könyvnek felkért lektora. Különböző szakmai folyóiratokban hozzávetőleg 50 cik kem jelent meg.

- **Hogyan látod a logisztika mai megítélését, helyét és társadalmi elismertségét?**

- Az az egyéni véleményem, hogy ez időről-időre változik, de optimistán azt mondom, hogy a gazdasági élet szereplői közül egyre többen jutnak arra a meggyőződésre, hogy a logisztika fejlesztése elválaszthatatlan része a gazdaságfejlesztésnek. Ezt igyekeztünk bemutatni a Nemzeti Gazdasági Minisztérium felkérésére a LEF által 2014-ben kidolgozott „Középtávú logisztikai stratégiában”, amely kormányhatározattal elfogadásra került.

- **Huszonéves fiatal pályakezdőként újra a logisztikát választanád?**

- Nehéz 75 évesen eldönteni, hogy ma az ember huszonévesen milyen pályát választana. Őszintén megmondom, hogy a logisztikai pályaválasztásom sem tudatos volt, de az a szakmai tevékenység és környezet, amelyben dolgoztam e pálya felé terelt. Más kérdés, hogy ez a véletlen hatás később tudatossá vált, és egyre inkább belemélyedtem és mondhatom, hogy beleszerettem a logisztikai szakmába. Tehát a kérdésre az a válaszom, hogy ma is ezt választanám.

- **Megköszönve válaszaidat, teljesítményed, életutad előtt: Le a kalappal!**

Szerző: Szödi Sándor, minőség szakértő, IFKA – Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ 2017. február 28. (kedd) Országos Beszállító Fejlesztési Fórum

➤ 2017. május 11-12. XXVI. Magyar Minőség Hét - „Az irányítási rendszer kulcsterületeinek fejlesztése”

- Változáskezelési program összeállítása, változáskezelési módszer választása a változások mértéke alapján
- Vezetőség felkészítése, támogatása és bevonása a működésfejlesztési feladatokba
- Irányítási rendszer dokumentálási megoldások vállalati méret függvényében
- Folyamat menedzsment gyakorlati megvalósítása

➤ 2017. május 24. MMT Közgyűlés

➤ 2017. november 7. XXI. Minőségszakemberek találkozója – „Út közben – jönnek a fejlesztések részeredményei”

- Működésváltozási projekt indítása
- Működésváltozást támogató eszközök, technikai megoldások

➤ 2018. május 10-11. XXVII. Magyar Minőség Hét - „Célba érés – avagy a változások eredményének aratása”

- Bevezetett módosítások, fejlesztések nyomon követése, mérése, változtatások szabványosítása
- Felkészülés a tanúsításra az új szabvány(ok) alapján nagyvállalati környezetben
- Felkészülés a tanúsításra az új szabvány(ok) alapján mikro és kezdő KKV környezetben

Vélemény

Dr. Husti István: A minőségmenedzsment összetevői című könyvéről

Dr. Topár József

Szakmai kíváncsisággal vettem kézbe Husti István professzor úr 2016-ban megjelent könyvét, amely a minőségmenedzsment alapjaival és egyben aktuális kérdéseivel ismereti meg az olvasót.

A könyvet Szerző elsősorban tankönyvnek szánja az adott tantárgyat teljesíteni kívánó diákjai számára. Ennek megfelelően a didaktikus felépítése és egyes elemeiben nagyon alapos történelmi áttekintései jól támogatják az oktatási célú felhasználását. Az elméleti kérdésekben és a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásához szükséges módszerek bemutatásában a szakmai igényesség jellemzi a könyv fejezeteit. Az elméleti megalapozást jó gyakorlati kitekintések teszik teljessé.

A könyv tartalma a felsőoktatásban tanuló hallgatók mellett jól használható a minőség és a minőségmenedzsment rendszerek iránt érdeklődő, a társadalom bármely területén dolgozó olvasó számára. A szakmai tartalom igényes közvetítését Szerzőnek köszérhetően, olvasmányosan sikerült megvalósítania. Ez nagyban elősegítheti, hogy az olvasó ne vesszen bele a minőségmenedzsmenttel foglalkozó egyes irodalmi forrásokra (a szabványokról ne is beszéljünk) gyakran jellemző szakmai nyelvezetébe.

A sokirányú megközelítés jellemző a könyv egyes fejezeteire. A szakirodalomban fellelhető minőség fogalmak áttekintése után Kano modell üzenete irányt ad arra vonatkozóan, hogy mit kell munkánk fókuszába helyezni, ha termék vagy szolgáltatás minőségével kívánunk foglalkozni.

A könyv fontos fejezetének tekinthetjük a minőség gazdasági jelentőségét bemutatását. Felhívja Szerző arra a figyelmet, hogy a minőségmenedzsment rendszerek alkalmazása nem öncél, nem divat, hanem fontos gazdasági kérdés. Ezt mérlegelve kell döntést hozni a rendszer kialakításával és fejlesztésével kapcsolatosan.

A hazai minőségmenedzsment rendszerek között kiemelkedő jelentőségűek (bár szerepük folyamatosan csökken) az ISO 9000-es szabványrendszer általános követelményei alapján kialakított rendszerek. A könyv tartalmának naprakészségét mutatja, hogy a 2015 szeptemberében megjelent ISO 9000-es szabványok változatát tárgyalja az érintett fejezetben.

A minőségmenedzsment rendszerek mellett az egyéb vállalati/intézményi alrendszerekre vonatkozó szempontok felhívják a figyelmet az integrált menedzsment rendszerek és a szektor specifikus minőségmenedzsment rendszerek jelentőségére.

Széleskörű áttekintést olvashatunk a 9. fejezetben a rendszerek auditjának és tanúsításának kérdéseiről.

A TQM fejezet áttekint a szervezetek minőségkultúrájának fejlesztéséhez és a TQM irányában történő fejlődés mérésére alkalmas önértékelési modellek áttekintéséhez. E könyv e részei is a többi fejezethez hasonló alapos ismeretek közérthető összefoglalását tartalmazzák. Sajnálatos, hogy a hazai minőségdíjakkal kapcsolatos részek ma már lényegében történelmi áttekintésnek tekinthetők.

A módszertani alapok és a minőségtechnikák áttekintése felkelti az olvasó figyelmét azokra az alapvető módszerekre, amelyek alkalmazása nélkülözhetetlen eleme a minőségmenedzsment rendszerek működtetésének. Az egyes jogi kérdések összefoglalása teszi teljessé a minőségmenedzsment kérdéseinek igen alapos, színvonalas áttekintését.

A 334 oldalas szakmai tartalmat, igen kiterjedt, több, mint 50 oldal, 11 melléklet egészíti ki.

Husti István könyvét bátran ajánljuk az érintett tantárgyat a felsőoktatásban tanuló hallgatók és a téma iránt érdeklődő minden olvasó figyelmébe.

Szerző: Dr. Topár József egyetemi adjunktus, BME Ipari Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

2016. október 24-én, 88 éves korában elhunyt a XX. század egyik nagy minőségügyi guruja, Dr. Yoji AKAO. Lehet, hogy sokak számára a név nem ismert, de ha azt mondjuk, hogy a QFD „atyja”, vagy akár azt, hogy minőségházak, akkor mindenki számára világossá válik, hogy kiről is van szó. Azt a módszertant, mikor nem a minőségfunkciót, hanem a vállalat stratégiai és taktikai célkitűzéseit bontjuk le, manapság Hoshin Kanri-nak nevezzük, AKAO szenzei egy kiváló könyvben mutatta be, hogy mindezek a módszertanok hozzájárulhatnak egy sikeres TQM megvalósításához.

A Szerkesztőség feltett szándéka, hogy a közeljövőben szeretné bemutatni a többek között Deming-díjjal (1978) is elismert tudós életpályáját, felelevenítve munkájának fontos elemeit. A múlt század hatvanas éveiben nem volt excel, amivel könnyen dolgozhatunk a minőségházak között. Sőt, számítógép sem volt, így az első QFD-k a halszálka ábrán alapultak. És milyen sikerük lett!!

November a minőségügy „Világhónapja” minden esztendőben, de sajnos ezt nagyon sokan nem tudják, a média pedig nem szentel neki különösebb figyelmet. 1960-ban a JUSE (Japán Tudósok és Mérnökök Egyesülete, igen, ők alapították a Deming Díjat 10 évvel korábban) indította útjára a minőségtudatosságot elősegítő rendezvénysorozatot, amely azóta világméretűvé teljesedett. Az ENSZ 1990-ben november második csütörtökét jelölte meg, mint a World Quality Day napját. Az eseménysorozat népszerűsítésében a mai napig fontos szerepet tölt be az ASQ (Amerikai Minőségügyi Társaság). Az ilyen jellegű

rendezvények esetében mindig fontos szerep jut a szlogeneknek. Idén az ASQ Facebook és Twitter szavazással választotta ki a legjobban elfogadottakat. Lássuk az eredményt!

Első helyezett: „Ne feledd, a terméked akkor is beszél a vevődhöz, amikor te nem” (Remember your product quality speaks to your customer even when you don't – Surrender Gowthaman)

Második helyezett: „A saját minőségedet kövessed” (Follow your quality – Trowbridge and Trowbridge)

Harmadik helyezett: „A mi szenvedélyünk a mi célunk” (Our passion our goal – United Nearshore Operations)

Alig leszünk túl az új esztendő megünneplésén, és máris megtudhatjuk, hogy milyen technológiai trendek, eszközök, újdonságok határozzák majd meg mindennapjainkat a jövő évben. Január 5-8. között ugyanis immár ötvenedik alkalommal kerül megrendezésre a CES (Consumer Electronics Show®) seregszemléje Las Vegasban, ahová 3 800 kiállítót és 165 000 látogatót várnak a szervezők - <https://www.ces.tech/>. A CES gazdája az Amerikai Fogyasztói Technológiai Szövetség (Consumer Technology Association). A világ legnagyobb tech show-ján ezúttal négy cég képviseli kiállítóként hazánkat, köztük három, ígéretes startup vállalkozás is. Büszkéek lehetünk, hogy vannak akiknek a minőség, az innováció a fókuszuk, és ilyen rangos nemzetközi kiállításon képviselhetik a „magyar minőséget”.

Aki a LinkedIn portálon bejelölte érdeklődési területének a Hat Sigmát, rendszeresen kapja az isixsigma.com hírleveleit. December 8-án küldött üzenetükben egy érdekes cikket találhatunk (<https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/dmaic/success-factors-europe/?type=LINL>), amely arról szól, címében is utal arra, hogy országfüggő a Hat Sigma bevezetésének eredményessége. Két európai példát is felhoz, hogy mennyire más dolgot állít a középpontba egy Siemens, vagy egy Ericson. A cikk tanulságos, érdemes elolvasni. (A szerkesztő megjegyzése kommentár nélkül. Amikor Róth András 2008-ban felkért, hogy írjak egy fejezetet az általa szerkesztett könyvbe a Hat Sigmáról, akkor részletes irodalomkutatót végeztem. Steve Crom egy igen érdekes tanulmányt közölt 2005-ben, szintén az isixsigma-n. Igen, a szerző ugyanaz, 11 év után a leírt tartalom sem változott meg, de a benne leírtak ma is megfontolandók. Alapvetően a cégek kultúra meghatározza a befogadás mibenlétét, ez a saját tapasztalatunk is. Ugyanakkor különbség lehet ugyanazon multi egy országban lévő két egysége között is, ez pedig a menedzsment egyértelmű szerepére utal)

Az ASQ 2017. február 27 és 28-án az arizonai Phoenixben rendez meg a szokásos, éves „Lean és Six Sigma konferenciáját” (nem Lean Six Sigma!). A 4 plenáris előadást követően több mint 45 szekcióban folytatódik majd a munka, 11 kiállítóval lehet kapcsolatba lépni, 9 workshop keretében lehet majd elmélyíteni a minőségügyi módszereket, és még 4 különböző certifikációt is meg lehet szerezni a konferencia ideje alatt. Az év folyamán igyekszünk beszámolni a konferencián történekről, itt a hírek között.

**Köszöntjük a
Magyar Minőség Társaság új tagját!**

**PROFISO Minőségügyi és Mérnöki Iroda
Betéti Társaság
Budapest**



A **PROFISO Minőségügyi és Mérnöki Iroda Betéti Társaság** 2005. évtől segíti a gazdasági élet szereplőit nemzetközileg elismert szabványok (pl.: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001/MSZ 28001, ISO/IEC 27001, ISO 3834, EN 1090, EN 15085, FSC) bevezetésében és a tanúsító szervezet kiválasztásában. Az ország egész területén széleskörű referenciákkal rendelkezünk szinte minden ágazatban. A felkészítést több mint egy évtizedes tapasztalattal rendelkező műszaki, gazdasági, informatikai és vegyipari szakemberek végzik, akik auditori végzettséggel is rendelkeznek.

Az Európai Szociális Alap (angol rövidítéssel ESF) 1957-es létrehozása óta fontos eleme az uniós intézményrendszernek. Különösen jelentős a tevékenysége a 2008 óta lényegében Európában permanensen tartó gazdasági-társadalmi válságsorozat tükrében. Legfontosabb célkitűzései a szociális gazdaság megvalósítása, a foglalkoztatás, különös tekintettel a fiatalok foglalkoztatására, a tanulás, a képzés elősegítése, valamint a közigazgatás polgárbarát átszervezésének segítése. Az ESF együttműködik különféle partnerekkel, hálózatokat tart fenn, tudományos konferenciákat szervez.

Ennek keretei között került sor 2016. november 30-án és december 1-én Pozsonyban egy konferenciára, Szociális Gazdaság – Mint az európai és világszintű társadalmi válságra adott válaszok kulcsszereplője címmel. A konferencián mind az EU intézményes szereplői, mind a témával foglalkozó tudományos műhelyek képviseltették magukat, így magyar részről az Iparfejlesztési Közalapítvány vezetésével megvalósuló SOCIAL SEEDS „Exploiting Potentials of Social Enterprises through Standardized European Evaluation and Development System” c. projekt megvalósításában közreműködő munkatársak, Baracsi Mária projektvezető és Kiss Péter szakmai tanácsadó. A helyszínválasztás nem véletlen, hiszen északi szomszédunk tölti be 2016 második félévében az Unió soros elnöki pozícióját. Ez is mutatja, az Unió legfelsőbb szinteken elkötelezett a társadalmi válságból való kilábalás elősegítésére.

A találkozón nyitó plenáris ülésre, három plenáris kerekasztal beszélgetésre és hat szekció ülésre került sor. Az előadók között szerepelt **Robert Fico**, Szlovákia miniszterelnöke, **Ján Richter**, a Szlovák Köztársaság Munka-, Szociális-

és Családügyi minisztere, **Marianne Thyssen**, az Európai Bizottság Foglalkoztatás-, Szociális-, Képzési- és Munkaügyi biztosa, **Elżbieta Bieńkowska**, az Európai Bizottság Belső piaci, Ipari, Vállalkozási és KKV ügyekért felelős biztosa (video-üzenettel) is. A résztvevők meghallgatták a GECES (Expert Group on Social Entrepreneurship) jelentését, amelyben 11 pontban fogalmazták meg ajánlásait az Európai Bizottság számára a szociális gazdaság fejlesztése és megerősítése érdekében. A Bizottság válaszát is bemutatták a résztvevőknek, amely szerint az ajánlások egyes pontjaiban már 2013 óta folynak akciók és 2-3 millió eurós programok, amelyekhez még továbbiakat terveznek (várhatóan 10-20 projekt indítását programonként).

A három kerekasztal-beszélgetés közül az első „A szociális gazdaság, mint a regionális fejlesztések motorja” címmel került megrendezésre, a második „A szociális gazdaság és a nemzeti jogi környezetük” témát járta körbe, a harmadik pedig a miniszterek kerekasztala volt a kiadandó „Pozsonyi Nyilatkozat” tárgyában. A Nyilatkozatot a helyszínen tíz ország szakminisztere, illetve államtitkára (többek között Szlovákia, Portugália, Luxemburg, Franciaország, Görögország, Szlovénia) írta alá, és várják a csatlakozó tagállamokat is. A Nyilatkozat szövegét alább közöljük.

POZSONYI NYILATKOZAT

A Szociális Gazdaság az EU és a világ jelenlegi szociális kihívásaira adandó hatékony válaszok kulcsszereplője. Folytatván az előző Elnökségek erőfeszítéseit és a Pozsonyban 2016 november 30-án és december 1-én tartott „Szociális gazdaság az EU és a világ szociális kihívásaira adandó válaszok kulcsszereplője” Elnökségi Konferencia szakértői

prezentációinak és politikai nyilatkozatainak keretében a Kormányok képviselői elfogadták a következő nyilatkozatot:

MI elfogadjuk, hogy noha a gazdaság talpra állása az Európai Unióban párhuzamosan a munkanélküliség csökkenésével megkérdőjelezhetetlen, az egyenlőtlenségek ennek a fejlődésnek a keretében határozottan láthatóak, és még mindig vannak olyan régiók és polgárok széles csoportjai, akik nem részesülnek a gazdasági növekedés előnyeiből.

MI kinyilvánítjuk meggyőződésünket, hogy egy minél teljesebb gazdaság csökkentheti a jövedelmi és egészségügyi egyenlőtlenségeket és hozzájárulhat a közös európai erőfeszítésekhez a szociális megkülönböztetés elleni harcban, és így helyreállíthatja polgáraink bizalmát az európai integrációs projekt iránt.

MI emlékeztetve a Bizottság Szociális Jogok Európai Pillére ajánlására aktív társadalmi vitára és kemény munkára szólítunk fel, mert az Európai Uniónak szüksége van egy erős és valós eszközre szociális dimenzióinak elmélyítéséhez.

MI ezért kinyilvánítjuk, hogy a bár a szociális gazdaság támogathatja a fenntartható munkahely-teremtést és a szociális innovációt, a Tagállamok még mindig nem használják ki ennek minden lehetőségét.

MI tudomásul vesszük a szociális gazdaság fontosságának növekvő elismerését európai és nemzeti szinten, de ezt fokozni kell szélesebb és még ambiciózusabb jogi és pénzügyi eszközökkel a megfelelő környezet kialakítása érdekében.

Ennek érdekében mi sürgős felhívást bocsátunk ki a következő akciókra és döntésekre:

- Folytatni kell a korábbi Nyilatkozatok ajánlásainak követését a szociális gazdaság formáinak közös értelmezésére és sokszínűségének támogatására; a szociális gazdaság valódi és egységes piacának létrehozására; az EU programok, projektek és alapok általános támogatására; és egy megfelelő pénzügyi gazdasági rendszer kifejlesztésére a szociális gazdaság számára.

- Ezeknek a pontoknak a fényében az európai szervezetek – mindenekelőtt a Bizottság és a Parlament – gondosan tanulmányozzák a GECES 2016-os Általános Jelentését és használják fel ennek ajánlásait az elkövetkező döntéseikben minden olyan területen, amelyeknek kapcsolata lehet a szociális gazdasággal.
- Az Európai Bizottság Szociális Üzleti Szervezetét meg kell erősíteni és korszerűsíteni szükséges egy új „Európai Akcióterv a Szociális Gazdaságok és Szociális Vállalkozások számára” alapján. A Bizottság felkérheti a GECES-t az Akcióterv elkészítésére, amelyet jövő decemberig el lehet fogadni.
- Az Európai Bizottságnak biztosítania kell egy kitartó és folyamatos párbeszédet a Foglalkoztatásügyi, a Növekedési és a Regionális Fejlesztési Igazgatóságok között mind politikai, mind technikai szinten annak érdekében, hogy az ESIF alapokat felhasználó pénzügyi megoldások keretében a szociális gazdaság speciális jellemzői és szükségletei megfelelően legyenek figyelembe véve.
- Minden európai tagállamban népszerűsíteni kell a magas szintű, a szociális gazdaságért magas szinten felelő politikusok rendszeres találkozóit, hogy megalapozzák az megerősödő együttműködést.

Aláírássra került Pozsonyban, 2016 december 1-én.

(A szerkesztő megjegyzése: A Magyar Minőség Társaság elkötelezett a Fenntartható Fejlődés irányelveiben, azok megvalósításában és az információk közzétételében. A Pozsonyi Konferencia szervesen illeszkedik a társadalmi pillér témaköréhez, ezért is vettük örömmel a konferenciáról szóló tudósítást. Aki többet szeretne tudni a témaköréről, látogassa meg a weboldalt: <https://ec.europa.eu/esf/transnationality/>, vagy keresse szerkesztőségünket.)

Szerző: Szódi Sándor a Magyar Minőség Szerkesztőbizottságának elnöke

Tizedik alkalommal benchmarkolt a Mikulás

Az IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. szervezésében 2016. december 1-én, a budapesti Benczúr Hotelben tartották a jubileumi országos benchmarking konferenciát.

A Lepsényi István államtitkár védnökségével megtartott sorrendben tizedik rendezvény a résztvevők és partner szervezetek véleménye szerint nagyon jól sikerült.

Megnyitójában Dr. Bárdos Krisztina ügyvezető igazgató a köszöntő szavak mellett, a Közhasznú Nonprofit Kft. minőség iránti elkötelezettségét hangsúlyozta. Véleménye szerint a résztvevők és támogatók száma is visszaigazolta a konferenciasorozat sikerességét.

Az elmúlt tíz évet dióhéjban összefoglaló Szödi Sándor minőség szakértő statisztikai adatokat sorolt. Összességében 114 előadást hallhatott a mintegy 1100 résztvevő. A prezentációk közzététele révén ez a szám meg többszöröződhetett. Összesen több mint ötven szponzor segítette a megvalósítást.

A NGM gazdaságfejlesztésért és - szabályozásért felelős államtitkára más fontos elfoglaltsága miatt sajnos nem tudta a nyitó előadást megtartani. Pomázi Gyula a NGM főosztályvezetője vállalkozott a gazdaságfejlesztés aktuális tennivalóinak felvillantására. A résztvevők az Irinyi tervről, az újraiparosítás stratégiájáról és célkitűzéseiről éppen úgy kaptak értékes információkat, mint az Ipar 4.0 – ról (negyedik ipari forradalom).

[Az energia menedzsment rendszerek tanúsítási tapasztalatait](#) Papp Zsolt Csaba az ÉMI-TÜV SÜD Kft. energia-gazdálkodási szakértője osztotta meg a hallgatósággal. Az energiaátvizsgálás, az energia tervezés, a mérés és elemzés, a megfelelés értékelés is terítékre került.

[Herendi minták](#) címmel Dr. Ködmön István termelési igazgató tartott remek előadást. A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. vezetőjétől megtudhattuk melyek azok a Herendi minták, amelyeket nem,- és melyek azok, amelyeket érdemes másolni.

Az [Enterprise Europe Network](#) képviselőjében Majoros Zita Ágnes tanácsadó szólt arról az egyedülálló földrajzi lefedettségéről (60 ország, 600 szervezet, 3000 szakértő), amely összeköti a nemzetközi szakértelmet és a helyi tudást. Ezzel segítik, hogy partnereik versenyképessége javuljon, s az ötletből üzlet legyen.

Az első blokk lezárásaként oklevelek átadására került sor. Azok részesültek elismerésben, akik a konferencia történetében legalább három alkalommal tartottak előadást, és azok a szervezetek, akik minimum öt alkalommal támogatták a rendezvényt. Kiss Árpád felvételén azok láthatóak, akik a köszönetet kiérdemelték.



„A Mikulás is benchmarkol-9.” konferencia legjobb előadójának járó díjat, a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. vázáit Dr. Bárdos Krisztina ügyvezető igazgató adta át Jávorné Mátó Melindának és Papp Csillának a miskolci Bosch munkatársainak.



A folytatásban **Cserey Miklós** az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. szervezetfejlesztő, minőségügyi szakmérnöke „[Új foglalkoztatási minőséget](#)” ajánlott, amely egy lehetséges választ jelenthet a munkaerőhiányra. A pályázatok keretében is támogatott foglalkoztatási formák közül a részmunkaidős foglalkoztatást, a rugalmas munkaidőt, a távmunkát és a munkakörmegosztást (Job-sharing) ajánlotta.

Az [ISO 50001 szabvány bevezetésének tapasztalatait](#) osztotta meg **Vincze Róbert** energia menedzser. A Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. vasút üzemeltetőjének munkatársa 2014-től ismertette a szabvány bevezetésének lépéseit. Megtudtuk többek között azt is, hogy a tanúsítás fenntartási költségei (1,4-szer) magasabbak, mint az energetikai auditokhoz szükséges összes erőforrás.

Dr. Németh Balázs a Kvalikon Kft. ügyvezető igazgatója a [Benchmarking](#) a gyakorlatába, az összemérés mesteriségébe engedett bepillantást. A benchmarking folyamata és szervezése, a teljesítménymérés, az adatgyűjtési terv, az alkalmazási terv is részét képezte a prezentációnak. Megismerhettük a Benchmarking Klub indikátorait, eredményeit és tapasztalatait.

[A jó benchmarking titkairól](#) **Sugár Karolina** a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület elnöke osztotta meg ismereteit. Az EFQM hazai partnerszervezetének vezetője egyet ért az európai központ definíciójával: a benchmarking a legfőbb eszköze az üzleti kiválóság elősegítésének. Megismerhettük a kiválóság európai elismerési szintjeit és a hazai csoportos kiválósági programokat.

[Nekünk bevált.](#) Így összegezte **Rózsa András** az ISO 9000 Fórum Egyesület elnöke az ISO 9001:2015 hasznáról tartott előadásában a tanúsítás eddigi eredményeit. A

kiérdemelt figyelem azért is indokolt volt, mert a civil szervezetek között országosan elsőként tanúsították MIR rendszerüket. Az elhangzott javaslatok egyike így hangzott: „A minőségügy legyen a szervezetfejlesztés része és támogatója. Ne külön szigetként működjön”.

A [Változásmenedzselés](#) Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt.-beli gyakorlatába **Macher Endréné** elnök-vezérigazgató segítségével láthattunk bele. Kiderült mi tette szükségessé a változást és ahhoz milyen eszközöket alkalmaztak. Megtudtuk, hogy a szervezet miként fogadta, fogadja a változásokat. A munkatársak személyes minőségének kiemelése is a fontos mondandók közé tartozott.

Eddig is tudtuk, hogy a legnagyobb hazai kiállítás-szervező [a vállalkozások segítője](#), de **Vörös Csaba** kiállítás igazgatótól további érveket hallhattunk a Hungexpo Zrt.-vel való együttműködésre. Statisztikai adatok és az ipari kiállítási csokor bemutatását követően az is egyértelművé vált, hogy a kiállítások ma már komplex marketing-kommunikációs platformot jelentenek.

Az [új ISO szabványok tanúsítási tapasztalatait](#) **Lovász Szabó Tamás** Regionális üzletág igazgatótól hallhattuk. A TÜV Rheinland InterCert Kft. népszerű vezetője több mint 1000 TÜV Rheinland ISO 9001:2015 kiadott tanúsítvány birtokában fogalmazta mondandóját. A kockázatkezelés alkalmazott módszerei sok érdeklődő tekintetet vonzottak.

Kiss Norbert vezető tanácsadó a Szinergia Projekt-, Működés és Változásmenedzsment Kft. munkatársa szenvedélyes hangú előadásában tett hitet amellett, hogy [képzéssel sokat tehetünk a vállalkozások sikeréért](#). Valószínűleg közelebb kerültünk a minősítés = minőség? kérdés megválaszolásához, de a szükségletek és elvárások kezeléséről is kaptunk információkat.

A [Benchmark és együttműködés a társadalmi vállalkozások fejlesztésében](#) is jelentős szerepet tölt be. **Faragó-Kovács Eszter** SOCIAL SEEDS szakmai munkatársa, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.-ből két konkrét jó gyakorlat bemutatásával - Auróra Társadalmi Vállalkozás, Szülők Háza Szociális Franchise – illusztrálta mondandóját.

Haiman Péterné felvételein a közönség egy-egy csoportja látható.



A 150 résztvevő, kiváló előadóktól nívós prezentációkat hallhatott, melyeket a www.ifka.hu honlapon is hozzáférhető tettünk.

„A Mikulás is benchmarkol” konferenciák amellet, hogy javították az IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. presztizsét mára minőségügyi és gazdasági szakembereink érdeklődésre számot tartó december eleji rangos eseményévé váltak. A jubileumi rendezvény a Minőség ünnepe volt!

Tiszteletünk jeléül végezetül szabadjon felsorolni a **konferencia támogatóit**, akik lehetővé tették munkatársaik részvételét és a rendezvény sikeres lebonyolítását.

A konferencia védnöke: Enterprise Europe Network.
Kiemelt támogató: ISO 9000 FÓRUM Egyesület.

AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt., BÁCSVÍZ Zrt., BPW – Hungária Kft., CHINOIN Zrt. Kémiai Gyáregység és Újpesti telephely, Com - Forth Ipari Informatikai Kft., Continental Automotive Hungary Kft., E.ON Hungária Zrt., ÉMI-TÜV SÜD Kft., Grundfos Magyarország Gyártó Kft., HUNGEXPO Zrt. - Ipar Napjai Kiállítás, HÖDLMAYR Hungária Logistics Kft., Knorr - Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft., Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt., Max Savaria Kft., PEKÁRIK Szerszámgép Kereskedelmi Kft., SGS Hungária Kft., Skodák Palotája - Palota Automobil Kft., TÜV Rheinland InterCert Kft., VIDEOTON Elektro - PLAST Kft., WABERER'S - SZEMEREY Logisztika Kft., Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., Le Bélier Magyarország Formaöntöde Zrt., Vonalkód Rendszerház Kft., VSL Tanácsadó és Szolgáltató Kft., Zwack Unicum Nyrt.

Szerző: Szódi Sándor minőség szakértő, IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.



SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Megőrizve megújulni - Tóth Csaba László](#)

[A hely, ahol a dolgok történnek - Kocsis Ernő](#)

[A láthatatlan Gemba, Kaizen fejlesztési modell a szolgáltató szektorban - Lendvai-Lovasi Monika és Fábián Ida](#)

[Kockázatmenedzsment a vállalati sikeresség érdekében - Dr. Horváth Zsolt](#)

[Jók a legjobbak közül: Beszélgetés Haimann Péternével - Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Némon Zoltán - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[A Magyar Minőség Társaság 2017 - 2018. évre tervezett programjai](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Könyvismertető Prof. Dr. Husti István: A minőségmenedzsment összetevői című könyvéről - Dr. Topár József](#)

[Nemzetközi rövid hírek](#)

[Beszámoló az Európai Unió egy pozsonyi konferenciájáról - Sződi Sándor](#)

[Beszámoló a X. „A Mikulás is benchmarkol – 10.” konferenciáról - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJA

[Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[The Way We Want on Travel - Chief Editor](#)

[The Place where the Real Things are Happening - Kocsis, Ernő](#)

[The Invisible Gemba, Kaizen Development Model in Service Processes - Lendvai-Lovasi, Monika and Fábián, Ida](#)

[Risk Management for a Successful Enterprise - Dr. Horváth, Zsolt](#)

[The Best among the Best: Report with Ms. Zsuzsa Haimann - Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Némon Zoltán - Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[2017 - 2018 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Review on Book „Content of Quality Management” by Prof. Dr. Husti, István - Dr. Topár, József](#)

[International Short News](#)

[Report on a European Union Conference located in Bratislava - Sződi, Sándor](#)

[Report on Santa Claus is Benchmarking as well 10. Conference - Sződi, Sándor](#)

NEW MEMBER TO THE SOCIETY

[We Welcome the New Member to the Society](#)



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják.

Rendszertanúsítás

Az MSZT a Szlovák Akkreditáló Testület (SNAS) által a Reg.No. 259/Q-070 és a Reg.No. 259/R-100 számon akkreditált irányítási rendszertanúsító szervezet a következő területeken:

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001 szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001 szerint;

Az MSZT a Nemzeti Akkreditáló Hatóság (NAH) által a NAH-4-0086/2014 számon és a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) által a NAT-4-0044/2014 és NAT-4-0127/2014 számon akkreditált irányítási rendszer tanúsító szervezet a következő négy területen:

- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001 (BS OHSAS 18001) szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000 szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001 szerint.

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN ISO 17100 szerint;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfeleléségének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktenúsítás;
- Játszóterei eszközök megfeleléségének ellenőrzése.

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!