

MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2017/02

Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes...

Dr. Ányos Éva

A tanulható látás

Gurabi Attila - Mátrai Norbert

Minőségkommunikáció avagy a kommunikáció minősége

Sipos Zoltán



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

Felelős 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

[Tisztelt Olvasó!](#)

[Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes...-](#)

[Dr. Ányos Éva](#)

[A tanulható látás - Gurabi Attila és Mátrai Norbert](#)

[Minőségkommunikáció avagy a kommunikáció minősége -](#)

[Sipos Zoltán](#)

[Új eszköz a korrupció ellen – Dr. Klotz Péter](#)

[Jók a legjobbak közül: Beszélgetés Toldi Árpáddal -](#)

[Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Papp Zsolt Csaba - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

[programjai](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Beszámoló a Gábor Dénes Díj 2016 átadási ünnepségé-](#)

[ről – Tóth Csaba László](#)

[Hírek a minőségügy területéről](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Dear Reader!](#)

[What you should know about business process modell-](#)

[ing Ms. Dr. Ányos, Éva](#)

[TheAdaptable Seeing – Gurabi, Attila & Mátrai, Norbert](#)

[Communication of Quality or Quality of Communication –](#)

[Sipos, Zoltán](#)

[A New Instrument against Corruption – Dr. Klotz, Péter](#)

[The Best among the Best: Report with Toldi, Árpád -](#)

[Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Papp, Zsolt Csaba - 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

[Report on Dennis Gabor Award Ceremony – Tóth, Csaba](#)

[László](#)

[Quality News](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

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

Februári számunkban megpróbálunk olyan új, de a mindennapi tevékenységünkhöz szervesen kapcsolódó témákat feldolgozni, amelyek segíthetnek munkájuk minőségének és hatékonyságának emelésében.

A cégek teljesítményének, eredményességének növeléséhez elengedhetetlenül fontos lenne a szervezeti működés átláthatóságának és elemezhetőségének biztosítása. Ez a követelmény teljeskörűen a folyamatközpontú „Vállalati architektúra” modellezésével elvileg megoldható lenne. Szerzőnk több évtizedes tapasztalatát osztja meg velünk, és természetesen ötleteket is ad jó működésre. A téma napjaink fontos problémája, reméljük szerzőnk csak vitaindítónak szánta mostani dolgozatát. Várjuk a folytatást!

Az én korosztályom kedvenc slágere volt a 70-es évek elején az Illéstől a „Láss, ne csak nézz!”. Nagyon igaznak tartottuk Bródy és Szörényi megfogalmazását, valahogyan belénk is ragadt. Később, amikor megismerkedtem a Toyota Termelési Rendszerrel (divatos szóval lean), rájöttem, hogy mennyire fontos is volt az úgynevezett Ohnokör (ha valaki nem ismeri, akkor jelezze, elmondjuk). A „látás” képessége megtanulható, állítják szerzőink, nekik lehet hinni, Japánban fejlesztették tovább ezirányú képességeiket.

Amikor az eladó felkeres egy „reklámcéget”, hogy segítsen a termék vagy szolgáltatás piacra jutásában, és amikor a marketing cég nem az eladó, hanem a vevő szempontjait kezdi elemezgetni, meglepődünk. Pedig ez a jövő útja! Ezt osztja meg velünk a cikk.

Korrupció! Olimpiák, FIFA, a volt luxembourgi miniszterelnöknek (mit ád Isten, ma az Európai Bizottság elnöke), is

papírja van arról, hogy ilyenekbe keveredett, nem beszélve az IMF elnöknőjéről. Kis hazánkban is vannak ügyek. A korrupció – véleményem szerint – veszélyesebb, mint az influenza, gondoljunk csak a „Nagy háborút” követő spanyolnátha járványra. Ezt ismerte fel az ISO is, és alkotott erről egy szabványt. Erről számol be szakértő szerzőnk, sőt – reményeink és vállalása szerint – egy hosszabb cikksorozatban is nyomon követhetjük majd azokat a jogi szabályozási lehetőségeket, amelyekkel gátat lehetne vetni a XXI. század e legnagyobb mótelyének.

Ismét jelentkeznek állandó rovataink, a „Jók.....”, a „Le a kalappal”, és természetesen olvashatnak friss híreket is.

A Magyar Minőség Társaság idén is meghirdeti a szerzőinek járó elismerést „A Magyar Minőség legjobb szerzője 2017” címmel. Kérjük olvasóinkat, segítség munkánkat, javasoljanak a címre alkalmas dolgozatot és szerzőt. A véleményüket a Társaság bármely email címére elküldhetik. Előre is köszönjük, hogy segítik munkánkat.

Továbbra is várjuk kritikáikat, megjegyzéseiket, uram bocsá' cikk javaslataikat.

Főszerkesztő

Probléma felvetés, a téma aktualitása

A vállalatok már közel két évtizede tudják, hogy legnagyobb eredménypotenciáljuk a folyamataik menedzselésének képességében rejlik. Ezen felismerésre, valamint a folyamatok dokumentálására alkalmas szoftverekre alapozva, szinte minden nagyobb szervezet már tett legalább egy próbálkozást a BPM (Business Process Management) rendszer bevezetésére. Én személyesen 20 éve dolgozom tanácsadói minőségben ezen a területen és csak kevés, a szervezet működésébe integrálódott, mérhető haszonnal járó, hosszú távon is életképes BPM megvalósítással találkoztam. Én magam is részt vettem közel 40 ilyen témájú projektben, így közelről is szembesülhettem a sikertelenség okaival.

Álláspontom szerint az alapvető probléma a BPM rendszer alapjául szolgáló folyamat adatbázissal van. Az, hogy ez még tanácsadói segítséggel, professzionális szoftverek alkalmazásával is megtörténik, annak kettős oka van. Az első probléma a megrendelő általi feladatkiírásban keresendő, amennyiben a feladat definiálása, a kijelölt szervezeti egység(ek) folyamataira vonatkozik, még véletlenül sem szervezeti egységeken átívelő, vevőtől, vevőig terjedő un. end-to-end folyamatra. A tanácsadó felelőssége pedig ott van, hogy a felmérésre kijelölt szervezeti egység által definiált folyamatlista mentén haladva történik a folyamatok modellezése.

A folyamatmodellek jellemzően az érintett, a szervezeti egységek által készített szabályzatokban foglaltak tükrökei, a modellek validálhatóságának mércéje, a forrás-

ként felhasznált szabályzatnak, vagy az interjúkon elhangzottakkal való egyezőség. A probléma többértű, egyrészt ez a módszer a meglévő szabályozási redundanciákat, anomáliákat, a felesleges tevékenységeket és folyamatokat, dokumentumokat, de még a szabályozatlansági hiányosságokat sem tárja fel. Tulajdonképpen a jelenlegi hibákat, beleértve a szabályzatokban lévő dokumentálási redundanciákat is átviszi egy más fajta információ hordozóra, a folyamat modellekbe. Az így készült modellek, gyakran egyéb járulékos hibákat is hordoznak, ilyenek például, hogy

- a folyamatmodell nincs rendszerbe, azaz a folyamat hálóba illesztve,
- a modellek értelmezési tartományai átfedésben vannak, illetve
- a többször használatos folyamatok azonosításának hiányában, a modellezés során is redundáns információ rögzítés történik.

Az így épülő folyamat adatbázis legfőbb jellemzője, hogy a folyamatkép, folyamatstruktúra, lényegében egy folyamatmodell tartalomjegyzék és a munkát a folyamatlista készültség %-ában mérik. Természetesen ez nem garancia semmire, mert a lista lehet hiányos, illetve tartalmazhat átfedéseket is, mindenesetre ezzel látszólag mérhető a készültségi fok és ez jól követhető mind a megbízó, mind a tanácsadó számára.

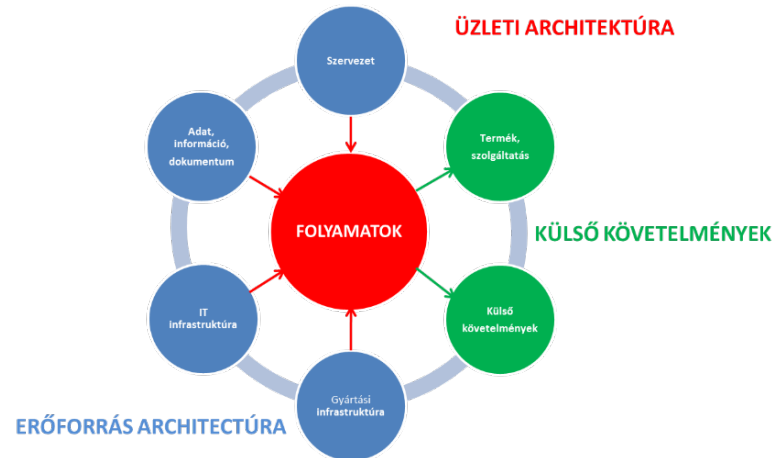
Mi akkor a probléma? Pusztán csak annyi, hogy az ilyen folyamatmodellezés ugyanazt az életutat járja be, mint

bármilyen más projekt dokumentum, azaz a projektet kiszolgálja és utána a feledésbe merül. Ha a folyamatok modellezését projekt támogató eszköznek szánjuk, akkor ez így akár rendben is lehet. A probléma akkor van, ha szervezet működésének az átláthatóvá, elemezhetővé tétele, a működés folyamatos fejlesztési lehetőségének a biztosítása, azaz BPM rendszer bevezetése a cél. Hiszen ebben az esetben a folyamatok modellezése nem eszköz, hanem maga a cél. Ha ugyanakkor a projekt terméke erre alkalmatlan, azaz hibás. A dolog pikantériája, hogy ez nem látszik rajta, ha van is aki sejti, senkinek nem érdeke, hogy ezt ki is mondja, hiszen az eredményben szinte a teljes szervezet érintett, ki azért, mert támogatta a BPM rendszer bevezetését és forrást biztosított rá, ki azért mert kiválasztotta a tanácsadót, más azért, mert részt vett a modellek létrehozásában, vagy azokat szakmailag validálta. Az ilyen folyamatok adatbázis a szervezet működtetésében nem képvisel hozzáadott értéket, így szép lassan elfelejtődik, elhal. Majd eltelik néhány év, alig van ember, aki emlékszik a korábbi projektekre, új projekt indul a témában, másik tanácsadói cég segédlettel, sokszor más IT rendszer támogatásával (hiszen már csak arra emlékeznek, hogy a korábbi IT rendszer nem vált be). Természetesen, ha a munkamódszer változatlanul a fentiekben leírtak szerinti, akkor az eredménye is azonos lesz.

Nem kevesebbre vállalkozom, mint annak a leírására, hogy milyen módszertani megközelítést alkalmazva kell felépíteni egy dokumentálási redundanciától mentes, átlátható, elemezhető, a működési hiányosságokat feltáró, a felesleges folyamatokat azonosító és a szervezet működését hosszú távon támogató folyamatok adatbázisát.

Folyamatok hatása a vállalati architektúrára

A vállalat működésének minden nézetét lefedő "Vállalati architektúra" középpontjában a folyamatok alkotta "Üzleti architektúra" azaz, a folyamat struktúra, a folyamat modellek és a végrehajtásához szükséges erőforrások állnak. A folyamatok mentén definiált erőforrások működése a folyamatokhoz hasonlóan leírható az erőforrásra jellemző modellekkel. Ezen modellek összessége, rendszere alkotja az erőforrás architektúrát. Az üzleti és az erőforrás architektúrák összessége alkotja a "Vállalati architektúrát"



1. ábra: Vállalati architektúra felépítése

A dolog természete, hogy az erőforrás architektúrák működtetése a folyamat(ok) támogatása, azaz nevesíthető folyamatok kapcsolat nélkül nem értelmezhetőek, azaz működtetésük nem teremt értéket, következésképpen veszteséget termel.

A folyamatok architektúra rendszerszintű átláthatóságának hiánya az alapvető ok, ami miatt létrejönnek **folyamatok redundanciái**. A folyamatok szintű redundancia egyenes következménye az **erőforrás redundancia**. A helyzetet tovább nehezítik a dokumentumok közötti átfedések, az

egymásnak ellentmondó szabályozások, a dokumentumok szintjén létrehozott - a gyakorlatban valójában nem létező- **dokumentálási redundanciák**.

Az átláthatatlanság, a párhuzamosság, a felesleges tevékenységek, folyamatok és dolgok a szervezet fejlődésének gátjává válnak. Ez a körülmény időről időre újabb és újabb projekteket (adattisztítás, dokumentum konszolidáció, szervezeti szinten igényelt informatikai fejlesztések, BPM...) generál. Ezeknek a projekteknek a pozitív hatása rövid életű. A dolog természete, ha az ok nem kerül megszüntetésre, idővel a probléma újratermelődik.

A folyamat architektúra modellezéssel szembeni alapvető elvárás a rendszer szintű átláthatóság és elemezhetőség, azaz

- a gyakorlatban létező dokumentálási redundancia ki-szűrése,
- a felesleges folyamatok, tevékenységek, dolgok ki-szűrése,
- a többszörös felhasználású alkotó elemek és folyamatok azonosítása,
- a működési hasonlóságok és redundanciák láttatása,
- a szabályozatlansági GAP-ek (hiányok) azonosítása.

Folyamati architektúra modellezés, módszertani megközelítés alapvetések

1. A szervezet minden (szükséges) folyamata, közvetlenül, vagy közvetve **értéket állít elő** külső vevő/ügyfél számára, vagy a működés feltételeit biztosító (jogi, szabályi és egyéb) követelmények teljesítését biztosítja. (Itt mindig külső igény kielégítése történik.)
2. Minden, ami a szervezet működése szempontjából releváns, közvetlenül, vagy közvetve **folyamathoz kap-**

csolódóan definiálható. (A folyamat a csontváz, melyhez minden szükséges dolog kapcsolható, ugyanakkor ami felesleges annak nincs helye)

3. Folyamati nézettől eltérő információs igények kielégítése **adatbázis lekérdezéssel** biztosítandó.

A fenti követelmények az alábbi módszertani megközelítéssel biztosíthatók:

1. Objektum orientált megközelítés és optimális **információ rögzítési mód** (modell, szöveg, táblázat...) alkalmazása.
2. Folyamatok azonosításához az end-to-end elv alkalmazása.
3. Dokumentálási redundancia mentes információ rögzítés, azaz a valóságban azonos dolgot csak egyszer dokumentálva.
4. Az azonosságok, hasonlóságok, működési redundanciák láthatóságának biztosítása.
5. Felhasználói rétegigényeket kiszolgáló és az átláthatóságot biztosító struktúrált adatbázis.
6. Kiterjeszthetőség az erőforrás architektúra irányába, azaz a működés minden nézetének a leképezésére alkalmas modellezési módszertan alkalmazása.

Folyamat és a folyamatmodell felépítése

A **folyamat** egymással kölcsönhatásban álló tevékenységek olyan sorozata, amely bemeneteket erőforrások felhasználásával előre definiálható kimenetekké alakítja át. A folyamat kimenete, a termék/szolgáltatás, mely magasabb rendű (értékesebb) mint a bemenetek. A folyamat jellemzője, hogy teljesítménye mérhető és értékelhető.

End-to-end folyamat külső vevői igénytől, kielégített **külső** vevői igényig tart. Az end-to-end folyamat szervezeti egységeken átívelő részfolyamatok alkotta folyamatlánc.

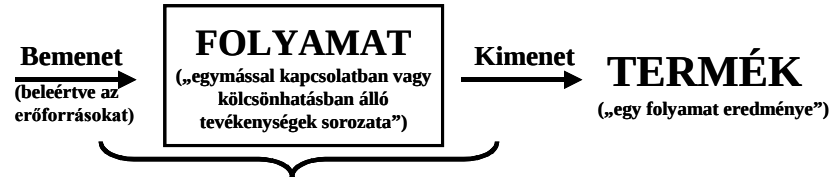
A folyamatok jellemzően láthatatlanok, láthatóvá tételnek eszköze a grafikus folyamatmodell.

A **folyamatmodell** 3 szintje:

1. A folyamat, azaz a folyamatot alkotó tevékenység lánc (mit kell csinálni?)
2. A folyamatot alkotó tevékenységek végrehajtásához szükséges erőforrások (a végrehajtáshoz milyen erőforrások szükségesek?)
3. Eljárás (hogyan kell csinálni?)

ELJÁRÁS

(„egy tevékenység vagy egy folyamat elvégzésének előírt módja” – lehet dokumentált vagy nem dokumentált)



MEGFIGYELÉSI ÉS MÉRÉSI LEHETŐSÉGEK

(a folyamat előtt, alatt és után)

2. ábra: Folyamat definíciót szemléltető ábra

Folyamatok azonosítása, folyamatstruktúra és hierarchia szintek

Termék/szolgáltatás alapú folyamat azonosítás

A folyamatok azonosítása a szervezet által előállított termékek/szolgáltatások azonosításával kezdődik. A termék/szolgáltatás előállítási folyamat azonosításához olyan termék/szolgáltatás katalógusra van szükség, mely egyrészt teljes, másrészt a csoportba sorolás kielégíti az előállítási folyamat szempontú besorolást. A kereskedelmi

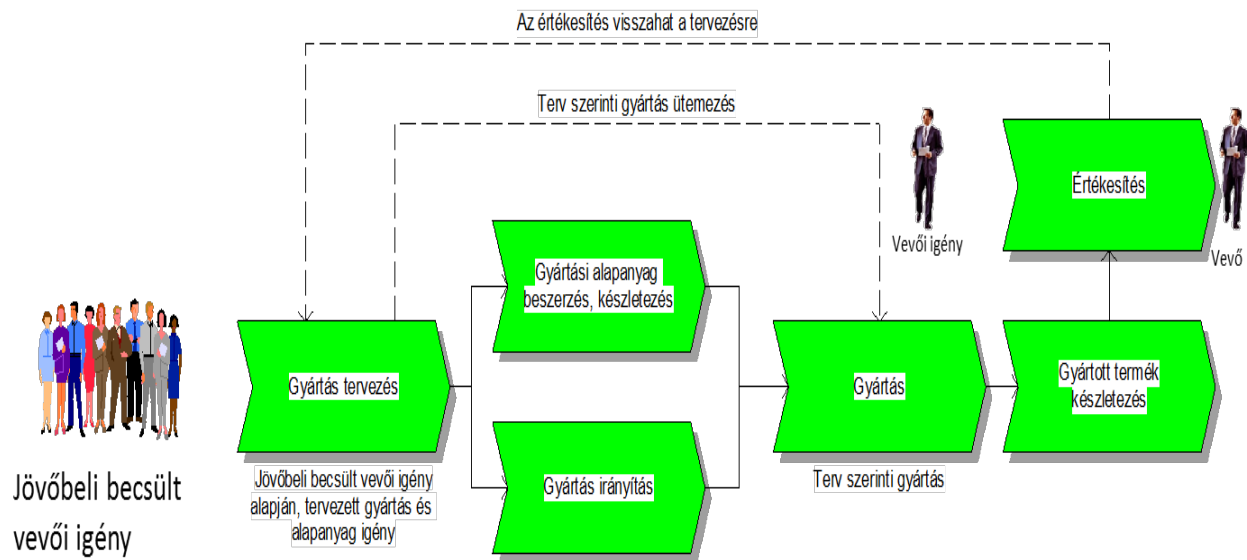
célokat szolgáló termék katalógus, ha van ilyen, megfelelő kiindulási alap lehet.

Az üzleti folyamatok azonosításának inputja a vevő/ügyfél számára előállított **termék/szolgáltatás**. A szervezet működtetéséhez szükséges külső követelmények (pl. törvények, jogszabályok...) teljesítését biztosító folyamatok azonosítása esetében az inputot a **külső követelmények** jelentik. A terméket/szolgáltatást előállító üzleti folyamatok és a szervezet működtetéséhez szükséges külső követelmények teljesítését biztosító támogató folyamatok esetén az igénytől kielégített igényig haladva azonosítjuk az end-to-end folyamatláncot alkotó részfolyamatokat és a köztük lévő kapcsolatokat.

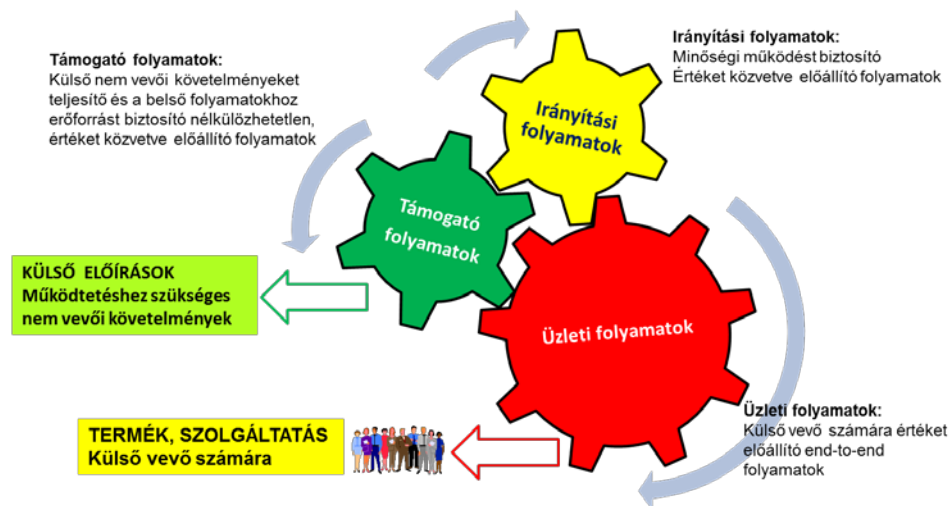
Az end-to-end folyamatok hívják életre a belső támogató folyamatokat. Az üzleti folyamatok folyamatos fejlesztési igénye pedig a rendszer szintű P-D-C-A ciklus működtetését biztosító irányítási folyamatokat. A szervezet minden folyamata, közvetlenül, vagy közvetve külső vevő/ügyfél számára teremt értéket.

A termék/szolgáltatás fókuszú folyamat azonosítás szisztematikus végig vitelével minden **szükséges** folyamat azonosításra kerül. Következésképpen azonosításra kerülnek a hiányzó folyamatok és kimaradnak a jelenlegi gyakorlatban végrehajtott olyan folyamatok, melyek esetében nem igazolható az értékteremtéshez való hozzájárulás. Ezek azok a folyamatok, melyek megszüntetése veszteség csökkenést eredményez.

Tapasztalatom szerint a fentiek szerint szisztematikusan végrehajtott folyamat azonosítás során minden szervezetnél azonosításra kerülnek hiányzó és felesleges folyamatok is. A hiányzó folyamatok jellemzően a P-D-C-A ciklus C-A funkcióit lefedő folyamatok. Felesleges folyamatok, pedig minden területen akadnak.



3. ábra: Vevőtől, vevőig tartó értékteremtő end-to-end üzleti folyamatlánc
(Készletből értékesítő termék gyártó cég példáján)

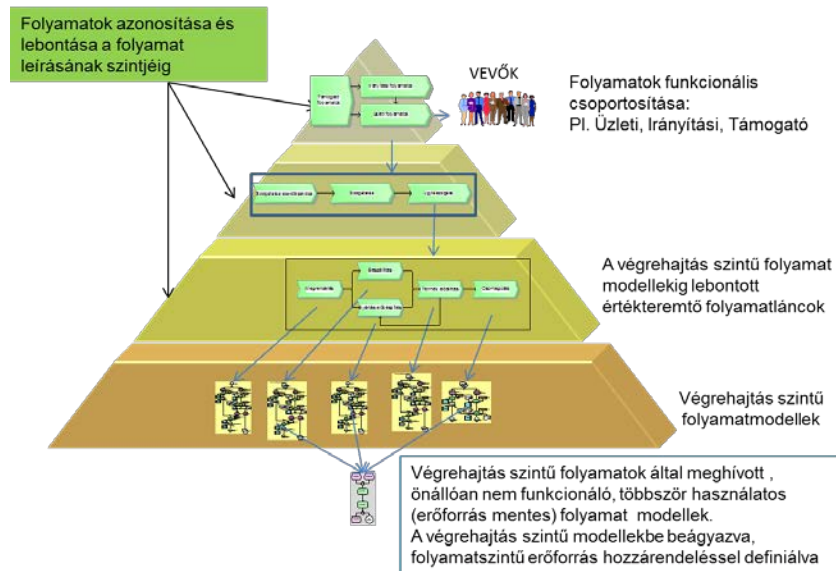


4. ábra: Folyamatok funkcionális besorolását szemléltető ábra

Folyamat struktúra, hierarchia, architektúra

A folyamatok azonosítása és elemi folyamatokig történő lebontása három (L1. L2 és L3) logikai hierarchia szinten történik.

A folyamatok **legfelső szintjén (L1)** a leghatározottabb alkalmazott megoldás az üzleti, támogató és irányítási folyamatok szerinti funkcionális csoportosítás. A szélesebb spektrumon működő szervezetek az üzleti folyamaton belül a folyamathierarchia legfelső szintjén további bontást is alkalmaznak. Ez a körülmény azonban nem befolyásolja azokat az elveket, a módszertani megközelítést, mely mentén a folyamatstruktúra felvételét végezzük.



5. ábra: Folyamat architektúra horizontális és vertikális nézete

A folyamat piramis **második (L2)** szintjén történik a legelső szinten definiált csoportokon belüli folyamat besorolás.

Megjegyzés: Az első pont, ahol visszavonhatatlanul el lehet rontani a folyamatstruktúrát. Ez szinte minden olyan esetben meg is történik, ha a folyamatok felvétele szervezeti egységek mentén történik. Néhány negatív példa: Pénzügyi, vagy HR folyamatok stb. Az első árulkodó jel a folyamat címében szereplő folyamat szó, mely arra utal, hogy a folyamat csoporthoz nem sikerült a folyamat tartalmára utaló megnevezést találni. Nézzünk egy példát a bejövő számla jóváhagyása és kifizetése a folyamat személet szerint nem pénzügyi, hanem beszerzési folyamat.

A **harmadik (L3)** logikai szinten végezzük el a folyamatoknak a modellezendő folyamat szintig történő lebontását. Ezen a szinten definiáljuk a (folyamat modellel leírandó) részfolyamatokból felépülő folyamatláncot, illetve itt kerülnek azonosításra az üzleti folyamatokhoz szükséges belső támogató folyamatok is. A harmadik logikai szint alsó végpontjain lévő folyamat objektumok alatt kerülnek elhelyezésre a végrehajtási szintű folyamatmodellek (L4).

Ez az a folyamat hierarchia szint, melynek minősége alapvetően befolyásolja az adatbázis minőségét, használhatóságát, karbantarthatóságát. Ez az a folyamat szint, amely a teljes end-to-end folyamatot összefüggéseiben láttatja, illetve ahol ilyen van, láttatja az azonosságokat és hasonlóságokat. Ez az a folyamat szint (L3), mely egyaránt építkezik top-down és bottom-up módon és a folyamatok modellezése során folyamatos változásban van, végleges formáját pedig csak a munka befejeztével éri el.

Végrehajtás szintű folyamatmodellek

A folyamat végrehajtásához szükséges minden információt tartalmazó végrehajtás szintű folyamatmodell, egyszerre tartalmazza a folyamatot (tevékenység láncot) és a folyamat végrehajtásához szükséges minden információt és erőforrást.

A redundancia mentesség és átláthatóság kritérium tekintetében meghatározó jelentőséggel bír azoknak a folyamatoknak a feltárása, melyek azonos (un. standard) folyamatláncra épülnek, de egyéb tekintetben eltérőek, azaz lényegében azonos folyamat mentén lefutó, de erőforrások, esetleg eljárás tekintetében eltérő folyamat variánsok. Tipikusan ilyen pl. a beszerzés, vagy ajánlatadás, de ezeken túl, számtalan ilyen folyamat azonosítására kerülhet sor a folyamatok azonosítása, modellezése során.

A többszörös felhasználású folyamatok másik típusát azok az önállóan nem funkcionáló folyamatok képezik, melyeket jellemzően sok folyamat is meghív. Ilyen folyamat pl. az ügyfél azonosítás, vagy rendszerbe belépés. Ezek a folyamatok önálló funkcionalitásuk hiánya okán nem szerepelnek a folyamat struktúrában, a folyamatmodellekbe beágyazva kerülnek felhasználásra, az erőforrás hozzárendelés is folyamat szinten a befogadó folyamatban történik.

Folyamatokat (tevékenység lánc) felhasználásuk tekintetében az alábbi 3 csoportba soroljuk:

1. Egyedi folyamatok (a tevékenységlánc csak egy folyamat modellben szerepel)
2. Standard folyamatok (többszörös felhasználású tevékenységlánc)
 - a) Folyamatstruktúrában szereplő folyamatvariánsok által felhasznált tevékenység láncok.
 - b) Önállóan nem funkcionáló többszörös felhasználású folyamatok. A folyamatstruktúrában szereplő végrehajtás szintű folyamatok által meghívott lényegében a meghívó folyamatok részét képezik (pl. ügyfél azonosítása stb.).

A folyamatok legnagyobb része egyedi folyamat és ez annál inkább így van, minél kevesebb fajta terméket/szolgáltatást előállító cégről van szó. A kihívást jellemzően nem az jelenti, hogy mely folyamatok tartoznak ebbe a típusba, hanem ellenkezőleg, az, hogy melyek nem.

Gyakorlati példa: Annak számszerűsítésére, hogy egy soktermékes ügyfélszegmensek és termékcsoportok mentén szerveződő cég esetében, közel 10 alkalmazási rendszerrel támogatott ajánlatadási folyamat esetében milyen eredménnyel jár a standard folyamat alkalmazása, a következő ténylegesen megtörtént esettel szeretném szemléltetni:

A folyamatok modellezését szervezeti egységekhez rendelt folyamatmodellezők végezték, a meglévő írott szabályzatok és szükség esetén interjúk alapján. Eredmény: Az ajánlatadási témában közel 1000 db folyamatmodell, melyek 40 db áttekintő modellt alkottak.

A fentiekben ismertetett kritériumok betartása mellett az eredmény: 16 db erőforrásmentes un. standard folyamat modell. Standard folyamatmodellenként átlagosan 5-6 standard alapra felépített folyamat variáns. Összesítve 1000+40 helyett 100 modell 4 db folyamatszelekciós mátrixban összefoglalva.

Összegzés

Nem elég a folyamatokat láthatóvá tenni, a folyamatok rendszer szintű átláthatóságát, elemezhetőségét kell biztosítani. Az erőforrás architektúrák minden eleme közvetlenül, vagy közvetve kapcsolatban áll a folyamat architektúrával, következésképpen a folyamatok nélkül az erőforrás architektúrák sem értelmezhetőek.

A jó minőségű folyamat architektúra modellezése során minden csak egyszer van rögzítve és annyiszor felhasználva (meghivatkozva), ahányszor erre igény jelentkezik. A redundanciamentes "Folyamat architektúra" birtokában az erőforrások esetében is elkerülhető a szükségtelen duplikálás. Modellezés során akkor dolgozunk jól, ha láthatóvá, elemezhetővé válnak a valós működési redundanciák és nem örökítjük át az aktuális gyakorlatban létező dokumentálási, szabályozási redundanciát.

A folyamatok azonosításánál az end-to-end módszertani megközelítést alkalmazva csak a termék/szolgáltatás előállítását (közvetlenül, vagy közvetve) szolgáló folyamatok kerülnek azonosításra. Következésképpen minden olyan, az aktuális gyakorlatban végrehajtott folyamat, melynek kapcsolata sem a termékkel/szolgáltatással, sem a működési környezetet biztosító külső követelmények teljesítésével nem igazolható felesleges, azaz veszteségtermelő.

A folyamatok végrehajtás szintű modellezése során válnak láthatóvá a felesleges tevékenységek, illetve a szabályozatlansági hiányosságok és anomáliák. Tapasztalatom szerint ezek jelentős része már nem is kerül bele a folyamatmodellekbe, a gyakorlatban azonnal megszüntetésre kerül. Tényfolyamat felmérési projekt, ha ez megfelelő módszerrel történik, egyúttal folyamat fejlesztési projekt is.

A modellezés során feltárt, de egyszerű intézkedéssel nem megoldható fejlesztési lehetőségek pedig előjegyzésbe kerülnek.

Mi történik tehát a folyamat architektúra modellezés során, KAIZEN? BPM bevezetés?

Nézzük a BPM (folyamat menedzsment rendszer) megvalósítás lépéseit:

1. Folyamatok átláthatóságának biztosítása (dokumentálás)
2. Folyamatok átalakítása (folyamat optimalizálás, újjászervezés)
3. Folyamatirányítás (P-D-C-A ciklus beindítása)

A folyamat architektúra modellezése pontosan ezen az úton jár. A listában pirossal jelzett feladatok végrehajtása a modellezés során megtörténik. Ha végig járjuk az utat, akkor azonosításra kerülnek a P-D-C-A ciklusból hiányzó folyamatok is és nem utolsó sorban létrehozunk egy a rendszerszintű átláthatóságot és elemezhetőséget biztosító adatbázist, mely hosszú távon támogatni képes a szervezet eredményességének növelését.

A jó minőségű folyamat architektúra modellezéshez tanácsadói részről szükséges a megfelelő módszertani tudás, az architektúra modellezési tapasztalat és a szervezet működésének alapos ismerete. Ehhez szándék és idő szükséges, mind a megbízó, mind a megbízott részéről. A dolog természetéből ered (a sok fejben lévő tudást kell egyesíteni), hogy modellezői oldalon a feladat nehezen osztható, illetve a résztvevők szoros együttműködését igényli.

A jó hír az, hogy a fentiekben leírt követelményeket kielégítő üzleti architektúra mérete (az azonos terjedelembre vetített tevékenységek számával mérve) átlagosan fele, a modellezésre fordított munkaidő ráfordítást tekintetében pedig kb. azonos, mint az "egyszer használatos" folyamat modellek esetében. Arra való tekintettel, hogy a rendszerépítést ideális esetben 1-2 ember végzi, ebből következően a munka átfutási ideje elvileg lehet hosszabb, mint a sok modellező által történő párhuzamos "folyamatmodell gyártás".

A folyamat architektúra modellezés készültségi foka azonban nem mérhető a modellek számával, sőt elmondható, hogy a modellezési minőség javulása (többször használatos elemek azonosításának eredményeként) jellemzően a modellek számának csökkenését eredményezi.

A redundancia mentes, strukturált szakszerűen kialakított "Üzleti architektúra" adatbázis megfelelő alapot biztosít az időről időre változó külső és belső követelmények folyamatokba történő integrálásához, valamint a kapcsolódó erőforrás architektúrák leképezésére.

Erre a cikkekre alapozva még tervezem a folytatást az alábbi két témában:

- Követelmények integrálása a folyamatokba, megfelelőség
- Folyamat architektúrára épülő erőforrás architektúra modellezése



Szerző:

Végzettség:

Vegyésmérnök (BME 1973);

Minőségmenedzsment szakmérnök (2000);

MBA Pénzügyi és gazdasági szak (2001);

Szakmai tapasztalat:

Cukoripari kutatás, fejlesztés (16 év); Termelő

üzemben fővegyész (5 év);

Cégen belül minőségirányítási vezető (8 év);

Működésfejlesztési tanácsadás (12 év), 20 év alatt 26 db rendszer és módszer (ISO, EFQM, CAF, BCM, ITIL, SOX, HACCP, BSC...) bevezetési és 31db. működésfejlesztési projekt.

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

**BANOR Tréning Központ Kft.
Budapest**

**Balga Edina
Salgótarján**

2013-ban egy meglepően havas és fagyos márciusi estén Shigenobu Nomura¹ professzort arról faggattuk, hogy miként lehetne röviden megfogalmazni a kaizen szemlélet és a folyamatos fejlődés esszenciáját. Mi a TITOK? Melyik az a legfontosabb képesség, amit egy vezetőnek birtokolnia kell, ha folyamatos fejlődésre képes tanuló szervezetet szeretne kialakítani. Több feldolgozó üzem meglátogatásán voltunk túl, mindenhol lesték a mozdulatait, hallgatták, hogy mit mond a mester, és kimondatlanul, de mindenhol erre szerettek volna rákérdezni. Mi feltettük ezt a kérdést.

Ez amolyan bulváros újságírói kérdés volt, mi is tisztában voltunk azzal, hogy egy mondatban visszaadni ezt nem lehet. Ennyi erővel azt is kérdezhettük volna, hogy mi az örök élet titka. Egy szóban... Némi töprengés után öt kifejezést lerajzolt az asztalra japán írásjelekkel, majd azt mondta, hogy “miru” (alapjelentése: nézni). Mind az öt szónak ugyanaz volt a hangzása - miru. Hangzásukban megegyezők, viszont jelentésükben különbözőek voltak.

A folyamatos fejlődésre való képesség öt szintjét értettük meg a magyarázatból. Mindannyian - akik vezetőként, mentorként felelősséget vállalunk azért, hogy a folyamatos innovációt szervezetünk minden szintjén a napi működési rutin részévé tegyük - megvizsgálhatjuk saját magunkat: egy probléma megoldásánál, egy üzleti folyamat fejlesztésénél melyik szintnek megfelelően

viselkedünk, hogyan tudjuk csapatunkat vezetni és mentorálni a tanulási folyamatban?

Az öt szint leírása nem módszertani összefoglaló. Azt kívánjuk megosztani a minőségfejlesztés, lean szemlélet és folyamatos tökéletesítés iránt elkötelezett olvasókkal, amit számunkra jelentett ez a beszélgetés Nomura professzor úrral. Saját gondolatainkat foglaljuk össze, olyan gyakorlati útmutatót adva, amit mi magunk is használunk azóta mindennapi fejlesztő munkánk során személyes fejlődésünk érdekében.

1. szint

Az első “miru” szint az, amikor körbenézünk és kapunk egy általános képet a folyamatról. Látunk valamit. Igazából semmi különlegeset nem tudunk megfogalmazni, csak az első benyomásunkat tudjuk rögzíteni. Ez az észlelés a korábban megszerzett tudásunkra támaszkodik, valamelyik ismert sémánkhoz hasonlítjuk. Véleményt tudunk mondani a folyamatról. Kommunikációnkban meghatározóak a jelzők (jó-rossz..., teljes-hiányos..., magas-alacsony..., megfelelő-nem megfelelő...).

Ha szeretnénk a következő szintre lépni: gyakoroljuk a jelen állapot megfigyelésének képességét a gembán! A helyes döntés alapja a megfelelően összegyűjtött információ, amelynek egy valós forrása van: az értékteremtés helyszíne, a gomba (valódi hely). Véleményeket és múltbéli adatokat számos forrásból beszerezhetünk, de ne

¹ Shigenobu Nomura professzor az AICHI Technológiai Intézet nemzetközileg elismert TPM szakértője és tanácsadó. A TPM Díj Magyar Minőség XXVI. évfolyam 02. 2017. február

felejtjük el, hogy a jelenlegi valós helyzet (tények) csak a gembán ismerhető meg. Meg kell tanulnunk megfigyelni a folyamatainkat és nemcsak az előre megtervezett folyamatábrák és a sokszor azokhoz igazított adatok alapján dönteni a változtatásról, hanem elsődleges információként használni a gembát, és a valós tényeket elemezni az adatok és szakértői vélemények segítségével.

2. szint

A második “miru” szint, amikor ebből a nagy általános képből ki tudjuk ragadni a fontosat, szokatlant és figyelemre méltót. Az általános véleményalkotástól elszakadunk és indulunk a folyamat fejlesztés szempontjából fontos tények felé: megfigyelünk, észlelünk. Kommunikációnkban meghatározóak a számok és tények.

Ha szeretnénk a következő szintre lépni: gyakoroljuk a folyamatos áramlást (anyag, információ) akadályozó tényezők felismerését és a veszteségek (muda, mura, muri) értelmezését az adott környezetben! Gyakoroljuk a folyamatcélok meghatározását! Ismerjük fel, hogy az eredménycél önmagában nem elég ösztönző a tanulási folyamat elindításához! Az eredménycél – bár mérhető és érthető – közvetlenül nem megvalósítható. A célban kitűzött mutatószám kívánt értékét a megfelelő folyamatállapot létrehozásával tudjuk elérni. Ha nem foglazzuk meg ezt a folyamatcél, más szóval nem definiáljuk a fejlesztési tevékenységünk során a célállapotot, akkor már a problémamegoldás első szakaszában felépítjük a tanulási gátakat:

- önmagában az eredménycél kitűzése sok kollégában a kudarcból való félelmet hozza létre (Mi lesz, ha nem érjük el?),

- önmagában az eredménycélal közvetlenül nehéz azonosulni (Miért jó ez nekem?),
- önmagában az eredménycél a gyökérok elemzés során alapvetően olyan típusú okok feltárására sarkall, amelyek az emberekre fókuszálnak és nem a folyamatokra (Ki a hibás és miért?), amivel csak erősítjük a kudarcból való félelmet,
- és ezért önmagában az eredménycél olyan megoldásra ösztönöz, aminél – bár látszólag alkalmazzuk a folyamatfejlesztés módszereit – a végeredmény valamilyen plusz erőforrás bevonása vagy a jelenlegi folyamat kontrolljának a bonyolítása.

3. szint

A harmadik “miru” szint, amikor már látjuk a problémát. Értjük a jelen állapotot (érték-veszteség), meg tudjuk fogalmazni pontosan a következő elérendő célállapotot (folyamatcél), és a kettő közötti eltérést. Ezen a szinten kérdéssel és kísérletezéssel már el tudunk jutni a folyamatban rejlő valós gyökérokhoz és a megoldást jelentő lehetséges cselekvési alternatívákhoz.

Ha szeretnénk a következő szintre lépni: minden folyamatfejlesztési ciklus után az alkalmazott megoldások eredményeit elemezzük! Vizsgáljuk meg, hogy mely megoldások jelentettek valódi eredményt, illetve mely megoldások voltak sikertelenek. Visszatekintve gondoljuk át, hogy sikeres megoldás esetén valóban az elérhető legjobbat tudtuk-e kihozni a folyamatból. Más szóval: tudatosan alkalmazzuk a PDCA ciklusok „C” és „A” szakaszát! Ezeket rendszeresen elsieljük: megvan a bevezetett megoldás, elkészült a fejlesztés, lépünk tovább a következő megvalósításra. Mindig „csinálunk valamit”, de a „megcsináltuk” érzését ritkán éljük át. A PDCA ciklus

„C” és „A” szakasza – az ellenőrzés és beavatkozás kötelező tartalmi elemein kívül - a tanulás szempontjából nagyon fontos szakasz: a reflektálás ideje. Ritkán fordítunk erre időt, pedig a következő PDCA ciklusok hatékonyságát nagymértékben javítja. Ebben a szakaszban nemcsak az új folyamatokat ellenőrizzük vissza és standardizáljuk, hanem itt tanulunk a legtöbbet. A reflektálás során elemezzük, hogy mi sikerült és mi nem sikerült a fejlesztési ciklus során, ezt a tudást pedig a következő PDCA ciklusban hasznosíthatjuk (mindig fejlődünk mi magunk is a PDCA alkalmazásában). Ennek elmulasztása gyakorlatilag kizárja a tényleges tanulás lehetőségét: ami sikerült, azt nem elemezzük, mert a „saját ügyességünk miatt volt sikeres”, ami nem sikerült, azt pedig azért nem elemezzük, mert „balszerencsénk volt, legközelebb nem így lesz”. A reflektálás hiányában legközelebb is ugyanúgy visszük végig csapatunkkal a PDCA ciklust, nem tanulunk.

4. szint

A negyedik “miru” szinten már nem csak a problémát tudjuk megfogalmazni és gyökérokát meghatározni, hanem az adott helyzethez illeszkedő megoldási formát is “látjuk”. Ez a tudásunkban meglévő lehetséges irányok változatai közül a legjobb. Úgy jelenik meg a szemünk előtt, mint egy vízió. Nagy szerepe van ennek a stádiumnak a továbblépésben. Aki ezt látja, a többiekkel is el tudja hitetni azt, hogy ez a legegyszerűbb és leghatékonyabb megoldás.

Ha szeretnénk a következő szintre lépni: minden folyamatfejlesztési ciklus után vizsgáljuk meg azt, hogy az alkalmazott megoldások, fejlesztések milyen hatással voltak a teljes értékáramra és a szervezet egészére,

kiterjeszthetők-e más körülményekre, lehet-e a létrejött megoldás a szervezet egészére jellemző új tudás.

5. szint

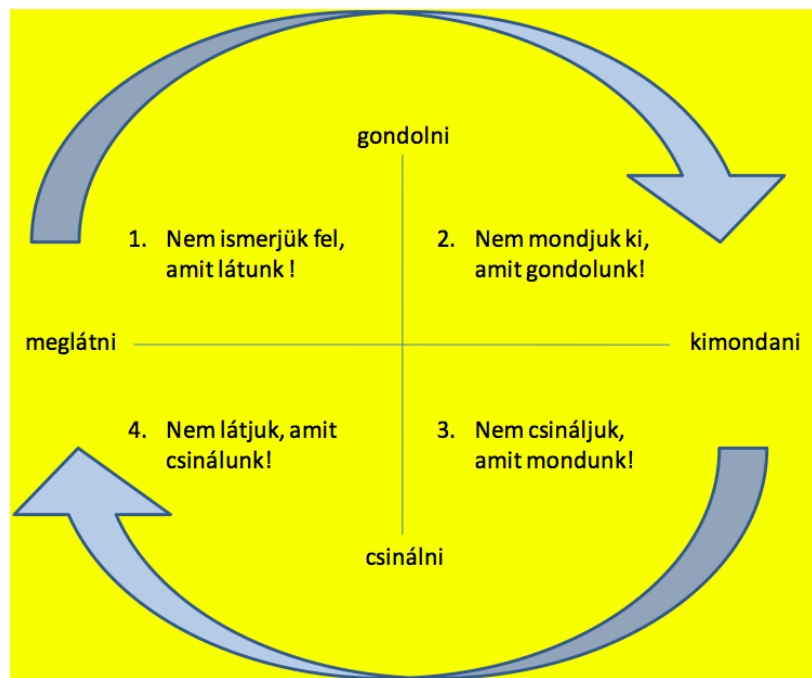
Az ötödik “miru” szinten azt is “látjuk” már, hogy a jövőben mit fog eredményezni a fejlesztésünk, más területeken milyen hatással lesz a folyamatokra. A bevezetett megoldások, fejlesztett folyamatok hatását látjuk és értjük a teljes szervezetre. Ki tudjuk jelölni a jövőbeni, következő fejlesztések irányát, összefüggéseiben tudjuk értelmezni a folyamatfejlesztést.

Ha kitartó gyakorlással, tudatosan fejlesztjük “miru” képességeinket az öt szintnek megfelelően, akkor könnyebben formálhatjuk szervezetünket tanuló szervezetté, amely képes a folyamatos fejlődésre. Ezzel ki tudjuk alakítani azokat a rutinokat, amelyek köré a szervezet épül és amelyek eredményeként működik.

A rutinok kialakítása azonban önmagában messze nem elégséges. Ennél sokkal nehezebb a változó körülményeknek megfelelően folyamatosan megváltoztatni a most alkalmazott rutinjainkat.

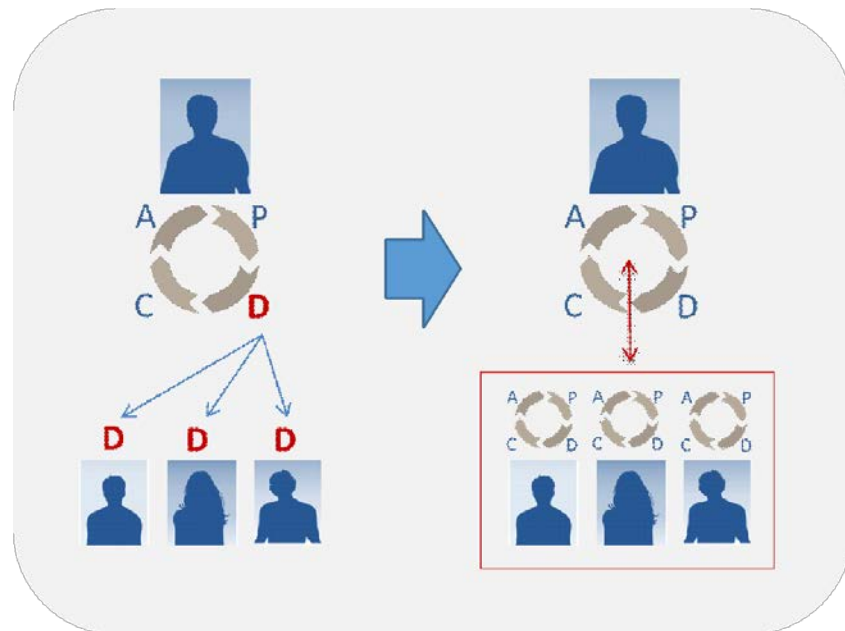
A tanulás természetes: a problémamegoldó és folyamatfejlesztő tevékenységeink során elsősorban nem azt kell keresnünk, hogy mivel tudjuk ösztönözni kollégáinkat arra, hogy plusz erőfeszítést tegyenek és tanuljanak. Azt kell megértenünk, hogy milyen tényezők akadályozzák a természetes tanulási ciklusok kialakulását, és hogyan tudjuk ezeket a lehető legegyszerűbb módon eltávolítani a napi rutinból.

A “miru” gyakorlása alkalmas arra, hogy észre vegyünk és megszüntessük a tanulást és változtatást alapvetően gátló szervezeti tényezőket, amelyeket az alábbi ábrán C. Otto Scharmer ábrázolt.



1.sz. ábra: C. Otto Scharmer: Theory U - a tanulás és változtatás akadályozó tényezői [1]

A szervezeten belüli tanulás és változtatás gátló tényezőinek megszüntetésével létrejön a tanuló szervezet, amely a tradicionális szervezettől eltérően, ahol a felső vezetés gondolkodik és a helyi vezetés cselekszik, olyan szervezet jön létre, ahol az emberek mindegyikének ötvöznie kell a látás, gondolkodás és a cselekvés készségét és gyakorlatát. A vezetők feladata, hogy kialakítsák azt a belső késztetést a dolgozóknak a szervezeten belül, hogy ezeket a szokásokat folyamatos PDCA ciklusokon keresztül megváltoztassák, azaz javítsák a környezeti változásoknak megfelelően. Ez biztosítja a szervezet rugalmasságát.



2. sz. ábra: Cél: egymásra épülő PDCA ciklusok, nem a folyamatos tűzoltó kényszermegvalósítások. Hagyományos és egy autonóm módon vezetett szervezet [2]

A "miru" képességünk folyamatos fejlesztésével elérhetjük, hogy a hagyományosan vezetett szervezetből átlépjünk az autonóm módon vezetett szervezet felé, ahol a PDCA kereket nem toljuk, hanem valójában forgatjuk: a rendszeres tűzoltó jellegű megvalósítások helyett egymásra épülő PDCA ciklusokkal hozzuk létre a folyamatosan fejlődő tanuló szervezetet.

[1] Scharmer, C. Otto: Theory-U, Leading from the Future as It Emerges - BK, 2009, p128

[2] TEC: Toyota Management System Textbook, TEC, - p50



Szerző:

Mátrai Norbert

TPS (Toyota Production System) Grade 4 tanácsadó, vezető oktató, lean szemléletű folyamatos fejlesztési programok vezetője. Alapító tagja a Kaizen Institute magyarországi képviselőjének. Célkitűzése, hogy az ipar és szolgáltatás területén kiemelkedő teljesítményre törekvő magyarországi vállalatok számára a legmodernebb menedzsment technológiák területén a tudástranszfert biztosítsa és a változtatási folyamatokat támogassa. Jelenleg a Kaizen Institute magyarországi vezető oktatója, a Debreceni Egyetem

címzetes egyetemi docense.



Szerző:

Gurabi Attila

TPS (Toyota Production System) Grade 4 tanácsadó, coach, tudásfrissítő és szemléletformáló, egy szóval fejlesztő. A YIELD Képző és Fejlesztő Kft-ben dolgozik, mint tanácsadó, tréner és coach. Tudását Budapesti Műszaki Főiskola – Baracskai-Mérő-Velencei féle - coach iskolájában, valamint a Japán Aiichi tartományban, Toyota Cityben lévő TEC tréningjén bővítette a minősített TPS Grade 4. oklevél megszerzésével. Legutóbb az AIPA Non-profit Kft. szervezésében sikeresen megvalósított MPP (Mentor Pilot Program)

beszállítói program aktív résztvevője, tanácsadója. A Kaizen Institute együttműködő partnere Magyarországon, illetve a Hírös Beszállítói Klaszter klasztermenedzsere 2017-től.

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®- ben

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Minőségkommunikáció avagy a kommunikáció minősége

Sipos Zoltán

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

Hogyan kommunikáld a minőségedet?

Az ISO-tanúsítványt alatt a partnereid egy része nem ugyanazt érti, amit te, emiatt pedig üzleti megállapodásoktól eshetsz el. E cikkben megmutatom, hogy hogyan kommunikáld a céged minőségét hatékonyabban, mint a konkurensaid.

A mindennapi munkám az, hogy cégeket fordítok magyar-
ról magyarra. Ez azt jelenti, hogy a marketingkommuniká-
ciós elemeiket (a szóróanyagoktól a honlapokon át a hír-
levelezésig bezárólag) szakzsargonról átültetem az ügyfél
nyelvére. Ez azért fontos, mert amiatt az ügyfél nem ért
meg, az számára nem létezik – legyen az termékelőny,
sikeres CSR-kampány vagy maga az ISO-tanúsítvány.

Az érthetőség felelőssége mindig az üzenet küldőjét terheli – ha a reklámanyagod túl száraz vagy túl szakmai, és az ügyfél nem érti azt, akkor a hiba nem az ügyfélnél, hanem nálad van.

Egy ügyfelünk példáján megértheted a saját cégedet is

Ügyfelünk egyedi bútorokat gyártanak, és a családjuk már a 19. században is a faiparban dolgozott. A honlapjukról nagyjából ennyi derült ki, illetve láttál valóban gyönyörű bútorokról képeket.

Ül az irodánkban a hölgy, és fölteszem neki a logikus kérdést: **miért pont tőled vegyek bútorot, és ne az Ikeából vagy egy másik bútorostól?**

Mesélni kezd, amiből megtudom többek közt azt, hogy:

- Milyen módszerekkel érik el azt, hogy a bútoruk ne essen szét 10 év alatt, hanem generációkat kibírjon.
- Komplet lakberendezést adnak a tervezéstől egészen a beköltözésig, és ennek csak egy eleme az, hogy a bútorokat is elkészítik.
- Nem konyhabútort és konyhát terveznek, hanem megtervezik a reggeleidet – és nem színek vagy formák alapján dolgoznak, hanem az életstílusodból indulnak ki.

Több tucat ilyen érdekességet elmond, és a „minőségi bútor” kifejezést megtölti valódi tartalommal.

Így már látod, hogy miért minőségi a termék.

A gond viszont az, hogy a termék minőségét a honlapjukon nem kommunikálták megfelelően.

Ha nem mondja el nekem személyesen, akkor nem tudom meg ezt a több tucat infót, ami a termék minőségét bemutatja. Viszont a honlapjuk alapján fogom őt felhívni (vagy sem), tehát a honlapján már meg kell engem győznie, hogy érdemes vele személyesen találkoznom.

Ha csak egy sablonos honlapot vagy egy száraz brosúrát látok belőled, akkor talán nem veszem fel veled a kapcsolatot – és talán nem lesz alkalmaid, hogy meggyőző érveket és infókat elmondj.

Ha nem tudok róla, akkor nem létezik. A cégednek nem az irodádban és a gyártelepeden kell minőséginek lenni, hanem az én fejemben.

Az ügyfeled tudja, hogy mit jelent neki az ISO-tanúsítvány?

Nem lehet, hogy neki ez csak egy véletlenszerű tanúsítvány, amivel adott piacon a legtöbb beszállító rendelkezik? Nem lehet, hogy ő nem érti, hogy pontosan mitől kap ő jobb szolgáltatást azért, mert ISO-minősített cég vagy?

Nagyon könnyű azt mondani, hogy „persze, hogy érti”, ezért nézzünk egy másik területet, a marketinget: a Hubspot ad inbound marketing minősítést, és nálunk dolgozik olyan szakértő, akinek van ilyen minősítése.

Hogyan tudok ettől én jobb szolgáltatást adni?

Hát ez az: nem annyira egyértelmű.

Lehet, hogy ismered a Hubspotot, lehet, hogy nem (az ügyfeleid ugyanígy vannak az ISO-val). Ha ismered, akkor tudod, hogy ez egy elismert cég, a minősítéshez pedig sokat kell tanulni, majd letenni egy közepesen nehéz vizsgát.

Még mindig ott a kérdés: hogyan adok ettől én jobb szolgáltatást?

Ez csak akkor érthető, ha elmondom, hogy a tananyag része egy inbound marketing keretrendszer. Ha ezt ismeri és alkalmazni tudja egy szakértő, akkor úgy ül le elkészíteni az inbound marketinged, hogy nem egyes szoftverekkel fog dobálózni, hanem egy éveken át használható stratégiát kapsz. Ez azt jelenti, hogy rendszerezett és hatékony lesz a marketinged ezen része, és nem fogsz tőlünk függeni, felkérhetsz 1 év múlva más szakértőt, hiszen ott lesz a stratégia.

De mindez csak akkor nyilvánvaló, ha kommunikálom.

Nem elég jónak lenni, jónak is kell látszani

Marketingesként megtanultam, hogy ne a saját szájam íze szerint fogjam fel a világot, hanem igyekezzem olyannak látni, amilyen. Tudom, hogy egy ideális világban minden

potenciális partnered venné a fáradságot arra, hogy részleteiben megismerje a céged, utána olvasson, és a személyes találkozón meggyőzhed őt, hogy valóban minőségi a céged (Isd. a bútoros példáját a cikk elején).

A valóságban viszont az emberek ennyire sem nem türelmesek, sem nem alaposak. Ha adott 5 cég, amely szóba jöhet, akkor sok esetben azzal ülök le tárgyalni, amelyik már a tárgyalás előtt jónak látszik.

És az első benyomás villámgyorsan kialakul.

Hogyan kommunikáld az ISO-tanúsítványt?

Induljunk ki onnan, hogy mit jelent az ISO 9001? Minőségpolitikát, minőségcélokat, keretrendszert, auditált céget – többek közt. Ezt találd meg a dokumentációban, objektíve ez az ISO.

Az ügyfelednek azonban mást jelent:

- a kávéja holnap is ugyanolyan jó lesz, mint ma – mert ugyanúgy készíted el.
- az ügyfélszolgálaton mindig kedvesek vele, és mindig gyorsan elintézik az ügyét – mert van mögötte kiépített folyamat.
- a beszállított áru mindig selejtmentes – mert van erre is folyamatod.
- mindig időben szállítasz.
- a McDonalds a világ bármely pontján ugyanazt a sajtbургert adja.

Ezt tapasztalja az ISO-ból, és joggal ez érdekli őt az ISO-ból. Tehát nem az ISO meglétét, hanem az ISO-val elért eredményeket kell kommunikálnod.

Amikor a kemény munkával megszerzett tanúsítvány egyetlen sorra sorvad

Egy cég weboldaláról idézem: „cégünk MSZ EN ISO 9001:2009 minőségbiztosítási tanúsítvánnyal rendelkezik.”

Ez a bemutatkozó oldaluk legalján volt, és pontosan egy sort töltött ki. Ha nem görgetek le eddig, akkor észre sem veszem.

Gondolj bele, hogy mennyi munkát tettél bele abba, hogy a tanúsítványt megszerezd. Mennyi auditálás, tanulás, folyamat kialakítás, mennyi munka, erőfeszítés és költség – hogy utána elintézd egy odavetett sorral, amit talán észre sem vesz az ügyfeled.

De a valódi probléma nem ez.

Hanem az, hogy ha adott piacon van 5 szereplő, és mind az ötnek nagyjából ugyanolyan a weboldala, a brosúrája, a jelenléte és mind az 5 csak ennyit kommunikál a tanúsítványból akkor senkinél nem jelentkezik versenyelőnyként a minőség.

Ilyenkor a partner kénytelen lesz ár vagy épp személyes ismertség alapján választani – **tehát a piaci narratíva kikerült a kezedből.** Hitem szerint üzletemberként nem elviseljük a piacot, hanem alakítjuk.

Hagyod, hogy az ISO-tanúsítványod elfonnyadjon? Hagyod, hogy csak egy sor legyen? Hagyod, hogy a kemény munkával megszerzett tanúsítvány semmiféle kommunikációs hasznot ne hozzon?

Ne kimondd a minőséget, hanem bizonyítsd

Ha a kommunikációt nézem, akkor minden cég minőségi szolgáltatást ad – ez az ISO-tól független. A sarki zöldséges épp úgy minőségi szolgáltatással szolgálja ügyfeleit, ahogyan az Apple is, ahogyan a csődeljárás alá vont cég is, ahogyan a konkurensed is.

Ennek ellenszere az, ha az ISO-t és a minőségedet megtöltöd tartalommal: példákkal, folyamatokkal és eredményekkel, ahogyan a bútoros cég.

A kérdésem az, hogy ma milyen marketinganyagod élestedd? Abban az anyagban bemutattad, hogy (az ISO-nak is köszönhetően) hogyan tudsz jobb szolgáltatást adni?

Mert az ilyen kommunikációban rejlik a versenyelőny a kommunikációs korban. Az ISO-tanúsítvány megszerzése az első lépés – a második, harmadik, negyedik és sokadik lépés az, hogy minden nap érthetően és ügyfélközpontúan kommunikáld a minőséged.



Szerző: Marketinges és a Kreatív Kontroll (szövegírási- és tartalommarketing-ügynökség) ügyvezetője. Abban segít ügyfeleinek, hogy a marketingre költött pénz mérhető legyen és minél jobban megtérüljön. Egyedülálló a hazai piacon abból a szempontból, hogy elsősorban nem a megrendelőt szolgálja, hanem a megrendelő ügyfeleit – gyakran a megrendelő heves ellenkezésére is lefuttatnak egy kampányt, melyről később kiderül, hogy kasszasiker.

Találkozhat vele a hazai marketingkonferenciákon előadóként, és tréningjeiken már középvállalati marketingeseket tanítanak. A téma legteljesebb hazai online magazinját, a Marketingszoveg.comot is részben ő írja. Hogy hazánkban ma tartalommarketingről beszélünk, az nagyrészt a Kreatív Kontroll folyamatos kiadói tevékenységének köszönhető.

Új eszköz a korrupció ellen: a megvesztegetés elleni irányítási szabvány - a szabvány kidolgozásának okai és jelentősége

Dr. Klotz Péter

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet 2016 novemberében új irányítási szabványt fogadott el ISO 37001:2016 Megvesztegetés elleni irányítási rendszerek (Anti-Bribery Management System) néven. Az új szabvány célja, hogy segítséget nyújtson a megvesztegetés elleni irányítási rendszer létrehozásához, megvalósításához, fenntartásához, felülvizsgálatához és jobbá tételéhez. Háromrészes cikksorozatom első részében arra keresem a választ, hogy milyen indokok vezettek az új szabvány létrehozásához.

1. A megvesztegetés elleni fellépés kezdetei és eszközei

Az Amerikai Egyesült Államokban a Watergate-botrányhoz kapcsolódó nyomozás tárta fel azon titkosan kezelt vállalati alapok létét, amelyek dollármilliókkal támogatták egyes politikusok választási kampányait. A vizsgálatok során az is világossá vált, hogy e forrásokból külföldi hivatalnokok, politikusok is részesednek, akik anyagi támogatásért cserébe hazájukban üzleti lehetőségekhez juttatták az amerikai vállalatokat (Biegelman és Biegelman, 2010). A közbizalmat aláásó és a szabadpiaci versenyt romboló – akkoriban azonban széles körben elterjedt – üzleti gyakorlatok tiltására végül az Amerikai Egyesült Államok 1977-ben új törvényt fogadott el a külföldi korrupciós gyakorlatokról (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA). A törvény – a világon elsőként – tiltotta a külföldi kormányzati tisztviselők vagy közvetítők számára az üzletkötés érdekében tett kifizetéseket. A kétpólusú világrend megszűnésével, valamint hetvenes évek közepétől tapasztalható demokratizálódási hullámmal (Huntington, 1991) a

korrupció, valamint a jelenség társadalmi, gazdasági hatásai a nemzetközi érdeklődés középpontjába kerültek. Ez a kedvező gazdasági-társadalmi folyamat alig egy évtized alatt a korrupció elleni nemzetközi egyezmények egész sorát hozta létre (pl: OAS Korrupció elleni amerikaiközi egyezmény, 1996; OECD Külföldi hivatalos személyek megvesztegetése elleni egyezmény, 1997; ENSZ Korrupció elleni egyezmény, 2003), amelyek közös jellemzője, hogy – az FCPA mintájára – tiltják a külföldi hivatalos személyek megvesztegetését.

Ez a jelenség hatással volt az FCPA-ra is. A törvény 1998-as módosítását követően hatálya lényegében extraterritoriálissá vált, vagyis nem csak amerikai illetőségű magánszemélyekre és társaságokra, amerikai tőzsdén jegyzet társaságokra, hanem olyan cégekre is alkalmazni kell, amelyek amerikai társaságok ügynökeként járnak el, vagy a külföldi kormányzati tisztviselő megvesztegetésében működnek közre és ez területileg – akár közvetetten is – kötődik az Amerikai Egyesült Államokhoz.

Míg a törvény gyakorlati végrehajtására a hidegháború éveiben kevés figyelmet fordítottak, az ezredforduló óta mind a megvesztegetéssel kapcsolatos ügyek száma, mind a kiszabott bírságok mértéke radikálisan emelkedik. Csak 2016 januárja és novembere között 23 ügyben született döntés, többen, mint a törvény 1978-as hatályba lépését követő első 26 évben összesen. A legmagasabb bírság kiszabására 2008-ban került sor a Siemens ügyében. A törvény végrehajtásáért felelős Értékpapír- és

Tőzsdebizottság (SEC) vádjai szerint a vállalat a Venezuelában metróépítés és –tervezés, Izraelben erőműépítés, Mexikóban finomító építés, Bangladesben mobiltelefonok hálózatának fejlesztése, Argentínában nemzeti azonosító kártyák fejlesztése, Oroszországban, Vietnámban és Kínában orvosi műszerek beszerzése kapcsán alkalmazta a vesztegetést, amelyekkel közel 1,1 milliárd dolláros haszonra tett szert. Az Értékpapír- és Tőzsdebizottsággal, valamint az amerikai Igazságügyi Minisztériummal kötött egyezségben a Siemens végül 800 millió dolláros pénzbírság megfizetését vállalta, ezen felül a német tartományi ügyészség számára is mintegy 850 millió dolláros fizetési kötelezettsége keletkezett (SEC, 2008). A bíróság nagysága napjainkig példa nélküli, de mértéke nem egyedülálló: 2016-ban a VimpelCom holland telekommunikációs szolgáltató 795 millió dollárt, a JPMorgan 264 millió dollárt, az Embraer repülőgép-gyártó 205 millió dollárt fizetett az FCPA rendelkezéseinek megsértése miatt (SEC, 2016).

Feltűnő, hogy a listán amerikai cégeken kívül bőven találunk más országokban tevékenykedőket is: az Egyesült Királyság, Belgium, Hollandia, Svájc, Kanada, Japán, Franciaország mellett 2011-ben a Magyar Telekom révén Magyarország is felkerült az FCPA-t megsértő vállalatok listájára.

Az amerikai szabályozáshoz hasonló törvényt fogadott el az Egyesült Királyság is 2010-ben. A röviden csak UK Bribery Act néven emlegetett szabályozás – amelyet sokan a világ legszigorúbb antikorrupciós törvényének is neveznek (Breslin – Ezickson – Kocoras, 2010. p. 362.) – azon magánszemélyeket, szervezeteket is büntetni rendeli, akik, illetve amelyek a vesztegetés elkövetése során valamilyen kapcsolatba kerülnek az Egyesült Királysággal. Noha az UK Bribery Acthoz kötődő joggyakorlat még nem kiforrott, a

törvény megsértői is több millió fontos pénzbírságokra számíthatnak (SFO, 2016).

A fenti példák alapján látható, hogy a külföldi hivatalos személyek megvesztegetésére irányuló bűncselekmények egyre nagyobb figyelmet kapnak, és az ilyen gyakorlatokat folytató vállalkozásoknak, illetve vállalati vezetőknek egyre súlyosabb következményekkel kell számolniuk anyagi és erkölcsi értelemben egyaránt.

2. A vállalatok előtt álló lehetőségek

Vajon a korábban ilyen üzleti gyakorlatokat folytató vállalatok hogyan reagálnak a megváltozott jogi környezetre? Az FCPA, illetve a Bribery Act alapján kiszabott bírságok listáját elemezve azt tapasztaljuk, hogy bár azok sokszor elrettentő mértékűek, találunk példát szinte jelképes összegű, néhány százezer dolláros bírságokra is. Ezekben az esetekben az érintett társaságok maguk jelentették az általuk feltárt visszaélést és a vizsgálat során aktívan együttműködtek a hatóságokkal. Más esetekben az Értékpapír- és Tőzsdebizottság súlyosító körülményként értékelte a vesztegetést feltáró bejelentő (whistleblower) elleni fellépést (Anheuser-Bush InBev-ügy), a vállalat együttműködéstől való több éves, makacs elzárkózását (Alstom-ügy), vagy a felsővezetés tudtával és támogatásával zajló, a vállalat által támogatott, kiterjedt gyakorlat meglétét (Siemens-ügy). (SEC, 2016).

A törvények végrehajtásáért felelős szervek abban érdekeltek, hogy a hosszú és költséges peres eljárás helyett együttműködésre, szervezeti gyakorlataik és kultúrájuk megváltoztatására készítsék a korrupciós gyakorlatokat folytató vállalatokat. Ennek hatékony eszköze egyrészt a pénzbírság mértéke, másrészt az együttműködni hajlandó vállalatokkal köthető megállapodás a vádemelés elhalasztásáról (deferred prosecution agreement – DPA).

E megállapodások kötelező tartalmi eleme – a vállalt pénzbírság megfizetésén túl – a vesztegetések kiszűrésére, illetve megelőzésére képes hatékony belső eljárások (kontrollrendszer) kiépítése. Ezt, a szervezeti működés átalakítására irányuló szándékot képviseli az UK Bribery Act is. A törvény akkor mentesíti a kereskedelmi szervezeteket a joghatárnyok alól, ha azok „megfelelő eljárásokkal rendelkeznek annak érdekében, hogy megelőzzék ezen szervezetekhez kötődő személyek ilyen (ti. vesztegető) magatartását” [UK Bribery Act, 7. cikk (2) bek].

Mivel a vesztegetés előfordulását semelyik vállalat esetében nem lehet teljes bizonyossággal kizárni és – különösen a világ több országában tevékenykedő multinacionális vállalatok esetében – elég nagy az esély arra is, hogy tevékenységük során előbb-utóbb az USA vagy az Egyesült Királyság joghatósága alá tartozó vállalkozásokkal kerülnek kapcsolatba, azt mondhatjuk, hogy e vállalatok nagy kockázattal néznek szembe akkor, ha nem rendelkeznek megfelelő eljárásokkal az ilyen cselekmények megelőzése és feltárása érdekében. Ezen eljárások milyensége alapvetően befolyásolja nem csak a vesztegetés miatt indult eljárások végkimenetelét, de a szervezetek működését, illetve versenyképességét is. A legfőbb kérdés tehát az, hogy milyennek kell lennie a vesztegetéssel szemben alkalmazott eljárásoknak?

3. A megvesztegetés elleni irányítási szabvány jelentősége

Sem a nemzetközi egyezmények, sem az egyes országok szabályozása nem tartalmaz erre vonatkozó konkrét előírásokat, hanem az eredménykötelezettségre helyezi a hangsúlyt. Vagyis bármilyen, a szervezet által alkalmazott eljárás alkalmas lehet, ha az megelőzi, illetve feltárja a korrupciós üzleti gyakorlatokat. Ebben a helyzetben a korrupció ellen küzdő nemzetközi szervezetek (pl. Transparency

International, Világbank, OECD) és a gyakorlati szakemberek közreműködésével elkészített ISO 37001:2016 szabvány kiválóan alkalmas lehet arra, hogy adaptálható keretbe foglalja a vesztegetés elleni intézkedéseket.

Fontos hangsúlyozni, hogy a szabvány alapján kidolgozandó eljárások nem nyújtanak garanciát arra, hogy a szervezeten belül ne forduljon elő vesztegetés. Ugyanakkor ez a cselekmény jó eséllyel elszigetelt marad és nem válik a szervezet mindennapi gyakorlatának részévé. A megfelelő antikorrupciós vállalati eljárások nem biztosítanak továbbá automatikus mentességet a hatósági vizsgálatok alól, de a szervezeti kultúra átalakításán keresztül a vizsgálat végkimenetele szempontjából kulcsfontosságú területeken – önkéntes bejelentés, együttműködés az eljáró hatóságokkal, bejelentők védelme, felsővezetői támogatás stb. – lényegesen kedvezőbb végkimenetelt vetítenek előre. A szabvány, illetve az intézkedések folyamatos felülvizsgálata, a rendszer külső általi tanúsításának lehetősége mind az irányítási rendszer minőségének folyamatos fejlesztése irányába hatnak (ISO, 2016).

Ezen túl az ISO 37001:2016 irányítási szabvány lehetővé teszi az intézkedések illesztését a szervezet meglévő struktúrájához, minőségirányítási rendszereihez és – a befektetett erőforrások megtérülése mellett – jelentős, hosszú távú versenyelőnyt biztosít az alkalmazó szervezetek számára.

Felhasznált irodalom

1. Biegelman, Martin T. – Biegelman, Daniel T. (2010): Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook: Protecting Your Organization from Bribery and Corruption, Hoboken, John Wiley & Sons Inc. 2010.
2. Breslin, Brigid – Ezickson, Doron – Kocoras, John (2010): The Bribery Act 2010: raising the bar above the US Foreign Corrupt Practices Act, Company Lawyer, Sweet & Maxwell. 31 (11).

3. Huntington, Samuel P. (1991): The Third Wave: Democratization in The Late Twentieth Century, University of Oklahoma Press, 1991.
4. International Organization for Standardization (2016): ISO 37001 - Anti-bribery management systems <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso37001.htm> (letöltés dátuma: 2016. december 16.)
5. Security Exchange Commission (2008): SEC Charges Siemens AG for Engaging in Worldwide Bribery <https://www.sec.gov/news/press/2008/2008-294.htm> (letöltés dátuma: 2016. december 13.)
6. Security Exchange Commission (2016): SEC Enforcement Actions: FCPA Cases <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.shtml> (letöltés dátuma: 2016. december 13.)
7. Serious Fraud Office (2016): Case Archive <https://www.sfo.gov.uk/our-cases/case-archive/> (letöltés dátuma: 2016. december 14.)



Szerző: jogász, antikorrupciós szakértő
Jogi tanulmányainak befejezését követően 2004-ben kezdett el dolgozni az Igazságügyi Minisztériumban és jogutódjaiban jogi szakreferensként, majd osztályvezetőként. 2011-től az Állami Számvevőszék Integritás Projektjének szakértője, majd 2012 és 2015 között a kormányzati anti-korrupciós programok egyik szakmai vezetője. Közreműködött a közérdekű bejelentésekre, valamint államigazgatási szervek integritásirányítási rendszerére vonatkozó jogi szabályozás kidolgozásában és bevezetésében, illetve a korrupció elleni kormányzati stratégia megvalósításában. Jelenleg a Nemzeti Közszolgálati Egyetem doktorandusz hallgatója.



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Toldi Árpáddal

Sződi Sándor



„... hiszek benne, hogy ha az ember el akar érni egy célt, ami elsőre, de lehet, hogy sokadikra is elérhetetlennek tűnik, akkor is megvalósíthatja azt kemény munkával, kitartással a saját határainak a feszegetésével vagy akár azok kiterjesztésével.”

Toldi Árpád

- Kérlek, vázold fel szakmai múltad néhány jellemző állomását!
- Nagyon szerencsésnek mondhatom magam. Egyrészt, hogy egy olyan régióban, mint Somogy megye, találtam egy ilyen remek céget, mint a Videoton, másrészt pedig ez a cég mindent biztosított a tökéletes szakmai fejlődéshez. Nagyon hálás vagyok ezért, amit a lelkiismeretes, alapos munkámmal hálálok meg. Az első évben tanulmányoztam meg az alapokat (2000-ben kezdtem). Idegenáru ellenőrzés, mérésügy, üzemi minőségbiztosítás, dokumentációs rendszer, probléma kivizsgálás / gyökérok elemzés, ISO 9001-es szabvány, minőségirányítási rendszer. Mindent a gyakorlatban is sikerült megtapasztalni személyesen, amit nagyon fontosnak tartok.

2001. novemberben már a Philips szingapúri gyárában ismerkedtem a vasaló gyártás minőségügyi rejtelseivel. 2002. elején el is indult a gyártás Kaposváron. Én lettem az üzem minőségügyi vezetője. Ez volt a szakmai pályafutásom egyik fontos mérföldköve. A nulláról építettünk fel egy rendszert, amiben aktívan részt vettem. Nem túlzok, ha azt írom, hogy a szívemen viseltem az üzem minőségbiztosítását. Lelkesen, tele energiával vettem bele magam a napi feladatokba, fejlesztésekbe. Nehéz elképzelni, de 3 műszakban, heti 55.0000 db vasalót gyártottunk a világ minden részére. Természetesen kiváló minőségben.

Ezt követően 2005-ben felkértek a kaposvári Videoton műanyag üzem minőségügyi vezetői posztjára. Akkor 3

üzemrészben, 64 géppel gyártottunk műanyag alkatrészeket, több mint 1000 db aktív fröccsöntő szerszámmal. Köztük volt autóipar is (Valeo, Teleflex, Autoliv, ZF, Hi-Lex). Itt már egy szinttel feljebből irányíthattam a munkát. Minőségmérnököket, technikusokat és minőségellenőröket irányítottam közvetlenül (volt olyan időszak, amikor közvetlen 40 beosztottam volt). Nagyon élveztem az új kihívásokat. 2011-ben pályáztam meg a cég minőségirányítási vezető pozícióját, a mostani munkakörömet. Nagyon jól tudom hasznosítani a korábbi üzemi gyakorlati tapasztalataimat. A jelenlegi munkámban nagyon fontos a rendszerben gondolkodás, hogy strukturáltan és széleskörűen lássam a dolgokat. A kaposvári Videoton (és a marcali telephelyünkön termelő KEP Kft.) teljes minőségirányítási rendszeréért felelek. Óriási terület, óriási kihívásokkal.

• **Hogyan kerültél a VIDEOTON - hoz? Mi motivált elhatározásodban?**

• Pályakezdként kerültem a kaposvári Videotonhoz 2000-ben. Friss diplomásként valami érdekeset, változatosat, valami olyat szerettem volna csinálni, amihez szükséges kreativitás is. Érdekes döntés volt a minőségügyi pálya. Az akkori kedves HR vezető boldogan fogadott, amikor beléptem először, mint jelentkező, az irodájába. Rögtön felkínált három lehetőséget: fejlesztő mérnök, minőségbiztosítási mérnök, logisztikus. Valahogy érzésre a minőségügy volt szimpatikus. Annak ellenére, hogy villamosmérnök a végzettségem. Itt dőlt el minden. Pont azt kaptam, amire vágytam. Innentől kezdve részt vettem minden minőségügyi témában.

• **Minőségügyi ismereteid széleskörűek. Fontosnak tartod a tanulást, az önképzést? Hogyan tartod karban, illetve miként fejlesztetd ismereteidet?**

• Elengedhetetlen a folyamatos tanulás, fejlődés. Egyrészt ez egy erős belső igény nálam. Szakmai folyóiratokat olvasok, folyamatosan nyomon követem az interneten az aktuális változásokat, konferenciákra járok. Másrészt a vevői oldalról (20 vevőnk van jelenleg) érkező új követelmények, elvárások indukálnak egy szakmai fejlődést. Nekünk maradéktalanul ki kell elégíteni a vevői követelményeket. Ehhez fenn kell tartanunk egy folyamatos fejlődést.

• **Fiatalkorod minőségügyi vezetőként, hogyan tudtad elfogadtatni magad vezetőtársaid és a munkatársak között?**

• Bennem legbelül, mélyen van egy erős meggyőződés, hogy igazán kölcsönösen együttműködve, csapatban, kihasználva mindenkinek a képességeit, lehet jó eredményt elérni. A jó csapatmunkához kell az erős motiváció, lelkesedés, szakmai tudás, együttműködő készség, egymás tisztelete és elfogadása, kell a jó hangulat. Akkor tud a kreativitás kibontakozni és akkor tudnak az emberek hatékonyan együtt dolgozni. Mindig az őszinte, nyílt kommunikáció híve voltam. A fentieket én a magam részéről mindig „beleteszem” a munkámba. Aki jól ismer, az tudja pontosan, hogy ezekre számíthat tőlem. Sosem fog bennem csalódnai. Ha valakivel problémám van, azal négy szemközt, személyesen megbeszélésem.

• **Mit jelent számodra a minőség? Mi jellemzi ez irányú felfogásodat?**

• Számomra a minőség a kiválóság mércéje. Hogy mennyire tudjuk a vevőinket kiszolgálni vagy inkább úgy fogalmaznék, hogy „elkényeztetni”. Szeretem, ha egy vevő elégedett és ez az elégedettség emberi érzelmek formájában is megjelenik az üzleti kapcsolatban vagy akár egy személyes találkozáskor. Sosem felejttem el, amikor az egyik autóipari vevőnk szó szerint megdöbbsent és

egy pillanatig szóhoz sem jutott, amikor először meglátta az új gyártósort (amit a Videoton Elektro-PLAST Kft. mérnöki csapata és az erre szakosodott Videoton tagvállalat a VT Asyst Kft. fejlesztett és épített). Sosem volt ilyen kellemes VDA 6.3-as folyamatauditom... Én úgy érzem, hogy a minőség mindenhol ott van a teljes folyamatban, minden dolgozóban, minden tevékenységben. Mindenki hozzáad valamit a munkájával. Ha ebben benne van az a tenni akarás, szenvedély, elkötelezettség, precizitás és figyelem, akkor abból biztosan jó fog kisülni. Persze mindent mérünk, ellenőriznünk és folyamatosan fejlesztenünk kell.

- Már a kaposvári cégnél dolgoztál, amikor 2004-ben Nemzeti Minőségi Díjat nyertetek. Hogyan emlékszel vissza az akkori történésekre? A cég számára a szervezeti kiválóság ma is prioritást jelent?
- Tisztán emlékszem Máténé Erzsike, a vezetőség és az egyes szervezetek elkötelezett munkájára. Hatalmas fejlődést eredményezett már a felkészülés is. A díj elnyerése után pedig a vevőink is nyugtázták: Magyarországon a legjobb helyen vannak a Videotonnál. Olyan intenzív fejlődést hozott a folyamatokban, ami a későbbi a további kibontakozást elősegítette. Ma is nagyon sokat teszünk a folyamatosan fenntartható fejlődésért. Mindig dolgozunk valami fejlesztésen. Fejlesztettük az 5S-t, létrehoztuk a központi LEAN és Logisztikai szervezeteket. Orvostechnikai vonalon tovább képeztük magunkat (FDA témában). Folyamatos oktatások vannak (APQP, PPAP, SPC, 8D, DOE, Minitab, Excel, vezetői kompetenciák, ISO szabványok, speciális műszaki területek). A legkorszerűbb ENGEL és Arburg fröccsöntő gépeket vesszük, rengeteg üzemrészt újíttunk fel, korszerűsítettük a hűtőrendszert, mind a 83 fröccsöntő gépünknel

számítógépes on-line terminál van kint azonnali adatbevitellel és a dokumentációk megjelenítésével, tisztább üzemrészt építettünk az orvostechnikai termékek gyártásához, egyedi termék nyomomonkövető rendszert és gyártósorokat építettünk ezeknek a gyártásához. 3D-s szkennert és mérőgépet vásároltunk (további tervek is vannak). Kicseréltük a régi nyílászárókat korszerűre, víztisztító berendezéseket helyeztünk ki az üzemekbe a tiszta ivóvíz miatt, a dolgozóknak egészségügyi szűrőseket, családi és sportnapot szervezünk. Bővítettük a parkolót, az ebédlőt. Évente 1-2 új vevőt nyerünk el és a meglévőkkel folyamatosan a bővül a termékpaletta. Prémium kategóriás termékeket gyártunk a Stokke (etetőszék), AKG (stúdiómikrofon) és ghd (hajszárító) részére. Ezekre az üzletekre különösen büszkék vagyunk. Nálunk az infrastruktúra fejlesztés és a nagy összegű beruházás szinte „mindennapos”. Az üzemek-raktárak folyamatosan bővülnek. Nagyon szerencsésnek mondhatom magunkat. Ilyen jó adottságok és lehetőségek szerintem kevés magyarországi cégnél vannak jelen. Visszatérve a szervezeti kiválósághoz. A fentiek nem valószínűhettek volna meg, ha nincs meg a kaposvári Videotonban az a fejlődési potenciál, az a sikeres alkalmazkodás és innováció, ami lehetővé teszi, hogy szinte bármilyen világhírű cég termékének a gyártását csúcsmínőségben elvégezze.

- A minőségirányítás jó néhány lépcsőfokát bejártad a cégen belül. Jelenleg mivel foglalkozol, s melyek a közeljövő legfontosabb kihívásai?
- A KEP Kft-nél idén állunk át az új szabványokra (ISO9001 és IATF16949). Lesznek új projekt indulások új vevőkkel és persze új követelményekkel. Meglévő vevőink az éves auditokkal kényeztetnek minket. Folyamatosan a termékváltások, típusfrissítések, ország verziók

bevezetése. Ezek szép feladatokat jelentenek. Az a legjobb az egészben, hogy a cégnek már mindenben van tapasztalata. Nem nagyon jövünk zavarba semmilyen új kihívástól. Mindent megoldunk. Kemény és elkötelezett szakmai munkával.

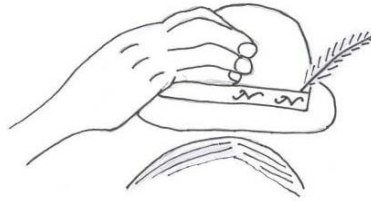
- **Tapasztalataidat, a cég jó gyakorlatait, módszereit szívesen megosztod másokkal. Te kitől, vagy kiktől tanultál valami újat, követésre érdemeset?**
- Első helyen mindenképpen Máténé Erzsikét kell megemlítenem. 12 éven át ő volt a szakmai mentorom. Nagyon sokat tanultam tőle. Más cégektől is sok jó gyakorlatot átvettünk. Vevőinknél is mindig nyitott szemmel járunk. Érdekes, hogy a céghez jövő új kollégák is sok értékes jó-gyakorlatot hoztak. Szerintem, ha megvan az emberben a nyitottság és a vágy, hogy újat tanuljon, akkor semmi nem állhat az útjába.
- **Az Igazgatói és Vezérigazgatói Díj számodra munkád elismerését jelentette. A díjakon kívül mivel lehet Téged motiválni?**
- Igazából csak hagyni kell dolgozni. Én magamtól csinálom a dolgomat. A szüleimnek sem kellett soha tőlem kikérdezni a leckét. Én minden nap mindenből felkészültem. A játék a második volt. Ezt a szabályt magamnak állítottam fel. A munkahelyen az a típusú alkalmazott vagyok, aki egy őszi pozitív visszajelzéstől katarzisz élményt él meg. Egy jól megfogalmazott és helyénvaló kritikától pedig turbó fokozatra kapcsol, hogy fejlődjön.
- **Gyanítom, hogy munkahelyi elfoglaltságaid mellett kevés szabadidőd marad. Miként hasznosítod ezeket az órákat? Mi jelenti számodra a kikapcsolódást?**

- Természetesen a gyerekemmel lenni (9 éves kislány). A vele töltött idő a legfontosabb számomra. Nem titok, hogy elvált vagyok. Ebben benne van az a nagyszerű lehetőség, hogy érett koromban választhatok magamnak párt. Úgy néz ki, hogy a sors nagyon-nagyon kegyes hozzám. Épp egy csodálatos hölgygel ismerkedek, akiben minden megvan, amire valaha is vágytam. Egészség-centrikus vagyok. Az irodai munkát sok testmozgással kompenzálom. Bicikli, könnyű testedzés. Bennem egy nagyon erős vágy van, hogy kint legyek a levegőn. Horgászni is szeretek. Korábbi hobbim volt az autóversenyzés. Persze csak fotelből. Egy professzionális rally szimulátoron, magyar bajnokságban a legjobbakkal mérhettem össze a tudásomat. Valaha Mihelisz Norbi is így kezdte. Ugyan régen volt már, de 2009-ben magyar bajnok voltam. Le sem merem írni, hogy mennyi időt töltöttem edzéssel abban a versenyszezonban (ahol az 55 versenyzőből 8 élőben is rally-zott). De hogy miért is írtam le ezt az apró momentumot itt a végén? Mert ebben van az üzenetem lényege: hiszek benne, hogy ha az ember el akar érni egy célt, ami elsőre, de lehet, hogy sokadikra is elérhetetlennek tűnik, akkor is megvalósíthatja azt kemény munkával, kitartással a saját határainak a feszegetésével vagy akár azok kiterjesztésével. A képességeink határai sokkal szélesebbek annál, mint aminek elsőre látjuk, érezzük azokat...

- **Kedves Árpád! Köszönöm válaszaidat!**

Le a kalappal!

Sződi Sándor



Lapunk elismerése:

A Magyar Minőség legjobb szerzője 2016. díjat Papp Zsolt Csaba cégvezető, kapta a 2015. júniusi számban megjelent cikkéért: Túl sok az energiája?, avagy helyzetkép az energiairányítási rendszerek bevezetésével kapcsolatban. Legutóbb „A Mikulás is benchmarkol-10.” konferencián Az energia menedzsment rendszerekről tartott nagysikerű előadását hallhattuk.

- Szeretném, ha felsorolnád munkásságod azon állomásait, melynek eredményeként ma Magyarország egyik elismert energiamenedzsment szakértője vagy!
- 1988-ban végeztem el az egyetemet, mint okl. gépészmérnök, majd az IKARUS budapesti gyárában, mint végátvételi osztályvezető, később a központban, mint minőségtervezési és folyamatirányítási osztályvezető dolgoztam. Az autóbuszokért és a gyárért rajongtam, de 1996. végén, sok-sok változást követően úgy gondoltam, hogy „kívül tágasabb” és saját vállalkozásba kezdtem, mely 2016-ban volt éppen 20 éves. A főbb tevékenységek, különböző irányítási rendszerek építése és fejlesztése, stra-

tégiaképzés, szakmai fejlesztői munkák, projektek, ezen belüli irányítói, moderátori feladatok, továbbá képzések, tanúsító szervezetek megbízásából külső auditori feladatok és még néhány más tevékenység.

Ahhoz, hogy ennyi féle feladatot el tudjak végezni, a szakmai képzettségemet is bővítettem, megjegyzem én szeretek is tanulni. 1998-ban megszereztem a gazdasági szakmérnöki, 2000-ben az MBA végzettséget, majd 2013-ban az energiairányítási szakmérnöki oklevelet, illetve végzettséget.

Miután a 2012. év végén megjelent az energiahatékonyságra vonatkozó EU-s irányelv és előtte valamivel az

ISO 50001-es szabvány, így épp kapóra jött a végzettségem és a tudásom. A „téma” úgymond (jó értelemben véve) a nyakamba szakadt, de ezt ma már egyáltalán nem bánom, sőt ma már kifejezetten élvezem. Végre ismét mérnöki feladatok elé állít, kifejezetten mérnöki gondolkodást igényel.

- **Több előadásodat hallgattam. Mindig csodáltam azokat az egyszerűen megfogalmazott és továbbadott gondolatokat, amelyek a nem szakembereket is közelebb hozhatták az energiahatékonyság kérdéseihöz. Szeretsz előadni? Mi motivál a tudás átadására?**
- **Hogy szeretek-e előadni?**, igazából ezen még nem gondolkodtam. Inkább azt mondanám, hogy magamtól nem igazából, jól ellennék én a hallgatóság közt. Ezzel szemben gyakorlatilag kapok egy felkérést és onnantól már nincs mit gondolkodni, adott a feladat és rajt. Attól fogva már csak az motivál, hogy minél jobban eleget tegyek a felkérésnek, no persze úgy, hogy a hallgatóság is értse, amit mondani akarok és ha lehet, azt minél „színesebben” bemutatva, illetve több szempontból is megvilágítva. Ha csinálsz valamit csináld jól, vagy sehogy. Szerintem a tudás átadásakor ne az legyen a domináns, hogy Te mit tudsz, hanem sokkal inkább az, hogy mit és hogyan szeretnél a hallgatóságnak közölni és a végén mindabból mit sikerül átadnod.
- **Nagyon örültem a Magyar Minőség szerkesztőbizottsági döntésének, amikor egyhangúan voksoltak írásodra a legjobb szerző díjának odaítélésekor, pedig legalább tucatnyi teljesítményt kellett összehasonlítani, nagyító alá tenni! Mennyi energiádat emésztette fel a cikk elkészítése?**

- Ha röviden akarnék fogalmazni, akkor azt mondanám, hogy nem keveset. Én sajnos nem vagyok egy nagy tollforgató bajnok és ráadásul a munkámból adódóan rengeteg „dokumentumot” (jelentést, kézikönyvet, eljárást, utasítást, stb.) kell elkészítenem, összeállítanom. Nem igazán rajongok érte, a táblázatokat, a számokat, a „matematika” sokkal jobban kedvelem. Visszatérve a kérdésre, egy újságcikk azért mégis más. Amikor Dr. Róth András-tól annak idején, egy előadást követően felkérést kaptam a cikk megírására, akkor úgy voltam vele, hogy most jól jött volna egy diktafon és mehetne is. Ám ez nekem még így sem lett volna egyszerű. Mielőtt bele kezdtem, saját magamnak is meg kellett határoznom, hogy mit is akarok mondani és mekkora „lére” eresztve, mind ezt lehetőség szerint röviden, szakmailag helyesen, de egy nem szakmabelinek is érthető módon és egy kicsit hétköznapi nyelvezettel.

• **Mit jelent számodra az elismerés?**

- Az elismerés mindig jól esik, különösen akkor, ha nem is számítunk rá. Megjegyzem, amikor a cikket leadtam nem is tudtam, vagy nem is gondoltam, hogy ez egyszer majd valamilyen szakmai, olvasói, vagy szerkesztői minősítésre kerül. Így utólag a kapott elismerés valóban kellems meglepetésként ért és MEGTISZTELŐ. A szóban önmagában is benne van a lényeg, hogy kaptál egy „ELISMERÉST”, mely Téged illet, Neked szól, Téged, illetve a munkádat minősíti. Azt hiszem, ez elmond mindent. Zárásul a díjat ismételten KÖSZÖNÖM és megtisztelő számomra.
- **Megköszönöm válaszaidat. Kívánok további munkasikerekben és díjakban is gazdag éveket. Teljesítményed előtt: Le a kalappal!**

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ 2017. március 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

Gábor Dénes Díj 2016

(Beszámoló és személyes benyomások)

2016. december 22-én immár 28. alkalommal került sor Magyarország legrangosabb műszaki-szellemi alkotásáért járó díj – a Gábor Dénes Díj – ünnepélyes átadására a Parlament volt felsőházi üléstermében.

A díj névadója a kiváló magyar mérnök/fizikus, aki a holográfia elméleti alapjainak megteremtéséért 1971-ben fizikai Nobel-Díjat kapott. Kevesen tudják, de alapító tagja volt a Római Klubnak, és több cikke is foglalkozik a fenntartható fejlődéssel. E sorok írója – aki 20 évet töltött el a fényforrásiparban – ugyanabban az épületben dolgozott az Egyesült Izzó Kutatóintézetében, mint akkoriban a gázkisülésekkel foglalkozó Gábor Dénes 1933-34-ben. Útja Újpestről már az Egyesült Kiválóságba vezetett, amely második hazájává vált.

Az első díj átadása óta több mint 200-an részesültek a különböző elismerésekben, sajnos, néhányan már nincsenek közöttünk. Személyesen alkalmam van hat díjast ismerni, igaz, közülük négyükkel az Egyesült Izzóban és jogutódaiban volt alkalmam együtt dolgozni, és büszke vagyok arra, hogy ismerhetem őket.

Az ünnepség a Himnusz közös eléneklésével indult, majd az Országgyűlés alelnöke, Dr. Latorcai János (gépészmérnök) kapott szót. Érdekes hasonlattal indított, amikor a kiegyezéstől (1867) a XX. század 30-as éveinek közepéig terjedő időszakot az olasz reneszánsz városállamaiban végbemenő ipari és kulturális fejlődéshez hasonlította. Valóban, a főváros akkor Európa legdinamikusabb városai közé tartozott. Ekkor létezett az a befogadó és inspiráló közeg, amely a legtehetségesebb, leginnovatívabb

embereknek (génuszoknak) megadta azt a táptalajt, amelyen szárba szökkenhetett a „termés”.

A tudás a legfontosabb energiaforrás, amelyet őrizni, folyamatosan fejleszteni kell. Mindenki tudja, hogy az akkoriban csírázó magok, végül is más országokban hozták meg a termésüket. Ezt a hibát nem szabad még egyszer elkövetnünk, olyan elismerési rendszert (mind szellemi és mind anyagi téren) kell kidolgozni, hogy a világ megismerése után a termő évek itthon legyenek, mondta az Alelnök úr.

Gyulai József a Kuratórium Díj-bizottságának elnöke arról beszélt, hogyan tudjuk a mérnöki gondolkodásmódot behozni a mindennapokba, hiszen a fő kérdés az, tudjuk-e biztosítani, hogy Földünk képes legyen 7-10 milliárd embert eltartani a leghumánusabb módon úgy, hogy az évmilliók alatt kialakult táplálékláncban nem teszünk végzetes beavatkozásokat.

A Gábor Dénes Díj gondozója a NOVOFER Alapítvány (<http://www.novofer.hu/alapitvany/#>) a kezdetek óta. Jamrik Péter, a Felügyelő Bizottság elnöke az igazán kiváló teljesítményt elismerő nemzetközi (Nobel) és hazai (Gábor Dénes) díjak kapcsán egy igen érzékletes történeti áttekintést adott, és érdekes kérdéseket fogalmazott meg. Vajon kapott volna-e Nobelt Eötvös Loránd vagy a Bolyai család? Mi a helyzet a transzformátorral (Déry, Bláthy, Zipernowsky) vagy Kandó Kálmánnal? Beck György professzort idézve egy Szilárd Leo interjú kapcsán, nekem néhai Marx György professzor kiváló könyve a „Marslakók” [1] jutott eszembe. Levettem a polcra és belelapoztam, a könyv 2000-ben jelent meg. Úgy gondolom, hogy a

marlakók – a külföldön híressé vált magyar tudósok - történelmünk részei, amire joggal lehetünk büszkék, és pontosan itt, a Gábor Dénes Díj kapcsán. Akik megkapták a díjat, sokukról már bebizonyosodott, hogy „marlakó”. Azt hiszem, hogy ez egy csodálatos érzés.

Mi is jellemzi ezeket a marlakókat? A tudomány iránti mérhetetlen elkötelezettség és alázat! A tudásukat mindenki számára érthető módon fogalmazza meg, nem titkolva az esetleges kételyeket.

Az ünnepélyes ceremónián a magyar tudományos és műszaki élet és a szakpolitika kiváló képviselői voltak jelen, és adták át a díjakat. Többek között Lovász László az MTA elnöke, Lepsényi István és Palkovics László államtitkárok, Monszpart Zsolt az Innovációs Hivatal (NKFIH) elnökhelyettese, Farkas Szabolcs a Szellemi Tulajdon Hivatal elnökhelyettese, Vágújhelyi Ferenc a Hírközlési Tanács elnöke

Lássuk most az díjazottakat! Nem szeretném pontosan idézni a laudációkat, csak egy-két mondatban utalnék rá. Számomra az volt a fontos, amit a díjazott mondott, ami igazából visszaadta a pillanat nagyszerűségének szellemiségét.

Nemzetközi Gábor Dénes Díj

Barabási Albert-László

A hálózatok elméletéről mindenki hallott, könyveit nagyon sok nyelvre fordították le. Megható volt, hogy üdvözölte jelenlévő édesanyját, és fizikatanárát, Nagy Antal urat, akik Csikszeredáról jöttek el az ünnepségre. A tudomány háttartalanságát bizonyítva mutatta be, hogy Csikszeredától (Nagy tanár úr) az ELTE fizikus szakán keresztül hogyan vezet az út Bostonba. Lovász László az MTA elnöke felhívta a figyelmet arra, hogy a hálózatok elmélete az élet minden területén velünk van, ezért kutatása elsődleges

fontosságú, és vázolta az élettudományokban való alkalmazási lehetőségeket.

(Van egy régi jó barátom, akivel együtt tanultuk elsőben a betűvetést, együtt érettségiztünk, sőt, még a seregben is egymás mellett volt az ágyunk. Az élet aztán elsodort bennünket egymástól, ő az USA-ban egy kutatóintézetben dolgozik Bostonban, már több évtizede. A kapcsolatot azonban tartjuk. Írtam neki a díjátadóról, meg Barabásiról, és mit válaszolt? Jól ismeri, vendégül látta az intézetükben, szóval működik a hálózat...)

Hazai Gábor Dénes Díj

Bagaméry István

Villamosmérnök, aki hitt abban, hogy a medicinában megjelenő új képalkotó eljárásokat folyamatosan tovább lehet fejleszteni, erre a MEDISO Kft-ben egyértelmű jelét adta. A világon elsőként vitték a piacra SPECT, PET, CT és MRI modalitásokat átfogó képalkotó berendezéscsaládot. Ma Kamcsatkától Tűzföldig ott vannak a berendezéseik (1000+), a tulajdonosok legnagyobb megelégedettségére, két alkalommal is (2008 és 2012) elnyerték a szakmájuk egyik legrangosabb elismerését, a Frost&Sullivan Díjat. A cég 200 embert foglalkoztat! KKV? Igen ott van, olyan konkurenssekkel, mint a Siemens, a GE vagy a Philips. Szóval lehet? LEHET!

Simonyi Sándor

Gépészmérnök, a TRIGON Kft. vezetője. Aki tudja, hogyan működik egy hajtáslánc, tevékenységük fókuszában a gépjármű hajtásvezérlési rendszerek, az alternatív járműhajtások, illetve a járműkomponensek vizsgálati technológiáinak fejlesztése áll. Bejelentett találmányainak száma több mint 30, többszörös Innovációs Díjas, aki tevékenyen részt vesz a fiatal generációk oktatásában is.

Babcsán Norbert

Az alumíniumhabok elterjesztéséért és az üzemszerű gyártás megvalósításáért részesült az elismerésben. Mi-csoda? Aluhab? E sorok írója fémfizikus végzettséggel rendelkezik, sőt diplomamunkáját alu vegyületek elektromos ellenállásának vizsgálatáról írta. Akkoriban (70-es évek vége) az alumínium drót volt, meg fazék. Ma már hab! És ebben ott vagyunk a világ élvonalában (http://www.aluinvent.com/hu/termek/aluminium-hab_menu/).

Frank Péter

Matematikus mérnök, aki a Knorr-Bremse cégnél kezdte a pályafutását, és jelenleg a cég Kutatás-fejlesztési központjának az igazgatója. Szoftvereik már több százezer kamionban megtalálhatók. Munkájának fókuszában az autonóm teherautók állnak, 2016-ban már önálló manőverezésre képes pótkocsis szerelvényt is alkottak.

Józsa János Balázs

Vízépítő mérnök, aki kiemelkedő nemzetközi eredményeket ért el a felszíni vizek (folyók és tavak) hidrodinamikája terén. Újszerű – matematikai modelleken alapuló – módszereivel segíti elő hazai vizeink viselkedésének jobb megértését. Mint akadémikus, tagja volt az ajkai vörösiszap kiömlést vizsgáló bizottságnak, vizsgálatainak eredményével hozzájárult a súlyos környezeti katasztrófa következményeinek felszámolásához. Jelenleg a BMGE rektora.

Berényi Antal

Orvos és orvos-közgazdász, neurofiziológus az idegtudományi méréseknél alkalmazható multiplexelt erősítőrendszer és a mikroelektródák fejlesztése terén elért eredmé-

nyeiért kapta meg a tudományos díjat. Amerikai tanulmányútja során alapította meg az Amplipex Kft, amely idegtudományi mérőeszközök gyártásával és fejlesztésével foglalkozik. Szegeden egy saját, nemzetközi kutatócsoportot hozott létre, amely úttörő kutatásokat végez az epilepszia, az emlékezés és a tájékozódás idegi folyamatait illetően.

Ürge László

Az ELTE-n végzett vegyész, aki a gyógyszerkutatás területén végzi magas színvonalon a munkáját. A munkaterülete szinte az egész ismert világ. A gyógyszerjelölt vegyületek tervezését és előállítását támogató új termékek és technológiák kidolgozása során nyújtott tudományos közreműködését és a létrehozásukban végzett szakmai-üzleti vezetői tevékenységét ismerték el a Gábor Dénes Díjjal.

Az ünnepségen részt vett a szintén világhíres feleség (Nobel Békédíjas), a klímakutató fizikus anyuka Ürge-Vorsatz Diana is, és a hét gyermekük. A legkisebbek kicsit eleve-nek voltak, amit anyuka igyekezett elrendezni. Ezért apuka elnézést is kért, de véleményemen szerint ez inkább üde (és példamutató) színfoltja volt az eseménynek, semmint zavaró tényező.

Gábor Dénes Életmű Díj

Szabó Csaba Attila

Villamosmérnök, a MTA doktora, professzor emeritus. A Business Communications Network vállalat társalapítója, amely piacvezető hálózatintegrátor. Az oktató-kutató tevékenység mellett vállalkozásfejlesztéssel, cégvezetéssel is foglalkozott. 2003-tól vezető tanácsadói szerepet töltött be az olasz és más külföldi egyetemeken, illetve kutatóintézetek által alapított trentói székhelyű Create-Net kutatóközpontban. Széles körben ismert a nemzetközi kutatási

közösségben, több rangos folyóirat szerkesztőbizottsági tagja, számos nemzetközi konferencia szervezőbizottsági tagja, társelnöke, elnöke.

Dolhay Balázs

A Doktor Úr elmesélte, hogy mi volt az a tragikus, még a gyakorló orvos számára is megrázó esemény, ami őt évtizedekkel ezelőtt elindította a folyamatos innováció útján. A nőgyógyászati problémákkal összefüggő új diagnosztikai módszereket és terápiákat fejlesztett ki, amelyek ma gyakorlatban már széles körben elterjedtek. Nagyon sok sikert elkönyvelt, de szemmel láthatóan még elégedett, egyre újabb és újabb preventív (és ez a lényeg) módszereket keres korunk veszélyeztett lányainak és asszonyainak. Olyan orvos, aki megértette Semmelweis tanításának lényegét.

Meiszel László

Vegyésszmérnök, akinek igen szerteágazó a kutatási területe, de valahol mindig kapcsolódott a száltechnológiához, megvalósította a polipropilén szálak üzemi gyártását, kutatta az atomerőművek primerkörüldadataiban jelenlévő radioaktív szennyeződések eltávolítási lehetőségeit, ultraszűrés segítségével. A szénszálak gyártásával foglalkozó Zoltek Rt. kutatási elnökhelyettese volt. Jelentős szerepe van a CF-kompozitok műszaki kultúrájának elterjesztésében.

In Memoriam Gábor Dénes Elismerő Oklevél

Kovács László

A Tanár Úr, a Savaria Egyetemen fizika professzora, Gábor Dénes életútjának kutatásában szerzett elévülhetetlen érdemeket. A hely szellemét megidézve megemlékezett Eötvös Lorándról és fizikatanárnőjéről (Kugler Sándorné, Györgyi néni, aki 108 évet élt, és 100 éves korában még

a quarkokról értekezett). Egy érdekes láncolat is összeálítható, az egymás után jövő generációkról. Ki kit tanított? Jedlik Ányos – Eötvös Loránd – Mikola Sándor – Kugler Sándorné – Kovács László – ??? . Talán jövőre már meg tudjuk.

Gábor Dénes Tudományos Diákköri Ösztöndíj

Szlancsik Attila

„A szintaktikus fémhabok mechanikai tulajdonságainak becslése és mérése” témában eddig végzett kiváló munkája alapján nyerte el az ösztöndíjat. Szóval megint a fémhabok. Egy nyugdíjas fémfizikusnak is képeznie kellene magát. Attila rövid és tömör nyilatkozatából kiérződött a felelős és alázatos kutató ember. Reméljük, hogy hamarosan a díjazottak között köszönthetjük őt is.

Kevesen tudják, de létezik egy Gábor Dénes-Díjasok Klubja, melynek célja, hogy elősegítse rohanó világunkban a magyar műszaki értelmiség közösségi életét, legyen fórum, ahol a jelen kihívásaira értelmes válaszok születhetnek, és ahol a fiatalok a legkiválóbbaktól tanulhatnak. A Klub 10 éves, a kezdetektől Darvas Ferenc vegyésszmérnök (2001) vezeti, aki önzetlen munkájáért elismerő oklevelet vehetett át.

A Díj meghirdetésével egyidőben középiskolás diákoknak lehetőségük volt a „Jövőképem” tanulmányi ösztöndíjra pályázni. Mivel ennek eredményét már a nyáron nyilvánosságra hozták, és a jutalmakat is átadták a diákoknak és tanáraiknak, ezen ünnepségen csak a nevek felsorolása történt meg.

Az ünnepélyes díjátadó a Szózat közös eléneklésével zárult, majd valamennyi résztvevőt meghívtak egy állófogadásra, ahol lehetett gratulálni a díjazottaknak és folytatni tudományos diszkurzusokat.

Tisztelt Olvasó!

Egy főszerkesztőnek vannak szeretem és nem szeretem feladatai. Ezt még korábbi, az iparban eltöltött tapasztalomból tudom, amikor a főnökeim elküldtek olyan megbeszélésekre, ahol a „figyelj oda, de ne szólj hozzá” volt a fontos, beszállítói bemutatókra, ahol, mint – ráadásul hozzáértő – a biodíszlet volt a fontos, vagy dísztoknek lenni egy konferencián.

Ez az új szituációban kicsit más értelmet nyer. Fontos esemény, be kell róla számolnunk! Szóval ott a főszerkesztő helye. Aggódtam, egy protokolláris esemény, ráadásul Karácsony előtt. Politológus fiam – sok konferencián vesz részt a felsőházi teremben – elmondta, hogy az ülések sem igazából emberbarátok.

Akkor hogyan tudnám összegezni a tapasztalatokat? A székek tényleg kényelmetlenek, de ezt akkor vettem igazából észre, amikor vége lett az eseménynek. A kezdetektől megfogott a helyszín, és az ünnepség szellemisége. Lehet valami az aurában, mert olyan sok kiváló képességű tudós ember volt ott, díjazottként vagy egyszerű résztvevőként, hogy érezni lehetett a tudományos légkört, a pillanatok nagyszerűségét, szóval valami hihetetlen légkör alakult ki. Nagyon örülök, hogy ott lehettem!

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 **Malcolm Baldrige Díj** a világon másodikként alapított nemzeti minőségügyi elismerés, melyről az USA-ban külön törvény rendelkezik. (A harmadik ilyen díj a magyar, a IIASA-Shiba Díj, melyet először 1989-ben adtak át.) Nyugodtan mondhatjuk, hogy az Egyesült Államok egykori kereskedelmi miniszteréről elnevezett elismerés a minőségügy Oscar-ja. A 2016-os díjazottak nevét decemberben hozták nyilvánosságra:

- Don Chalmers Ford, Rio Rancho, New Mexico (kisvállalati kategória)
- Momentum Group, Irvine, California (kisvállalati kategória)
- Kindred Nursing and Rehabilitation Center-Mountain Valley, Kellog, Idaho (egészségügy)
- Memorial Hermann Sugar Land Hospital, Sugar Land, Texas (egészségügy)

Rajtuk kívül még 6 jelöltet (köztük egy városi önkormányzatot) tartottak érdemesnek arra, hogy elismerjék a tevékenységüket, ők a legjobb gyakorlatért elismerést kapták. Az ünnepélyes díjátadásra az április 2-7 között Baltimore-ban (Maryland) rendezendő Quest for Excellence konferencián kerül sor.

(A szerkesztő megjegyzése. Nem multinacionális termelő cégek, nem pénzügyi szolgáltatók, vagy a világon mindenütt jelen lévő étteremláncok, üdítőitalgyártók, hanem két kisvállalkozás – igaz ők Magyarországon már közepesnek számítanak – érdemelte ki az elismerést, és ami nagyon fontos, két egészségügyi intézmény.

Van egy álmom! Magyar kisvállalkozások és egészségügyi intézmények pályáznak arra a IIASA-Shiba Díjra, amelyet eredeti szándék szerint évente adunk ki, és az USA-hoz hasonlóan törvényben biztosítják a szükséges feltételeket.)

A minőségügyben az egyik legfontosabb szempont a folyamatban részt vevők állandó képzése, hiszen a így tudjuk biztosítani a fejlődést, a legjobbá válás lehetőségét. A termék vagy szolgáltatás előállítói – a TQM szellemében - rendszeresen különböző tréningekre iskolázzák be munkatársaikat. Vajon megtérül-e a befektetés, tényleg új ismeretekkel felvértezve látják el magasabb szinten a feladataikat a kollégák?

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutatóközpontja, a Grow Szervezetfejlesztési Tanácsadó Zrt., a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával készült egy empirikus felmérés, amelyben 450 szervezet vett részt. A válaszadók több mint kétharmada magán tulajdonú szervezet, és ezek egyharmada az ipar- és építőipar területén tevékenykedik. A 450 résztvevőből 150 vállalta a nevét is, van köztük önkormányzat, bank, vasút, ipari termelő, KKV és multi, azaz a hazai munkáltatók teljes mintájából tudtak dolgozni a kutatók. A felmérés érdekes eredményeket adott.

Az alkalmazott lehetőségek közül a leggyakoribb a betanítás, a csapatépítés és a konferencia. Ebből az derül ki, hogy nem igazából a továbbképzés van a fókuszban, hanem a

mindennapok szükséglete, az új dolgozók beilleszkedésének elősegítése, illetve a már ott dolgozók fejlesztése de az is csendesebb (konferencia, szeminárium) formában.

Riasztó adat, hogy a vizsgált szervezetek alig több, mint felében van képzési terv, ami arra utal, hogy a szervezetnek önmagának sincsenek jövőbeni céljai, mert ha lennének, akkor ahhoz rendelne egy humán erőforrás támogatást is. A másik ilyen nem örömteli megállapítás, hogy a vizsgált szervezetek alig több, mint fele méri a tréning/oktatás/képzés hatékonyságát. Ebben a magánszféra van előbb, ami azt is jelentheti, hogy a közsférában tartott „oktatások” az előírásnak megfelelően megvoltak (letudtuk), ideje dolgozni is az embereknek. (Ez a fajta ostobaság a multiktól sem idegen!)

Összefoglalva! Rendkívül értékes kutatás, amit ajánlunk minden vezetőnek és humán erőforrás szakembernek. A kutatás a BKIK szokásos hírlevelével együtt érkezett a postába, majd a honlapról el is lehetett jutni arra a szintre, ahol már a konkrét jelentés is olvasható volt.

<http://bkik.hu/2017/01/10/treningek-es-kepzesek-hatekonysaga-magyarorszag-2016-kutatasi-zarojelentes/>

Januári számunkban írtunk a világ legjelentősebb innovációs seregszemléjéről, a CES-ről. Az idén ötvenedik alkalommal megrendezett gigantikus rendezvényen több mint 3 800 cég mutatta be újdonságait a több mint 240 000 négyzetméternyi kiállítási területen. A kiállításon 175 000 szakember vett részt, egyharmaduk az Egyesült Államokon kívülről érkezett. A világ legnagyobb cégei mellett idén rekordszámú, 600 startup is részt vett az eseményen.

Az idei év legfontosabb hívószavai az 5G technológia, az önvezető autók, az okosváros megoldások, a kiterjesztett

és virtuális valóság, a robotika és mesterséges intelligencia voltak. „Az idei CES új szintekre emelkedett azzal, hogy a világ minden részéről összegyűlt kis- és nagyvállalatok a világ legjelentősebb kihívásaira kínált megoldásaikat mutatták be” – mondta Gary Shapiro, a Fogyasztói Elektronikai Szövetség (CTA) elnök-vezérigazgatója. „A technológiai innováció és a hálózatba kapcsolt eszközök, melyek életünk gyakorlatilag minden szegmensét átszövik, jobba teszik a világot” – tette hozzá.

Fontosnak tartjuk, hogy megemlékezzünk a minőségügy nagyjairól, legyen az születésnap, vagy akár a távozás dátuma. „Tiszteld a múltat, hogy érthesd a jelent, és munkálkodhass a jövőn” mondta gróf Széchenyi István.

Ennek szellemében emlékezünk meg a tudományunk nagyjairól.



Január 1-én volt születésnapja Genichi **TAGUCHI**-nak, aki a XX. század második felének meghatározó minőségügyi szakembere volt. 1924-ben, Niigata prefektúrában született, családjában a textiliparban (kimono üzlet) volt érdekelt, így ő is textilmérnöki diplomát szerzett. A háború alatt érdeklődése a statisztika felé fordult, dolgozott az egészségügyben, gyógyszer- és elektronikai iparban. Meghatározó volt életében 1954-55, amikor az Indiai Statisztikai Intézetben együtt dolgozhatott olyan kiválóságokkal, mint C. R. Rao, Ronald Fisher és Walter Shewart. Az eredményt ismerjük. A veszteségfüggvény, a robusztus tervezés, az általa megalkotott kísérlettervezési módszerek napjainkban mint Taguchi-módszer néven ismertek, és mérnökök milliói alkalmazzák

világszerte. Mint a nagy minőségügyi guruk, ő is szép kort élet meg, 2012-ben, életének 89. évében távozott.

50 évvel ezelőtt, 1967. január 27-én történt az űrkutatás első igazán nagy, magát az űreszközt is érintő balesete, amelyben három amerikai űrhajós vesztette életét. Gus Grissom (Mercury űrgrás, Gemini parancsnok), Ed White (az első amerikai űrséta) és az újonc Roger Chaffee. A kilövőálláson lévő kabinban váratlanul tűz ütött ki, a tiszta – alacsony nyomású - oxigén légkör (a szovjetek normál földi levegőt alkalmaztak) begyorsította a tűz terjedését, és a nyomáskülönbség miatt az ajtót sem tudták azonnal kinyitni a kívül lévő szakemberek.



White, Grissom, Chaffee

Miért is szerepel ez a megemlékezés egy minőségügyi újság rovatában? Ennek oka kettős! Egyfelől, a NASA kezdetektől fogva az **FMEA** módszertanát ajánlotta a beszállítóinak, akik az űreszközöket tervezték, kiviteleztek. Mi a mai aktualitása e tragikus évfordulónak? Felhívja a figyelmünket arra, ha van egy olyan kiváló eszközünk, mint az FMEA, akkor azt úgy

használjuk, ahogyan kell. Ma az autóiparban már arra is FMEA-t kell csinálni, ha a tervezéskor kinyitjuk a mosdóajtót. Azért évente több millió autót visszahívnak, mert akad valami probléma. Nem volt FMEA? Dehogynem! Csak formálissá vált. Egy papír, egy fájl. Tanuljunk a NASA-tól!

A másik kapcsolódó pont a termék/szolgáltatás tervezés folyamata. A NASA holdprogramja a legtipikusabb esete a „Multigeneration Product Plan” (Többgenerációs termék terv) módszertannak. Ami nem jelent mást, mint a lépésről lépésre történő fejlesztést. Kevesen tudják, de a MGPP része volt a Toyota filozófiájának is, hiszen az egyes modellek továbbfejlesztésekor max. 50%-ban változtattak.

Tóth Csaba László
főszerkesztő

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Tisztelt Olvasó!](#)

[Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes...-
Dr. Ányos Éva](#)

[A tanulható látás - Gurabi Attila és Mátrai Norbert](#)

[Minőségkommunikáció avagy a kommunikáció minősége -
Sipos Zoltán](#)

[Új eszköz a korrupció ellen – Dr. Klotz Péter](#)

[Jók a legjobbak közül: Beszélgetés Toldi Árpáddal -
Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Papp Zsolt Csaba - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Beszámoló a Gábor Dénes Díj 2016 átadási ünnepségé-
ről – Tóth Csaba László](#)

[Hírek a minőségügy területéről](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Dear Reader!](#)

[What you should know about business process modell-
ing Ms. Dr. Ányos, Éva](#)

[TheAdaptable Seeing – Gurabi, Attila & Mátrai, Norbert](#)

[Communication of Quality or Quality of Communication –
Sipos, Zoltán](#)

[A New Instrument against Corruption – Dr. Klotz, Péter](#)

[The Best among the Best: Report with Toldi, Árpád -
Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Papp, Zsolt Csaba - 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

[Report on Dennis Gabor Award Ceremony – Tóth, Csaba
László](#)

[Quality News](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

[We Welcome the New Members 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!