

MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2017/04

Új minőségirányítási rendszerszabvány az autóiparban:
IATF 16949:2016. A szabvány főbb változásainak ismerte-
tése, valamint egy autóipari beszállító útja a felkészülésig
Csonka László - Papp Éva

A Lean megvalósítás egyik útja
Fehér Ottó

A NEXT Broker Consulting Kft minőségirányítási rendszerének
képzési lehetősége az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány alapján
Balogh Vivien – Baksi Zsolt – Dr. Matkó Andrea

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata
Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Alapító főszerkesztő: **dr. Róth András**

Elnök: Sződi Sándor

Főszerkesztő: Tóth Csaba László

Tagok:

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

Szerkesztőbizottsági titkár: Turos Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon és fax: (36-1) 215-6061

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

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

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

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

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

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

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

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Áprilisi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Új rendszerszabvány az autóiparban: IATF 16949:2016 – Csonka László és Papp Éva](#)

[A Lean megvalósítás egyik útja – Fehér Ottó](#)

[Az új ISO szabvány bevezetése egy szolgáltató kisvállalatnál – Balogh Vivien; Baksi Zsolt és Dr. Matkó Andrea](#)

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

[Beszélgessünk! Látható és megközelíthető vezető vagy? – Sződy Noémi](#)

[Jók a legjobbak közül: Dr. Kemény Sándor – Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Jávorné Máté Melinda és Papp Csilla - Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[„Kihívások és tanulságok a menedzsment területén” Konferencia, Debrecen, március 9-10.](#)

[Hírek a minőségügy területéről](#)

[A hónap kérdése](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Tóth, Csaba László\)](#)

[The New Automotive Quality Management System Standard IATF 16949:2016 – Csonka, László and Papp, Éva](#)

[Approach of Lean Implementation – Fehér, Ottó](#)

[Implementation of the new ISO 9001 at an SME Working in Service Area – Balogh, Vivien; Baksi, Zsolt and Dr. Matkó Andrea](#)

[A New Instrument against Corruption, ISO 37001:2016 Possibilities of Implementation in Hungary – Dr. Klotz Péter](#)

[Let's talk! Are you a Visible and Approachable Leader? – Sződy, Noémi](#)

[The Best among the Best: Report with Prof. Dr. Kemény Sándor – Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Jávorné Máté, Melinda and Papp, Csilla – Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[„Challenges and Consequences in Management” Int. Conference in Debrecen, March 9-10.](#)

[International Short News](#)

[Question of the Month](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

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

Áprilisi számunk is szeretné széles skáláját lefedni a nemzetközi és a hazai minőségügyben történeteknek, a szakmai magyarázatoknak és a legjobb gyakorlat művelőinek. Nem fogunk megfélemlíteni az évfordulókról sem, amely azon fontos emberekre hívja fel az (esetenként hálátlan) utókor figyelmét, hogy ma nem tartanánk ott, ahol ma tartunk.

Az ISO/TS 16949 helyett az IATF 16949 lett a meghatározó az autóiparban. Mivel egy nagyon fontos új elvárásról van szó, meg kell tudnunk, mi is változott meg az új előírásban. Szakértő szerzőnk részletesen elemzi a változásokat, és nem csak az elméletre koncentrál, hanem meginterjúvol egy a témakörben érintett, gyári vezetőt. Az interjúalany elmondja, hogy ez nem lesz egyszerű a feladat. Csak személyes élmény, hogy érzékeltessem a feladat bonyolultságát. Álljunk ki az utcára, és nézzük a gépjárműveket. Mi minden világít rajtuk? Kívülről látjuk, de ha bent ülünk a járműben, újabb fényforrásokat fedezhetünk fel. Mindegyik más, ha most még ehhez hozzávesszük azt a tényt, hogy egy személygépkocsi és egy nehézjármű (autóbusz, kamion) más feszültségről üzemel, ami a használatos fényforrások esetén egy újabb dizájnt jelent, a szabvány hatálya eső termékek száma a százas nagyságrendbe esik, bár lehet, hogy alulbecsültem.

A Lean Menedzsment immár 30 esztendő, és ezalatt az idő alatt nagyot változott a világ, amikor a lean megszületett a mobiltelefonok még 1kg-t nyomtak, és táska méretűek voltak, ma pedig egy okostelefonról már akár egy üzemet is elirányíthatunk. Az ipar változásával együtt változnia kellett a termelékenységfejlesztési módszereknek is. Kiváló és visszatérő szerzőnk áttekinti a klasszikus lean alapelveket és javaslatot tesz azok XXI. századi újrafogalmazására.

Minden egyes vállalkozás saját lean kultúrát igényel, és ez hogyan illethető be a TQM struktúrába, arról is nagyon hasznos információkat kaphatunk. Úgy gondoljuk, hogy a dolgozat egy hiánypótló mű, amelyet a felső vezetésről a dolgozókig mindenkivel meg kellene ismertetni.

Márciusi számunkban már két rövid írásban is foglalkoztunk, hogy milyen tapasztalatokat szereztek a szolgáltató szektorban az új ISO 9001:2015 bevezetése kapcsán. Most ismét egy ilyen cég következik, azzal az unikummal, hogy speciális szolgáltatásról van szó, ők pályázatírásban segítik a partnereiket. Hogyan vezethetik be a szabványt egy mikrovállalkozásnál, mik azok a speciális körülmények, amelyeket figyelembe kell venniük, mely eszközök alkalmazhatóak. Egy rendkívül részletes és őszinte elemzést olvashatunk, amiért legtiszteleteljesebb köszönetünk.

A dolgozat azok számára lehet nagyon hasznos, akik a szolgáltatás területén és mikrovállalkozásként szeretnék vagy kell bevezetni az új ISO-t. Egy segédletet kapnak, mint a repülőgép személyzete a csekklista formájában. A teljes anyag 3 részletben fog megjelenni.

A korrupció elleni harc nem fejeződik be, bár szerzőnk most lezárja az eddigi sorozatát, de továbbra is rajta tartja a szemét a témán. Köszönjük, hogy eddigi munkájával újabb horizontot nyitott a számunkra, tudományos és amellet élvezetes stílusával megtisztelte olvasóinkat.

Az újságban is olvashatnak arról, hogy a humán erőforrás és/vagy kapcsolatok rendszerében talán másképpen kellene megszólítani a mai generációt. Ezért örültem annak nagyon, hogy kiváló kolléganőm (GE, tanácsadó lét) vállalkozott eddigi tapasztalatait egy szegmensének rövid

összefoglalására. Reményeink szerint, a „Beszélgessünk” egy sorozattá válik, amelyben a komoly uniós tapasztalatokkal is rendelkező szerző megosztja velünk tudását.

Ismét jelentkezik a „Jók a legjobbak közül” rovatunk, amelyben Prof. Dr. Kemény Sándort kérdezi Szódi Sándor, többek között szó lesz egy mostanában megjelent házagpótló szakkönyvről is, amelyet az interjúalany első szerzőként jegyez.

A „Le a kalappal” rovatban a Bosch (Miskolc) két kolléganőjével ismerkedhetnek meg, akik a legjobb előadói díjban részesültek a Mikulás Konferencián.

A Debreceni Egyetem Műszaki Kara március elején rendezett egy kétnapos konferenciát, melynek címe „Kihívások és tanulságok a menedzsment területén” volt. Az első napon személyesen is résztvettünk – már sajnáljuk, hogy a másodikon nem – az ott látottakat és hallottakat próbáltuk röviden összefoglalni. Úgy tervezzük, hogy néhány előadást írott formában is olvasóink elé kerül.

Már márciusi számunkban jeleztük, hogy szeretnénk elindítani a „Hónap Kérdése” című rovatot, amelyben egy-egy érdekesebb témára kérdeznénk rá. A válaszokat a mellékelt link segítségével tudják megadni. Reméljük, hogy kedvet kapnak a válaszadásra! Mostani kérdésünk azért is érdekes, mert a témával foglalkozott a debreceni konferencia is, továbbá a mértékadó médiában igencsak ellentétes vélemények látnak napvilágot.

Egy évre előre van elegendő felteendő kérdésünk, de ezeket mi találtuk ki vagy bencsmarkoltuk. Izgalmasabb lenne, ha a Tisztelt Olvasót érdeklő kérdésekre keresnénk a választ, ezért kérjük írjanak, email címünket megtalálja az impresszum oldalon

Olvashatnak még Társaságunk híreiről, újdonságokról, az évfordulók kapcsán pedig egy kis bankjegy ismeretre is szert tehetünk, de a filatelista minőségügyi szakemberek számára is lesz egy példánk.

A Lean Menedzsment iránt érdeklődőknek ajánlhatjuk a Lean Fórumot, amely idén tizedik alkalommal kerül megrendezésre. Erről több értesítést is küldtünk, de még nem lehet késő, ha úgy érzi, érdekli a téma.

Főszerkesztő

Hónap kérdése

Napjainkban egyre többet beszélünk a generációs különbségekről (Baby boom, X, Y és Z), amelyek már a munkahelyen is megjelen(het)nek. Mi a legnagyobb kihívás egy olyan munkahelyi vezetőnek, akinek többgenerációs csapata van?

- Megérteni a kommunikációs preferenciákat
- Valós teljesítmény értékelés adása
- Menedzselni az elvárt munka és szabadidő elvárásokat
- Az új munkatársaknak mellé gyakorlott mentor állítása

Szavazni a mellékelt link segítségével lehet.

<https://goo.gl/forms/B0tcFFkM4LTTb4nz1>

Új minőségirányítási rendszerszabvány az autóiparban: IATF 16949:2016

A szabvány főbb változásainak ismertetése, valamint egy autóipari beszállító útja a felkészülésig

Csonka László - Papp Éva

Összefoglaló

A 2016-os évben megjelent az IATF 16949-es autóipari minőségirányítási rendszerszabvány, mely felváltja az ISO/TS 16949-es szabványt [1]. A cikk első része bemutatja a szabványt kiadó IATF-et, röviden szól az átállási stratégiáról, majd részletesebben a szabvány főbb változtatásairól. A cikk második részében rövid interjú olvasható egy multinacionális autóipari beszállító cég minőségirányítási vezetőjével. Arról kérdeztük őt, hogy állnak az átállási auditra való felkészüléssel.

A szabvány kiadásáról

2016. október 1-én megjelent az új autóipari minőségirányítási rendszerszabvány, az IATF 16949, mely véglegesen felváltja az ISO/TS 16949-et. A dokumentumot az IATF (International Automotive Task Force) nemzetközi autóipari munkacsoport adta ki, amely 5 nemzeti járműipari szövetséget és 9 autógyártót tömörít. Az IATF célja annak elősegítése, hogy a világ autóiparát magas minőségű termékekkel lássák el. Az MSZT megtette az első lépéseket annak érdekében, hogy megszerezze a jogosultságot a magyar nyelvű változat kiadására.

Átállási stratégia

Az ISO/TS 16949-es tanúsítványok érvényessége 2018.09.14-én megszűnik, tehát másfél év áll rendelkezésre az átálláshoz. Az új tanúsítási szabályzat 2017.01.01-én lépett életbe. Az átállás javasolt lépései:

- 1) Megismerkedni az **ISO 9001:2015** és az **IATF 16949:2016**-os szabványok követelményeivel.
- 2) A szabványok változásai alapján megállapítani a **hiányosságokat**.
- 3) **Intézkedési tervet** kidolgozni a hiányosságok megszüntetésére.
- 4) Biztosítani a szakterületek képviselőinek **felkészültségét** az intézkedések végrehajtására.
- 5) A MIR-t **naprakésszé** tenni.

Az IATF 16949-ről általában

A kezemen tartott IATF szabvány az SMMT - mint IATF tag, az Egyesült Királyság autógyártóinak és kereskedőinek szakmai szervezete - kiadásában jelent meg, amely egy A/5-ös méretű, gyűrűs füzet, feltűnően vastag papírra nyomva. A címlapon az IATF logója látható. Rögtön feltűnik, hogy az ISO-nak se a logója, se a neve nem szerepel rajta. Mégis, a tartalomjegyzékben a főbb fejezetek teljesen meg egyeznek az ISO 9001:2015 hasonló fejezeteivel. Beleolvassva a követelményekbe, választ találunk az ISO-val való kapcsolatra. Az egyes szakaszoknál hiányzik a jól megszokott, bekeretezett ISO 9001-es szöveg. Helyette mindenhol ennyi olvasható: „Ld. az ISO 9001:2015 követelményeit.” Az IATF 16949 tehát csak az autóipari kiegészítő követelményeket tartalmazza, ugyanakkor megköveteli az ISO 9001:2015 teljesítését is, így IATF 16949-es tanúsítványt az kaphat, aki egyszerre felel meg mindkét szabványnak.

Főbb változások az IATF 16949-ben

Kockázatalapú gondolkodás. A kockázatkezelés a szabvány számos követelményében megjelenik, és nem csak az FMEA révén. Célja, hogy az üzletmenet legyen biztonságosabb és stabilabb a kockázatok azonosítása és csökkentése által. A felső vezetés bevonása az üzleti kockázatok kezelésébe elengedhetetlen.

Vevőspecifikus követelmények. A szabványba beépítettek több olyan vevőspecifikus követelményt, amelyek használata mára általánosnak mondható. A szöszedetben tisztázzák a különbséget a vevői követelmény és a vevőspecifikus követelmény között. A vevőspecifikus követelményeknek meg kell jelenniük a MIR minden szintjén és a beszállítókra is ki kell terjeszteni őket.

A termékek és folyamatok megfelelése eddig nem szerepelt nevesített követelményként. A szervezet felelős a kiszervezett folyamatok és a szerviz alkatrészek megfeleléseért.

Termékbiztonság. A termékbiztonsággal összefüggő termékek és folyamatok kiemelt jelentőségűek. Dokumentált folyamat szükséges annak biztosítására, hogy a termékek ne okozzanak sérülést vagy anyagi kárt.

Vállalati felelősségvállalás. Összpontosítani kell a munkatársak korrupció-ellenességére, etikus viselkedésére.

Folyamatgazdákat kell kijelölni, akik az egész folyamatért és annak eredményességéért felelnek.

Az auditorok felkészültsége. Az auditorokkal szemben lényegesen megnöttek a követelmények. Mostantól nem lehet azt mondani, hogy ha valaki elvégzett egy pár napos képzést, akkor auditori minősítést szerzett. Az auditorokkal szemben támasztott követelmények teljesítését a fej-

lesztésükkel lehet elérni, melyek között a képzések is helyet kaphatnak. Rendszer auditoroknál a követelmények között található a szabványok ismeretén és az autóiipari auditálás szabályain kívül az alapeszközök (minőségtechnikák, pl. SPC stb.) és a vevőspecifikus követelmények ismerete. Külön - bár hasonló - követelményeket állapítanak meg a **beszállítói auditorokra** vonatkozóan. A **rendszer-, a folyamat- és a termék auditorokra** kiegészítő felkészültségi követelményeket határoztak meg. Ezeken felül az auditorokat oktató **trénerekre** is előírtak felkészültségi követelményeket, amelyek teljesülését igazolni kell tudni.

Célszoftverek. A járművekbe kerülő szoftverek fejlesztési fejlesztési folyamatainak szabályozása és értékelési módszerének kidolgozása kötelező érvényű. Ezek belső auditálását az audittervekben biztosítani kell.

Leállás utáni intézkedések. Előfordul, hogy tervezetten, vagy váratlanul megszakad a munkavégzés. Meg kell előzni az újraindulásból eredő problémák előfordulását, ill. ha mégis megtörténik ilyen, akkor intézkedést kell hozni.

Átmeneti változás a folyamat ellenőrzésében. Amennyiben az elsődleges minőségellenőrzési módszer helyett egy tartalék vagy helyettesítő módszert alkalmaznak, azt jóvá kell hagyni és dokumentálni kell.

Garanciális folyamatok kezelése. A vevőspecifikus követelmények szerint kell eljárni, többek között abban az esetben is, ha egy piaci reklamáció esetén nem lehet eldönteni, hogy a beszállító vagy a vevő hibás, de mégis fizetni kell valakinek a javítást vagy cserét.

Minimum követelmények. A TIER2+ beszállítók (tehát az autógyártók közvetlen beszállítóinak a beszállítói) számára kiadtak egy minimum követelmény rendszert, amely

nem része a szabványnak és az IATF 16949 egyszerűsítéseként fogható fel. Ebben felsorolják azokat a követelményeket, amelyek teljesítése a legfontosabb, hogy ők is autóipari beszállítók lehessenek. Ezt jól alátámasztja, hogy az IATF 16949 a beszállítók fejlesztésére egy ötlépcsős folyamatot ajánl, amelyben csak az utolsó lépcső a 3. fél általi tanúsítvány megszerzése.

Lean management. Érdekes rámutatni, hogy már az ISO/TS 16949-es szabvány is számos helyen említette követelményként vagy ajánlásként a LEAN-t vagy annak egyes elemeit. Ezeket átvette az IATF 16949 és továbbiakkal bővítette ki.

„Átmentett követelmények”. Az új ISO 9001-ből kikerült néhány követelmény a korábbi verzióhoz képest, amelyet az IATF 16949 visszahozott, pl. a minőségirányítási kézikönyvet és a megelőző tevékenységeket.

Következtetések. A fenti követelményekben van a legtöbb újdonság. Csak néhány olyan szakasz található, amelyek tartalmilag nem változott. A szabványszakaszok többségénél olyan változások kerültek be, melyek a követelmények szándékát ugyan nem változtatják meg, de a korábban nem mindenki számára egyértelmű részleteket tisztázzák. Reméljük, hogy ez könnyebbé fogja tenni a felkészülést a szabvány bevezetésére és az auditorok számára is több támpontot ad.

[1] Automotive QMS Update IATF 16949:2016, Kiadó: AIAG, Kiadás éve: 2016

Szerzők: Bastick, JoAnn (GM); Czubak, Fred FCA US LLC; Hopkins, Russ (Ford); Reiche, Cherie (IAOB)



A cikk második részében egy interjú következik **Papp Évával**, a GE Hungary Kft. európai Lighting ágazatának Minőségirányítási rendszer vezetőjével. A cég fényforrásokat állít elő autóipari és egyéb területekre.

Arról kérdeztem őt, hogy hol tartanak az IATF-re való átállással.

Éva, hogyan értesültetek az IATF 16949-es szabvány megjelenéséről és mi történt ezután?

Tudtuk, hogy készül az új ISO/TS 16949-es szabvány. A november eleji megjelenés IATF 16949:2016 szabványként viszont meglepetés volt. Erről az IATF honlapjáról értesültem pár nappal a megjelenés után.

A szabvány beszerzése kicsit lassú volt, mivel az egyetlen, Európában angol nyelvű példány eladására jogosult szervezet alig győzte kielégíteni a hirtelen érkezett megrendeléseket. Decemberben részt vettem az új szabvány követelményeiről egy konferencián, ahol megtudtuk azt is, hogy miért adta ki az IATF saját maga.

2016 tavaszán elkezdtek az ISO 9001:2015 szabványra való áttérést, ezért jelenleg arra a szabványra koncentrálnunk. December óta már bizonyos szabványpontoknál az IATF szabvány követelményeit is igyekezzük beépíteni a rendszerbe, de a tényleges átállásra való felkészülés csak a 2016-os ISO 9001:2015 szabvány szerinti tanúsító audit után fog elkezdődni.

Lehet-e egyszerűsíteni a folyamatokat vagy a dokumentációt?

A szabvány nem korlátozza a folyamataink egyszerűsítését, csak azt írja elő, hogy minek kell benne lennie. Jöttek újabb követelmények, amiket dokumentáltan kell szabályoznunk, az IATF visszahozza az ISO 9001:2015-ös szabványban eltörölt kézikönyv követelményt is. Ugyanakkor folyamatos fejlesztésként mindig lehet egyszerűsíteni, ha az a szabvány követelményeit nem sérti. A folyamatok kockázatértékelése során természetes, hogy a területek képviselőivel együtt újra átvizsgáljuk folyamatainkat. Ahol szükséges, ott újabb megelőző intézkedéseket vezetünk be a magas kockázatok csökkentésére. Előfordul olyan is, hogy egy-egy lépés kiiktatásával a folyamat egyszerűsíthető úgy, hogy közben az azonosításra, nyomonkövetésre, valamint a dokumentált információk megőrzésére vonatkozó szigorú elvárások továbbra is teljesüljenek.

A minőségirányítási folyamataink alapjait a 90-es években készítették el az akkori kollégáink. Ez egy jól felépített, átgondolt, professzionális rendszer. Természetesen az elmúlt 20 évben számtalan változás következett be, ezért a folyamatainkat mindig lehet egyszerűsíteni, harmonizálni, fejleszteni az új technikai kihívásoknak, a jogszabályi és egyéb követelményeknek megfelelően. A fő cél mindig az, hogy a szabályoknak megfelelően, olyan rendszert alakítsunk ki, ami jól átlátható és alkalmazható.

Mit jelent számotokra a minőségirányítási rendszerek átalakítása?

Szerencsés helyzetben vagyunk. Elődeim olyan tervezési, gyártási és ellenőrzési folyamatokat alakítottak ki, amelyekben mérnökeink aktívan alkalmazzák a minőségtechnikákat (hibamód- és hatáselemzés, mérőrendszerek elemzése,

stb.). A folyamatos fejlesztéshez pedig évtizedek óta alkalmazzák a six sigma gyakorlatokat és 2005 óta a LEAN elveit is. Ennek megfelelően olyan validálási és szabályozási folyamatokat alakítottunk ki, amik a legtöbb esetben még az új IATF szabványnak is megfelelnek, így jellemzően inkább csak apróbb átdolgozásokra van szükség. Az egyéb, támogató folyamatainknál jelentkező újabb követelményeknél is csak egy-két esetben kell újabb dokumentált folyamatot beépíteni a rendszerünkbe. Például a termékbiztonsági követelményekkel jelenleg is egy egész műszaki csapat foglalkozik. Tevékenységük lefedi a szabvány előírásait, azonban eddig erre nem készítettünk dokumentált eljárást. Az auditorok képzettségére vonatkozó követelmények esetén is jellemzően az új elvárások teljesítésének igazolására kell kidolgoznunk folyamatot.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ölbe tett kézzel várjuk az IATF tanúsítást. Minden folyamatunkat végigelemezzük az adott szakterületek képviselőivel, hogy minden elvárást maradéktalanul teljesíthessünk.

Hogyan ütemezitek az átállásra való felkészülést és az átállási auditot?

Az idei ISO 9001:2015-ös átállási audit után elkezdjük a mérnökök oktatását és a gap analíziseket (a szabványtól való eltérések feltárását) mind a 4, autóipari beszállító telephelyünkön, majd meghatározzuk a feladatok felelőseit és ütemtervét. 2017 őszére szeretnénk minden folyamattal elkészülni, a szükséges dokumentumokat módosítani, így marad időnk a változtatások tesztelésére az éves belső rendszer auditokig és a 2018. márciusi IATF-es átállási auditig.

Tartotok-e képzéseket az átállással kapcsolatosan és ha igen, milyeneket?

Természetesen. 4 telephelyünk érintett az IATF átállásban. A sikeres átálláshoz összehangolt mérnöki munkára van szükség, bevonva az érintett területek felelős szakembereit. Ennek érdekében többlépcsős oktatásra van szükség. A minőségügyi vezetőket és auditorokat külső oktatással képezzük ki, majd a telephelyeken saját magam végzek igény szerinti oktatásokat: az új követelményekkel kiegészített belső auditor képzéseket az auditoroknak, valamint szabványoktatásokat. A harmadik lépcsőben, amikor már elkészültek az új folyamatok, minden dolgozó részesül oktatásban az alapvető minőségügyi változásokról és a rájuk vonatkozó feladatokról, felelősségi körökről, beleértve a saját munkájuk minőségre és termékbiztonságra vonatkozó hatását.

És tényleg mindig a képzés szükséges, nem lehet kiváltani mással?

A képzéseknek sok módja van. Nem feltétlenül iskolászerű képzést kell elképzelni. A betanított munkásoknak, szakmunkásoknak hatékonyabb képzési formát jelent, ha gyakorlatközelibb oktatásban részesülnek. Erre már megvannak a telephelyeinken jól bevált módszereink, például a speciális versenyek formájában. Ha kapnak egy feladatot, kihívást, motivációt, akkor sokkal életközelibbé válik az ismeretanyag elsajátítása és „játszva” megtanulják, sőt magukénak érzik a szemléletet.

Milyen gyakorlati javaslataid vannak mások számára az átállásra?

Az átálláskor az első kérdés, hogy egyben álljunk-e át az új ISO 9001:2015-ös és az új IATF 16949-es szabványra, vagy két lépcsőben. Nincs egyöntetű javaslatom, mert sok

befolyásoló tényező van. Ha egységesen minden terület tanúsított az ISO/TS 16949 szabvány szerint, akkor egyértelműen egyszerre érdemes átállni. Ha léteznek kizárólag ISO 9001-es szabvány által tanúsított szervezeti egységek, akkor a szervezet sajátosságain múlik, hogy melyik a jobb módszer.

Nálunk nagyon összetett a rendszer, ezért egyszerűbbnek láttuk két lépcsőben, először az ISO 9001:2015-ös szabvány követelményeinek megfeleltetni a nem autóipari területeket. Természetesen ez többletmunkával is jár, de a mi esetünkben ez egyszerűbbnek bizonyult. Az előnye, hogy egyszerre egy feladatra elég összpontosítani. A hátránya, hogy így dupla annyi ideig tart, mire mindkét szabvány szerinti területek átállnak és vannak olyan funkciók, amik mindkét folyamatban érintettek.

A másik kérdés, hogy kit vonjunk be az átállásra való felkészítésbe. Véleményem szerint minél több embert érdemes felkérni a munkára az adott területekről, mert egyrészt ők ismerik legjobban a folyamataikat (kockázatokat, lehetőségeket), másrészt sokkal motiváltabbak lesznek a változások alkalmazásában, ha a saját területükön ők maguk is hozzá tudnak tenni valamit a folyamataik újragondolásához.



Szerző:

Csonka László a BERTING Vezetési Tanácsadó Iroda (www.berting.hu) ügyvezetője. A mérnöki diploma megszerzése után a minőségirányítási alapvégzettségét Németországban kapta. 25 éve dolgozik szakértőként a minőségügy, 9 éve a LEAN Management területén. A legtöbb tréneri és tanácsadói megbízását az autóiparból kapja. 2012 óta szervez Best Practice Benchmarking gyárlátogatásokat hazánk és Közép-Európa élenjáró vállalataihoz.

A Lean megvalósítás egyik útja

Fehér Ottó

A változások ritmusában

A globalizált piaci versenyben az 1980-as 90-es évek Kaizen hulláma – a kis lépésekkel való tökéletesítés – átlenyűgözt a folyamatos innovációba.

A néhány hónapos ciklusra eső új kibocsátások vagy a kis tételes gyártások hangsúlyossá tették a termék és az előállítás minőségtervezését, az utólagos folyamatjavítások szerepe csökkent.

Az informatikai irányítási rendszerek és hálózatok sok esetben magukba foglalják a „kanban”, a „just in time” a „heijunka” a gyártás optimalizálás, a készletgazdálkodás, a rendelés-feldolgozás módszereit. Természetessé vált a hozzáadott érték alapú termék- és gyártástervezés, a vevőkiszolgálás. A beszállítói rendszerekben teljesíteni kellett az általános megrendelői követelményeket, például az 5S, a JIT, az SPC, az FMEA, az ISO 9001 szabvány előírásainak betartását. Az ágazat-specifikus standardokat a megrendelői előírások tovább szigorították.

Felmerül a kérdés, hogyan vezessük be a Lean-t a mai vállalati környezetre?

A Lean bevezetés javasolt lépései

1. A Lean bevezetés indoklása

A Lean a célok általi vezetést támogatja (management by objectives), a vállalati eredményesség növelése lehet az elsődleges cél.

A Lean-t most bevezetni készülő cégeknek ajánlatos annak meghatározása, hogy mit szolgáljon a Lean menedzsment folytonos alkalmazása, például a következőket:

A Lean bevezetés 3 indoka

a) Az eredményesség növelése

A Lean bevezetésének célja a vállalati nyereség és a piaci részesedés növelése. Minden olyan tulajdonosi elvárás kell szolgálnia, amelyek a célok és a tervek megvalósítását, a gyártási/szolgáltatási hatékonyság és az eredményesség növelését segítik elő.

b) Új termékek, szolgáltatások, technológiák kifejlesztése

A folytonos termék-, szolgáltatás- és az előállító technológia fejlesztése egyre több forrást igényel. A Lean eszközök hatékonyabbá teszik a fejlesztéseket és növelik a kreativitási képességeket.

c) Innováció-orientált, folytonos fejlesztési vállalati kultúra működtetése

A Lean koncepció és a hozzá tartozó módszerek támogatják a vezetést a folytonosan megújuló vállalati rendszer kiépítésében, az alkalmazkodási és a változási képesség fenntartásában. Az emberi erőforrások maximális tudáskihasználása és tudásegysége előnyt ad a piaci versenyben elért hely és szerep fenntartásához, növeléséhez. A hi-tech menedzsment kialakítása új kihívásokat jelenthet az irányításban.

2. A Lean elvek és módszerek megértése a saját arcu- latra való alkalmazáshoz

A Lean logikai rendjében célszerű átvizsgálni a Lean jelenlegi és a várható fejlesztési irányainak eszköztárát. Az éppen szükséges, a jelenlegi szervezeti szintre és a célokra ajánlatos áttekinteni a technikákat a legjobbba vá-
lás érdekében.

Fontos lehet a japán elvek megértése is, hogy a saját el-
vek is megfeleljenek a Lean eredeti irányvonalának. Ha a
vállalati szervezeti szint teljesíti a Lean alapkövetel-
ményeket (például: minimális készletszintek, megrende-
lésre gyártás, szabályozott munkakörnyezet, kevés selejt,
keves kieső idő, hozzáadott értékre optimalizált folyama-
tok), akkor a bevezetés előtt célszerű átgondolni a Lean
saját irányát és vonatkozási területét.

3. A Lean alkalmazás megtervezése

3.1. A Lean kifejlesztés saját modellje

1985-ben az USA-ban nemzetközi járműgyártási kutatási
programot indítottak, melynek során az új japán jármű-
gyártási technikákat (például a Toyota gyártási-, a Honda
tervezési rendszere) Lean-nek, nevezték el, hogy meg
tudják különböztetni a hagyományos nyugati tömeggyár-
tástól. [2] A Lean-be értették az akkori legjobb járműterve-
zési-, gyártási-, beszállítói-, kereskedelmi-, stb. rendsze-
reket.

Ha ezt vesszük alapul érdemes áttekinteni a Toyota 80-as,
90-es években működtetett vezetési rendszerét, amellyel vi-
lágelsők lettek az autóiparban. A XXI. századra vonatkozó
újabb felfogásról és a fejlesztésekről Balanced Lean néven
hallhattunk a japánoktól.

A japán vállalati kultúra alkalmazhatóságát és a jelenlegi
helyzetet összevetve célszerű kijelölni a megújulást fenn-
tartó új gondolkodási, vezetési és viselkedési rendet.

(1. ábra)

3.2. A kiindulás meghatározása

A Lean alkalmazása alapelvekre épül. Az alapelvek sza-
bályként kezelhetők, olyan mozgatórugók, amelyek biztos
alapot adnak hosszabb távon a Lean tevékenységek fenn-
tartására. Az alapelvek – eredendően – a japán mintákra
épültek, és jellemző a kulcsszavakból történő kifejtés és
értelmezés.

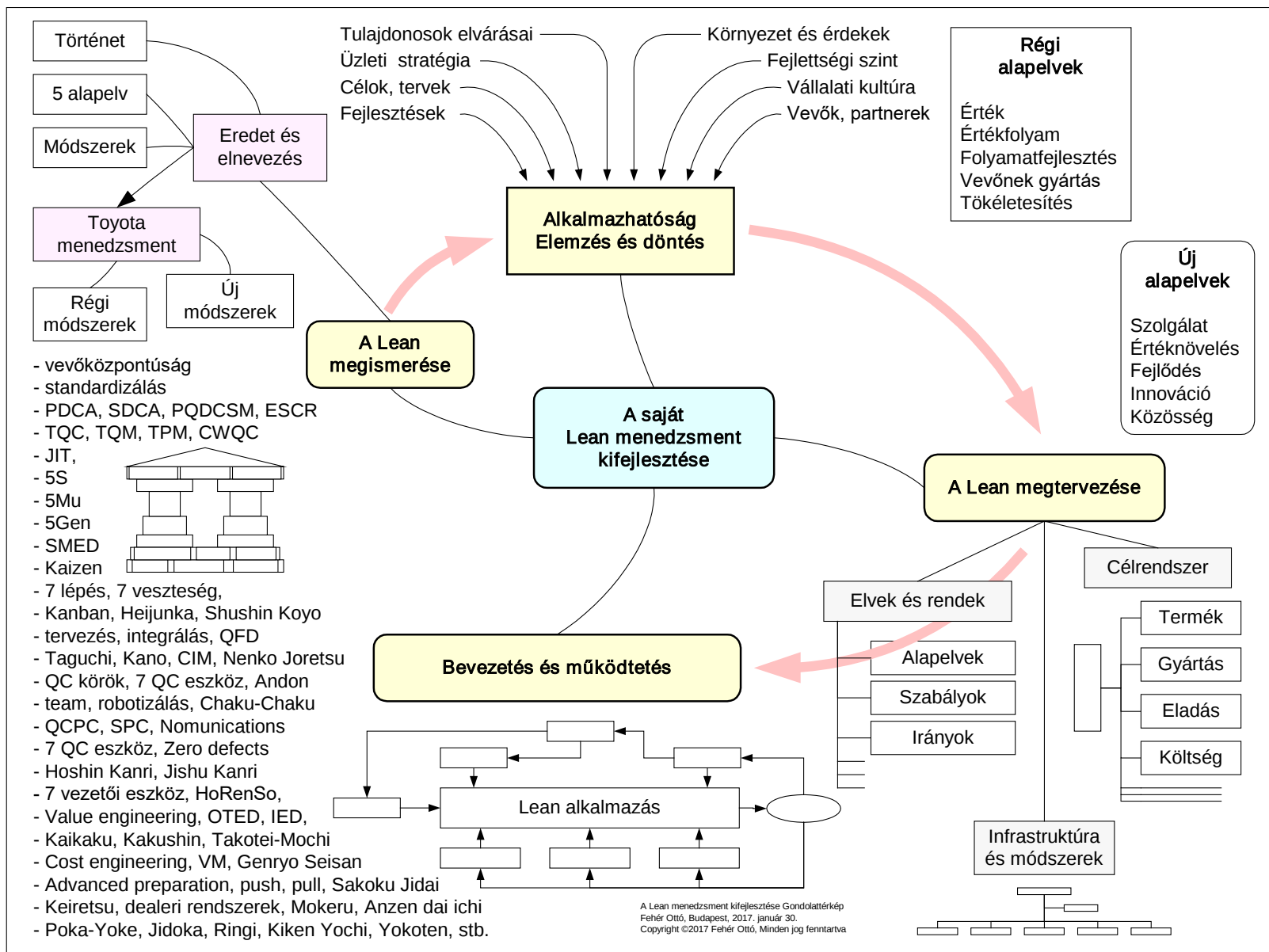
Javasolható, hogy a vezetés több évre előretekintve
nézze át az irányítási rendjében és a Lean-ben alkalma-
zandó alapelveket, például az 5 alapelv, az 5Mu, az 5Gen,
az 5S, a 7 veszteség kiindulásokat. Átgondolandó lehet itt
is a japán minta – köztudott, hogy a japán cégek vezetői
ki szokták adni a saját iránymutató elveiket, amelyek se-
gítik az alkalmazottakat a vállalat szolgálatában.

A lényeg az átgondoláson van, és nem a mindenáron való
változtatáson. Ha például egy vállalat az elmúlt években
teljesítette az 5 alapelvet, akkor új irányokba lehetne te-
relni a beosztottak figyelmét.

Az eredeti Lean 5 alapelv kulcsszavai [3]:

1. Specify Value (Termék érték meghatározás)
2. Identify the Value Stream (Értékfolyam azonosí-
tás)
3. Flow (Folyamatfejlesztés)
4. Pull (Vevői igényekre gyártás)
5. Perfection (Tökéletesítés).

Számos meghatározással találkozhatunk az 5 alapelv ér-
telmezésére és használatára, a megfogalmazások hatás-
területei nagyrészt a termékekkel kapcsolatosak.



1. ábra A Lean alkalmazás kifejlesztése

Célszerű átgondolni a 25 évvel ezelőtti piaci-gazdasági környezetre vonatkozó 5 alapelveket a XXI. század elején, javaslat:

A Lean 5 új alapelve

1. Szolgálat, a vevők szolgálata

A külső és a belső vevők, a közvetlen és a közvetett vevők, valamint az érdekelt felek nyilvánvaló és rejtett igényeinek a teljesítése. A vállalati közösség szolgálata.

2. Értéknövelés

A termékek és a szolgáltatások, valamint az előállítás hozzáadott érték arányának folytonos maximalizálása. Értékorientált szervezeti működés.

3. Fejlődés, eredményesség

Irányított folyamatos változtatás. Extenzív és intenzív növekedés. Rugalmasság és áttörés. A vállalati célok teljesítése, a nyereség, a hatékonyság és az eredményesség növelése.

4. Innováció és kreativitás

Folytonos innováció. Újdonságok létrehozása. A legjobb megoldások alkalmazása. Többet ésszel, mint erővel.

5. Közösség és csapatmunka

A vállalati egység és harmónia fenntartása és tökéletesítése. A teljes személyi állomány bevonása a fejlesztésbe. Változásorientált fejlesztési kultúra kialakítása.

A vállalatok nagy része túljutott a gyártási 7 veszteség felszámolásán, ezért – például a Kaizen tevékenységek irányításához – felül kellene vizsgálni a 7 veszteséget is. Ebben az esetben is a cél a személyi állomány gondolatainak irányítása, hogy milyen problémákat keressenek és

oldjanak meg a saját egyéni és a vállalat fejlődése érdekében. A teljes vállalati működésre kiterjesztve a következők lehetnének:

A 7 probléma

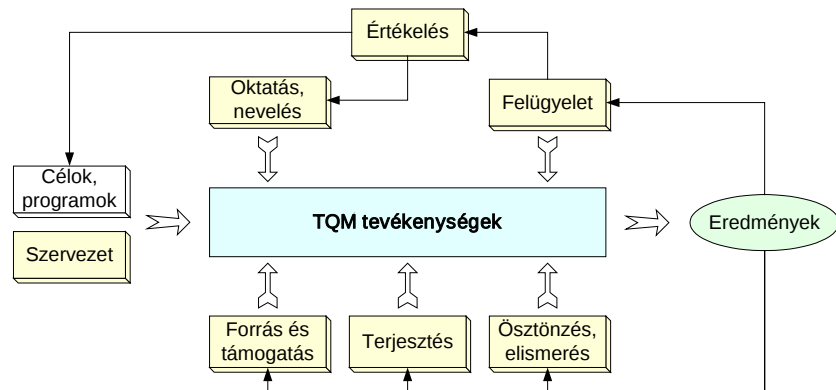
1. Értéktelen, értelmetlen, szükségtelen tevékenységek, dolgok, ügyek.
2. Kiesések, veszteségek, pazarlások.
3. Hiányok, hibalehetőségek, hibák.
4. Szabálytalanságok, nemmegfelelőségek, feszítettség, túlterhelés.
5. Akadályok, korlátok, ellentétek, problémák.
6. Bonyolultságok, bonyolult tevékenységek.
7. Ritmustalanság, kapkodás, szervezetlenség.

3.3. A Lean rendszerként való kezelése

A japán minőségirányítási technológiák bevezetése a magyarországi ÁMR program keretében Prof. Dr. Shiba Shoji vezetésével történt, így a TQM infrastruktúra 7 elemének kifejlesztése is. A több mint 30 vállalatnál bevezetett megoldás igazoltan teljesítette a rendszerek kialakításához és működtetéséhez szükséges háttérrel.

Célszerű összehasonlítani a Lean koncepcióhoz tartozó működtetési rendszer elemeket a Magyarországon bevált 7 infrastruktúra elemmel és ezek alapján a vállalati sajátosságoknak megfelelően egy új működő rendet és rendszert kiépíteni.

A TQM infrastruktúra 7 eleme Shiba nyomán [1]:



2. ábra. A TQM infrastruktúra 7 eleme

4. A Lean bevezetés/alkalmazás kritériumainak meghatározása

A saját Lean rendszer megtervezésekor célszerű meghatározni azokat a követelményeket, amelyek szükségesek lehetnek a hosszú távú működtetéshez.

Ilyenek például:

4.1. Racionalitás

Többszörösen térüljenek meg a Lean ráfordítások. Mindig a legfontosabb problémákat, célokat kell megoldani. A tényleges szükségletekhez, feladatokhoz és körülményekhez kell kifejleszteni és alkalmazni az eszköztárat. A vezetőség részt vesz a Lean feladatok végrehajtásában.

4.2. Gyors eredmények

A célok és az előirányzatok alapján 1 hét - 1 hónapon belül mérhető és igazolható, a vezetőség számára fontos eredményeknek kell születniük. A célokat, a problémákat, a feladatokat olyan szintre kell lebontani, hogy könnyen és gyorsan meg lehessen oldani.

4.3. A terhelések csökkentése

A Lean megvalósításának támogatnia kell a munkatársak mindennapi munkavégzését. Olyan módszereket és eszközöket kell bevetni, amelyek a napi munka könnyítését szolgálják. Úgy kell kialakítani és működtetni a rendszert, hogy a vezetők és a nem fizikai terhelése csökkenjen, több időt tudjanak fordítani a kreatív munkára.

4.4. Cél-eredmény-eszköz elv megvalósítása

A célok teljesítéséhez mindig a leghatékonyabb forrásokat kell hozzárendelni. A szellemi technológiák használatát segítse a tudásbázis. Az újabb célok és feladatok újabb módszereket igényelhetnek.

4.5. Lépésenkénti bevezetés és alkalmazás

A teljes körű megvalósítást lépésenként/fázisonként kell megvalósítani, figyelembe véve a leterheléseket vagy a feladatok megoldásának sürgetettségét.

A Lean gondolkodásmód kiteljesítése példamutatást, sok türelmet és gondosságot igényel.

5. Az indítás

a) Az infrastruktúra kiépítése és biztosítása

A rendszer kifejlesztésének és az előrehaladásnak megfelelően célszerű kiépíteni a Lean működtetés infrastruktúráját, eszköztáráját.

b) Az indító feladatok kijelölése

A vezetés határozza meg a jelenlegi cégműködés gyenge pontjait/fejlesztési irányait. A fejlesztendő területek és a hozzátartozó célok mérhető meghatározása után a feladatok lebontása adhatja a vezetők által irányított szakterületi teameknek a könnyen megoldható feladatokat.

c) Közösség a fejlesztésért

Óvatosan és gondosan kell eljárni az alkalmazottak bevonásánál. A beosztottnak tisztán kell látniuk az ösztönzés és az elismerés módjait, hogy hosszú távon is fennmaradjon a fejlesztési együttműködés. A vezetőség felelőssége a megfelelő új vállalati kultúra megvalósítása. Közös siker, közös eredmény, közös részesedés.

Összegzés

A cégek sajátos működése egyedi Lean megvalósítást igényelhet. A Lean segít a vállalati megújulásban, a legjobbnak lenni gondolkodásmód kiteljesítésében.

A vezető cégek saját rendszert működtetnek a fejlődésük fenntartására. Egyre gyakrabban hallhatjuk a „No change no business” kifejezést, ami azt is jelentheti, hogy fejlődni kell!

Felhasznált irodalom

- [1] Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden: A New American TQM, Center for Quality Management Productivity Press, Cambridge, 1993. p.378.
- [2] Womack James P., Jones Daniel T., Ross Daniel: The Machine that Changed the World, Rawson Assicoates, New York, Simon and Schuster, New York, 1990, p.4.
- [3] Womack J.P. & Jones D.T.: Lean Thinking, Simon and Schuster UK Ltd., 2003, p.16-26.



Szerző:

Fehér Ottó Kreatívator, vezetési tanácsadó. A SIRIUS Bt. ügyvezetője, a Fehér Kreativitásfejlesztési Központ létrehozója. Felsőfokú végzettségeit autógépész, majd rendszerszervező szakokon szerezte. Maynard cég tanítvány, Shiba tanítvány. 1979 óta végez főállásban üzem- és munkaszervezési tanácsadást. A japán menedzsment módszerek alkalmazói szintű tudását közvetlenül japán szakértőktől szerezte Japánban és Magyarországon.



240 éve, 1777. április 30-án született a matematika egyik nagy fejedelme, Carl Friedrich Gauss.

Rendkívül sokoldalú tudós volt, foglalkozott számelmélettel, analízissel, differenciálgeometriával, csillagászattal, mágnességtannal és optikával.

Sajnos Gauss tudósi nagysága mellett, emberként azonban nem mindig viselkedett korrekten. A fájdalmasan fiatalon – mindössze 27 évesen - elhunyt norvég matematikus, Niels Abel fontos munkáját figyelemre sem méltatta, nem fogadta el Bolyai János nem-euklideszi geometriájának felfedezési elsőbbségét.

Mint a 10 márkáról is látható, a minőségügyi statisztikában alapvető szerepet játszó normál (néha ma is Gauss néven említett) eloszlás felfedezését is neki tulajdonítják. A dolog szépséghibája, hogy a normál eloszlást Gauss születése előtt 44 évvel már leírta Abraham de Moivre francia matematikus. Vele a jövő hónapban foglalkozunk majd részletesen. A tízmárkás bankjegyen (1989-től az euro bevezetéséig volt forgalomban) Gauss arcképe mellett jól kivehető a normál eloszlás sűrűségfüggvényének görbéje, és annak matematikai formulája. Április pénzes hónap lett.

A NEXT Broker Consulting Kft minőségirányítási rendszerének kiépítési lehetősége az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány alapján

Balogh Vivien – Baksi Zsolt – Dr. Matkó Andrea

Bevezetés

Az ISO 9000 szabványcsalád iránymutatásait követve a vállalatok sikeresen fejleszthetik, javíthatják teljesítményüket függetlenül a vállalkozás méretétől, tevékenységétől a gazdasági szektor bármely területén.

A NEXT Broker Consulting Kft (a továbbiakban a Kft) is felismerte, hogy működésében a hosszabb távú céljaik eléréséhez segítséget és előnyt nyújtana a MIR bevezetése, hiszen a tervezett létszámbővítésekkel át kell szervezni a jelenleg működő folyamataikat, az önkormányzatok irányába tervezett terjeszkedésük során pedig ténylegesen elvárás lehet, hogy a vállalat tanúsítvánnyal rendelkezzen.

A tanulmány célja, hogy bemutassuk a Kft-t és a minőségirányítási rendszer kiépítésének lehetőségét, az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány (a továbbiakban a Szabvány) szerinti megvalósítását.

1. A Kft bemutatása

A Kft. 2011-ben jött létre azzal a céllal, hogy segíteni tudja az észak-alföldi régió cégeinek és önkormányzatainak pályázatok révén történő fejlesztéseinek megvalósítását oly módon, hogy a lehető legtöbb forráshoz jussanak a sikeres pályázatok megvalósításából eredően. A cég székhelye Debrecenben található, jelenleg 4 főt foglalkoztat és 4 alvállalkozóval dolgozik együttműködésben. Formája korlátolt felelősségű társaság (nextbroker.hu, 2016).

1.1 A bevezetés előnyei Kft. számára

A Kft méretét tekintve a mikro- és kis vállalkozások (kevesebb, mint 50 foglalkoztatott) közé tartozik, a minőségirányítási rendszer bevezetése szempontjából egyértelmű előnye, a cégvezető közvetlenül motivált a fejlődésre, a régi és új ügyfelek igényeinek kielégítésére.

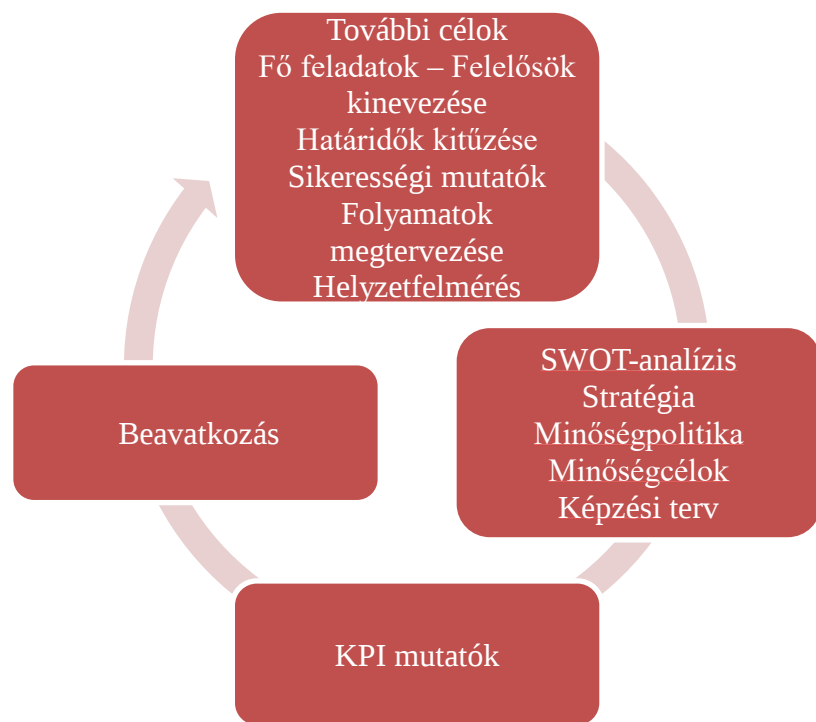
A formyszerűség hiánya a menedzsmentben további előnyt jelenthet, mivel az ügyvezető/tulajdonos szóban ad utasítást arról, hogy ki mit csinál, így folyamatosan irányít és ellenőrzi a szolgáltatás minőségét. A kis méret és az informális irányítás könnyebbé teszi a minőségirányítási rendszer alkalmazása iránti motivációt. A mikro- és kisvállalkozások egyszerű szervezeti struktúrával működnek, amelyeket alapvető kommunikációs eszközökkel lehet irányítani. Ez jelentősen csökkenti a rendszerrel kapcsolatos dokumentációt. Másrésztől azonban, a funkciók kevés kézben való összpontosulása miatt szükséges a többféle területen képzett munkaerőre, pontosabb feladatelosztásra van szükség, továbbá nagy jelentősége van a kommunikációnak és annak dokumentálásának.

Emellett a kisebb cégeknél a minőségmenedzsment rendszer hatékonyabban és egyszerűbben kialakítható, hiszen nem olyan összetettek a belső folyamatok, könnyebb a dokumentálás is. A Kft. részére egyértelmű piaci előnyt jelentene a rendszer bevezetése, mivel például az önkormányzatok felől elvárás lehet, hogy a cég rendelkezzen tanúsítvánnyal. Továbbá bizalmat kelt az ügyfelekben, és

a tanúsítványt fel lehet használni marketing célokra is, mivel elősegíti a tanúsított vállalat ismertségének növelését (Baksi, 2016)

2. A szabvány bevezetésének lépései

A tanulmányban az alábbi PDCA-ciklust követve vizsgáljuk meg a Kft. működésében a Szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetésének lehetőségét:



1. ábra: PDCA-ciklus a MIR bevezetéséhez
(KPI: Key Process Indicator – Kulcs Folyamatmutató)
(Forrás: Matkó, 2016)

2.1 Tervezés

Fő célok meghatározása

A projekt fő célja, hogy jól működő minőségirányítási rendszert hozzunk létre, mely során a vállalata minőségirányítási rendszer kiépítését és bevezetését a szervezet egészére kiterjeszti. (Baksi, 2016)

További célok meghatározása

- Vevői elégedettség növelése és vevői követelmények kielégítése, ügyfélközpontság javítása
- A szervezet folyamatai legyenek szervezettebbek és legyenek felügyelve
- A szervezeten belüli felelősség megosztása
- Folyamatos fejlesztés például az eszközök és a módszertan területén
- A piaci változások rugalmas követése
- Üzleti eredményesség folyamatos javítása
- Nyomon követhetőség (Baksi, 2016)

Fő feladatok - Felelősök kinevezése, Ütemterv

Az 1. táblázatban egy lehetséges verziót vázolok, amely tartalmazza a fő feladatokat a hozzájuk tartozó időtartammal, illetve jelzem azt is, hogy ezekhez a feladatokhoz a szervezeten belül felelősöket kell kijelölni.

	Feladat	Időtartam
	ISO 9001:2015 bevezetése	
1.	Előkészületek	30 nap
1.1.	Helyzetfelmérés (Szabványkövetelmények értelmezése a szervezetre, Rendszerhatárok pontos kijelölése, Jelenlegi folyamatok felmérése, Vevői követelmények, igények meghatározása, felmérése, Helyzetfelmérés eredménye)	5 nap
1.2.	MIR képzések (Minőségirányítási vezető képzése, Munkacsoport (team) képzése, Tájékoztató oktatás a szervezet munkatársai részére, Team ülés, Felelősök kijelölése)	25 nap
2.	Kidolgozás	55 nap
2.1.	Stratégiahordozók meghatározása	5 nap
2.2.	Kockázatelemzés	5 nap
2.3.	Folyamatok tervezése	5 nap
2.4.	Dokumentáció kidolgozása	13 nap
2.5.	Bevezetés (rendszer betanítása)	27 nap
3.	Tanúsítás	6 nap

1. táblázat: Ütemterv példa
(Forrás: saját szerkesztés)

A rendszerépítés folyamata egy nagy kihívást jelentő, szakmai problémák megoldását igénylő projekt, aminek irányítását olyan ember kezébe kell adni, aki ehhez megfelelő szakmai tudással és vezetői kompetenciákkal rendelkezik. A vezetőségnek ki kell jelölnie tehát a minőségirányítási vezetőt, akire különösen nagy feladat hárul a rendszer kiépítésének és bevezetésének időszakában. Olyan személyt kell kiválasztani, akinek hitele és tekintélye van a többi dolgozó előtt, aki élvezi az emberek bizalmát, jó meggyőzőképessége és határozott fellépése van,

kész a konfliktusok kezelésére, feloldására, folyamat – és rendszerszerű gondolkodásra egyaránt képes. Ahhoz, hogy a minőségirányítási vezető feladatát valóban teljesíteni tudja, el kell látni a szükséges felhatalmazással, megfelelő mozgásteret, illetve a szükséges erőforrásokkal való rendelkezési jogot kell biztosítani számára. Ezért a minőségirányítási vezetőnek a felső vezetés tagjának kell lennie. (mmfk, 2016)

Javaslat: Egy fő minőségirányítási vezető kinevezése, aki ehhez megfelelő szaktudással rendelkezik, ennek hiányában pedig oktatáson kell részt vennie.

Ebben a szervezetben a legalkalmasabb az ügyvezető lenne erre a minőségirányítási vezető feladatára (**1. ábra**), aki már foglalkozott korábban ISO rendszerek bevezetésével, tehát van tapasztalata a minőségirányítás területén, valamint belső auditori képesítéssel is rendelkezik. Viszont az új Szabványt nem ismeri, ezért célszerű egy „ISO 9001:2015 MIR szabványátképzés a 2015-ös szabványverzióra” témájú tanfolyamon részt vennie, amit a képzési terv elkészítése során nem szabad figyelmen kívül hagynunk. (Baksi, 2016)

Sikerességi mutatók

A Kft működésében a sikert első sorban a megvalósult beruházások, a benyújtott és elnyert pályázatok aránya jellemzi. A vállalat méri is ezeket a mutatókat, bár a lassú átfutási idő, elhúzódó döntési folyamatok megnehezítik a sikerességi mutatók meghatározását. A 2016-os évben például 90 pályázatból csak 1 döntés született eddig. A vevői visszajelzések is lehetnek sikerességi mutatók, hiszen a kft számára fontos, hogy a vevői követelményeket egyre jobban teljesítsék, megtartsák az ügyfeleiket és újakat is szerezzenek, illetve folyamatosan növeljék elége-

dettségüket. A meghatározott minőségcélok elérése szintén sikerként könyvelhető el. A vállalat sikeressége gazdaságilag jellemezhető az árbevétellel is, ami az értékesített termékek és áruk, illetve teljesített szolgáltatások általános forgalmi adó nélkül számított ellenértéke. (Baksi, 2016)

Folyamatok megtervezése

A szabvány a minőségirányítási rendszer általános követelményeiben előírja, hogy meg kell határozni, milyen folyamatokra van szükség, illetve meg kell határozni ezeknek a folyamatoknak a sorrendjét és kölcsönhatásait. A szabványt értelmezve tehát meg kell határozni az alapvető folyamatokat, a vezetői-, illetve a támogató folyamatokat. (MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány)

Helyzetfelmérés

A helyzetfelmérés célja, hogy a jelenleg működő folyamatok milyen mértékben elégítik ki a Szabvány bizonyos követelményeit. Ezt a feladatot a rendszerépítésért felelős team végzi a minőségirányítási vezető útmutatásával, vagy amennyiben szükséges, megfelelő tapasztalattal rendelkező külső tanácsadót is be lehet vonni. (mmfk, 2016)

A helyzetfelmérés során a következő folyamatok elemzését kell elvégezni:

- ajánlatok és szerződések vizsgálata,
- beszerzés folyamata, illetve a beszállítók minősítése,
- minőségi követelmények előírása,
- mérési utasítások,
- ellenőrzések végrehajtása és dokumentálása,
- meglévő dokumentációk és kezelésük,
- a fejlesztés és tervezés folyamata,
- a folyamatok szabályozása,

- berendezések állapota, karbantartása,
- termékazonosítás és nyomon követés,
- hibás termékek kezelése és javító tevékenységek,
- szállítás, raktározás, csomagolás,
- vevőkkel való kapcsolattartás, reklamációk kezelése.

A szakértő munkacsoport feladata az is, hogy meghatározza a vevői követelményeket, ezért fel kell mérnie a vevők igényeit. A MIR kiépítésénél a vevői követelményeket pontosan meg kell határozni, értelmezni kell és természetesen kiemelt figyelmet kell fordítani a követelmények teljesítésére. A vevői elégedettség méréseket is el kell végezni, hiszen a vevőktől kapott információk és vélemények alapján a vállalkozások felmérhetik erősségeiket és gyengeségeiket, melyek a vállalatot segíthetik a sikeres működés elérésében, illetve további fejlődési irányt mutathatnak a számukra. A tanúsítás során olyan vizsgálati eredményeket kell majd felmutatni, amelyek a vevői, fogyasztói elégedettséget igazolják.

A helyzetfelmérés eredményeiről szóló jelentés a következőket tartalmazza:

- a szabványkövetelmények vállalatra történő értelmezését,
- a rendszerhatárok kijelölését,
- a jelenlegi irányítási rendszer működését és a helyzetfelmérés tapasztalatait,
- a hiányosságokat és gyenge pontokat,
- a vevői igények felmérésének eredményét,
- javaslatokat az elkészítendő folyamatleírásokra.

A jelentésnek részletesnek kell lennie, mivel ez alapján ki kell dolgozni a MIR kiépítésére vonatkozó munka- és ütemtervét, valamint ez által meg lehet becsülni a szükséges ráfordításokat, idő- és szakemberszükségletet, illetve

az eszközigényt is. (mmfk, 2016) A hiányosságokat és gyenge pontokat az erre a célra alkalmas SWOT - analízissel lehet meghatározni.

A szervezetben jelenleg is érvényesül a folyamatszemlélet, egy rendszerként értelmezik az egymással kapcsolatban álló folyamatokat, az egyes folyamatok és kölcsönhatásaik jól definiáltak. Ugyanakkor nem érvényesül a kockázat alapú gondoskodásmód, ami alapvető fontosságú, ahhoz, hogy a vállalat megfeleljen az szabvány követelményeinek, mindenképpen meg kell terveznie és végre is kell hajtania intézkedéseket a kockázatok illetve lehetőségek kezelésére.

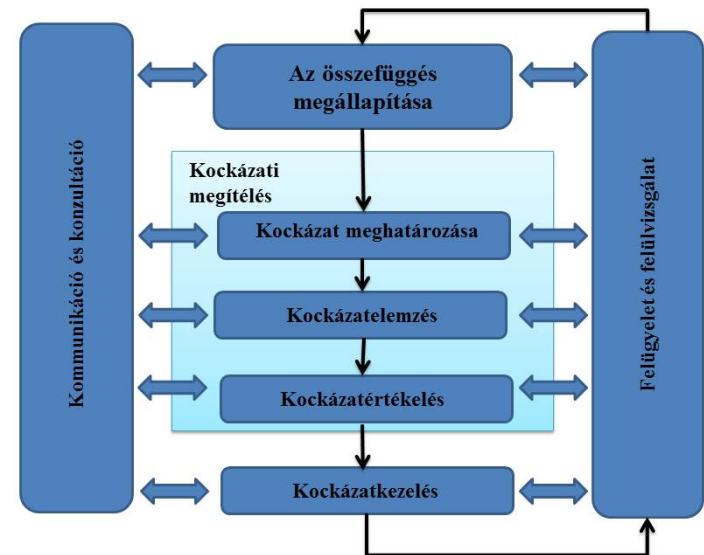
Mivel eddig nem volt bevezetve MIR a vállalatban, nem rendelkezik a szabvány által megkövetelt, nélkülözhetetlen dokumentált információk legtöbbjével sem. A vállalat működése során keletkező nagy mennyiségű dokumentumok azonban a szabvány 7.5.3. pontjának megfelelően felügyeltek. A külső szerver az összes gépről óránként véggez adatmentést az SSD-re, amiről HDD-re kerülnek az információk, azaz dupla háttértárral védik a dokumentumokat. Elektronikus úton történik az információáramlás, sőt a pályázati rendszerek is elektronikusak.

Kockázatelemzés

A hatékony minőségirányítási rendszer eléréséhez elengedhetetlen a kockázat alapú gondolkodás. Akciókat kell készíteni és bevezetni a kockázatok és lehetőségek meghatározására. Ezáltal növelhető a rendszer hatékonysága, mivel a pozitív és negatív hatást eredményező bizonytalanságok jelentik a szervezet kockázatait. (ISO 9001:2015 szabvány). A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok felmérése, értékelése és kezelése. A kockázat alapú gondolkodás az új MIR követelményekben is

megjelent: „meg kell határozni azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy: a) biztosítsák, hogy a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredmény(ek)e)t; b) növeljék a kívánt hatásokat; c) megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat; d) fejlesztést érjenek el.” (Halczman, 2017).

A kockázat fogalmát először is a szabvány szerint értelmezni kell, ezt követően a folyamatainkat végiggondolva kockázatazonosítással egy kockázatlistát állíthatunk fel és meghatározzuk az egyes kockázatok valószínűsíthető fő okait és a várható hatásokat is. (wikipedia, 2016)



2. ábra: A kockázatok vizsgálata
(Forrás: qualityaustria, 2016)

A kockázatpotenciált a bekövetkezési valószínűség és a kárhatás horderejének szorzata adja meg, ami alapján létezik:

Kockázatpotenciál		HORDERŐ		
		KICSI	KÖZEPES	NAGY
VALÓSZÍNŰSÉG	KICSI	KICSI	KICSI	KÖZEPES
	KÖZEPES	KICSI	KÖZEPES	NAGY
	NAGY	KÖZEPES	NAGY	NAGY

3. ábra: A kockázatpotenciál megállapítása
(Forrás: wikipedia, 2016)

A kockázatpotenciál meghatározása alapvetően meghatározza a későbbi kockázatkezelés módját is, általában a nagy és közepes kockázatpotenciálú eseményekre fókuszálva tervezzük meg a kockázatkezelési tervet.

Kockázat	Valószínűség	Horderő	Kockázatpotenciál
Nem megfelelő emberhez jut az információ	kicsi	nagy	közepes
Fogalmi félreértések az ügyfelekkel vagy alvállalkozókkal	közepes	nagy	nagy
Pályázatkezelési adatvesztés	kicsi	közepes	kicsi
Korlátozott azon pályázatok témája, amelyekkel foglalkoznak	nagy	közepes	nagy
Alvállalkozókkal történő együttműködés	közepes	kicsi	kicsi

2. táblázat: Kockázatok és kockázatpotenciál meghatározása a NEXT Broker Consulting Kft-nél
(Forrás: Baksi, 2016)

Amennyiben nem megfelelő emberhez jut az információ, elvesz és ez által ügyfeleket veszíthet a vállalat, így pedig jelentős bevételektől eshet el. Hatása lehet a Kft. hírnevére is, hiszen a csalódott ügyfél nem viszi tovább a cég jó hírét. Ezt a kockázatot közepes kockázati potenciállal jellemezhetjük. A munkatársaknak mindig naprakésznek kell lenni az aktuális pályázatokkal kapcsolatban, megfelelő szakmai tudással kell rendelkezniük ahhoz, hogy az ügyfelek számára tanácsot, kérdéseikre kielégítő, szakszerű választ tudjanak adni. Ezen kívül a belső kommunikáció javítása is egy fajta kockázatkezelési lehetőség lehet. A beérkező e-mailek „nyomot hagynak” a rendszerben, archívumba kerülnek, bármikor visszakereshetők, de a telefonos beszélgetések során nagyobb valószínűséggel léphet fel ilyen jellegű információvesztés. Érdemes lehet a telefonbeszélgetések témáját, időpontját vezetni ennek kiküszöbölése érdekében, bár ez jelentős adminisztrációs terhet jelenthet.

A Kft. folyamatait jelentős mértékben befolyásolják az ügyfelek és a felsőbb szervezetek. Gyakori problémát jelenthetnek az ügyfelekkel való kapcsolattartás, egyeztetések, megbeszélések során a fogalmi zavarok miatti félreértések. Ez az egész projektre hatással lehet, ezért is nagy a kockázati potenciál értéke. A cég működésébe beépítette ennek kezelésére a hivatalos állásfoglalást, amiben a felek rögzítik elvárásaikat és elképzeléseiket, aláírásukkal hitelesítik, és a későbbiekben erre lehet hivatkozni mindkét részlől.

A pályázati rendszer elektronikus, minden pályázatot és az ehhez szükséges dokumentumokat interneten keresztül lehet feltölteni, benyújtani a hivatalos szervezetekhez. A rendszer esetleges meghibásodása pályázatkezelési adatvesztést okoz. Ezeket később ugyan lehet pótolni, de

ez is időt vesz igénybe. Szerencsére az ilyen esetek nem túl gyakoriak.

Nagy kockázatot jelent a kft számára az, hogy korlátozott azon pályázatok témája, amelyekkel foglalkoznak. A többféle pályázat több ügyfelet is jelent, ami pedig több munka és több bevétel, ha sikeres a pályázat. A létszámbővítést úgy érdemes megvalósítani, hogy más szakterületeken is jártas embereket keressenek. A munkatársak folyamatos képzése is hozzá járulhat ahhoz, hogy a vállalat új területek felé tudjon nyitni.

Az alvállalkozókkal való együttműködés nagyon fontos része a projektmenedzsmentnek, de a vállalat alaposan megválasztja, kikkel kíván együtt dolgozni a projektek megvalósítása során. A gördülékeny együttműködés, a határidők betartása és a terveknek való megfelelés mindkét fél számára kiemelkedően fontos, ezért sem jelent kockázatot a Kft számára. (Baksi, 2016)

Felhasznált irodalom

- [1.]Baksi Zs. (2016): Next Broker Consulting ügyvezetővel készített interjú
- [2.]Halczman A. (2017): Minőségirányítási rendszer követelmények és az EEM funkciók kapcsolata, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, Szeged.
- [3.]mmfk (2016): <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/52.htm>
- [4.]MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány
- [5.]wikipedia (2016): <https://hu.wikipedia.org/wiki/Kock%C3%A1zat-elemz%C3%A9s>
- [6.]qualityaustria (2016): <http://www.qualityaustria.hu/>

Szerzők



Balogh Vivien

Jelenleg a Debreceni Egyetem Természettudományi és Technológiai Karának végzős vegyészmérnök mesterszakos hallgatója, minőségirányítási szakmérnök és biomérnök. Hallgató, Debreceni Egyetem Műszaki Kar, bvivienne93@gmail.com



Baksi Zsolt

Stratégiai tervezéssel foglalkozik. Eredeti végzettségét tekintve pedagógus, de az iskolában megszerzett tudást vállalkozások fejlesztésére fordította. Minőségirányítási területen dolgozott közel 10 évig, majd átnyergelt a a materiálisabb fejlesztési területre. Jelenleg pályázati író céget vezet, emellett a Debreceni Egyetemen óraadóként tevékenykedik. Ügyvezető, Next Broker Consulting Pályázati és Gazdasági Tanácsadó Kft., baksi.zs77@gmail.com



Dr. Matkó Andrea Emese

A Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék főiskolai docense. 2009 óta dolgozik a felsőoktatásban, korábban irodavezetői, MIR vezetői és ügyvezetői feladatokat látott el. 2010-ben szerezte meg doktori fokozatát, melynek témája a szervezeti kultúra vizsgálata az Észak-alföldi Régió önkormányzatainál.

Számos tantárgyat oktat BSc, MSc és szakmérnöki képzésben, melyek közül az egyik legmeghatározóbb a minőségmenedzsment, minőségismeretek. 2016 óta a Kihívások és Tanulságok a Menedzsment Területén Nemzetközi Tudományos konferencia bizottsági tagja és a Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények folyóirat főszerkesztő helyettese. Főiskolai docens, Debreceni Egyetem Műszaki Kar, andim@eng.unideb.hu

Új eszköz a korrupció ellen: a megvesztegetés elleni irányítási szabvány - a szabvány magyarországi bevezetése

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 befejező részében arra keresem a választ, hogy milyen lehetőségek állnak a szabvány magyarországi bevezetése előtt?

1. A szabvány bevezetésére ható jogi előírások

Amint azt cikksorozatomban első részében bemutattam, az 1977-ben az USA-ban elfogadott külföldi korrupciós gyakorlatokról szóló törvény (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA), valamint az Egyesült Királyság által 2010-ben elfogadott vesztegetés elleni törvény (UK Bribery Act) jelentősen átalakították a gazdasági társaságok vesztegetéshez való viszonyát. Míg korábban az üzletszerzés érdekében folytatott vesztegetés általánosan bevett kereskedelmi gyakorlatnak számított, a nemzetközi antikorrupciós egyezmények (pl. Európa Tanács Korrupció elleni Büntetőjogi Egyezménye, ENSZ Korrupció elleni Egyezménye) térnyerésével és a hivatkozott törvények következetes végrehajtásával a vesztegetés egyre kockázatosabb üzleti módszernek számít anyagi és erkölcsi szempontból egyaránt.

A fentiek alapján először annak vizsgálata indokolt, hogy a nemzetközi egyezmények és törvények hogyan hatottak a magyar jogi szabályozásra?

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvényt (a továbbiakban: Btk.) vizsgálva elmondhatjuk, hogy a magyar szabályozás szigorúan bünteti mind a vesztegetést, mind a vesztegetés elfogadását. A Btk. 290. §-a szerint aki a gazdálkodó szervezet részére vagy érdekében tevékenykedő személy számára, vagy rá tekintettel másnak azért ad vagy kínál jogtalan előnyt, hogy az kötelességét megszegje, büntetett követ el és három évig terjedő szabadságvesztéssel büntethető. A büntetés mértéke egytől öt évig terjedő szabadságvesztés, ha a vesztegetést önálló intézkedésre jogosult személlyel – jellemzően vezetővel – szemben követik el, míg ha a vesztegetést bünszövetségben vagy üzletszerűen követik el, a szabadságvesztés mértéke kettő és nyolc év közé emelkedik. A Btk. 291. § szerint büntetni rendelt vesztegetés elfogadása (passzív vesztegetés) eseteiben a büntetés súlyosabb, ha az elkövető a jogtalan előnyért a kötelességét meg is szegi, míg az önálló intézkedésre jogosult személy esetében – ha vesztegetést bünszövetségben vagy üzletszerűen követik el – a büntetés mértéke öttől tíz évig terjedő szabadságvesztés. A Magyarország által elfogadott nemzetközi egyezmények implementálásának köszönhetően hasonlóan szigorú büntetési tételek érvényesülnek a külföldi gazdálkodó szervezet részére és érdekében tevékenységet végző személy, illetve külföldi hivatalos személyek vesztegetése kapcsán.

A vesztegetéssel kapcsolatos személyi felelősség megállapításával összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy a

Btk. szerint nem csak a közvetlen elkövetők büntetendők, hanem a gazdálkodó szervezet vezetője, illetve ellenőrzésre vagy felügyeletre feljogosított, a gazdálkodó szervezet részére vagy érdekében tevékenységet végző személy is, aki felügyeleti vagy ellenőrzési kötelezettségének teljesítésével a gazdálkodó szervezet érdekében elkövetett hivatali vesztegetés elkövetését megakadályozhatta volna [Btk. 293. §. (4)-(5) bek.].

A törvény tehát ösztönözni kívánja a gazdálkodó szervezeteket arra, hogy vezetőik felügyeleti és ellenőrzési kötelezettségeiket gondosan és eredményesen lássák el annak érdekében, hogy a vesztegetések megelőzhetőek, illetve könnyebben feltárhatóak legyenek. Bár a három – gondatlan elkövetés esetén kettő – évig terjedő szabadságvesztés büntetés nem számít kifejezetten súlyos szankciónak, a gazdálkodó szervezetek vezetői számára önmagában a büntetőeljárás megindítása, illetve a jogerős ítélet ténye komoly visszatartó erővel bírhat, mivel egy ilyen ügy későbbi karrierjükre igen hátrányosan hathat. A büntetőjogi szankciók mellett feltétlenül említést érdemel a Polgári Törvénykönyv 2014-ben hatályba lépett (és 2016-ban pontosított) szabálya is, amely kibővítette a vezető tisztségviselők felelősségét mind a társasággal, mind harmadik személyekkel szemben (Nochta, 2013).

A természetes személyek mellett a magyar jog lehetőséget biztosít szankciók alkalmazására a jogi személlyel szemben is. Ennek kereteit a jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedésekről szóló 2001. évi CIV. törvény (a továbbiakban: Jtv.) rögzíti. A törvény által meghatározott szankciók szándékos bűncselekmény elkövetése esetén alkalmazhatók akkor, ha a bűncselekmény elkövetése a jogi személy számára előny szerzését célozta vagy eredményezte. Akkor is lehetőség van szankció kiszabására, ha a vezetők, alkalmazottak a jogi

személy tevékenységi körében, annak felhasználásával követték el a bűncselekményt, vagy annak elkövetéséről tudtak, illetve a bűncselekmény elkövetését elmulasztották megakadályozni [Jtv. 2. §. (1)-(2) bek.]. A jogi személlyel szemben a főszabály szerint akkor alkalmazható szankcióként büntetőjogi intézkedés, ha a bíróság a bűncselekmény elkövetőjével szemben büntetést szab ki [Jtv. 3. §. (1) bek.]. A szankciók köre igen széles: a jogi személy megszüntetésétől tevékenységének korlátozásán át a pénzbírságig terjed [Jtv. 3. §. (1) bek.].

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a vesztegetés elkövetői Magyarországon komoly szankciókkal sújthatóak. A büntetőjogi szankciók nem csak a közvetlen elkövetőket fenyegetik, hanem azon személyeket is, akik a bűncselekmény elkövetéséről tudtak, de felügyeleti vagy ellenőrzési kötelezettségeik teljesítését elmulasztották. Ugyancsak szankcionálhatóak az érintett jogi személyek is, a pénzbírság összege legalább ötszázezer forint, legfeljebb pedig az elérni kívánt vagyoni előny háromszorosa.

2. A szabvány implementálása Magyarországon

A komoly szankciók alapján joggal feltételezhetjük, hogy az állampolgárok és a jogi személyek egyaránt törekednek a vesztegetéssel kapcsolatos kockázatok elkerülésére. A statisztikai adatok azonban azt mutatják, hogy a vesztegetés kockázata korántsem olyan magas, mint amekkorát a büntetőjogi szankciók alapján várhatnánk. A Legfőbb Ügyészség statisztikái szerint (LÜ, 2015, p. 2.) a regisztrált korrupciós bűncselekmények száma 2006 és 2014 között évi 350 és 3268 között változott, azonban e számtól jelentősen elmarad a jogerős bírósági marasztaló ítéletek száma. A jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedések statisztikai adatait vizsgálva pe-

dig azt tapasztalhatjuk, hogy a Jtv.-t a hatóságok alig alkalmazzák. A 2007 és 2013 közötti időszakra vonatkozó statisztikai adatok szerint a bíróság jogi személlyel szemben büntetőjogi intézkedést e hét év alatt összesen kilenc esetben szabott ki (LÜ, 2014).

A vesztegetéssel kapcsolatban ténylegesen alkalmazott szankciók alacsony száma ugyanakkor megtevesztő lehet, és hamis illúziókba ringathatja a vállalatok vezetőit. Több olyan faktor is van azonban, amely – a büntetőjogi szankciókon túl – az ISO 37001:2016 szabvány bevezetésére ösztönözheti a vállalatok vezetőit:

- **A joggyakorlat változásának lehetősége:** Általános tapasztalat, hogy a meglévő jogszabályi kereteket a joggyakorlat általában csak később tölti ki teljesen. Ezt volt tapasztalható az FCPA kapcsán is, amikor az elfogadását követő első három évtizedben alig volt ilyen jellegű ügy, ugyanakkor ezt követően a végrehajtás intenzitása jelentősen fejlődött. A meglévő jogszabályi keretek összességében alkalmasak a vesztegetés elleni határozott fellépésre, az eljáró nyomozati és igazságszolgáltatási szervek aktivitásának növelésével e területen – igazodva a nemzetközi trendekhez – a jövőben jelentős előrelépésre lehet számítani.
- **A nemzetközi vállalatok gazdasági súlya:** Az FCPA hatálya alá tartozó amerikai, illetve az UK Bribery Act hatálya alá tartozó egyesült királyságbeli vállalatok adják Magyarország gazdasági teljesítményének jelentős részét. Az elsősorban amerikai cégeket tömörítő AmCham Magyarország adatai szerint tagjaik 2015-ben több mint 220 000 embert alkalmaztak, e mellett a 10 legnagyobb bankból 8, a 16 legnagyobb szolgáltatóközpontból 12, a 10 legnagyobb informati-

kai termelővállalatból 6 volt az AmCham tagja (AmCham, 2017). E külföldi tulajdonban álló vállalkozások nem csak a magyar, de anyavállalatuk jogi szabályainak is meg kell, hogy feleljenek és hasonló, a vesztegetést elutasító üzleti magatartást várnak el magyarországi üzleti partnereiktől is.

- **Versenyelőny biztosítása:** Magyarország a nyugat-európai szinthez képest korrupciós szempontból fertőzöttebb területnek számít (Transparency International, 2017), így az üzleti környezetben versenyelőnyt jelent, ha egy vállalkozás üzleti kultúrájának része a vesztegetés elleni irányítási rendszer működtetése. Ez egyben azt is jelzi az üzleti partnerek számára, hogy a vállalkozás menedzsmentje hosszú távú, kockázatmentes üzleti kapcsolatok kiépítésében érdekelt.
- **Jogszabályi kötelezettségek teljesítése:** A közszférában a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet (a továbbiakban: Bkr.) integrált kockázatkezelési rendszer működtetését írja elő. Ennek része az államigazgatási szervek esetében az 50/2011. (II. 25.) kormányrendelet szerinti integritásirányítási rendszer, amely a legjelentősebb kockázatokot, a korrupciós kockázatokat is kezeli. Az egyéb költségvetési szervek (pl. önkormányzatok, rendvédelmi szervek, közszolgáltatást nyújtó szervek stb.) számára az ISO 37001:2016 szabványon rugalmasan adaptálható megoldást nyújthat a vesztegetéssel kapcsolatos kockázatok kezelésére.

3. A szabvány bevezetésének lépései

Amint látható, a büntetőjogi szankciók alkalmazási hiányosságai ellenére (lásd erről részletesebben Klotz, 2014)

számos egyéb körülmény az ISO 37001:2016 Megvesztegetés elleni irányítási rendszerek szabvány implementálása irányába hat. Mivel a szabványt alig néhány hónapja fogadták el, tudatos lépések szükségesek annak érdekében, hogy a szabvány magyarországi alkalmazása technikailag megvalósulhasson, azt a potenciális alkalmazó szervezetek minél szélesebb köre megismerhesse, valamint az implementáláshoz a szükséges szakmai és szakpolitikai támogatást megkaphassa. A szabvány bevezetésének lépéseit is indokolt e szempontok alapján összegezni:

- **Technikai feltételek megteremtése:** Az implementálás egyik első feltétele, hogy a hazai szakemberek bevonásával, a Magyar Szabványügyi Testület (a továbbiakban: MSZT) keretében elkészüljön a szabvány magyar fordítása, valamint ez alapján a szabvány magyar nyelvű változata. Az ehhez szükséges forrásokat (a becslések szerint mintegy 1,5 millió forintot) az MSZT költségvetése mellett az alkalmazás iránt elkötelezett szervek hozzájárulásából is biztosítani lehet. A szabvány kidolgozásának folyamatához kapcsolódhat később a tanúsítási kapacitások kiépítése, illetve működtetése.
- **A szabvány megismertetése:** A szabvány szélesebb körű megismertetése nem csak a Magyar Szabványügyi Testület, hanem a vesztegetés visszaszorításában érdekelt valamennyi állami, gazdasági és társadalmi szerv feladata. E szervek közötti együttműködés megalapozása, kialakítása érdekében célszerű olyan munkacsoport létrehozása, amely a magyar nyelvű változat kidolgozásában is közreműködik, majd tagjain keresztül vállalja a szabvány alkalmazá-

sát is. A szabvány megismertetésének értelemszerűen ki kell terjednie a szabvány követelményeire, valamint a várható előnyökre.

- **A szabvány alkalmazása:** A szabvány első alkalmazóit célszerű tudományos eszközökkel nyomon követni annak érdekében, hogy mind az MSZT, mind a szakmai közvélemény visszajelzéseket kaphasson a szabványosítás folyamatáról. A szakmai támogatók (jellemzően compliance officerek, integritás tanácsadók, illetve felsővezetők) számára indokolt olyan szakmai fórum létrehozása, amelynek keretében információt és támogatást kaphatnak az alkalmazás megvalósításáról.
- **A bevezetés támogatása:** A szabvány a bevezetése mellett döntő szervezetek részéről anyagi ráfordítást igényel és erőforrásokat köt le. Ennek részbeni ellentételezésére, illetve a szabványt bevezető szervezetek körének szélesítésére indokolt olyan kedvezmények kidolgozása, amelyek e folyamatot különféle ösztönzőkkel támogathatják, felgyorsíthatják. A megvesztegetés elleni irányítási rendszerek szabvány bevezetés együtt járhat például egy kedvezőbb kockázati besorolással az adóhivatal részéről, pozitív (fehér) listára kerüléssel a közbeszerzési eljárások során, de e szervezetek maguk is összefoghatnak, demonstrálva az általuk képviselt tiszta üzleti gyakorlatokat.

4. Összegzés

Megítélésem szerint jelenleg az ISO szabvány bevezetésének kezdeti szakaszában járunk, azonban – tekintettel a vesztegetés és más korrupciós cselekmények visszaszorítására irányuló intenzív hazai és nemzetközi összefogásra – joggal bízhatunk abban, hogy idővel mind több

vállalkozás és költségvetési szerv dönt a szabvány alkalmazása mellett.

Háromrészes cikksorozatomban felvázoltam a szabvány kidolgozásának okait és jelentőségét, leírtam a szabvány kidolgozásának folyamatát és bemutattam a vesztegetés elleni irányítási rendszerekről szóló ISO 37001:2016 szabványt, valamint kitértem a magyarországi bevezetésére. Reményeim szerint a szabványra vonatkozó ismeretek megosztásával e cikk is hozzájárul a szabvány magyarországi bevezetéséhez, térnyeréséhez, hosszabb távon pedig a tisztább üzleti környezet kiteljesedéséhez.

Felhasznált irodalom

AmCham (2017): About Us <https://www.amcham.hu/amcham-about-us> (letöltés dátuma: 2017. 03. 21.)

Klotz Péter (2014): Büntelenség vagy büntetlenség?: a jogi személlyel szembeni büntetőjogi intézkedések, in: Magyar Rendészet 14:(2) pp. 19-27. (2014)

Legfőbb Ügyészség (2014): Jogi személlyel szemben alkalmazható büntetőjogi intézkedések, (Klotz Péter által benyújtott közérdekű adatigénylés) <http://kimittud.atlatszo.hu/reqwest/jogi-szem-llyel-szemben-alkalmaz> (letöltés dátuma: 2017. 03. 21.)

Legfőbb Ügyészség (2015): Bűnözés és igazságszolgáltatás 2006-2014 <http://ugyeszseg.hu/repository/mkudok7918.pdf> (letöltés dátuma: 2017. 03. 21.)

Nochta Tibor (2013): A vezető tisztségviselők magánjogi felelősségének mércéjéről és irányairól az új Ptk. alapján, Gazdaság és jog, 2013. (21. évf.) 6. sz. p. 3-8

Transparency International (2017): CPI 2016 <https://transparency.hu/adatok-a-korrupciorol/korrupcio-erzekelesi-index/cpi-2016/> (letöltés dátuma: 2017. 03. 21.)

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!

Bolya Árpád
Budapest

Dr. Kollár Csaba
Budapest

Dr. Kollár Csaba kommunikációtechnikai mérnök, okleveles kommunikációs szakember a közgazdaságtudomány doktora (PhD), tanácsadó, coach, mediátor. Kutatási területe a digitális kor társadalmi vetületei és gazdasági hatásai, kiemelten az információbiztonság humán aspektusa és az információbiztonság-tudatosság fejlesztése. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék, illetve a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskola oktatója, az Igazságügyi Minisztérium regisztrált közvetítője (mediátora), országos szakmai vizsgálónök, a PREMA Consulting vezető tanácsadója, mediátora, coacha. Jelenleg a Nemzeti Közszolgálati Egyetem elektronikus információbiztonsági vezető szakirányú továbbképzési szakán, illetve az Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskolájában gyarapítja ismereteit

Beszéljünk! Látható és megközelíthető vezető vagy?

Sződy Noémi

Gondolkodtál már azon, mi tesz valakit jó vezetővé? Csak az lehet jó a vezető, aki vezetői képességekkel „született”?

Egyáltalán nem. Ez is tanulható és fejleszthető képesség, csak egy kis odafigyelés kell hozzá, például abban, hogy mennyire vagy elérhető az alkalmazottaid számára, hogy a felmerült problémáikat megbeszéljék veled.

Az a hatásos vezető, aki az alkalmazottai számára könnyen elérhető és megközelíthető. Az a jó, ha az alkalmazottaid oda tudnak menni hozzád és beszélni tudnak veled, mert így a kommunikációs csatorna teljesen nyitva lesz.

Elérhetőség alatt azt a jelenséget értjük, amikor az emberek elfogadnak és őszintén hajlandóak megosztani a véleményüket. Ha elérhetőek vagyunk, akkor az emberek bátran hoznak jó és rossz híreket egyaránt, mert bíznak benne, hogy meghallgatják őket.

A legtöbb vállalat manapság túlmenedzselt, viszont alulvezetett, vagyis túlságosan próbálják kontrollálni, hogy mit szabad és mit nem, vagy ki, milyen eredményességgel dolgozik, ugyanakkor kevés támogatást és iránymutatást nyújtanak.

Miért fontos az, hogy valaki látható és megközelíthető vezető legyen?

- Az emberek megosztják a gondolataikat veled

A produktív üzletvezetéséhez a vezetőnek pozitív és támogató jellegű kapcsolatot kell kiépíteni az alkalmazottakkal. Ha te vagy a vezető, de az egész napodat találkozón és az irodában töltöd, és nem mutatsz érdeklődést az embereid iránt, nem hallgatod meg a véleményüket és

problémáikat, akkor elveszted és/vagy nem szerzed meg a tiszteletüket, akkor megközelítésed nehezkesse válik, bezárod a kommunikációs csatornát.

Azonban, ha időt szánsz arra, hogy megértsd, milyen akadályokkal állnak szemben, akkor nyitottak lesznek iránymodban, megosztják a véleményüket és segítenek a jó lehetőségek megtalálásában.

Nemcsak a munkájukat fogják rutinszerűen végezni, hanem fejleszteni fognak az üzleten és a folyamatokon. Az egyetlen dolog, amire figyelned kell az az, hogy ne te számoljad fel az akadályokat helyettük, hanem segíts nekik ebben és vezesd őket a legjobb megoldás irányában. Így magad megtanulod, milyen a problémamegoldás ezen a szinten. Ennek eléréséhez a vezetőnek megközelíthetőnek és láthatónak kell lennie, hogy az alkalmazottak megoszthassák és megbeszélhessék ötleteiket, amelyeket a vezető fontosságuknak megfelelően rangsorol, és a vezetettekkel együtt elvégeztet illetve megold.

- A vezetők megismerhetik a kihívásokat a saját embereik keresztül

Egyértelműnek hangzik, hogy a vezető vezeti a csapatot vagy az üzletet, viszont ha nem töltenek elég időt a „bolti emeleten”, ahol a munka történik, akkor eltávolodhatnak a valóságtól és nem fogják meglátni a problémákat és a lehetőségeket. A vezetőknek vezetni kell az embereiket és a folyamatokat, viszont a folyamatokkal kapcsolatos kihívásokat csak az embereik keresztül érthetik meg.

- Megbíznak benned az emberek

Ha vezetőként látható és megközelíthető vagy, emellett pedig a veled megosztott információt bizalmasan kezeled, akkor az emberek meg fognak bízni benned és bármilyen információt képesek lesznek megosztani veled.

- Megállapíthatod, mi a céged gyengesége

Ha megközelíthető és látható vagy, az közelebb hozza az alkalmazottakat, akik megosztják veled a cég gyengeségeit és erősségeit. Viszont az emberek gyakran hibákat látnak csak, így nagy esély van arra, hogy a céget kritizálni fogják, amiért nem csinál valamit jól. Ezt bizalomként és a cég iránti elkötelezettségként fogd fel, és ilyen megközelítéssel ezt az akadályt is elbonthatod.

Tehát ezért fontos látható és megközelíthető vezetőnek lenni. Biztosan te is szeretnéd tudni, hogy mennyi időt szánsz az alkalmazottakra. Ebben az esetben kövesd nyomon a hetedet, és jelöld ki, hogy mikor milyen tevékenységgel foglalkozol, mint például találkozók, jelentések, adminisztráció, képzés vagy az emberek fejlesztése stb. Miután egész héten nyomon követted tevékenységeidet, összefoglalhatod, hogy mennyi időt szántál a csapatodra. Átnézheted a tevékenységedet, és eldöntheted, hogy mik azok a tevékenységek, amelyeket elhanyagolhatsz, töröld őket vagy csökkented a rájuk fordított időt, hogy még több időd szabaduljon fel a csapatodra, és segítsenek abban, hogy észre vedd a lehetőséget a fejlődésre.



Szerző:

Szody Noémi Lean Six Sigma Master Black Belt és változásmenedzsment tanácsadó 14 éves tapasztalattal. Európa szerte számos nagyvállalatot segített milliós megtakarításokhoz és kultúra váltási programok elindításában. Kiemelkedő eredményeket ért el a pénzügyi szolgáltató, telekommunikációs, gyártási és szolgáltatási szférában és jelenleg saját tanácsadó és oktató cégét vezeti Angliában.



https://www.amazon.com/dp/B01N4AJB8O/ref=pe_385040_117923520_TE_M1DP

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Kemény Sándorral

Sződi Sándor



„Sok helyen alkalmaznak statisztikai eszközöket. Nem mindenütt értő módon, nem használnak ki minden lehetőséget, ugyanis ezek fejlesztést szolgáló eszközök. A legnagyobb problémának azt látom, hogy legtöbb helyen csak tűzoltásra futja...”

Dr. Kemény Sándor

- Szeretnék kérni egy összefoglalót eddigi szakmai pályádról!
- Dunaújvárosban érettségiztem az ottani gimnáziumban 1964-ben. 1969-ben végeztem vegyészmérnökként a Budapesti Műszaki Egyetemen. Az akkori Vegyipari Műveletek Tanszékre kerültem, kutatási témám desztilláció és a fázisegyensúlyok termodinamikája volt. 1976-ban doktoráltam (műszaki doktor), 1981-ben lettem kandidátus, 1994-ben a kémiai tudomány doktora. A kutatási területem egyre inkább az adatok elemzése felé csúszott, de érdekelt a molekuláris alapú modellezés is, sokáig ezeket párhuzamosan műveltem. A ranglétrán is mentem följebb, végül egyetemi tanárként mentem nyugdíjba (félig), a Kar anyagi nehézségei miatt. Ez azt jelenti, hogy a nyugdíj mellett fél fizetést kaptam 2012-ig, utána ezt közös megegyezéssel megszüntettük, azóta professor

emeritus vagyok, javadalmazás nélküli önkéntes. Eleinte a tanszék alaptárgyait (vegyipari műveletek és szabályozástechnika) oktattam, számolási és labor-gyakorlatokat tartottam. Az angolul nem tudó oktatók tömegeinek az Egyetem intenzív nyelvtanfolyamokat szervezett, ott tanultam meg angolul, felsőfokú nyelvvizsgát tettem. Éppen röviddel végzésem után vette az Egyetem az első számítógépet (ODRA), és minden oktató járhatott programozási tanfolyamra. Ez nagyon jókor jött, megtetszett, annál is inkább, mert nem vagyok jó kísérletező (enyhén fogalmazva), az elmélet és számolás közelebb áll a hajlamaimhoz. A főnököm. Manczinger József egy éves németországi vendég-kutatói útvjáról küldött egy tenziómérési (a folyadék gőznyomása a hőmérséklet függvényében) adatsort, kérve, hogy illesszek rá függvényt (az Antoine-egyenletet). Érdekes feladat volt, tanszékvezetőm-

nek, Tettamanti Károly professzornak voltak ilyen számításokban előzményei, el tudott indítani. Akkor még nem tudtam, de ma már igen, hogy a statisztikában (regresszió-analízisben) elég nehéz volt a feladat. Az illesztendő

függvény exponenciális jellegű $\log P = A - \frac{B}{C + T}$ az il-

lesztendő paraméterekben (A, B, C) nemlineáris, ezért iterációt igényel, a közvetlenül mért függő változó transzformáltjára (logaritmusára) célszerű illeszteni, a függő változó (P) mérési bizonytalansága nem állandó (a nagyobb nyomásokat nagyobb hibával mérik), és a független változó (T) is mérési bizonytalansággal terhelt. Ebből lett az egyik első publikációm 1977-ben. Csak elemi statisztikával találkoztam a laboratóriumi gyakorlatok során (átlag, szórás, konfidencia-intervallum, hibaterjedési törvény, egyenes illesztése grafikusán), itt ennél jóval többre volt szükség. Könyveket kerestem, nem volt könnyű olyat találnom, amit előképzettség nélkül képes voltam megérteni. Ahogy beletanultam, láttam, hogy erre szükség lenne az oktatásban is, fakultatív tárgyat hirdettem, később mérnöktovábbképző tanfolyamot is. Az egyik tanfolyam (mert több is volt) résztvevője volt egy analitikus hölgy a Richter Gedeon gyógyszergyárból (akkor még nem így hívták), és azt mondta, szerinte a kollégáinak is szüksége lenne erre, menjek hozzájuk is tanfolyamot tartani. Ez volt az első vállalati tanfolyamom (először a Mérnöktovábbképző Intézet keretében, később sok ilyen tartottam egyéni vállalkozóként). 1974-ben a Mérnöktovábbképző Intézet kiadásában jegyzetet írtam Mérési eredmények értékelése matematikai statisztikai módszerekkel címmel (Numerikus regresszió-analízis alcímmel), ezt még egyszer kiadták 1978-ban. Amikor a kéziratot megmutattam Vincze István matematikus professzornak,

aki Tettamanti professzorom jó barátja volt (egy számomra is nagyon jól használható könyv szerzője), azt mondta „Fogsz még Te ennél különbeket is írni”. 1980-ban 4 hónapig ösztöndíjas voltam a Dán Műegyetemen, Lyngbyben, Aa. Fredenslund professzornál. Nagyon tanulmányos volt, láttam, hogy nem okosabbak és nem szorgalmasabbak nálunk, csak összehasonlíthatatlanul jobbak a körülményeik, és hatékonyabban dolgoznak. 1983-ban egyetemi jegyzetet is írtam Kísérletek tervezése és értékelése címmel, ebben már a faktoros kísérleti tervek is nagy részt kaptak. 1990-ben Deák András kollégámmal írt Mérések tervezése és eredményeik értékelése c. első „igazi” könyvünket a Műszaki Könyvkiadó jelentette meg, ebben már varianciaanalízis is volt. Ezt fejlesztettük tovább a Kísérletek tervezése és értékelése címmel 2000-ben a Műszaki Könyvkiadó kiadta könyvvé, amivel elnyertük a Magyar Minőség Társaság 2000-es Minőségügyi szakirodalmi díját. 1998-ban Veress Gábor professzor hívására részt vettünk a minőségügyi tananyagok kidolgozásában, ekkor jelent meg Statisztikai minőség- (megfelelőség-) szabályozás c. könyvünk, amivel elnyertük a Magyar Minőség Társaság 2004-es Minőségügyi szakirodalmi díját. Azóta (ahogy egyre többet tanultam, és egyre több statisztikai szakmai feladattal találkoztam) most már inkább statisztikusnak tekintem magam, az újabb irodalomban ezt a szakmát úgy hívják, hogy Statistical Engineering, a legtöbb nyugati egyetemen az ezzel is foglalkozó tanszékek neve Industrial Engineering.

- Az okleveles vegyészmérnök, a kémiai tudományok doktora mikor és miért kezdett el a minőséggel foglalkozni?
- A minőségügyhöz a statisztikán keresztül jutottam el. Részt vettem a Barta György (BME Finommechanika és Optika Tanszék) által szervezett nemzetközi projektben (TEMPUS JEP 1455 “European Masters Course in

Safety and Reliability), 1992 és 1994 között, ott Eamonn Murphytől (University of Limerick, Írország) tanultam először a Taguchi módszerről és a folyamatképesség fogalmáról. A minőségügy másik oldalával, a rendszerekkel explicit formában először 1993-ban, a Lloyds ISO 9000 auditor-képzésén találkoztam, ahová Gál Sándor akkori dékán küldött el.

A gyógyszergyárakban 1995-től vezették be az ún. validálást, először a laboratóriumi módszerek alkalmasságának bizonyítására. A Richter Gedeon Rt. hívására tartottam először tanfolyamokat az eljárások statisztikai hátteréről, ez is tekinthető minőségügynek, ma is ez az egyik fő működési területem, majdnem minden hazai gyógyszergyárral dolgoztam. Ahogy az iparban egyre inkább terjedt a minőségügy alkalmazása, és a végzett hallgatóink jelentős számban ezen a területen helyezkedtek el, az egyetemi oktatásban is megjelent. 1998-ban tartottam először Minőségmenedzsment címen reguláris tárgyat, a Menedzsment Tanszék munkatársaival megosztva a feladatot, az enyém volt a minőségügyi statisztikának nevezett rész, ami a folyamatok elemzését (képesség, stabilitás, mintavételes átvételi ellenőrzés) takarja. 2005-től „A minőségjavítás kvantitatív eszközei” címmel választható tárgyat indítottam, ami a kari minőség-csomag része, itt elsősorban a Taguchi és Shainin módszereket tanítom. Tanítottam a BME, a Veszprémi Egyetem (később Pannon Egyetem) és a Bánki Donát Műszaki Főiskola (ma Óbudai Egyetem), valamint a Külkereskedelmi Főiskola minőségügyi szakmérnök-képzésében.

A GE Lighting 1997-ben vezette be a Six Sigma oktatását és alkalmazását, ide trénernek hívtak, először a Green Belt képzésre, majd a Design for Six Sigma oktatásában vehettem részt.

Nagyszerű vállalatokkal és sok okos emberrel volt alkalmam dolgozni, sokat tanultam tőlük, izgalmas szakmai kérdéseket ismerhettem meg.

2004-ben Aschner Gábor (QualiSystem) hívott, hogy tartsunk 6 szigma tréningeket vállalatoknak, az elsőt 2004-ben az M-real Petőfi Nyomdában tartottuk, 2004-ben, ezt sok hasonló követte, volt köztük külföldi is. Az együttműködés 2008-ig tartott, tőle is sokat tanultam. 2009. végétől az ICG tanácsadó céggel (személyesen Döncző Zoltánnal) működöm együtt a 6 szigma területen, nagy örömmel, szakmailag és emberileg egyaránt.

Sokat tanultam a statisztika orvosi alkalmazásáról néhány megbízásos munkából, az első ilyenrel 1995-ben találkoztam. A Klinikai Biostatistikai Társaságban kiváló matematikus szakemberekkel ismerkedtem meg.

- Számodra mi jelenti a minőséget? Mi jellemzi minőségfelfogásodat?
- A minőségfelfogásomat illetően féloldalas vagyok. Csak a statisztikai vonatkozásokban vagyok jártas, a többi résznek figyelmes hallgatója vagyok, és mindenkitől örömmel tanulok.
- A minőségügyi statisztika eszköztárát, annak hazai alkalmazását miként ítéled meg? Azért is kérdezem mind ezt, mert ennek a témának az oktatása közben is nagy tapasztalatokra tettél szert.
- Sok helyen alkalmaznak statisztikai eszközöket. Nem mindenütt értő módon, nem használnak ki minden lehetőséget, ugyanis ezek fejlesztést szolgáló eszközök. A legnagyobb problémának azt látom, hogy legtöbb helyen csak tűzoltásra futja. Egy értelmes és igyekvő szakmérnök-hallgatóm, amikor megkérdeztem valamiről, hogy erről hogy gondolkoznak a-nál, azt felelte: Tanár úr, mi

nem érünk rá gondolkozni. Ugyan elmondtam, hogy egy értelmiségi nem mondhat és nem gondolhat ilyet, de közben megszakadt a szívem. Hogy pozitívat is mondjak: önmagában az, hogy adatokat gyűjtenek, és ezeket akár csak a legegyszerűbb módon is megpróbálják elemezni, nagyon sokat jelent, nagyon méltányolom, mert ezzel már elkezdődik valami. A Kísérlettervezéssel, amiben a legjáratasabb vagyok, hasonló a helyzet: az alapvető módszerek 80 éve ismertek, ezeket tanítják (jobb helyen) az egyetemeken-főiskolákon is. Már ezeknek az alkalmazásával is nagyon sokat lehet elérni, még ha kritizálhatók is. Az igényesebb módszerek kevésbé ismertek, és nagyon nehéz szétválasztani azokat, amik csak cikk- és disszertációírás szempontjából hasznosak azoktól, amik tényleg lényeges eredményeket hozhatnak.

- **Külföldi tanulmányaid közül melyeket tudtad leginkább hasznosítani?**
- Két hosszabb utam volt. Az egyik Dániába (4 hónap), erről már volt szó, a másik két részletben, Írországba (1-1 hónap). Mind a kettő nagyon érdekes és hasznos volt. Dániában egy sikeres mérnöki termodinamikai iskola munkatársaival dolgoztam együtt, és ráadásul még fiatal voltam (bár már nem kezdő, előtte beadtam a kandidátusi disszertációm). Ebből két nagyon jó helyen megjelent cikk született, és a tapasztalat, hogy hogy dolgoznak másutt, meg egy amerikai rokonlátogatáson kívül ez volt az első nyugati utam. Az írországi úton nagyon jó könyvtárakat használhattam, és volt időm dolgozni. A kettő között adtam be a nagydoktori disszertációm. Ami még érdekes lehet, pályám két részre osztható. Az első építkezés a termodinamikában és a termodinamikai adatok statisztikai elemzésében zajlott, jártam konferenciákra (bár nem túl sokat, és nem túl messzire), tagja

voltam munkabizottságoknak, publikáltam rangos folyóiratokban. A második szakasz már csak a statisztikáról szólt, itt már nem építettem föl magam úgy, ahogy azt egy fiatal ember teszi, nem veszek részt a nemzetközi szakmai közéletben. Úgy is fogalmazhatnék, hogy kicsinek már nem vagyok elég kicsi, nagynak meg nem vagyok elég nagy, és a koromat tekintve nem is mondhatom, hogy még.

- **Nyelvismereteid bizonyára óriási segítséget jelentenek szakmai fejlődésedhez. Milyen külhoni témákat ismertél meg az utóbbi időben?**
- Nagyon megváltozott a világ. Ma nem kell ahhoz utazni, hogy lássam, mások mivel foglalkoznak, nagyon fölgyorsult a publikálás, és jól elérhetővé váltak a publikációk, bár ezzel itthon vannak nehézségek. Mindig is sokat olvastam, cikkeket is, szakkönyveket is, és amit kevesen tesznek meg, fedőlaptól a hátsó borítóig.
- **Lapunk hűséges olvasói jól ismerhetik írásaidat. Említetted, hogy 2000-ben és 2004-ben a Magyar Minőség Társaság Minőségügyi szakirodalmi díját is megkaptad. Publikációid közül melyekre vagy a legbüszkébb?**
- A múltkor egy előadásra összeszedve a „műveimet”, azt kellett megállapítanom, hogy grafomán vagyok. Könyveimre büszke vagyok, úgy érzem, ezek jó szolgálatot tettek a maguk idejében, és örömet is leltem a megírásukban, elsősorban Deák András volt a társszerzőm. Nem volt könnyű, bár jó barátságban voltunk és vagyunk. Valaki úgy fogalmazott a dániai Fredenslund professzorról és munkatársáról, Peter Rasmussenről, hogy Fredenslund a motor, Rasmussen a fék. Mi is valahogy így egészítjük ki egymást, egyik nélkül se menne az autó. Ami a folyóiratcikkeimet illeti, az átlaghoz képest keveset publi-

káló vagyok, nem szeretek részt venni a környezetszennyezésben, ami általánosan jellemzi a publikációs tevékenységet. Inkább azzal vádolhatnak (jogosan), hogy nehezen szánom rá magam az eredmények publikálására, ez persze a fiatal munkatársaimnak rossz, így erkölcstelen. Csak az érdekel, ha módszertanilag újat tudok mondani, sikerült néhány dolgot rendbehoznom.

- Két alkalommal a hallgatóidtól kaptál „A Kar kiváló oktatója” címet. Szerinted milyen tulajdonságaid alapján érdemelted ki ezeket a megtisztelő elismeréseket?
- Szeretem a hallgatókat (ez mással is előfordul), és úgy érzem, hogy a csillogó szemű érdeklődők miatt érdemes az Egyetemen lennem (fizetés nélkül is). Meg más hobbi nincs, nem szeretek se horgászni, se kertészkedni. Ami a módszereket illeti, megtapasztalom, hogy minek a megértése okoz nehézséget, és igyekszem annak elmagyarázására jól felkészülni, és figyelem a szemeket. Azzal kezdem mindig az első órán, hogy nincs más célom, mint hogy ők okosak, és ezen keresztül gazdagok legyenek, és remélem, ezt érzik is. Soha nem tanítok kétszer ugyanúgy, fejlesztem az anyagot, ez néha odáig is fajul, hogy új tárgyak jönnek létre.
- Az oktatáson kívül mivel foglalkozol manapság? Számíthatunk-e a közeljövőben újabb könyvre, vagy egyéb publikációra?
- Most jelent meg a Kísérletek tervezése és értékelése c. könyvünk teljesen átdolgozott és bővített kiadása a Typotex Kiadónál. Annyira megnőtt az anyag (vagy az étvágyunk), hogy a 2000-ben 500 oldalon megjelent könyvet majdnem 800 oldalra bővítettük. 400 oldalt ki nyomtattak, az ezen fölül rész csak digitálisan férhető hozzá, kivéve, ha valaki nyomtatva akarja, akkor bizo-

nyos felárral megkaphatja. A nyomtatott rész már kapható, a digitális néhány héten belül. Amikor először kérdezték, hogy mi lenne a cím, azt mondtam, hogy az első köteté (ami egy erős alapképzés anyag) Mindennapi statisztika, a második: Nem mindennapi statisztika

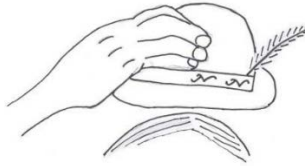
- Mi jelenti számodra az igazi kikapcsolódást, a tartalmas feltöltődést?
- Szeretek a családommal lenni (bár ők ezt nem így érzékelik). Két csodálatos unokám van, és ha velük vagyok, hajlandó vagyok nem dolgozni. Szeretek olvasni, zenét hallgatni, meg utazni is, amikor a feleségem elvisz (ami nem könnyű).
- Válaszaidat nagyon szépen köszönöm!



Az elmúlt hónapban két évfordulója is volt Pierre-Simon de Laplace-nak, 1749. március 28-án született, és 190 éve, 1827. március 5-én hunyt el. Foglalkozott matematikával, csillagászáttal, fizikával és politikával (bár tisztelői ezt nem túlzottan hangsúlyozták) is. Életében 90 nagyobb művet írt. Az 1812-ben megjelent „A valószínűség analitikai elmélete” című művében a valószínűségszámítást mint önálló matematikai diszciplínát tárgyalja. „Amit tudunk, az vajmi kevés, amit nem tudunk, az roppant sok” mondta búcsúként. Egyike annak a 72 francia tudósak, akinek neve szerepel az Eiffel-torony oldalán.

Le a kalappal!

Sződi Sándor



Hír:

„A Mikulás is benchmarkol-10.” konferencián tavaly decemberben, az elmúlt évi konferencia legjobb előadójának járó díjat, a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. vázáit Dr. Bárdos Krisztina az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezető igazgatója adta át Jávorné Mátó Melindának és Papp Csillának a miskolci Bosch munkatársainak. Az elismerés értékét növeli, hogy arról a résztvevők döntöttek elégedettségi kérdőívek kitöltésekor.”

Melindát és Csillát kértem az alábbi kérdések közös megválaszolására.

- A konferencia résztvevői két lean szakértőt választottak a konferencia legjobb előadóinak. A sikerben a lean is szerepet játszott?
- Határozottan igen. Úgy gondoljuk, hogy akkor tudunk hitelesen előadni egy témában, ha teljes mértékben hiszünk abban. Így vagyunk mi a lean-el. A gyár életében és mindennapjaiban hatalmas szerepet játszik a folyamatos fejlesztés, a mindennapjaink része, hiszen e nélkül fennmaradásunk került volna veszélybe. A lean segítségével elért eredményeink tükrében tehát teljes vállszélességgel a lean mellett állunk és hiszünk abban, hogy csak

ezeknek az irányelveknek a követésével tudjuk biztosítani fennmaradásunkat.

- A gyártási folyamatok hatékonyságának fejlesztése ma is napirenden szerepel a Robert Bosch Power Tool Kft.-ben?
- Természetesen ez már a mindennapjaink része. Több szinten foglalkozunk fejlesztéssel. A kisebb csapatok egy-egy gyártósor és a hozzá kapcsolódó folyamatok fejlesztésével foglalkoznak, de vannak olyan projektjeink is, amelyek több értékáramot is érintenek. Ezeknek a közös,

gyári folyamatoknak a fejlesztésében a központi lean csapat, illetve funkcionális területeken dolgozó szakértők dolgoznak együtt.

- **Máskor is tartottatok már párosban előadást?**
- A tavalyi évben néhány alkalommal adtunk már elő közösen, ezek különböző lean, illetve logisztikai konferenciák voltak. Azonban külön-külön is már több éve rendszeresen járunk gyártási és logisztikai témájú rendezvényekre megosztani tapasztalatunkat.
- **Min dolgoztok jelenleg?**
- Jelenleg a gyárunk további növekedésének biztosítására, valamint az üzleti követelmények megváltozása miatt új logisztikai folyamatokon és rugalmas szervezeti átrendeződések kidolgozásán dolgozunk. Ennek célja, hogy hosszú távon biztosítsuk gyárunk versenyképességét és további munkahelyeket teremtsünk a régió számára.
- **Kívánok további munkasikereket! Előadói teljesítményetek előtt: **Le a kalappal!****



1707. április 5-én Svájcban született a matematika másik nagy fejedelme, Leonhard Euler. Családja kapcsolatban volt a Bernoulli családdal, apja Jacob mellett tanulmányozta a matematikát, Johann tanította, Nicolaus és Daniel barátja volt. 1727-től 1741-ig Szentpétervárott dolgozott, ezalatt 50 munkája jelent meg, 80-t előkészített. 1766-ig a Berlini Akadémián dolgozott, 275 tudományos munkája jelent meg. Ekkor visszatér Oroszországba, és már majdnem teljesen vak, de így is 416 tudományos munkáját fogadja el az orosz akadémia. A dolgozatok nagy részét fejből diktálta tanítványainak és inasának. Fejben dolgozott! Foglalkozott matematikával (ezen belül valószínűségszámítással is), csillagászat, fizikával és jelentős térképészeti munkát is végzett. A XX. század elején 866 (!) írását tartották számon. A Svájci Nemzeti Bank a 6. és 7. sorozatú bankjegyek kiadásakor őt tette a 10 frankos előlapjára. 1783. szeptember 18-án hunyt el Szentpétervárott.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ 2017. április 25. Energetikai Szakreferensi Fórum (kedd) 13.00-17.00

- energetikai szakreferens alkalmazásának jogszabályi követelményei
- ki lehet energetikai szakreferens
- energetikai szakreferens jelentési kötelezettsége

➤ 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



A 2015. évi LVII. törvény és a 122/2015. Korm. rendelet 2016. decemberi módosítása, újabb követelményeket állított a gazdálkodó szervezetekkel szemben, energetikai szakreferenst kell igénybe venniük. Azoknak a gazdálkodó szervezeteknek, akiknek az energia fogyasztása meghaladja az előző három év átlaga tekintetében a:

- a) 400 000 kWh villamos energiát,
- b) 100 000 m³ földgázt vagy
- c) 3 400 GJ hőmennyiséget.

Ez a kötelezettség idén a 2/2017. (II. 16.) MEKH rendelet alapján a nagyvállalatokat érinti. Akiknek 2017. június 30-ig, kell az első adatszolgáltatását megtenni MKEH részére.

Jövőre a nagyvállalatnak nem minősülő energetikai szakreferens igénybevételére köteles gazdálkodó szervezet esetén 2018. június 30-áig kell teljesíteni az adatszolgáltatást.

A energetikai szakreferensek körüli kérdések tisztázására energetikai auditorok és szakreferensek bevonásával szervezzük a fórumunkat.

A megvárgyalandó kérdések:

- energetikai szakreferens alkalmazásának jogszabályi követelményei
- ki lehet energetikai szakreferens

- energetikai szakreferens jelentési kötelezettségei
- energetikai szakreferens tevékenység mint személy és mint vállalkozás
- energetikai szakreferens és az energiairányítási rendszer tanácsadó viszonya
- amit önök fontosnak tartanak a témakörben

Várjuk a kerekasztal témáihoz a kiegészítő javaslataikat is, az [URLAPON](#) keresztül.

Program

Levezető elnök: Bárczy István SGS Hungaria Kft.		
12.30	13.00	Regisztráció
13.00	17.00	Kerekasztal beszélgetés az energetikai szakreferensekről Résztvevők: • Kozsák Zsolt, Energy Hungary Energetikai ZRt. • Laczó Pál, ENEFEX Hungary Kft. • Liptay Gábor, Globe System Kft. További résztvevők felkérés alatt.
17.00	17.10	Zárás

Helyszín: Budapest

Kihívások és tanulságok a menedzsment területén

Nemzetközi Tudományos Konferencia, Debreceni Egyetem Műszaki Kar

Március 9 és 10-én, immáron harmadik alkalommal került megrendezésre a konferencia, amelynek a Műszaki Kar épülete adott otthont.

Manapság, amikor az Ipar 4.0 szinte közhellyé vált, a robotok térhódítása a tudományos-fantasztikus regények elképzeléseit is felülmúlja, újra kell gondolni életünket, megvizsgálni jelenlegi tudásunkat, oktatási módszertanainkat, hogy alkalmazkodni tudjunk a változó világhoz. És ezt az alkalmazkodást valakiknek, valahogyan menedzselni kell. Ezt a témakört járta körbe igen részletesen a konferencia.

Manapság gyakran elhangzik a vád, hogy a felsőoktatási intézmények elszakadnak a valóságtól, a termelő és szolgáltató cégek meg mennek a saját útjukon. Úgy gondolom, hogy ez a konferencia rációzott erre a feltételezésre.

A tanácskozást **Prof. Dr. Popp József** Intézetigazgató (Gazdaságtudományi Kar Ágazati Gazdaságtan és Módszertani Intézet), a Konferencia elnöke nyitotta meg. A menedzsment elméletének rövid áttekintése után olyan fontos problémákra hívta fel a figyelmet, amelyeket manapság könnyen figyelmen kívül hagyunk. A figyelem fókuszában a nagyvállalatok vannak, de ne feledjük, nem csak hazánkban, de még fejlett világban is, a munkavállalók nagyobb részét a kis és közepes vállalkozások foglalkoztatják. Ahol a tulajdonos és a menedzser ugyanaz a személy! Eddig is akadtak problémák a minőség tudatosság kérdésében, vajon hogyan tudnak alkalmazkodni az új kihívásokhoz?

Egy másik ilyen felvetése volt, hogy mit is jelent ma az a rövidítés, hogy HR? Human Resource (emberi erőforrás)

vagy Human Relations (emberi kapcsolatok)? Ma mindenki „lean”, azaz karcsúsított akar lenni, olyan, mint a Toyota. A Toyota, amikor még „bezzeg”, példakép volt, nem a „karcsúságot”, hanem a legjobb kondíciót jelentette. Aki olvasta J. Liker: „A Toyota Módszer” című könyvét, abból kiderül, a módszertanban a gondolkodó és dolgozó ember van a középpontban.

Az elnöki bevezető után **Dr. Szűcs Edit** dékán köszöntötte a résztvevőket. És ekkor ért a meglepetés, a kar „egyszerre két vasat tart a tűzben”, a „mi” konferenciánkkal együtt zajlik egy másik is, a Villamosmérnöki és Mechanikai Tanszék is éppen akkor tartja szokásos, évi konferenciáját, amelyen jelentős számban szerepelnek a fel-törekvő piacok országainak szakemberei. Az „universitas” szó legelemibb és legfontosabb értelmezése. Persze, fel-merül a kérdés, ezt a kettőt egyszerre? Muszáj?

Azt hiszem, hogy megint tanulhattunk valamit! Egyszerre két konferencia? Persze! Egy szakmai és egy menedzsment. Az első napi plenárisra mindenki a saját szakmájában elmegy, de ott a második nap, amikor jönnek a szekciók. A mechatronikus el tud menni egy menedzsment előadásra, egy a villamos-mechanikai tudományok alkalmazásában dolgozó cég adott menedzsere/munkatársa megismerkedhet a legújabb tudományos eredményekkel.



2. fotó: Dr. Szűcs Edit és Dr. Popp József az elnökségben

A plenáris ülés első előadója **Kielkopf Erzsébet**, a Schaeffler FAG személyügyi vezetője volt. Az előadásának címe is figyelemfelkeltő volt „Kultúraváltás a szervezetünkben”. Ritka, ha egy multinacionális cég ilyen őszintén kitarulkozik. Röviden bemutatta a majd 1500 főt foglalkoztató céget, amely egy régóta Debrecenben létező gyártáskultúra hagyományait viszi tovább. A változás hajtóereje a 2008-9-es válság volt. Ekkor volt alkalmuk arra, hogy átgondolják az addigi stratégiát, addigi a fókuszban a termék- és a folyamat volt, és erről váltottak át a humán fókuszra. Elhatározott szándékuk, hogy 2020-ig a vezetők a munkaidejük jelentős százalékát a munkatársak fejlesztésére fordítsák. Meghatározták a különböző munkatársi szinteket, és azt, hogy adott szinten mennyi a fejlesztésre fordítandó idő. Természetesen a vezetők „coach”-járól sem felejtkeztek el.

A második előadó **Dr. Kovács Levente**, a Bankszövetség főtitkára és miskolci egyetemi tanár volt. Finom humorral

átszótt előadása teljes egészében kapcsolódott a konferencia témájához, amely a „A bankvezetési kultúra változása a gazdasági válság hatására” címet viselte. A 2008-2009-es pénzügyi válság okozta kihívásokról és annak tanulságairól beszélt, és megpróbált néhány, a bankokkal kapcsolatos negatív attitűdöt a helyére tenni. A deviza alapú hitelek esetében a bankok nem a feneketlen profitéhség miatt voltak jelen, hanem a nemzetközi pénzügyi életben elfogadott statisztikai modellek alapján jártak el. Ez alapján kiderült, a modellek folyamatos átdolgozásra szorulnak, a szignifikáns ható faktorok számát bizony növelni kell.

A válság hatásainak leküzdésében is komoly munkát kellett végezniük, hiszen, ha nincs fizetőképes adós, a bank bukta a pénzét. Ezért olyan modellt kellett kidolgozniuk, amely egyszerre tudja figyelembe venni az adós, a társadalom, a bank és nem utolsósorban a politika igényeit. Úgy gondoljuk, hogy előadása nagyon is aktuális volt, főként egyetemi környezetben, mivel hazánkban még a képzett emberek körében is a pénzügyi-piaci ismeretek igen csak hiányosak.

Dr. Dajnoki Krisztina, az egyetem Vezetés és Szervezés tudományi Intézetének Igazgatója az emberi tényezőt állította előadásának középpontjába „Változó HR – Kihívások a jövő humán szakembere számára” címmel. A rendkívül lendületes és izgalmas előadásból nagyon sok információt kaphattunk. A bevezetőben a Popp professzor által feltett kérdésre – a HR-ben mit is jelent az R – is választ kaphattunk. Az erőforrás (Resources) akkor lesz igazából egy cég számára valódi erőforrás, ha az emberi kapcsolatok (Relations) is megfelelőek a számára.

Olyan új fogalmakkal ismerkedhettünk meg, mint a „Globális gondolkodás”, azaz globális tervezés, lokális végrehajtás. Végre, kimondta valaki, hogy ha a Clevelandban

elhatározott célokhoz másfajta végrehajtási stratégia tartozik ugyanazon vállalatban belül Mexikóban, Kínában, Budapesten, és ráadásul – országon belül - Kisvárdán vagy Nagykanizsán is, akkor aszerint kell eljárni, és nem az amerikai végrehajtást kell erőltetni, mert nem lesz sikeres. Szinte sokkolt az a tény, hogy egy ma végző egyetemi hallgatónak várhatóan 12 munkahelye lesz az élete folyamán. (Elkezdtem gondolkodni, végez 25 évesen, leteszi a lantot 70 évesen, vagyis dolgozik 45 évet, azaz átlagosan kevesebb, mint 4 évet tölt el egy munkahelyen. Biztos, hogy megszerzi a szükséges szaktudást? Lesznek valódi mentorok, akik az újakat betanítják?)

Az előadó végülis megnyugtatót, 10 mai ovisnak már olyan szakmája lesz, amit ma még nem is ismerünk igazán.

Az elméletinek tűnő két előadás után egy újabb termelő cég került a pulpitusra, a National Instruments, amely letelepedése óta folyamatosan fejleszti debreceni – kezdetben csak gyártó, ma pedig már fejlesztő is – bázisát. **Kiss Szabolcs** „Változásmenedzsment és Szervezetfejlesztés - egy cég és egy ember életében” címmel. Egy rendkívül lenyűgöző, szakmailag elismerésreméltó és a vizuál menedzsment eszközeit kiválóan alkalmazó előadást hallhattunk. Most csak néhány dolgot villantanánk fel, mivel reményeink szerint lesz egy „írott” változat is, amelyet megismertethetünk a Tisztelt Olvasóval. Segítségül hívta a buddhizmust, annak 3 típusú bölcsességén keresztül mutatta meg – saját életpályáján keresztül is – a követendő utat.



2. fotó: A hallgatóság, az első sorban a plenáris ülés két előadója, Kielkopf Erzsébet (FAG) és Dr. Kovács Levente (Bankszövetség)

A plenáris ülés utolsó előadója **Dr. Németh Zoltán** tudásmenedzsment igazgató volt az Enetha Learnig-től, akit a hazai prezentációs tudomány egyik gurujának is tartanak. Előadásának címe „Előadok, tehát vagyok”. Folytatva a címet, előadó vagyok, tehát van egy saját operációs rendszerem, a kérdés csak az, milyen gyakran, és mennyire frissítjük? A szakmai önképzéshez millió jó ötletet kaphatunk, tanulmányozzuk a jókat, olvassunk (!), a TV-ben és a közösségi oldalakban ne csak a szórakozást keressük, legyünk részesei különböző „önképzőköröknek”. A felkínált étlap nagyon sok fogyasztani valót tartalmaz. Az már a mi felelősségünk és jövőnk, hogy valójában mit rendelünk.

A konferencia első napja egy délutáni kerekasztal beszélgetéssel folytatódott. Még a délelőtti folyamán lehetőség volt arra, hogy a résztvevők feltegyék a kérdéseiket. A moderátor, aki ez esetben Dr. Németh Zoltán volt, már ennek

alapján fordult a kerekasztal résztvevőihez. Kik vállalkoztak a párbeszédre?

Baksi Zsolt, ügyvezető, NEXT Broker Consulting Kft., pályázatsegítő és pénzügyi tanácsadó cég (ha véletlenül elkerülte volna a Tisztelt Olvasó figyelmét, Baksi Zsolt jelen számunkban egy cikket is jegyez!)

Gurabi Attila, ügyvezető, Yield Képző és Fejlesztő Kft.

Kielkopf Erzsébet, Schaeffler FAG személyügyi vezető

Léder László szervezetfejlesztő pszichológus, tréner, tanácsadó

Loós Tamás Alföldi Nyomda, műszaki, minőség és környezetirányítási igazgató

Dr. Molnár Imre igazgató, MVM Elnöki Kabinet Iroda

Papp Imre, a HSA Kft. ügyvezetője, a cég személyzeti szolgáltatással (a munkaerő kölcsönzés, közvetítéstől a munkatársak képzéséig) foglalkozik

A témakörök közül elsőként a generációs probléma (X, Y, Z, ráadásul itt vannak még a Ratkók is) került terítékre. Ez igencsak megosztotta a résztvevőket, több szempontból is. Nem mindenki osztotta a kiemelt generációval (Y) való fokozottabb törődést, volt, aki szerint nem generációs probléma van, hanem ez az egyéni attitűd függvénye. Abban azonban mindenki egyetértett, hogy nem egyszerű egy többgenerációs munkahely.

A következő kérdéscsoport a tudás és tudásmenedzsment volt. Mindenki egyetértett, hogy ez nagyon fontos kérdés, és mindig a konkrét helyhez, vállalati kultúrához kell kapcsolódni. Nagyon fontosnak tartják az újak és régiek közötti együttműködést, hiszen a „friss szem” meglátja a problémákat, amelyeket a bölcsebb tudásával lehet orvosolni.

Egy nézői kérdésre, milyen tulajdonságokkal rendelkezen egy új belépő, a kerekasztal résztvevői a következő

válaszokat adták: önismeret, egyediség, céltudatosság, lojalitás, kíváncsiság, tanulási vágy.

Szó esett még a felsőoktatásról is, egy vélemény szerint a gyakorlatiasság kérdésében 10 éves lemaradásunk van. Fontosnak tartották a duális képzést is. Abban megegyeztek, hogy fontosak a küszöbkompetenciák, a diploma az csak egy kulcs a zárba.

Egy dologról még nem ejtettünk szót, amely szinte mind-egyik előadásban előfordult, sőt a kerekasztal beszélgetésben is fontos szerepet kapott. Ez pedig a munkavállaló elvárása a munkahellyel szemben, azon belül is egyetlen tényező. A munka és a magánélet egyensúlya. Minden kutatás és felmérés is igazolja, hogy a munkavállalók e szempontból tudatosabbak lettek, ma már nem a japán típusú - meghalok az íróasztalomnál elv - érvényesül, hanem munka és a család/szabadidő dinamikus egyensúlya. Vegyük csak elő márciusi számunkat, ott mutattuk be a Quality Progress felmérését, ahol az új munkahely keresésekor az érdekeltek fele, a kiegyensúlyozott munka és családi életet választotta legfontosabb szempontnak. Ezt a tényt valamennyi előadó és hozzászóló is igen kemény peremfeltételként értelmezte.

A Konferencia március 10-én 8 szekcióban folytatódott, 56 előadás hangzott el, az előadók száma meghaladta a 70-t. Összességében elmondható, hogy az egyetem Műszaki Kara egy nagyon hasznos és sikeres konferenciát rendezett.

Főszerkesztő

Bizonyára még élénken él a budapestiek, de néhány más város lakóinak is az emlékezetében a január végi szmog. A fővárosban elrendelt – a gépkocsikat érintő – szmogriadó hatására szinte kiürültek az utcák, azonban a szálló por koncentrációja egyáltalában nem csökkent. Bizonyított tény, hogy az ilyen jellegű légszennyeződések kevesebb mint 20%-ért felelős a közlekedés, a többi része a háztartások kibocsátásából adódik. Ez világosan látszott a budapesti térképen, ahol a kertvárosi körzetek voltak a legszennyezettebbek. Miből is adódik ez? Egyik oka, hogy az alkalmazott gáz és olajkázánok nincsenek ellátva olyan védelemmel, mint a hasonló tüzelőanyagokat alkalmazó erőművek. A másik, hogy az utóbbi években megnőtt az úgynevezett biomassza felhasználás, legyen az fa-apríték, vagy egyéb jellegű szerves anyag. Eddig abban a tévhitben éltünk, hogy az ilyen jellegű tüzelőanyagok pozitív hatással vannak a károsanyag kibocsátásra, sajnos ez nem így van! Az ilyen anyagok egységnyi energiára vetítve több szén (korom és széndioxid) bocsátanak ki, mint a klasszikus fosszilis tüzelőanyagok (kőolaj, földgáz). Ez abból a szempontból is fontos, hogy a világon előállított fa alapú pelletek körülbelül felét (13 millió tonnát 2014-ben) az EU állítja elő. Ha nem számolunk le ezzel a tévhittel, erősen betartunk a fenntartható fejlődés elvei érvényesülésének. Ezek után ne csodálkozzunk, ha a globális felmelegedés fokozódik, az időjárás megváltozik, és egyre több napon „élvezhetjük” a szmog egészségkárosító hatását. Akit részletesebben érdekel a téma és tud angolul, olvassa el egy független angol kutatóintézet e tárgyban írt tanulmányát:

<https://www.chathamhouse.org/expert/comment/wood-not-carbon-neutral-energy-source>

Ipar 4.0, Big Data rendszerek, önvezető autó, mesterséges intelligencia, adatbiztonság szavak manapság igen csak divatosak, amelyek valahol a közeli és távoli jövőt próbálják közelebb hozni a mai kor – egyébként már igen csak világháló függő – emberéhez. Fontosnak tartjuk, hogy beszámoljunk az ilyen eseményekről, főként akkor, amikor az Magyarországon kerül megrendezésre. Április 5-én kerül megrendezésre a Telekom támogatásával a **SMART 2017 Konferencia**, ahol több mint száz hazai és nemzetközi szakember járja körül a témát. Olyan kérdésekkel foglalkoznak, mint az okos-otthon, okos-mezőgazdaság (erről testvérlapunkban a Minőség és Megbízhatóság olvashattak a tavalyi 6. számban Steven Sonka tollából érdekes cikket), az okos-közlekedés (önvezető tömegközlekedés, digitális térképek), e-egészségügy (távfelügyelet), robotok vívta háborúk, biztonságos e-kereskedelem. Az érdeklődőknek ajánljuk, keressék fel a mellékelt honlapot: www.smartconference.hu

Évek óta halljuk, hogy problémák merülnek fel a Takata légzsákokkal, de lehet, hogy most pont kerülhet a dolog végére. Eddig bizonyítottan 16 ember vesztette életét, és 180 körüli a sebesültek száma. Február végén közölte az USA Igazságügyi Minisztériuma, hogy a Takata elismerte a bűnösségét a légzsákok ügyében, és hajlandó megfizetni az egymilliárd dolláros (!) bírságot. És természetesen kicseréli az ominózus biztonsági rendszereket. Ez egyébként további dollármilliárdokat jelent. Azt azonban ne felejtjük el, hogy a légzsákok cseréje éveken át folyik majd, és megjósolhatatlan, hogy amíg lezajlik, még hány áldozatot szedhetnek a meghibásodott légzsákok.

Egy valamit nem értek! A probléma nem most, hanem évekkel ezelőtt jelentkezett, és olyan autógyártókat érintett, mint a Toyota, Nissan, Honda, GM, Ford, Chrysler, BMW. Nem a Trabantot, vagy a Zaporozsecet, a világ legnagyobb autógyártóit. Azokat, akik a felsőbbrendűségük tudatában szivatják a beszállítóikat, ha az egymillió hatoscsavarból 4 db menethibás (pedig ez hat szigma minőség!). Megkövetelik a APQP, PPAP, FMEA, VDA és AIAG varázsszavakkal kódolt előírásait (amelyek egy része nem másnak, mint a józan észnek mond ellent, erről már évekkel ezelőtt írtunk jelen újság hasábjain). Tévedés ne essék, nem a szabványok ellen vagyok, hanem a felesleges és ostoba szabványok ellen. Szabványok nélkül nincs fejlődés! És ha van szabvány, akkor követeljük meg annak betartását! Ne formálisan! Ki van töltve az FMEA? OK! Belenézett valaki? Ért hozzá az auditor? (Gondoljunk bele, ha egy gépkocsi minden egyes kritikus alkatrészére, és az azt előállító folyamatokra csinálunk egy FMEA-t – ahogyan az elő van írva – mennyi ideig tart? Van rá megfelelő tudással rendelkező emberi erőforrás? Már régen lefutott a sorozatgyártás, új típus van a palettán!) Ki ne hagyjuk a 16949 szabvány előírásait sem, amely most éppen más előnevet kapott. Nem tudom elképzelni, hogy ezek az autógyártók ne tudtak volna összefogni, és kezdeténél eliminálni a problémát. Rossz érzéseim vannak! Tegyük mellé a VW (és feltehetően mások is) hamisítást! Profit über alles! Mint látjuk, azonban ez nem vezet jóra, talán többet kellene olvasni, hallgatni Dr. Veres Gábor professzort (Magyar Minőség 2011/2, 2015/6, 2016/3). A minőségügy és az erkölcs nem egymást kizáró fogalmak, nem is beszélve a fenntartható fejlődés filozófiájában betöltött szerepükről.



A mai fiatalok közül kevesen tudják, hogy a televíziózás megteremtésében a magyar szakembereknek igen jelentős szerepe volt. Április 28-án lesz 120 éve, hogy megszületett **Tihanyi Lajos**, a modern, nagy felbontású televíziórendszer megalkotója. Az új berendezés, amely a töltéstárolás elvén működött, és az ikonoszkóp nevet kapta. 1928-as szabadalmát az amerikai RCA meg is vásárolta. 1939-ben jelentette be, a mai plazmatelevíziók őséne is tekinthető, a leírás szerint akár a falra is akasztható. Kidolgozott egy infravörös sugarakra is érzékeny kamerát, amellyel számtalan hadi alkalmazásra nyílt lehetőség. Az akusztikai sugárvetítő találmányának kidolgozását már a Honvédség felügyelete mellett folytathatta csak. A találmány már 90%-os készültségi szinten volt, amikor 1944 április elején több hónapos vizsgálati fogságba került, majd szabadulását követően illegalitásba vonult. A háború után újabb nagyszabású tervekben gondolkodott, de az események miatt szervezete már nem bírta a megfeszített munkát és 1947. február 26-án elhunyt. Még 50 éves sem volt! A UNESCO 2001-ben az 1926-os szabadalmát szellemi világörökségként ismerte el. (Forrás: Wikipedia)

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Áprilisi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Új rendszerszabvány az autópárházban: IATF 16949:2016 – Csonka László és Papp Éva](#)

[A Lean megvalósítás egyik útja – Fehér Ottó](#)

[Az új ISO szabvány bevezetése egy szolgáltató kisvállalatnál – Balogh Vivien; Baksi Zsolt és Dr. Matkó Andrea](#)

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

[Beszélgessünk! Látható és megközelíthető vezető vagy? – Sződy Noémi](#)

[Jók a legjobbak közül: Dr. Kemény Sándor – Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: Jávorné Máté Melinda és Papp Csilla – Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[„Kihívások és tanulságok a menedzsment területén” Konferencia, Debrecen, március 9-10.](#)

[Hírek a minőségügy területéről](#)

[A hónap kérdése](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Tóth, Csaba László\)](#)

[The New Automotive Quality Management System Standard IATF 16949:2016 – Csonka, László and Papp, Éva](#)

[Approach of Lean Implementation – Fehér, Ottó](#)

[Implementation of the new ISO 9001 at an SME Working in Service Area – Balogh, Vivien; Baksi, Zsolt and Dr.°Matkó Andrea](#)

[A New Instrument against Corruption, ISO 37001:2016 Possibilities of Implementation in Hungary – Dr. Klotz Péter](#)

[Let's talk! Are you a Visible and Approachable Leader? – Sződy, Noémi](#)

[The Best among the Best: Report with Prof. Dr. Kemény Sándor – Sződi, Sándor](#)

[Hats off to Jávorné Máté, Melinda and Papp, Csilla – Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[„Challenges and Consequences in Management” Int. Conference in Debrecen, March 9-10.](#)

[International Short News](#)

[Question of the Month](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

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



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

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

Rendszertanúsítás

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

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

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

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

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

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

Terméktanúsítás

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

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!