

# MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG  
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2017/03

Új eszköz a korrupció ellen: a megvesztegetés elleni irányítási szabvány: ISO 37001:2016

Dr. Klotz Péter

A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére

Mártha Csenge, Pflanzner Sándor, Dr. Béres Ágnes

Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai

Majoros Zita Ágnes

# 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](mailto:ujsag@quality-mmt.hu), portál: [www.quality-mmt.hu](http://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

[Márciusi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes II. rész – dr. Ányos Éva](#)

[Új eszköz a korrupció ellen II. rész ISO 37001: 2016 – Dr. Klotz Péter](#)

[A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 1.](#)

[Hogyan készítsünk érdekes vezetői összefoglalót az audit eredményéből? – Mártha Csenge és Pflanzner Sándor](#)

[A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 2.](#)

[A kommunikáció is tanulható – Dr. Béres Ágnes](#)

[Az ISO 9001:2015 Bevezetési tapasztalatai a Max Savaria-nál – Nagy Marianna](#)

[Versenyelőny vagy nyűg a Minőségirányítás – Kiss Angéla és Dr. Kardos Lilla](#)

[Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai – Majoros Zita Ágnes](#)

[Le a kalappal: Dr. Gutassy Attila - Sződi Sándor](#)

## PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront - Tóth, Csaba László](#)

[What you should know about business process modelling II. part- dr. Ányos, Éva](#)

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

[Techniques of Quality Control to Convince the Top Management No 1](#)

[How to Prepare an Interesting Management Report about the Audit Results? – Mártha, Csenge and Pflanzner, Sándor](#)

[Techniques of Quality Control to Convince the Top Management No 2](#)

[Communication can be Learned – Dr. Béres, Ágnes](#)

[Experiences of Introduction ISO 9001:2015 at Max Savaria – Nagy, Marianna](#)

[Quality Control is a Competitive Edge or Suffering – Kiss, Angéla and Dr. Kardos, Lilla](#)

[Innovation Services of the Enterprise European Network for SME – Majoros, Zita Ágnes](#)

[Hats off to Gutassy, Attila - Sződi, Sándor](#)

## **A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**

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

[Országos Beszállító Fejlesztési Fórum, Budapest, 2017. március 28.](#)

[Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Minőség-menedzsment mindenkinek – Könyvajánló](#)

[Útmutató a Magyar Minőség folyóiratban megjelenő cikkek szerzőinek](#)

## **HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK**

[Nemzetközi rövid hírek](#)

## **A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI**

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

## **NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**

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

[National Supplier Development Summit March 28. 2017. – MMT Conference](#)

[Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Quality Management for Everybody – Book Recommendation](#)

[Guidelines for Authors](#)

## **DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS**

[International Short News](#)

## **NEW MEMBERS TO THE SOCIETY**

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

A tél elmúltával, amikor egy kicsit gazdagabb ételekkel színesítettük az étrendünket, azt kell, hogy tapasztaljuk, bizony, az a fránya mérleg többet mutat, mint szeretnénk. Ami az egyes embernek problémát jelent, az a mi számunkra öröm, hiszen néhány oldallal többet tudunk most átnyújtani Önöknek.

Folytatjuk sorozatainkat, Ányos Éva a második, befejező részben megmutatja, mik kellenek ahhoz, hogy egy valóban korrekt és használható folyamatmodell készüljön. Klotz Péter pedig tovább folytatja a harcát a korrupció ellen, bemutatja a szabványt. A harmadik részben pedig vázolni fogja, mit tehetünk hazánkban e végtelenül káros jelenség felszámolásáért.

Testvérszervezetünk, az ISO 9000 Fórum, a szokásos őszi konferenciájáról szeretnénk bemutatni az ott elhangzott kiváló előadásokból kettőt, amit egyként, de a téma szempontjából (pl. ábraszámozás) mégiscsak kettőként kezelnénk. Az ADAPTO javaslatait igencsak megszívlelendőknek tartjuk. A cikk sajátos megközelítést alkalmaz, saját szereplésükről számolnak be mintha egyszerre szereplők és résztvevők lennének. Úgy gondolom, ez tökéletesen sikerült, remélem Önöknek is ez lesz a véleménye.

Mindig kíváncsisággal tekintettem a MaxSavaria tevékenységére, hiszen nagyon érdekel az online tréningek megvalósítása. Most az új ISO bevezetésének tapasztalatairól olvashatunk tőlük. Reméljük, mostani jelentkezésük csak az első, és hamarosan megosztják velünk az on-line tréningek kapcsán szerzett ismereteiket is, hiszen ez is érdekli olvasóinkat.

Sajnos, nagyon sok honfitársunk kényszerül arra, hogy komoly, műszeres diagnosztikai vizsgálatokkal találják meg problémáik gyökereit. Ebbe magam is belestem, a 45 nap várakozást soknak találtam, így irány a Diagnoscan (az Affidea leánykori neve). Olyan volt a fogadtatás, hogy arra jutottam, ideje volna a rossz bokám megvizsgálásának is. Meg is történt! A doktor-nővel együtt tekintettük meg a hibás alkatrészt és konzultáltunk

a lehetőségekről. Ha valaki arra kíváncsi, hogy milyen egy jó beteg-orvos kapcsolat, itt megtapasztalhatja. A közölt rövid bemutatkozásban elmondják, hogyan készülnek fel az új kihívásokra. Reméljük, még többször is szerepelnek folyóiratunkban

Következő cikkünk reklámnak is tűnhet, de higgyék el nem az. A Vállalkozások Európai Hálózatát (EEN) azért hozták létre, hogy segítsen azoknak a magyar kis- és közepes vállalkozásoknak, amelyek tehetségük alapján képesek lennének arra, hogy a nemzetközi porondon is megállják a helyüket. Mik a lehetőségek? Az EEN munkatársa elmondja.

Nem nagyon szoktuk kommentálni a „Le a kalappal” és más állandó rovataink írásait, hiszen magukért beszélnek. Egy mondat azonban megragadott a Gutassy Attilával készült interjúban: *„Elképedtem. Többek között az MSZ EN 29001 szabvánnyal kapcsolatban tettek fel kérdéseket (két évvel ezelőtt!). A fiatalabbak kedvéért: ez a magyar szabvány a minőségügy, az ISO 9001 dinoszaurusza: régen kihalt. Valamikor az 1990-es évek elején adták ki, és néhány év múlva ki is vonták a forgalomból.”* Szóval itt tartunk? 15 éve még a friss diplomások oktattak ki bennünket az újdonságokról, ma meg vannak egyetemek, ahol megállt az idő? Sajnos igen, de vannak pozitív példák is, DE (én a KLTE-n végeztem, tehát nem releváns a vélemény), Pannon Egyetem az „Autóipari Akadémiával”, Győr a már majdnem Ingolstadt, Audi Tanszék, vagy beszéljünk a Mercedes-ről (GAMF)? Az első kettőt kivéve (vannak mások is) bizony az utált multik hoztak létre tanszékeket, intézeteket, mert biztosak voltak a sikerben. És vannak egyetemek, amelyek saját kútfőből alakítanak ki tudáscentrumokat.

Olvashatnak még érdekes hírekről, évfordulókról, megemlékezésekről.

Főszerkesztő

# Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes... (2)

dr. Ányos Éva

## Előzmény és bevezetés

A Magyar Minőség elektronikus folyóirat 2017/2 számában megjelent azonos című cikkben az folyamatok azonosításának koncepcionális és minőségi kérdéseivel foglalkoztam. A téma kifejtését a folyamatok modellezésével kapcsolatos koncepcionális kérdésekkel folytatom.

A folyamatmodellezés célja, - természetesen az egyébként nem látható folyamatok láthatóvá tételén túl - egy **fenntartható, fejleszthető, a szervezet működését és fejlesztését szolgáló „Tudásbázis” létrehozása**. A modellezéshez használandó eszközök, módszerek megválasztásához tudnunk kell, hogy mire lehet és mire szeretnénk használni az adatbázist. Ennek megválaszolásához szeretnénk segítséget nyújtani, azzal, hogy bemutatom, hogy milyen funkcionalitás elnyeréséhez, mit kell tenni.

A modellezési munka, az adatbázis értéke, a minőségével (hiteles, redundancia mentes, átlátható), és képességeivel (tudja-e, amit kell) mérhető.

A továbbiakban nem étlapot kínálok fel, amiből lehet választani, hanem azt a minimálisan szükséges terjedelmet, amit szerintem érdemes végigvinni.

## Folyamatok modellezése

A modellezés absztrakció, a valóság olyan szintű leegyszerűsítése, mely a jelenség lényegét hordozza, így alkalmas eszköz a megértéshez, elemzéshez. A modellen szerzett eredmények valósággal való összevetése egyrészt biztosítja a valóságot jobban tükröző modell

megalkotását (az eredeti modell finomítását), másrészt a valóság mélyebb megismerését.

A folyamatmodellezési módszerek megközelítési módjukat tekintve, vagy technikai oldalról (IT), vagy üzleti oldalról közelítenek a feladathoz. Az igények különbözőségére tekintettel mindkét szempontból erős módszer nincs. Az esemény-vezérelt folyamat lánc modell (Event-driven Process Chain, EPC), az üzleti szempontból releváns információk leképezésére alkalmas erős módszer és mindkét szempontból elfogadható alternatívát jelent a Business Process Modelling Notation (BPMN) modell. Célszerű az üzleti oldal (végrehajtók) számára EPC, míg a mindkét fél szempontjából releváns folyamatok esetében BPMN modell típust használni.

Az informatikai rendszer által végrehajtott (önálló léttel nem rendelkező) folyamat lényegében az üzleti (végrehajtás szintű) modell részét képezi, de arra való tekintettel, hogy ismerete a végrehajtáshoz nem szükséges, ezen a szinten csak a (BPMN) modellt hordozó funkció jelenik meg. Az emberi beavatkozást nem igénylő, informatikai rendszer által végrehajtott folyamatok a folyamathierarchia 5. logikai szintjét képviselik. Míg a modellezés tekintetében az üzleti (végrehajtás szintű) folyamatok esetében cél a teljeskörűség, az informatikai rendszer által végrehajtott folyamat modellezés célja az informatikai rendszer fejlesztés támogatása. A BPMN modell az üzleti oldal és a fejlesztők közötti kommunikációs platform. Ha készülnek ilyen modellek, akkor viszont elvárás, hogy a fejlesztés befejezésekor a BPMN modell az aktuális állapotot tartalmazza,

ezzel támogatva a többször felhasználhatóságot és a rendszer továbbfejlesztését.

A folyamatmodellek mérete, bonyolultsága és az adatbázisban használatos funkció objektumok száma meghatározó az adatbázis átláthatósága és minősége, azaz a használhatósága, karbantarthatósága szempontjából. Az adatbázisban lévő funkciók száma attól függ, hogy

- a folyamatot alkotó funkciók értelmezési tartománya mekkora területet fed le,
- a folyamat kimenete szempontjából hozzáadott értéket nem képviselő (pl. feladatátadás...) tevékenységeket objektumként definiáljuk, vagy sem,
- a folyamatmodellek csak egyedi (egyszer használatos), vagy ahol lehetséges standard (többször használatos) funkciókból építkeznek.

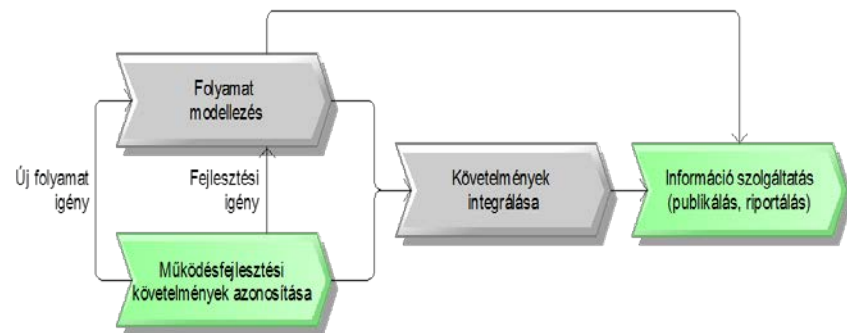
**Megjegyzés:** A gyakorlat azt mutatja, hogy a standard funkciók/folyamatok és a hozzáadott értéket nem képviselő tevékenységek elhagyásával az adatbázisban lévő funkciók száma kevesebb mint a fele, ahhoz képest, ha ezekkel az eszközzel nem élünk.

A folyamatmodellezés maga is egy folyamat, melynek célja

- a folyamat láthatóságának és
- a vállalati működés rendszerszintű átláthatóságának biztosítása,
- a tervezési folyamat támogatása és
- mint információ forrás a működés támogatása.

A folyamat modellezés bevezetésekor célszerű a modellezést két szakaszra bontani. Az első szakasz az információk begyűjtéséről és az írott szabályzatok feldolgozásáról szól. Ebben a munkafázisban történik meg a folyamatok modellezése, melynek során az erőforrásokat, be- és kimeneteket

objektum szinten a többi információt eljárásként rögzítjük/csatoljuk a feladatokhoz. Bár tapasztalatok szerint, már ebben a szakaszban is történik folyamat optimalizálás, ezt a szakaszt szokás tényfolyamat modellezésnek nevezni. Ezen a készültségi szinten átkerült minden rendelkezésre álló információ a folyamatmodellekbe, következésképpen az adatbázis már alkalmas a szabályozási szerep átvételére. Az információ közzététele történhet az adatbázis publikálásával, vagy az adatbázisból generált, - korábbi szabállyal akár azonos formátumú - szabályzat közzétételével.



**1. ábra. Folyamat modellezés két szakasza**

A folyamatmodellezés második szakasza működésfejlesztéshez, azaz a rendszer és folyamat szintű követelmények integrálásához kapcsolódik. A rendszerfejlesztést célzó követelmények új folyamatokat és/vagy a meglévő folyamatok fejlesztésére vonatkozó feladatokat azonosítják.

**Objektum szinten definiált inputok/outputok és erőforrások**

A feladatok végrehajtásához szükséges erőforrások (humán, informatikai, és infrastruktúrális), a folyamat be- és kimenetek (anyag, termék, szolgáltatás, adat, dokumentum) és a célok, követelmények, teljesítmény indikátorok, kockázati pontok stb. definiálása objektum szinten történik. Az objektumok által képviselt információs szint

ideális esetben igazodik a felhasználói igényekhez. Az egyes objektum típusokat, úgy kell megválasztani, hogy a igény esetén az objektum részletezettségi szintje növelhető és a modellezés az erőforrás architektúra irányába kiterjeszthető legyen. Jelen cikk keretében csak az alábbi minimálisan szükséges tartalommal, objektumokkal foglalkozom.

- a humán erőforrás (megfelelő kompetenciával rendelkező ember),
- az informatikai rendszer támogatás,
- input és output adat és dokumentum, és
- célok, követelmények, teljesítmény indikátorok

### Humán erőforrás

A feladatok kiosztása a folyamatmodellekben funkció (feladat) és a szervezeti objektum összekapcsolásával történik, a kapcsolat egyidejűleg definiálja az érintett személy felelősségi szintjét (végrehajt, felelős, közreműködik, véleményez stb.). A humán erőforrás feladatokhoz történő hozzárendelése alapesetben a szervezeti ábra szerinti beosztással történik. Azokban az esetekben amikor ez nem definiálja egyértelműen a személyt, vagy személyeket, akkor kerül bevezetésre a szerepkör, illetve nem gyakran, de előfordulhat olyan eset is, amikor a legjobb megoldást az érintett személy megnevezése jelenti.

**Megjegyzés:** A szervezeti ábrát a humán erőforrás hozzárendelés során nevesített személyekkel (ez jellemzően a vezető beosztásokat érinti) ki kell egészíteni, a folyamatok mentén nem nevesített személyek esetében ez nem követelmény.

Ha a **beosztás** megnevezése kellően informatív, azaz egyszerre definiálja a szervezeti hovatartozást, és a pozíciót, illetve a szervezeti ábrában csak egy helyen

szerepel, akkor nagy azoknak a feladatoknak a száma, mely beosztás szinten lefedhetőek. Ha a feladat hozzárendelés beosztás szinten nem definiálható, akkor a feladatot szerepkörhöz, vagy személyhez rendeljük. A **szerepkör** lehet általános, (pl. munkavállaló, igénylő, szakterület vezető, befizető stb.), definiálhat pozíciót (igazgató, osztályvezető, munkahelyi vezető stb.), lehet felhatalmazáshoz kötött (aláíró, jóváhagyó, költséghely felelős stb.), illetve funkcionális (ajánlat készítő, posta bontó stb.).

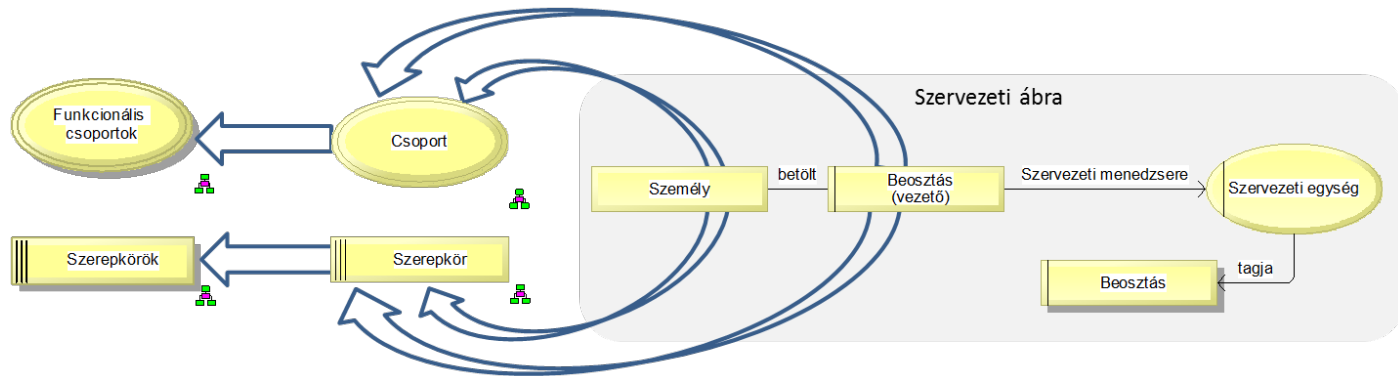
**Megjegyzés:** A szervezeti ábrából már előre látható, hogy a beosztásokkal milyen mértékben lesz lehetséges a humán erőforrás hozzárendelés. Jobb információ szolgáltatást, kevesebb modellezési és karbantartási munkát eredményez, ha az egyéb típusú szervezeti objektumok szaporítása helyett a szervezeti ábrát fejlesztjük, tesszük alkalmassabbá a feladatra.

A feladathoz történő humán erőforrás hozzárendelés történhet funkcionális **csoport** szinten. Ezek nem szervezeti egységek, hanem a szervezetek határain átnyúló bizonyos típusú feladatok végrehajtására alakult csoportok (bizottság, team, vezetői értekezlet...).

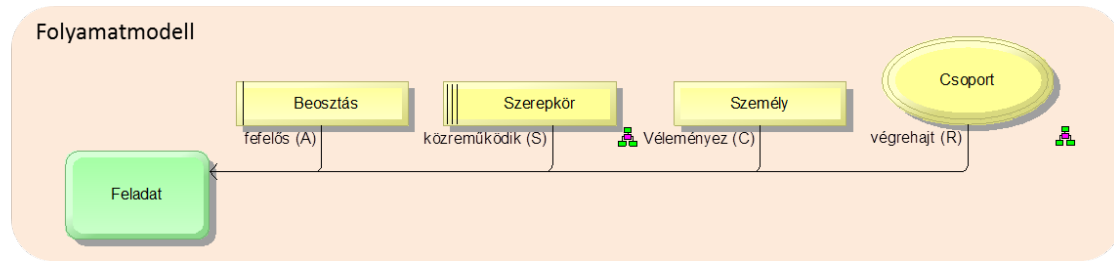
Ahhoz, hogy munkaköri leírás (személy feladatai és szervezeti kapcsolatai) szintű információhoz jussunk, az adatbázisnak egyszerre kell teljesítenie az alábbi két követelményt:

- A feladatokhoz kapcsolt szerepkör, csoport és személy objektumok a szervezeti architektúra modellekben definiált kapcsolatain keresztül visszavezethető legyen a szervezeti ábrában definiált beosztásig.
- A feladathoz történő szervezeti objektum egyértelműen definiálja a végrehajtásban érintett személyt és hatáskörét.

Hogyan oldjuk meg ezt a modellezésben, ezt szemlélteti a következő ábra.



A szerepkör, illetve a csoport objektum alatti modellben kerülnek elhelyezésre az érintett beosztások és/vagy személyek.



2. ábra: feladatokhoz humán erőforrás hozzárendelés

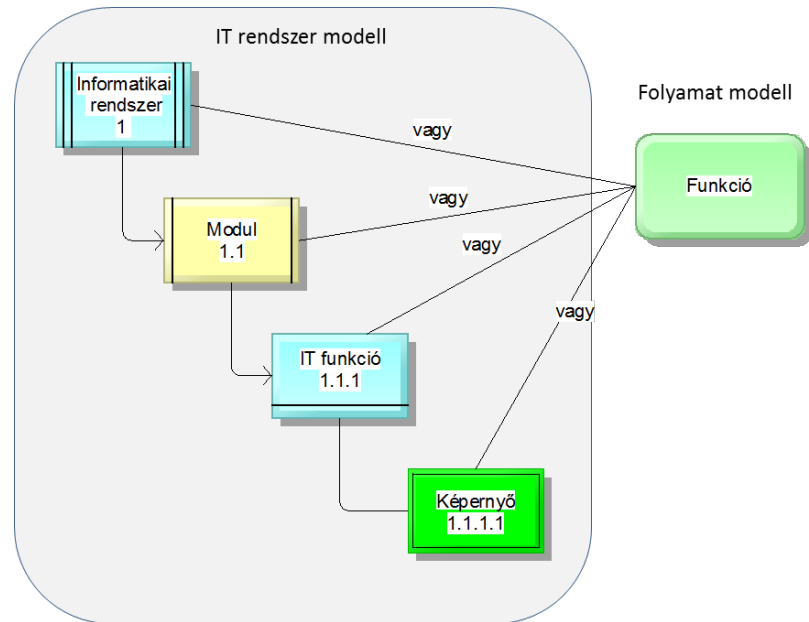
Ha a modellezés során betartottuk a fentiekben leírtakat, akkor a beosztásból indított adatbázis lekérdezéssel, riportolással kinyerhető a **munkaköri leírás**.

A névre szóló munkaköri leírás nem jelenti azt, hogy az adatbázisban minden munkavállalót nevesíteni szükséges (ez hozzáadott értéket nem képviselő, indokolatlanul sok munkát igénylő feladat lenne.). A nem nevesített munkaköri leírások esetében a név hozzárendelés manuális feladat marad.

**Megjegyzés:** Sajnálatos módon erre a témára a folyamatok modellezése során kevés figyelem fordítódik, gyakran az adatbázisban még korrekt szervezeti ábra sincs rögzítve, a feladathoz történő humán erőforrás hozzárendelés improvizált beosztás, illetve szerepkör szinten történik, gyakran azonos objektum típus használatával.

## Informatikai rendszer támogatás

Ideális esetben folyamat modellezést megelőzően az adatbázisban rögzítésre kerül az informatikai rendszer katalógus és megtörténik a rendszerek funkcionális lebontása is (3.ábra).



3. ábra: Informatikai rendszer funkcionális felépítése

A feladatokhoz/folyamatokhoz történő IT támogatás hozzárendelés a felhasználói számára leginkább informatív szinten történjék, mely nagy eséllyel nem a rendszer megnevezése.

**Megjegyzés:** A gyakorlatban ez az ideális eset ritkán biztosított. Gyakran még az informatikai rendszereket tartalmazó hiteles lista sem hozzáférhető. Így a rendszerek felvétele a folyamatok modellezése alkalmával bemondással történik. Nem ritka, hogy egy rendszer több néven is,

vagy egy rendszernek a modulja, látszólag önálló rendszerként kerül be az adatbázisba. A IT funkció szintű definiálására pedig csak akkor szokott sor kerülni, ha a folyamatok modellezése rendszerbevetéshez kapcsolódik.

## Adat és dokumentum

Az adat tények és fogalmak olyan megjelenési formája, amely alkalmas emberi eszközökkel történő értelmezésre, feldolgozásra, továbbításra. Az adatokból gondolkodás vagy gépi feldolgozás útján információkat, azaz új ismereteket nyerünk, az információ értelmezett adat. Az információ szubjektív fogalom, ugyanaz az adat egyik esetben és/vagy felhasználó számára információ, míg máskor, más számára adat. Az információ szubjektív volta való tekintettel a folyamatok modellezése során nem teszünk különbséget adat és információ között, a továbbiakban csak: **adat**

Az információk közvetítői az információforrások (hang, fény, jelrendszer, írás, kép, audiovizuális, elektronikus). Az adat rögzítése, tárolása és ezek továbbítása adathordozók (papír, CD, DVD, video, számítógép...) által történik. A folyamatok modellezése során, - arra való tekintettel, hogy az adathordozó típusa nem tartozik a lényegi tulajdonságok körébe- nem foglalkozunk.

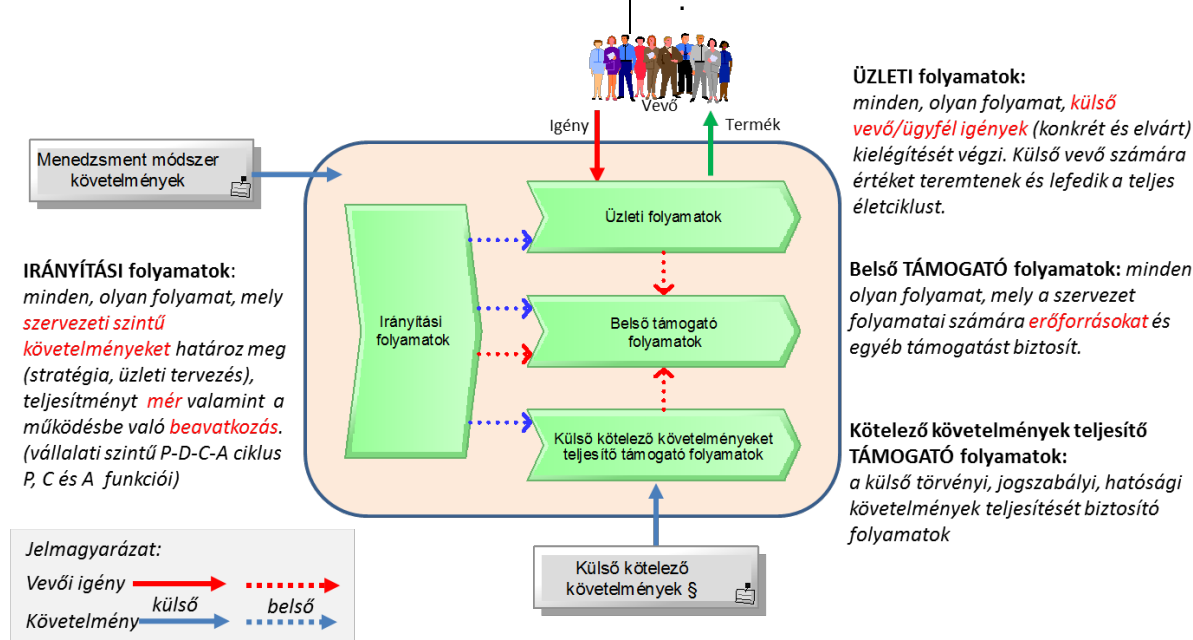
Az adatok egy meghatározható köre esetében előírt követelmény a megőrzés és visszakereshetőség biztosítása. E követelmény tekintetben az adat mindkét jellemzője (tartalom és a tárgyiasult dolog) egyaránt érintett, az adat és hordozója együtt a továbbiakban **dokumentum**. Ebbe a körbe tartozik minden olyan feljegyzés, amely rögzíti az elért eredményeket vagy bizonyítja a tevékenységek megtörténtét.

A megőrzendő feljegyzések (dokumentumok) listája ideális esetben már a modellezést megelőzően rendelkezésre áll. Ebben az esetben a folyamatmodellezés előtt elkészítjük a dokumentumkezelési eljárás keretében kezelendő dokumentum katalógust, a dokumentum objektumok, ha van ilyen, tartalmazzák a formanyomtatvány csatolást is. A folyamatmodellezés során azonosított plusz dokumentummal kiegészítjük a listát, a nem releváns dokumentumokat pedig töröljük, lényegében tehát a folyamatok modellezése során megtörténik a dokumentumlista konszolidációja is.

Az adatok és a dokumentumok megkülönböztetése a modellezés során feladatot jelent, de ennek a munkának a hozzáadott értéke megéri a befektetést. A kezelendő do-

kumentum egyértelmű megnevezéssel és folyamatkapcsolattal rendelkezik, valamint a dokumentum lista bővítése is szabályozott keretek között történik. Mindez jó alap a Dokumentum Menedzsment Rendszer (DMS) bevezetéséhez, illetve a DMS és folyamatok adatbázis össze is kapcsolható.

**Megjegyzés:** A gyakorlatban jellemzően nincs ilyenfajta megkülönböztetés a adatok/dokumentumok vonatkozásában és jellemzően nincs előzetes dokumentum lista sem. A feladatokhoz kapcsolódó input és output adatok/dokumentumok felvétele bemondásra történik. Így nem kizárható, hogy ugyanaz a dokumentum több néven is létrehozásra kerül. Az ilyen adatbázisban az objektumok száma a szükséges mennyiségnél lényegesen több.



4. ábra: Vevői igény, követelmény és folyamatok

## Követelmények integrálása

A követelmények lehetnek külső és belső követelmények, illetve lehetnek kötelezőek, vagy önként vállaltak. A követelmény vonatkozhat a folyamat kimenetére, a termékre/szolgáltatásra (vevői igény), vagy az előállítási folyamatra. A követelmény folyamatok végrehajtása által teljesül.

A 4. ábrán a piros nyilak a folyamatok kimenetére vonatkozó külső és belső vevői igényeket, a folytonos kék nyilak a külső kötelező és önként vállalat, a folyamatok közötti szaggatott kék nyilak, pedig a szervezet által meghatározott, ideális esetben a stratégiából levezetett követelményeket szemléltetik. A követelményeknek integrálása az alábbi lépések mentén történik:

1. A szervezet szempontjából releváns követelmények azonosítása,
  - a. Külső kötelező és önként vállalt követelmények értelmezése, vállalatra történő adaptálása.
  - b. Belső célok, követelmények, mutatószámok meghatározása, ideálisan a stratégiából történő levezetése.
2. A követelmény által érintett folyamatok azonosítása.
3. A követelménynek való megfelelés ellenőrzése.
  - a. Ha a folyamat létezik, de a követelmény nem teljesül, a folyamatot fejleszteni kell.
  - b. Ha a követelmény által érintett folyamat nem létezik, akkor új folyamatot kell létrehozni. Ez azt jelenti, hogy be kell illeszteni az új folyamatot a folyamat struktúrába, ezt követi az új folyamat tervezése, modellezése.

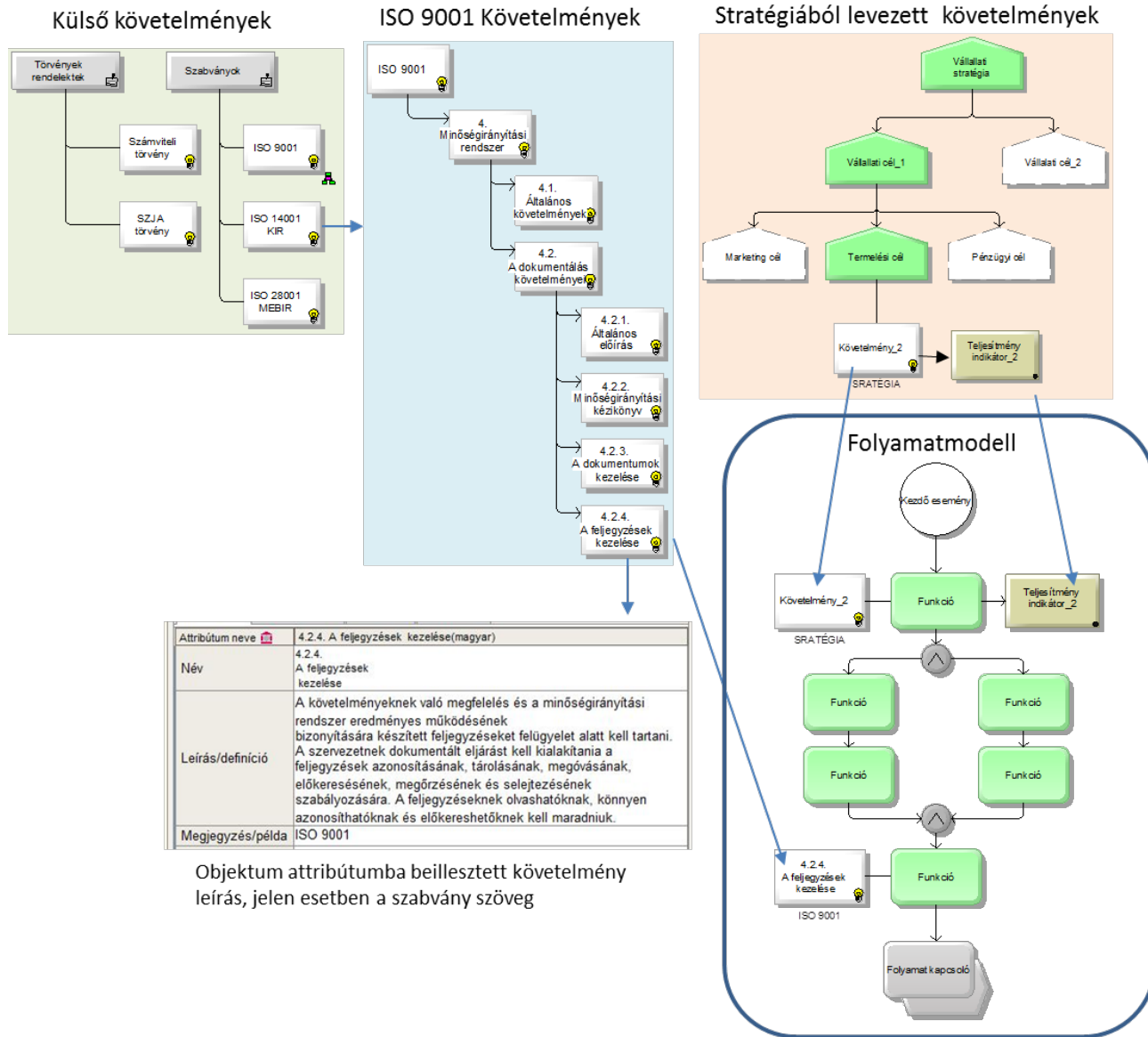
- c. Ha a folyamat létezik és a követelmény is teljesül, akkor meg kell vizsgálni a modellekhez már rögzített, csatolt eljárás leírásokat, és gondoskodni kell arról, hogy egy információ, csak egy helyen legyen rögzítve (redundancia mentes információ rögzítés követelmény).

4. Követelmények objektumok elhelyezése az érintett folyamatokban.

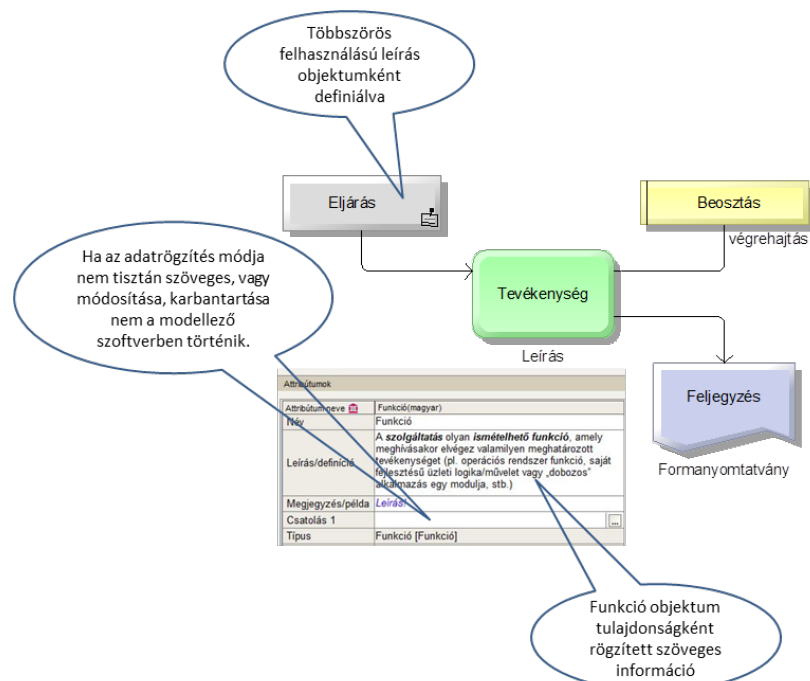
A folyamatok szempontjából releváns követelmények forrása lehet stratégiából levezetett cél vagy követelményeket tartalmazó dokumentum (jogszabály, szabvány...). A következő ábra az ISO 9001 szabvány és a stratégiából történő követelmény levezetését és a követelmény és teljesítmény indikátorok folyamatba történő integrálását szemlélteti.

## Eljárások

A téma tárgyalásával ott tartunk, hogy elkészült a folyamat bemenetekkel, kimentekkel és erőforrásokkal, követelményekkel és a követelmények teljesülésének értékelését biztosító teljesítmény indikátorokkal felszerelt folyamatmodell. Ez információs tartalom, nem feltétlenül elegendő a feladat/folyamat végrehajtásához, hiányozhat még a végrehajtás módjára vonatkozó információ, az eljárás. Az eljárások terjedelem és komplexitás tekintében különböző szinteket képviselnek, a nagy terjedelmű bonyolult tartalomtól, a néhány mondatos leírason át egészen addig, hogy egyszerűbb feladatok és/vagy a megfelelő kompetenciával rendelkező személy számára akár nincs is rá szükség.



5. ábra: Követelmények levezetés és folyamatokba történő integrálása



## 6. ábra: Eljárás rögzítési módszerek

A tisztán szöveges információ ideális helye az információ tekintetében érintett modell, vagy objektum „leírás” attribútum, a táblázatos és/vagy grafikus, képi információk esetén a külső dokumentum linket a „csatolás” attribútumban lehet elhelyezni. A többszörös felhasználású szabályzatok, felhasználói kézikönyvek, külső dokumentumok önálló szabályozó dokumentumok.

A feladat végrehajtásának módját leíró, eljáráson túl egyéb információ is rögzíthető az attribútumokban. Például a feljegyzések esetében, ha van ilyen csatoljuk az alkalmazandó formanyomtatványt, rögzíthetjük a megőrzésükre vonatkozó szabályokat (milyen adathordozón, mennyi ideig hol kell elhelyezni...).

## Összegzés

A folyamatmodellezés maga is egy folyamat, bemenetei, az alapanyagok (az objektumok, kapcsolatok, modellek) és az információk (dokumentált és nem dokumentált szervezeti tudás). A végrehajtáshoz szükséges erőforrás a megfelelő kompetenciával rendelkező modellező és a modellezésre használt informatikai rendszer. A termék a modelleket tartalmazó adatbázis. Az adatbázis megfelelőségének mutatója, hogy milyen mértékben képes az alábbi követelmények kielégítésére.

- a folyamat láthatóságának és
- a vállalati működés rendszerszintű átláthatóságának biztosítása,
- a tervezési folyamat támogatása és
- mint információ forrás a működés támogatása
  - o információ szolgáltatás,
  - o szabályozás,
  - o működésfejlesztés és
  - o megfelelőség tanúsítás támogatása.
- A modellezés kiterjeszthetőség lehetőség (folytathatóság) biztosítása
  - o Szabályozási mélység növelési lehetőség fenntartása.
  - o Erőforrás architektúra irányába történő kiterjeszthetőség biztosítása.

A teljesség igénye nélkül néhány haszonnal járó kiterjesztési lehetőségre is szeretném felhívni a figyelmet.

Az informatikai rendszer architektúra (hardver és szoftver) irányába történő kiterjesztés, révén lehetővé válik annak elemzése, hogy egy IT rendszeren belüli meghibásodás érinti-e, ha igen milyen folyamatokat. Természetesen ezen a területen is élhetünk a követelmény (CMDB, ITIL...) integrálási lehetőséggel.

Napjaink aktuális kötelezettsége az EU legújabb adatvédelmi rendelete (GDPR) által támasztott követelményeknek való megfelelés. A követelmények teljesülését biztosító új folyamatok és folyamatfejlesztések azonosítása tekintetében a javasolt megoldás a „Követelmények integrálása” fejezetben található. A személyes adatok kezelésére vonatkozó követelmények között a rendelet az adatok vonatkozásában előírja, az adatok teljes útvonalának (származás, tárolás, megosztás, megsemmisítés...) a nyomonkövetését. Ha a feladatokhoz történő input/output adat hozzárendelés a személyes adatok esetében az adatbázisban előzetesen létrehozott „Személyes adat katalógus”-ból történik, akkor az adatbázisból történő lekérdezéssel az **személyes adat-IT rendszer**, illetve **személyes adat-dokumentum** kapcsolatok lekérdezhetőek. Az informatikai rendszerben tárolt adatok esetében a rendszerek közötti adatátadás pedig adatátviteli-interface modellben dokumentálható.

Végezetül visszatérnék az előzmény cikkben a téma indító három módszertani alapvetésre:

1. A szervezet minden (szükséges) folyamata, közvetlenül, vagy közvetve **értéket állít elő** külső vevő/ügyfél számára, vagy a működés feltételeit biztosító követelmények teljesítését biztosítja.
2. Minden, ami a szervezet működése szempontjából releváns, közvetlenül, vagy közvetve **folyamathoz kapcsolódóan definiálható**.

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

Én hiszem, megtapasztaltam, hogy ez igaz, ha pedig igaz, akkor a fenti elvek mentén felépített adatbázis minden követelményt integrálni képes, tehát az biztos, hogy az adatbázisunk integrált és az is, hogy rendszer, azaz „Integrált rendszer”. Azzal már nem próbálkoznék, hogy megmondjam, hogy milyen (irányítási, információs, vállalatirányítási, minőségirányítási stb.) rendszer, mert már minden szóba jöhető jelző foglalt. Ezért, ha nevet kell adni a gyerekeknek, akkor legyen „Tudásbázis”, vagy „Vállalati architektúra”, bár nekem jobban tetszene az „Üzleti architektúra”, sajnos azonban, ha igaz, akkor ez csak a folyamatokat fedi le az erőforrás architektúrákat nem. Bár ez utóbbi probléma áthidalható, ha bevezetjük a „Folyamat architektúra” megnevezést, akkor lehet az egész „Üzleti architektúra”. Ez a névadási ceremónia is azt mutatja, hogy nem igazán vannak ezen a területen használható egyértelmű definíciók. Felkapunk egy nekünk legjobban tetszőt, majd megmagyarázzuk, hogy mit értünk alatta, én is több helyen éltem ezzel az eszközzel: redundancia, adat, dokumentum, struktúra, hierarchia, architektúra stb.

Nem esett eddig szó a modellező eszközről. Én az ARIS szoftvert használom, ez minden a fentiekben leírt és még potenciálisan szükségessé váló feladat ellátására alkalmas. Nem állítom, hogy ez az egyetlen alkalmas eszköz, de vannak szép számmal olyanok, melyek nem rendelkeznek minden általam fontosnak ítélt képességgel. Jó, ha a szoftver választást megelőzi a rendszerrel szembeni követelmények meghatározása. Szerintem az ARIS egyetlen hibája, hogy túl sokat tud, igaz, hogy módszer-szűrővel le lehet szűkíteni az eszközkészletét, és ezt meg is kell tenni, mert különben tele lesz az adatbázis grafikusan nem észlelhető, de a lekérdezést zavaró szeméttel.

Általában a várható eredményekkel szokás kezdeni egy módszer népszerűsítését, ebben a témában is ezt hallgatjuk és gyakoroljuk 20 éve. Sokan nekifogtak a megvalósításnak, nem kevesen többször is, mégis a lehetőségekhez képes csekély eredménnyel dicsekedhetnek. Én most tudatosan kezdtem fordítva, a megvalósítás irányából a téma ismertetését. Azt remélem, hogy aki végigjárja velem ezt a nem egyszerű és nem is rövid utat, azok között lesz majd olyan, aki megérti, hogy eddig miért nem sikerült és elhiszi nekem azt, hogy ez is egy olyan munka, amit **csak jól érdemes csinálni**. Valamit jól csinálni, pedig nem kerül többbe, mint rosszul csinálni.



**Szerző:**

dr. Ányos Éva

Működésfejlesztési tanácsadó (végzettségét tekintve vegyészmérnök, minőség és termelés menedzsment szakmérnök, MBA pénzügyi és gazdasági szak). Szakterülete: a szervezet működésének modellezése, folyamat és minőségmenedzsment rendszerek és módszerek bevezetése. 20 év tanácsadói tapasztalat, közel 60 projekt: Audi Hungaria, MOL, Allianz Hungária Biztosító, AEGON Magyarország, MNB, K&H, CIB, Erste és Raiffeisen bankok, Paksi Atomerőmű, Vodafone, önkormányzatok, termelő és kereskedelmi cégek.

---

**Érdeklik a minőségügy fejleményei?  
Találkozni szeretne a legismertebb  
szakemberekkel?**

**Fejleszteni szeretné minőségügyi ismereteit?**

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

**[Lépjen be itt](#)**

---

# Új eszköz a korrupció ellen: a megvesztegetés elleni irányítási szabvány - a szabvány kidolgozása és bemutatása

Dr. Klotz Péter

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet 2016 októberében új irányítási szabványt fogadott el ISO 37001:2016 Megvesztegetés elleni irányítási rendszerek (Anti-Bribery Management Systems) néven. Az új szabvány célja, hogy segítséget nyújtson a megvesztegetés elleni irányítási rendszer létrehozásához, megvalósításához, fenntartásához, felülvizsgálatához és jobbá tételéhez. Háromrészes cikksorozatomban második részében arra keresem a választ, hogy hogyan zajlott a szabvány kidolgozása és ez milyen eredményre vezetett.

## 1. A szabvány kidolgozása

Amint azt cikkem előző részében bemutattam, a nemzetközi környezet, valamint egyes államok (különösen az USA és az Egyesült Királyság) jogi szabályainak változása arra ösztönzi a vállalatokat, hogy szervezeteiken belül fokozott figyelmet fordítsanak a vesztegetés megelőzésére. A vállalatoként eltérő, ad-hoc megoldások hátránya ugyanakkor, hogy nem kapcsolódik hozzájuk az adott szervezettől független minőségbiztosítási, tanúsítási eljárás. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a rendszer megfelelősége minden esetben „élesben” vizsgázik, vagyis csak a megvesztegetéssel kapcsolatosan indult eljárás eredményeként derült ki, hogy a vállalat által alkalmazott megoldások megfelelőek-e.

Ez amellett, hogy a vállalat számára jelentős kockázatot hordoz, annak a veszélyét is magában rejt, hogy a vesztegetés megelőzésére létrehozott rendszer alulfinanszírozott lesz, vagy éppen ellenkezőleg, túl sok erőforrást von

el más tevékenységektől. Szükséges volt tehát egy olyan irányítási rendszerszabvány kidolgozása, amely hatékony és eredményes, biztosítja a nemzetközi és hazai jogi követelményeknek való megfelelést, egyben rugalmasan adaptálható mind a szervezeti struktúrákhoz, mind a meglévő irányítási és minőségbiztosítási rendszerekhez.

A munka a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet e célra létrehozott ISO/PC 278 projektbizottságában kezdődött meg 2013-ban 38 ország részvételével, amely mellett 23 ország megfigyelőként, 8 szervezet pedig aktív közreműködőként vett részt a folyamatban. Ez utóbbiak közé tartozik például a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD), az IQNet Association vagy a Transparency International. A munkacsoport titkársági feladatait a Brit Szabványügyi Hivatal (British Standards Institution) látta el (ISO/PC 278), a szabvány alapjául pedig a brit BS 10500 Anti-Bribery Management System szabvány szolgált. A több évig tartó előkészítő munka eredményeként 2016. október 15-én fogadták el az új szabványt ISO 37001:2016 Megvesztegetés elleni irányítási rendszerek (Anti-Bribery Management Systems) néven.

## 2. A szabvány bemutatása

A szabvány kidolgozásakor fontos szempont volt, hogy az mérettől és típustól függetlenül valamennyi szervezetre alkalmazható legyen. Az új szabványt ezért úgy alakították ki, hogy kis- és középvállalatok, nagyvállalatok, valamint a közigazgatási szervek, gazdasági társaságok, illetve

non-profit szervezetek egyaránt rugalmasan alkalmazhassák akár más irányítási rendszerektől függetlenül, akár más rendszerekkel összehangolva (Krantz-Czimer, 2015). Ez utóbbi kapcsán elsősorban az ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények, az ISO 14001:2015 Környezetközpontú irányítási rendszerek. Követelmények alkalmazási útmutatóval, az ISO/IEC 27001:2014 Informatika. Biztonságtechnika. Információ-biztonság-irányítási rendszerek. Követelmények, illetve az ISO 31000:2015 Kockázatkezelés és felmérés. Alap- és irányelvek elnevezésű szabványokkal való összehangolás lehetősége merülhet fel.

Az új, tíz részből álló szabvány felépítése az irányítási szabványoknál megszokott mintát követi: az első rész a szabvány hatályát (Scope), a második a normatív hivatkozásokat (Normative references), a harmadik pedig a fogalmakat és meghatározásokat (Terms and definitions) foglalja magába. Ezt követik a szervezeti sajátosságokra (Context of the organization), a vezetésre (Leadership), a tervezésre (Planning), a támogatásra (Support), a működésre (Operation), a teljesítmény értékelésre (Performance evaluation), valamint a fejlesztésre (Improvement) vonatkozó részek. A meg lehetőségen hosszú szabvány gyakorlati alkalmazását a mellékletként csatolt, a szabvánnyal megegyező terjedelmű útmutató (Guidance) segíti.

A szabvány elsősorban az alábbi területekre vonatkozóan határoz meg intézkedéseket:

- Az irányítási rendszer és kialakítása, kockázatelemzés;
- Vezetés és elköteleződés, vezetői szintek és politikák;
- Kompetenciák, munkatársak, képzések és érzékenyítés;
- Kockázatfelmérés és kellő gondosság;

- Pénzügyi és nem pénzügyi kontrollok, valamint irányított szervezetek és üzleti partnerek;
- Ajándékok, rendezvények, adományok kezelése;
- Monitoring, mérés, elemzés és értékelés;
- Belső ellenőrzés, vezetői és irányítói ellenőrzés.

Az új irányítási szabvány alkalmazásával kapcsolatosan fontos kérdés, hogy a szabvány mit ért megvesztegetés alatt, azaz melyek azok az esetek, amelyekre vonatkozik? A szabvány szerencsés módon nem megy bele annak vizsgálatába, hogy mi a korrupció, hanem kizárólag a korrupciónak büntetőjogilag releváns részelemére, a (meg)vesztegetésre fókuszál. Bár a világ legtöbb országában a vesztegetés a helyi jog szerint is bűncselekménynek minősül, az egységes alkalmazást segíti, hogy a szabvány is rögzíti azokat a tevékenységeket, amelyekre vonatkozik. A szabvány szerint vesztegetésnek minősül „Bármilyen – anyagi vagy nem anyagi – értékkel bíró bármely jogtalan előny közvetlen vagy közvetett ajánlása, ígérete, adása, elfogadása vagy kérése valaki számára ösztönzésként vagy ellenszolgáltatásként az alkalmazandó jog megsértésével, ennek helyétől függetlenül azért, hogy kötelezettségeinek teljesítésével kapcsolatban cselekedjék, vagy attól tartózkodjék.” (ISO 37001:2016 p. 6.). A szabvány tehát bármilyen, a fenti feltételeknek megfelelő jogtalan előnyt vesztegetésnek tekint, ugyanakkor fontos szűkítő feltétel, hogy annak az alkalmazandó jogba kell ütköznie. Ez a megfogalmazás biztosítja az elhatárolást az etikai szempontból aggályos, de jogszabályba nem ütköző cselekedetektől, ugyanakkor lehetővé teszi a szabvány rugalmas alkalmazását lényegesen eltérő társadalmi-gazdasági viszonyok között is.

### 3. A szabvány célja és eszközei

A szabvány célja, hogy könnyen és hatékonyan alkalmazható eszközt nyújtson a megvesztegetés jelentette kockázatok megelőzésére, kimutatására és kezelésére egyaránt. Abban nyújt segítséget, hogy a szabványt alkalmazó szervezetek elkerülhessék vagy csökkenthessék mindazon költségeket, kockázatokat és károkat, amelyek a megvesztegetéshez kötődnek, egyúttal kapcsolataikban erősítse a bizalmat és megbízhatóságot. A szabvány alapvetése, hogy a szabályozás alapvetően nem elégséges eszköz a megvesztegetéssel kapcsolatos problémák kezeléséhez, ahhoz a szervezet egészére kiható, irányítási rendszerbe foglalt komplett intézkedések sora szükséges.

A szabvány ezeket a következő négy kategóriába sorolja:

1. Kötelező elemek („shall”): ide tartoznak azok az intézkedések, amelyek minden megvesztegetés elleni irányítási rendszer szükségszerű elemei. Ilyen például az irányítási rendszer célja szempontjából releváns külső és belső tényezők meghatározása, valamint az ésszerű és arányos irányítási rendszer fenntartása.
2. Ajánlások („should”): azon intézkedések, amelyek alkalmazása javasolt. Ilyen lehet például speciális útmutató készítése a vesztegetésnek kitett személyek számára, vagy magasabb szintű intézkedések implementálása a magasabb veszélyeztetettségű ügyletekhez kapcsolódóan.
3. Engedélyek („may”): megengedett intézkedések. Ezek közé tartozik a nagyszámú lakossági ügyfél alacsony kockázati kategóriába sorolása, vagy három vesztegetési kockázati csoport létrehozása.
4. Lehetőségek („can”): azon intézkedések, amelyek valamilyen eredményre vezethetnek. Például azok a

képzések, amelyek a vesztegetés megelőzéséhez és elkerüléséhez járulnak hozzá vagy az átvilágításhoz kapcsolódó új információk, amelyeket így fel lehet használni a kockázatelemzéshez.

Ezen intézkedések eredményes implementálásához ugyanakkor feltétlenül szükség van a vezetés elkötelezettségére az integritás kultúrája, az átláthatóság, a nyitottság és a jogi megfelelés megteremtése iránt. A szabvány megfogalmazásában: „A jól irányított szervezettől elvárható, hogy rendelkezzen irányítási rendszerekkel támogatott megfelelési politikával, amely támogatja, hogy megfeleljen jogi kötelezettségeinek, valamint integritás iránti elkötelezettségének.” (ISO 37001:2016, p. 5.). A szabványnak az optimális szervezetről rajzolt képéből egy duális rendszer bontakozik ki, amelynek egyik területe a jogszabályoknak való megfelelés, másik területe viszont az elvek, értékek világába vezet. A szervezeten belül az egyes prioritásokat (pl. minőség, környezet, informatika, megvesztegetés) külön irányítási rendszerek foglalják keretbe, amelyek kölcsönösen támogatják is egymást, ugyanakkor dinamikus kapcsolatban vannak a külső és belső környezettel. A dinamikus alkalmazkodást a kockázatelemzés mint módszer biztosítja, amely az irányítási rendszereken belül, illetve önállóan is megjelenik (lásd például az ISO 31000:2015 szabványt).

A kockázatelemzésnek a megvesztegetés elleni szabvány által is adaptált szemléletéből az következik, hogy a megvesztegetés kockázatait a szabvány által javasolt politikák, eljárások és kontrollok tökéletes alkalmazásával sem lehet teljes mértékben kiszűrni. Ugyanakkor a szabvány alkalmazásával lehetőség nyílik olyan ésszerű és arányos intézkedések bevezetésére, amelyek a megvesztegetés okozta kockázatokat jelentős mértékben csökkentik.

#### 4. A szabvány alkalmazása

Az ISO 37001:2016 szabvány sajátossága, hogy képes kezelni a vesztegetés mindkét, aktív és passzív formáját. Egyaránt vonatkozik tehát arra az esetre, amikor a vesztegetést a szervezet érdekében és arra is, amikor a szervezet sérelmére követik el. Fő célja a szervezet sérthetetlenségének, vagyis integritásának megőrzése.

A szabvány nyújtotta lehetőségeket a kidolgozásban közreműködő Brit Szabványügyi Hivatal megfogalmazása alapján (BSI, 2017) az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Lehetőséget nyújt a szervezet politikái és eljárásai hatékonyságának külső vizsgálatára;
- Demonstrálja a hatályos jogi szabályozásnak, így például a Foreign Corrupt Practices Act-nek (FCPA) vagy a UK Bribery Act-nek való megfelelést;
- Bevonja a szervezet partnereit a kockázatfelmérési és -elemzési folyamatokba;
- Biztosítja a beszállítók, alvállalkozók és ügynökök elkötelezettségét a szervezeti megvesztegetés elleni politikák iránt;
- Csökkenti szervezeti költségeket és célirányossá teszi az erőforrások felhasználását.

Az új szabvány további előnye, hogy hozzájárul az etikus üzleti környezet térnyeréséhez, a korrupciós bűncselekmények visszaszorításához, továbbá a szervezet működésébe vetett bizalom erősítéséhez – külföldön és Magyarországon egyaránt.

#### Felhasznált irodalom

BSI (2017): ISO 37001 Anti-Bribery Management System - Protect and preserve your organizational integrity <https://www.bsigroup.com/en-GB/iso-37001-anti-bribery/> (letöltés dátuma: 2017. 01. 29.)

ISO 37001:2016 Anti-Bribery Management Systems szabvány

ISO/PC 278 (2017): ISO/PC 278 Anti-bribery Management Systems [http://www.iso.org/iso/home/standards\\_development/list\\_of\\_iso\\_technical\\_committees/iso\\_technical\\_committee.htm%E2%80%89?commid=4515115](http://www.iso.org/iso/home/standards_development/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm%E2%80%89?commid=4515115) (letöltés dátuma: 2017. 01. 29.)

Krantz Domokos – Czimer Gáborné (2015): Szabványokkal a megvesztegetés ellen <http://www.mszt.hu/web/guest/szabvanyokkal-a-megvesztegetes-ellen> (letöltés dátuma: 2017. 01. 29.)



##### Szerző:

Dr. Klotz Péter  
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 antikorrupciós 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.

Formabontó rendezvénynek szántuk és úgy is sikeredett nov. 23-i szakmai rendezvényünk, az „ISOFÓRUM Ősz 2016”, melynek előkészületeiben és kivitelezésében az ISO 9000 FÓRUM Egyesület mellett az ADAPTO csapata jelentős szerepet vállalt.

Célunk az volt, hogy szempontokat és néhány konkrét eszközt adjunk résztvevőink kezébe ahhoz, hogy hatékonyabbá váljon a vezetőséggel való együttműködés a minőségirányítás és kockázatkezelés területén. Hogy minél inkább képesek legyünk felkelteni a vezetők érdeklődését és megnyerni támogatásukat.

Két előadással is készültünk. Mártha Csenge (konzulens, ADAPTO Solutions Kft.) és Pflanzner Sándor (fejlesztési vezető, ADAPTO Solutions Kft.) előadásában egy három felvonásos színielőadásban arra kaptunk ötleteket, hogy hogyan érdemes az elemzéseket, feltételezéseket lefordítani a menedzsment számára. Hogyan foglaljuk össze és tálaljuk strukturáltan, vizualizáltan és könnyen értelmezhetően megállapításainkat, hogy valóban támogassák és meggyorsítsák a döntéselőkészítést? Mindehhez természetesen segítségül hívtuk az ADAPTO eredménytermékeit, melyek következetességük és teljességük tekintetében bátran állíthatjuk, hogy egyedülállók a hazai piacon.

### **A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 1. Hogyan készítsünk érdekes vezetői összefoglalót az audit eredményéből?**

**Mártha Csenge és Pflanzner Sándor**

Ki látott már érdekes és színes audit eredményeket? Az auditra nem ez a jellemző. A jellemző inkább az, hogy kapunk egy 70-100 oldalas összefoglalót, aminek az első 20 oldala még csak arról szól, hogy milyen módszertannal dolgozunk majd. Mire ennek a végére eljutunk, már elfáradtunk, s még semmit sem tudtunk meg a lényegből. Egy vezetőnek erre se ideje, se türelme nincsen. Mégis, hogyan lehetne érdekessé tenni számára ezt a sokszor igen „száraz” területet, amivel pedig annyit foglalkoztunk?



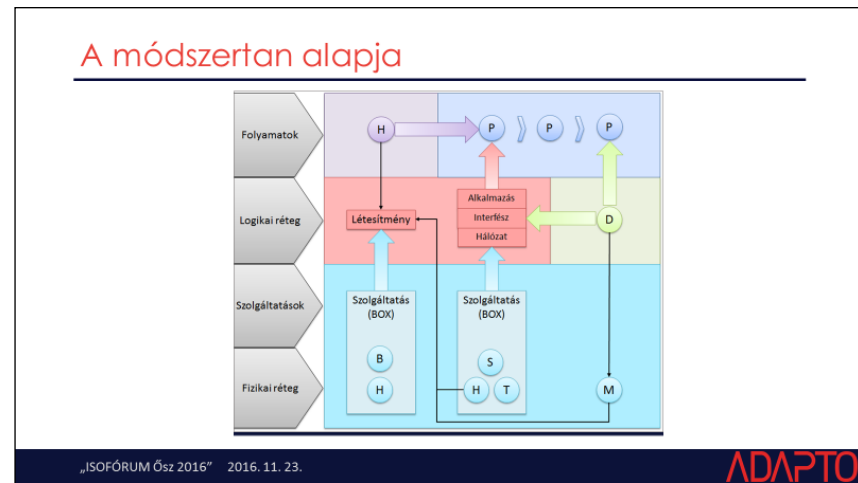
**1. kép: Mártha Csenge és Pflanzner Sándor előadás közben**

A vezetőség és az auditból levont következtetések szempontjából is az audit talán legfontosabb eleme a záró prezentáció, amikor a vállalat vezetőségének beszámolunk az elvégzett átvilágítás eredményéről. Ebben a cikkben igyekszünk bemutatni az általunk helyesnek vélt prezentáció felépítését és módját, melyet az „ISOFÓRUM Ősz 2016” szakmai rendezvényén elő is adtunk. A hatékony megoldás megértéséhez először bemutatjuk a leggyakrabban előforduló hibákat.

A prezentáció gyakran kezdődik olyan felsorolással, amely az elvégzett munka mennyiségét próbálja bemutatni, mint például: „a hatáselemzés során 21 üzleti területet, 84 szerepkört, 52 adatgazdát, 89 folyamatot (ezen belül 324 tevékenységet), 35 alkalmazói rendszert, vizsgáltunk...” stb. Egy ilyen felsorolás könnyen válik álmosító zsolozsmázássá, és már az előadás elején elveszítjük a hallgatóság figyelmét, hiszen ők nem az erőfeszítésünk mennyiségére és részleteire, hanem annak eredményére kíváncsiak. Meg is teszteltük a szakmai fórum hallgatóságát: közvetlenül a felsorolás után kérdeztünk rá, hogy ki emlékszik, hány szerepkört vizsgáltunk meg? Nem csodálkoztunk, hogy senki sem tudta felidézni a számot. Valószínűleg azért, mert érdektelen adat volt az előadás témájához mérten. A vezetők csak és kizárólag olyan adatokat, megállapításokat várnak, ami értékes számukra, azaz ami támogatja őket a döntéshozatalban. Arra szeretnének bizonyosságot, hogy az összefoglaló alapján elegendő rálátást szereznek ahhoz, hogy döntést hozzanak. Nem csak elég gyorsan, de elég alaposan is.

Előadásunkat célszerű az alkalmazott vállalat-modellezési módszertan bemutatásával kezdeni – már ha van ilyen. A prezentációba olyan ábrát tegyünk, amelynek segítségével könnyedén el lehet magyarázni a módszertant! Nemcsak azért, mert egy kép többet mond száz szónál, egy jó

vizuális megjelenítés megszorozhatja mondandónk érthetőségét és jegyezhetőségét, hanem azért is, mert egy világosan megjelenített módszertan javítja megítélésünket vezetőink szemében. Ha képesek vagyunk bemutatni a nagy képet, akkor képesek vagyunk a vezetők fejével gondolkodni, azaz bízhatnak abban, hogy az elemzéseink helytállóak. Az **1. ábrán** az általunk javasolt modellezési módszertan alapjait látjuk.



**1. ábra**

Az 1. ábra magyarázata: „...Fel kell mérni a folyamatokat, ezek lépéseit, majd meg kell határozni, hogy milyen szerepkörök, milyen felelősségi körökkel vesznek részt benne. Az ábrán a lila nyíl a RACI mátrixot jelenti. A folyamatokban használt alkalmazások, hálózatok valamint a létesítmények alkotják a logikai réteget, amely a piros téglalapok ábrázolnak. Meg kell állapítani, hogy a folyamatok működéséhez milyen adatkörök kellenek – ezt a kapcsolatot zöld nyíl jelöli.”

Óva intünk mindenkit az infantilis képek, valamint az elcsépelt mémek használatától!

A felmérés során a feltárt problémák jelentős részét középvezetői szinten meg lehet oldani. Érdeemes ezeket az eredményeket megemlíteni, de semmiképpen sem célszerű részletekbe menően elmagyarázni őket, mert a vezetőség figyelmét azokra a pontokra kell koncentrálni, amelyek felső vezetői döntést igényelnek.

Akciótervek

- Megszüntettük szerepköri anomáliákat
- Megfelelő tartalékidőt biztosítottunk minden támogató folyamat és az üzleti folyamatok között
- Az informatika vezetőjét tájékoztattuk a kritikus erőforrásokról
- Átszerveztük a karbantartó személyzet munkaidejét, hogy jobban igazodjon az üzletmenethez.

„ISOFÓRUM Ősz 2016” 2016. 11. 23.

ADAPTO

2. ábra

A 2. ábra magyarázata: „Megszüntettünk 13 szerepköri anomáliát, azaz azokat az eseteket, amikor egynél több felelős volt a folyamatban, vagy ha nem volt végrehajtója a folyamatnak.

5 olyan esetet találtunk, amelyeknél a támogató folyamatok és az üzleti folyamatok közötti tartalékidő nem volt elegendő, ezért ezeket a folyamatokat átszerveztük úgy, hogy legalább egy órás tartalékidő legyen minden fontos üzleti folyamat előtt. [...]”

A felső vezetőket elsősorban azok a problémák érdeklik, amik a vállalat eredményességére hatással vannak: ezen a ponton akarnak belenyúlni a vállalat működtetésébe.

Ennek megfelelően értesülniük kell a vállalatot érintő legnagyobb kockázatokról. Legfeljebb 10-15 kockázatról beszélünk, ugyanis még a legnagyobb vállalatok sem tudnak

egyszerre 10-15 stratégiai kockázatkezelési projektnél többet egy időben végrehajtani.

Mindemellett a felsővezetői prezentációnak rövidnek és lényegre törőnek kell lennie, majdnem olyanak, mint a klasszikus Steve Jobs féle liftbeszédnek. Elmondások szerint, ha Jobs egy munkatársával együtt szállt be a liftbe, akkor a munkatársnak nagyon röviden és tömören el kellett tudnia magyaráznia, hogy mivel foglalkozik a cégnél. Ha ez nem sikerült, előfordult, hogy mire a harmadikra érték, az illetőnek már nem is volt munkája. Valahogy így kell tudnunk beszélni az audit eredményeiről is. Először is világossá kell tennünk, hogy a legnagyobb kockázatokat igyekeznünk kell elkerülni. Használjunk színskódot a könnyebb áttekinthetőség végett, legyenek ezek a piros kockázatok. A következő szintű kockázatok – a narancssárgák – azok, amiket kezelnünk kell, míg a sárgák és zöldek esetén jó, ha tudunk róluk, de minősíthetjük őket olyan szintűnek, amit felvállal a vállalat vezetése, azaz nem igényel azonnali beavatkozást. A kockázat számításának módját érdemes ismernünk, de csak abban az esetben osszuk meg a vezetőséggel, ha rákérdeznek.

Legfontosabb kockázatok

| Kockázat neve                                     | Típusa      | Hatás             | Valószínűség | Kockázat szintje | Kockázat potenciál |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------|------------------|--------------------|
| Tűsajtás a központi épületben                     | Létesítmény | Kiemelkedően nagy | Állandósult  | 30               | ■                  |
| PR konfliktus                                     | Emberi      | Kiemelkedően nagy | Állandósult  | 30               | ■                  |
| Sikkasztás                                        | Működési    | Kiemelkedően nagy | Gyakori      | 25               | ■                  |
| Daruzás közben okozott baleset                    | Emberi      | Kiemelkedően nagy | Gyakori      | 25               | ■                  |
| Alapanyag beszállító becsődöl                     | Szállítói   | Kiemelkedően nagy | Gyakori      | 25               | ■                  |
| Szabotázs a gyáregységben                         | Létesítmény | Nagy              | Állandósult  | 24               | ■                  |
| Zsaroló vírus fertőzés                            | Információ  | Kicsi/Nagy/Nagy   | Állandósult  | 24               | ■                  |
| A kockagördítő gép kiesése miatt leáll a termelés | Működési    | Nagy              | Állandósult  | 24               | ■                  |
| Hibás adatok kerülnek a közbeszerzési tenderbe    | Működési    | Nagy              | Állandósult  | 24               | ■                  |
| Adatszivárgás (gyártási titkok)                   | Információ  | Nagy/Kicsi/Kicsi  | Állandósult  | 24               | ■                  |

„ISOFÓRUM Ősz 2016” 2016. 11. 23.

ADAPTO

3. ábra

Az eddigiek alapján a 3. ábra magyarázata a legfontosabb kockázatokról valahogy így hangzik: „A központi épület aulájának biztonságos őrzése nem megoldott. Nagy ügyfélforgalom mellett, a terrorfenyegetettség növekedése miatt elképzelhető egy túszejtő akció. [...]”

A gyártóberendezésünk elavult, gyakran igényel karbantartást. Emiatt tavaly 50 millió forint veszteségünk volt.”

Ha listáztuk és prioritási sorrendbe állítottuk vállalatunk kockázatait, akkor a kockázatokhoz cselekvési terveket kell készíteni. A kidolgozott döntési opciók közül a mednezment gyorsan, hatékonyan tud majd választani.



4. ábra

A 4. ábra magyarázata: „A gyártóberendezésünk folyamatos működésének biztosítására az alábbi lehetőségek állnak rendelkezésre:

- vagy készleltéti raktárat hozunk létre a kopóalkatrészekből, aminek költsége éves szinten 1 millió forint,
- vagy megszervezzük a TMK folyamatot, ami éves szinten 2 nap leállást jelent, amely 450.000 forintba kerül.”

A kockázatelemzés eredményeit érdemes egy „kockázati műszerfalra” (5. ábra) összegyűjteni, ahol egyetlen pillanattal áttekinthető, hogy milyen területeken mekkora kockázatokot tárt fel a vizsgálat. Ma már egyre több vállalatnál jelentkezik az igény a számítógéppel támogatott kockázatkezelésre. Ezek a szoftverek lehetővé teszik a vezetés bevonását a minőségirányítási folyamatba. Az összefoglaló képernyőkről könnyen el lehet jutni a kockázatok gyökérokaihoz, és meg lehet tekinteni, hogy hogyan halad a kockázatkezelési tervek végrehajtása.



5. ábra

A legelegánsabb az, ha a ppt prezentáció csak a módszertan ismertetésére szolgál és a valódi tartalmat egyenesen a szoftverből prezentáljuk. Így biztosan valós idejű és a vezetőség igényeinek megfelelő mélységű lesz bemutatónk. Amelyik területen el szeretnének időzni, alaposabban megismerni a hátteret, látni akarják a gyökérokat, ott néhány kattintással ezt is megmutathatjuk, de ha csak a nagy képre kíváncsiak, akkor az összegző képernyőkkel egyszerűen és látványosan el tudjuk magyarázni a döntéselőkészítés szempontjait és összefüggéseit.

Nem várható, hogy mindenki értsen a szakmánkhoz a minőségirányításhoz, de tőlünk az mégiscsak elvárható, hogy képesek legyünk munkánk eredményeit közérthetően elmagyarázni. Egy jól átgondolt és felépített vezetői előadással a menedzsment szintjére emelhetjük a minőségirányítás kérdéskörét, ezzel munkák elismertségét és támogatottságát is növelve.



#### Szerző:

Mártha Csenge diplomáját a Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelem és marketing szakán, minőségmenedzsment szakirányon szerezte. Szakmai gyakorlaton (2 év) vett részt az ÉMI TÜV SÜD munkájában, 2014 óta az ADAPTO Solution konzulense. ISO 27001 auditor, Minősített Értéktervező Szakértő (CVS), a TÜV Rheinlandnál TQM szakértő minősítést szerzett. Felsőfokon beszél spanyolul.

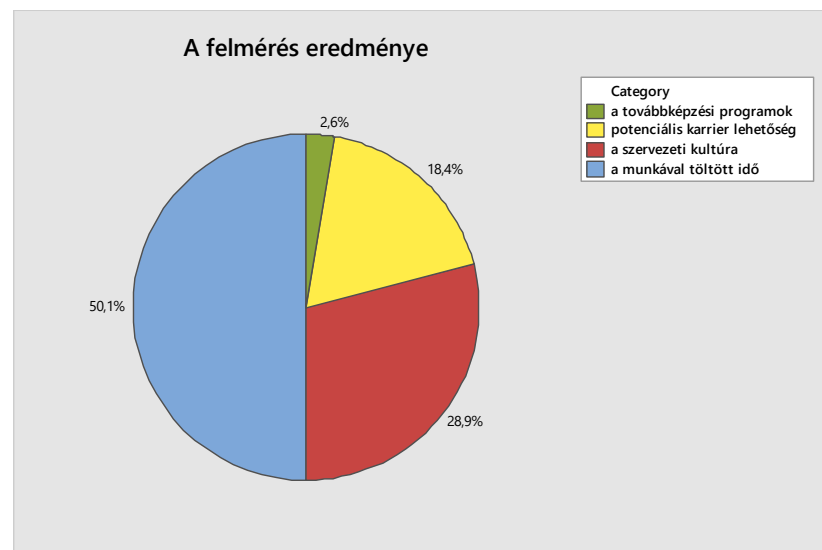


#### Szerző:

Pflanzner Sándor az informatika területén sikeres szakember, cégtulajdonos (Monolith Rendszerház), az ADAPTO szakértője. Széleskörű banki tapasztalatokkal rendelkezik, dolgozott a Dresdner Banknál, a Raiffeisen és az Unicredit bankoknál, nem csak Magyarországon, hanem az említett bankok külföldi leányainál is.

Az Amerikai Minőségügyi Társaság (ASQ) lapja a „Quality Progress” minden hónapban megszavaztatja az olvasóit egy egyszerű kérdésben. 2016 decemberi kérdésük az volt, hogy mi az tényező, amelyik a fizetésnél is fontosabb, amikor új munkahelyet keresünk. A lehetséges válaszok a következők voltak:

- a munkával töltött idő
- a szervezeti kultúra
- a potenciális karrier lehetőség
- a továbbképzési programok



Az láthatjuk, hogy a válaszolók fele nem szeretné a fél életét a munkahelyén tölteni. Kiegyensúlyozott munka és szabadidő arányt szeretne.

Ugyanakkor fontosnak tartják a szervezeti kultúrát is.

## A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 2.: A kommunikáció is tanulható

dr. Béres Ágnes

Második, interaktív előadásunkban pedig dr. Béres Ágnes (értékesítési vezető, ADAPTO Solutions Kft.) és Tornyai Lajos (ügyvezető, ADAPTO Solutions Kft.) mozgatta meg a hallgatóságot. A „DiSzK viselkedéstípusok” rendszer segítségével kerestük azt, hogy kommunikációnk mennyiben támogatja vagy akadályozza céljaink elérését, s vajon melyek azok a pontok, ahol már holnaptól változtatni tudunk, ha akarunk. A főbb „szabályokat” írásban is megkapták a résztvevők, ezzel is buzdítva őket a tanultak gyakorlatban való alkalmazására.



1. kép: Tornyai Lajos előadás közben

Cikkünkben ez utóbbi téma, „A kommunikáció is tanulható!” előadás főbb pontjait foglalom össze.

Ha már tudjuk, hogy minőségügyi szakemberként milyen módon érdemes elkészíteni a jelentéseinket, összefoglalóinkat, ajánlásainkat a felsővezetés felé, akkor még mindig számolnunk kell a tényezővel, hogy a vezetők jó

esetben nem csak a riportokat nézegetik, hanem a kommentjeinkre is kíváncsiak. Tulajdonképpen azt várják, hogy az ő logikájukba illesztve válaszoljuk meg az ő fejükben felmerülő vagy sokszor még fel sem merülő kérdéseket, hogy a mi szakmai tapasztalatunk alapján tudják érdeemben és biztonságban megválaszolni azokat.

Ahhoz, hogy jól értsék a mondandónkat, nekünk magunknak kell úgy fogalmazni és olyan módon előadni az eredményeinket, hogy az számukra érthető, emészthető, mi több érdekes is legyen. S rögtön indíthatunk is egy meglepő, bár ismert adattal: az üzenetátvitel mindössze 7%-át teszi ki a konkrét tartalom, a kimondott szavak és mondatok jelentése. 93% pedig azt, ahogyan mondjuk. A testbeszéd, gesztusok, mimika, hanghordozás, stb.! (1. ábra)

### A kommunikáció részei

| Verbális                      | Non-verbális                                               |                                               |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Tartalom                      | Hogyan? 93% !                                              |                                               |
| Verbális jelek                | Vokális jelek                                              | Metakommunikáció                              |
| 7%                            | 38%                                                        | 55%                                           |
| Szavak, mondatok<br>jelentése | Hangnem<br>Hanghordozás<br>Hangerő<br>Hangszín<br>Szünetek | Testbeszéd<br>Gesztusok<br>Mimika<br>Tekintet |

„ISOFÓRUM Ősz 2016” 2016. 11. 23. A kommunikáció is tanulható

ADAPTO

1. ábra

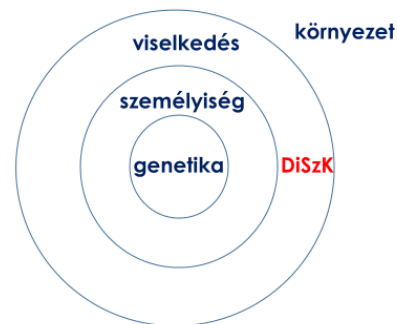
És ez mind nem elég, attól is függ az értésünk, hogy mennyire otthonos számunkra a másik fél által használt megfogalmazás és non-verbális jelző rendszer. Mivel ezeknek a megítélésében különbözőek vagyunk, van, hogy egy más kommunikációs stílussal működő embertársunkra időnként úgy nézünk, mintha az úrből pottyant volna közénk, mígnem abban is biztosak lehetünk, hogy ő is hasonló módon idegenként szemlél bennünket.

Egy olyan eszközt mutattunk be, ami segítségünkre lehet abban, hogy ne marslakókként tekintsünk egymásra, hanem közelítsünk egymáshoz. Próbáljuk megérteni, felismerni előbb a saját majd a másik (vezetőink) viselkedési stílusát, majd ezen ismeret birtokában úgy változtatni a magunk kommunikációján, hogy azzal közelítsünk beszélgetőpartnerünkhöz, azaz számára könnyebben emészthető módon kommunikáljunk.

A DiSzK viselkedés-tipológia világszerte elterjedt módszertan melynek ismeretével könnyebben megérthetjük a kommunikációs hasonlóságokat és különbségeket.

Mindössze a viselkedést kell górcső alá vennünk, ami nem más, mint a környezetünk ingereire adott válaszreakciónk látható része. Azaz csak azokkal a jelzésekkel dolgozunk, ami úgyis látszik. (2. ábra)

## Fókuszban a viselkedés



„ISOFÓRUM Ősz 2016” 2016. 11. 23. A kommunikáció is tanulható

ADAPTO

### 2. ábra

A közös értés megsegítésére egy kis játékra invitáltuk a hallgatóságot. Öt szituációt hoztunk és mindegyik szituációhoz négy viselkedésmintát párosítottunk. A résztvevők feladata az volt, hogy válasszanak a felsoroltak közül. Mely viselkedésminta leírás áll legközelebb ahhoz, ahogyan az adott helyzetben viselkednének? A helyzetet néha kicsit sarkítottuk a típusok könnyebb felismerhetősége végett, így nem csak tanulságos, de szórakoztató is volt végig futni a példákön.

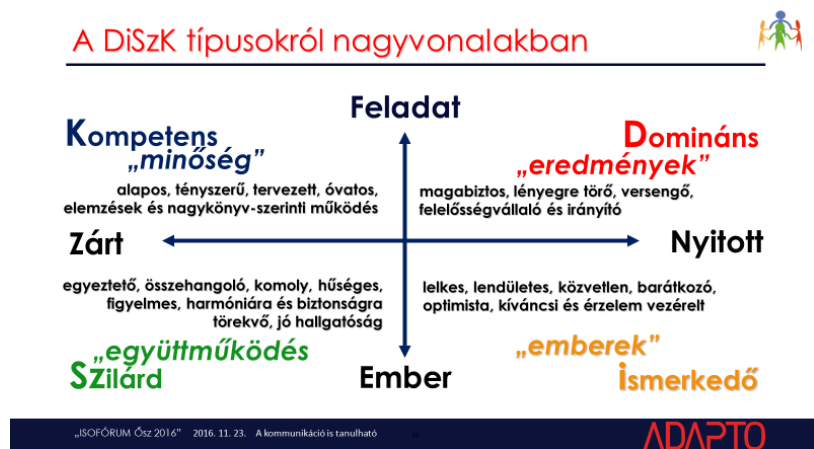
Végeredményként mindenki meg tudta határozni, hogy mely típusú viselkedésminta vagy viselkedésminták - a következőkben felsorolt négy minta közül - tartoznak a preferenciáik közé. A preferencia azt jelenti, hogy az esetek nagy részében az adott viselkedésmintához tartozó megnyilvánulásokat választjuk, az kényelmes számunkra, akár eredményes választás ez a kommunikáció tekintetében, akár nem. Bármilyen is a preferenciánk, tudatosan képesek vagyunk más viselkedésmódokat is használni. Van, akinek ez a típusú váltás könnyen megy, van akinek csak rákészüléssel, gyakorlással, tudatos odafigyeléssel.

Ez utóbbi miatt beszélünk róla. Mert a hatékony kommunikáció tanulható, csak elszántság és a modell ismerete szükséges hozzá.

És akkor a modellről: a DiSzk rendszer négy fő viselkedés típusa a „Domináns”(D), az „Ismerkedő”(i), a „Szilárd”(Sz) és a „Kompetens”(K), melyeknek jellemzői a **3. ábrán** látható koordináta rendszer paramétereiből olvashatók le.

Egyes típusok működése feladat-orientált (D, K), másoknak inkább az a fontos, hogy kivel működhetnek együtt (i, Sz). Egyesek nyitottak a világra és az újdonságokra és szívesen megmutatják magukat (D, i), mások inkább befelé élnek, visszafogottabbak, óvatosabbak (Sz, K).

Az ábra alapján könnyen megérthető, hogy egyszerűnek tűnik a kommunikáció és az együttműködés, ha azonos csoportba tartozunk, és az is, hogy milyen nehézségeket okozhat, ha úgy kell közösen dolgoznunk vagy meggyőznünk másokat, hogy egymástól különböző viselkedési stílusú a preferenciánk.

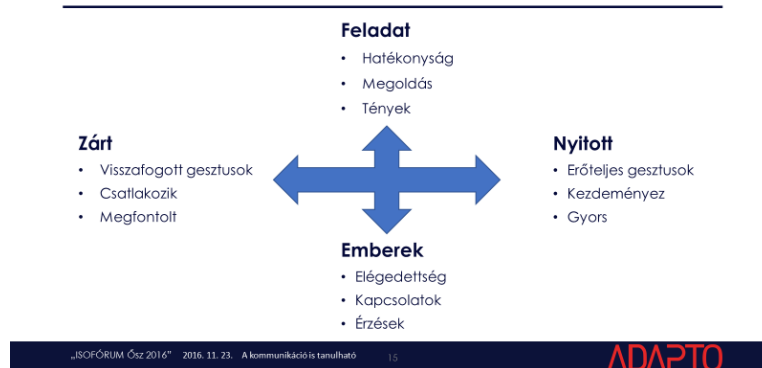


3. ábra

Mielőtt bárki elkezdene azon gondolkodni, hogy mik a „jó” viselkedéstípusok és mik a kevésbé azok, megnyugtatóan közlöm, hogy mindegyik típusnak megvannak az erősségei, és általában ezen erősségek eltúlzásából adódnak a gyengeségei is. Egy munkatársaságban mindegyik típusra szükség lehet, az együttműködés szempontjából azonban nagyon nem mindegy, hogy tudatosan használjuk-e a hasonlóságokat és különbségeket. A legnehezebb általában az egymással átlósan elhelyezkedő stílusok közelítése, összehangolása, hiszen teljesen más szemüveggel nézik a világot. (**4. ábra**)

Ha azonban azt szeretném, hogy a vezetőm meghallgasson, ha szeretném érvényesíteni az érdekeimet, ha meg szeretném győzni őt, akkor nagy segítség lehet a stílusbeli alkalmazkodás.

Hogyan azonosítsam be a vezető viselkedéstípusát?



4. ábra

Következzen néhány jellemző mondat az egyes típusokra vonatkozóan:

### D = Domináns (nyitott és feladatorientált):

Fontos számára a felelősség, igényli, hogy szabad kezét kapjon a munkában és a minél kevesebb ellenőrzést. Kockázatvállaló, érdeklik az újszerű megoldások, szereti a változásokat (főleg, ha ő irányítja). „Mindent csak nagyvonalakban”, untatják a részletek. Nem szereti az adminisztrációt, az értekezleteket. Keresi a döntési helyzeteket és gyorsan dönt. Ambiciózus, de reális célokat tűz ki maga elé. Igényli a lehetőséget a kiemelkedő egyéni teljesítményre. Direkt visszajelzést ad (kérés nélkül is) és vár el.

### i = Ismerkedő (nyitott és ember orientált):

Az emberi kapcsolatok és a változatosság a legfontosabbak számára mind a munkahelyen, mind a magánéletben. A szóbeliséget az írásbeliség elé helyezi, általában minimális adminisztrációs készséggel bír, sokat beszél, szívesen, mindig van egy újabb sztorija. Igényli a teret az ötletek megbeszélésre, a személyes kapcsolatok építésére. A barátságos, laza munkakörnyezet kedveli, kevés rendszábrállyal, kötetlen munkarenddel, nagy egyéni szabadsággal. Akkor érzi jól magát, ha megközelíthető a vezetőség és van bennük nyitottság a személyes témákra is. A társaság lelke és hangulat felelőse.

### Sz = Szilárd (zárkózott és ember orientált):

Száma munkahelyen a legfontosabb a stabil, kiszámítható munkakörnyezet, biztos jövőkép, stabil munkakapcsolatok és az ismerős emberekkel való együttműködés. Vezetőként türelmes és megfontolt. Nem szereti a változást, időre van szüksége a változás gondolatának elfogadásához is. Igényli és ő maga is biztosítja az időt és lehetőséget a személyes kapcsolatok építésére. Csak feszült-ségmentes környezetben tud hatékonyan dolgozni és mindent meg is tesz a harmonikus légkör biztosításáért.

Képes a saját érdekét a csoport érdeke mögé helyezni. Sokszor ő a munkatársaság lelki szemetesládája. Megbízható, visszafogott.

### K = Kompetens (zárkózott és feladatorientált):

Azt értékeli egy munkahelyen, ha világosak, átláthatók, betartottak és betartatottak a szabályok. Igényli a kiszámítható munkaszervezést, tervezett munkavégzést, lehetőséget a térben is szeparálható munkavégzésre, a stabil, személyhez kötött és stressz mentes munka kapcsolatok. Tényszerű, érvekkel és adatokkal alátámasztott kommunikációjában az írásos kommunikáció dominál. Döntései általában időigényesek, mert döntéshozatalát a témák sok szempontból történő alapos körbejárása előzi meg.



2. kép: dr. Béres Ágnes előadás közben

A modell gyakorlati alkalmazásának ajánlott menete:

- 1) Határozzuk meg saját viselkedéstípusunkat
- 2) Határozzuk meg a vezetőnk/partner viselkedéstípusát
- 3) Vizsgáljuk meg, hogy miben szükséges változtatnunk ahhoz, hogy a vezetőnk/partner viselkedéstípusának jobban megfeleljen a kommunikációnk és közelítsünk az ő stílusához.

Ha például a vezető **D**, mi meg **K**-k vagyunk, akkor a közös platform a feladatorientáltságunk, azaz beszélgetéskor rögtön a témára térhetünk, nem szükséges „rámelegíteni” a feladatra egymást. A **D** a nagyképet akarja látni, tehát próbáljuk meg a **K** részletekbe menő mondanivalójából kiemelni a főbb pontokat és csak akkor részletezzük az egyes lépéseket, ha arra a másik oldal felől igény mutatkozik. A **D** gyors és türelmetlen. A **K** megfontoltságából úgy tudunk gyorsabbnak tűnni, ha előre felkészülünk, a lényegről jegyzeteket készítünk és felkészülünk az előre megjósolható kérdésekre és ellenvetésekre is. Így az adott helyzetben azonnal és biztossággal tudunk válaszolni.

Az általános recept az, hogy ne úgy bánjunk a másikkal, ahogy mi szeretnénk, ha bánnának velünk, hanem úgy, ahogyan ő szeretné, hogy bánjanak vele. S hogy mikor éri meg ez az erőfeszítés? Akkor, ha el szeretnénk érni a célunkat, da valamiért úgy érezzük, hogy a partner nem elég nyitott, nem elég együttműködő.

Ez esetben nekünk kell tennünk azért, hogy felkeltsük az érdeklődését. Ha tartalmilag korrekt az üzenetünk, mégsem érünk célt, akkor nagy valószínűséggel a viselkedésbeli különbözőségeink jelentik az akadályt, amit a DiSzK vagy más kommunikációs modell alkalmazásával tudatosan és hatékonyan tudunk befolyásolni.

A gyakorláshoz sok sikert kívánok!



Szerző:

Dr. Béres Ágnes

az ADAPTO értékesítési igazgatója. Eredeti szakmáját tekintve általános orvos, de a Külker Főiskolán marketing szakirányú tanulmányokat folytatott, a Károli Gáspár Egyetemen a Pszichológia Tanszéken szerzett szupervizor diplomát. Neves gyógyszergyártóknál (Abbott, GSK, Pfizer) dolgozott, mint értékesítési és/vagy képzési vezető. Ezek mellett még több képzettséggel is rendelkezik (például AdSidera – DiSzK tréner)

---

**Hirdessen a**

**MAGYAR MINŐSÉG®-  
ben**

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

---

# Az ISO 9001:2015 bevezetési tapasztalatai

Nagy Marianna

**Összefoglaló:** Ez a cikk az ISO 9001:2015 –ös szabványra történő átállásról szól. A legfontosabb üzenete, hogy részleteiben átgondoljuk dokumentációs rendszerünket, folyamatainkat és azok szabályozásait. Továbbá legyünk rugalmasak és használjuk ki az új szabvány által nyújtott lehetőségeket, szabjuk magunkra minőségirányítási rendszerünket.

A **Max Savaria Kft.** 2016-ban már több, sikeres új ISO szabvány szerinti tanúsítást végzett, többek között a saját tevékenységünket is eszerint folytatjuk. Tapasztalataink szerint könnyebb az új ISO szabványokat elsőként bevezetni, mint átállni, mivel az újonnan felhasználók már első pillanatoktól az új követelményekkel találkozhatnak, nincsenek régi beidegződések.

Az átállás több szempontból sem könnyű. A régóta használt, szerintünk jól bevált dolgokon nehezebben változtunk. Véleményünk szerint pedig csak úgy érdemes átállni az új ISO szabványra, ha **részleteiben átgondoljuk dokumentációs rendszerünket, folyamatainkat és azok szabályozásait.** Sajnos még mindig nagyon sok minőségirányítási rendszer a végletek között mozog, vagy túl vagy alul szabályozott. A működtető cégeknek az a legjobb, ha ki tudják használni az új szabványok által nyújtott lehetőségeket, legfőképpen a nagyobb szabadságot. **Az új szabvány szerint több lehetőség van arra, hogy a minőségirányítási rendszerünkre saját magunkra szabjuk.**

**Hogyan álljunk neki az átállásnak, melynek határideje: 2018.szeptember 15. (MIR, KIR).**

Minden esetben az átállást az új ISO 9001 szabvány beszerzésével és a szabvány 6.3-as változáskezelés ütemezésével kell kezdeni. Készítsünk egy Excel táblázatot melyben határozzuk meg a fő feladatokat:

- változtatás leírása, célja
- érintett terület
- módszer
- szükséges erőforrások
- felelős (ök)
- változtatás tervezett dátuma
- változtatás megvalósulásának dátuma
- tervszerinti végrehajtás értékelése
- kapcsolódó dokumentumok
- változtatást jóváhagyó (k)

Az összesítő táblázatot változás esetében ne felülírjunk, hanem változást kezeljük, hogy a felülvizsgálat során betudjuk mutatni, hogyan sikerült menedzselnünk az átállást.

**Új fontos fogalmak az ISO 9001-es szabványban:**

- Dokumentált információt kell fenntartani
- Dokumentált információt megőrizni

**Magyarázat:**

- o **Dokumentált információt kell fenntartani** – ez azt jelenti, hogy kell legyen írott dokumentum az adott

szabványponthoz pl: alkalmazási terület, szervezeti felépítés, politika, célok, a rendszer működéséhez a szükséges mértékig kell fenntartani eljárásokat, utasításokat...a szabvány pontosan kitér arra, mikor kell dokumentált információt fenntartani.

- o **Dokumentált információt kell megőrizni** – ez azt jelenti, hogy feljegyzéssel, nyomtatvánnyal bizonyítani kell az adott szabvány pont teljesülését – pl: folyamat működés feljegyzései, mérőeszköz és gépek alkalmassági igazolása, a munkatársak felkészültségének igazoló okmányai, termékre vonatkozó követelmények átvizsgálása, tervezés- fejlesztés igazolásai, belső audit, nem megfelelőségekről készült bizonylatok – helyesbítés, teljesítményértékelés, változások kezelése... a szabvány pontosan előírja, milyen dokumentált információt kell megőrizni.

**Az alkalmazási területnél gondoljuk át melyik szabványpontot nem értelmezhető nálunk, ezt röviden, tényszerűen indokoljuk meg. Arra vigyázzunk, hogy ha ezt nem jól definiáljuk, az súlyos nem megfelelőségnek számít az audit során.**

A kézikönyv helyett próbáljuk meg a szervezet belső és külső környezete dokumentációban a cégről a legfontosabb információkat leírni, erre vonatkozó kötelező adattartalmat kiválóan és érthetően összefoglalja a szabvány. Amennyiben elhagyjuk a kézikönyvet (már nem kötelező!), egy dokumentumösszesítő mindenképpen szükséges. A dokumentumösszesítőben soroljuk fel az összes eljárást, folyamatot, műveleti utasítást, és az ezekhez

kapcsolódó feljegyzéseket! Ebben a dokumentumösszesítőben a feltüntetett eljárásokhoz és műveleti utasításhoz hivatkozunk be a szabványpontokat!

Ne felejtjük el a folyamatábrákat is frissíteni az új szabvány kifejezéseivel (pl. érdekelt felek, kevésbé érdekelt felek, stb.) és átgondolni az átállás során változnak-e kimenő és bejövő adatok bármelyike!

**Fókuszban a kockázatértékelés.** Aki eddig nem használt kockázatértékelést tapasztalataink szerint túl bonyolultnak közelíti meg a ezt a témakört. **A szabvány nem írja elő, hogy milyen típusú, adattartalmú és terjedelmű kockázatértékelést kell alkalmaznunk!** A legjobb, ha logikusan és életszerűen a cég méretéhez és tevékenységéhez igazítjuk a kockázatértékelést a kisebb vállalkozások esetében elég pl. egy SWOT analízis és a kockázat típusokat a cég tevékenységét végig gondolva készítsük el!

Ahol már egy közepes és nagyobb vállaltról beszélünk ott már érdekesebb egy pl. FMEA folyamat alapú kockázatértékelést készíteni. Ebben az esetben határozzunk meg kb. 5-6 főbb területet: kockázat típusokhoz (kockázati szempontot) gazdasági és társadalmi környezet, belső környezeti, munka- és egészségbiztonsági, pénzügyi, működési, IT, és ha integrált a rendszerünk pl. KIR, MEBIR, FSSC 22000, IFS stb. akkor ne felejtünk el ezeknek a szabványhoz kapcsolódó kockázatokra is kitérni (környezetbiztonság, élelmiszerbiztonság, információbiztonság, energetika, stb.)!

A kockázat besorolási érték kezelését koordináló utasításban egy példa, hogyan határozzuk meg a kockázat besorolási értéket:

### Kockázat besorolási érték számítása és értékelése

| P= A hiba fellépésének gyakorisága |       | S= A hiba fellépésének súlyossága |       | D= A hiba felfedezhetőségének esélye |      |
|------------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|--------------------------------------|------|
| Elhanyagolható                     | 1     | Alig észrevehető                  | 1     | Magas                                | 1    |
| Nagyon csekély                     | 2- 3  | Jelentéktelen                     | 2- 3  | Jelentős                             | 2- 5 |
| Csekély                            | 4- 6  | Közepesen súlyos                  | 4- 6  | Közepes                              | 6- 8 |
| Közepes                            | 7- 8  | Súlyos                            | 7- 8  | Alacsony                             | 9    |
| Magas                              | 9- 10 | Nagy jelentőségű                  | 9- 10 | Csekély                              | 10   |

| Kockázati besorolási érték (K=P*S*D) |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| 1<K<=16                              | Csekély kockázat    |
| 16<K<= 63                            | Mérsékelt kockázat  |
| 63<K<=125                            | Jelentős kockázat   |
| 125<K<=1000                          | Súlyos vész helyzet |

AKCIÓTERV SZÜKSÉGES

AKCIÓTERV SZÜKSÉGES

### 1. táblázat

Nem gond, ha elsőre nem tudunk egy tökéletes kockázat-értékelést összehozni, nem is lenne életszerű. Majd az évek során, ahogy a mindennapi használatban előjönnek ennek a gyengeségei, megértjük a lényegét, úgy folyamatosan tudjuk tökéletesíteni.

Tervezzük egy külön kockázatértékelési modul megjelenését 2017-ben az ONLINE belső auditor képzéseinket kiegészítve. Ennek nagy szükségét látjuk, mivel ügyfeleink nem minden esetben tudják a kockázatértékelést megfelelően kezelni.

Megelőző tevékenység az új szabványban már nincsen, mert ezt a kockázatértékelés helyettesíti.

Belső auditkor feltárt hibákra, hiányosságra ne felejtünk el gyökér ok elemzést végezni (lehetséges módszerek: 8D, Ishikawa, 5W, stb.). Mivel ez a régi szabványnál nem volt elvárás, ezért erre kiemelten figyeljünk!

Az átállás hatékonyságának növelésére szíves figyelmükbe ajánljuk a **Max Savaria Kft ONLINE belső auditor**

képzéseit, ahol az ONLINE (Skype) konzultáció alkalmával még részletesebben kitérünk arra, hogy hogyan kell rugalmasan és megfelelően átállni az új ISO szabványokra. Keresse megújult ONLINE belső auditor képzéseinket a [www.maxsavaria.hu](http://www.maxsavaria.hu) weblapunkon.

**Zárószóként:** dokumentált információt csak ott és arról tartunk fent, ahol szükséges, pl. a szabványok vagy a saját/vevői működésünk/külső igények szerint felmerül! Szabjunk magunkra a minőségirányítási rendszerüket és használjuk ki az új szabványok ilyen irányú lehetőségeit!



**Szerző:**

Nagy Mariann

Tanulmányok: 1994. – Személyügyi szervező diploma, Janus Pannonius Tudomány Egyetem, Pécs • 2004. – minőségirányítási és logisztikai szakmérnöki diploma, Széchenyi István Egyetem, Győr • 1999.- óta saját tulajdonban lévő Max Savaria Kft. ügyvezető igazgatója • Egyik legjelentősebb szakmai projektünk, hogy 2014-ben az országban elsőként vettünk be nagy sikerrel ONLINE képzéseket a minőségirányítás területén. Szolgáltatásaink a Bureau Veritas által az új ISO 9001:2015 szerint tanúsítva vannak. Férjezett, és 2 iker kislány édesanyja.

A **Quality Progress** februári kérdése így szól:

Mi az a legkritikusabb faktor, amellyel legyőzhető egy Six Sigma módszer bevezetésénél a munkatársak ellenállása?

- pontosan kommunikálni a program céljait
- bevonni a termelésben (front-line) dolgozókat is
- a legfelső vezetés támogatása
- minél gyorsabban bemutatni az eredményeket

Ön hogyan szavazna?

---

# Versenyelőny vagy nyűg a Minőségirányítás? Egy vezető szemszögéből

Kiss Angéla és Dr. Kardos Lilla

A vezető vállalatok a minőségmenedzsmentet már évtizedek óta a modern vezetési rendszer alapjának tekintik. Elősegíti a hatékony tervezést, a folyamat szintű gondolkodást, valamint hatékonyan tárja fel a rendszer hiányosságait és egyben erősségeit is. Az eredmények, folyamatok felülvizsgálatára és átvilágítására is kiterjed, mely a folyamatos továbbfejlesztést segíti elő. Megerősíti a vezetői képességeket és elősegíti a csapatmunkát. Végül, de nem utolsósorban elősegíti a szervezetek tanulását, a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást.

Mindezek ellenére, miért nem egyedülálló példa, hogy a vállalatok és intézmények felső vezetése nyűgnek éli meg a minőségirányítási rendszer működtetését?

A magyar egészségügyben az **1997. évi egészségügyi törvény** 1999. január 1.-i hatálya szerint kötelező minőségügyi rendszer működtetése az egészségügyi intézményekben, azonban 2009-ben is csak az intézmények 71%-a rendelkezett tanúsított minőségügyi rendszerrel. Fontos probléma a minőségirányítás munkaerő helyzete is. Az EMKI (Eszközminősítő és Kórháztechnikai Igazgatóság, - a GYEMSZI (Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet) részeként, korábbi felmérése szerint a kórházak 48%-ában van csak főállású minőségirányítási vezető, akiknek csupán 65%-a vesz részt felső vezetői értekezleteken. A minőségügyi tevékenységeknél nincs teljes körű motiváció, a finanszírozás során a minőségi szempontok nem vagy csak alig érvényesül-

nek. A mindennapi működésben hiányzik a minőségszemlélet, a bizonyítékok helyes alkalmazása, a hatékonyságra és az eredményességre való odafigyelés.

Az Affidea Diagnosztika Kft. (korábbi nevén: Nemzetközi Egészségügyi Központ, majd Diagnoscan Magyarország Kft.) 2000-ben szerezte meg az első ISO 9001-es tanúsítást. Az auditra felkészítést egy külsős szolgáltató cég végezte.

Személyes tapasztalatairól kérdeztem Dr. Kardos Lillát, az Affidea vezető orvos igazgatóját.

**K.A:** Hogyan élted meg az első auditot a cégnél?

**K.L:** 2000-ben a szegedi klinikai egységünkben dolgoztam radiológus orvosként. Akkoriban, nem teljesen értettük, mire jó ez az egész, hiszen úgy gondoltuk, hogy mi a standard nélkül is megfelelően működünk, mindenki tudja, kinek mi a feladata.

**K.A :** Változott –e a vezetői és dolgozói hozzáállás az évek múlásával?

**K.L:** 2004-ben a szegedi telephelyünk orvos igazgatója lettem, de a szemléletváltás még ekkor sem következett be. Szükséges rossznak ítéltük meg a minőségügyet és a rendszeres külső és belső auditokat. Hiányzott a minőségbiztosítási rendszerbe való bevonás és értés, mivel a cég központi vezetése és a külső tanácsadó cég irányította a tevékenységet teljes egészében.

**K.A:** Mikor és minek hatására változott a minőségirányításhoz és az auditokhoz való viszonyulás?

**K.L.:** 2006-ban lettem az Affidea Diagnosztika ügyvezető igazgatója. Ekkor már éreztem a személyes felelősségemet a tanúsítási folyamatokban. Nagyban segített, hogy a külső tanácsadó céget kiváltotta egy rész munkaidős belső felkészítő, aki teljességében ismerte a szervezetet és javította az információáramlást.

Ezt követően 2011-ben volt az egyik legmeghatározóbb mérföldkő, amikor cégünk nemzetközi vezetésben is változás következett be: nőtt a cégcsoportos elköteleződés és fókusz a minőségügyi szemlélet irányába. Bevezetésre került a Lean management és a Kaizen elv. Nemzetközi és országos szinteken is megalakultak a Kaizen csoportok, akiknek tagjai a megfelelő képzéseket követően elkezdtek folyamatainkat felmérni és javaslatokat tenni a hatékonyabb működésre. 2012-ben több szakmai minőségjavító program került bevezetésre. 2013-ban megalakult a cégcsoportban a „Quality and Safety” munkacsoport, amely egységesen határozta meg azokat az ambíciókat, melyek a minőségirányítási és betegbiztonsági szempontokat, intézkedéseket helyezték előtérbe. Ezeknek kidolgozásában és megvalósításban a cégcsoport és az egyes országok minőségügyi csoportjai együtt vettek részt. 2014-ben már teljes munkaidőben foglalkoztatott minőségirányítási vezető állt a hazai minőségügy élén, aki a hiányosságokról rendszeres visszajelzést adott részünkre. A minőségügyi vezető és a cég felelős vezetője közötti kölcsönös bizalom és értés kialakulásához időre volt szükség.

**K.A. Véleményed szerint az elért változás hogyan tartható fent?**

**K.L.:** 2015-től vezető orvos igazgatóként és szakmai vezetőként kezdtem el folytatni tevékenységemet az Affidea Diagnosztikánál, így lehetőségem nyílt még szorosabb szakmai

kapcsolatot tartani és együtt gondolkodni a minőségügyi vezetővel, aki azon felül, hogy felhívja a figyelmet a fejlesztendő területekre, megoldási javaslatokat is hoz a mindennapi operatív munka továbbfejlesztésére, valamint több projectmunkában is részt vesz. Közös munkánkat nagymértékben segítette, hogy heti megbeszéléseket rendszeresítettük, így folyamatos a kommunikáció közöttünk.

Az Affidea Diagnosztika Kft. vezérigazgatója és a nemzetközi felső vezetés is maximálisan elkötelezett a minőségi egészségügyi ellátás irányába. Számos szakmai, és tudományos programot működtetünk annak érdekében, hogy a lehető legmagasabb szinten, kiváló színvonalon tudjunk szolgáltatni, betegeink és partnereink elégedettségét növelve.

Az Affidea Diagnosztika managementjének tapasztalata szerint a minőségirányítási rendszer működtetésének hatékony fenntartását és magasabb szintre való emelését befolyásolja a felsővezetői értés, hozzáállás és elismerés, továbbá nagymértékben függ a minőségirányítási vezető munkamódszereitől. A felsővezetők feladata segíteni a szervezet elköteleződését, motiválni és támogatni a minőségirányítási vezetőt. Fontos figyelembe venni meglátásaikat és munkájukra építeni. A másik oldalról a minőségügyi vezető feladata felismerni a leghatékonyabb kommunikációs csatornát közvetlen vezetőjéhez, észrevételeit megfelelő bizonyítékokkal alátámasztani ügyelve arra, hogy ne zúdítson egyszerre túl sok információt a felettsére. Kulcsfontosságú, hogy ne csak a hiányosságokat és a felmerülő problémákat közvetítsék a minőségügyi szakemberek a vezetők felé, hanem kellően kidolgozott megoldási javaslattal, ötletekkel tudjanak szolgálni.

Számunkra a minőségirányítási rendszer a következőt jelenti:



1. ábra



**Szerző:**

Dr. Kardos Lilla

Orvosi diplomáját 1987-ben szerezte a szegedi Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetemen, ezt követően pályafutását klinikai radiológusként kezdte, majd CT és MRI vizsgálatokra specializálódott, és csaknem 20 évet töltött el ezen a területen. Az Affidea Diagnosztikához (akkor még International Medical Center) 1993-ban csatlakozott radiológusként. 2004-ben a szegedi központ orvos igazgatója lett. Itt két éven keresztül regionális orvosi igazgató munkakört is ellátott, majd 2006-ban kapott kinevezést az Euromedic Diagnostics Magyarország Kft. ügyvezető igazgatójává. 9 éven keresztül töltött be ezt a pozíciót. Ez idő alatt az Affidea Diagnosztika jelentős fejlődésen ment keresztül, több központot nyitott Magyarországon, és úttörő volt a privát képző diagnosztikai központok kialakításában. 2015. szeptember 1-étől az Affidea Diagnosztika vezető orvos igazgatói pozícióját tölti be.



**Szerző:**

Kiss Angéla

2013-ban végzett a Semmelweis Egyetem Népegészségügyi Ellenőr szakán. A főiskola mellett egészségügyi pályafutásának első lépcsőfoka egy magán egészségügyi közép vállalatnál volt, ahol középvezetői beosztásban 3 évig operatív feladatokat látott el, valamint orvos továbbképzések szervezésével is foglalkozott. 2013-ban csatlakozott az Affidea Diagnosztikához (korábban: Euromedic Diagnostics Magyarország) ahol kezdetben az Ügyvezető igazgató és Minőségirányítási vezető munkáját segítette. Diplomája megszerzése után az Affidea Diagnosztika 11 központjának minőségirányítási vezetője lett. Emellett több hazai és nemzetközi minőségügyi és betegbiztonsági projektben vesz részt.

# Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai

Majoros Zita Ágnes

Elhangzott a Mikulás is benchmarkol 10. konferencián.

Az Enterprise Europe Network (EEN), az Európai Bizottság **63 országban** működő vállalkozásfejlesztési programja. Célja az európai kis- és középvállalkozások (kkv) nemzetközi növekedésének elősegítése, kapcsolatrendszereik bővítése. Magyarországon 8 tagú konzorcium biztosítja az **országos lefedettséget**. A konzorcium munkáját a Magyar Nemzeti Kereskedőház égisze alatt működő Magyar Kereskedelem-fejlesztési és Promóciós Kft vezeti és egyben két régióban (Közép- és Észak-Magyarország) nyújtja a Hálózat szolgáltatásait. A Bizottsági forrásoknak köszönhetően az EEN által kínált szolgáltatások **díjmentesen** érhetők el országszerte.

A szolgáltatások 3 fő pillérre épülnek:

## Külpiacra lépés:

Az EEN tanácsadók a hazai szakértelmet a nemzetközi tapasztalatokkal egyesítve támogatják a vállalkozásokat külpiacra lépési terveikben. A **külpiacra lépési tanácsadás** keretein belül a tanácsadók felmérik a vállalkozás jelenlegi helyzetét, javaslatot tesznek a potenciális új piacokra valamint a külpiacra lépési stratégia kidolgozásában is támogatást nyújtanak. Szükség esetén külső szakértőket vonnak be a munkába.

**Go-To-Market**

**Tanácsadás:**

- ✓ Külpiacra lépés
- ✓ Innováció (H2020)
- ✓ Forráshoz jutás, K+F pályázatok
- ✓ Szellemi tulajdonvédelem (IPR)

**Képzések, rendezvények**

- ✓ Specifikus tájékoztatók (pl.: finanszírozás, H2020 és egyéb hazai és nemzetközi pályázatok)
- ✓ Nemzetközi üzletember találkozók (brokerage events)
- ✓ Kiutazó-beutazó delegációk szervezése (company mission)

**Nemzetközi partnerkeresés**

- ✓ Innovációs-, K+F pályázati-, és Üzleti partnerkereső adatbázis
- ✓ Közbeszerzési tenderfigyelés

**INGYEN!**

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

Logók: Magyar Nemzeti Kereskedőház, Enterprise Europe Network, Európai Unió

## 1. ábra: A külpiacra lépés elemei

A stratégia kidolgozásán túl a Hálózat hathatós támogatást nyújt a megfelelő nemzetközi partnerek felkutatásában és megszólításában. A 63 országot lefedő **adatbázisban** több ezer vállalkozás keres, illetve kínál nemzetközi együttműködési lehetőséget. Az iparági szakvásárok mellé a helyi EEN irodák **nemzetközi üzletember találkozókat** szerveznek, ezzel is segítve a vásáron való részvétel hatékonyságának növelését, és a célzott kapcsolatfelvételt. Az irodák szorosan együttműködve a **célzott partnerkeresési** szolgáltatás során kötik össze a potenciális üzletfeleket. Az EEN **szellemi tulajdonjog védelmi** kérdésekben is naprakész felvilágosítást nyújt az érdeklődő vállalkozásoknak, mind a hazai, mind a külpiaci sajátosságok tekintetében.

Az MNKH-Enterprise Europe Network az alábbi iparágakat kezeli kiemelten:

- ICT (Informatika és telekommunikáció)
- Egészségipar
- Élelmiszeripar
- Autóipar, gépipar
- Kreatívipar
- Környezetipar

### Finanszírozás:

A vállalati növekedés egyik akadályja a forráshiány. Az EEN tanácsadók teljes körűen feltérképezik a vállalkozás céljaihoz elérhető hazai és nemzetközi pénzügyi forrásokat, legyen szó visszatérítendő vagy vissza nem térítendő konstrukcióról. A Hálózat kiterjedt kapcsolatrendszerének köszönhetően befektető keresésben is támogatja az innovatív vállalkozásokat. **Nemzetközi tenderfigyelő** szolgáltatásunknak köszönhetően a hazai vállalkozások is naprakészen értesülnek a külpiaci lehetőségekről.

### Innováció:

Az Európai Unió kiemelt célja a térség innovációs potenciáljának növelése, világszinten kiemelkedő kutatóközpontok létrehozása. Új termékek, szolgáltatások vagy üzleti modellek bevezetése olyan piaci előnyökhöz juttatják a vállalkozásokat, amelyek az árbevételt és a hatékonyságot is növelik. A vállalati innováció nagymértékben hozzájárul egy szervezet versenyképességéhez.

A Hálózat alapvetően három típusú innovációs szolgáltatást nyújt:

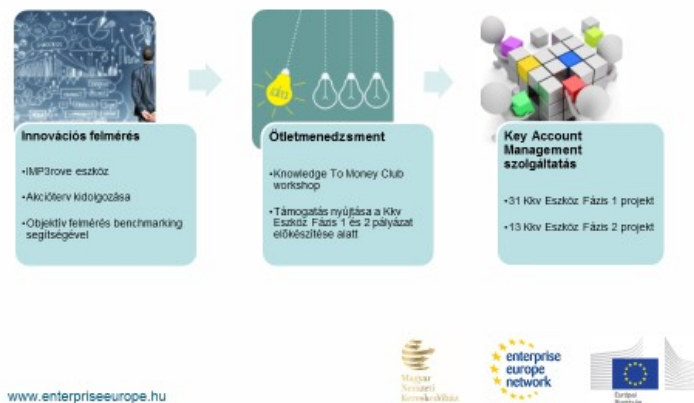
1. Innovációs felmérés
2. Ötletmenedzsment
3. Mentorálás Kkv Eszköz nyertes cégeknek (Key Account Management szolgáltatás)

Az EEN tanácsadói az **IMP3rove**, nemzetközi innováció menedzsment tanácsadási módszertan, segítségével végzik el a vállalkozás innovációs tevékenységének, szervezeti struktúrájának felmérését. Az online IMP3rove eszköz között számos hazai és külföldi tanácsadó cég is alkalmazza a vállalkozások innovációs kapacitásának növelésének, tevékenységének hatékonyabbá és eredményesebbé tételének értékelésére. A tanácsadás olyan vállalatok számára hasznos, akik érdekeltek a tartós és biztos növekedésben.

A felmérés során a tanácsadó a vállalkozásvezetővel, valamint az egyes szakterületek vezetői aktív részvételével célirányos beszélgetést folytat egy adott kérdéssor mentén. Az irányított beszélgetést követően néhány napon belül rendelkezésre áll a részletes elemzés, melynek kiértékelése alapul szolgálhat egy vállalati akcióterv kidolgozásához.

A felmérés során kapott információk alapján a módszer megmutatja, hogy hol tart a vállalkozás az innováció területén. A jelentés nem pusztán önmagában jeleníti meg a mért eredményeket, hanem a beépített benchmarking rendszer alapján értékeli a vállalkozás helyzetét a nemzetközi iparági környezetben.

## Horizon 2020 Innovációs szolgáltatás



2. ábra: A Horizon 2020 szolgáltatás elemei

A benchmarking adatbázis egész Európára kiterjed, így tetszőleges földrajzi, iparági, méretbeli összefüggésben képes kimutatni egy adott vállalat versenyképességét a kiválasztott paraméterek szerinti cégek átlagához, valamint az ún. „éllovasokhoz” képest. A benchmarking adatbázisban jelenleg több ezer európai cég és több száz magyar vállalat található. A felmérés vizsgálja a céges működési gyakorlatot, az alkalmazottak számát valamint az elmúlt 4 év pénzügyi mutatószámait (nettó árbevétel, pályázati támogatások, export mértéke, innovációból származó árbevétel és költségek, működési profit). Az eredmények jó támpontot nyújtanak a vállalkozás vezetői részére az egyes szakterületek hatékonyságának növeléséhez.

## Innovációs felmérés és tanácsadás

### Enhancing Innovation Management Capacity szolgáltatás (EIMC)

- Imp3rove, online diagnosztikai szoftver
- Objektív értékelés (pénzügyi mutatószámok), akcióterv és nemzetközi benchmarking

1. Innovációs Stratégia
2. Innovációs Szervezet és Kultúra
3. Innovációs életciklus folyamatok
4. A megvalósulást segítő feltételek
5. Innovációs eredmények

IMP<sup>3</sup>rove

www.enterprise-europe.hu



3. ábra: az innovációs tanácsadás folyamata

2017-ben egy újabb módszertant veszünk fel portfólióunkba, az **Innovation Health Check** írásbeli módszertant.

### Key Account Management szolgáltatás Horizont 2020 KKV eszköz pályázat nyerteseknek

A Horizont 2020 keretprogram KKV eszköz pályázat az egyik legnépszerűbb brüsszeli elbírálású pályázati program innovatív vállalkozások számára. A KKV eszköz pályázat nyertesei jogosultak egy regionális kapcsolattartó segítségére, speciális innovációs szolgáltatás igénybevételére. A kapcsolattartó, a projekt célkitűzései ismeretében, segíti a vállalkozást az elnyert támogatás optimális felhasználásában, valamint a program keretein belül elérhető szolgáltatások kiválasztásában, igénybevételében. Az Európai Bizottság felkérésére hazánkban, az Enterprise Europe Network munkatársai töltik be az innovációs tanácsadói szerepet. Az EEN magyar konzorciumának 2016-os kezdeményezése a **Knowledge To Money Club**

rendezvénysorozat, melynek célja a magyar pályázók sikerességének javítása a KKV Eszköz programon belül, a cégek ötleteinek hatékony menedzselése. A program társ-szervezője a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal. 2016-ban négy budapesti rendezvényen, összesen 144 fő vett részt. A programot 2017-ben is folytatjuk Budapesten és vidéken az idei tapasztalatok és visszajelzések figyelembevételével. (<http://www.k2m.club/>)

A KKV eszköz pályázat egy három fázisú támogatási rendszer:

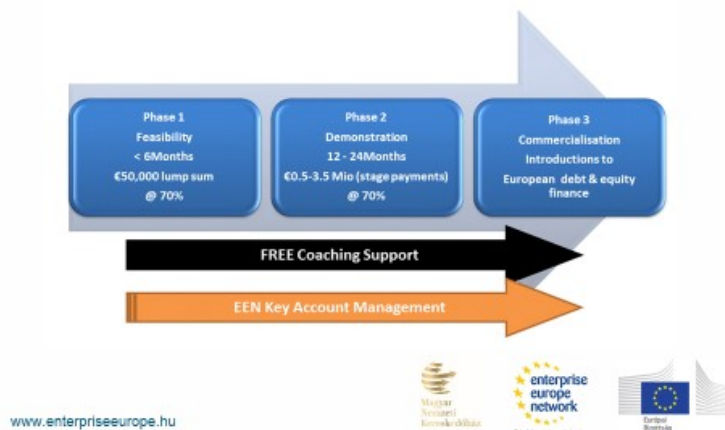
Az **első fázisban** a kkv egy összegben 50.000 € támogatást nyerhet el innovatív termék, illetve szolgáltatás ötletéhez kapcsolódó üzleti terv és megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez, amelyben bemutatja a projekt technológiai és kereskedelmi potenciálját. A megvalósításra maximum 6 hónap áll a nyertes rendelkezésére.

A **második fázisban** elnyerhető 0,5-2,5M € (egészségügyben 5M €) közötti összeg olyan kutatási, fejlesztési tevékenységre fordítható, melynek eredménye készen áll a piaci bevezetésre a projekt zárásakor. A második fázison való részvételnek nem feltétele az első fázisban sikeres pályázás. A program nyitva áll mindazon vállalkozások számára, amelyek már rendelkeznek üzleti tervvel. A megvalósítás időtartama 12-24 hónap, a támogatás intenzitása 70% (egészségügyi projekteknél 100%).

A **harmadik fázis** célja a termék piaci bevezetésének támogatása. Ebben a fázisban a pályázó nem jogosult vissza nem térítendő, közvetlen támogatásra, ezzel szemben visszatérítendő pénzügyi eszközök állnak rendelkezésére. A piacra lépéshez az Enterprise Europe Network szolgáltatásai (partner keresés, finanszírozási tanács-

adás, stb.) egyaránt igénybe vehetőek. Ezen felül a Bizottság támogatja a tengerentúli vásárokon való megjelenést is 1000€-ig.

## Horizon 2020 – Kkv Eszköz



### 4. ábra: A kkv-k fejlesztésének fázisai

A KKV eszköz nyertesek részére nyújtott Key Account Management szolgáltatás keretein belül a tanácsadók egy diagnosztikai szoftver (InnoKenn) segítségével mérik fel a vállalkozás innovációs kapacitás növelésének és tevékenységének hatékonyabbá és eredményesebbé tételének lehetőségét. Ezen módszertan alkalmazásával a vállalkozás jelentősen növelheti hatékonyságát és csökkentheti a piaci bevezetéshez szükséges időt. A felmérés segít meghatározni az innovációs folyamatok erős és gyenge pontjait, beazonosíthatók a cégen belül azok a területek, ahol változtatásra lehet szükség, amit tovább kell fejleszteni annak érdekében, hogy az innováció pozitív gazdasági hatása minél jobban érvényesüljön. A pénzügyi támo-

gátás mellett üzleti tanácsadást (business coaching) is finanszíroz a Bizottság, mely egy többszörösen minősített business coach segítségével történik (Fázis 1: 3 nap; Fázis 2: 12 nap). A coach, mint tanácsadó, személyre szabott programmal támogatja a vállalkozást az előtte álló feladat megoldásában és segít az akcióterv kivitelezésében. Az EEN tanácsadó segít kiválasztani a coach-ot egy, a Bizottság által fenntartott adatbázisból és összehozza a két felet, koordinálja együttműködésüket.

Jelenleg 44 nyertes magyar projekt van, akik Fázis 1 (31 darab), vagy Fázis 2-ben (13 darab) sikeresen pályáztak és akiknek KAM szolgáltatást nyújtottunk, vagy nyújtunk jelenleg is.

## H2020–Key Account Management

**Key Account Management szolgáltatás (KAM)**

- kedvezményezettként a vállalkozás jogosult regionális kapcsolattartó segítségére
- SWOT analízis
- eredmény alapján coach kiválasztása

\* Fázis 1: 3 nap ingyenes coaching

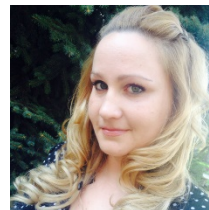
\* Fázis 2: 12 nap ingyenes coaching

31 Fázis 1 nyertes projekt  
13 Fázis 2 nyertes projekt



**5. ábra: a kkv-k támogatásának lehetőségei**

2017 második felétől az EEN legújabb, „scaleup” szolgáltatása elindul, mely a dinamikusan fejlődő startup vállalkozásoknak nyújt majd segítséget abban, hogy fejlődésük lendülete megmaradjon, illetve még jobban felgyorsuljon.



**Szerző.** Majoros Zita Ágnes

az MNKH (Magyar Kereskedelem-fejlesztési és Promóciós Kft.) Enterprise Europe Network igazgatóságának ([www.enterpriseeurope.hu](http://www.enterpriseeurope.hu)) tanácsadójaként segíti elő a hazai kis- és középvállalkozások külpiacra jutását, nemzetközi kapcsolati hálójuk bővítését, az Európai Bizottság támogatásával.

Key Account Managerként az innovációs szolgáltatásokért felel a budapesti irodában 2014 óta. Személyre szabott mentorszolgáltatás keretében a Horizont 2020 Kkv Eszköz pályázat Fázis 1 és Fázis 2 kedvezményezettjeit támogatja, összekapcsolva őket üzleti szakértőkkel, emellett bemutatja az igénybe vehető szolgáltatásokat.

## A következő szám tartalmából

A lean megvalósítás körülményei és lehetőségei is folyamatos változásban vannak. Hogyan lehet (kell?) szervezetre szabni a bevezetést?

Az új IATF 16949 szabványról kapunk részletes összehasonlító (vs. ISO/TS 16949) elemzést, sőt megnézzük, mit jelent ez egy autóipari beszállítónál

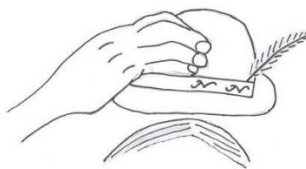
Folytatjuk a korrupció elleni harcot az ISO 37001:2016 szabvány alapján

Muraközi László „A rejtélyes Japán” című könyve alapján a japán ipari menedzsment rendszer (mint pl. a Toyota Termelési Rendszer) kialakulásának elemzése

Jelentkezik „Le a kalappal” rovatunk is

## Le a kalappal!

Sződi Sándor



**Dr. Gutassy Attila** neve ismert olvasóink körében, hiszen publikációi rendszeresen megjelentek a Magyar Minőség hasábjain.

Mostani beszélgetésünk apropóját az a hír adja, hogy megjelent Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Minőségmenedzsment mindenkinek c. könyve a Raabe Kiadónál.

- **Nem az első könyved jelent meg. Kérlek, röviden ismerd a korábbiakat!**

- Már utána sem merek számolni, még 2003-ban jelent meg az első, a „Menedzsmentrendszerek auditálása” c. könyvem a TÜV Rheinland InterCert (TRIC) kiadásában. Bár a könyvet én jegyzem, én is szerkesztettem és a zömét is én írtam, az egyes menedzsmentrendszerekre vonatkozó speciális auditálási ismeretek a kollégáim tollából származnak. Az volt a célunk, hogy összegyűjtsük az évek alatt auditorként felhalmozott tudást és gyakorlatot, és továbbadjuk az érdeklődőknek.

Következett 2004-ben a „Minőségmenedzsment a felnőttképzésben”, amely a TRIC és a Nemzeti Felnőttképzési Intézet közös kiadványa. Bolti forgalomba nem került, az NFI a közoktatási intézmények körében terítette.

Ugyancsak a TRIC kiadásában jelent meg 2006-ban magyar és angol nyelven a „Termékbiztonság az Európai Unióban”, amelybe adatgyűjtéssel és egyéb támogatással a TRIC volt ügyvezető igazgatója, dr. Czitán Gábor és a TÜV Rheinland akkori kelet-ázsiai igazgatója, Ralf Wilde is beszállt. Ez a könyv a maga nemében szerintem a mai napig egyedülálló, mivel végig kíséri az olvasót a vizsgálat-ellenőrzés-tanúsítás folyamatától kezdve az akkreditáláson át a megfelelőségértékelő szervezetek kijelölési és a notifikálási eljárásának ismertetésén keresztül a CE-jelölésig, a termékbiztonsággal és a piacfelügyelettel bezárólag. (Nemrég botlottam az interneten való szörfözés közben a bangladesi Ramaiah Institute of Technologie kiadványába, amelyben az egyetem 7. és 8. szemeszteres hallgatóinak tankönyvként ajánlják a művünket. Igaz, hogy ez nem az oxfordi vagy a cambridge-i intézmény, de azért megteszi.)

2010-ben a Műszaki Könyvkiadó jelentette meg az „Ellenőrzés és minőségbiztosítás” c. tankönyvet, amelyet azért írtam, mert az akkori minőségügyi OKJ-s képzés hallgatói számára nem volt megfelelő, az ő szintjükre készített, kellő részletességű, célirányos felépítésű tananyag, jegyzet. Óriási segítség volt ez akkoriban a vizsgákra készülőeknek, amely nagyban megkönnyítette az OKJ által kibocsátott bizonyítványok megszerzését. Azóta sajnos – nem tudni mi okból, pedig igény továbbra is lenne rá – levették a minőségügyi munkatárs és auditor képzést az OKJ palettájáról.

Mindenesetre örömmel és büszkeséggel tölt el, ha valamelyik egyetem hallgatói számára ajánlott szakirodalmak között egyik-másik könyvemre bukkanak.

És most e legújabb, a „Minőségmenedzsment mindenkinek”, amely 2017 februárjától lesz elérhető a Raabe Kiadó gondozásában. Bár magát a könyvet a fiammal már egy éve megírtuk, de ennyi időbe tellett, amíg kiadót találtam, és a kiadási előkészületek is nem kevés időt vettek igénybe.

- **Miért gondolod, hogy a Minőségmenedzsment széleskörű érdeklődésre tarthat számot?**
- Mint a könyvünk előszavában is említjük, alapvetően helytelen az a felfogás, hogy adott szervezetben belül a minőségüggyel a minőségügyi szakembereknek kell csak foglalkozniuk, a többiek pedig hadd végezzék a maguk munkáját. Adott szervezetben bárki hatással van vagy lehet a minőségre, de végső soron mindenki felelős érte (igaz, nem egyforma mértékben). A minőségügy mindenkinek, minden szervezet, intézmény valamennyi munkatársának egyaránt a feladata, szívügye kell, hogy legyen, mert az értékteremtő tevékenységük kimenete, azaz a

terméke és annak minősége az egész dolgozói közösségünk eredménye: büszkesége vagy szégyene. Ezért is választottuk a könyvünknek ezt a címet.

Bár a könyv időszerűségét az új ISO 9001:2015 szabvány megjelenése adta, könyvünk nem a szabvány magyarázata vagy ismertetője, ezért annak tagolását csak fő vonalaiban követi. Az egyes témákhoz mindenütt bővebb magyarázatok, ismertetések, elemzések tartoznak, így jobban a minőségügy lényegére tudunk összpontosítani.

Mint a következőkben majd szó lesz róla, sokat oktatók, különböző tanfolyamokon. Eleinte azt gondoltam, hogy már alig van olyan ember az országban, aki nem kapott volna valahol képzést minőségügyből, akinek nem jönne már ki a könyökén is az ISO 9001. Tévedtem. A minőségügyi tanfolyamainkon – meglepetésemre – a hallgatóink fele teljesen érintetlen a minőségügyi ismereteket illetően, gyakorlatilag semmilyen ilyen irányú előéletük, tapasztalatuk nincs. És nem is kifejezetten fiatalokról van szó! Tehát még mindig igen erős az igény a minőségügyi ismeretek, sőt, alapismeretek iránt is. Szeretném remélni, hogy a most megjelenő könyvünk ezen érdeklődők számára is hasznos alaplúként szolgál majd.

- **Korábbi könyveidtől eltérően a családból választottál szerzőtársat. Vagy ő választott téged? Légy szíves néhány mondatban mutasd be Nimródot!**
- Hogy hogyan jön Nimród Ferenc fiam a képbe? Tulajdonképpen véletlenül. Az egyetemen (a hitelrontás elkerülése végett nem nevezem meg, hogy melyiken) még elsőévesként tömték az évfolyam fejét minőségügyi ismeretekkel. Mesélte a fiam, hogy milyen nehéz megírni a zárthelyiket, szinte mindenki megbukik. Nem értettem a dolgot. A minőségügy bár valóban nagyon komoly dolog (hiszen benne van csapágyazva a Föld forgástengelyének egyik vége, a másik pedig lebeg valahol a nihilben),

azért csak nem olyan nehéz, hogy ne lehetne abszolválni. Megkértem hát Nimródot, ő pedig lefényképezte nekem a telefonjával az egyik zárthelyi kérdéssort. Elképedtem. Többek között az MSZ EN 29001 szabvánnyal kapcsolatban tettek fel kérdéseket (két évvel ezelőtt!). A fiatalabbak kedvéért: ez a magyar szabvány a minőségügy, az ISO 9001 dinoszaurusza: régen kihalt. Valamikor az 1990-es évek elején adták ki, és néhány év múlva ki is vonták a forgalomból. Szemmel láthatóan az egyetemen a legfrissebb tudnivalókkal látják el a hallgatóságot, és ami még fájóbb, azt is kéri számon. (Merem remélni, hogy a szakmai kérdésekben talán nem ennyire rossz a helyzet, bár ebbéli véleményemben azért meginogtam.)

Nos, akkor egy kicsit bepipultam. Leültettem magam elé Nimródot, és azt mondtam, most meg fogom tanítani neked normálisan a minőségügyet. Lehet, hogy hetekbe fog telni, de addig nem nyugszom, amíg rendesen el nem sajátítod a szükséges ismereteket. Eleinte nehezen ment, borzalmasan utálta az egészet, aztán lassan megszokta (megszerette?), és most már érti is. Ha pedig valaki ért valamit, akkor már szívesen is csinálja.

Amikor pedig a szabvány új kiadása kapcsán felmerült az ötlet, hogy össze kellene foglalni az ezzel kapcsolatos legfontosabb minőségügyi ismereteket, (láss csodát) a fiam önként és dalolva ajánlkozott, hogy segít. Segített anyagot gyűjteni, szelektálni, egyes anyagrészeket összeszerkeszteni, ábrákat kitalálni és megrajzolni, és főként lektorálni. Olyan hibákat vagy hiányosságokat vett észre, amin többször is átsiklott a szemem. Ekkor született meg az elhatározásom: ha már annyit dolgoztál a könyvön, megérdemled, hogy társszerzőm legyél.

- **Hogyan telnek nyugdíjas éveid? Mivel foglalkozol még az íráson kívül? Milyen rövidtávú terveid vannak?**

- Sokaktól hallani és sokszor: a nyugdíjas nem ér rá semmire, kevesebb az szabad ideje, mint aktív korában. Tanúsíthatom: ez így van. Mindig van valami feladat, elintézni való, valami lóti-futi.

Az utóbbi két évben sokat és rendszeresen oktatok a korábbi munkahelyem, a TÜV Rheinland InterCert tanfolyamain. Magam készítem hozzá a tananyagot, a vetített képes prezentációkat. Ezeket még élvezem is. Meglehetősen széles a repertoárom: minőségügyi ismeretek, audit-technikák, ISO 31000 kockázatmenedzsment, FMEA, mérőeszközfelügyelő, vizsgálómérnök, termékbiztonsági szakértő, megfelelőségértékelő mérnök, ISO 50001 energetikai menedzsment, IATF 16949 és VDA szerinti autóipari beszállító, innovációmenedzsment, beszállítói audit, a többi most nem jut eszembe. Szóval, amire szükség van. A tanfolyamaink végén minden hallgatónknak értékelőlapot adunk, hogy név nélkül, 1-től 10-ig osztályozzák (a 10-es a legjobb) az előadó munkáját, a tananyag színvonalát, az előadás minőségét stb. Rendszeresen, szinte mindenkitől 10-est szoktam kapni. Na, jó, egyszer-egyszer be-becsúszik egy 9-es is. („Szerénység” – mondta Bástyá elvtárs. „Ha valamit szeretek magamban, az a szerénység.”)

Rövid távú tervek? Azok nincsenek. Hosszútávúak, azok vannak: szeretnék még sokat utazni, kirándulni, barkácsolni, tenni-venni, vagy egyszerűen csak együtt lenni a fiammal. És ameddig bírom szuflával, szeretnék még tananyagot, szakanyagot, előadásokat készíteni, összeállítani, és a bennem összegyűlt ismereteket továbbadni az ifjabb nemzedékeknek. Talán hasznukra válik.

**Köszönöm szépen válaszaidat! Legújabb könyved, könyveitek kapcsán szívből gratulálok. A teljesítmény 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

## Országos Beszállító Fejlesztési Fórum

A Magyar Minőség Társaság **2017. március 28-án**, (kedden) **Országos Beszállító Fejlesztési Fórumot** rendez.

Helyszín: Magyar Szabványügyi Testület 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1. alatti székház, 1. emeleti Ybl Miklós terme.

A rendezvény során az alábbi kérdéseket vitatjuk meg:

- Céges Beszállító fejlesztési/kiválasztás programok bemutatására és benchmarkingja.
- Majd a hazai szállító fejlesztés eddigi tapasztalatainak, kihívásainak és jó gyakorlatainak összegyűjtése, főbb fejlesztési feladatok és igények azonosítása
- Termelékenység és hatékonyság növelés lehetőségei – IPAR 4.0. és Lean megoldások alkalmazása, vállalati példák és gyakorlatok. Milyen lehetőségeket rejt a technológia és a folyamatfejlesztés?
- Szállítók igényei és elvárásai a vevőkkel szemben. Milyen területen kérnek támogatást a szállítók? Hogyan erősíthető a szállítók és a vevők közötti együttműködés?
- Szállító fejlesztési pályázatok, lehetőségek és tapasztalatok ismertetése

Végző lépésként összeállítunk egy hat lépésből álló közös Szállító Fejlesztési Program tervet, amit a résztvevők a rendezvény után otthon feldolgozhatnak.

Kérjük, hogy a rendezvényre való felkészülés keretében, a Szállító fejlesztéssel kapcsolatos felmérésünket töltsd ki: <https://goo.gl/forms/4Han7d5YIA124IjH2> .

**Jelentkezés** a Magyar Minőség Társaság rendezvény honlapján: <https://civicrm.quality-mmt.hu>

A **részvételi díj** 34.900 Ft +ÁFA, MMT tagoknak 29.900 Ft +ÁFA.

ISO 9000 Fórum és EOQ MNB tagok az MMT tagi díjra jogosultak.



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG  
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

---



## Országos Beszállító Fejlesztési Fórum

2017. március 28.

Helyszín: MSZT Székház, 1082 Budapest Horváth Mihály tér 1.

Előzetes program 2017.02.20.

Levezető elnök: Dr. Németh Balázs Kvalikon Kft., MMT alelnök

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.30-10.00   | Regisztráció                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10.00-10.10  | Megnyitó MMT elnök – Rezsabek Nándor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10.10-11.00  | Céges Beszállító fejlesztési /kiválasztás programok bemutatása és benchmarking (Tervezett kerekasztal résztvevők, a Vevői oldal képviselői: SUZUKI, BOSCH, KNORR BREMSE, PHILIPS, FESTO, GRUNDFOS, BOSAL)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11.00-11.20  | A hazai beszállító fejlesztés tapasztalatai, kihívásai és jó gyakorlatainak összegyűjtése, főbb fejlesztési feladatok és igények azonosítása                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 11.20-11.45  | Termelékenység és hatékonyság növelés lehetőségei – IPAR 4.0. és Lean megoldások alkalmazása, vállalati példák és gyakorlatok. Milyen lehetőségeket rejt a technológia és a folyamatfejlesztés?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.45-12.15  | Büféebéd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12.15- 12.40 | Beszállítók igényei és elvárásai a vevőkkel szemben. Milyen területen kérnek támogatást a beszállítók? Hogyan erősíthető beszállítók és vevők közötti együttműködés? (Beszállítók képviselői)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 12.40-13.10  | Beszállító fejlesztési pályázatok és lehetőségek és tapasztalatok ismertetése (MAPI Magyarország Kft, IPLUS Consulting, Goodwill Consulting)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 13.10-14.00  | Beszállító Fejlesztési Program terv közös összeállítása<br>1. Humánerőforrás fejlesztési program (Szakember képzés, mérnök képzés)<br>2. Minőségfejlesztési program (Közös problémamegoldás, Prevenció)<br>3. Beszállító fejlesztő mérnökök szükséges kompetenciái és képzési program tervének összeállítása<br>4. Lean menedzsment / Termelékenység fejlesztési program<br>5. Technológiafejlesztési program (Gépbeszerzések, közös technológia és szerszámfejlesztések, Informatikai rendszerek, Ipar 4.0 megoldások)<br>6. Pénzügyi stabilitás és kultúra, Ajánlatadás elő- utókalkuláció |

## Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Minőségmenedzsment mindenkinek

A **Minőségmenedzsment mindenkinek** című könyvet valóban mindenkinek szánták a szerzők: minőségügygel foglalkozó munkatársaknak, gyakorló szakembereknek, minőségügyi vezetőknek, minőségellenőröknek, a minőségmenedzsmenttel csak most ismerkedőknek, hallgatóknak, a téma iránt érdeklődőknek. Használható kézikönyv gyanánt, alkalmas ismeretszerzés és -felújítás céljára, de didaktikus szerkezeténél fogva tananyagnak is kiváló. Megírását a 2015 szeptemberében megjelent ISO 9001 motiválta, de a mű nem a szabvány ismertetője vagy értelmezője, ezért nem is annak szerkezetét követi, hanem **önálló, kifejezetten a minőségügyre összpontosító munka**. A mondanivalója természetesen **összhangban van az új szabvánnyal**, de a szerzők – ahol szükségesnek tartották – kiegészítő javaslatokkal éltek, sőt, indokolt esetben kritikai megjegyzéseket is tettek az ISO 9001:2015 egyes követelményeinek vonatkozásában.

Az új szabvány megjelenése óta ilyen jellegű átfogó mű nincs a könyvpiacra. Időszerűségét az adja, hogy az ISO 9001 jelenlegi változatára való átállást 2018 szeptemberéig kell végrehajtani. Ennek mielőbbi és zavarmentes elvégzéséhez is jelentős segítséget kíván nyújtani a könyv.

### A tartalomról:

- A minőségmenedzsment alapelvei, szabványai, fogalommeghatározások
- Folyamatok, folyamatszabályozási ismeretek
- Kockázatalapú gondolkodásmód, kockázat, kockázatkezelés
- A szervezet és környezete, vezetése, erőforrásai
- A szervezet és menedzsmentrendszerének működése, felügyelete

- Beszerzés, a szállítók, alvállalkozók kiválasztása, értékelése
- Kapcsolattartás a vevővel, vevői elégedettség
- A minőségmenedzsment-rendszer dokumentumai, dokumentálási ismeretek
- Folyamatos fejlesztés, tökéletesítés
- Auditálási ismeretek
- Tanúsítás, felügyelet, megújítás

A könyv megrendelhető, illetve **megvásárolható** a Raabe Kiadónál:

<http://raabe.hu/termek/minosegmenedzsment-mindenki-nek/>

Temesvár Irodaház 1116 Budapest, Temesvár utca 20. 1. emelet.

Tel: (+36 1) 486 17 71, Fax: (+36 1) 486 17 72

Nyitva tartás: H-P: 8.00 -16.00



## Formai követelmények

Sokan kifogásolták az újság megjelenítési formátumát. Ehhez a formátumhoz szeretnénk tartani magunkat, hiszen a XXI. század több mint hatoda eltelt, a kommunikáció és a felgyorsult életmód más formátumokat követel meg, mint amit korábban megszoktunk. A jelenlegi formátum alkalmas arra, hogy okos telefonon is el tudjon olvasni a Tisztelt Olvasó egy cikket, ha éppen utazik, vagy egy unalmas (bár ilyen csak a példákban van) megbeszélésen ül. Ezért kérjük szíves megértésüket.

A cikk/ismertető/vélemény (továbbiakban cikk) A4 formátumban, Arial betűtípussal íródjon, 12-es betűnagysággal, térköz használata nélkül, sorkizárással.

A cikkeket simán, folyamatosan írják, nincs szükség hasábokra, és egyéb extrákra, a képeknél és ábráknál kövessék az alább leírtakat. Ezzel segítik a Szerkesztőség munkáját.

A cikk címe, rövid és lényegre törő legyen, a Szerkesztőbizottság nem zárkózik el a „figyelemfelkeltő (a jó ízlés határain belüli)” címadástól.

Amennyiben a cikk terjedelme (képek és ábrák nélkül) meghaladja a 2 oldal, kérünk egy rövid és személytelen összefoglalót, mondjuk maximum 70 szóban.

A szerző bemutatása a cikk végén történik meg, egy fénykép és magyarázó szöveg segítségével, az alábbi ábra szerint (forrás: Magyar Minőség 2017. Február):



címzetes egyetemi docense.

Szerző:

Mátrai Norbert  
TPS (Toyota Production System) Grade 4 tanácsadó, vezető oktató, lean szemléletű folyamatos fejlesztési programok vezetője. Alapító tagja a Kaizen Institute magyarországi képviselőinek. 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



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. Tudásait Budapesti Műszaki Főiskola – Baracska-Mérő-Velencei téle - coach iskolájában, valamint a Japán Aichi 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 Híros Beszállítói Klaszter klasztermenedzsere 2017-től.

A szerkesztőség azt kérné szerzőktől, hogy a példában szereplő bemutatást válaszák. Amennyiben egy sima önéletrajzt (CV) küldenek, abból a főszerkesztő készít egy bemutatót – saját elképzelése alapján – ami nem biztos, hogy azokat a kiemelendő momentumokat tartalmazza, amelyet a tisztelt Szerző önmagára nézve fontosnak talál.

Amennyiben nem magyar nyelvű ábrát, táblázatot használ a szerző, akkor szükségesnek látjuk egy magyar nyelvű magyarázat hozzácsatolását is.

Amennyiben a szövegben magyar vagy idegennyelvű rövidítés, betűszó szerepel, kérjük megadni annak a magyar megfelelőjét.

A cikkben felhasználandó ábrák és fotók .jpg vagy .png formátumban készüljenek, legalább 150DPI felbontással.

A cikkeken a szövegszerkesztőn kívüli alkalmazásból beszúrt ábrákat, diagramokat és táblázatokat alakítsák át képpé, és úgy szúrják be.

Az ábrákat, képeket, fotókat, diagrammokat kérjük sorszámozni, középre igazítani és rövid címmel ellátni:

1. ábra ...

Táblázatoknál: 1. táblázat ...

### **Tartalmi követelmények**

A cikk elején ne mutassuk be a vállalatot/intézményt részletesen, egy mondat szóljon arról, hogy mit és hol állít elő, mivel foglalkozik, de legyen egy hivatkozás – lehetőleg magyar nyelvű link – ahol az érdeklődő többet is megtudhat a vállalkozásról. Ennek egyéb figyelemfelkeltő hatása is lehet a cég számára.

A cikk szöveges része (ábrák, táblázatok és fényképek nélkül) 3-5 oldalnyi terjedelem legyen, a fenti kritériumok alapján. Könyvismertető, fontos hír, egyéb információ tekintetében ettől el lehet térni.

A felhasznált fényképek szorosan kapcsolódjanak a témához, az internetről letöltött fotókkal nem igazán tudunk mit kezdeni.

Amennyiben a mondanivaló illusztrálásához az internetről letöltött fotót vagy ábrát használnak, minden esetben győződjenek meg a forrás felhasználásának jogszerűségéről. Amennyiben a forrás szabad felhasználású, akkor is az irodalomjegyzékben jelezzék annak elérhetőségét (link).

Amennyiben a cikkben más vélemények idézésére is sor kerül (és ez általában így van), a forrást teljesen azonosíthatóan kell megjelölni, legyen az könyv, folyóiratcikk vagy internetes elérhetőség. A szerkesztőség alkalomszerűen ellenőrizheti az idézett forrás valóságát.

Honlapokra történő hivatkozás esetén kérjük megadni a letöltés vagy megtekintés időpontját is. (Mivel több esetben előfordul, hogy az adott hivatkozás a cikk megjelené-

sének időpontjában már nem elérhető – de a szerző számára fontos – célszerűnek látjuk az eredeti forrás valamilyen formában történő megőrzését, letöltés, egy screenshot vagy akár egyéb programok, mint például a „Snagit” által történő dokumentálását.)

Sem a Szerkesztőség, sem a Kiadó nem tartozik felelősséggel, ha a cikk írója nem tartotta be a forrás azonosíthatóságára vonatkozó törvényeket és jogszabályokat.

---

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

**YIELD Képző és Fejlesztő Kft.  
Budapest**

---

Február 23. nagy nap a nemzetközi minőségügy történetében. 70 esztendővel ezelőtt, 1947-ben alakult meg a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, ismert rövidítéssel az ISO (International Organization for Standardization). Az angol névből nem éppen az ISO rövidítés következne, a megalakuláskor elég nagy vita volt is erről, de a görögben az „iso” annyit jelent, mint egyenlő, így ezt a javaslatot fogadták el. Az 50. évfordulóra kiadott könyvnek a címében is benne van az egyenlőség „Friendship among Equals – Barátság az egyenlők között”

Az ISO két, már meglévő nemzetközi szervezet egyesüléséből jött létre. Az egyik az 1926-ban alapított, a nemzeti szabványosítási társaságok nemzetközi szövetsége volt, a másik az Egyesült Nemzetek szabványosítási koordinációs bizottsága volt, amelyet 1944-ben hoztak létre.

1946. októberében 25 ország képviselői Londonban határozták el az új nemzetközi szervezet megalakítását, amelyre 1947. február 23-án, Genfben került. A szervezet székhelye azóta sem változott, továbbra is Svájcban működnek.

Ma a világ 157 országa tagja a szervezetnek, amelybe minden nemzeti tagszervezet egy képviselőt delegál. (Bővebben:

[http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm))

Boldog születésnapot ISO, jó egészséget és további sikereket!

---

Érdekes cikket fedeztem fel a Heti Világgazdaság online oldalán ([http://hvg.hu/tudomany/20170221\\_kbnno\\_perovszkit\\_asvany\\_elektromos\\_aram](http://hvg.hu/tudomany/20170221_kbnno_perovszkit_asvany_elektromos_aram))

„Megtalálták a szuperanyagot, ami szinte mindenből képes áramot csinálni” címmel. Ez bizony eléggé bulvárízű, de a HVG-t azért nem sorolnám ide. Miről is van szó? Egy perovszkit nevű ásványról, amit az Uralban fedeztek fel 1839-ben, tehát elég régóta ismert. Köznapi neve kalcium-titanát, képlete  $\text{CaTiO}_3$ . Valóban – kísérletképpen – alkalmazták már elektromos energia kinyerésére, de még csak az elején tartanak.

Tisztelt Olvasó, ugye jól emlékszik, amikor pár éve egy sikeres magyar nagyvállalkozó vélte megoldani a világ energiaproblémáját, az nem jött össze. A perovszkit esetében kicsit bizakodóbb vagyok, de meglátásom szerint még sok kutató-fejlesztő munka van hátra, hogy beépüljön mindennapjainkba.

Miért is írtunk róla? Két dolog miatt, az egyik az érdekesége, a másik pedig a minőség, az írás és a szerkesztés minősége, valóságtartalma. A következtetés levonását az Olvasóra bizzuk.

---

Eddigi számainkban mindig az adott vagy a megelőző hónapra köthető események vagy évfordulók kapcsán megemlékeztünk a minőségügy nagy gurujairól.

Mostani számunkban elsőként Óno Taiicsiról (angolosan Taiichi Ohno) kell megemlékeznünk, aki 1912. február 29-én született, azaz 105 esztendővel ezelőtt.



Van-e, aki e nevet nem ismeri? Aki csak pár mondatot hallott a Lean Menedzsmentről, illetve az annak alapjának tekintett Toyota Termelési Rendszerről, biztosan találkozott Óno (a magyar helyesírás szabályai szerint így kellene írni!) nevével. Számomra úgy tűnik, hogy születésekor eldőlt életpályája, szakmai tevékenysége. A lean-t

karcsúsított-ként szokták fordítani, Óno élete a karcsúsítás jegyében indult, hiszen csak 4 évente volt születésnapja ☺.



50 évvel ezelőtt, 1967 március 11-én hunyt el a XX. század egyik legnagyobb minőségügyi személyisége, akit a TQM nagyjának is neveznek. Születése is a tavaszhoz kapcsolódik, 1891. március 18-án született, Walter Andrew Shewart.

Képünkön a fiatal fizikus/mérnök/statistikus látható, aki megalkotta a statisztikus folyamatszabályozást, letele az alapjait a PDCA-ciklusnak.

Kevés olyan szakember van, akinek az eredményeit naponta százmilliók alkalmazzák, amikor kitöltik kézzel az SPC kártyákat, vagy automata mérőrendszerek küldik a központi adatfeldolgozóba a mért eredményeket, és a végén a „jó öreg” Shewart-kártyát kapjuk eredményül. Az, hogy intézkedünk-e – ahogyan anno a ő elképzelte – min-

dig a vállalati kultúrán, vagy a lehetőségeken múlik. Kevesen tudják, hogy a PDCA ciklus első megfogalmazása is Shewart nevéhez fűződik.

Lassan visszatérünk a jelenhez, március végén lesz 50 éve, hogy aláírták a Római Szerződést. Ez mai európai uniós létünk alapja. A jelenlegi Unió és a hozzá kapcsolódó szervezetek komoly hatással vannak a minőségre is. Egységes szabályozás van érvényben a tagországok számára az élelmiszerbiztonságban, a kórházi ellátásban, a levegő tisztaság mértékében, hogy csak néhányat említsünk. Persze akadnak túlkapások is, mint az uborka görbületének szabályozása, de ezt egy idő után visszavonták. Terveink között szerepel, hogy az Unió és minőség témakörét részletesen kivesézzük. Most csak a jelenlegi számunkban szereplő cikkekre (Vállalkozások Európai Hálózata) hívjuk fel a figyelmet, amelyik egy másik aspektusból kapcsolódik a minőséghez.



A hírek végére hagyunk egy fontos évfordulót. Mint arról előző számunkban beszámoltunk, Barabási Albert László megkapta a Gábor Dénes Díjat. Ebben az évben egy kerek évfordulót ünnepelhet, 1967. március 30-án született Karcfalván.

Kívánunk további sikeres 50 esztendőt jó egészségben, szerető családjá körében.

## SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Márciusi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Amit a folyamatok modellezéséről tudni érdemes II. rész – dr. Ányos Éva](#)

[Új eszköz a korrupció ellen II. rész ISO 37001: 2016 – Dr. Klotz Péter](#)

[A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 1.](#)

[Hogyan készítsünk érdekes vezetői összefoglalót az audit eredményéből? – Mártha Csenge és Pflanzner Sándor](#)

[A minőségirányítás szakma eszközei a vezetőség meggyőzésére 2.](#)

[A kommunikáció is tanulható – Dr. Béres Ágnes](#)

[Az ISO 9001:2015 Bevezetési tapasztalatai a Max Savaria-nál – Nagy Marianna](#)

[Versenyelőny vagy nyűg a Minőségirányítás – Kiss Angéla és Dr. Kardos Lilla](#)

[Az Enterprise Europe Network innovációs szolgáltatásai – Majoros Zita Ágnes](#)

[Le a kalappal: Dr. Gutassy Attila - Sződi Sándor](#)

## PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront - Tóth, Csaba László](#)

[What you should know about business process modelling II. part- dr. Ányos, Éva](#)

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

[Techniques of Quality Control to Convince the Top Management No 1](#)

[How to Prepare an Interesting Management Report about the Audit Results? – Mártha, Csenge and Pflanzner, Sándor](#)

[Techniques of Quality Control to Convince the Top Management No 2](#)

[Communication can be Learned – Dr. Béres, Ágnes](#)

[Experiences of Introduction ISO 9001:2015 at Max Savaria – Nagy, Marianna](#)

[Quality Control is a Competitive Edge or Suffering – Kiss, Angéla and Dr. Kardos, Lilla](#)

[Innovation Services of the Enterprise European Network for SME – Majoros, Zita Ágnes](#)

[Hats off to Gutassy, Attila - Sződi, Sándor](#)

## **A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**

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

[Országos Beszállító Fejlesztési Fórum, Budapest, 2017. március 28.](#)

[Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Minőségmenedzsment mindenkinek – Könyvajánló](#)

[Útmutató a Magyar Minőség folyóiratban megjelenő cikkek szerzőinek](#)

## **HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK**

[Nemzetközi rövid hírek](#)

## **A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI**

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

## **NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY**

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

[National Supplier Development Summit March 28. 2017. – MMT Conference](#)

[Dr. Gutassy Attila – Gutassy Nimród Ferenc: Quality Management for Everybody – Book Recommendation](#)

[Guidelines for Authors](#)

## **DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS**

[International Short News](#)

## **NEW MEMBERS TO THE SOCIETY**

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



## MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

### Tanúsítási szolgáltatások

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

#### Rendszertanúsítás

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

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

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

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

#### Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

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

#### Terméktanúsítás

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

#### TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: [cert@mszt.hu](mailto:cert@mszt.hu)

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



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!