

MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2017/08-09

Női foglalkoztatás vagy inkább foglalkoztathatóság?
Fűrész Tünde

Változásmenedzsment és szervezettefejlesztés egy cég és
egy ember életének tükrében, avagy milyen kihívások és
tanulságok születnek a menedzsment területén?
Kiss Szabolcs és Kerekes Sándor

Képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése és
hasznosulása
Dr. Poór József és Tóth Katalin

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

[Nyárvégi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Vállalati rugalmasság = siker? Konferencia beszámoló – Nagy Tamás](#)

[Humán erő – A dolgozók megtartásának titkai, Zárókonferencia beszámoló – Nagy Tamás](#)

[Női foglalkoztatás vagy inkább foglalkoztathatóság? – Fűrész Tünde](#)

[A szervezetfejlesztés új pillérei: Erő, intelligencia és jó-ság – Kiss Szabolcs és Kerekes Sándor](#)

[Képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése és hasznosulása – Dr. Poór József és Tóth Katalin](#)

[Elkötelezettség a minőségmenedzsment rendszerekben – Dr. Krajcsák Zoltán](#)

[Szerény vélemény: a minőségügy néhány fogalmi pontosításához – Dr. Husti István](#)

[Jók a legjobbak közül: Torma Beáta – Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: MEMFO Nonprofit Kft. – Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

[XXVI. Magyar Minőség Hét konferencia](#)

[Magyar Minőség Társaság 2017. évi pályázatai](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[A visszaszámlálás elindult! – Puskás László](#)

[Innovációs Díjat kapott a Macher Zrt. – Sződi Sándor](#)
[Konferencia előzetesek](#)

[A hónap kérdése](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Tóth, Csaba László\)](#)

[Report on Human Power Conference Győr February 22. 2017 – Nagy, Tamás](#)

[Report on Human Power Conference Budapest June 13. 2017 – Nagy, Tamás](#)

[Employment or Employability of Women? – Fűrész, Tünde](#)

[Change Management and Organization Development in View of Point of an Employee – Kiss, Szabolcs and Kerekes, Sándor](#)

[Effectiveness of Educations and Trainings in Hungary 2016, Project Summary – Dr. Poór József and Tóth Katalin](#)

[Commitment in Quality Management Systems – Dr. Krajcsák, Zoltán](#)

[Personal Opinion on some Quality Terminus Technicus – Dr. Husti, István](#)

[The Best among the Best: Torma Beáta – Sződi, Sándor](#)
[Hats off to: MEMFO Nonprofit Kft. – Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

[26th Quality Week](#)

[Quality Tenders of Hungarian Society for Quality in 2017](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Countdown is Starting – Puskás, László](#)

[Innovation Prize for Macher Zrt. – Sződi, Sándor](#)

[Upcoming Conferences](#)

[Question of the Month](#)

A nyár elmúlt, szeptember elsejével hivatalosan is kezdetét veszti a meteorológiai ősz. Befejeződtek a szabadságok, az emberek – remélhetőleg – kipihenten, feltöltődve veszik fel a megszokott mindennapi munkát.

Természetesen a szerkesztőség is pihent, de szakértő szemmel nézte a környezetét, melyek lehetnek azok a témák, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot.

Hónapok óta halljuk, hogy az új beruházásoknak, a fejlődésnek egyik legnagyobb gátja a munkaerőhiány. Olvasom egy nyugat-magyarországi hírportálon, hogy egy német tulajdonú holding egyik gyára 500 fő felvételét tervezi 2020-ig, ugyanakkor tudom, hogy a város többi gyáraiból is hasonló nagyságrendben hiányzik a munkaerő. Zárt rendszer energiája állandó, mondja a fizika egyik fontos tétele. Ha eltekintenénk attól, hogy a rendszer lyukas, az energia – potenciális munkaerő – áramlik ki belőle, akkor a problémát ezzel a kvázi-zárt rendszerrel kellene megoldanunk. E rendszeren belül azonban van egy jelentős, 100 ezres nagyságrendű munkaerő, amelyik az általános vélemény szerint nem mobilizálható. E sorok írásával egyidőben publikált a Heti Válaszban (XVII. évfolyam 33. szám – 2017. augusztus 17. p48) „Mindenki foglalkoztatható” címmel egy írást Pogátsa Zoltán, a neves szociológus és közgazdász. Érdekes elolvasni, mert kapcsolódik a témánkhoz.

Visszatérve a fizikai modellünkhöz, ha a zárt rendszerrel kívülről energiát közlünk, akkor a rendszer energiája nőni fog! Azaz, ha olyan körülményeket teremtünk, hogy a ma inaktív tömegek egy lépéssel előbbre léphetnek, és az egyes társadalmi csoportok pozitívan mobilizálódhatnak előre, akkor megoldható lenne a probléma. És nem csak a munkaerőhiány, hanem járulékos haszonként nőne az egészség és környezettudatosság, az egymás iránti bizalom és párbeszéd.

Ennek egyetlen eleme az oktatás, a példamutatás, a jó gyakorlatok elterjesztése.

E dupla számban a humán erőre, azaz a dolgozó emberre szeretnénk koncentrálni. Amire támaszkodunk, az az IFKA Humán Erő konferenciasorozata, amelynek középpontjában a munkaerő

megtartásának, az inaktív rétegek bevonási lehetőségei, a vállalati attitűdök változásának kérdései álltak. A konzultáció sorozat februárban, Győrben kezdődött (majd Kecskemét, Debrecen és Székesfehérvár következett), a zárókonferenciára júniusban, Budapesten került sor. Jelen lapszámunkban a kezdő és zárókonferencia összefoglalóját ismertetjük, de a későbbiekben közreadjuk a többi esemény összegzését is, hogy olvasóink megismerjék a legjobb gyakorlatokat. A záróesemény előadásai közül, a nők foglalkoztatásával kapcsolatosat ismertetjük.

Szintén a témához kapcsolódik egy interjú, amely egy vállalati vezető szemszögéből vizsgálja a helyzetet.

Ez évi februári számunkban (37. oldal) már felhívtuk a figyelmet a Poór József professzor és munkatársai által a vállalati tréningekkel és továbbképzésekkel kapcsolatos kutatására. A szerzők vállalkoztak arra, hogy a kutatás eredményeit egy rövid cikk formájában ismertessék Olvasóinkkal. Abban reménykedünk, hogy az érintettek (vállalkozások) nem csak az összefoglalót, hanem a teljes kutatási anyagot elolvassák. És akkor talán rádöbbennek arra, hogy a munkaerő megtartásának nem feltétlenül adekvát módja a „team building”.

A munkaerő megtartásának egyik fontos eszköze lehet a dolgozók elkötelezettségének növelése. A különböző minőségmenedzsment rendszerek nem azonos megközelítésen alapulnak, így az elkötelezettség fókuszai is változhatnak. Szerzőnk ezeket veszi górcső alá.

Husti professzor a magyar minőségügy egy fontos problémájára tér vissza, nem beszélünk egy nyelven, nem ugyanazt értjük egy-egy szakkifejezésen.

Találkozhatnak megszokott rovatainkkal, a szabványok oldaláról beszélünk a LED fényforrások élettartamáról, felhívjuk a figyelmet a legfontosabb rendezvényekre. Várjuk javaslataikat meghirdetett pályázatainkra is.

Látogassanak el honlapunkra is, régi számainkban is találhatnak választ a felmerülő kérdéseikre.

Főszerkesztő

ÖSSZEFOGLALÓ

a Vállalati rugalmasság = siker? konferenciáról

2017. február 22., Győr

Szerkesztette: Nagy Tamás

Vállalati rugalmasság = siker? címmel rendezett február 22-én, szerdán szakmai konferenciát Győrben az IFKA vezette FEL-VÁLLALAT konzorcium. A rendezvénynek együttműködő partnerünk, a Győr-Moson-Soproni Kereskedelmi és Iparkamara adott otthont.

Az eseményt a kamara szolgáltatási tagozatának elnöke, Szabó László nyitotta meg, majd egy kerekasztal-beszélgetés következett, amelyben a helyi közélet képviselői vitatták meg a munkaerő-piaci kérdéseket, a rugalmas vállalati működés és a rugalmas foglalkoztatás helyzetét, lehetőségeit.

A kerekasztalban vendégünk volt Dr. Bencsik Andrea egyetemi tanár és Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Márta egyetemi docens (Széchenyi István Egyetem, Győr), Harangozóné Vígh Ilona főosztályvezető-helyettes (Vas Megyei Kormányhivatal TB és Foglalkoztatási Főosztály), Bella Tamás, a Kútház Kft. ügyvezetője és Kálmán Edina, az IFKA szakcsoport-vezetője. A beszélgetés moderátora (és a rendezvény egészének házigazdája) Cserey Miklós szervezettefejllesztő volt.

„Minden vállalat egy rendszer. Ha ebben gondolkodunk, a rugalmas foglalkoztatás kérdésköre egy kicsi része az egésznek. Az egész vállalatnak kell rugalmasan működnie ahhoz, hogy megfeleljen a piaci kihívásoknak, és versenyképes legyen, maradjon. A rugalmas foglalkoztatást pedig ebbe a vállalati rendszerbe kell beleilleszteni. Az elmúlt évtizedben végzett kutatási tapasztalataim alapján ez

a vállalati rugalmasság a tudásmenedzsmentben csúcson sodik ki” – mondta Dr. Bencsik Andrea.

Harangozóné Vígh Ilona a szolgáltató Kormányhivatal modelljéről is beszélt, hogy miben és hogyan tudják úgy segíteni a kis- és középvállalkozásokat, hogy megtalálják azt a munkaerőt, amelyre szükségük van. A legnagyobb kihívást a piaci környezet folyamatos változása jelenti, azaz a mai világban „nem a legerősebb és a legokosabb marad életben, hanem az, aki a leggyorsabban tud alkalmazkodni a változásokhoz”.

Több jó gyakorlatot idézett fel a beszélgetésben Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Márta. Ilyen az Enterprise Europe Network, amely az európai kkv-kat összefogó és összekötő hálózat; a Lego uniszex játékokat gyártó kezdeményezése, vagy éppen azok a programok, amelyek a lányokhoz, nőkhez szeretnének közelebb hozni olyan, a közvélekedés szerint férfias pályákat, mint az informatika vagy egyes mérnöki ágazatok.

Az egyetemi oktató, aki a kamara HR-klubjának is a vezetője, a vezetői szemléletmód változásának alakulását emelte ki. „Eddig az volt a cél, hogy olyan dolgozót vegyenek fel, aki alkalmazkodni tud a vállalati működéshez, most – mivel munkaerőhiány van – már az a kérdés, hogy a cégek hogyan találják meg és alkalmazzák a tehetséges embereket.”

A vállalati rugalmasságra a divatiparból hozott példát az egyébként a Kútház Kft. ügyvezetőjeként az építőiparban

érintett **Bella Tamás**. Míg itthon a ruházati cégek a legtöbb esetben nem tudják követni a divat hullámozását, mert mire ráállnak egy bizonyos termék gyártására, addigra az egész okafogyottá vált, már mások is az igények. Észak-Olaszországban hatalmas csarnokok, raktárak vannak, ezeket bérlik, így egy hónapon belül előállítják azt a terméket, amely éppen a legkeresettebb.

Az ügyvezető a saját területét is érintette. „A munkaerőhiány olyan mértékű itthon, hogy az építőiparban kormányhatározat is van az Ukrajnából való munkaerő-importálásra. Óriási a fluktuáció, a kkv-világ egy nagyon gyorsan változó közeg, és ígyekszünk maximálisan rugalmasan reagálni.”

A kávészünet után három szekcióban, csoportos munkával folytatódott a program, a konzorciumot alakító szervezetek képviselőinek (Kálmán Edina – IFKA; Horváth-Karip Krisztina – Kontakt Alapítvány; Katona Emese – MAPI) vezetésével.

I. szekció: A szervezeti és a foglalkoztatási rugalmasság növelése

Szekcióvezető: Kálmán Edina (a munkaerő-fejlesztési munkacsoport vezetője – IFKA Kft.)

Résztvevők:

- **Monostori János** – gazdasági vezető – Memfó Non-profit Kft.
- **Kamarásné Scherer Ildikó** – munkaerőpiaci referens – Nemzetgazdasági Minisztérium
- **Rákosi Szabolcs** – vállalati kapcsolatok és pályaaorientáció vezető – MOBILIS Közhasznú Nonprofit Kft.
- **Gyenes Hanna** – projektasszisztens – IFKA
- **Nagy Tamás** – kommunikációs vezető – IFKA

Több érdekes téma is előkerült a szekció során, legfőképp a Bencsik Andrea által a kerekasztalban felvetett kérdés, a vállalati rugalmasság és a foglalkoztatás kapcsolata. Hogy mi köti össze a két témát, a résztvevők a vezetői szemléletmódról beszélgettek. Vajon tisztában vannak-e a vezetők azzal, hogy a legtöbb ágazatban már a(z egyik) legértékesebb erőforrás az emberi erőforrás?

Szintén dilemmaként vetődött fel, hogy mi generálhatja ezt a vezetői hozzáállást? Aki nem reagál, nem változtat lemarad, de akinél a piaci kényszer hozza el ezt a változást, az is szenvedhet el jelentős veszteségeket. Aki viszont lehetőséget lát a megváltozott körülményekben, azaz tulajdonképpen előremenekül, valószínűleg sokkal életképebb, nyereségesebb lesz a piacon.

Nagy hangsúlyt érdemes fektetni tehát a gondolkodásmódra, egyes cégeknél nem egészséges a szervezeti kultúra, a vezetők közül hiányoznak a vezetői képességek. Sok kkv-nál ez egyébként természetes folyamat is, mert a vezető a saját szakterületén profi, a vezetői skillek viszont hiányoznak. Nehéz is ezt elvárni egy néhány emberrel működő kisvállalkozás esetén, de a jövőbeli fennmaradáshoz ez a tudás elengedhetetlen.

A központban magának az embernek kellene lennie, és ebből kiindulva könnyebb belehelyezni a munkavállalót az egészséges munkakörnyezetbe. Az Y generáció felnő, családot alapít, az értékrendjük megváltozik. A KKV szektor nem tudja megtartani a fiatalokat, az idősebb korosztályt pedig leértékelik, mint munkaerőt, noha tapasztalataikkal erősítenék az emberek munkamorálját, illetve a megfelelő professzionalitással rendelkeznek munkakörük tekintetében.

Vegyük például a az autóipart, a foglalkoztatottak száma csökken a robotok térhódítása miatt, ezzel arányosan

munkanélküliek száma, a munkaerő-piac átalakul, és a szakképzés sem tud lépést tartani ezzel a folyamattal.

A 20 éves munkavállalóknak a kettő – talán – legfontosabb feladatuk, hogy tanulásvágyukat fenntartsák, ehhez azonban nélkülözhetetlenek a náluk idősebb dolgozók foglalkoztatása, hiszen nagy szerepük van a mai huszonévesek kiképzésében, legfőként a gyakorlati oktatásukban. A másik legfontosabb a rugalmasság megőrzése, a munkakezdők szakmái a jövőben bizonytalanok. Nagyobb energiabefektetés szükséges a szemléletfejlesztésbe és a hosszú távú gondolkodásmód kialakításába.

Mitől lesz rugalmas egyáltalán egy szervezet? – szölt a felhívás egy brainstormingra a szekció vezetőjétől, majd záporoztak is az ötletek.

- bizalom
- hit/optimizmus
- elfogadás
- innovatív szemléletmód
- képességek & készségek
- nyitottság
- alkalmazkodás
- fejlődő attitűd
- céltudatosság
- infrastruktúra
- stratégia
- tudás
- piaci kényszer
- szándék

A szekcióülés végén a kommunikáció szerepéről beszélgettek a résztvevők, hiszen ez biztosítja az „olajat” a vállalati működéshez.

II. szekció: Munkaerő megtartó képesség növelése

Szekcióvezető: Horváth-Karip Krisztina (projektvezető, foglalkoztatási tanácsadó – Kontakt Alapítvány)

Résztvevők:

- **Markóné Tóth Ágnes** - személyügyi vezető - Memfó Nonprofit Kft
- **Dr. Pongrácz Attila** - egyetemi docens, emberi erőforrás tanácsadó szak oktatója - Széchenyi István Egyetem
- **Dr. Veres Mária** - foglalkoztatási paktum koordinátor - Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal
- **Hendrik Krisztina** – megyei koordinátor - Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal
- **László Ervin** – HR-vezető - Taravis Kft
- **Murai Adrienn** - tanácsadó (GINOP, EURES) - Vas Megyei Kormányhivatal
- **Sándor Adrienn** - személyügyi vezető - Borsodi Műhely Kft
- **Kiss Gyula** - osztályvezető - Vas Megyei Kormányhivatal
- **Horváth Lajos** - pályázati referens - Győr-Moson-Sopron Megyei Kormányhivatal
- **Horváth Dóra** - munkáltatói kapcsolattartó - Vas Megyei Kormányhivatal
- **Kulhanek Mónika** - foglalkoztatási tanácsadó - Kontakt Alapítvány

A szekcióvezető, Horváth-Karip Krisztina első kérdésénél arra kereste a választ a résztvevőktől, hogy: **meg kell-e tartani a munkavállalót?**

A résztvevők elmondták, egyre fontosabbá válik a jelenlegi munkaerőpiacon a dolgozók megtartása. Egyes kollégák

szerint a stratégiai munkavállalók megtartása a legfontosabb. Összességében úgy vélték, hogy egy szervezetben minden szinten vannak kulcsmunkavállalók. Addig, amíg a szervezetben kisebb a fluktuáció, a vezetőség nem igazán foglalkozik a megtartással. A fluktuáció igen költséges, egy régóta ott dolgozó/speciális végzettséggel rendelkező munkavállaló cégtől való elmenetele mindenképpen nagy veszteség, hiszen elveszi a szakmai tudást, az új dolgozó megtartása, betanítása pedig hosszadalmas.

László Ervin HR-vezető tapasztalatai szerint a legnagyobb fluktuáció, mozgás, jellemzően a munkavállalást követő 1-6 hónap között következik be. A fluktuáció csökkentésére az ő szervezetükben hűségprogramot dolgoztak ki. Az egy éve a cégnél lévő munkavállalók motivációs csomagjának elemei: béremelés és szociális juttatások, cégkultúra erősítése, céghez való tartozás erősítése a dolgozók körében. A HR-vezető szerint elengedhetetlen, hogy rugalmasan tudjunk alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez és a dolgozói igényekhez. Ezért az egyes intézkedéseket a dolgozók szükségleteire alakították ki, pl.: bérelőleg folyósítási program.

Mi kell ahhoz, hogy meg tudjuk tartani a munkavállalókat?

A résztvevők három kulcsfontosságú szót emeltek ki: **lojalitás, szakértelem, tisztelet.**

A dolgozóban erősíteni kell azt a tudatot, hogy számítanak rá és munkájára. Éreztetni és tudatni kell vele, hogy a munka hosszú távú. A munkavállalónak visszajelzésre és értékelésre van szüksége. Ehhez a vezetőket fel kell készíteni képzés keretein belül az asszertív kommunikációra, visszajelzés adására minden szinten.

Sándor Adrienn személyügyi vezető úgy véli, lejárt már az az idő, amikor a HR-szakemberek és -vezetők csukott ajtók mögött dolgoznak. Az „open door policy” elve mentén ki kell tární az ajtót, muszáj együttműködni a munkavállalókkal, ötletelni, kétirányú kommunikációt folytatni. Olyan csapatot kell kialakítani, amely folyamatosan visszajelez. A mai világban gondoskodó vezetőkre van szükség, olyanokra, akik megértik, ha a gyerek beteg, esetleg magánjellegű ügyeket kell intézni. Szerinte a fő fókusz az élményszerűségen van. Élmény jellegű állásinterjúk kellenek, ahol a jelölt a beszélgetés után úgy érzi, szívesen jön a céghez dolgozni. A HR-es „értékesíti” a céget az interjú során, azonban a beillesztést követően a vezetőnek is feladata, hogy a dolgozót megtartsa. A lojalitás erősítésére különböző alternatív elemek is bevezethetők pl: pszichológiai, jogi, pénzügyi tanácsadás cégen belül, amelyet a dolgozó igénybe tud venni.

Adrienn szerint ma már nem elég, ha a munkavállalónak megvan a szakmai képzettsége és ért a speciális munkafolyamatokhoz. Felértékelődött az is, hogy hogyan tudja a cég beilleszteni őt az új munkaközösségbe. Ebben viszont a vezetőnek nagy szerepe van.

Módszerek, jó gyakorlatok a munkaerő megtartására, lojalitás erősítésére:

- Munkavállalók bevonása, folyamatos odafigyelés a dolgozókra
- Apró gesztusok: munkavállalók születésnapjának megünneplése, köszöntés
- Belépésnél üdvözlő email, tájékoztató a cégről, kollégákról, minden esetben pontos információnyújtás a státuszáról: pl. lejárt a próbaideje, céges kitűzött kap

- Havi újság+mese CD (közös lemezkészítés, a dolgozók által mese felmondás, majd Karácsonyra ajándékként átadás)
- Fontos a megújulás, a generációs sajátosságok pontos ismerete. Szabályok és keretrendszerek újragondolása. Lehet-e mobilt használni vagy nem? Az Y, Z generáció új igényei. Ha a szabályok túl szorosak, elmegy a cégtől.
- Különösen a fiatalok esetében fontos az élmény alapú interjúztatás, majd az élmény alapú munkavégzés biztosítása
- Előtérbe kerül a flash érzés kialakítása a munkafolyamatokban – mindig valami újat, értékeset csináljak
- Hűségprogram bevezetése
- Jövőkép építés (életpálya modell)
- Betanítás, beillesztés fontossága, időt szánni rá, figyelemmel kísérni, hogyan érzi magát az új munkahelyén
- Munkahelyi mentorálás, coaching
- Műszakvezető és mentor szerep – „onboarding” beillesztés: a közvetlen műszakvezető felkarolja az új dolgozót, feladata, hogy megtalálja a szervezeten belül azt a munkakört, tevékenységet, amit képes lesz ellátni és ahol a legmagasabb teljesítményt tudja nyújtani, így növelve sikerélményét.
- Kompetenciák felmérése belépéskor
- Video CV
- 13-14 évesek számára cégbemutató (pl: iskolai roadshow; szórólap a cégről; miért jó itt dolgozni; mit ad)
- Hatáskör-felelősség mátrix
- Közös logó tervezése a céges arculat megújításakor – mindenki részt vehet benne
- Helyi sportesemények közös támogatása

III. szekció: Nagyobb szabadság = nagyobb felelősség: a vezetők és a dolgozók viszonyai

Szekcióvezető: Katona Emese (szervezetfejlesztő – MAPI Zrt.)

Résztvevők:

- **Bella Tamás** – ügyvezető – Kútház Kft.
- **Kaiser János** – coach, tanácsadó – 8s, Digitisk Kft.
- **Marton Józsefné** – műszaki vezető – GLOVITA Kesztyű Zrt.
- **Hendrik Krisztina** – megyei koordinátor – Komárom-Esztergom Megyei Kormányhivatal
- **Németh Boglárka** – tanácsadó – MAPI Zrt.
- **Drahos Gábor** – szervezetfejlesztési igazgató – MAPI Zrt.

A szekcióvezető Katona Emese nyitó kérdésénél arra kereste a választ a résztvevőktől, hogy: **kiknek, milyen területeken lehetséges a felelősség átadása?** Ennek mentén mondták el tapasztalataikat, gondolataikat a résztvevők.

A szabadsággal járó felelősség átadása több tényezőhöz kapcsolódik:

- a teljesítményhez: ha jól teljesít, megbízható a munkatárs;
- egy konkrét feladatra szerződnek, ami meghatározza a felelősségi köröket és az ezzel járó szabadságot is;
- meghatározott keretrendszer (tisztá szabályok, felelősségi körök) alapján **biztonságban** érzi magát a munkavállaló, ezzel biztosítható a felelős munkavégzése (is). Ennek elemei:
 - o pontos feladat-meghatározás (mit kell csinálni?, képet kap a teljes folyamatról, arról, hogy miért fontos, (kulcsfontosságú) a munkája
 - o folyamatos ellenőrzés mellett visszacsatolást kap a munkájáról.

- ösztönös vezetésből a tudatos vezetésbe való elmozdulás. Meghatározó a vezetői szemlélet változása, a vezetői kompetenciák széleskörű bővítése;
- a munkatársak elismerése.

A konferencia interaktív jellege meghozta a kívánt hatást, a résztvevők belevetették magukat a közös munkába. Ahogy a szekciók összefoglalóiból is látható, rengeteg értékes meglátás, jó gyakorlat és szakmai dilemma vetődött fel.

Összegzés, lezárás

A rendezvény házigazdája és moderátora, **Cserey Miklós** a konferencia lezárásaként megkérte a résztvevőket, hogy írjanak fel maguknak két elvi és gyakorlati dolgot, amit elvisznek magukkal a konferenciáról. (Aki ezeket szívesen megosztja velünk, a kérdőívben teheti meg.)

Ő maga a felelősség-önfelelősség kérdéskörön gondolkodott a harmadik szekció munkáját látva. „Én felelős vagyok azért, hogy jó munkáltató legyek, ő pedig felelős azért, hogy jó munkavállaló legyen, ez közös ügy, amit kettőjüknek kell megoldani.”

Cserey Miklós megosztotta a résztvevőkkel azt a két elvi dolgot is, amit elvitt magával.

„Az egyik, hogy messzebbre kellene kitekintenünk, mint ahogy most látunk előre, öt, tíz vagy épp húsz éves távlatban is kellene szemlélnünk a dolgokat. A másik pedig, hogy meg tudjuk-e valósítani a »gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan« elvet, hogy az elveinkből tudunk-e gyakorlatot csinálni.”

Ami pedig a jövőt illeti, a szervezetfejlesztő a kkv-knál szerzett tapasztalatai alapján úgy látja, hogy az ötven fős szervezetek már elkezdene vállalatokként működni, a 15-20 fősek viszont – a méretükből adódóan – többségé-

ben még nem. Javaslatára szerint ezt kellene valahogy „inkubálni”, mert erre jelenleg nincs platform, mindenképp még ez a témakör egy kis gondolkodást.

A konferencia a FEL-VÁLLAL – FELelös VÁLLALkozások a rugalmas foglalkoztatásért (GINOP-5.3.1-14-2014-00010) projekt keretében valósul meg, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. és a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara közös szervezésében.



Szerző:

Nagy Tamás, kommunikációs szakember, life és business coach

A médiában és a sport világában eltöltött 14 év után – egy nagy ugrással – csatlakoztam az IFKA csapatához, és a FEL-VÁLLAL projekt kommunikációs vezetőjeként kísérem tavasszal a rugalmas foglalkoztatási módok elterjesztését segítő GINOP 5.3-1-es programot. A Humán Erő konferenciasorozat szervezése során beleláttam a hazai kkv-k működésébe, és a jövőre nézve rengeteg hasznos tapasztalatot szerezhettem.

Helyreigazítás

Júliusi számunkban „Fenntartható minőség, fenntartható közösség” címmel számoltunk be az ISO 9000 Fórum, a Pannon-Work és az Ispiro Consulting közös szakmai rendezvényéről. Sajnálatos félreértések miatt az összefoglaló készítőjeként Torma Beátát tüntettük fel (mostani számunkban a „Jók a legjobbak” rovatunkban találkozhatnak vele). Az összefoglalót azonban **Mezriczky László**, az Ispiro Kft. tulajdonos-ügyvezetője készítette. Olvasóink és az érdekeltek szíves elnézését kérjük.

ÖSSZEFOGLALÓ

a Humán erő – a dolgozók megtartásának titkai zárókonferenciáról

A rugalmas foglalkoztatás a legfőbb munkahelyi mágnes

Szerkesztette: Nagy Tamás

Június 13-án a budapesti Benczúr Hotel adott otthont a rugalmas foglalkoztatás elterjesztését célul kitűző GINOP 5.3.1. program keretében szervezett Humán Erő konferenciasorozat záró rendezvényének. Az eseményt az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. vezette FEL-VÁLLAL konzorcium a Humán Szakemberek Országos Szövetségével (HSZOSZ) és a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalommal közösen szervezte.

A konferencia első előadását a HSZOSZ elnöke, **Poór József** tartotta, aki bemutatta a szakmai szervezet 2016-os, munkaerő-megtartás témában végzett kutatását.

Simon Attila István, az NGM munkaerőpiacért felelős helyettes államtitkára szerint a munkajogi szabályozás, a jogi környezet adott ahhoz Magyarországon, hogy a vállalatok bevezessenek rugalmas foglalkoztatási módokat, ezzel megkönnyítve például a gyermekvállalás után a munkaerőpiacra visszatérő nők helyzetét.

„Fontos, hogy minden emberhez eljussanak a foglalkoztatás erősítését célzó lehetőségek, programok, pályázati kiírások, és ezekkel tudjanak élni” – mondta a helyettes államtitkár, aki a tudat és a szemlélet formálását nevezte meg az egyik legfontosabb célként.

Simon Attila István jelezte, lesznek olyan intézkedések, amelyek a rugalmas foglalkoztatást erősítik, és az időszűke, de még aktív korúakat vagy a munkaerőpiactól ideiglenesen távol lévőket célozzák.

Magyar Minőség XXVI. évfolyam 08-09. 2017. augusztus-szeptember

„Első számú kihívás a családi élet és a munka egyensúlyának kialakítása, hogy ez a kettő minél inkább összhangba kerülhessen. Kormányzati szempontból célkitűzés a foglalkoztatás növelése és a családok megerősítése, védelme, olyan intézkedések kidolgozása, amelyek ezt a célt szolgálják” – mondta bevezetőjében **Fűrész Tünde**, az Emberi Erőforrások Minisztériumának miniszteri biztosa, az EMMI Családügyi és Nőpolitikai Főosztályának vezetője.

Fűrész Tünde előadásában kitért a bölcsődei rendszer átalakítására is, amelynek immár része a munkahelyi bölcsőde kategória is. Ilyen intézmény kialakítására forprofit és nonprofit munkáltatók is kaphatnak pályázati támogatást a konvergencia régiókban. A bölcsődék működése, a bölcsődei férőhelyek számának emelése jelentősen segíti a nők visszailleszkedését a munkaerőpiacra.

Szintén ezt a célt szolgálja és új kezdeményezés a regionális Nő-Köz-Pontok (Női Információs és Szolgáltató Központok) kialakítása, amelynek létrehozására és működtetésére kiírt uniós pályázat beadási határideje hamarosan lezárul, így a Nő-Köz-Pontok programjai várhatóan jövő évben indulhatnak.

Tordai Ágnes, a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom vezetője előadásában bemutatta a szervezet Balansz munkacsoportját, amelytől minden érintett hasznos információkat kaphat a munka-magánélet egyensúlyának témakörében.

„A legnagyobb gond, hogy a vállalkozások információhiánnyal küzdenek, a munkáltatókhoz és a munkavállalókhoz sem jut el, hogy milyen jogaik, lehetőségeik vannak a rugalmas foglalkoztatásban” – fogalmazott Tordai Ágnes.

Kálmán Edina, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Non-profit Kft. munkaerő-fejlesztési csoportjának vezetője előadásában 2017 legfontosabb HR-trendjeiről és a GINOP 5.3.1.-es pályázat eredményeiről beszélt.

A vállalatvezetők szemlélete formálódik, a kisgyermekes munkavállalókban egyre többen látják az értéket, nyitnak a rugalmas módok felé, és kezdik azt is elfogadni, hogy a mai világban „kész munkavállalót” aligha találnak, időt, energiát kell szánni az integrálásukra és képzésükre.

Egyre inkább körvonalazódik, hogy csak akkor tud helytállni és talpon maradni a piacon egy cég, ha a vezetői és a munkavállalói rugalmasan reagálnak a kihívásokra. Fontos a vonzó munkahely, a munkáltatói brand kialakítása, építése kulcskérdés: az értékes munkavállalókat meg kell tartani, illetve be kell vonzani. És itt jön a képbe a rugalmas foglalkoztatás, amellyel a még inaktív réteget is be lehetne vonzani a munkaerő-piacra.

A kkv-k többségénél az értékteremtő folyamatok egyelőre nem követik, nem mérik, pedig ez a foglalkoztatási kultúrára erősen hatással van. Ha az információs lekövetés fejlődne, sokkal többet tudnának meg a munkavállalókról és saját működésükről is ezek a cégek.

A programban ezután egy kerekasztal-beszélgetés következett Scharle Ágota, a Budapest Intézet vezető kutatója; dr. Szabó Zsolt Péter, az ELTE egyetemi docense; Hollósi Szabolcs, a foglalkoztatási paktumok szakértője, a BFH Európa Kft. ügyvezetője; illetve Csengery Zsolt, a kecskeméti székhelyű Deltaplus Kft. ügyvezetője részvételével.

I. szekció: Rejtett csoportok a munkaerő-piacon

Szekcióvezető: Tordai Ágnes (vezető, Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom)

Az érintett témák és megosztott tapasztalatok a fókuszában az inaktív csoportok megszólítása és integrálása, valamint a rejtett munkaerő-piaci csoportok kezelése volt.

Kiss Katalin HR-specialista, esélyegyenlőségi referens mesélt a Magyar Telekom családbarát gyakorlatáról, és náluk bevált, alkalmazott programokról, melyek sikerességét az is mutatja, hogy többször nyertek el a családbarát díjat.

- évek óta működtetnek gyerekbarát irodákat;
- kismama programot;
- van példa távmunkára, – amikor valaki rendszeresen vagy akár esetenként otthonról dolgozik;
- és van példa részmunkaidős – 4 és 6 órás – foglalkoztatásra is.

Ezek a programok mind a kisgyermekes nők „rejtett csoportját” hivatott vonzani, segíteni és megtartani.

Egy másik csoport, akik a munkaerőhiány szempontjából kiemelten kezelendők, a pályakezdő fiatalok csoportja. Velük kapcsolatban kulcskérdésként merült fel a képzés és oktatás fontossága. Sokan egyetértettek benne, hogy ezt a folyamatot érdemes minél hamarabb, akár már az óvodában elkezdni, hiszen akinek van gyermeke, vagy a környezetében van kisgyermek, tudja, hogy a gyerekek másolnak, és azt a viselkedésmintát követik, amit látnak. Ezért nagyon fontos, hogy minél korábban elkezdődjön az okításuk, a jó példamutatás számukra.

Rengeteg előnnyel jár, ha a fiatalok a nagybetűs élet előtt, már diákmunka segítségével megismerkednek a munka világával. Még abban az esetben is hasznokkal jár a tapasztalatszerzés, ha az a tanulmányaival, későbbi karrierterveikkel nincs összefüggésben.

A megváltozott munkaképességűek, a szociálisan hátrányos helyzetűek foglalkoztatásakor a kulcskérdés az odafigyelés, az emberi kapcsolatok ápolása – ebben a szekcióban beszélgető szakemberek teljesen egyetértettek. Fontos, hogy jelen kell lenni a leendő munkavállalók életében, és hinni kell bennük, mert akkor ők is hisznek magukban.

„Számukra érthető példákkal kell bemutatni a helyzetet, a lehetőségeket, a feladatokat. Az a tapasztalatom, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalóknál nincsenek kreatívabbak. Ami pedig a képzést illeti, ezeket nem szabad képzésnek hívni, mert nem akarnak tanulni. Érdeemes inkább beillesztő programnak hívni, mert itt is ugyanaz történik, de teljesen máshogyan állnak hozzá. Ne tegyük ki őket olyannak, aminek részei még soha nem voltak, hiszen ettől idegenkednek. Inkább használjuk azokat a csatornákat mi is, amiket ők használnak” – összegzett **Oplaznik Gabriella**, a megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató, ácsi székhelyű MEMFO Kft. ügyvezetője.

II. szekció: Általános munkaerő-megtartási eszközök

Szekcióvezetők: Katona Emese (szervezetfejlesztő) és Kálmán Edina (a munkaerő-fejlesztési csoport vezetője; IFKA Nkft.)

A szekción első körben a résztvevők megfogalmazták az igényeiket, kérdéseiket, ezeket három kategóriába sorolták a szekcióvezetők: szervezet, vezetők, munkatársak. A három kategória mentén kerültek csoportosításra a fellejtett kérdések.

A résztvevők közül sokakat foglalkoztatott az X, az Y és a Z generáció együttműködése, a munkavállalók megtartása, vezetők attitűdje, szerepe a munkaerő megtartásában.

Gotthárd Imre a székesfehérvári GIGA 2003 Kft. ügyvezetője a saját példáján keresztül mutatta be a jó gyakorlatokat.

Többek között a képzés fontosságát emelte ki. Ahogy ő fogalmazott előtte a sötét középkorban éltek, nehezen adtak át feladatokat, a testvérével ketten hoztak meg minden döntést, a döntések igen lassan születtek meg.

Egy képzés-sorozatot követően ismerte fel az ügyvezető a kompetenciák feltérképezése mentén, hogy mennyi értékes kollégája van. Gyökeresen átalakult a szervezet. A felelősségi köröket újragondolták, új szerepköröket hoztak létre.

Szembesülnie kellett tulajdonosként azzal, hogy van olyan terület, amelyhez nem ő ért a legjobban. Rájöttek arra, hogy a gyors döntés sokkal kedvezőbb a vállalat működése számára, hiszen egy gyors döntés megszületése után még mindig van idő korrigálni, ha kiderül, hogy rossz az irány. Ha nem mozdul a szervezet, akkor viszont könnyen maradhat le értékes lehetőségekről.

A szekcióban szó volt arról is, mennyire fontos a tulajdonosi szemlélet, és az, hogy a munkavállaló lássa, hogy mivel és hogyan járul hozzá a cég sikereihez.

A GIGA 2003 Kft-nél is oktatásokat szerveztek a fiatal munkavállalók számára, hogy lássák, esetenként milyen prémium márkás autókba gyártanak alkatrészeket. Ezáltal nőtt a lojalitásuk, büszkébben jártak be dolgozni, és látták a szerepüket, helyüket a szervezetben.

A tulajdonosi szemlélet erősítése céljából ismertetik a munkavállalókkal egy-egy alkatrész árát is. Az ügyvezető

vallja, legyenek transzparenssek a viszonyok, legyen tisztában a munkavállaló azzal is, hogy ha kidob egy alkatrészt, annak milyen anyagi vonzata van.

A szekcióbeszélgetés fő üzenetei voltak többek között, hogy fontos a szervezeti kultúra és a vezetői példamutatás. A vezetői példamutatás által valósulhat meg a szervezetben pozitív változás. De egy vezető is ember, és egy vezető is hibázhat.

A GIGA 2003 Kft.-nél már tudatosan törekednek arra, hogy főnök helyett vezetőt képezzenek a cégnél. Egy vezető példát mutat, irányítja és facilitálja a csoportot, de nem feltétlenül ő az az a személy, aki megoldja a feladatot. Nem lehet elégszer hangsúlyozni a dolgozók bevonását, a csapatmunka és a visszajelzés, dicséret fontosságát. A cégnél például a HR-es kolléga egy hét, egy hónap és egy év elteltével is elbeszélget az új munkavállalóval, hogy visszajelzést kapjon tőle, hogy érzi magát a vállalatnál.

A Gotthárd Imre által felvázoltakon kívül egyéb jó gyakorlatokkal is távozhattak a résztvevők. Egy szegedi kozmetikai vállalkozás céges kuponfüzetet hozott létre, ahol olyan kuponokat válthat be a munkavállaló, mint a „főnök taxi”, „az ebédszünet megduplázása”, „egy plusz óra alvás reggel” vagy épp „egy szabad délután a születésnap alkalmából”. Ez a lojalitást nagymértékben erősíti, jelentősen hozzájárul a munkahelyi pozitív légkör kialakításához, és nem jár nagy anyagi befektetéssel, hanem inkább az igények megismerésével, megértésével és a munkatársakra való odafigyeléssel.

III. szekció: Igényelt és lehetséges kormányzati intézkedések hatása mikro szinten

Szekcióvezetők: Cserey Miklós (vezető szervezetfejlesztő; IFKA Nkft.) és Poór József (egyetemi tanár; Szent István Egyetem)

A bevezetőben elhangzott, hogy érdemes azokat a javaslatokat megtalálni, amelyekkel üzenni lehet a kormányzat felé. Az elmúlt évek tapasztalatai azt hivatottak alátámasztani, hogy nagyobb forrás kellene menedzsmenttechnika, vezetéselmélet oktatására, hogy a kkv-vezetők több segítséget kapjanak a vezetői szerepük ellátásához.

A résztvevők elismerték, hogy az állami támogatásokkal javítani lehet egy szervezet gazdasági helyzetét, azonban ezzel óvatosan kell bánni. Magyarországon sajnos elkényelmesedtek a cégek az állami támogatásoknak köszönhetően, és ez a versenyképességüket csökkentheti. Ide kapcsolódó munkaerő-piaci tapasztalat, hogy a közszférából nehéz a versenyszféra irányába váltani.

A résztvevők a következő **javaslatokat, problémákat** fogalmaztak meg:

- ✓ a munkahelyi mobilitás elősegítése, a bejárás támogatása a munkavállalók számára térségi szinten – a vidéki vállalatok nem tudják, nehezen tudják megoldani a dolgozók szállítását;
- ✓ start-up cégek hiánya Magyarországon;
- ✓ az állami szektor gyorsabban reagáljon a munkavállalói igényekre;
- ✓ a betelepülő cégek nagyobb arányban kapnak támogatást munkahelyteremtésre, mint a helyi vállalkozások, ez rontja a versenyképességet;
- ✓ utódlásmenedzsment – a családi vállalkozások utódlási kérdésének megoldása;

- ✓ a kkv-vezetők képzése: a kis cégek vezetőivel is foglalkozni kell, felkészíteni őket: pénzügyi tervezésből, kontrollingból, HR-ből. Erre lehetne támogatást elküldöni,
- ✓ jövedelemkompenzáció állami támogatással – rész munkaidőben foglalkoztatott kisgyermekes szülők bértámogatása;
- ✓ a kialakított rendszerek hosszú távon legyenek fenntarthatóak;
- ✓ kismama, nagymama foglalkoztathatósága;
- ✓ a munkaerő migrációjának (kimenet-visszajövetel) támogatása;
- ✓ inaktív réteg támogatása mentorálással, illetve nyugdíjas mentorálási program;
- ✓ a hatásmérés fontossága;
- ✓ magas adminisztrációs terhek egy-egy támogatás igénylésénél;
- ✓ lifelong learning támogatása;
- ✓ átképzés támogatása a 40 év feletti munkavállalók részére;
- ✓ a foglalkoztatási ügyeknek legyen országos szintű koordinációja;
- ✓ intézményesített vezetőképzés jelenléte (ez korábban az Országos Vezetőképző Központ volt);
- ✓ alaptudás (írás, olvasás, számolás), -képessegek fejlesztése.

A FEL-VÁLLAL projekt konzorciuma három partnerből áll: a konzorciumi vezető IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. a MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.-vel és a Kontakt Alapítvánnyal közösen bonyolította le a projektet.

A konferencia a FEL-VÁLLAL – FELeős VÁLLALKozások a rugalmas foglalkoztatásért (GINOP-5.3.1-14-2014-00010) projekt keretében valósult meg az IFKA Kft., a Kontakt Alapítvány, a MAPI, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége és a Három Királyfi, Három Királylány Mozgalom együttműködésében.

95 esztendővel ezelőtt hunyt el Bánki Donát



1859. június 6-án született Bakonybánk községben (Komárom-Esztergom megye), gépészmérnöki diplomát a Műegyetemen szerzett, majd az iparban dolgozott (Ganz, MÁV gépgyár), oktatói tevékenységet is végzett, 1890-től a Műegyetem professzora. Munkássága szorosan kapcsolódik Csonka Jánoséhoz, megalkották a Bánki-Csonka motort (1890), amely a Ganz gyár versenyképes terméke volt, megalkotják a porlasztót (1893).

Bánki részt vesz a Pallas Nagylexikon szerkesztésében, 1894-ben szabadalmaztatja nagynyomású robbanómotort, 1917-ben kifejleszti a Bánki-turbinát, amely forradalmasítja a törpe vízierőművek fejlesztését. Az Akadémia levelező tagja, a vízturbináért posztumusz elnyeri az Akadémia nagydíját.

Középiskolák tucatjait nevezték el róla, egy főiskola is viselte a nevét (ma az Óbudai Egyetem Bánki Kara), sőt egy kisbolygó is őrzi a nevét: 131763Donatbanki.

1922. augusztus 1-én hunyt el Budapesten.

Női foglalkoztatás vagy inkább foglalkoztathatóság?

Fűrész Tünde

A női foglalkoztatási ráta növekedett az elmúlt években Magyarországon. Vajon ehhez mennyiben járultak hozzá azok a családpolitikai intézkedések, amelyek a nők foglalkoztathatóságát segítik elő? Lehet tovább javítani a nők foglalkoztatási helyzetén a foglalkoztathatóságuk előmozdítása nélkül?

2010-ben az új kormányzat legfontosabb feladataként a család és munka alapú társadalom építését tűzte maga elé célul. A foglalkoztatási ráta mélyponton volt és a családok támogatásait is alaposan megnyirbálta a Gyurcsány-Bajnai éra. Az elvi alapok lefektetése volt a legelső feladat, ezért már az Alaptörvényben megfogalmazódott, hogy „Magyarország külön intézkedésekkel biztosítja a szülők munkahelyi védelmét és védi a családokat, ... a nőket”. A családok védelméről szóló sarkalatos törvény pedig kimondta, hogy „az állam segíti a munkavállalás és a családi élet összeegyeztetését”. A paradigmaváltás egyik alapelve volt, hogy a gyermekvállalás és nevelés nem jelenthet szegénységi kockázatot, a család fenntartásának legbiztosabb alapja hosszú távon a munkából származó jövedelem, és nem a különféle szociális, segélyszerű juttatások. Megindult tehát a munka és a család összeegyeztetésének folyamata, makro és mikro szinten, a társadalomban és a családok szintjén egyaránt.

Legelső lépésként a kormány bevezette a családi adókedvezményt, sok százezer családnak nyújtva rendszeres havi plusz bevételt, amely önmagában hatalmas lépés volt afelé, hogy a munkavállalás, valamint a gyermekvállalás-, nevelés egyensúlya megvalósuljon. Miután 2014-ben az igénybevételi lehetőséget kiterjesztette a kormány a járulékokra is, már a kisebb jövedelemmel rendelkező családok

is élni tudtak a lehetőséggel, és mára közel valamennyi kis-korú gyermekeket nevelő magyar család jogosult a kedvezményre. A kétgyermekes családok esetében a családi kedvezmény összege is folyamatosan emelkedik, hiszen 2019-ig fokozatosan megduplázódik az egy gyermekre jutó kedvezmény összege, azaz az eredeti 10 ezer Ft-ról 20 ezer Ft-ra nő gyermekenként. Bízunk benne, hogy 2018 után is lesz lehetőség arra, hogy a kormányzati intézkedések, köztük a kétgyermekesek családi kedvezményének növelése tovább szolgálják azt a kiemelt népesedési célt, hogy megszülessenek a családokba a testvérek, és így növekedjen a demográfiai helyzetünket javítani képes, a társadalom „újratermelődéséhez” hozzájáruló két, három és még több gyermeket nevelő családok aránya.

A családi kedvezmény bevezetését követően jöttek sorra azok az intézkedések, amelyek folyamatosan azt sugallják, hogy „dolgozz és nevelj gyermeket”. Ezek közül is kiemelendő a 2014-ben bevezetett GYED Extra, amely lehetővé tette, hogy a GYED és a GYES (amely már nem gyermekgondozási segély, hanem gyermekgondozást segítő ellátás névre hallgat) mellett a szülő, ha dolgozik, megtarthassa a bérét és az ellátást egyaránt. Emellett ebben a csomagban vezettük be a hallgatói vagy diplomás GYED-et annak érdekében, hogy ha valaki már az egyetemi vagy főiskolai évek alatt szülne, akkor annak ne legyen anyagi akadálya. Szintén elérhetővé tettük az ún. testvér GYED-et/ GYES-t is, amelynek köszönhetően, ha újabb kisbaba születik egy családba, akkor a korábbi években megvalósuló gyakorlattól eltérően már nem vesz

el a nagyobb gyermek után járó gyermekgondozási ellátás. 2016-ban már 70 ezren éltek a GYED Extra keretében biztosított lehetőségekkel.

Ezzel párhuzamosan egyre nő az igény a gyermekek megfelelő színvonalú napközbeni ellátására is. A három és hat év közötti gyermeket nevelő nők foglalkoztatási rátája 70% feletti, ami meghaladja a teljes munkaképes korú női lakosságra jutó magyar és európai uniós átlagot is, ami feltehetően összefüggésben áll a hároméves kortól kötelezően bevezetett óvodáztatással is. Ehhez képest a három év alatti kisgyermeket nevelő nők foglalkoztatása ettől jóval elmarad, mindössze 20% körüli, ami rávilágít arra, hogy további lépéseket kell tenni a kisgyermek napközbeni felügyeletének megoldása érdekében. A Nők 40-nel már visszaadtuk a nagymamákat a családoknak, de a bölcsődei ellátások további fejlesztése is szükség-szerű. Nem véletlen, hogy 2017-ben megkezdődött a bölcsődei rendszer átalakítása annak érdekében, hogy a rendszer rugalmasabb és igényvezéreltebb legyen. Idén január 1-től új, kisebb csoportlétszámú, könnyebb feltételek mellett létrehozható és működtethető bölcsődei formák jelentek meg, a mini, a családi és a munkahelyi bölcsőde. Az átalakításnak több pillére van, hiszen a szabályozási környezet átalakítása mellett uniós és hazai források biztosítják az új férőhelyek létrehozását, emellett egy teljesen új, minden eddiginél kedvezőbb finanszírozás kezdődik meg 2018-tól. Ezen kívül a bölcsődei dolgozók, a szakma megbecsülése és módszertani támogatása soha eddig nem látott támogatást élvez.

A családtámogatásokra fordított összegek 2010 óta közel megduplázódtak, európai uniós összehasonlításban is dupla annyit költünk erre a célra a GDP arányában, mint az uniós átlag, ami mindössze 2,5%. A családok pénzügyi támogatása vagy a gyermekjóléti intézkedések (ingyenes

étkeztetés, tankönyv, stb.) azonban csak akkor fejtik ki kellőképpen a hatásukat, ha mindezt egy családbarát támogató környezet veszi körül az országban. Fontos célkitűzésünk tehát az, hogy családbarát országot építsünk, ami egyúttal jelent gyermekbarátot, idősbárátot, és a nőket, a nők többszörös helytállását megbecsülő társadalmat is. A családbarát közgondolkodás népszerűsítése sokkal kevésbé egyértelmű feladat, mint a családtámogatások biztosítása, mégis fel lehet sorolni olyan kormányzati intézkedéseket, amelyek a családbarát szemlélet kialakulását segítik vagy segítették elő. Ilyenek a fejlesztési és a hazai családbarát célokra fordított pályázatok, például a Családbarát Munkahely felhívás, amely 2000 óta létezik, de igazi elismertségét 2011-ben nyerte vissza. Év-ről évre egyre több kis, közepes és nagyvállalat, valamint költségvetési szerv nyerte el a Családbarát munkahely címet. Legújabb fejlesztési programunk pedig az EFOP 1.2.9 számú „Nők a családban és a munkahelyen” című pályázat, amelynek kifejezett célja, hogy helyi szinten, ún. Nő-Köz-Pontok működtetésével hozzájáruljon a nők foglalkoztathatóságának javításához. Ezek a női információs és szolgáltató központok azért fognak dolgozni, hogy javítsák a nők munkaerő-piaci helyzetét, előmozdítsák a munka és a család összeegyeztetését, valamint a munkaadók és a munkavállalók együttműködését, támogató szolgáltatásokat nyújtsanak (például pótnagyi szolgálat, háztartást segítő tevékenységek, stb.), kommunikációs akciókat szervezzenek a nőkkel szembeni sztereotípiák és diszkrimináció ellen. Fontos az is, hogy erőfeszítéseket tegyenek annak érdekében, hogy az egyes női élethelyzetekhez igazodó atipikus munkavégzési formák (rész-munkaidő, távmunka, stb.) sokkal nagyobb arányban jelenjenek meg a mostaninál.

Az atipikus foglalkoztatás ma Magyarországon még mindig nem terjedt el eléggé, az uniós átlaghoz képest jóval kevesebben dolgoznak nálunk részmunkában vagy távmunkában annak ellenére, hogy a jogszabályi környezet adott. Amennyiben ezeknek a formáknak az elfogadottsága és elterjedtsége javulna, nagyon sok olyan nő is bevonható lenne a munkaerő-piacra, aki most speciális, jellemzően átmeneti időszakra vonatkozó élethelyzetéből adódóan (gyermek gondozása, nevelése, idős hozzátartozó ápolása, stb.) ezt nem tudja megtenni. A szemléletváltás ezen a területen is elengedhetetlen, ami egyértelműen működik a munka világát teljesen máshogy értelmező fiatal generációknál, azonban egyáltalán nem könnyű feladat az idősebb, a tipikus napi 8 órás munkarendben gondolkodó, életének nagyobb részét a szocializmus „teljes foglalkoztatóságában” ledolgozó generációk esetében. Pedig a digitalizáció fejlődésével párhuzamosan számos kutatás és most már működő vállalati gyakorlat is bizonyítja, hogy a családbarát, atipikus foglalkoztatás biztosítása növeli a hatékonyságot és sok esetben sokkal eredményesebb, mint a megszokott módszerek alkalmazása.

Mindez összefügg a láthatatlan munka elismerésének kérdésével is, ami még mindig inkább a nők „ügye”, bár van kismértékű elmozdulás abban a tekintetben, hogy a háztartási és a gyermekneveléshez kapcsolódó feladatok egyenletesebben kerüljenek megosztásra a nők és a férfiak között. Ma Magyarországon a nők átlagosan 3 órát, a férfiak 1 és negyedórát töltenek láthatatlan munkával, amit ha forintosítani kellene, akkor kiderülne, hogy a beszámítás eredményeképp a GDP kétszámjegyű növekedést mutatna. A láthatatlan munkával töltött idő elismerése, de legalábbis tudomásul vétele a munkáltatók részéről nagy-

ban hozzájárulna a nők foglalkoztathatóságának növekedéséhez és ezzel a női foglalkoztatási helyzet további javulásához.

A nők munkaerő-piaci helytállása - ami a nők foglalkoztathatósága, azaz a családi kötelezettségeikben nyújtott támogatások javítása nélkül elképzelhetetlen - nem csak megélhetési kérdés, hanem hosszú távon a nők tényleges gazdasági és társadalmi egyenlőségének is a záloga. Ha több nő dolgozik, és közülük többen kerülnek vezető pozíciókba is, az hozzájárul az egyensúlyi helyzet kialakulásához mind a munkaerő-piacon, a döntéshozatalban, mind a családok életében. A munka és a család egyensúlyának megteremtése tehát olyan közös feladat, amelyet a családpolitikának és a foglalkoztatáspolitikának együtt kell megoldania. Egymás nélkül nem megy, munkaadók és munkavállalók, férfiak és nők, vezetők és beosztottak egymásra vagyunk utalva.

A 2017. június 13-án, a „Humán Erő – A dolgozók megtartásának titkai” konferencián elhangzott előadás szerkesztett szövege.



Szerző

Fűrész Tünde Miniszteri biztосként a bölcsőde rendszer átalakításáért felel, emellett az Emberi Erőforrások Minisztériuma Családügyi és Nőpolitikai Főosztályának vezetője. 2010 óta különféle pozíciókban a kormányzat családpolitikájának egyik aktív résztvevője és alakítója, 2014-2016 között család- és népesedéspolitikáért felelős helyettes államtitkár. A munka és a család egyensúlyának és összeegyeztetésnek kérdésköre régóta szakmai tevékenységének fókuszában áll, jogi szakokleveles közgazdászként dolgozó kormánytisztviselőként és egyúttal három leánygyermek édesanyjaként is jelen van a mindennapjaiban. Hisz abban, hogy a munka-család egyensúly kialakítása nem csak a jogszabályokon és a családok anyagi megsegítésén vagy a munkaerő-piaci támogatásokon múlik, hanem családbarát közgondolkodás és szemléletváltás is kell hozzá.

Ez év március 9 és 10-én került megrendezésre „**Kihívások és tanulságok a menedzsment területén**” című nemzetközi tudományos konferencia, amelynek Debreceni Egyetem Műszaki Kara adott otthont. A tanácskozásról április számunkban számoltunk be. Már akkor jeleztük, hogy szeretnénk az egyik előadást olvasóinkkal is megismertetni, erre most egy interjú formájában nyílik lehetőség. A kiváló interjút **Kerekes Sándor** újságíró (a National Instruments Hungary - NIH - médiata-nácsadója) készítette el, amiért a Szerkesztőség őszinte köszönettel tartozik.

Főszerkesztő

Változásmenedzsment és szervezetfejlesztés egy cég és egy ember életének tükrében, avagy milyen kihívások és tanulságok születnek a menedzsment területén?

Kiss Szabolcs és Kerekes Sándor

Kiss Szabolcs, az NIH global hardver szolgáltatási vezetője. A fiatal szakember lenyűgözően könnyed stílusú előadó, az ezerarcú technológia kapcsán képes a történelem legjelentősebb fejlesztéseiről úgy mesélni, amelyek mintha a világ legtermészetesebb dolgai lennének. Természetesen erre minden jogalapja megvan. A cég - ahol már több mint tizenöt éve dolgozik - a világ egyik leginnovatívabb cége, a National Instruments. A mérés- és irányításautomatizálás terén vezető National Instruments (NI) vállalatcsoport kiemelten fontos társadalmi küldetésének tartja, hogy mérnökökből és tudósokból álló ügyfélkörével szerzett tapasztalatát a jövő újítói javára fordítsa. Magyarországi leányvállalatánál, az NI Hungary Kft-nél nem túlzás, amikor azt állítjuk: a debreceni cég az óvodától akár az űrkutatásig elkíséri a fiatal tehetségeket, a jövő innovátorait. Ebből fakadóan már érthető, amikor a Kiss Szabolcs prezentációjában párhuzamba kerül Fekete István Matula bácsijának története a Tesla önjáró autó csodájával, vagyis a 60 évvel ezelőtt megálmodott és a valóságban már túlszárnnyalt csodák jól megférnek egymással.

Kerekes Sándor: A Debreceni Egyetem Műszaki Karának meghívására, a Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tan-szék által szervezett konferencián tartott egy nagy sikerű előadást ebben a témakörben. A látottak alapján rutinos előadónak tűnt. Gyakran kerül ilyen rivaldafénybe?

Kiss Szabolcs: Köszönöm az elismerést, de azért még nem érzem magam a stand-up comedy szintjén... - tette hozzá mosolyogva. A Debreceni Egyetem Műszaki Karán végeztem. Az MFK-án minden évben rendeznek egy konferenciát, amelyen az egyetem oktatói és hallgatói, illetve az üzleti élet szereplői vesznek részt. Idén az a megtiszteltetés ért, hogy én is kaptam egy felkérést, hogy tartsak egy előadást változás-menedzsment, szervezet-fejlesztésnél témakörben. Arra gondoltam, hogy még érdekesebb és személyesebb lesz a témakibontása, ha párhuzamot állítok saját magamra és a cégre vonatkozóan, ahol most dolgozom. Amikor egy előadásra felkészülök, akkor azzal szoktam kezdeni, hogy megnézem azt, hogy az antik filozófusok, nagy bölcselkedők hogyan vélekedtek az adott témáról. Ebben az esetben is találtam ide vonatkozó

gondolatot, például Hérakleitosz mondta, hogy "az egyetlen állandó az maga a változás", vagy Darwin szerint "nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra." Persze nem szerettem volna húsz percen keresztül csak kliséket "csatogtatni" ezért öt témakörön belül öt kulcsüzenetre osztottam a mondandómat, amely mind az üzletre, mind a magánéletre hasznos lehet.

Kerekes Sándor: És melyek voltak ezek?

Kiss Szabolcs: Az első témakör a mezőgazdaságot, az ipart és az informatikát érintette. Régóta vitatéma a tudósok körében, hogy az iparban milyen forradalmi változások mentek végbe. Tudjuk, hogy a nyugati civilizáció eddig három ipari forradalmat élt meg, a gőzgépek, szerelőszalagok és az automatizáció után a világban most egy teljesen új, negyedik ipari forradalom zajlik. Úgy is szokták emlegetni, hogy Ipar 4.0. Ez arról szól, hogy a fizikai gépek és tárgyak egy információs hálózatba kapcsolódnak, a hihetetlen tárolási kapacitásoknak köszönhetően az adatgyűjtés és -feldolgozás soha nem látott méreteket öltött. Anélkül, hogy erről az éppen most zajló folyamattal kapcsolatban bármilyen álláspont mellett tőrnék lándzsát arra gondoltam, hogy a saját életemből hozok példát. Ebben élek, amely Magyarország egyik mesterségesen létrehozott települése, az ötvenes években alapították meg. Az itt élők szervesen kötődnek a mezőgazdasághoz, mindennapi kenyerüket a föld adta. Emlékszem, hogy édesapámmal még arról folyt a diskurzus, hogy mekkora lyukat vágjak ki a nejlonzacskó sarkán, mert egyáltalán nem volt mindegy, hogy milyen gyorsan folyik át rajta a vetőmag. Ma már egy modern kombájnnal GPS koordináták alapján tervezi meg az optimális aratást. Mi következik ebből? Az informatika ugrásszerű fejlesztése nem kerülte el a mező-

gazdaságot. Az Amerikai Egyesült Államokban úgy reklámozzák a TESLA önvezető autóját, hogy nem kell neked új autót venned ahhoz, hogy új vezetési élményt kapj: elég lesz csak a szoftvert frissítened!

Ezért az üzenetet is könnyű volt megfogalmaznom a cégemre vonatkozóan is: HW + SW + IQ = Innováció. Az NI-nél mi 40 éve ugyanezt mondjuk. Egy jó hardvert adunk, egy megbízható ipari elektronikát és egy jó szoftverrel felvértezve bármilyen mérés technikai problémát képesek vagyunk megoldani. Nem kell egy új vasat csinálni, mert maga a szoftver a mérőberendezés! Ez a recept nálunk kitűnően működik több évtizede.

Kerekes Sándor: Mi volt a 2. témakör, amit érintett?

Kiss Szabolcs: Nem kevésbé izgalmas. Ez a tanulás, a tanítás és a tapasztalás hármasegysége. Itt már nem utaztam vissza az időbe az 1950-es évekig, csak a gyermekkoromig tértem vissza, a 80-as évekbe. Nekem a szüleim akkoriban mindig azt tanácsolták, hogy "külker" pályára lépjek, mert az a tuti. Annak nem kell a vasútállomáson rossz arcú nepperek között márkát váltani, mert a külkeres szabadon mozoghatott még a nyolcvanas években is. Most mi a helyzet?

Eltelt harminc év és a gyermekeim bejárták a világot. Ahogy akkor nem lehetett látni előre a vasfüggöny összeomlását, úgy azt sem láthattuk igazán előre, hogy minek érdemes tanulni. Persze az én életemben jött a közgázósok, majd a jogászok de most úgy érzékelem, hogy eljött a mérnökök kora. Annyira kapós lett ez a szakma, hogy gyakorlatilag nem tud elég mérnököt képezni az ország. A piac törvényszerűségeinek köszönhetően a pályakezdő kollégáimnak nagyobb a kezdő fizetése, mint sok munkatársamnak. A kérdés viszont marad a "hogyan tovább". A gyermekeimmel kapcsolatban így természetesen már az

vetődött fel bennem, hogy nem tantárgyakat, nem szakmákat kell, hogy javasoljak nekik, mint ahogy a szüleim tették. Sokáig a nyelvtudásban bíztam, amíg nem hallottam arról az Amélia mesterséges intelligenciáról, amely már most képes 200 nyelven kommunikálni. Ezért végül három típusú bölcsességben hiszek: az első a másoktól hallott, a második a logikailag feltárt és a harmadik a tapasztalati bölcsességek.

Kerekes Sándor: A harmadik témakör a szervezetfejlesztést érintette. Mi a közös a Mengyelejev táblázat és a NI Hungary Kft. telephelyei között?

Kiss Szabolcs: Adott a kérdés, hogy honnan fogok tudni olyan szervezetet felépíteni és irányítani, amelyekre ezek a bölcsességek vonatkoznak. Először nézzük az emberi testet. Sejtszinten az "építőkövek" alapvetően határozzák meg és építik fel szerveinket. Vagyis a funkcionális használat bár megkülönbözteti az emberi testet, de elég csak a Mengyelejev táblázatot elővenni és ott van előttünk az egész világegyetem. Az NI debreceni telephelye tekintetében 15 évvel ezelőtt, az alapkő letételekor mi sem gondoltuk, hogy ez az A épület lesz, majd később követi a B és C, és most tervezzük a D-t. Ha rájövünk a mögöttes rendező elvre, akkor egy cég szervezeti fejlődése is jól modellezhető. Viszont hasonlóan ahhoz, ahogy az élővilág evolúciójában is bekövetkeztek minőségi változások, ezt nekünk is figyelembe kell venni. Ennél a témánál ez a legfontosabb üzenet! Ahhoz, hogy a mennyiségi növekedést fenn tud tartani, szükséges a minőségi változás! Azaz rá kell jönnöd arra, hogy hogyan kell szerveznie ezeket a tevékenységeket, annak érdekében az életed, a cégedet megfelelően tud irányítani!

Kerekes Sándor: Nagyon tetszett az előadásának negyedik témakörben a hullámvasút példája, sokunknak ismerős ez az érzés...

Kiss Szabolcs: Igen, szerintem is találó a példa. Nem kell ahhoz Texasba utaznunk, hogy felüljünk a világ legmagasabb és leggyorsabb hullámvasútjára, hogy megtapasztaljuk milyen könnyen kerülhetünk mi is a hétköznapiakba. Példa erre a cégem elmúlt tizenöt évének CORE görbáját, vagy az NI részvények árfolyamát tanulmányozni. Itt is átéltünk megannyi hullámvölgyet és hullámhegyet. A recesszió és a fejlődés bele van kódolva a rendszerbe. Hasonlóan a gyermekeim érzelmi viselkedésénél, persze azal a különbséggel, hogy itt nem kell évekig várni, mert gyakran egy percen belül hol boldogok, hol szomorúak, hol sírnak, hol nevetnek... De akkor ilyen hullámvázokban mik az alapértékek, miben tudunk megkapaszkodni. Szerintem ezek az alapértékeink, legyen szó emberi vagy céges életről. Ilyen a magánéletben az őszinteség, a tisztesség, a cégnél a folyamatos fejlődés, az innováció, a vevőközpontúság.

Kerekes Sándor: Az utolsó témakörben több közéleti embert és annak tulajdonságát hozta fel példaként. Melyek ezek az alappillérek, amelyek ön szerint egy szervezet életében bármilyen idő is jön, de mindenképpen a sikerhez vezetnek?

Kiss Szabolcs: Egyetlen körmondatban tudok válaszolni. Ha össze tudjuk hangolni az ország legerősebb emberének, Fekete Lacinak fizikai erejét, - amivel ha kell, bármilyen követ meg tudsz mozgatni - azzal az intelligenciával, amivel Stephen Hawking angol elméleti fizikus rendelkezik, - aki lehet, hogy egy kavicsot nem tud arrébb tenni, de mégis meg tudja egyetlen mondatban magyarázni az

egész univerzum működését - kiegészítve azzal a jóssággal és jóindulattal, amivel Teréz Anya rendelkezett akkor sikerre vagyunk ítélve. Az erő - az intelligencia - a jósság hármasságával a te szervezeted biztos, hogy az irányítója és nem elszenvedője lesz a változásoknak.



Szerző:

Kiss Szabolcs az életfogytig tartó tanulás és tapasztalás elkötelezett híve. Jelenleg a National Instruments-nél globális hardver szolgáltatási vezető. A cégnél eltöltött 16 éve alatt lehetősége nyílt kisebb-nagyobb, helyi ill. nemzetközi csapatok vezetésére és Magyarország mellett kipróbálhatta magát Amerikában ill. Malajziában is. Tapasztalatait trénerként is igyekszik megosztani vezetőtársaival.



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

215 esztendeje született Niels Henrik Abel



A kiváló norvég matematikus 1802. augusztus 5-én született egy szigeten. Az oslo-i egyetem tanult, majd külföldi ösztöndíjak segítségével Berlinben, Párizsban és Göttingenben dolgozott. 1824-ben bebizonyította, hogy az ötöd-fokú egyenlet véges számú algebrai művelettel nem oldható meg. Bizonyítását elküldte Gauss-nak is, aki figyelemre sem méltatta (Bolyai-effektus?). Sajnos tüdőbajjal küzdött, amely 27-ik évében véget vetett életének 1829. április 6-án. Saját korában szinte ismeretlen volt, de az utókor felismerte a tehetségét, tételt és algebrai csoportot nevezett el róla. A legnagyobb elismerést születésének 200. évfordulóján kapta, amikor a norvég kormány megalapította a matematika Nobel-díját, az Abel-díjat (200 millió norvég korona, 20+ millió\$). Mi magyarok büszkéek lehetünk, mivel 2005-ben a magyar származású Lax Péter, és 2012-ben Szemerédi Endre is megkapta.

Képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése és hasznosulása

Dr. Poór József és Tóth Katalin

Téma aktualitása

Az állandó fejlődés, a szervezetek növekvő komplexitása, a gyorsan változó gazdasági és társadalmi feltételek, a növekvő minőségi igények (nyugati szakirodalomban: continuous improvement) kényszere mindenekelőtt képzést, tréningeket tesz szükségessé a szervezetek életében [1].

Olyan, az emberi erőforrások szakterületéhez kötődő tevékenységet értünk képzés alatt, „amelyben közvetlenül megjelenik a szervezet stratégiája, minden olyan kompetenciafejlesztésre vonatkozó erőfeszítése, amely a szervezet tartós és eredményes működését hivatott biztosítani” [2].

A különféle szervezeteknél (vállalatok és intézmények) folyó képzések és tréningek hatékonyságának az értékelésére a vezetők és HR szakemberek hosszú idő óta keresik a leghatékonyabb eszközöket és módszereket. A nemzetközi kutatások [3] ugyanakkor azt mutatják, hogy egyre növekszik a cégek humánerőforrás fejlesztési hajlandósága. Az elmúlt 10 év alatt az éves képzési napok száma munkavállalóként átlagban 2,45 nappal növekedett, miközben a képzésre fordított költséghányad a bérköltség arányában közel 0,5 százalékkal emelkedett. A képzések, tréningek hatékonyságáról a szervezetek alig fele készít értékelést, leginkább képzési célok megvalósulását vizsgálva és reakcióértékelést használva, miközben a befektetés-megtérülés (ROI) használata elenyésző. Ez derül ki a Grow Szervezetfejlesztési Tanácsadó Zrt. kezdeményezésére és támogatásával a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja által elvégzett felmérésből.

Felmérésről

A kutatás 2016 harmadik és negyedik negyedévében a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával zajlott. Az empirikus felmérésben 450 szervezet vett részt. A válaszadók több mint kétharmada magántulajdonú szervezet, amelynek egyharmada az ipar-és építőipar területén tevékenykedik. A kutatásba bevont szervezetek átlagos foglalkoztatott létszáma a közsférában 1298 fő, a magán szektorban pedig 830 fő. A teljes mintát tekintve 982 fő. A válaszadók 70,57% százaléka hazai tulajdonú, míg 29,43 százalékuk külföldi tulajdonú szervezet.

Az összes szervezetet tekintve a legnagyobb arányban a munkahelyen történő betanítási folyamatot, a csapatépítő tréninget, valamint a konferenciákat alkalmazzák a válaszadó szervezetek. A közsférában nagyobb arányban készítenek képzési tervet, mint a magánszférában. Az ilyen tervek tipikus időintervalluma 6-12 hónap. Jóval kevesebb válaszadónál készítenek személyzetfejlesztési terveket. A kérdőívet kitöltő szervezetek valamivel több, mint 50%-a szisztematikus igényfelmérést alkalmaz a személyzet képzésének és fejlesztésének a megalapozásához.

A felmérésből egyértelműen kiderült, hogy minél magasabb rangú beosztásban dolgozik a munkavállaló, annál több a képzésekben való részvételének az átlagos ideje. Ez a különbség átlag 7 nap/év a vezetők és a fizikai dolgozók éves képzési ideje között.

Kirkpatrick módszer

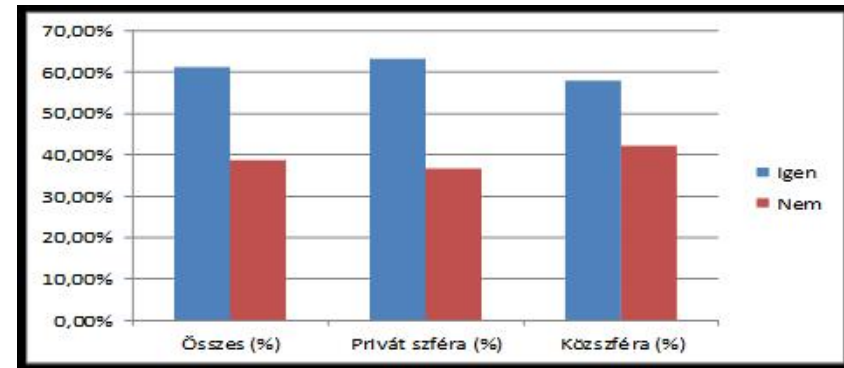
A képzések-tréningek értékelésére nagyon sok módszer ismert. Több mint ötven éve publikálta Kirkpatrick [4] a négy szintű tréning értékelési modelljét. A szakirodalom szerint bármely más tevékenységhez hasonlóan a képzések és tréningek hatékonyságát is értékelni kell. Kirkpatrick (1994) [5] alapján a következő területek, szintek értékelésére érdemes figyelmet szentelni:

- **A résztvevők véleménye, reakciói:** Az értékelésnek az egyik legegyszerűbb módja. Az elégedett tréning résztvevő valószínűleg eredményesebben tudja alkalmazni a program során hallottakat. A reakciók mérését a program végén azonnal el kell végezni. A kiértékeléskor nem csak általában a programra való reagálást, hanem a program specifikus összetevői által a résztvevőkben kiváltott reakciót, attitűdöt is vizsgálják.
- **Tanulás:** A cél az, hogy megállapítsuk, mennyit tanultak a program résztvevői a tréning ideje alatt. A résztvevők tanulási szintjének ellenőrzéséhez célszerű olyan tesztet alkalmazni, aminek során ellenőrizzük a tudásszintet a program előtt és után. Kontrollcsoportként olyan személyeket kell kijelölni, akik nem vettek részt a tréningen.
- **Magatartás:** A cél annak megállapítása, hogy a résztvevők a tréning eredményeként változtattak-e a viselkedésükön.
- **Eredményesség:** A cél itt az, hogy megállapítsuk a program eredményességét. A vonalbeli vezetés részéről állandó a nyomás, hogy a HR-vezetés mutassa ki a tréningprogramok ROI (Return on Investment) pénzügyi megtérülési mutatóit.

A válaszadók több mint fele vizsgálja valamilyen módszerrel a képzéseik hatékonyságát. Ez az arányszám 10 százalékkal magasabb a magánszféra szervezeteinél, szemben a közsférával. A legtöbbször használt tréning-hatékonyságértékelési módszerek közül a következőket emelték ki a válaszadók: közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés, közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés, a munkavállalóktól kapott informális visszajelzés és az elégedettségmérés.

Tréninghatékonyság mérése

Az összes megkérdezett szervezetből 369 válaszolt erre a kérdésre, ezen belül 61,25% használ valamilyen módszert a képzési hatékonyság mérésére, 143 szervezet egyáltalán nem értékeli a megvalósított képzések hatékonyságát, ami a 38,75%-át teszi ki a kutatásban résztvevőknek. A privát szférán belül a szervezetek 63,24%-a használ értékelést. A közsférában a válaszadó szervezetek 42,11%-a nem használ képzés hatékonysági értékelő módszert. (1. ábra)



1. ábra Tréninghatékonyság mérése

Alkalmazott módszerek

A megkérdezett szervezetek 11 különféle értékelés módszert jelöltek meg. Leggyakrabban közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés, valamint közvetlen felettestől és a munkavállalóktól kapott informális visszajelzéseket jelölték meg. (1. táblázat)

Sorszám	Alkalmazott módszerek	%
1.	Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	14,20%
2.	Közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	13,80%
3.	Munkavállalóktól kapott informális visszajelzés	13,70%
4.	Elégedettség mérés	13,70%
5.	Tudásmérés	10,90%
6.	Képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	8,70%
7.	Képzés előtt és néhány hónappal később mért munkateljesítmény	8,40%
8.	Magatartásváltozás	6,70%
9.	Befektetés-megtérülés	6,20%
10.	Online, same-time adatgyűjtés (applikáció)	3,50%
11.	Egyéb	0,30%

1. táblázat A tréninghatékonyság mérésére alkalmazott módszerek

Megtérülés jellegű mérések

Nagyon kevésbé használt értékelési mód a nemzetközi tendenciához hasonlóan a képzésekbe történő befektetések megtérülési vizsgálata. A tréninghatékonyság értékelésének elmaradását a következő két tipikus okkal jelölték a válaszadók: mert még „nem szokták meg” vagy „nincs még megfelelő módszer erre”. Amennyiben egy szervezet használja a képzések hatékonyságmérését, akkor leginkább a képzési terv összeállításánál és a teljesítményértékeléshez alkalmazza. A kérdőívet kitöltő szervezetek 35%-a mindig ad valamilyen visszajelzést a képzés/tréning lezárását követően a képző vagy tréner szervezet felé. Ez egyaránt igaz a privát és a közszférára is.

Tanultak felhasználása-hasznosítása

Vizsgáltuk azt is, hogy mikortól várják el a képzések/tréningek során elsajátított, megszerzett tudás/ismeret/kompetencia gyakorlatban, munkafolyamatban történő használatát.

Konferencia, szeminárium, előadás esetén a legnagyobb arányban már azonnal elvárják a megszerzett tudás hasznosítását. Ezt az opciót jelölték be a legtöbben mind a privát-, mind a közszféra esetében. A válaszadó cégek 31%-a, ha képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyamra küldi el a munkavállalókat, akkor nem várja el, hogy a tapasztalatokat használják a munkafolyamataik alatt. Ezzel szemben 41%-uk azonnal vagy 1-2 héten belül elvárja, hogy beépítsék a mindennapi életükbe. A csapatépítő tréningen résztvevőktől leginkább azt várják el, hogy hosszú távon hasznosítsák a tréningen tapasztaltakat, s hosszú távú célként lebegjen előttük a csapatmunka hatékonnyá tétele. Ezzel szemben, csak a közszférát vizsgálva, a legtöbb válaszadó cégnél nem várják, hogy hasznosítsák a csapatépítő tréningen szerzett ismereteket, illetve jártasságokat.

Meglepő módon, a nyelvtanfolyamoknál a „nem várjuk el” opciót jelölték meg a legtöbben, a válaszadó szervezetek mintegy 39%-a vélekedik így. Azok közül, akik elvárják, hogy a nyelvtanfolyamokon fejlesztett nyelvi készségeket a mindennapi munka során is hasznosítsák, a legtöbben hosszú távon várják ezt el. A nyelvtanfolyamokhoz hasonlóan, az OKJ-s szakmát biztosító képzés, a számítógépes (IKT) tanfolyam, az önismereti, képesség/ kompetenciafejlesztő tréning, valamint az állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam esetén is a „nem várjuk el” opciót jelölték meg a legtöbben.

Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat során egyértelműen a legtöbb szervezet azonnal elvárja,

hogy a megszerzett tudást és gyakorlatot önállóan is használja a munkafolyamatok során a munkavállaló. Hatósági képzéseken a megszerzett tudás hasznosítását a szervezetek 21%-a azonnal, 9%-a 1-2 héten belül, 5%-a 1-2 hónapon belül, 8%-a hosszú távon várja el. 56% pedig nem várja el.

Általános értékelés

A kérdőívet kitöltő szervezetek közül 430-an válaszoltak arra a kérdésre, hogy készül-e összegzés, elemzés a tapasztalatokról. A válaszadók 50,93%-ánál készül ilyen, 25,58% nyilatkozott úgy, hogy nincs értesülése erről. A válaszadó szervezetek 23,49%-ánál nem készül összegzés. A magán szféránál magasabb az igennel válaszolók aránya, eléri az 53%-ot. A közszféránál viszont a felénél kicsit kevesebb, 47,57% készít összegzést.

Elemeztük azt is, hogy akiknél készül összegzés, elemzés a tréning/képzés lezárását követően, azok esetében milyen fórumon kerülnek megvitatásra az eredmények. A táblázat értelmezéséhez fontos tudni, hogy egy szervezeten belül akár több fórumon is megvitatásra kerülhet a téma. Az összes szervezet adatait tekintve a szervezetek 62%-ánál a döntéshozók, a HR bevonásával kerül megvitatásra, 60%-uknál a felsővezetés is be van vonva. Az esetek több mint felénél az érintett munkavállalók közvetlen feletteseit is bevonják az értékelésbe, viszont csupán a válaszadó szervezetek 36%-ánál vonják be magát a munkavállalót. A százalékok hasonlóan alakultak a magán szféra esetében. A közszférát tekintve a legjellemzőbb az, amikor a felsővezetőket vonják be a képzés összegzésének megvitatására.

Összegzés

A gazdasági válság hatásaként egyértelmű és nagyarányú visszaesés volt tapasztalható a vállalati oldalról érkező képzések, emberierőforrás-fejlesztésre irányuló programok megrendelése iránt. Egyes becslések szerint 60-70%-kal csökkentek a tréningre, képzésre fordított szervezeti kiadások. A 2015-ös évtől tapasztalható volt némi emelkedés, bár ez a vállalati igény még mindig jelentős mértékben maradt el a válság előtti évekhez képest, s az sem hatott támogatóan, hogy 2015-ben a humán tőke fejlesztésére nem állt rendelkezésre sem Európai Unió, sem szakképzési forrása Tréning Kerekasztal Egyesület véleménye szerint.

A HR-es csapatok ugyanakkor tisztán látják, hogy a képzések iránt mutatókozó, önfejlesztés iránti igény növekszik a munkavállalói oldalon, s ezen igény kielégítése a munkaerő megtartásában is egyre fontosabb szerepet játszik.

A munkavállalók támogatása tudásuk és készségeik naprakészen tartásában szintén kulcsfontosságú HR feladat. Az Y, Z generációk munkahelyi környezetben való fokozott mértékű megjelenésével párhuzamosan növekszik az érdekes, lényegre törő, mindennapi munkában azonnal hasznosítható készségek fejlesztését szolgáló képzési programok iránti igény.

A 2017-es év pályázati lehetőségei bizakodóvá tehetik a HR-eseket a vezetők és munkavállalók képzésének lehetőségével kapcsolatban, mely eredményeként lendületesebb emelkedés remélhető a tréningpiaci környezetben.

Felhasznált irodalom

- [1] Klein Sándor, 2003: Munkapszichológia, Edge 2000
- [2] Nemeskéri Gyula, Pataki Csilla, (2007): A HR gyakorlata, Egrofit
- [3] The Cranfield Network on International Human Resource Management (CRANET) 2004-2005, 2008-2010, 2015-2016, Cranfield School of Business, Cranfield.
- [4] Kirkpatrick, D. L. (1959): Techniques for evaluating training programs. Journal of American Society for Training and Development, 13, 11-12.
- [5] Kirkpatrick, D. L. (1994): Evaluating Training Programs: The Four Levels. Bernett-Koehler. San Francisco.

Szerzők:



Dr. Poór József a Szent István Egyetem és a Selye János Egyetem habilitált és ki-nevezett professzora, ahol nemzetközi menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelven. Minkét karon szakvezető. Ven-

dégtanárként nemzetközi menedzsment, emberi erőforrás menedzsment és nemzetközi emberi erőforrás menedzsment tárgyakat oktatott, 13 rövid nyári 6-8 hetes szemeszteren keresztül amerikai egyetemeken üzleti karain (Honolulu, Louisville, Richmond, Saginaw és Cleveland) és vendégtanárként európai (Arnhem, Bukarest, Frankfurt am Main, Isztambul, Lyon, Pitesti, Riga) gazdaságtudományi fakultásokon. Rendszeresen oktat a kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem magyar szakán és szerbiai Zrenjanin Műszaki karon. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és senior tanácsadóként közel két évtizedet. Több mint hatszázötven publikációja jelent meg magyar és idegen nyelveken (angol, német, román és szlovák).



Tóth Katalin, tanszéki mérnök SZIE GTK TTI. 2000-ben kezdtem meg oktatói tevékenységemet a Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Karán. Közel 15 éves tréneri tapasztalattal rendelkezem. Felsőoktatási keretben, valamint a köz és versenyszféra környezetében működöm együtt egyénekkkel és csoportokkal. A HR funkciók közül a kiválasztás, - a megfelelő ember megtalálása a megfelelő helyre -, folyamatos kihívást jelent számomra az alkalmazható eszköztár megújításával. Témakörök melyekkel foglalkozom: magatartástudományi szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, készségfejlesztés, emberi erőforrás menedzsment. Hiszek a személyes, egymásra figyelmet fordító, elfogadó és megértő emberi kapcsolatok erejében.

110 éve született Heller László



Nagyváradon született 1907. augusztus 6-án, középiskoláit Budapesten végezte, de gépészmérnöki diplomáját már a Zürichi Egyetemen szerezte. A 40-es években kidolgozta az erőművek hűtővizének levegővel történő hűtését. Ebben alkalmazták Forgó László (róla májusi számunkban emlékeztünk meg) apróbordás alumínium hőcserélőjét, így vált világhíressé a Heller-Forgó hűtőrendszer. A Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja, egyetemi tanár, Kossuth-díjas. 1980. november 8-án hunyt el Budapesten.

Elkötelezettség a minőségmenedzsment rendszerekben

Dr. Krajcsák Zoltán

Bevezetés

A minőségmenedzsment rendszerek sikerességében kulcsszerepet játszik az, hogy a szervezet munkatársai mennyire tekintik magukénak és mennyire hisznek a minőségelvekben. Ezért a szervezet érintettjei számára előállított termékek és szolgáltatások akkor lesznek minőségiek, ha az alkalmazottak elkötelezettek a rendszer működtetése iránt. Ez az alapelv követelményként megjelenik pl. az ISO 9000 szabványrendszerben – hangsúlyosabban az ISO 9004-ben –, a teljes körű minőségmenedzsment filozófiájában, vagy éppen a Lean Six Sigmában is. E minőségmenedzsment rendszerek alapvetően más szervezeti fókuszú megközelítéssel nyugszanak, a néhány közös pont közül az egyik azonban az alkalmazottak elkötelezettségének hangsúlyozása.

Az alkalmazotti elkötelezettség formái

Az alkalmazotti elkötelezettség modelljében megkülönböztetjük a szervezeti elkötelezettség affektív (érzelmi), normatív (lelkismereti) és folytonos (számított) faktorait, valamint a szakmai és tudatos elkötelezettséget (Meyer – Allen, 1991; Krajcsák – Jónás, 2014). Az affektív elkötelezettség során az elkötelezettség tárgya nem releváns, csak annak érzelmi mibenléte. Vagyis mindegy, hogy a munkahelyet, a munkatársakat, a vezetőt stb. kedveli-e annyira a dolgozó, hogy erősen elkötelezett, a lényeg a lojalitásból és a tenni akarásból fakadó teljesítménytöbblet. A normatív elkötelezettség során a dolgozó és a szervezet közötti tranzakciók során az egyén oldalán forrástöbblet keletkezik, amit mintegy hálaként elkötelezettségével próbál viszonzni. A folytonos és a tudatos

elkötelezettség egyaránt olyan, elsősorban a külső motivációhoz kapcsolódó fogalom, mely nem feltételez mély belső meggyőződésbeli magatartásváltozást, így nem jelent teljesítménytöbbletben mérhető elkötelezettséget sem. Folytonos esetben az egyén elkötelezettsége az elérhető jobb, kifizetődőbb alternatíva megjelenéséig tart, míg tudatos esetben az egyén érdeke kényszerhelyzetben elkötelezettebbnek láttatni magát, mint egyébként amilyen. E faktorok együttesen képesek megragadni az egyén elkötelezettségét (vagyis hozzájárulást is feltételező lojalitásának mértékét), de ezek egyéni szintje változó lehet különböző minőségmenedzsment rendszereket alkalmazó szervezetekben, illetve ezek más és másfajta elkötelezettséget várhatnak el munkatársaiktól.

Elkötelezettség az ISO 9000 szabványrendszerben

Az ISO 9001:2008 szabvány az alapelvek között említi többek között a munkatársi részvételt, ami elkötelezettséggel párosulva tud igazán hatékony lenni. Ezen kívül az 5. fő fejezete a Vezetőség felelőssége, amiben helyet kap a vezetés elkötelezettsége is, elsősorban a rendszer létrehozására és fejlesztésére vonatkozóan, további feladatként pedig példát mutatva a beosztottak számára. A megújított, ISO 9001:2015 szabvány kiterjeszti a vezetés szerepét a fejezet bemutatásában, és arra utal, hogy a vezetésnek kifejezetten szívügyének kell tekintenie a rendszer működtetését és fejlesztését, aminek a stratégiával összhangban kell megfogalmaznia és megvalósítania a minőségcélokat és minőségpolitikát. Az audit immár erre a területre is kitér, mert a vezetők elkötelezettsége közvetlenebbül határozza meg a sikert,

mint a múltbeli értelmezésben. Végül az ISO 9001:2015-ben az alapelvek is bővítésre, illetve átértelmezésre kerültek. Az elkötelezettség szerepének szempontjából leginkább lényeges a Kapcsolatok ápolása alapelv, mely az ISO 9001:2008 szabvány Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok alapelvét váltja fel. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a rövidebb távú profitlelok helyébe egy olyan hosszabb időtávú stratégia lép, ami megenged az üzleti kapcsolatokban veszteségeket is; a lényeg az, hogy a kapcsolatok ápolásával a hosszú távú érdekek szem előtt tartásával működjön és fejlődjön a vállalkozás. Ezen kívül már nem csak a szervezet és külső környezete relációban kell a jó kapcsolatokat fenntartani, hanem a vállalkozás minden érintettjével, így a belső érintettekkel is. Ennek következményeként fontossá válik pl. az alkalmazottakkal meglévő jó viszony fenntartása, még akkor is, ha rövidtávon a különböző új szervezeti ösztönzők bevezetése és alkalmazása miatt kezdetben költséges. A felfogásnak olyan értelmezése is lehet, hogy a szervezettől kilépő munkatársakkal való kapcsolatban maradás is hosszú távon haszonnal kecsegtethet a vállalkozás számára, hiszen ahogy az amerikai kultúrában ez megszokott (Capelli, 2008), már Európában sem számít ördögtől valónak egy régi munkatárs újrafoglalkoztatása, aki a versenytársaknál szerzett tapasztalatait nagy hatékonysággal kamatoztathatja régi-új munkahelyén. Hasonlóan fontosak a belső vevők az ISO 9004:2009 szabványban is, ahol az ISO 9004:2000-ben megjelenő korábbi felfogást váltja az új szemlélet: immár nem a vevők, hanem az érdekelt felek igényeinek kell megfelelni, vagyis az alkalmazottakat is szolgálnia kell a szervezetnek. Ennek sok módja lehet, elkötelezettségi szempontból fontosak lehetnek azok a munkakörhöz kapcsolódó elemek, megoldások, amelyekkel a dolgozó az adott munkahelyen a magas szakmai elkötelezettségét ki tudja

elégíteni. Tehát olyan feladatokat és teljesítménykritériumokat kell számukra állítani, amelyek a szakmai kihívások által hatnak a belső motivációjukra. Az ISO 9004:2009 a Gazdálkodás az erőforrásokkal fejezete nevesíti a humán erőforrást, akik részvételével a tudásmenedzsment fontosságát emeli ki – szervesen kapcsolódva a Fejlesztés, innováció, tanulás fejezetben megfogalmazott szervezeti tanulás eszméjéhez.

Elkötelezettség a TQM-ben

Taylor és Wright (2003) szerint azok a cégek nagyobb teljesítményt érnek el a TQM (teljes körű minőségmenedzsment) elveivel, akik a TQM-et régebb óta használják. A régóta fennálló rendszer ugyanis segíti az alapelvek alkalmazotti szinten történő megértését és az elkötelezettség kialakulását. Szintén eredményesebbek azok a vállalatok, akik (ahol van ISO 9000) dolgozói megértik az ISO 9000 és a TQM közötti különbségeket, és azt, hogy az ISO 9000 csak egy kis szelete a TQM szellemiségének.

A TQM olyan vezetési filozófia, amely a minőség megteremtését nem minőségbiztosítási rendszerek és szabványok működtetésével, hanem vállalatstratégiai megfontolásokkal kívánja elérni. Ebben a megközelítésben kiemelt szerepet kap a munkatársak elkötelezettsége, ami alappillérnek tekinthető a vevőközpontúság és a folyamatos fejlesztés elve mellett. A filozófia teljeskörűségében többek között szintén megjelenik a külső mellett a belső vevő, ezzel párhuzamosan a szervezet minden érdekeltjének a döntésekbe való bevonásának fontossága. Ez a bevonás egyes eredmények alapján hozzájárul a dolgozók elkötelezettségének fokozásához és elégedettségük biztosításához (Raub – Robert, 2013).

A felsővezetés elkötelezettsége, a munkatársak elkötelezettsége és a TQM sikeressége szorosan összefüggő szervezeti változók (Soltani et al., 2005).

A TQM kiegészítő elemei szintén tartalmaznak olyan funkciókat, amelyek közvetlenül vagy közvetve hozzájárulnak az elkötelezettséghez. Pl. a vezetői szerep a példamutatáson keresztül képes az affektív és normatív elkötelezettséget növelni, míg az oktatás és képzés a szakmai elkötelezettséget, végül szintén a vállalati képzési és fejlesztési programok (vagy általánosságban a tehetségmenedzsment) és a jutalmazás és elismerés elem képes az egyén folytonos elkötelezettségét fokozni, hiszen ezek a szervezetnél megszerzett és kialakult javakat növelik.

Egy vállalkozás minőségügyi rendszerének hatékonyságára a szervezeti kultúra után a legnagyobb hatást a felsővezetők elkötelezettsége gyakorolja (Siakas – Georgiadou, 2002). A munkahelyi vezetők elkötelezettségét emeli ki Dale (2003), aki szerint a vezetők elkötelezettsége nélkül nem fog változás történni a folyamatokban, illetve a kívánt változás nem marad tartós. Képesnek kell lennie motiválni a kívánt javulásnak és lendületnek ellenálló munkatársakat, valamint személyesen részt kell vennie a folyamatok irányításában. Ehhez olyan készségekre van szükség, amelyek részben az érzelmekre, részben a lelkiismeretre, részben pedig a szakmai kiteljesedés igényén keresztül az önmegvalósítás szükségletére hatnak. Így a TQM-ben is az elkötelezettség szempontjából az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettségi faktorok bírnak magas szervezeti értékkel. Az elkötelezettség e formái és a TQM sikere motivációval valósítható meg, aminek egyik leginkább célszerű eszköze a munkatársak felhatalmazása lehet (Thamizhmanii – Hasan, 2010).

Hogy a TQM filozófiát a nehezen tervezhető humán tényezők milyen nehéz a gyakorlatban sikeresen megvalósítani, azt jól mutatja, hogy 5 éves időtávon a TQM-et bevezetett vállalkozások 38%-a megszüntette a vezetői felfogás alkalmazását, míg a vállalkozásoknak csupán ugyanekkora hányada számol be TQM sikerekről (Taylor – Wright, 2003). Ennek oka döntően az, hogy nem sikerül az elkötelezettség kívánt szintjét menedzsment eszközökkel elérni.

Elkötelezettség a Lean Six Sigmában

A Lean Six Sigma a veszteségek minimalizálására törekszik, amit egyrészt nem tud végrehajtani a munkavállalók aktív részvétele nélkül, másrészt hosszú távon fenntarthatatlan az újratervezett munkakörnyezet, amennyiben a munkatársak nem hisznek az új rendben és nem elkötelezettek annak életben tartásáért. Ezért bár e cikkben bemutatott három minőségmenedzsment rendszer közül a Six Sigma koncepció rendelkezik a leginkább jól körülhatárolt folyamatjavítási módszerrel (DMAIC), illetve a minőség fejlesztése érdekében végrehajtott, műszaki paraméterek alapján történő statisztikai eljárások itt kapnak a legnagyobb teret, ennek a lean menedzsmenttel – a veszteségek és a változékonyság csökkentésének eszméjével – való integrációjában ugyanolyan markánsan megjelenik az alkalmazotti elkötelezettség fontossága, mint az előzőekben. A DMAIC elsősorban a folyamatingadozás csökkentésében segíthet, míg a lean menedzsment az emberi oldalon megragadható veszteségekre koncentrálnak (Balogh, 2010). A lean menedzsment koncepció alkalmazásának gátját egyik legjelentősebb mértékben az alkalmazottak elkötelezettségének hiánya jelenti (Rymaszewska, 2014). Szintén a humán értékeket emeli ki Mrugalska és Wyrwicka (2017) is, akik szerint a lean sikeres alkalmazása teammunkával

jellemzett kultúrában lehetséges, ahol a humánerőforrás menedzsment elkötelezett azért, hogy a dolgozók közös sorsuknak tekintsék a munkahelyi folyamatokat. A team-képesség, a közösségi érzés és tenni akarás az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettség erősítésével segíthető elő.

Elkötelezettség szerepe a szolgáltatásminőségben

Azokban a szolgáltató szervezetekben a dolgozók affektív elkötelezettsége elősegíti, míg a folytonos elkötelezettsége csökkenti a vásárlók lojalitását. A vevő akkor marad a vállalkozás ügyfele, ha a kapott szolgáltatás minőségét magasra értékeli (Brady – Cronin, 2001). Ennek megítélése csak részben függ a szolgáltatás árától, mert a drága szolgáltatás is lehet minőségi, illetve az olcsó is lehet alacsony minőséget produkáló, az elvárások és a szolgáltatás hasznos funkciói függvényében. Sokkal inkább függ viszont attól, hogy a vevő és az eladó munkatárs között milyen az interakció és kommunikáció, így tehát számít annak szakértelme (szakmai elkötelezettség), aktív, kezdeményező kommunikációja és az interakció minősége (affektív elkötelezettség), illetve az eladó lelkiismeretessége (szakmai elkötelezettség). Ebben a felfogásban sincs tehát értéke a folytonos és a tudatos elkötelezettségi faktoroknak sem a szervezet, sem a vásárló számára. A frontline dolgozók szolgáltatásminőség iránti elkötelezettségének fontosságát emeli ki Sun et al. (2012) is, mivel ez közvetlen módon hat az ügyfél elégedettségére és a szolgáltatás ügyfél által tapasztalt minőségére. A minőség iránti elkötelezettség véleményük szerint befolyásolja a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti elkötelezettséget és a nyújtott teljesítményt is. Más tanulmányok eközben az előbbiekkal ellentétben fordított oksági kapcsolatot mutatnak ki: e szerint a

szolgáltatásminőség határozza meg a szervezeti elkötelezettséget, amiben moderátor változó a munkatársak elégedettsége.

E cikk terjedelmi keretei nem teszik lehetővé a minőség és az elkötelezettség kapcsolatának teljeskörű bemutatását. Az alkalmazottak elkötelezettsége a minőségmenedzsment rendszerek koncepciókban elvárásként megjelenik, a vevői oldalon pedig meghatározó az érzékelt szolgáltatás minőségét illetően. A téma kutatói számára nemzetközi szinten is aktuális kérdés, hogy az elkötelezettség, a vevői lojalitás, az elégedettség és a tapasztalt minőség fogalmak kapcsolatait tisztázzák.

Irodalomjegyzék

- Balogh A. (2010): ISO 9001 – Lean Hat Sigma – Kiválóság I. rész. Minőség és Megbízhatóság, 43(6), 304-316.
- Brady, M. – Cronin, J. (2001): Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Capelli, P. (2008): Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Dale, B. G. (ed.) (2003): *Managing Quality*. Malden: Blackwell Publishing. pp. 27-35.
- Krajcsák Z. – Jónás T. (2014): An Analysis of Commitment Factors Depending on Generation and Part-Time Working in Selected Groups of Employees in Hungary. *Argumenta Oeconomica*, 33(2), 115-143.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mrugalska, B. – Wyrwicka, M. K. (2017): Towards Lean Production in Industry 4.0. *Procedia Engineering*, 182, 466-473.
- Raub, S. – Robert, C. (2013): Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry:

evidence from a multinational sample. Cornell Hospitality Quarterly, 54(2), 136-148.

Rymaszewska, A. D. (2014): The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs. Benchmarking: An International Journal, 21, 987-1002.

Siakas, K. V. – Georgiadou, E. (2003): The Role of Commitment for Successful Software Process Improvement and Software Quality Management. The 11th Software Quality Management Conference, SQM, 2003, 101-113.

Soltani, E. – Van der Meer, R. – Williams, T. – Gennard, J. (2003): Issues surrounding performance management in organisations with a TQM orientation. Proceedings of the 6th International Conference of QMOD, Paris, France.

Sun, P-C. – Hsu, W-J. – Wang, K. C. (2012): Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator. The International Journal of Human Resource Management, 23(7), 1462-1480.

Taylor, W. A. – Wright, G. H. (2003): The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes. International Journal of Manpower, 24(5), 535-550.

Thamizhmanii, S. – Hasan, S. (2010): A review on an employee empowerment in TQM practice. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 39(2), 204-210.



Szerző:

Dr. Krajcsák Zoltán a Budapesti Gazdasági Egyetem Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszékének munkatársa, főiskolai docens. Oktatóként 10 éve menedzsment, minőségbiztosítás, szervezeti magatartás, kutatómódszer-tan, vezetéselmélet, valamint információ- és emberierőforrás-menedzsment tárgyakat tanít. Kutatási területét az alkalmazotti elkötelezettség szervezetpszichológiai aspektusai, illetve a szervezeti kultúra és a lean menedzsment kapcsolatának vizsgálata képezik.

355 éve hunyt el Blaise Pascal



1623. június 19-én született, széles műveltségű édesapja tanította, tudós körökben forgott, sokat olvasott, így vált a matematika, a fizika, a vallásfilozófia, az irodalom kiváló tudósává.

A valószínűségszámítás megalkotásában alapvető szerepe van, tisztázza a nyomás és a vákuum fogalmát, innen a nyomás mértékegysége a pascal. Máig vita van arról, hogy ő készítette-e az első mechanikus számológépet, de a második hely biztosan az övé.

Törékeny fizikumú ember volt, a kemény munka megtörte fizikai és szellemei erejét, 1662. augusztus 19-én elhunyt. Élete 39 éve alatt sok jelentős dolgot alkotott, a hálás utókor mértékegységet, háromszöget, tételt, törvényt és eloszlást is elnevezett róla.

Szerény vélemény: a minőségügy néhány fogalmi pontosításához

Dr. Husti István

A minőségügy hazai térnyerésével szinte párhuzamosan kezdődtek meg és máig folynak azok az egyezkedések, esetenként viták, amelyek legfőbb célja: közös nevezőre hozni a különböző értelmezéseket, netán megegyezni a minőségügy magyar nyelvű alapfogalmaiban, alapdefinícióiban. Tisztában vagyok azzal, hogy jelenlegi helyzetünkben ez a „probléma” nem égetően fontos, azonban azért is jelentős, mert a szakmai „egy nyelven beszélés” valamennyiünk (és nem utolsó sorban az „ügy”) számára továbbra is előnyös lehetne.

Egyetemi oktatóként számomra a téma azért is jelentős, mert hiszem, hogy a tudásátadás első (és talán legfontosabb) feltétele az átadandó tudás egyértelmű és biztos birtoklása, amibe természetes módon tartozik bele a fogalmak és fogalom-meghatározások magabiztos kezelése.

Az egyértelműsége törekvés esetenként egyszerűbb, máskor korántsem az. A gazdaság-, illetve menedzsment-tudományok terén gyakran több „igazság” is létezhet. Nem véletlen, hogy az e témakörökhöz tartozó kérdések megválaszolását általában úgy kezdjük, hogy „az attól függ...”. Ennek alapján az egyetemi oktató alapvetően két lehetőség közül választhat:

- elkötelezi magát a több lehetőség közül valamelyik értelmezés mellett, vagy
- egyértelmű elköteleződés nélkül igyekszik a jellemző értelmezések minél szélesebb körét hallgatósága elé tárni, rájuk bízva, hogy melyiket teszik magukévá saját tudásbázisuk kiépítéséhez, fejlesztéséhez.

Az értelmezési gondjaink egy része abból fakad, hogy menedzsment-tudomány (és benne a minőségmenedzs-

ment) szókészlete, szakirodalma eredendően idegen-, elsősorban angol nyelven vált ismertté. Számos olyan idegen kifejezés terjedt el, amelynek egyszavas magyar megfelelőjét ez idáig még nem sikerült megtalálni. Ugyanakkor tanítani meg kell őket. Ilyen helyzetben ismét csak két lehetőségünk van:

- az idegen kifejezést körülírjuk magyarul, vagy
- használjuk az eredeti formát (írásban fonetikusán).

Dolgozatom anyagának összeállítására inspiráltak azok az élményeim is, amelyeket a közelmúltban szereztem néhány minőségügyi hazai konferencián. Ehhez kapcsolódva: a minőség ügyével elmélyültebben foglalkozó hazai szakemberek között mindig is tisztelője voltam, s vagyok ma is Prof. Dr. Veress Gábor munkásságának. Személyes kapcsolatunk sem mai keletű, érthető tehát Vele kapcsolatban bizonyos elfogultságom. Veress professzor számos megnyilatkozása foglalkozott a minőségügy nevezéktani kérdéseivel. Okfejtéseivel általában egyet értek. Témánk szempontjából kiemelkedően jelentősnek érzem azt a gondolatát, hogy nehéz (sőt: néha káros!) olyan, kissé bonyolultabb kategóriákat (mint például a minőségmenedzsment) tanítani, melynek alapfogalmait, illetve fogalomrendszerét nem tudjuk egyértelműen, érthetően és lehetőség szerint magyarul megfogalmazni. Egyik utóbbi megszólalásában a hazai minőségügy tragédiájának nevezi a minőségügyi fogalomrendszer egyértelmű értelmezésének hiányát.

Ezen okfejtések bázisán fejtem ki a továbbiakban véleményem a minőségügy néhány kulcs-területével, illetve fogalmával kapcsolatban, vállalva azt, hogy elgondolásaim nem találnak mindenkinél elfogadásra. Azt gondolom

azonban, hogy a témakör iránt érdeklődők véleménycseréje elősegítheti a közelítést az egy nyelven beszéléshez.

Minőségmenedzsment vs. minőségirányítás

A MTESZ Központi Minőségügyi Bizottsága tagjaként 2000. március 28-án a következőket írtam Dr. Zettner Tamásnak a Bizottság akkori elnökének: „Régi probléma köszön vissza, amikor a „quality management”-et „minőségirányítás”-nak fordítjuk. A gondot ott érzem, hogy a „management”-nek nem alakult ki igazán jó magyar megfelelője, hacsak a fonetikus „menedzsment”-et nem tekintjük annak. Szóösszetételben inkább mondok „minőségügyi” vagy „minőség-menedzsment” rendszert, mintsem „minőségirányítási”-t. Teszem ezt elsősorban azért, mert – jobb híján – elfogadom és oktató-kutató munkámban következetesen érvényesítem a rendteremtés szándékával évekkel ezelőtt kialakult értelmezést. Az MKM 16/1994. (VII. 8.) sz. rendelet mellékletében szereplő értelmezés szerint:

„...a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének, azokról való döntéseknek, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata, amelyet céljai eredményes és hatékony megvalósítása érdekében végez.”

Ez a definíció és a különféle szakirodalmak a menedzselés folyamatában sajátos, egymásra épülő feladatokat különböztetnek meg. A legáltalánosabb menedzselési alapeladatok, illetve funkciók: a tervezés, a döntés, a szervezés, a vezetés és az irányítás. (Ezek definíciói ugyancsak adottak.) A rész és az egész viszonyából következik, hogy a „menedzsment” kiváltása az „irányítás”-sal enyhén szólva sem szerencsés.

Javaslatom lényege tehát az, hogy ne tegyünk egyenlőségjelet a „quality management” és a „minőségirányítás” közé, mint ahogy ezt a legújabb fordítás és sajnos, egyéb megnyilatkozások is teszik.

„Kutyaugatás nem hallatszik az égig” – tartja a régi magyar közmondás. Talán ez is az oka annak, hogy az elmúlt, több mint másfél évtizedben az angol nyelvű szabványok – egyébként tiszteletet érdemlő – magyarra fordításában nem sikerült érvényt szerezni a jelzett kíváncsúnak.

A témával kapcsolatos álláspontom azóta annyiban változott, hogy az „irányítás” (directing) helyett az „ellenőrzés”-t (controlling) használom, követve ezzel a legtöbb angol nyelvű felosztás szóhasználatát. (Ezzel kapcsolatban már korábban is voltak gondjaim, melyeket úgy hidaltam át, hogy vonatkozó megnyilatkozásaimat rendre azzal kezdtém, hogy „az irányítás gerince az ellenőrzés”. Ezzel próbáltam enyhíteni az életem a szerintem helytelen rendeletbeli szóhasználatnak.

Úgy ítélem meg, hogy vázolt gondolataimra nagyon jól rimelnek Dr. Topár József gondolatai, amelyeket, egyebek mellett, a Magyar Minőség XXIV. évfolyamának 10. számában tett közzé

„Ezeket a rendszereket magyarul minőségbiztosítási, minőségügyi, majd nagyon helytelenül minőségirányítási (quality management) rendszereknek neveztük el. Alapvető különbséget nem találhatunk e megnevezések mögötti tartalomban, a rendszer szervezeten belül betöltött funkciójában. Én a minőségmenedzsment elnevezést tartom helyesnek. Véleményem szerint a menedzsment szó annyira beépült a magyar nyelvbe, hogy ennek használata napjainkban már nem okoz gondot. Gondoljuk meg a szoftver vagy a hardver szavaknak is kereshetünk magyar megfelelőjét, de ma már ez eszünkbe se jut. Bízom abban, hogy az MSZT az újabb szabványok magyar nyelvű kiadásánál már nem kívánja a menedzsment rendszereket irányítási rendszernek fordítani. (Mindig megdöbben-

nek, amikor például az MSZT szabványai között „Megbízhatóságirányítási” szabványról (MSZ EN 60300) olvasok megbízhatóság menedzsment helyett.)”

Ezen gondolatokhoz – egyetértésem ismételt hangsúlyozásán túl – nincs mit hozzátenni.

Minősegbiztosítás vagy valami más?

Nem tudom az okát, de tisztában vagyok azzal, hogy a hazai gyakorlati szóhasználatban szinte kitörülhetetlenül beívódott a „minősegbiztosítási rendszer” megnevezés a „minősegmenedzsment rendszer” helyett. Nem volna ezzel különösebb probléma, ha a minősegbiztosítás megjelölés nem volna foglalt. Az ISO 9000:2015-ös szabvány szerint a „minősegbiztosítás a minősegirányításnak (Sic!) azon a része, amely a bizalom megteremtésére összpontosít aziránt, hogy a minősegbiztosítási követelmények teljesülni fognak.” Eltekintve a minősegirányítás kontra minősegmenedzsment kérdéstől, itt is felmerül a rész és az egész viszonyának gondja. Nyilvánvaló, hogy a szervezeteknél kialakított és fenntartott minőseügyi rendszerek tekinthetők az „egész”-nek, nem szerencsés tehát azt a „rész”-szel helyettesíteni.

Mit lehet tenni e gyakorlat megváltoztatásáért? Nagy reményeim ezügyben nincsenek. Az oktatásban az mindenképpen kívánatos, hogy a tanulóknak/hallgatóknak tudatosuljon, hogy mindaz, ami a minőseggel való törődés kapcsán egy szervezetben történik, az rendszerbe szervezhető és ezt a rendszert minősegmenedzsment rendszernek nevezzük. Miként a menedzsment általában, úgy annak minősegbiztosítási változata is komplex kategóriaként értelmezhető és így számos funkció és feladat összerendezéséhez biztosít keretet. Így természetesen helye van benne mindannak, ami a fogyasztói bizalomkeltéssel kapcsolatos. Ezen túlmenően hangsúlyozni kell,

hogy a hazai gyakorlatban általánosan elterjedt a minősegbiztosítás fogalma, megjegyezve és bízva abban, hogy a fiatalabb generáció számára, munkába állásukat követően sem lesz idegen a minősegmenedzsment rendszer megnevezés. E vonatkozásban ugyanis, megítélsem szerint, nem elsősorban a megnevezés a fontos, sokkal inkább az, ami mögötte történik a minőség fejlesztése, a felhasználói igények mind magasabb szintű kielégítése érdekében.

Források

- Husti István: A minősegmenedzsment összetevői. SZIE Kiadó, Gödöllő, 2016.
- Topár József: Minősegmenedzsment rendszerek jövője az egészségügyben. Mit mutatnak más szektorok tapasztalatai? Magyar Minőség XXIV. évfolyam 10. szám, 2015. október, p.: 29-37.
- Veress Gábor: MINEK NEVEZZEZEK? A hazai minőseügyi nevezéktan időszériú kérdései. EOQ MNB Pódiumbeszélgetések a Minősegről, Budapest, 2017.01.31.



Szerző:

Husti István Mg. Gépészmérnöki alapidiploáját 1973-ban szerezte, majd egy gazdasági mérnöki és egy szakközgazdász oklevéllel fejezte meg a dokumentált tudását. 1981-ben kandidátusi, majd 2007-ben „MTA Doktora” tudományos címet szerezte meg. Egy rövid kitérőtől eltekintve ezidáig egy munkahelyen dolgozik: a jelenlegi Szent István Egyetem Gépészmérnöki Karán, 1995 óta egyetemi tanárként. Alapító igazgatója a Műszaki Menedzsment intézetnek, jelenleg tanszékvezetőként az Alkalmazott Menedzsment Tanszéken dolgozik. Közel két évtizede koordinálja a műszaki menedzser-képzést. Szakmai érdeklődése többirányú, elsősorban az alkalmazott menedzsment-tudományokkal (minőség-, innováció-, stratégiai-termelés-, projekt- és vállalkozás-menedzsment) foglalkozik, de szívesen nyúl vissza szakmai gyökereihez is, az agrárinnováció és a mezőgazdasági műszaki fejlesztés ökonómiai és menedzsment problémáihoz. Regisztrált publikációinak száma meghaladja az 500-at. 2016-ban „A minősegmenedzsment összetevői” című munkája kiérdemelte a Magyar Minőség Szakirodalmi Díj” elismerést.

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Torma Beátával Szódi Sándor



„Szerintem a minőség = vevői elégedettség. S a vevőt értsük a lehető legszélesebb értelemben. Nem az számít, hogy mit gondolok én arról, amit adok, eladok, vagy szolgáltatok, csak az a lényeg, hogy a vevőmnnek mennyire felel meg. Nálunk az emberi minőség kulcskérdés ...”

Torma Beáta

- Minőségszakemberek körében egyre ismertebbé válsz! Kezdjük mégis egy rövid szakmai életút eddigi állomásainak bemutatásával!
- Eredeti végzettségem pedagógus, de már a főiskola ideje alatt is kerestem az aktív szellemi kihívásokat, így kerültem elég gyorsan – akkor még csak a diákmunkát szervező – jelenlegi cégem jogelődjéhez. Igazi belső karrier utat bejáró munkatárs lettem, szerencsére érdeklődésem megvalósítását vezető kollégáim sosem hátráltatták én pedig szeretek tanulni; gyakorlatban éppúgy, mint oktatási intézményben. 2001-ben közgazdász diplomát, majd a Budapesti Műszaki Egyetemen munkavédelmi oklevelet szereztem, később pedig a Pécsi Tudományegyetemen tanultam. Két munkajogi szakirányú

diplomámmal jelenleg munkaügyi, munkajogi és munkavédelmi területeken tevékenykedem főként cégcsoportunkon belül, de külső megrendelők számára is.

- Ahogy az a pályám során többször, több munkaterülettel kapcsolatban megesett – a minőségirányítással is előbb találkoztam a gyakorlatban, mint valamiféle tanulmány kapcsán.
2004-ben - akkor a Pannon-Work Zrt. egyik alapító tulajdonosaként magam is azon a véleményen voltam, hogy a cégcsoport földrajzi és szervezeti növekedése megköveteli valamely rendszerszerű folyamatszabályozás bevezetését, így elhatároztuk az ISO 9001 szabvány szerinti működés elindítását és tanúsítását. Minőségirányítási vezetőként akkor ez nekem ugrás volt a vak sötétbe, hiszen nem voltam képzett minőségügyi szakember. Azóta persze igyekeztem felzárkózni szakmailag, tanulok,

ahol és akitől lehet. Kiváló szervezetnek tartom az ISO 9000 Fórum Egyesületet, páratlan a munkája a hazai minőségügy, a szakemberek összetartása terén.

- **Mivel foglalkozik egy Diákmunka, Munkaerő - Kölcsönzési és Közvetítési cég minőségirányítási vezetője? Milyen speciális, a területre jellemző feladataid vannak?**

- A legkülönlegesebb ebben a munkában, hogy maga a „termék” az élő ember, egész pontosan az ő munkaereje, szaktudása, és persze teljes személyisége. Egészen érdekes e „terméknek” a minőségellenőrzése: a módszerek, eszközök, amelyekkel keressük, kiválasztjuk, és beillesztjük a dolgozókat egy-egy szervezetbe. Hiszen nekünk az a dolgunk, hogy a vevői követelményeknek leginkább megfelelő munkatársat találjuk meg ügyfeleinknek. Ne felejtsük el azt sem, hogy ezen a munkaerőpiacon a munkát vállaló ember szintén a vevőnk. Saját - néha egészen különleges - elvárásaival a munkát illetően.

Mindezt úgy kell a lehető legjobban megoldanunk, hogy nem vagyunk a munkavégzés helyszínén folyamatosan, szimultán 150-200 partnercéggel, 3-4000 munkavállalóval tartjuk a kapcsolatot, miközben közel húsz irodánk és három külföldi leányvállalatunk megközelítőleg 200 belső munkatársa számos projektben kapcsolódik össze egymással tartósan, vagy időszakosan.

Folyamatosan keressük, fejlesztjük a használható eszközöket, módszereket, de gyorsan elvesznénk, ha nem működne a minőségirányítási rendszerünk.

- **Az MSZ EN ISO 9001:2015 szabványról mi a véleményed? Milyen átállási gondjaitok voltak, lehetnek?**
- Mi csak idén birkóztunk az átállás feladatával, s a magam részéről nem bánom ezt, mert így módunkban állt,

hogy az elmúlt egy évben aktívan keressük mások tapasztalatait, igyekeztünk ezekből tanulni, s a szabványt magát is részleteiben, kis lépésenként tanulmányozni.

E nyugodt felkészülés után az alkalmazást tekintve már túl sok bonyodalmat nem láttam; a kockázatértékelés alapú szemlélet sem hordozott újdonságot számomra, hiszen a munkavédelemben már legalább 15 éve dolgozunk a munkahelyi kockázatértékeléssel, különböző módszertanival. Erre szokták mondani: nincs új a nap alatt.

- **Mit jelet számodra a jó minőség? Mi a véleményed az emberi minőségről?**

- Szerintem a minőség = vevői elégedettség. S a vevőt értsük a lehető legszélesebb értelemben. Nem az számít, hogy mit gondolok én arról, amit adok, eladok, vagy szolgáltatok, csak az a lényeg, hogy a vevőmnak mennyire felel meg. Nálunk az emberi minőség kulcskérdés, hiszen csak és kizárólag velük, az emberekkel dolgozunk. Emberek vannak a megrendelő cégeink mögött (képviselőiként), emberek a munkavállaló jelöltjeink a 15 éves, pár hetet dolgozó diáktól a kölcsönzött munkavállalón keresztül az alkalmi foglalkoztatott nyugdíjasig, a betanított munkát végző munkatárstól, a külföldre vágyó szakmunkáson át a közvetített csúcsvezetőig. Emberekből áll ugyanakkor az a szervező csapat, akik az egész rendszert üzemeltetik országszerte. Ennyi dimenzióban csak emberekkel foglalkozni igazi kihívás, de nagyon szép feladat.

- **Mint emberi erőforrás szakembert is kérdezlek: a minőségszakemberek utánpótlása megoldott hazánkban?**

- Néhány specializációtól eltekintve a felsőoktatásból kikerülő fiataloknak nagyon kevés fogalmuk van e szakmáról, szakterületről. Nem nagyon látom a szakma képviselőit a munkaerőpiacon.

Ha megkérdezek fiatalokat állásinterjún ilyen irányú tanulmányaikról, legtöbbször a zavart válasz: „...hát volt valami minőségbiztosítás tárgy az egyik félévben...” Szerintem ez elkeserítő.

• **Hogyan fejleszted minőségügyi ismereteidet? Miként tudsz naprakész maradni?**

• Sajnos, nem tudok naprakész lenni. Jó lenne több szakirodalmat olvasni, több olyan programra, konferenciára eljutni, ahol tanulhatnék. Az ISO 9000 Fórum Egyesület programjai persze „kötelezőek”, szerencsére ezek nagyon hasznos tanulási platformok. Ha lenne megfelelő posztgraduális képzés a felsőoktatási piacon, komolyan elgondolkodnék, - nem az oklevél, hanem a felcsipegethető tudáshalmaz miatt.

• **Milyen sikerélményeid voltak munkahelyeden az utóbbi időben?**

• A minőségügy területén a zökkenőmentes átállásunkat sikerként éltem meg. Más munkaterületeim kapcsán pedig a szolgáltatás-fejlesztés terén volt néhány ötletem, amely a cégcsoportnak portfólió-szélesítést jelenthet a közeljövőben.

Az én munkámban ez a legjobb: széles spektrumú rálátás, stratégiai gondolkodás, jó ötletek látványos eredményekhez vezethetnek, miközben nem korlátoznak, nem szorítanak szűk keretek közé.

• **Az ISO 9000 Fórum Egyesület Nemzeti Minőségügyi Konferenciáinak háziasszonyi szerepét is ellátod. Szeptemberben lesz a XXIV. konferencia? Mennyiben lesz ez más, mint a korábbiak voltak? Hogyan készülsz a rendezvényre?**

• Csak ámulok és izgatottan várom a rendezvényt. Amióta ismerem az ISO 9000 Fórum Egyesületet, mint szervezetet és a vezetőit, minden évben volt a nemzeti konferencián szakmai újdonság, innovatív ötlet, de az idei – a jelenleg megismerhető információk alapján - többszörösen különleges lesz. A program témája, vezérelve napjaink egyik legidősebb, legfontosabb kérdése, a programstruktúra is újdonságokat hoz, viszont jó érzékkel tartja meg a rendezvény erősségeit a vezetőség: kiváló előadók, választékos program, fantasztikus, ütemezett időgazdálkodás, a résztvevők maximális és rugalmas kiszolgálása és még sorolhatnám.

A konferencia szervezésében már évek óta aktívan vesznek részt, de ennek a munkának a javát a megelőző hetekben végzett és a helyszíni teendők teszik ki. Így lesz ez idén is.

Addig partnereink között és ismerőseim körében igyekszem népszerűsíteni a rendezvényt, mert meggyőződésem, hogy ár-érték arányban a legjobb szakmai rendezvény lesz idén is.

• **Munkád rengeteg elfoglaltsággal jár. Hogyan tolerálja mindezt a családod?**

• Hatékony időgazdálkodás és prioritizálás kérdése. Előbbi tanfolyamon is - és persze az életben - tanultam, utóbbi gyakorlat kérdése: ma már nem foglalkozom mindezzel, tudok elengedni. Egyébként nagyon szerencsés és hálás vagyok, családom türelme és támogatása nélkül nem menne mindez egyszerre. Az otthon kiegyensúlyozott biztonsága optimális háttér ahhoz, hogy azt és annyit vállaljak, amennyit szeretnék. Hogy ez túl ideálisnak tűnik? Néha én is csodálkozom. Szerencsére én is jobban szeretek adni, mint kapni, ezt betartom otthon is. Nagyon igyekszem, hogy hosszabb időtávban a munka és a magánélet egyensúlya ne boruljon.

• Miként regenerálódsz?

- Számomra a tökéletes regeneráció az amatőr sport. Furcsa dolog ez, mert már harmincon túl kezdtem sportolni (ha az iskolai testnevelés óráktól eltekintünk), de ez az aktivitás addig „fajult” nálam az évek során, hogy manapság a mindennapjaim része. Képes vagyok akár kora reggel, akár késő este edzésre menni, csak ne maradjon ki a napi penzum. Kiváló szellemi kikapcsolódás, nagyon fontosnak tartom az egészségmegőrző szerepét, és szuper sporttársak, fantasztikus edzők erősítik az összetartozást. Funkcionális mozgásformákat választottam (kettlebell, TRX, crossfit), ha naponta jut rá időm, testem, lelkem rendben van. A gyerekkori tíz év zongoratanulmányokból a zene iránti rajongás maradt. Zenei mindenevő vagyok, igazi ünnep, ha egy-egy különleges koncertre eljutok.
- Örülök, hogy válaszoltál kérdéseimre. A további munkasikerekhez, személyes céljaid eléréséhez sok sikert és jó egészséget kívánok!

Hirdessen a

MAGYAR MINŐSÉG®-ben

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

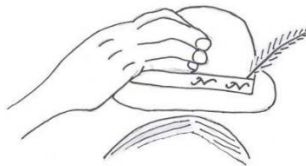
30 éves a Malcolm Baldrige Díj



1987. augusztus 20-án szignálta Ronald Reagan amerikai elnök a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségfejlesztési Törvényt, amely rendelkezett egy nemzeti minőségügyi díj létrehozásáról is. A törvény és díj névadója az alig egy hónapja – tragikus balesetben – elhunyt kereskedelmi miniszter lett. Vele októberben részletesen is foglalkozunk, mivel akkor ünnepeljük születésének 95. évfordulóját. A Malcolm Baldrige Díj a világon másodikként alapított minőségdíj (majd 40 évet kellett várni az első, a Japánban 1950-ben alapított Deming Díj után). Kezdetben termelő és szolgáltató vállalatok és kis cégek kaphatták, később kiterjesztették az oktatásra, egészségügyre és a közigazgatásra is. További sikeres 30 esztendő kívánunk!

Le a kalappal!

Sződi Sándor



„**Emberközpontú munkahely teremtése**, mely a hátránnyal, nehézségekkel küzdő, az elsődleges munkaerőpiac foglalkoztatási feltételei szerinti munkát vállalni nehézségekkel tudó embereknek kíván teljes értékű szerepet nyújtani a munka világában. Ezen célcsoporttal a **piaci kívánalmaknak megfelelő minőségi termék és szolgáltatás nyújtása**, melyet elsődlegesen a komplex humánpolitikai szervezettség eszközével érünk el.

Híd kívánunk lenni a hátránnyal élők és a modern munkaerőpiac között.”

Oplaznik Gabriella alapító tulajdonos

- Kedves Gabriella! A **MEMFO Rehabilitációs Kereskedelmi és Szolgáltató Nonprofit Kft.** honlapjának kezdőlapján olvasható idézet bővebb kifejtésére és egy rövid cégbemutatóra szeretném kérni!
- Cégünk 18 éve kezdte el a foglalkoztatás Komárom-Esztergom megyében 50 fővel. Ma közel 300 főnek adunk munkát, 5 telephelyen, és a megváltozott munkaképességű dolgozóink mindössze a létszám 30%-át teszi ki. Az elmúlt időszakban nagyon sokféle munkával volt dolgunk, ma a teljes kétszámunk az autóparnak szállít be autókábeleket. Partnereink azért szeretnek velünk dolgozni, mert kiváló minőséget és a megállapo-

dásban rögzített szállítási időpontokat pontosan betartjuk, vevőinkkel a kommunikáció kiváló. Köszönet a stabil és lelkiismeretes munkatársaimnak, és vezetőiknek. A megalakuláskor a megváltozott munkaképességű személyek, rehabilitációs célú munkahelyteremtése volt a cél. Ebben az időben megtanultuk, hogy bár hozzánk elsődlegesen az egészségi károsodással élők kerülnek, minden ember számára az egyéni munkakörnyezet és munkafeladat az, ami nem csak lehetőséget a foglalkoztatásra, de elkötelezett és felelősségteljes munkavállalót von maga után. Mi a kezdetek óta egyfajta megállapodást kötünk a dolgozókkal, melynek az a két legfontosabb pontja, hogy mindketten azt adjuk egymásnak, ami

a másik számára a legfontosabb. Mi mint munkáltató, olyan munkakörülményeket és feladatokat, ami összeegyeztethető az egészségi állapotával, szociális, mentális helyzetével, a munkatársaink pedig mind-ezekért a képességeik szerint a legbecsületesebb módon minőségi munkavégzést adnak cserébe. A kommunikáció folyamatos nem csak termelés oldaláról, de a rehabilitáció érdekében is, így nem csak azt tudjuk a munkatársainkról, hogy ki milyen hatékonysággal dolgozik, de azt is, hogy éppen milyen élethelyzetben van. Természetesen a hátránnyal élők vannak ma is legnagyobb létszámban nálunk, akik a mai multinacionális foglalkoztatók elvárásainak nem tudnak megfelelni, mivel nem tudnak napi 2-3 órát utazással tölteni a lakóhely és a munkahely között, vagy a gyermekvállalás, családi állapotuk okán nem tudják a többműszakos, vagy/és folyamatos munkarendet vállalni. Nálunk a telephelyek azért vannak a településeken, és ezért kislétszámúak, hogy az utazás ne jelentsen gondot, valamint így a településszerkezethez tudjuk a munkaidőket rugalmasan igazítani, ugyan úgy, ahogy az egyéni munkaidőket is rugalmasan tudjuk kezelni, pl részmunkaidővel. Nálunk egy műszak van és heti 5 munkanap, hogy a hétvége a pihenésé, a családé legyen, hiszen a család az elsődleges közössége egy egészséges társadalomnak. Munkamódszereinken nem változtattunk, így tapasztalataink alapján nálunk jóval kevesebb a fluktuáció, az elvándorlás, mint más foglalkoztatóknál, remélem kollégáim a MEMFO-t a második családjuknak tekintik, amit érdemes megbecsülni.

- **A minőségi termék és szolgáltatás elérését prioritásként kezelik. Mit tesznek a minőségügyi szemlélet erősítéséért?**
- Azon túl, hogy a vevőnk minőségbiztosítási politikáját és az ezzel járó folyamatokat, mind a termelésben, mind a dokumentációban nagyok komolyan kezeljük, a magunk

részéről speciális belső képzési rendszert vezettünk be. Ebben a képzési rendszerben a vállalati kultúrának is kiemelt része a minőségbiztosítás, a minőségi munkavégzés, az egyéni felelősség. A tematikánk alapján a dolgozóink az egész vállalati szervezési folyamatokat megismerik, és a saját munkakörük, posztjuk folyamatát a szervezet egészébe beépítve sajátítják el. Megtanulják azt, hogy az általuk előállított termékre úgy nézzenek, mint értéket képező minőségi árura, és tudják, hogy Ők saját maguk mit tesznek ehhez hozzá. Ezzel elérjük, hogy a legegyszerűbb munkafolyamatot is nagy odafigyeléssel és felelősséggel végezzék. A minőséget a hatékonysággal együtt napi szinten, folyamatosan figyeljük, és értékeljük. A dolgozóink havonta írásban, negyedévente személyes interjúban kapnak visszajelzést a munkájukról. Képzéseink egymásra épülnek: Az új dolgozó betanítását követően éves ismétlő oktatások vannak azoknak, akiknek a szintfelmérése azt mutatja, hogy vannak területek, melyek hátrányba szorultak a gyakorlat során. A hosszú betegállományból. GYES-ről, GYED-ről visszatérők esetében, vagy aki pozíciót vált, esetleg a karrier lépcsőn feljebb lép, új oktatásokat kell kapjon, hogy a megfelelő tudás és képességek birtokában tudjon munkát vállalni. Az új dolgozók gyors és zökkenő-mentes beillesztése érdekében idén mentor-programot kezdünk, ami a vállalati kultúra gyakorlati átadását célozza meg. Valamint fejlődő-programunk a munkakörök kiválóságainak nyújt segítséget akadálymentes magasabb pozíció ellátására, ennek a programnak a tematikáját, módszertanát is szeretnénk idén leírni, mivel a gyakorlatban már eredményesen működik.

- **Hogyan követik vevőik elégedettségét? Kérem, említse meg legfontosabb partnereiket!**

- 13. éve a munkánk nagy részét a SEWS Magyarország Kft-től kapjuk, a karácsonyi szezonra szoktunk elvállani a Szamos Maripán Kft részére csomagolási munkánkat, velük is 15 éves kiváló partneri kapcsolatunk van. Talán ezek a számok bizonyítják, hogy megbízhatóak vagyunk és partnereink maximálisan elégedettek velünk. Mind ezekért azonban a folyamatos kapcsolattartás a felelős. Aktuális termelés esetén a napi termelési folyamatokban, a vevőinkkel, a megfelelő területekkel, azok vezetőivel telephelyeink napi kapcsolatot tartanak fenn. Operatív igazgatói szinten havonta van személyes egyeztetés a felmerült kérdésekben, a jövőtervezésben, stb. Cégvezetői szintű megbeszélésekre mára már évi egy-két alkalommal van szükség, elsősorban a gazdasági, vagy fejlesztési kérdések esetén.

Jelenleg van kidolgozás alatt egy új partnerrel a hosszútávú együttműködés lehetősége, a megegyezés már létre jött, jelenleg az auditorunk és a trénerok dolgozzák ki a képzési tematikát, hogy az általunk fontos tréningekben beépítsük az új munkafolyamatokat, elvárásokat, feltételeket. Nagyon remélem, hogy az eddig bevált módszerek betartásával az új vevő is elégedett lesz a munkánkkal és ennek köszönhetően gazdaságilag stabilabb lesz a vevői környezetünk.

- **Több olyan, régió kívűl is elismerésre méltó tevékenységet végeznek, mint például a MEMFO Barátok-közt program sorozat. Mit érdemes erről tudni, és milyen eredményeik vannak?**
- A MEMFO Barátok-közt programsorozatot több minden is életre keltette. Elsődlegesen az, hogy éreztük, hogy a telephelyeinken dolgozók baráti köröket alkotnak és szeretnek a munkán kívűl is találkozni. Akadtak alkalomak, jutalomkirándulások, amikor a távoli telephelyeken

dolgozók találkoztak egymással, és ezek felerősítették az érdeklődést egymás iránt. Nem tagadhatjuk le azonban azt sem, hogy a mai munkaerőhiány nálunk is megmutatkozott és az addig ismeretlen fluktuáció 2014-től emelkedni kezdett. Mivel cégünk igen alacsony eredménytartalékkal dolgozik, így az elvándorlás csökkentésére szóba sem jöhet a multik által diktált 30-50 ezer forintos cafetéria csomagok, és valójában a humán politikánktól is távol áll ez a fajta megközelítés. Ugyanakkor sokat tanulunk azokon a konferenciákon, képzéseken, melyekre a vezetőink járnak, és az ott tanultak azt mutatják, hogy a mai generációknak az élményszintű és a rugalmas munkahely nagyobb megtartó erő, mint a fizetés központú jutalmazás. Ezek alapján úgy döntöttünk, hogy havonta szervezünk olyan programokat, ahol a fenti igények többségét biztosítani tudjuk, így születtek meg a következő programok:

- o MEMFOlimpa: termelési területenként, feladatok alapján mérik össze a tudásukat a dolgozók, és egy szuperdöntőn a telephelyi bajnokok is összemérik erejüket.
- o Ki-Mit-Tud: külső helyszínen megmutatják egymásnak a kollégák, hogy mit szeretnek csinálni szabadidejük alatt: Zumba, agyagozás, horgolás, csipkeverés, hegymászás, főzés, masszázs...
- o Tolerancia nap: a telephelyek maguk választhatnak egy helyi civil szervezetet, közösséget, akik tettek a tolerancia érdekében, s nekik 100 ezer Ft értékű adományt adnak.
- o Böllérkedés: a 18. születésnap alkalmából disznót vágunk és feldolgoztuk.
- o Utószilveszter: élő zenés este batyus ellátással,

- o Kamra napok: helyi termékekkel és nagybani áron töltöttük fel a dolgozóink éléskamráit,
 - o Tavaszi telephelyi szépítkezés: telephelyünk belső környezetét takarítottuk ki és virágoztuk fel.
 - o Gyereknap: Ács várossal közösen ünnepeltük idén a gyermeknapot, ugrálóvárakkal, családi játékokkal és rengeteg palacsintával.
 - o Programjainkról a facebookon zárt csoportokat alkotva is megemlékezünk.
- **Köszönöm válaszait. Kívánok további munkasikereket! Tevékenységük és a kollektíva előtt: LE A KALAPPAL!**



190 éve született Martin Lajos



Budán született 1827. augusztus 30-án, még tűzértiszt korában ismerte fel, hogy a légcsavar alkalmas lehet a levegőnél nehezebb szerkezetek meghajtására alkalmas lehet. A repülés 1856 óta foglalkoztatta, elsőnek gondolt arra, hogy a repülőgép szárnyán csűrőfelületeket alkalmazzon, melyek hajlásszögének ellentétes irányú beállítással a gép egyik vagy másik oldalra dönthető és fordulatba vihető. „Lebegő kerék” repülőgépére szabadalmat is kapott. Foglalkozott a szélenergia hasznosításával is. A kolozsvári egyetemen tanított matematikát és az egyetem rektorává is megválasztották. A magyar repülés egyik úttörője 1897. március 4-én hunyt el Kolozsvárott.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ 2017. november 7-8. XXVI. Magyar Minőség Hét konferencia – „A változás pozitív aspektusai”

- Újratanúsítás –főbb változások az ISO 9001:2015 szabványban
- Változások a szabványos irányítási rendszerek működtetésében
- Műhelymunkák
- Pályázati díjak átadása

➤ 2018. május 10-11. XXVII. Magyar Minőség Hét - „Célbaérés – 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 Magyar Minőség Társaság 2017. évi pályázata

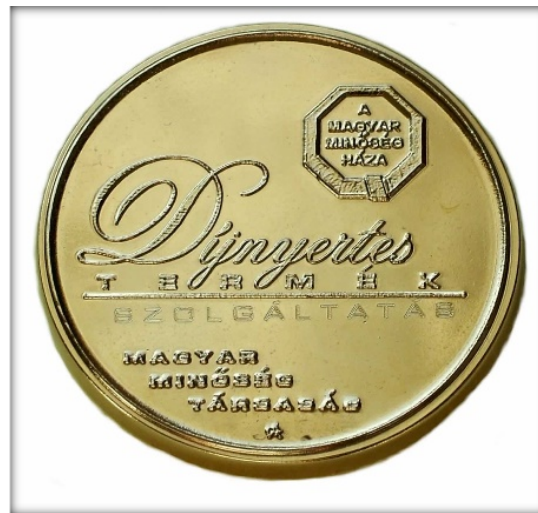
A Magyar Minőség Társaság idén is meghirdeti a Magyar Minőség Háza 2017, az Év Magyar Minőség irányítási rendszermenedzsere 2017. és a Magyar Minőség Portál 2017, Magyar Minőség eOktatás 2017, Magyar Minőség szakirodalmi 2017 díjakat, amelyekre már lehet pályázni. Továbbá várja a javaslatokat a Magyar Minőség legjobb szerzője díjazottjára.

<https://quality-mmt.hu/palyazatok-2017/>

A **Magyar Minőség Háza** pályázatunk célja a hazai, kiemelkedő minőségű termékek, fejlesztések és szolgáltatások népszerűsítése, a fogyasztók tájékoztatásának elősegítése.

Azon termékkel/szolgáltatással lehetett pályázni, melynek jellemzői:

- Magyarországon fejlesztették, állítják elő, vagy/nyújtják,
- minőségjellemzői kiemelkedők,
- minőségük egyenletes, mert a termék előállítás/a szolgáltatás tanúsított minőségirányítási rendszerben folyik, vagy az egyenletesség egyéb módon bizonyítható,
- a termék előállítása és felhasználása/a szolgáltatás környezetkímélő.



A díjat 1996-ban alapította a Társaságunk, eddig 287 pályázó nyerte el a díjat.

Tavalyi díjazott: Szent Erzsébet Otthon Társaság Idősek Otthona.

<https://quality-mmt.hu/magyar-minoseg-haza-dij-2017/>

Az Év Magyar Minőség irányítási rendszer menedzsere címet az a személy nyerheti el, aki jelentősen közreműködött Magyarországon működő – termelő vagy szolgáltató – gazdálkodó szervezet vezetésébe hatékonyan beépült, bizonyíthatóan eredményes irányítási rendszerének (MIR, KIR, MEBIR, KES stb.) fejlesztésében.

A díjat 1997-ben alapítottuk eddigi díjazottak száma 18.

<https://quality-mmt.hu/az-ev-magyar-minoseg-iranyitasi-rendszer-menedzsere-2017/>



A Magyar Minőség Portál díj pályázat célja: kiemelkedő minőségi jellemzőkkel rendelkező magyar nyelvű portálok népszerűsítése. A díjra pályázni lehet bármely magyar nyelvű portállal, domain névtől és a tárhely földrajzi elhelyezkedésétől függetlenül.

A díjat 2006-ban alapítottuk eddig 6 díjat adtunk át.

<https://quality-mmt.hu/magyar-minoseg-portal-dij-2017/>



A Magyar Minőség Szakirodalmi díjat az az alkotó (szerző, alkotószerkesztő, szakfordító, stb.) nyerheti el, aki az elmúlt 3 évben megjelent szakirodalmi művel (könyv, tanulmány, szakcikk nyomtatott, vagy elektronikus formátumban) jelentősen hozzájárult a hazai MIR, KIR, MEBIR, stb. fejlesztéséhez.

A díjat 1997-ben alapítottuk, eddigi díjazottak száma 20.

Tavalyi díjazott: Dr. Husti István „A minőségmenedzsment összetevői” című könyve.

<https://quality-mmt.hu/magyar-minoseg-szakirodalmi-dij-2017/>



A Magyar Minőség eOktatás díj pályázat célja: a kiemelkedő minőségű elektronikus oktatási anyagok és a jelentős eredményeket elért alkalmazók népszerűsítése. A díjra pályázni lehet bármely magyar nyelvű elektronikus tananyaggal vagy működő eLearning portállal, domain névtől és a tárhely földrajzi elhelyezkedésétől függetlenül. Intranetet működtető alkalmazók is pályázhatnak.

A díjat 2006-ban alapítottuk, eddigi díjazottak száma 9.

Tavalyi díjazott: Balázs-Diák Kft.

<https://quality-mmt.hu/magyar-minoseg-eoktatas-dij-2017/>



A Magyar Minőség legjobb szerzője díj 2017. A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége adja át a megelőző év legjobb szerzőjének. A főszerkesztő – az olvasók véleményét is kikérve – írásbeli javaslatot tesz a szerkesztőbizottság szeptemberi ülésére az általa legjobbnak tartott cikkekre, illetve azok szerzőire.

Kérjük tegyenek javaslatot a díjazandó cikkekre 2016. év cikkei közül, a Magyar Minőség főszerkesztőjének az ujsag@quality-mmt.hu címre küldött e-mailben!

Tavalyi díjazott: Papp Zsolt Csaba.



A pályázatokról további információt a Társaság honlapján, <https://quality-mmt.hu>,

titkárságán a titkarsag@quality-mmt.hu e-mail címen vagy a 2156061 telefonszámon kaphat.

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

**Fejleszteni szeretné minőségügyi
ismereteit?**

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

[Lépjen be itt](#)

A visszaszámlálás elindult!

Puskás László

E sorok papírra vetésének idején több rangos sporteseményre került sor. A hosszabb távú versenyeken kongatással jelzik a versenyzők számára a finis kezdetét. Azt gondolom, hogy az irányítási rendszermenedzserek számára is itt a határozott kongatás ideje, tovább nem halogatható az új ISO 9001:2015 és az ISO 14001:2015 szabványokra való átállás végrehajtása.

Az új szabványok 2015 szeptemberében jelentek meg, időközben kiadásra kerültek az MSZ EN ISO 9001:2015 és MSZ EN ISO 14001:2015 jelzettel azok magyar nyelvű változatai is. A korábbi szabványok alapján megszerzett tanúsítványok érvényessége kapcsán a Nemzetközi Akkreditálási Fórum (IAF) és a CASCO (Committee on Conformity Assessment) közös megállapodása alapján a következő feltételek kerültek meghatározásra:

- Az ISO 9001:2008 valamint ISO 14001:2004 szabványok szerinti tanúsítványok érvényességét csak 2018.09.14-ig ismerik el. Ezen határidő után csak az új ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 szabvány szerinti tanúsítványok érvényesek.
- Az áttérési időszak alatt az ISO 9001:2008 és ISO 14001:2004 szerint kiadott tanúsítványok lejáratí ideje megegyezik a 3 éves áttérési időszak végével, azaz 2018.09.14-el.

Az ISO rendszerek alkalmazása tekintetében a hazai gyakorlat is követi a nemzetközi trendet. A működő rendszerek alapjául legtöbbször az ISO 9001 szerint kialakított irányítási struktúra szolgál, amihez integrálásra kerül a többi,

az adott szervezet működését támogató irányítási rendszer, mint például az ISO 14001 szerinti környezetirányítási rendszer. E nagyobb érintettségre való tekintettel, a továbbiakban a minőségirányítási rendszer követelmények legfőbb újdonságaival foglalkozunk.

Mi változott a szabványban, mi vár a felhasználókra?

Formai változások

Az ISO 9001:2015 újdonságai között az első szembetűnő változás a dokumentum belső felépítésének, struktúrájának változása. Az új kiadású, menedzsment témakörében megjelenő szabványok már az ún. ANNEX SL keretrendszer követve kerültek kidolgozásra. Felismerve azt a helyzetet, hogy ma már a szervezetek működése egyre több területre kidolgozott szabványok felhasználása alapján valósul meg, amelyek együttes hatékonysága leginkább a részrendszerek integráltságának minőségétől függ, célszerű a rendszerszabványokat is azonos struktúrát, nyelvezetet és terminológiát felhasználva elkészíteni. Így az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 is követi a keretrendszer szerinti 10 fejezetből álló szabványos struktúrát. Az egyes szabványok közös terjedelmébe tartozó fogalmak, valamint a követelmények megfogalmazása is követi a közös sémát. Ez a törekvés a felhasználók szempontjából hasznos lehet, a rendszerek integrálását egyértelműen megkönnyíti.

Annak ellenére, hogy az ISO 9001:2015 legfontosabb funkciója a minőségirányítási követelmények meghatározása, határozottan érzékelhető a tágabb, általános menedzsment szemlélet térnyerése, a vezetési funkciók és az azokkal kapcsolatos tevékenységek egyre szélesebb

megjelenítése. A szabvány új tartalmi elemeinek szinte mindegyike leginkább és közvetlenül a vezetés, a menedzsment által befolyásolható, vagy képviselhető, a legfontosabb kapcsolódó döntések a vezetőség hatáskörébe tartoznak.

Szervezeti kontextus

A mai felgyorsult, információ alapú, magasan technológizált, szervezetek közötti széles együttműködésre alapuló gazdasági élet korában elengedhetetlen az adott szervezet létezési és működési környezetének megértése, a külső és belső függőségek azonosítása, és azok várható hatásainak folyamatos értékelése, szükség szerinti kezelése. Ennek az ún. szervezeti kontextusnak a körvonalazása, a nyomon követés módjának szükséges és elégséges mértékű meghatározása, ehhez megfelelő erőforrások biztosítása, és nem utolsósorban a kapott információk felhasználása és beépítése a mindennapi döntéshozatalba közvetlenül a vezetőség hatáskörébe tartozik.

Érdekelt felek tudatos kezelése

A szervezet működési környezetéhez szorosan hozzátartoznak az érdekelt felek. Az előzőekben leírt nagyon sokféle, változatos feltételek között különösen fontos annak megértése, hogy azok alakulására milyen személyek, csoportok, szervezetek, hivatalok, végső soron az azokban közreműködő emberek, milyen indíttatásból, milyen elvárásokat tudnak támasztani és érvényesíteni a működésünk kapcsán. A szervezetnek tehát felkészültnek kell lenni az érdekelt felek azonosítására, az általuk támasztott lényeges elvárások figyelemmel kísérésére, valamint a kapcsolódó követelmények szükséges mértékű akceptálására. Természetesen, a legfontosabb érdekelt fél továbbra is vevő, aki az előállított termékért és szolgáltatá-

sért hajlandó fizetni. De legalább ilyen hangsúlyos figyelmet követelnek a termelésben velünk együttműködő külső termék és szolgáltatás szállítók.

Leadership, avagy a tudatos vezetői szerepvállalás és elkötelezettség

Az irányítói, vezetői szerepek gyakorlati megnyilvánulása ezerféle feltétel függvénye, bármely két tetszőleges szervezet megvizsgálva is biztosan eltérő képet mutat. Ettől függetlenül az biztos, hogy az új szabvány alapján a vezető és a vezetőség személyes és igazolható módon kell, hogy közvetlen aktív szerepet vállaljon a minőségirányítási rendszer kialakításában, működtetésében és fejlesztésében. Ezen belül is kitüntetetten a szervezet – vezetői, beosztotti - munkatársaival közvetlenül személyes kapcsolatot tartva igyekszik minden lehetőséget kihasználni arra, hogy a szervezet tagjai a szervezeti, azon belül a minőségirányítási rendszer céljait megértsék, elfogadják. Motiválja, mozgósítja, közreműködésre bírja őket a célok elérésére, a kidolgozott programok megvalósítására, végrehajtására. Ennek elérése érdekében a felső vezetés tudatosan használja a korábbról is már jól ismert vezetői eszközöket, mint a politikai deklarációk, belső és külső aktív kommunikációs csatornák kialakítása, használata, azokon keresztül az élő interaktív nyomon követés működtetése, a munkatársak bevonása a fejlesztésekbe (pl. ötletláda), stb. A legfontosabb szempont mégis az, hogy a minőségirányítási rendszer hatékonyságáért a felső vezetés személyes, nem átruházható felelősséggel tartozik.

Kockázatok tudatos menedzselése

A szabvány megjelenése óta talán nem túlzás azt állítani, hogy a legnagyobb rezonanciát a kockázatokkal kapcsolatos tevékenységekre vonatkozó követelmények váltották ki. Pedig nincs semmi új a nap alatt. Gondoljunk bele!

Mióta az ember létezik, minden percében arra koncentrál, hogy a számára fontos jövőbeli céljait negatívan befolyásoló, vagy a számára fontos dolgok megszerzésnek lehetőségét növelő feltételeket azonosítsa és azokat a lehetőségei szerint kedvezően befolyásolja. A minőségirányítási rendszert használó szervezet azzal, hogy kialakította és a saját működési feltételei szerint testre szabottan működteti a rendszerét, éppen azokat a kockázatokat igyekszik megfelelő szinten tartani, amelyek a saját terméke vagy szolgáltatása minősége kapcsán a kívánt vevő megszerzését, elégedettségének elnyerését, és visszatérő vevői státuszának elérését befolyásolhatják. Minden további irányítási rendszer, akár környezetirányítási, információbiztonsági, munkahelyi egészségvédelemi és biztonsági, élelmiszerbiztonsági, stb. mind-mind valamiféle kategóriába sorolt specifikus területekre vonatkozó kockázatok megfelelő szintű tudatos kezelését szolgálják. Az új követelmény tehát arról szól, hogy nyomon követhető módon azonosítani kell a minőségirányítási rendszer működése és elvárt teljesítménye kapcsán kitűzött célokra hatással lévő fenyegetéseket és lehetőségeket, értékelni és szűrni kell azokat, valamint formalizált keretek között dönteni kell a kiválasztott kockázatok arányos kezeléséről. Mind ettől azt várjuk, hogy a nem kívánt hatások proaktívan kerülnek azonosításra, értékelésre és kezelésre, azaz a hangsúly a megelőző tevékenységekre kerül. A potenciális kockázatok azonosításához a korábban tárgyalt szervezeti kontextus és érdekelt felek kezelése is számos bementettel szolgálnak. Kockázatfelmérés és –kezelés alap- és irányelveit az MSZ ISO 31000:2015, míg a kockázat felmérési módszereket az MSZ ISO 31010:2010 magyar nyelvű szabványok írják le.

Dokumentált információ

Ha paradigmaváltást akarunk keresni az új szabványban, talán ez az a témakör, ahol az leginkább tetten érhető. A dokumentumok és feljegyzések szerinti korábbi kategorizálás, jellemzően a papíralapú adathordozók használatára alapozott kezelési követelmények, valamint a klasszikus dokumentációs piramis szerinti formalizált rendszerdokumentáció alkalmazás kötöttségei helyett, gyakorlatilag a felhasználó szabadkezet kap. Nincs külön követelmény dokumentált eljárásra, vagy kézikönyv fenntartására. Minden szervezet önállóan, a saját működési sajátosságai alapján alakítja ki az információs rendszerét. Az információ alapú, digitális világhoz igazodva a szervezet számára ma már az információ a fontos, annak adathordozójától függetlenül, de maximálisan azonosítva és kezelve ennek az elektronizált világnak a kockázatait. Azaz, úgy kell kialakítani az információkezelési rendszerünket, ahol érvényesül a kezelt adatok bizalmassága, sértetlensége és rendelkezésre állása, valamint a rendszer elemeinek biztonsága szempontjából zárt, teljes körű, folytonos és a kockázatokkal arányos. Az információk kezelését és felügyeletét az információ teljes életciklusára biztosítani kell. Az irányítási rendszert leíró dokumentáció akár megőrizhető a korábbi formájában is, de rugalmasan át is alakítható, átszabható, karcsúsítható. A lényeg, a szervezet valós információs igényeinek a működés sajátosságaihoz igazított kielégítése. Nincs alapvető változtatási kényszer, ha valami bevált, az akár meg is tartható.

További fontos tartalmi változások

A szabvány több, eddig is már jól ismert követelményei pontosodnak, kiegészülnek részben igazodva az előzőekben említett súlypontok, új megközelítések szellemében, részben pedig a megszerzett tapasztalatok tükrében. Példaként a következőket említjük meg:

- A hatékony rendszerépítés és a működés szempontjából továbbra is központi szerepet játszik a folyamatmenedzsment. Nemcsak a termék előállítása és szolgáltatás nyújtása, hanem a minőségirányítási rendszer tervezése, megvalósítása és fejlesztése is történhet folyamatalapú megközelítésben.
- Nincs egyértelmű elvárás a vezetőség képviselőjének kijelölésére, viszont a minőségirányítási rendszer kapcsán a szervezeti szerepek, felelősségek és hatáskörök kijelöléséért, kommunikálásáért és tudatosításáért továbbra is a felső vezetőség felel.
- Az előző elemmel szorosan összefüggő követelmény, hogy a minőségirányítás teljesítményét befolyásoló, munkát végző személyzet kapcsán a szervezet egészében azonosítani kell a kompetencia elvárásokat. Ehhez kapcsolódó feltételeket – képzés, oktatás, gyakorlat – igazolt módon kell biztosítani.
- A tudás és tapasztalat fenntartása nemcsak az egyén, hanem a szervezet szintjén is kifejezett célzott tevékenységet követel meg. A szervezet által felhalmozott tudás, tapasztalat, értékrend, kultúra, hagyomány mind olyan pénzben is kifejezett tőkét jelentenek, amiket a szervezetnek tudatosan gondozni kell. Ehhez biztosít hatékony megoldást a szervezeti tudásmenedzsment kialakítása, működtetése.
- Megjelentek a tudatos, tervezett és szervezett változáskezelésre vonatkozó elvárások, mind a minőségirányítási rendszer, mind a termék-előállítás és szolgáltatásnyújtás változásainak tekintetében.

Hogyan álljunk neki a változásoknak?

Az új szabvány 6.3 pontja alapján az irányítási rendszer változásait tervezetten és módszeresen kell végrehajtani.

A szervezetek előtt álló szabványátállási feladat bonyolultsága tényleg szervezettefüggő. A változáskezelés eredményességéhez mégis a következő négy szakasz bejárása, végrehajtása szükséges:

- Változási igény azonosítása, megalapozása
 - o Vezetőség és az irányítási rendszer működtetésében, fejlesztésében érintettek által meg kell ismerni és érteni az új szabvány követelményeit.
 - o Meg kell határozni a jelenlegi működő rendszer és az új szabvány elvárások közötti különbségeket, valamint a különbség alapján a változások terjedelmét, mélységét, várható feladatokat, a feladatokhoz szükséges idő és erőforrás igényeket.
 - o Elemezni kell a változás hatásait.
- Vezetőség döntése a változásról.
 - o A szervezeti célok mentén a várható előnyök és hátrányok (azokból származó kockázatok) alapján dönteni kell a végrehajtandó változás terjedelméről, tartalmáról, végrehajtás sorrendjéről és ütemezéséről.
 - o A szükséges erőforrásokat és felhatalmazásokat biztosítani kell.
- Változások kidolgozása, bevezetése.
 - o Az egyes változásokat részletesen meg kell tervezni, ki kell dolgozni, eszközöket kell fejleszteni.
 - o Szükség szerinti engedélyeket, jóváhagyásokat meg kell szerezni.
 - o A változásban érintetteket be kell vonni, őket azonosítva, folyamatos kommunikációt biztosítva, változásokkal összefüggő képzést biztosítva.

- o Változásokat formálisan is be kell vezetni.
- Működés figyelemmel kísérése, mérése, változások megszilárdítása.
 - o Az új követelményeknek való megfelelés eredményességét igazolni kell.
 - o Az új feltételek szerinti működést figyelemmel kell kísérni, a további szükséges fejlesztéseket meg kell határozni.

A bevezetőben ismertetett átállási időkereteket alapul véve az biztosan állítható, hogy a legegyszerűbb irányítási rendszer esetén is a változási igény azonosítása és vezetőségi döntések meghozatala már a kritikus útra érnek.

Ismeretszerzés lehetősége a XXVI. Magyar Minőség Héten

Az új szabvány megjelenése óta a Magyar Minőség Társaság folyamatosan és szisztematikusan igyekszik a tagságát és a rendezvényein megjelent érdeklődőket tájékoztatni, felkészíteni a szabvány újdonságaira, az áttérési feladatokra. A soron következő rendezvényen, 2017 november elején megtartandó XXVI. Magyar Minőség Hét programjában a szabványáttérési és az újratanúsításhoz szükséges változáskezelési feladatok lesznek a fókuszban.

A rendezvényen elhangzó információk hasznosíthatósága érdekében a tematika és a program úgy került felépítésre, hogy a hallgatóságnak lehetősége legyen a tárgyalt témakörök elméleti és gyakorlati nézőpontból való megismerésére is. Ezt a formát támogatják a délelőtti plenáris előadások, illetve a délutáni, konzultációs lehetőséget is magába foglaló műhelymunkák. Az egyes témák gyakorló vállalati, tanúsító szervezeti, tanácsadói szervezetek szakembereinek közreműködésével kerülnek megtárgyalásra, feldolgozásra.

Az új kihívások mellett a programban megjelennek olyan, az közelmúltban aktuális témákra való visszatekintések is, mint az energiai irányítási rendszerek bevezetésével, működtetésével kapcsolatos felhasználói és hatósági tapasztalatok összefoglalása. Erre a rendszerműködtetők összegyűjtött kérdései alapján, az Energiahivataltól, mint illetékes hatóságtól felkért szakértő közreműködésével fog sor kerülni.

A régi tanúsítványok érvényességének lejártához, és az új szabvány szerinti tanúsítások megszerzéséhez a túrelmi idő végét jelző kongatás megtörtént. Vége a nyárnak, a kezdődő konferencia és képzési szezon kezdetéhez becsengettek. Kérjük, látogassák meg honlapunkat, olvassák hírleveleinket és vegyenek részt a Magyar Minőség Társaság programjain!

Felhasznált források

- MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási követelmények. Követelmények.
- MSZ ISO/TS 9002:2017 Minőségirányítási követelmények. Irányelvek az ISO 9001:2015 alkalmazásához



Szerző:

Puskás László minőségügyi szakmérnök, EOQ regisztrált minőségügyi és információbiztonsági rendszermenedzser, Magyar Minőség Társaság igazgatóságának tagja

XXVI. Magyar Minőség Hét Konferencia

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

Mottó: A változás pozitív aspektusai

2017.11.07, kedd

Nap témája: Újratanúsítás –főbb változások az ISO 9001:2015 szabványban

Levezető elnök: Somogyiné Alabán Ildikó

2017.11.08, szerda

Nap témája: Változások a szabványos irányítási rendszerek működtetésében

Levezető elnök: Dr. Németh Balázs

9.00-9.10	Konferencia megnyitó Rezsabek Nándor, MMT elnök	9.00-9.10	Megnyitó
9.10-9.40	Az ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 szabványátállás gyakorlati lépései, amit ne spóroljunk meg az eddigi auditok tapasztalatai alapján. Honvári Gitta, SGS Hungária Kft., vezető auditor, oktató <i>2018. félévéig adható ki tanúsítvány a régi irányítási rendszerszabványok szerint.</i> <i>Főbb kihívások az új szabványok alkalmazásában. Követelmények és a megfelelés lehetséges irányai a tanúsító szemével.</i>	9.10-9.40	Az energiatörvénynek való megfelelés kérdései – kormányzati elvárások, az energetikai szakreferens és a kötelező jelentéstétel Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (előadó felkérés alatt) <i>Az EU energiahatékonysági elvárásainak megfelelés érdekében tett kormányzati intézkedések. Az energetikai szakreferensekkel szemben támasztott követelmények és a kötelező jelentéstétel értékelése</i>
9.40-10.10	ISO 9001: 2015, ISO 14001:2015 Szabványátállás – gyakorlati példa (előadó felkérés alatt) <i>Az átállási döntés háttere. Alkalmazott munkamódszer, átállás nehézségei, tanúsítás tapasztalatai.</i>	9.40-10.10	ISO 50001-et működtető cég és az energetikai szakreferens együttműködése Rácz Attila, Get Energy Kft., energetikai igazgató <i>Az energetikai szakreferens feladatai gyakorlati megközelítésben. Miben segíthet az energetikai szakreferens?</i>
10.10-10.30	Kávészünet	10.10-10.30	Kávészünet
10.30-11.00	Ipar 4.0 minőségi aspektusai Haidegger Géza, MTA SZTAKI, tudományos főmunkatárs	10.30-11.00	Jó gyakorlatok, tippek és tanácsok az ISO 50001 rendszer működtetéséhez Papp Zsolt Csaba, ÉMI-TÜV SÜD Kft., EIR vezető auditor
11.00-11.30	Poka Yoke, Track and Trace, One Piece Flow, Ipar 4.0 Rózner Lajos, Bosch Rexroth Kft., kiemelt kapcsolattartó	11.00-11.30	Hálózat kutatás - Változásmenedzsment Vicsek András, MAVEN7, kutatási igazgató
11.30-12.00	Termelői kv-k az Ipar 4.0 útvesztőjében – mit nyújt a Mintagyár projekt? Dr. Mezősi Balázs, IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft, projektvezető	11.30-12.00	Az audit szabvány várható változásai (ISO DIS 19011:2017 szerint) Turi Tibor, vezetési tanácsadó

12.00-13.00	Ebédszünet		12.00-13.00	Ebédszünet
13.00-13.30	Az év szerzője díj átadása Pályázati Díjak átadása		13.00-14.00	Műhelymunka Változásmenedzsment – az emberi tényező – erőterek Dr. Németh Balázs, Kvalikon Kft., ügyvezető igazgató
13.30-14.40	Műhelymunka Új követelmény az ISO 9001:2015 szabványban - Érdekelte felek azonosítása Tohl András, SGS Hungária Kft., szakmai vezető <i>Milyen módon azonosítsuk a szervezet folyamatait és működési környezetét? Ki az érdekelt fél? Milyen elvárásokat támaszt?</i>	Műhelymunka Változások menedzsmentje – a menedzsment változó felelőssége a szabványokban dr. Béres Ágnes, ADAPTO Solutions, értékesítési igazgató és Donáth Attila, szervezetfejlesztő, tanácsadó, coach <i>Milyen feladatokat határoz meg a szabvány a változások irányítására? Milyen feladatokat határoz meg a szabvány a menedzsment számára? Hogyan lehet ezeknek az elvárásoknak megfelelni?</i>	14.00-14.30	Kerekasztal beszélgetés MIR, EIR működtetés tárgyban Levezető: Gyöngy István, ÉMI-TÜV SÜD Kft. MS osztályvezető
14.40-15.10	Kávészünet		14.30-	Zárszó
15.10-16.30	Műhelymunka Kockázati helyszínelés – forró nyomon az összvállalati kockázatok felderítésére Mártha Csenge ADAPTO Solutions Kft., konzulens és Pflanzner Sándor, fejlesztési vezető <i>Milyen lehetőségünk van a kockázatmenedzsment elvárásnak való megfelelésre?</i>	Műhelymunka Szervezeti tudás a HR kockázatok tükrében avagy új követelmény a szabványban Gyulay Tibor, KM Expert Kft., ügyvezető és Puskás László, MVM Paksi Atomerőmű Zrt. osztályvezető <i>Miért kézenfekvő eszköz a tudás menedzsment a szervezeti tudással összefüggő pozitív és negatív kockázatok irányítására?</i>		
Program változás jogát fenntartjuk				

Innovációs Díj-at kapott a Macher Gépészeti és Elektronikai Zrt.

A kétszeres Nemzeti Minőségi Díjas Macher Kft. tevékenységeiről, a minőségügy területén elért sikereiről rendszeresen és örömmel adunk hírt.

Íme, a legújabb. Rövid hír jelzi a Macher Kft. honlapján:

A Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamara INNOVÁCIÓS DÍJ-at adományozott a MACHER Zrt.-nek gyártási folyamataiban, szervezeti kultúrájában nyújtott kiemelkedő innovatív tevékenységéért.



Macher Endréné elnök - vezérigazgató vette át a díjat Radetzky Jenőtől a FMKIK elnökétől

A székesfehérvári kollektíva minőségpolkájában többek között szerepel:

A folyamatos fejlesztés, innovatív megoldások alkalmazása a folyamat- és szervezetfejlesztés területén is jellemző.

Szolgáltatás központú, magas minőségi szintet képviselő beszállítói tevékenységünk fontos pillére az a minőség-kultúra, ami lehetővé teszi, hogy a vevő az általa akár csak elképzelt terméket versenyképes áron és a megadott időben kaphassa meg.

Működésünket Integrált Irányítási Rendszer (IIR) szabályozza, mely magába foglalja az ISO 9001:2008, az EN 9100:2009, az ISO 14001:2004 továbbá az EFQM elemeit.

Fő folyamatok: marketing, termék innováció, gyártás előkészítés, gyártás, minőségirányítás megvalósítása.

Jövőkép definíciójuk is alátámasztja: megérdemelten kapták a kamarai elismerést:

Valljuk, hogy innováció nélkül nincs jövő, nincs élet-minőség, nincs környezeti fenntarthatóság. Az innovatív megoldások mobilitást biztosítanak, ezáltal vagyunk képesek igazodni a folyamatosan változó környezethez.

A Macher Kft. alapértéke a tisztességes üzleti magatartás. A társadalmi felelősségvállalás keretében alapítványokat gondozunk és hozunk létre, esélyegyenlőségi projekteken veszünk részt, népszerűsítjük a minőségkultúrát – vállalatunk vezetője a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” cím birtokosa -, aktív szerepet vállalunk a helyi közösség életében.

A Magyar Minőség szerkesztőbizottsága nevében gratulálunk a Macher Zrt. vezetésének és munkatársainak a kitüntetéshez!

SzS

A TQM hazai térnyerésének jelentős lépése volt, hogy 1994-ben a Külkereskedelmi Főiskola a Zeeland Poytechnic licensze alapján kétéves posztgraduális TQM képzést indított. Az első két évfolyamon végzettek alapították meg 1997-ben a Magyar TQM Szövetséget, amely civil szervezetként, egyesületi formában azt a célt tűzte ki maga elé, hogy egyrészt segítse a TQM filozófia elterjedését Magyarországon, másrészt pedig rendszeres találkozási lehetőséget biztosítson a TQM-mel foglalkozó szakemberek számára.

A Magyar TQM Szövetség Egyesület 2017. június 16-án megtartotta tisztújító közgyűlését.

Az új vezetőség:

Fábián Zoltán elnök

Halápi Bernadett társelnök

Molnárné Stadler Katalin társelnök

Az egyesület elsődleges célja továbbra is a TQM filozófia terjesztése, egyfajta szakmai közösség kialakítása a TQM-et magukénak valló szakemberek számára. A TQM-et nem minőségügyi módszerként, hanem szervezeti filozófiaként értelmezzük, amelyben a minőségközpontú működés érdekében igyekszünk a minőségügyi és nem minőségügyi technikák széles spektrumából a szervezetre legoptimálisabb összetételt alkalmazni szervezet önmaga és termékeinek fejlődése érdekében.

Az új vezetőség úgy ítéli meg, hogy a Magyar TQM Szövetségnek helye van a minőségügyi szervezetek között, azoknak mind méretéből, mind pedig tevékenységéből adódóan nem versenytársa, hanem partnere.

Az idei célokat az egyesület az alábbiakban fogalmazta meg:

Reményeink szerint újra aktívan fog működni szerveztünk, biztosítva a lehetőséget a 20 éve megfogalmazott cél eléréséhez: rendszeres találkozási lehetőséget és szakmai támogatást nyújtunk a TQM filozófiát magukénak valló szakembereknek, bármi is legyen a mesterségük. Ehhez 3 különböző irányból is közelíteni szeretnénk:

1. Ismét TQM Konferenciát rendezünk, a korábbi hagyományoknak megfelelően „beszélgetős, baráti stílusban”. Ennek időpontja: október 5-6., helyszíne Fenyőharaszi Kastélyszálló, mottója: geneRÁCIÓváltás (Igyekszünk TQM szemlélettel megközelíteni a kérdést, a munkatársak mellett kitérnénk a vezetési stílusokra, a minőségügyi módszerek, technikák változására, a minőségügyi trendekre/divatokra, a szabványok és a szemlélet megváltozására/megváltoztatására.).
2. A korábbi sikeres rendezvényeket felidézve havi rendszerességgel TQM Benchmarking Klubot szervezünk, melyben egy-egy téma, módszer, esetleg személy köré szervezünk a tagoknak beszélgetési, egymástól való tanulási és kapcsolattartási lehetőséget.
3. Igyekszünk összefogni a TQM szakon végzetteket, lehetőség szerint együttműködve volt iskolánk alumni szervezetével. Szeretnénk olyan találkozót szervezni, ahol a régi csoporttársak felidézhetik régi emlékeiket.

Fábián Zoltán

Mit vegyünk figyelembe a LED-ek élettartamával kapcsolatban?



Sok tévhit kering a LED-ek élettartamáról, sokan örök életűnek tekintik ezeket a félvezető-alapú fényforrásokat. A helyzet azonban sokkal bonyolultabb.

Első lépésként tisztázni érdemes, hogy mit nevezünk az élettartam végének. Hagyományos izzólámpák esetén egyszerű a válasz; azt a pillanatot, amikor az izzólámpa kiég, a volfrámszál elszakad.

A komoly, megbízható LED-gyártók az IES LM80-as szabványnak megfelelő eljárással 100-as nagyságrendű LED-populációt öregítenek és vizsgálnak. Élettartamnak azt az időt tekintik, amikor a vizsgált LED-populáció adott hányada esetében a fényáram a kezdeti érték 70%-ára csökken. PI. ha a LED-ek felénél következik be az említett csökkenés, akkor B50-L70 értelmű élettartamról van szó. A jobb minőségű LED-ek élettartama akár az 50 000 órát is elérheti. Természetesen az öregítés nem tarthat 50 000

órát, az ilyen vizsgálatok 6-8 ezer órásak; az ezen időtartam alatt bekövetkezett változások alapján becslik a gyártók a LED-ek várható élettartamát. A konkrét várható élettartam a LED üzemi áramától és üzemi hőmérsékletétől függ, ezért az élettartamot egy görbesereggel adják meg a gyártói termékadatok.

Az élettartamot több tényező is befolyásolja. A nagyobb egységteljesítményű LED-eknél a nem kielégítő hűtés okozza a legtöbb meghibásodást. A LED káros „kék” fényét „sárga” színű fénné konvertáló fényporkeverék is öregedhet, és a LED kristályszerkezetében vissza nem fordítható változás (kontaktusok leválása, a kristályhibák elmozdulása stb.) következhet be a hő hatására. Mindez erősen függ a gyártási technológiától, így azonos induló fényhasznosítású és egységteljesítményű LED-ek esetén, azonos hűtési körülmények között is lehetnek gyártmányok, melyek csak néhány ezer órát működnek, s mások, melyek több tízezer órán át is használhatók.



Adott minőség esetén a felhasználás körülményei szabják meg az élettartamot. A jó szellőzésű lámpatestbe helyezett LED-fényforrás sokkal tovább marad működőképes, mint egy zárt, rosszul szellőző lámpatestben, ahol a LED nagyon felmelegedhet. Ne feledjük, a melegedés nemcsak a LED-et, hanem a LED tápegységét is igénybe veszi. Hiába lenne működőképes a LED, ha a tápegysége tönkremegy. Ilyenkor nem marad más hátra, mint a fényforrást leadni a legközelebbi gyűjtőponton. A LED-eket, kompakt fénycsöveket és a hagyományos izzókat, fénycsöveket **sose dobjuk ki a szemétkébe**, mindig a használt fényforrások begyűjtési pontjain adjuk le azokat! Ezzel is óvjuk környezetünket közvetlenül a szennyezéstől, és közvetve a fényforrásokból kinyert műanyag, üveg, fém és egyéb anyagok újrahasznosításával!

A fentiekre való tekintettel célszerű, ha a felhasználó tájékozik, hogy a gyártó – valós mérési adatok alapján – milyen élettartamot garancia a termékre. Ezt követően meg kell határozni, hogy a tervezett felhasználási körülmények között milyen p-n átmeneti hőmérséklet várható. Végül ellenőrizendő, hogy a LED és a környezet közötti hőellenállás a valóságban mekkora. Ez persze a lakossági felhasználótól aligha várható el. Ő csak egyet tehet: kerülje a márka nélküli, gyanús olcsó diszkonttermékeket.

LED-fényforrásokkal, LED-lámpákkal kapcsolatos szabványok:

- [MSZ EN 13032-4:2015](#) Fény és világítás. Fényforrások és lámpatestek fotometriai adatainak mérése és ábrázolása. 4. rész: LED-lámpák, -modulok és -lámpatestek
- [MSZ EN 62560:2013](#) 50 V-nál nagyobb feszültségű, beépített előtétes LED-lámpák általános világítási célra. Biztonsági előírások

- [MSZ EN 62612:2014](#) 50 V-nál nagyobb tápfeszültségű, beépített előtétes LED-lámpák általános világítási célra. Működési követelmények
- [MSZ EN 62776:2015](#) Fénycsövek helyettesítésére tervezett, két végükön fejt LED-lámpák. Biztonsági előírások

Kosák Gábor (Magyar Szabványügyi Testület)

Ilyen nincs!

A termelési tanácskozás vége felé közeledik. A humán vezető bombasztikus bejelentést tesz: főnökünk a minőségügyi vezetőt felmentette. Hangsúlyozta: nem kirúgta, csak felmentette. A hallgatóság megnyugtatóra közölte még: a cég továbbra is elkötelezett marad a minőség iránt, de az nem megy, hogy valaki több apró minőségi kifogás miatt egy nap ötször is leállítsa a termelést! A dolgozók már szinte csak a selejtes termékek kijavításával foglalkoznak!

A gazdasági vezető számokkal támasztotta alá munkatársa mondandóját. Ő a mágus (mondta szerényen magáról) sem képes ennyi selejtköltséget elfogadni, s ami még rosszabb eltüntetni.

A termelési vezető a minőségköltségek növekedése miatt duzzogott, bár kiderült szavaiból, hogy fogalma sincs a minőségköltség jelentéséről.

A hátsó sorokból egy félénk hang rákérdezett, hogy ki lesz a minőségügyi vezető. Környezetéből egy jó képességű válaszolt: amíg ilyen vezetésünk lesz, csak egy bolond fogja közülünk elvállalni. Írjunk ki pályázatot országos napilapokban!

A Fenntartható Fejlődés hírei a minőségügy szemszögéből

Júliusi számunkban beszámoltunk a „Körforgásos gazdaság” konferenciáról, mint a jövő egyik – lehetséges – pozitív kimeneteléről. Októberi számunkban „zöld” témákkal szeretnénk foglalkozni, amihez várjuk Olvasóink ötleteit is.

De lássuk, mi történt azóta a világban?

Az említett konferencián előadást tartott Vass Zoltán üzletfejlesztési igazgató (UTB Envirotec Zrt.), aki fényképekkel igazolta, hogy az általuk kifejlesztett eljárás mennyiben szolgál a zöldterületek tápanyag utánpótlásának a pótlására. A megoldás zseniális, kérdés, hogyan alkalmazható?

Alig két héttel a konferencia után, partnerünk – Magyar Szabványügyi Testület – már be is számolt arról, hogy a kérdés az ISO legmagasabb testülete elé is eljutott, és bizottságot hozott létre, amely „A víz újrahasznosítása” néven, az ISO/TC 282 megjelöléssel folytatja munkáját. A Bizottság 4 albizottsággal működik, további részleteket a MSZT honlapján találhat:

<http://www.mszt.hu/web/guest/ontozes-kezelt-szenny-vizzel>

A már idézett konferencián is a fókuszban volt a termékek (beépített el-) avulásának kérdése. Összeesküvéselemletek tucatjai forognak közszájon a beépített elavulásról, holt nagyon sok esetben csak egyszerűen arról van szó, hogy a gyártó gyenge dizájnt (olcsóbb a tervezés – nem Hat Szigmára Való Tervezés), olcsó (nem megfelelő biztonságot nyújtó) alkatrészt, és olcsó (alapvetően szakképzetlen) munkaerőt alkalmaz. Ha mindhárom tényező 90%-os biztonsággal várható, a termékbe máris bele van építve az $100 \cdot (1 - 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9) = 27,1 \%$ selejt mindenféle hókuszpókusz nélkül.

Erre a jelenségre az Európai Parlament is felfigyelt, és rájött arra, hogy a fiatalabb generációkat – többek között – a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettséggel lehetne beterelni az Unió amúgy repedező – de egyetlen túlélést jelentő – karámbába.

A Parlament június 4-i ülésen felhívta a tagországok és az Európai Bizottság figyelmét, hogy tartós, kiváló minőségű, javítható és fejleszthető termékek előállítását helyezték a fókuszba. Idézzük az állásfoglalást:

- Legyenek az áruk tartósak, könnyen javíthatók, fejleszthetők
- Fel kell lépni a beépített elavulás ellen, az alkatrészek legyenek megfizethetőek
- Az európai fogyasztók 77%-a inkább javíttatni szeretne, mint újat venni

A képviselők javaslatai a fizikai árucikkek és szoftverek „beépített elavulásának” kezelésére:

- Több masszív, könnyen javítható, minőségi termékre van szükség, termék-kategóriánként meg kell határozni a minimális tartóssági kritériumokat.
- Ha a javítás egy hónapnál több időt vesz igénybe, akkor a garanciát ennyivel meg kell hosszabbítani.
- A tagállamok ösztönözzék a tartós és javítható termékek gyártását, ami a javítási és használtcikk kereskedelmen keresztül munkahelyeket teremt és csökkenti a hulladékot.

- Olyan lényegi alkatrészeket, mint az elemeket és LED-eket nem szabad fixre beépíteni a termékbe, ha csak ez biztonsági okból nem indokolt.
- Az alkatrészek ára legyen összhangban a termék árával és életciklusával.
- Legyen a beépített elavulás fogalmának uniós definíciója, és szülessen egy rendszer, ami kiszűri ezt.

Uniós címke a fogyasztók jobb tájékoztatásáért

Az EP arra kéri a Bizottságot, hogy vegye fontolóra egy a tartósságot, a javíthatóságot és a fejleszthetőséget is honoráló európai önkéntes címke bevezetését.

Az állásfoglalást 662 szavazattal 32 ellenében 2 tartózkodás mellett fogadták el.

Forrás: Európai Parlament Tájékoztatási Irodája Magyarország

-cts-

100 esztendeje, 1917. szeptember 4-én született II. Henry Ford



Elévülhetetlen szerepe volt abban, hogy a Ford márkanév a mai napig megmaradt. Ő unokája volt a legendás gyáralapítónak, akinek a T-modellt is köszönhetjük. A második világháborús erőfeszítésekből a Ford is kivette volna a részét, de ez nagyon csúfosra sikeredett, mivel a megígért repülőgépeknek csak töredékét sikerült legyártaniuk, miközben a „konkurencia” (GM és

Chrysler) ontotta a hadirepülőket. A kudarc egyik (talán gyöker-) oka lehetett, hogy az öreg Ford már 80 éves volt, két szélütéssel a háta mögött. Utálta a szakszervezeteket, 3000 fős „szolgálati osztályt” (130 ezer alkalmazottra) tartott fenn, a dolgozók meg voltak félemlítve, természetes módon akadozott a termelés. A Rooseveltt-kormány Edsel Ford (HF1 fia) halála után 1943-ban leszerelte a haditengerészetnél szolgáló unokát (Edsel fiát), és „visszaküldte” a családi vállalkozáshoz. A vállalatot továbbra is az „Öreg” irányította, de az ifjú Henry sok tapasztalatot szerzett, meglátta a gyenge pontokat. A háború végén „a Ford nem haldoklott, halott volt” – írja a Ford történelme. Családi intrikák is kellettek ahhoz, hogy az „Öreg” végül is átadja a hatalmát az unokájának, 17 nappal 28. születésnapja után lett a Ford elnök-vezérigazgatója. Amit nem gondoltak volna az addig szinte szürkének számító unokáról, azonnal akcióba lépett, kirúgta a „szolgálati osztály” vezetőjét, és megszüntette a terrorbrigádot, könnyítéseket rendelt el a munkahelyeken. Kitalálja a „a legjobbakat, a legokosabbakat” elvet, mindenkit a Ford-hoz, aki ennek megfelel. Csábít a konkurenciától, de egyik legnagyobb húzása az volt, hogy alkalmazta a „Csodagyerekeket”. Ez tíz légierős tisztet jelentett, akik a haderőnem statisztikai ellenőrző csoportjában dolgoztak, az a tudás, ami bennük volt, pont alkalmazható volt a Ford akkori állapotára. A kiváló szakemberek megnyerése továbbra is folytatódott, és a Ford kilábalta a mélyből, a mai napig meghatározó szegmense a világ autóiparának. HF2 70 esztendeje, 1987. szeptember 29-én hunyt el.

Forrás: R. A. Johnson: Hat férfi aki megteremtette a modern autóipart, ISBN 978-963-9442-91-7

A hónap kérdése

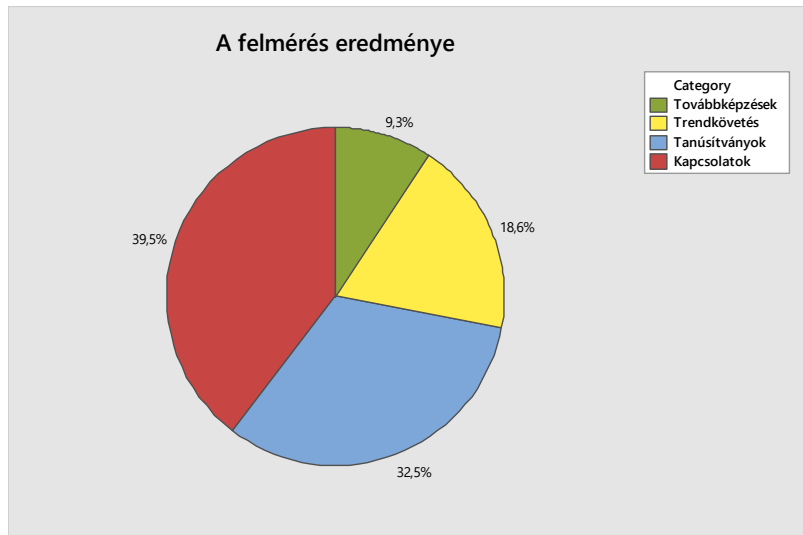
Júliusi kérdésünk a következő volt:

Ön a minőségügyben szeretne dolgozni, véleménye szerint mi az a legfontosabb faktor, amely elősegíti a fejlődését?

- Különböző tanúsítványok (certificatio) megszerzése
- A kapcsolati tőke/hálózat
- Lépést tartani az ipari trendekkel és újdonságokkal
- Részt venni szakmai konferenciákon, tréningeken, továbbképzéseken

Olvasóinktól mindössze 1 (egy!) válasz érkezett, amely a „Részt venni szakmai konferenciákon, tréningeken, továbbképzéseken” lehetőség volt.

A Quality Progress olvasói a következő válaszokat adták:



Érdekes eredmény! 40 % szerint a kapcsolati tőke (most csak jó értelemben vegyük) a legfontosabb, a végzettség/tudás csak a második helyen szerepel. Érdekes lenne ilyen irányú kutatásokat is folytatni. Egyetlen olvasónk válasza a 4. helyen szerepel, pedig mi is ezt választottuk volna!

Új kérdésünk

Mi a legfontosabb haszna a „benchmarkingnak”?

- Segít a szervezetnek jobban megérteni, hogyan hasonlítsák össze magukat a versenytársakkal
- Megmutatja a szervezetnek, melyek azok a területek, rendszerek és folyamatok, amelyek fejlesztésre szorulnak
- Megtanítja a szervezeteket látni és a legjobb gyakorlatot megosztani
- Össze gyűjti azokat az adatokat, amelyekből használható mérőszámok definiálhatók

Szavazni az alábbi link segítségével lehet:

<https://goo.gl/forms/w5BneLQgKEjpPBjb2>

24 éves



XXIV. NEMZETI MINŐSÉGÜGYI KONFERENCIA
„A minőségügy kihívásai a 4.0 Ipari forradalom tükrében”

Hunguest Hotel Bál Resort
8220 Balatonalmádi, Bajcsy-Zs. utca 14.

2017. szeptember 14-15.

ARANY FOKOZATÚ TÁMOGATÓ



EZÜST FOKOZATÚ TÁMOGATÓ



SZAKMAI TÁMOGATÓ



Plenáris 2017. szeptember 14. délelőtt 10:00 - 13:00

4.0. Ipari forradalom - Fenntarthatóság - Együttműködés

08:30 Regisztráció

09:45 Megnyitó: Dr. Ködmön István - Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., termelési ig.

09:50 Elnöki üdvözlő: Rózsa András - ISO 9000 FÓRUM Egyesület, elnök

10:00 (P1) **A minőségügy új kihívásai az ipar 4.0 tükrében**

Prof. Dr. Husti István - Szent István Egyetem, tanszékvezető egyetemi tanár; Dr. Daróczy Miklós, egyetemi docens; Sami Sadder, PhD hallgató

10:30 (P2) **A karbantartás prediktív modellje, mint a vállalati hatékonyság eszköze**

Tiboldi Kálmán - TVH Group NV Belgium, Chief Business Innovation Officer

11:00 *Kávészünet*

11:30 (P3) **Az Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform támogató szerepe**

Nick Gábor - MTA SZTAKI, M&Ü Intelligencia Kutatólaboratórium, tanácsadó

11:55 (P4) **Dolgozni ki fog? Y-, és Z-generációk a munkaerőpiacon**

Bereczki Enikő - Generation Dilemmas, ifjúsági és generációs szakértő, blogger, szövegíró

12:20 (P5) **Az együttműködések szerepe az ipari forradalomban**

Vereb István - Együttműködő Vállalkozók Szervezete, ügyvezető

12:45 *Törzsvendégek köszöntése, jutalmazása*

13:00 *Tájékoztató információk; Közös fotókészítés*

13:15 *Büféebéd*

2017. szeptember 14. délután 14:30 - 17:30

„A” Szekció: Megújulás a menedzsment rendszerek alkalmazásában

Elnök: Gyöngy István - ÉMI-TÜV SÜD Kft., MS irodavezető

14:30 (A1) **Új kihívások és megoldások az integrált menedzsment rendszerek alkalmazásában**

Papp Zsolt Csaba - ÉMI-TÜV SÜD Kft., EIR vezető auditor

14:55 (A2) **A Rosenberger Magyarország Kft. válasza az Ipar 4.0 kihívásaira**

Czikora István - Rosenberger Hu Kft., termelési QM vezető

15:20 (A3) **Megszületett a digitalizált minőségügyi szakember?**

Pflanzner Sándor - ADAPTO Solutions Kft., fejlesztési vezető és Mártha Csenge konzulens

15:45 *Kávészünet*

16:05 (A4) **A rendszerauditok megújulása az ipari forradalom szellemében**

Bujtás Gyula - EMT Első Magyar Tanúsító Zrt., vezérigazgató

16:30 (A5) **Az új szabványok támogató szerepe a működési kiválóság gyakorlatára**

Nagy István - VAMAV Kft., gyártási osztályvezető, MIR megbízott

16:55-17:30 Kérdések - Válaszok: digitális interaktív módszerrel

2017. szeptember 14. délután 14:30 - 17:30

**„B” Szekció: Generációváltás és a szemléletváltás
kezelése az ipari forradalom kezdetén**

Elnök: Bozi Arnold - Pannon-WORK Zrt. elnök-
vezérigazgató

14:30 (B1) **A fogaskerekék lázadása - avagy a szerve-
zetek (közel)jövője**

Csóti Gábor - BusinessWorks Hungary Kft.,
ügyvezető

14:55 (B2) **Érdekel Téged, hogy Tied a gyár?**

Kocsis Ernő - Roto Elzett Certa Kft., ügyve-
zető igazgató

15:20 (B3) **Ez kell X, Y, Z-nek: élmény és flow a mun-
kahelyen**

Benyovszky Tünde - Bespoke Principles Kft.,
tulajdonos

15:45 *Kávészünet*

16:05 (B4) **Az ötletmenedzsment rendszer fejlődése
a MOL-ban a munkatársak motiválása ér-
dekében**

Viszoki Zsuzsanna - DS Minőségirányítás
MOL vezető

16:30 (B5) **Szemléletváltás nagy építési beruházá-
soknál – a kivitelezés előrehaladásának
ÉMI általi minőségellenőrzése**

Nyiri Szabolcs - ÉMI Nonprofit Kft., műszaki
igazgató

16:55-17:30 Kérdések - Válaszok: digitális interaktív
módszerrel

17:45 *Pek-Snack sütemények és Stari Sörház
ínyencségek*

20:00 *Gálavacsora: Tramontana I-II. terem.*

Digitális vetélkedő nyereményekkel

21:30 *Zenés Party a Koktél 4U együttes
közreműködésével*

2017. szeptember 15. délelőtt 09:00 - 13:15

**„C” Szekció: A Lean és a digitális irányítás
összhangjának szükségessége**

Elnök: Dr. Németh Balázs - Kvalikon Kft., ügyvezető
igazgató

09:00 (C1) **Új út az IPAR 4.0 felé a KKV-k életében**

Szincsák Attila - Denso Gyártó Magyarország
Kft., General Manager

09:25 (C2) **Leváltja a Leant az IPAR 4.0?**

Garliczky Balázs - STAUFEN AG. Beratung.
Akademie. Beteiligung, Country Manager
Hungary

09:50 (C3) **A vevői elvárás teljesítésének biztosítéka:
szállítás határidőre, kiváló minőségben**

Hidasi Gábor - BOSAL Hungary Kft., Supply
Chain Manager (SCM)

10:15 (C4) **Automatizált raktárrendszer, robotkaros
biztonsági puffer az AUDI Hu-nál**

Fejes Sándor - AUDI Hungária Zrt.,
gyártástervezés vezető

10:45 *Kávészünet*

11:15 (C5) **Gyakorlati tapasztalatok a Lean – Kaizen - Ipar 4.0 alkalmazásokban, kis és közepes beszállítóknál**

Váthy Edit - ParLS Kft., ügyvezető igazgató,
Percz Péter, Pető Sándor – Budapest Lean
Coffee tagok

11:40 (C6) **Napi rutin a fenntartható fejlődéshez**

Szamalovits János Tibor - Grundfos Gyártó
Kft., Operational Exc. Manager

12:05 Kérdések - Válaszok

Kiscsoportos Workshop és Következtetések

13:15 *Büféebéd*

14:30 *Hazautazás*

2017. szeptember 15. délelőtt 09:00 – 13:15

**„D” Szekció: Innovatív minőségkultúra a XXI.
században**

Elnök: Dr. Ködmön István, termelési igazgató –
Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.

09:00 **A szekció bemutatása, bevezetés a
szekció munkájába**

Dr. Ködmön István, termelési igazgató –
Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt

09:10 (D1) **Tudásmenedzsment szerepe a minőség-
kultúra fejlesztésében**

Dr. Bencsik Andrea – Széchenyi István
Egyetem, egyetemi tanár

09:35 (D2) **Közösségi média eszközök szerepe a vál-
lalti tudásmegosztásban**

Dr. Obermayer Nóra - Pannon Egyetem,
egyetemi docens

10:00 (D3) **Tudom, tudod ... tudjuk? - A lean tudás
átadása multi környezetben**

Dr. Demeter Krisztina - Budapesti Corvinus
Egyetem, egyetemi tanár; Dr. Losonczy Dávid
- BCE, egyetemi adjunktus

10:25 (D4) **Tudás-intenzív szervezetek oktatás- és
oktatófejlesztési rendszere**

Dr. Czákó Erzsébet - BCE egyetemi tanár;
Kazainé dr. Ónodi Annamária - BCE Egye-
temi docens

10:50 *Kávészünet*

11:15 (D5) **Generációk együttműködése a
munkahelyen – Digitális nemzedékek,
változó irodák, harc a tehetségekért**

Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Márta PhD
habil - Széchenyi István Egyetem, egyetemi
docens

11:40 (D6) **Atipikus foglalkoztatási formák a haté-
konyságnövelés szolgálatában**

Kazainé Dr. Ónodi Annamária - BCE ,
egyetemi docens; Dr. Holló Sándor - Cont-
Corax Bt., jogász

12:05 (D7) **A 12 dühös ember üzenete – Elmélet és
gyakorlat az FMEA elemzés alkalmazása
során**

Dr. Bognár Ferenc - Pannon Egyetem, egye-
temi docens; Strelicz Andrea - Pannon
Egyetem, PhD hallgató

12:30 (D8) **Hogy a lendület megmaradjon - Projektek
fenntarthatósági vizsgálata**

Dr. Szabó Lajos - BCE egyetemi docens

13:00 A szekció munkájának értékelése, üzenete
Dr. Ködmön István - szekció elnök
13:15 *Büféebéd*
14:30 *Hazautazás*

2017. szeptember 15. délelőtt 09:00 - 13:15
„E” Szekció: Minőség és Energiahatékonyság az építésügyben

09:00 Megnyitó: Semmelweis Ferenc - ISOFÓRUM Egyesület, EPÁG elnök
Elnök: Horváth Sándor - ÉVOSZ elnökségi tag
09:15 (E1) **Kormányzati célkitűzések az épületenergetika terén**
Szabó Zsolt - NFM, Fejlesztés- és Klímapolitikáért, valamint Kiemelt Közszolgáltatásokért Felelős Államtitkár
09:40 (E2) **A hazai épületenergetikai szabályozás értékelése**
Dr. Csoknyai Tamás - BME ÉM Tanszék, egyetemi docens
10:05 (E3) **Az energiadesignról építőiparosoknak**
Dr. Kistelegdi István - Pécsi Tudományegyetem, egyetemi tanár
10:30 (E4) **A megújuló ÉTE jelene, jövője, az ISOFÓRUM Egyesülettel való együttműködés lehetőségei**
Dr. Nagyunyomi-Sényi Gábor - ÉTE, elnök
10:45 *Kávészünet*

11:15 (E5) **Az energiahatékonysági és az épületenergetikai irányelvek várható módosításai (Az Európai Bizottság „Tiszta energiát minden európainak” csomagja)**
Soltész Ilona - NFM, Zöldgazdaság fejlesztési Főosztály, szakmai tanácsadó
11:40 (E6) **Energiahatékonyság, energia audit, energetikai szakreferens**
Dr. Magyar Zoltán - BME Épületenergetikai és Épületgépészeti Tanszék, tanszékvezető egyetemi docens
12:05 (E7) **Építőiparban előforduló energiahatékonysági hiányosságok kijavításának, elhárításának lehetőségei**
Semmelweis Tamás - ÉTE Szakértői Iroda, irodavezető
12:30 Kérdések - Válaszok
13:15 *Büféebéd*
14:30 *Hazautazás*

Találós kérdés

Mi az, ami életünk minden területén jelen van és óriási jelentőséggel bír a cégek mindennapi munkájában is? Ezt kérdést a humán megbízott tette fel a minőségügyi posztra pályázó fiatal szakembernek. Biztos volt benne: emberünk a minőséget említi. Csalódnia kellett, mert a válasz a pénz volt!

SZS

IFKA gazdaságfejlesztési konferencia – tudásmegosztás az új ipari forradalom idején

„A Mikulás is benchmarkol-11.”

Előző számunkban ígértük, hogy újságunk, mint a december 7-i konferencia média támogatója részletesen bemutatja a programot és néhány fontosabb információhoz juttatja a kedves Olvasót.

Tíz év után a konferencia elnevezése megújult. Kezdetektől fogva egyik vezérelv volt a magyar gazdaságfejlesztés támogatása a minőségügy sajátos eszközével a mindinkább fontosabbá váló benchmarking segítségével. A szervezők tudták, hogy a benchmarking a minőségkultúra szerves része és Magyarországon is tenni kell meghonosításáért. „Jót, jóktól, még jobban!”- összegezhetnénk az első időszak törekvéseit. A tizenegyedik konferencián is a tudásmegosztás lesz előtérben! A mára szakmailag is jócskán kibővült benchmarking egyes területeiről mutatnak be jó gyakorlatokat, követésre méltó és főként adaptálható megoldásokat.

A folyamatosságot és a rendezvény fontosságát egyaránt jelzi, hogy a konferencia védnöke ismét Lepsényi István az NGM gazdaságfejlesztésért és - szabályozásért felelős államtitkára lesz.

A konferencia kiemelt támogatói: **Knorr - Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft., Max Savaria Kft.**

A konferencia sok régi, hűséges partnere is jelezte: elküldi munkatársait a már szakmai körökben jól bevált eseményre. A szponzorok listáját 2018 januári számunkban közöljük.

Íme, a tervezett program:

- 09.00 – 09.20 Regisztráció
09.20 – 09.30 Megnyitó: **Dr. Bárdos Krisztina** ügyvezető igazgató - IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
Levezető elnök: **Szödi Sándor** minőség szakértő - IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

- 09.30 – 10.00 **A gazdaságfejlesztés és szabályozás aktuális kérdései**
Pomázi Gyula iparstratégiaért és gazdaságyszabályozásért felelős helyettes államtitkár- NGM
- 10.00 – 10.25 **Benchmarking Ipar 4.0 szemüveggel**
Dr. Mezösi Balázs szakmai vezető - IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., Ipar 4.0 projekt
- 10.25 – 10.50 **Stratégiai benchmarking**
(felkérés alatt)
- 10.50 – 11.15 **Teljesítmény benchmarking**
Dr. Németh Balázs ügyvezető igazgató - Kvalikon Kft.
- 11.15 – 11.30 **„A Mikulás is benchmarkol-10.” konferencia legjobb előadója díj és oklevél átadása**
- 11.30 – 11.50 Szünet
- 11.50 – 12.15 **Folyamat benchmarking**
Nagy Szabolcs Ipari mérnökség vezető - BPW-Hungária Kft.
- 12.15 – 12.40 **„2017 legfontosabb kérdése a munkaerő megtartása”**
Cserey Miklós szervezetfejlesztő - IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
- 12.40 – 13.35 Ebéd
- 13.35 – 14.00 **Külső és belső benchmarking**
(felkérés alatt)
- 14.00 – 14.25 **Nemzetközi benchmarking**
Heintz Krisztina minőségügyi vezető - JABIL Circuit Magyarország Kft.
- 14.25 – 14.35 Tombola
- 14.35 - A konferencia zárása

Amint látható, jutalmazták a tavalyi rendezvény legjobb előadóját és a már jól bevált tombolára (értékes nyereményekkel) is számíthatunk.

A kedves Olvasónak ismételtlen és tisztelettel javasoljuk, hogy jegyezze elő, tegye szabaddá magát és vegyen részt az eseményen: **2017. december 7.(csütörtök) - Hotel Benczúr Budapest.**

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Nyárvégi bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Vállalati rugalmasság = siker? Konferencia beszámoló – Nagy Tamás](#)

[Humán erő – A dolgozók megtartásának titkai, Zárókonferencia beszámoló – Nagy Tamás](#)

[Női foglalkoztatás vagy inkább foglalkoztathatóság? – Fűrész Tünde](#)

[A szervezetfejlesztés új pillérei: Erő, intelligencia és jó-ság – Kiss Szabolcs és Kerekes Sándor](#)

[Képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése és hasznosulása – Dr. Poór József és Tóth Katalin](#)

[Elkötelezettség a minőségmenedzsment rendszerekben – Dr. Krajcsák Zoltán](#)

[Szerény vélemény: a minőségügy néhány fogalmi pontosításához – Dr. Husti István](#)

[Jók a legjobbak közül: Torma Beáta – Sződi Sándor](#)

[Le a kalappal: MEMFO Nonprofit Kft. – Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

[XXVI. Magyar Minőség Hét konferencia](#)

[Magyar Minőség Társaság 2017. évi pályázatai](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[A visszaszámlálás elindult! – Puskás László](#)

[Innovációs Díjat kapott a Macher Zrt. – Sződi Sándor](#)

[Konferencia előzetesek](#)

[A hónap kérdése](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Tóth, Csaba László\)](#)

[Report on Human Power Conference Győr February 22. 2017 – Nagy, Tamás](#)

[Report on Human Power Conference Budapest June 13. 2017 – Nagy, Tamás](#)

[Employment or Employability of Women? – Fűrész, Tünde](#)

[Change Management and Organization Development in View of Point of an Employee – Kiss, Szabolcs and Kerekes, Sándor](#)

[Effectiveness of Educations and Trainings in Hungary 2016, Project Summary – Dr. Poór József and Tóth Katalin](#)

[Commitment in Quality Management Systems – Dr. Krajcsák, Zoltán](#)

[Personal Opinion on some Quality Terminus Technicus – Dr. Husti, István](#)

[The Best among the Best: Torma Beáta – Sződi, Sándor](#)
[Hats off to: MEMFO Nonprofit Kft. – Sződi, Sándor](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

[26th Quality Week](#)

[Quality Tenders of Hungarian Society for Quality in 2017](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[Countdown is Starting – Puskás, László](#)

[Innovation Prize for Macher Zrt. – Sződi, Sándor](#)

[Upcoming Conferences](#)

[Question of the Month](#)



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!