

MAGYAR MINŐSÉG



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

2018/05

Kaizen és/vagy digitalizáció – Fábíán Ida

A vállalatvezetés paradigma váltása az új irányítási rendszereken keresztül – Strelitz Andrea

ISO 9000 Fórum 2018 Tavaszi Konferencia és Közgyűlés –
Rózsa András és Tóth Csaba László

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: uj sag@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

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Kaizen és/vagy digitalizáció – Fábián Ida](#)

[A vállalatvezetés paradigma váltása az új irányítási rendszereken keresztül – Strelicz Andrea](#)

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

[Le a kalappal: Vereb István – Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

[A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[ISOFÓRUM Tavasz 2018 – Konferencia beszámoló – Tóth Csaba László](#)

[ISO 9000 Fórum Közgyűlés – Rózsa András](#)

[A megújult irányítási rendszerszabványok gyakorlati alkalmazása – SGS konferencia – Varga Viktória](#)

[B. Braun Kft. az EFQM „Global Excellence Index” internetes portálján – Interjú – Szabó Kálmán](#)

[A 2017. évi Innovációs Díjak nyertesei - Sajtóközlemény](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Csaba László TÓTH\)](#)

[Kaizen and/or Digitalization – Ida FÁBIÁN](#)

[Paradigmation of the Corporate Governance trough the New Management Systems – Andrea STRELICZ](#)

[The Best among the Best: Dr. Szűcs Edit – Sándor SZŐDI](#)

[Hats off to: Vereb István – Sándor SZŐDI](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

[General Meeting of the Hungarian Society for Quality](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[ISOFÓRUM Spring 2018 Conference Summary – Csaba László TÓTH](#)

[ISO 9000 Fórum General Meeting – András RÓZSA](#)

[The New System Standards in the Practice – SGS Conference Summary – Viktória VARGA](#)

[B. Braun ont he „EFQM Global Excellence Index” – Interview – Kálmán SZABÓ](#)

[Hungarian Innovation Prizes in 2017 – Press Release](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

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

Ismét eltelt egy mozgalmas hónap, voltak választások, újra magyar lett a Tungsram, elhunyt az újkori magyar mecenatúra atyja, Demjén Sándor. Nyakunkon az új ISO, meg a GDPR, vagyis vannak feladataink is. A világtengerek szennyezettsége minden határon túl nőtt, az időjárásban ma már nem alkalmazhatjuk a százéves tradíciókat, új modellek kidolgozására van szükség. Vajon lesz-e az új kihívásokhoz alkalmazható képzett munkaerő?

Szakmai cikkeinkben napjaink fontos kérdéseire keressük a lehetséges válaszokat. Első szerzőnk otthonosan mozog a kaizen témakörében, jól ismeri az Ipar 4.0-t „kitaláló” német gazdaságot és tudományos életet. Kérdése kaizen, vagy Ipar 4.0, esetleg mindkettő? Részletes elemzését ajánlom szíves figyelmükbe.

Második szerzőnk írása a saját, évtizedes tapasztalatain alapul, megpróbálta az irányítási rendszerekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatait rendszerezni, történelmi kontextusba helyezni. Sok érdekes állítást, kételyt fogalmaz meg. Úgy gondolom, egy vitaindító cikk lehetne, amelyben a későbbiek folyamán ütköztetni tudnánk a különböző véleményeket.

Az ISO 9001:2008 szabvány szerinti tanúsítás szeptember 14-én éjfélkor hatályát veszti, és eddig hazánkban az érdekeltek alig több, mint harmada „állt át”. Vajon mi lehet az oka? Két konferencián is részt vettünk a témakörben. Az SGS még márciusban rendezett egy összejövetelt a kérdésben, az erről szóló beszámolót is közöljük. Az ISOFÓRUM Tavaszi Konferenciáján is téma volt az „újratanúsítás”. Mindkét rendezvényen előkerültek a problémák, és a megoldásokra konkrét válaszokat is kínáltak.

Van olyan cég, amelyik az EFQM Globális Kiválóság honlapján első magyar vállalkozásként mutatkozhatott be, erről szól egyik riportunk.

Beszámolunk a 2017. évi Innovációs Díjak nyerteseiről. Jelentkeznek megszokott rovataink is, és lesznek megemlékezések is. Érdekes, hogy a bemutatott kiválóságok május 12 és 15 között születtek. A horoszkópia szerint *Bikák*, mit mond az (ál)tudomány: „**A Bika a föld elembe tartozik**, a Vénusz az uralkodó bolygója. Kitartó, céltudatos, hatalmas energiákkal, de ennek ellenére feltűnően nagy türelemmel és empátiával rendelkező személyiségjegyeket hordoz. Türeleme szinte végtelen, minden körülmények között képes higgadt maradni.” (Megjegyzem, a feleségem és a fiam is *Bika*, én bezzeg – csak – *Mérleg* vagyok.)

Május nem csak az adóbevallás hónapja (ne felejtsek el az 1%-t), hanem tisztújító közgyűlésünk hónapja is, figyeljék körleveleinket!

Főszerkesztő



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

Mi lehet a valódi oka és célja annak a mai társadalmi, gazdasági és politikai jelenségnek, ami úgy tűnik, hogy meg akarja szabadítani a szervezeteket, vállalatokat és közösségeket a folyamatos fejlesztés mindennapos tevékenységétől és törekszik a digitalizálás, azaz a gép-ember-termék online összekapcsolására, ami végérvényes eredményességet céloz meg minőség, költség és szállítási pontosság téren?

Bevezetés

Lépcső vagy lift, melyiket válasszam?

Amikor belépek egy irodaházba és a 6. emeletre kell mennem, akkor két döntési lehetőségem van, vagy felmegyek gyalog a lépcsőn, vagy megnyomom a gombot és lifttel utazom. A döntésre másodperceket használok el a napomból. Ezalatt az idő alatt mérlegelek. Szeretném a döntésemet azonban körültekintően és megfontoltan meghozni. Milyen tényezők segítik a döntésemet. Például számíthat az, hogy mikorra kell felérnem, ehhez tudnom kell, milyen gyors a lift, szemben a gyaloglásommal. Más döntést hozok, ha fáj a lábam, vagy ha esetleg hallottam korábban arról, hogy egy másik épületben leszakadt a lift. Kockázatkerülő révén, biztosan nem szállok liftbe. Millió tényező befolyásolja a döntésemet, hogy elérjem a célokat, ebben az esetben azt, hogy felérjek a 6. emeletre.

Nincs ez másképpen a digitalizálással és a Kaizen tevékenységgel sem. A lépcső és a lift analógiájára nem lehet szembe állítani egyiket a másikkal, azt állítani, hogy az egyik jobb a másikinál. Szeretnénk elérni egy kitűzött célt, felérni a 6. emeletre, amelyet számtalan külső és belső

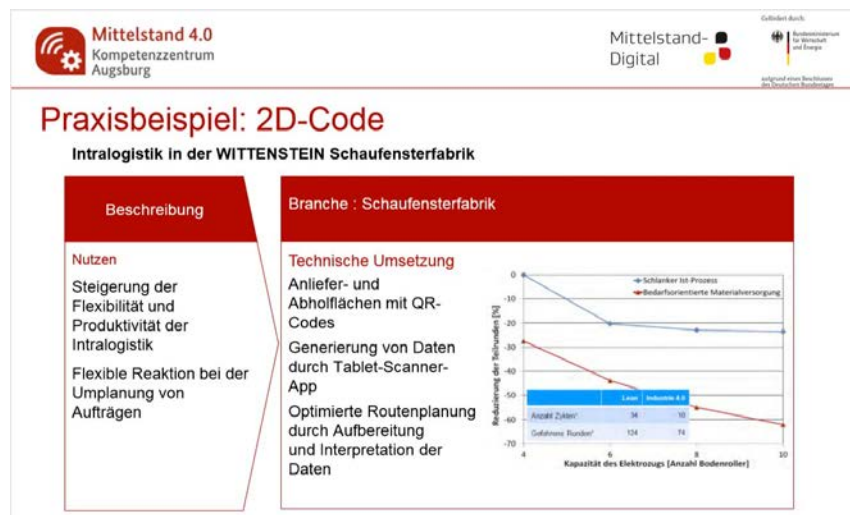
tényező befolyásol. A két választható út a célhoz kiegészíthetik egymást, hiszen mehetek a 3-ig gyalog utána pedig lifttel. Sőt lehetséges, hogy nem csak ez a két lehetőségem van, a teleportálást még számításba sem vettem.

Azonban mielőtt úgy döntök, hogy napi rendszerességgel gyalog vagy lifttel fogok a 6. emeletre felmenni, gondoljam végig, hogy vannak-e egyéb hatásai a folyamatos egyik vagy másik tevékenységnek. Ha mindennap gyalogolok a lépcsőn a célig, akkor az izmaimat karban tudom tartani, ha a liftet használom, akkor fontos információkhoz juthatok a többi utastól vagy megírhatom az sms-t vagy elolvashatom az aznapi újságot, amíg felérek.

A mai korunkban, ha egy vállalat eldöntötte, hogy fejlődni szeretne vagy fejlődnie kell, akkor érdemes minden tényezővel, célokkal, okokkal, előnyökkel és hátrányokkal megismerkedni, mielőtt elkezd a digitalizálás és/vagy a Kaizen tevékenységgel foglalkozni. A megértés kedvéért érdemes a múltban és a jelenben információkat, adatokat, tényeket összegyűjteni. Nézzük meg a Kaizen szemléletmód történetét, a digitalizálás evolúcióját. Érdekes lehet egy-egy gyakorlati példán keresztül rálátni a mai gyakorlatban megtalálható összefonódásokra vagy éppen szétartásokra.

A következő diagramon (1. ábra) szeretném megmutatni, hogy vannak olyan aktuális vélemények, amelyek azt állítják, hogy a Kaizen tevékenységgel jóval kevesebb hatékonyságot lehet elérni, mint a digitalizálással (az ábrán Ipar 4.0 szerepel). Ez a diagram egy oktatásról származik Németországban, amely a digitalizálás bevezetéséről szólt és

amelyet a német kormány támogat, hogy a kis- és középvállalkozások megismerkedhessenek a digitalizálás lehetőségeivel és tanácsot kaphassanak ebben a témakörben.



1. ábra

Ezen a gyakorlati példa bemutató oldalon szerepel egy diagram jobb oldalon, amelyen az látható, hogy egy vállalat belső logisztikai folyamataiban Lean tevékenységgel (kék vonal) kevesebb javulást tudtak elérni, mint a digitalizált igényorientált anyagellátással. Az oktatás 2018. március 6-án zajlott Augsburgban.¹

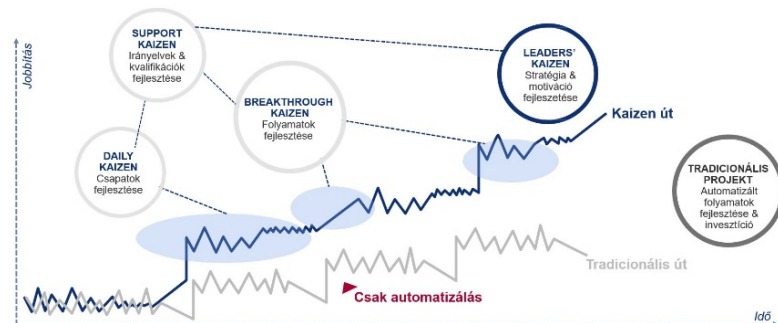
Egy tanácsadó cégtől (Kaizen Institute GmbH, Bad Homburg) kapott, eredetileg felső- és középvezetőknek készült aktuális oktatási anyagban egy olyan diagram található,

¹ Forrás: Was kann Digitalisierung? – Potenziale, erste Schritte, Praxisbeispiele, A Mittelstand 4.0 / Mittelstand-Digital egy olyan program, amely azért jött létre, hogy a Németországban működő kis- és középvállalkozásokat támogassa a digitalizálás területén, ezt a programot a német állam gazdaságért és energiáért felelős minisztériuma támogatja és finanszírozza, olyan szervezetek közvetítői és segítői ennek a programnak, Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

ahol az automatizálás, azaz digitalizálás a tradicionális vállalatok innovatív módszerének tekinthető. A sematikus ábrán (2. ábra) az látható, hogy a Kaizen úton haladó vállalatok jobb eredményeket érhetnek el, mint azok a vállalatok, amelyek csak a Tradicionális utat, azaz az automatizált folyamatok fejlesztésében és investícióiban hisznek.

Tradicionális innováció vs. Kaizen innováció

Az innovációs ugrások fontosak a vállalatok számára, különben elveszítik a versenyképességüket



2. ábra

Az ábrán láthatók a Kaizen út elemei, amelyek hozzásegítik a vállalatokat a folyamatos jobbításhoz, szemben a Tradicionális projekt szemléletmóddal, amely az automatizált folyamatok fejlesztésében és investícióiban hisz.²

A két ábrát szemlélve úgy tűnik, hogy két tábor alakult ki a jelenben a tanácsadó és tréner cégek között, az egyik ame-

mint például a Fraunhofer intézet Stuttgartban, az FZI kutatási intézet Karlsruhéban vagy a Baden-Württemberg; Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Augsburg, martiniPark – Augsburg, 2018.03.06.

² Forrás: Führung in einer Kaizen Kultur, Stand V6.0, Kaizen College, Kaizen Institute Germany, Bad Homburg, 2018. 03. 12-13.

lyik a digitalizálást tartja a jobb megoldásnak a Kaizen tevékenységgel szemben, illetve a másik amelyik a Kaizen tevékenységet tartja hatékonyabbnak. Izgalmas megfigyelni ezt a jelenben kialakuló különböző álláspontot. Érdemes azonban megvizsgálni, hogy miről is van szó.

Toló és Húzó elv szerinti hatások a gazdasági környezetre

A gazdasági környezetet folyamatosan „Toló és Húzó elv” szerinti hatások érik. Ezek a hatások időről időre váltakoznak, nem állandók. A „Toló elv” szerinti hatások az értelmezésem szerint az éppen vizsgált korszak adottságai, megszokások, statikus állapotok. A „Toló elv” szerinti működés a változtatás igényét nem generálja, az adott körülmények olyan működést biztosítanak, amelyek megfelelnek vagy egy külső nyomás miatt megfelelőnek bizonyulnak minden együttműködő fél számára. A történelem során voltak ilyen korszakok. Gondoljunk a könyvgyártás előtti időszakra Európában, amikor a könyveket kézzel másolták hosszú évszázadokig szerzetesek vagy apácák. A „Toló elv” szerint bevált módszernek bizonyult a kézzel történő másolás, hiszen a könyvek olvasói - a Kaizen megfogalmazás szerint: „vevők” - elégedettek voltak, új „vevőkre” pedig nem volt szükség vagy legalábbis senki nem gondolt, vagy mert gondolni erre. Aztán egy ötvös mester technikai találmánya a sokszorosítást leegyszerűsítette és meggyorsította a 15. században Európában. Ez a technikai találmány (bár nem Európában volt először könyvnyomtatás, hanem Ázsiában) ebben az értelmezésben „Húzó elv” szerint rendezte újra az akkori gazdasági

és társadalmi környezetet. Hat századdal később visszatekintve erre a korszakra, azt lehet mondani, hogy ez a technikai találmány „felrázta” a társadalmat. Különböző felekezeti háborúskodások törtek ki, amit gyakran a történelemtudósok 30 éves háborúnak neveznek. Még soha azelőtt nem látott Közép-Európa ilyen mértékű pusztítást.³ Teljesen leegyszerűsítve és minden egyéb tényezőt figyelmen kívül hagyva az események minősítése nélkül, lettek új vevők és kialakultak új igények, amelyek „Húzó elv” szerint görgették maguk előtt a változtatási igényt a módszerek, technikák és feladatvégzések előtt mindaddig, amíg újra meg nem nyugodott a gazdasági, társadalmi és politikai környezet, hogy „Toló elv” szerint működhessenek mindaddig, amíg minden együttműködő fél elégedett. De ez nem tarthatott sokáig.

Érdemes megérteni azokat az összefüggéseket, kölcsönhatásokat és módosulásokat, amelyek rávilágítanak a jelenlegi és jövőbeni gazdasági környezetünk működésbeli változási igényeire. A Kaizen és a digitalizálás fogalmi definícióit a jelen használatban a múlt tapasztalatai alapján le kell fektetnünk, ahhoz, hogy lássuk, valóban szembeálíthatóak-e egymással, ezáltal az egyik helyettesítheti a másikat vagy fordítva.

A Kaizen szemlélet mai megjelenési formái a Toyota Termelési Rendszerben (TPS) gyökereznek, a TPS tapasztalatain alapulnak és alakulnak a mai napig. De nézzük meg jelenleg mindenhol emlegetett és sokszor politikailag

³ Schlecky Silberstein 2018-ban Knaus kiadó által megjelentetett *Das Internet muss weg* („Az internetnek el kell tűnni”) című provokatív könyvében a digitális világ lehetséges manipulatív oldaláról készített tanulmányát mutatja be. Az internet fejlődésében bekövetkeztek olyan társadalmilag kritizálható megoldások, amelyek nem konstruktív irányban Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

változtatják a világ menetét. Érdekes olvasni ebben a könyvben arról, hogy a szociális média milyen mértékben változott az elmúlt évtizedekben, hiszen a gyártás is a szociális médiákban használt adatgyűjtési és elemzési módszereket szeretnék alkalmazni a hatékonyabb vevőkiszolgálás érdekében.

támogatott digitalizálást is, amelynek fogalmi eleme és a gyártásban Európában használatos terminusa az Ipar 4.0.

Érdekes kérdések merülnek fel joggal bennünk, akik éles, kíváncsi szemmel figyeljük az üzleti világ alakulását és fürkesszük a jövő fejlődési irányvonalait, jóslatokba és találgatásokba bocsátkozunk. Vajon, milyen hatások várhatóak a Kaizen szemléletű digitalizálás eredményeképpen? Milyen előnyei és hátrányai lehetnek a folyamatok és az eredmények tekintetében? Milyen „Húzó elv” szerinti módosulások, esetleg konfliktusok alakulhatnak ki? Hogyan viszonyul ezekhez az új irányokhoz a Kaizen szemléletmód? Hogyan értelmezték eddig a Kaizen-t a vállalatok és a közvetítő szervezetek (pl.: tanácsadó cégek)? Kell-e alkalmazkodni a Kaizen szemléletmódnak az új digitális elképzelésekhez, amelyek szerint minden mindennel össze lesz kötve? Ha kell, akkor hogyan fog alkalmazkodni ez a szervezet- és folyamatfejlesztő módszer? Hogyan fog változni a munka világa? Milyen szerepet kap az ember?

A TPS és a Kaizen fejlődési történet a kezdetektől napjainkig

A Lean Rendszer, amely az egész világon ismert, eredete és alapjai a Toyota Termelési Rendszerben gyökeredzik. A Toyota Termelési Rendszert, a TPS-t (Toyota Production System) hosszú évtizedek fáradhatatlan próbálkozásai és hibázásai fejlesztették ki.⁴

⁴ TPS – Toyota Production System – Textbook (Grade 4), Total-TPS (Basic), TPS Certificate Institution 2011-ben kiadott tankönyve szerint a világ nem teljesen értette meg a TPS-t. A pontatlan TPS megértésből fakadóan számos rossz megvalósításaival találkozhatunk világszerte, illetve a felszínes megértés bonyolulttá teszi a TPS megvalósításokat az üzemi területen a valóságban. Ezért hozták létre Japánban a TPS Certificate Institution-t, hogy a Kaizen (elterjedt magyar fordítás: folyamatos Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

Sakichi Toyoda az 1920-as években tökéletesítette automata szövőgépét, olyannyira, hogy 1929-ben szabadalmát a Platt Brothers & Co angliai vállalatnak adta el, amely összeget a Toyota automobil gyárba fektettek.⁵ Az automata szövőgép tökéletesítése nem pusztán a feltalálásban és automatizálásban merült ki. A kívánt szövet elkészültét megelőző szövés folyamatát aprólékosan megfigyelve egy minőséget befolyásoló tényezőre figyeltek fel. A szövőgép bár automatán, gyorsabb sebességgel volt már ekkor képes szövetet gyártani, de a szálszakadás mégis előfordult, ami aztán selejthez vezetett.



1. kép Toyota Automatic Loom Model G, 1924, Toyota Automobile Museum, 41-100 Yokomichi, Nagakute City, Aichi Prefecture 480-1118, Japan, 2013 6

A hiba beálltának pillanata a folyamat hibamentes áramlásának akadály. Mivel nem bizonyult hatékonynak minden

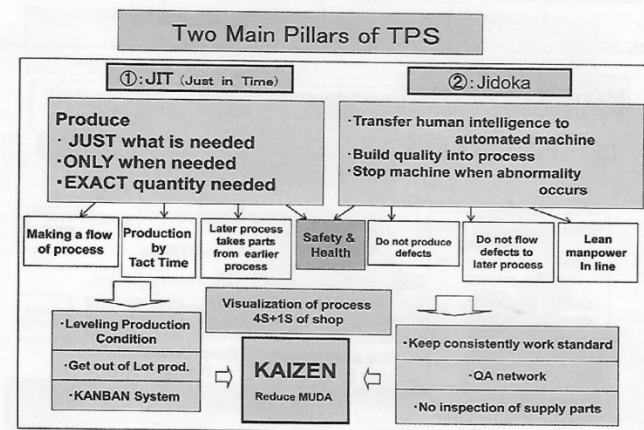
fejlesztés) szellemiségében fejlesszék a Toyota dolgozóit, beszállítóit és az érdeklődőket. Ezen a képzésen én is részt vettem 2013-ban.

⁵ <https://www.toyota-industries.com>

⁶ A fotókat saját magam készítettem 2013 februárjában itt: Toyota Automobile Museum, 41-100 Yokomichi, Nagakute City, Aichi Prefecture 480-1118, Japan, 2013

egy-egy géphez egy embert állítani, amelyik folyamatosan megfigyelhette volna a gépet és a terméket, így beavatkozni tudott volna a szálszakadás pillanatában, más megoldáshoz kellett fordulni, hogy a selejt keletkezését ki tudják küszöbölni. A folyamat szemlélet azt diktálta, hogy a szálszakadás pillanatában meg kell állítani a folyamatot, azaz a gépet, különben az selejtet fog termelni. A szálát megvezető úgynevezett nyüstök, amik le-fel mozognak, tartják a szálát, amíg egy óvatlan pillanatban el nem szakadnak, a nyüstben ekkor már nincs befűzött szál, azaz üres lesz. A fejlesztés, ami biztosította a folyamatot a selejttől az volt, hogy ez a megüresedett nyüst leesett, így az megállította a gépet, azaz megállította a folyamatot. Ezt a minőségbiztosító alapelvet hívják japánul Jidokának (ejtsd: dzsidóka), ami a klasszikus TPS egyik alappillére. Angolul automation-nak fordították, amit úgy lehetne magyarra lefordítani, mint „emberi beavatkozással történő automatizálás”. Mert bár leállt a folyamat az automata szövőgép esetében, de a gépet a hiba kijavítása után emberi beavatkozással újra kell indítani. A folyamatba beépített minőségbiztosítási elv tette lehetővé, a gép-ember-termék viszony újra gondolását és harmonizálását. A Jidoka célja, hogy a folyamatban ne adjunk tovább selejtet és hogy az embernek ne kelljen folyamatosan figyelnie a gépet. Ehhez az alapelvhez társultak aztán eszközök, amelyek ezt a célt folyamatosan alátámasztották és segítették, mint például a Standard Munka (Standard Work), az Automata megállító berendezések (Automatic stop devices), az Andon, amely hang- vagy fényjelzést küld, ha eltérés áll be és beavatkozás szükséges, Folyamatellenőrző tábla (Process control board), Poka Yoke, a hibabiztos megoldások és más minőségbiztosító eszközök.

Az ok, amiért ezt az elvet szerettem volna bővebben kifejteni a TPS történetének bemutatása elején, azaz a szemléletmód, amely tapasztalatom szerint a mai napig nem elterjedt, vagy legalábbis nem könnyen elfogadható az Európai „közönség” számára. A folyamatszemlélet. Az automata szövőgép példáján keresztül szeretném elmagyarázni mire is gondolok. Amennyiben a szálszakadásból fakadó, minőségre kiható problémát az elkészült, de selejtes szövetek irányából kezdjük el felgöngyölíteni, akkor az eredményre fókuszáltan folyamatosan erőforrást kell a selejt elkerülése érdekében felhasználnunk. Más beszállítókat kell keresnünk, több embert kell az ellenőrzésre állítanunk, újabb oktatásokat kell tartanunk a gépbeállítóknak, egyszerűen többet kell gyártanunk stb. Ha a folyamatot vizsgáljuk és a megfigyeléseink alapján ki tudjuk mondani, hogy a folyamat lépések egymásutánosságában hol volt az a pont, amelyben keletkezett a hiba, akkor igazi fejlesztést tudunk létrehozni.



3. ábra Klasszikus TPS felépítés egyszerűen ábrázolva.⁷

⁷ Forrás: TPS – Toyota Production System – Textbook (Grade 4), Total – TPS (Basic), TPS Certificate Institution, Publish by Toyota Engineering Corporation, Japan, Edition on September 1. 2012, 10. oldal

A fenti ábrán látható a Toyota Termelési Rendszer felépítésének ábrája (3. ábra). A Jidoka mellett a JIT, Just In Time a másik fő pillére. A Just In Time elv alapján csak azt, csak akkor és csak akkora mennyiségben gyártunk termékeket vagy szállítunk információkat a következő folyamat lépés számára, amire szüksége van. Ez az úgy nevezett Húzó elv, amely szerint külső és belső vevői igény vezérli a gyártást és a szolgáltatást. Ezt az elvet segítik eszközök, mint például a Heijunka tábla (Levelled Production), amely a megrendeléseket és gyártási indítások sorrendjét strukturált módon irányítja, a Kanban (Intra-Process Kanban és Signal Kanban) jelt ad termelésre vagy utánpótlásra, Ütemidő (Takt Time) megadja hogy mennyi idő alatt kell elkészülnie egy terméknek stb.

Kaizen

A 3. ábrán látszik, hogy a nyilak az alsó KAIZEN - Reduce MUDA (Csökkentsd a MUDA-t) doboza felé mutatnak. Folyamatos fejlesztés oly módon jön létre, hogy egyesével veszteséget (a veszteség MUDA japánul) csökkentjük. A MUDA két japán szóból áll össze és azt jelenti Nincs célja. Tehát minden olyan tevékenység, aminek a külső/belső vevő szempontjából nincs célja, az veszteség. A veszteségek kiküszöbölése Kaizen tevékenység segítségével történik csapatban. A Kaizen tevékenységeket nem specialisták, szakértők végzik, de végezhetik. Minden terület minden dolgozója végez Kaizen-t.

A Kaizen japán szó fejlődést jelent. Egy átlagos japán számára az is egy Kaizen, ha a szótárkönyvet lecserélem egy digitális fordító gépre, azaz beruházok és investálok. A Toyota vállalat tette hozzá azt a jelentést, hogy fejlessz abból, amid van. A standardok, amik adtak egy vállalat

életében, tökéletes kiindulópontja a mindennapi fejlesztéseknek. Ezeket a standardokat tovább lehet, egy Kaizen szemléletű vállalatnál, kötelező tovább fejleszteni.

A Kaizen tevékenység során kettős a cél:

1. veszteség csökkentés lépésről lépésre, ezáltal eredményesség minőség, költség és szállítási határidő terén
2. tanulás minden szinten

1947-ben William Edwards Deming, amerikai statisztikust, tanácsadót Japánba küldték, ahol felső vezetőket tanított a Deming módszerre. Az ő nevéhez fűződik a PDCA-ciklus, amely módszert azóta is nap mint nap alkalmaznak nem csak fejlesztéskor, hanem egymás vagy mások támogatásakor is.

1932-ben a Toyoda Automatic Loom Works-nél kezdett el dolgozni egy másik kiemelkedő alakja a TPS-nek, akit Taiichi Ohno-nak hívtak. Kínai születésű ember volt. Az ő nevéhez fűződik a 7 MUDA, azaz veszteség (angolul: Transport, Inventory, Motion, Waiting, Over Processing, Over Production, Defects), az Ohno-kör, amely (akár képzeletbeli) körben állva megfigyeljük a munkafolyamatokat a Gembán (vagy Genbán). A Gemba japán szó, azt jelenti szabad fordításban, hogy az értékteremtés helyszíne. Minden tevékenység, ami a valóságos helyszíntől elszakít és megakadályozza, hogy a veszteséget megfigyelhesük az értékteremtés helyszínén, MUDA. Tehát úgy kell a napi tevékenységeinket kialakítanunk, hogy időnk nagy százalékát a Gembán töltsük el.

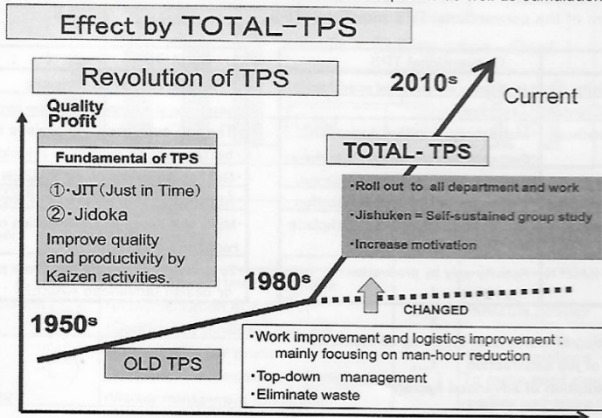
TPS-ből T-TPS

Az 1980-as években történt egy változás, ami miatt a TPS-ről a T-TPS-re fejlesztették tovább a rendszerüket a Toyota vállalatnál (4. ábra alább). Azaz a PDCA elv sze-

rint görgették tovább a fejlesztési kereket Kaizen tevékenységgel. A korábbi TPS standardokat tovább fejlesztették annak érdekében, hogy az akkori állapotokhoz és adottságokhoz alkalmazkodva, a keletkezett veszteségeket kiküszöbölve, a vevői elvárásoknak megfelelően egy új, fejlesztett TPS-t hozzanak létre és működtessenek addig, amíg az is „elavultnak” vagy veszteségesnek fog látszani. Ezt az „új” TPS-t T-TPS-nek nevezték el, azaz Total Toyota Production System-nek.

2 • The expansion of TPS to Total-TPS

• The conventional TPS has been expanded to the Total-TPS since 1980's as shown in the following figure. This resulted in the enhancement of profits as well as stimulation in workplace.



4. ábra

Az ábrán az látszik, hogy az 1980-as években történt valami, ami miatt meg kellett változtatni az akkori működését a TPS-nek. TPS forradalomnak hívják ezt a jelenséget. A két fő pillér, a Jidoka és a JIT megmaradt továbbra is, azonban már nem a munkafolyamatok és a logisztika fejlesztése az „emberórák” csökkentése céljából; a Top-

down menedzsment megközelítés, azaz „fentről érkező utasítások”; és pusztán a veszteség kiküszöbölés állt a fókuszban, hanem a kiterjesztés más területekre és munkákra; a Jishuken, azaz az öntevékenyen tanuló csoportok; és a motiváció növelése.⁸

Miért volt azonban szükség a TPS tovább fejlesztésére? Azért, mert rutinná vált. Már nem azért tették vissza a feljelt helyre a targoncát, mert annak értelme volt, hanem azért, mert a vezetők azt mondták, hogy így kell eljárniuk minden esetben. A Kaizen tevékenységet már nem azért végezték a dolgozók mert értelmét látták, hanem azért, mert elvárták tőlük.

„Conventional TPS conducted total elimination of Muda to reduce cost, aiming for stock reduction, built in quality, and man-hours reduction. Taiichi Ohno, the top of production division, went to every shop floor to promote TPS. KAIZEN members in Operation Management Consulting Division conducted thorough top-down instructions of TPS according to Mr. Ohno's direction. This method is effective in the early stage of building TPS. However, it also generated an idea among members that they must do KAIZEN anyway because they were told to do so. Motivation to improve the workplace was, then, getting decreased, and the activities became routine. As a result, morale in the shop floors and the entire company was eroded.”⁹

(Fordítás: A tradicionális TPS a Muda teljes megszüntetését a költségek csökkentése érdekében végezte, készletek csökkentését, beépített minőséget, és emberóra csökkentést célzott meg. Taiichi Ohno, a termelési terület vezetője, elment minden területre, hogy reklámozza a TPS-

⁸ Forrás: TPS – Toyota Production System – Textbook (Grade 4), Total – TPS (Basic), TPS Certificate Institution, Publish by Toyota Engineering Corporation, Japan, Edition on September 1. 2012, 6. oldal

⁹ Forrás: TPS – Toyota Production System – Textbook (Grade 4), Total – TPS (Basic), TPS Certificate Institution, Publish by Toyota Engineering Corporation, Japan, Edition on September 1. 2012, 5. oldal

t. Az Operatív Menedzsment Tanácsadó Osztály KAIZEN tagjai az Ohno Úr utasításai szerinti TPS-t tökéletes „top-down” (felülről lefelé) módon irányították. Ez a módszer a TPS kiépítésekor a kezdetekkor hatásos. Azonban, azt az ötletet generálta a tagok között, hogy muszáj KAIZEN-t végezni, mert utasították őket. A motiváció, hogy javítsanak a munkahelyen, csökkent, és a tevékenységek rutinná váltak. Ennek eredménye, hogy az üzemi terület és az egész vállalat morálja megromlott.)

Japánul Jishuken-nek hívják az öntevékenyen tanuló csoportokat (autonomous study group), amelyek munkájukra jellemző, hogy közösen találtak, majd oldottak meg problémákat, teljes részvétel stílusú Kaizen-nek (full participation style Kaizen) nevezték el. A Kaizen tevékenység az, ami munkát ad ezeknek az autonóm működő csoportoknak. Amikor veszteséget vesznek észre, akkor azt közösen, egy módszertan szerint megoldják. Fontos célkitűzése lett a T-TPS-nek a multi-skill képességfejlesztés (multi-skill development). Korábban elegendőnek bizonyult egy dologban szakértővé válni. Fontossá vált a termelés megkezdése előtti design fázis Kaizen szemléletű kialakítása és működtetése (pre-production preparation vagy design), ezt a működést Advanced Kaizen-nek, azaz haladó Kaizennek nevezik.

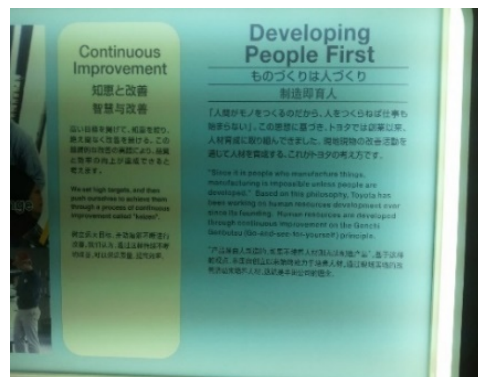
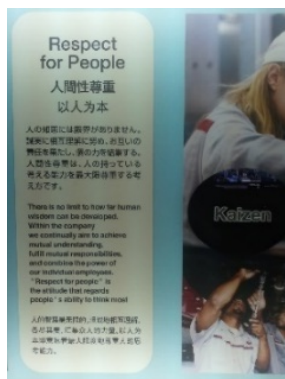
Azért adták a TOTAL jelzőt a TPS-nek, mert minden szervezeti egységre igaz volt ez a működés.

Annak érdekében, hogy ez az evolúciós változás működőképes legyen, sokkal fontosabbá vált a folyamatok vizualizálása. Ennek is vannak társadalmi, gazdasági és

politikai okai. Japánban is megjelentek idővel a bevándorlók. Ma dél-amerikai és dél-ázsiai munkavállalók csoportjai dolgoznak Japánban akár csoportvezetői szintig. Ezért feltétlenül szükség volt a folyamatok megértésének könnyítésére. De nem csak ezért volt szükség a vállalat „felrázására” (Revitalization or Quickening of the Factory), hanem azért is, hogy a régebbi dolgozók el kezdjenek másképp gondolkodni, hogy alkalmazkodni tudjanak a megváltozott szituációhoz, mint például a változó vevői igényekhez a minőség megtartása mellett. A legjobb módszer a vállalat „felrázására” az 5S10, ami Japánban csak 4S! Mert az 5.S az a Kaizen. A 4S egyszerű, de mégis hatékony folyamat fejlesztő módszer, ami közös gondolkodást, de legfőképpen közös cselekvést igényel, azonnali eredményességgel, úgy hogy minden fél jól járjon. Az 5S tevékenységet nem csak a fizikai, hanem a virtuális világban is alkalmazzák.

Amiatt is érdemes volt átalakítani a rutinná váló „rég” TPS-t, mert a vevők sokkal gyorsabban akartak újabb termékeket kapni a megszokott minőség mellett. Emiatt szükség volt arra, hogy a termékfejlesztést és az összes körülötte megjelenő folyamatot „megkaizeneljék”. Sokkal hatékonyabb és vizuálisabb együttműködést igényel az ilyen jellegű munka, ezt nevezik Simultaneous engineering-nek. Ezt a rendszert azóta is fejlesztik, ahogyan változnak a „vevői” igények, mert a Kaizen tevékenység elsődleges vevői a munkavállalók, akik működtetik.

¹⁰ Az 4+1S lépései japánul és angolul: Seiri (Sifting), Seiton (Sorting), Seiketsu (Spick-and-Span), Seiso (Sweeping and Washing) + Shitsuke (Sustain)



2. kép Toyota Kaikan Museum, 1 Toyota-cho, Toyota, Aichi, 471-0826 Japan, 2013.11

Digitalizálás és az Ipar 4.0 története és megjelenési formái a mai napig

Bevezetés

A digitalizálás szinte mindenki életében jelen van, találkozik vele, használja vagy vevője egy digitalizált folyamatnak. Európában van már olyan ország, Észtország, ahol a teljes állami infrastruktúra digitalizálva van. A korábban említett „Húzó elv”, ahol a könyvszorosítás technikai fejlődését hoztam fel példának, a mai korunkban technikai vívmánynak lehet említeni az internetet, és az internet adta új lehetőségeket, szoftvereket és hardvereket a gyártásban és a szolgáltatásban. Annak érdekében, hogy közelebb kerüljünk a digitalizáció célkitűzéseinek, motivációinak és a megjelenési formáinak megértéséhez, hasz-

nosnak gondolom megvizsgálni fejlődési útját és kialakulásának menetét. Mielőtt azonban a távoli múlttal vagy a távoli jövővel foglalkoznánk, szeretném a közeli múltat és a jelent megvizsgálni és megérteni. Ehhez szükség van arra, hogy néhány ma használatos fogalmat tisztázzunk.

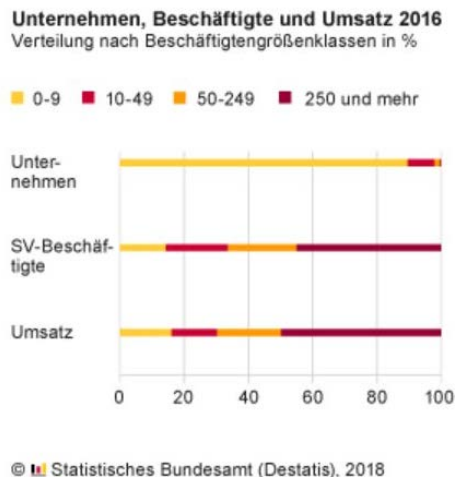
A digitalizálás a fő gyűjtőfogalom, aminek része az Ipar 4.0. Az Ipar 4.0 a termelésben zajló digitalizálási tevékenységet célozza meg összefoglalni és Németországból ered az elnevezés.

Az Európai Bizottság 2017. 5. 22-én kiadott magyarnyelvű Ajánlásában, ami a Németország 2017. évi nemzeti reformprogramjáról szól, amelyben véleményezi Németország 2017. évi stabilitási programját, ez olvasható: „Még mindig vannak akadályai a digitalizálás előnyei teljes körű kihasználásának. Például Németország nem teljesít jól a nagy sebességű és szupergyors széles sávú kapcsolatok elérhetősége terén, különösen az elővárosi és a vidéki régiókban. A német fiatalok körében viszonylag alacsony a számítógép-használat, és sok iskolában nincs szélessávú hozzáférés. A digitális közszolgáltatások teljesítménye is elmarad az uniós átlagtól. Különösen a kkv-knak kell felzárkózniuk a digitalizálás terén. A kkv-k mindössze egyötöde rendelkezik digitalizálási stratégiával. Létrehoztak egy kkv kiválósági központ hálózatot a kkv-k digitalizációjának megerősítése és felgyorsítása érdekében, az „Industrie 4.0” platform pedig összehozza az érdekelt feleket. Noha a vállalkozások K+F beruházásai növekszenek és Németország közel van ahhoz, hogy elérje az Európa 2020-ban szereplő K+F intenzitásra vonatkozó célkitűzést, a beruházások a nagy társaságoknál koncentrálnak

¹¹ A fotókat saját magam készítettem 2013 februárjában itt: Toyota Kaikan Museum, 1 Toyota-cho, Toyota, Aichi, 471-0826 Japan
Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

nak, míg a kkv-k hozzájárulása csökken. Ezenfelül a népesség előregedése szintén hatással lehet a vállalkozói tevékenységre az elkövetkező években.”¹²

Ami ebből a fenti megállapításból kiolvasható az az, hogy a digitalizálásnak és a digitalizálás folyamatával járó tevékenységeknek mozgatórugója politikai és társadalmi síkon keresendő. A megvalósulás előfeltételei pedig a fizikai világ megnyilvánulásai, mint például megfelelő hardver, internetkapcsolat és hálózat, de megfelelő képességek és számítógépes jártasságok is szükségesek. Németországban a KKV-ék, családi vállalkozások határozzák meg a gazdaságot, hiszen az összes vállalat 90% 10 főnél kevesebb főt alkalmaz (5. ábra).



5. ábra

¹² Európai Unió Tanácsa, Ajánlás, A TANÁCS AJÁNLÁSA, Németország 2017. évi nemzeti reformprogramjáról, amelyben véleményezi Németország 2017. évi stabilitási programját, <http://ec.europa.eu/>

¹³ Statistisches Bundesamt (Szövetségi statisztikai hivatal), Wiesbaden honlapja: <https://www.destatis.de/>

2016-ban Németországban összesen 3 476 193 vállalatot regisztráltak a Szövetségi statisztikai hivatal szerint. A vállalatok 90%-a kevesebb mint 10 fővel működik. A bevétel felét azonban a 250 vagy több alkalmazottal rendelkezők vállalatok gazdálkodják ki. Ezeknél a vállalatoknál a társadalombiztosításra kötelezett alkalmazottak 45%-át foglalkoztatják. Ez 13,3 millió személy volt 2016-ban.¹³

Németországban létrehoztak egy programot 2016-ban, aminek a neve Mittelstand-Digital, amelyet a német kormány támogat és finanszíroz azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalkozásokat támogassa a digitalizálásban. Ez a több üzleti, nonprofit és állami intézményből álló csapat Németország szerte a közvetítő szerepet tölti be nemcsak az IT fejlesztők (például multinacionális cégek, egyetemi kísérleti központok, start upok) között, hanem a nagy vállalatok között, amelyek a digitalizálásban már elérték eredményeket. Az Ipar 4.0 megvalósításban az autóipari vállalatokat és az autóipari beszállítókat, gépgyártókat tartják a „legdigitalizáltabb”-nak.¹⁴ De milyen Ipar 4.0 megvalósítások képzelhetők el más üzletágakban és hogyan?

A digitalizálás nyersanyaga az adatok, amelyekkel meg kell tanulnunk bánni. Az emberi jogok megsértésén keresztül az adatbiztonság kérdése erőteljesen kérdéses és vitatott terület lett. Számos vállalat lépett elő IT biztonsággal foglalkozó termékeikkel, és azzal az ígérettel, hogy eloszlatják az ezzel járó félelmeket.

Angela Merkel beszédéből egy részlet, amelyet Davosban a Világ Gazdasági Fórumán 2018. január 24-én mondott:

¹⁴ Mennyire igaz ez az anya- és a leányvállaltokra, Németországi és Magyarországi viszonylatokban, az még egy kutatást.

„Wir haben gute Fortschritte bei der Digitalisierung unserer Wirtschaft mit der Industrie 4.0 gemacht. Aber – ich will das hier ganz offen ansprechen – wir sind nicht führend in anderen Bereichen der Digitalisierung, wenn es um die Gesellschaft geht, wenn es um den Staat geht.

Für die nächsten vier Jahre heißt die Aufgabe daher, Digitalisierung in unser Bildungssystem zu bringen, den Staat digital auszurichten, den Bürgern eine Möglichkeit zu geben, mit ihrem Staat im Zeitalter der Digitalisierung digital zu kommunizieren, und ein besseres Ökosystem für Start-ups zu schaffen, damit wir weiter ein Ort der Innovation sind.”¹⁵

(Fordítás: A gazdaságunk digitalizálásában jól fejlődünk az Ipar 4.0 segítségével. De – ezt itt szeretném teljesen nyíltan kimondani – nem vezetünk más területeket érintő digitalizálásban, ha a társadalomról van szó, ha az államról van szó.

A következő négy évre ezért a feladatunk, a digitalizálást az oktatási rendszerünkbe vinni, az államot digitálisan berendezni, a polgároknak lehetőséget adni, hogy az állammal digitálisan kommunikáljanak, és egy jobb ökörendszert teremteni a Start-upoknak azért, hogy továbbra is az innováció helye legyünk.)

Mi az a digitalizálás

A nürnbergi Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt egyetemi tanár szerint a digitalizálást így lehetne legjobban leírni egy mondatban: A digitalizálási korszak előtt emberek kapcsolódtak

össze, a jövőben a dolgok fognak kapcsolódni egymáshoz, mégpedig a virtuális világ és a valóság fúziója segítségével.¹⁶

Három intézetben jártam Németországban, ahol a digitalizálás fogalmát, lehetőségeit és folyamatait bemutatták. Mindhárom intézet a Mittelstand 4.0 programnak részese, mint közvetítő. Célkitűzésük, hogy megismertessék a nagyközönséggel a digitalizálást, eloszlassák a félelmeket és tanácsadás formájában implementálják a megoldásokat az arra nyitott vállalatoknál. Célközönség a kis- és középvállalatok.

Mit tud a digitalizálás?

2018. március 6-án a Mittelstand 4.0 program keretein belül Augsburgban a Frauenhofer intézetnél volt egy oktatás, aminek a címe a Was kann Digitalisierung? – Potenziale, erste Schritte, Praxisbeispiele (Mit tud a digitalizálás? – potenciálok, első lépések, gyakorlati példák). Egy kompetencia centrumot hoztak itt létre azért, hogy demonstrálni tudják a résztvevőknek, hogy mit lehet a digitalizálással elérni, mint folyamat fejlesztő eszköz elsősorban a gyártásban. Tehát fő témájuk az Ipar 4.0, amihez egy szimulációs gyakorlatot is fejlesztettek.¹⁷

Mi résztvevők Németországból, Romániából, Dél-Koreából és Magyarországról érkeztünk. A többség fő célkitűzése az volt, hogy megértsük, mi is az az Ipar 4.0, de voltak olyanok is köztünk, akik hálózatépítés céljából jött el erre a képzésre.¹⁸

¹⁵ Angela Merkel beszéde 'World Economic Forum' rendezvényen 2018. január 24-én Davosban, <https://www.bundesregierung.de/>

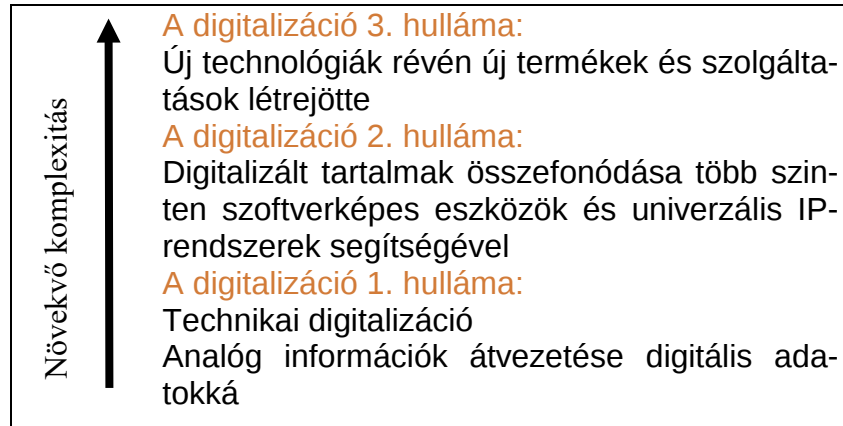
¹⁶ Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt, Aktuelle Herausforderungen und strategische Implikationen aus wirtschaftlicher Perspektive 2016/2017, Industrie 4.0 – Wirtschaft der Zukunft? Technische und ökonomische Herausforderungen Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

– 2016.12.hó, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg <https://www.video.uni-erlangen.de/clip/id/7259>

¹⁷ A szimulációs gyakorlat mindenben megfelelt egy Lean szimulációs gyakorlatokon használatos szimulációhoz.

¹⁸ A trénerek ötven voltak, a résztvevők is ötven voltak.

A prezentáció első részében kaptunk egy elméleti előadást arról, hogy mi is az a digitalizáció. A digitalizációnak három hulláma ismert növekvő komplexitás mellett:



6. ábra Bevezetés: Mi az a digitalizálás?¹⁹

Mi az az Ipar 4.0?

Az Ipar 4.0 a digitalizálásra utal a termelésben. Azért 4.0, mert a negyedik Ipari forradalomnak gondolják. Az első ipari forradalom az első mechanikus termelő berendezések megjelenésekor megközelítőleg 1740 és 1850 között zajlott le. A technológiai fejlődés lehetővé tette a berendezések víz- és gőzhajtását. Standardizált termékeket gyártottak, de még nem kapcsolódtak hozzájuk szolgáltatások. Még relatív nagy emberi munkaerő alkalmazásával állították elő a termékeket.

Nagyjából a 19. század végétől a 20. század elejéig tartott a második ipari forradalom. A munkaszervezés és munkavégzés új formái jelentek meg. Tipikus tömeggyártás és standardizált termékek a jellemzők ekkor. A hatékonyság, költség és idő nagy szerepet kezd játszani a gyártás kialakításakor. Technológiai fejlődés lehetővé tette, hogy elektromosság hajtsa a berendezéseket. Az első lépések a globalizáció irányába megtörténnek. Az emberi munka professzionalizálódása szerepet játszik. Kezdetleges automatizáció már látszik ekkor, illetve elkezd fontossá válni az emberi munka kiváltása gépekkel. Elemzéseket végeznek már ekkor, hogy az ember hogyan mozog és cselekszik a gépekkel összhangban.

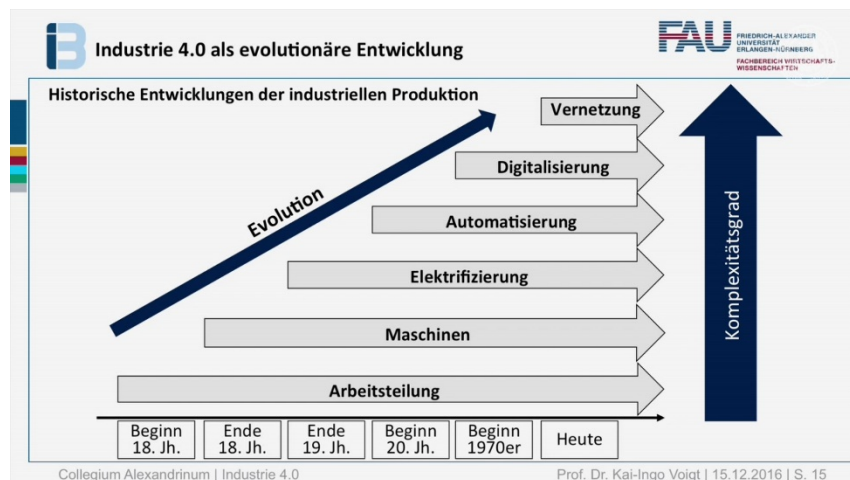
Az 1970-es és 80-as években kezdődött meg a harmadiknak tartott ipari forradalom és napjainkig tart. További automatizálás tette hatékonyabbá a gyártást. Technológiai fejlődésnek számított a számítógép. A gyártástervezésbe és -irányításba számítástechnikai eszközöket kezdtek el alkalmazni. A termékvariációk száma jelentősen megnövekedtek. A beszerzés és anyagellátás professzionalizálódása jellemezte ezt az időszakot. Integrált gyártási koncepciókat alkalmaztak, pl.: CIM, CAD, PPS stb. .

Napjainktól számítjuk a negyedik ipari forradalmat. Ezt a korszakot az „Internet of Things and Services” (A dolgok és szolgáltatások internete) időszakának is szoktak hívni. A termelés-tervezés és -irányítás már nem csak digitális, hanem hálózatra van kötve (networked), virtuális és önmagát irányítani képes. További automatizálás kíséri. Virtuális valóság technológiák és mesterséges intelligenciák támogatják a működését. Az emberi munka kiváltása, a

¹⁹ Was kann Digitalisierung? – Potenziale, erste Schritte, Praxisbeispiele, Prezentáció 2018.03.06. Augsburg, Németország, 8. oldal
Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

termékvariációk számának további bővítése és hatékonyságnövelése a cél.20

Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt megemlíti előadásában, hogy a forradalmat inkább evolúciónak lehetne nevezni és tekinteni, hiszen a forradalom azt jelenti, hogy valamivel szakítani akarnak, ami korábban volt. De az „ipari forradalmaknál” ez nem igazán mondható el, mert egymásnak kiegészítői a „Húzó elv” szerint.



7. ábra

„Ipari evolúció”, Az ipari termelés történelmi fejlődése (Arbeitsteilung = munkamegosztás, Maschinen = gépek,

²⁰ Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt, Aktuelle Herausforderungen und strategische Implikationen aus wirtschaftlicher Perspektive 2016/2017, Industrie 4.0 – Wirtschaft der Zukunft? Technische und ökonomische Herausforderungen – 2016.12.hó, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg <https://www.video.uni-erlangen.de/clip/id/7259>, 11-14. old.

²¹ Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt, Aktuelle Herausforderungen und strategische Implikationen aus wirtschaftlicher Perspektive 2016/2017, Industrie 4.0 – Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

Elektrifizierung = Elektromosítás, Automatisierung = Automatizálás, Digitalisierung = Digitalizálás, Vernetzung = Hálózattal való összekapcsolás – Komplexitätsgrad = Komplexitás szintje²¹

A digitalizálásról szóló alapképzésen olyan fogalmakat ismertek meg a résztvevők, mint például a Predictive Maintenance, a Flexible Architecture, a Barcode & QR-Code, RFID (Radio Frequency IDentification, automatikus azonosításhoz és adatközléshez használt technológia), Cloud Computing, Virtual Reality, Big Data (Analytics), Exoskeleton (mesterséges külső váz), Augmented Reality (Kiterjesztett valóság), Pick-by-light, Sensor Networks, Assistance Systems, Online Process Optimisation, Human Robot Cooperation stb. Ezekehez a fogalmakhoz egy-egy gyakorlati megvalósítást is társítanak, sőt ki is lehet próbálni olyan munkakesztyűt, amelybe egy barcode szkennert volt beépítve. Ezzel a kesztyű és barcode leolvasó ötvözzel felesleges mozdulatokat kiküszöbölve alkalmazhatjuk a termelésben vagy a raktárban. Sőt egy motorösszeszerelési betanulást segítő 3D szemüveget is bemutatnak, aminek segítségével a motor belső részei megismerhetők, összeszerelése megtanulható.²²

Digitális kutatás, egyetem és az igények

Annak érdekében, hogy az internet és a mai technológiai fejlettségi szint valóban ügyféligényeket elégítsenek ki és

Wirtschaft der Zukunft? Technische und ökonomische Herausforderungen – 2016.12.hó, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg <https://www.video.uni-erlangen.de/clip/id/7259>, 15. old.

²² A szemüveg használata nehézkesnek és kiszámíthatatlannak tűnt a viselésékor, de elképzelhető, hogy ehhez hozzá lehet szokni idővel.

segítsék nem csak a gyártást és a gyártást támogató területeket, hanem a mindennapi életünket, kutató emberek csoportjára van szükség. Természetesen az egyetemek környékén sok okos, innovatív és kreatív fiatal van, ilyen hely Karlsruhe is, ahol Európa egyik legrangosabb Műszaki Egyeteme (Karlsruhe Institute of Technology) működik. Az FZI nonprofit kutatócentrum ennek az egyetemnek a szomszédságában egy ingyenes (a német gazdasági és energetikai minisztériuma által támogatott) bemutatót hirdet mindenkinek, aki érdeklődik a téma iránt, de főleg német kis- és középvállalatoknak.²³ Több területen kutatnak itt az egyetem hallgatói és professzorai. Ilyen területek például a termelés, ahol egy Profibus elnevezésű minőségi tanúsítványt is kiállítanak a gyártó vállalatoknak. Ez a tanúsítvány igazolja, hogy a gyár berendezése magas minőségű automata technológiákkal van ellátva és működőképesek. De olyan megvalósításokon is dolgoznak, amelyek a kis- és középméretű vállalatoknak is megéri. Például, ha egy multinacionális vállalat dolgozói egy költségesebb hatalmas ívelt monitoron láthatják berendezéseik szenzorok segítségével közvetített aktuális működésének vizualizált képét, akkor egy sokkal olcsóbb egyenes monitoron ugyanez elérhető a kisebb vállalatok számára. A felhasznált energia, egészségügy, közlekedés, úrkutatás, de az IT biztonság terén is végeznek itt kutatásokat és dolgoznak ki modelleket, amelyek adatokat gyűjtenek, felhasználnak, kielemeznek és vizuális kiértékeléseket vagy éppen vészjelzést küldenek felhasználóiknak vagy megbízóiknak.

A munka ebben a nonprofit szervezetben inspiratív és fiatalosan lendületesnek tűnt a külső szemlélőnek. Részben

valóságos részben vélt problémákra kerestek az egyetemisták megoldásokat. Az, hogy ezek a megoldások mennyire bizonyulnak életképesnek, az a felhasználás mennyiségétől és minőségétől függ. Egy az idősök otthonába kifejlesztett fizikai termék (pohártartó) és ehhez kapcsolódó applikáció, mely adatokat gyűjt az idős ember folyadék fogyasztási szokásairól, bár első hallásra karitatív és szociálisan érzékeny megvalósításnak tűnhet, a valóság azonban eldönti, hogy a termék használható-e vagy felesleges.

A jövő munkalaboratóriuma

Stuttgartban működik 2014 óta egy Arena2036 nevű kutatási intézetet egy hatalmas csarnokban, amelyben kis standok bemutatják, hogy hogyan is kellene elképzelnie a ma emberének a jövő munkahelyét. Egyetemisták „keresztstülöként” állnak az egyes digitális megvalósítások mellett a jövő vállalatában és kalauzolnak el bennünket a digitális megvalósítás nagyszerűségében. Mobilitás, termelés, munka és digitalizálás témakörök mentén láthatunk megvalósításokat. Ezt a kutatási programot a német oktatási és kutatási szövetségi minisztérium támogatja több más nagy nevű német tulajdonú nemzetközi vállalattal együtt.

A legtöbb itt bemutatott digitálisan megvalósított fejlesztés a jövő munkavállalójának betanítására alkalmas berendezés. Például projektorok a falon és a mennyezeten, amelyek a munkautasítást kivetítik, tabletek, amelyekken oktató videók futnak, felvillanó lámpák, amelyek jelzik, hogy melyik alkatrészt kell éppen az adott sorrendben beépíteni stb. A megvalósítások másik csoportjába azok tartoznak, amelyek a csoportmunkát teszik hatékonyabbá az üzem

²³ A program megnevezése: „Die Lebens- und Arbeitswelt der Zukunft – Digitalisierung in all ihren Facetten im FZI House of Living Labs erleben“ Magyar Minőség XXVII. évfolyam 05. 2018. május

A jövő élet- és munkavilága – digitalizálás az élet minden területén élje át a Tesztbemutatót az FZI Házában, a programon 2018 március 9-én

vagy az iroda területén vagy éppen a napi munkavégzést támogatják applikációk segítségével. Ezek vagy mobiltelefonon, képernyőn vagy okosórán futnak jelenleg. Voltak azonban figyelemfelhívó fejlesztések is, mint például a veszélyes zónákat felügyelő kamerák, szenzorok stb.

A missziója ennek a létesítménynek az, hogy 2036-ra az autóipar számára egyenes út legyen az Ipar 4.0. 2036-ban ünnepeljük az autó 150 éves jubileumát. Az Ipar 4.0 fenntarthatóvá váljon és a technológiai váltás lehetővé tegye az individuális mobilitást alacsony energiafelhasználással. Egységet képeznek majd a következő fogalmak: fenntartás, biztonság, komfort, individualitás és innováció. Egy új együttműködési modellt hoznak létre: közszféra és magán társulás innovációt tud szolgáltatni.

Kaizen és/vagy digitalizálás

„vagy”

Vannak olyan digitalizálással és Ipar 4.0-val foglalkozó szervezetek, amelyek a Kaizen tevékenységet szembe állították a digitalizálással, ezért került a „vagy” szó a Kaizen és a digitalizálás közé. Léteznek olyan nézetek, amelyek szerint, ha a digitalizálás víziója valósággá válik szüségtelen lesz bármilyen Kaizen szemléletű aktivitás a vállalat életében. Mert mit is céloz meg a digitalizálás? A vevői igények gyorsabb, hatékonyabb, olcsóbb kiszolgálását.

Azért meglepő ez az álláspont, mert a Kaizen és a digitalizáció nem két szembeállítható fogalom. Nem lehet azt mondani, hogyha az egyik van akkor a másik nincs. Abban az esetben lehetséges ez, ha a Kaizen tevékenységről eddig egészen mást képzeltünk, vagy ha a digitalizálást szemléletmóddá alakítjuk. Mindenképpen „közös ne-

vezőre” kell hoznunk a „képletünkben”, hogy behelyettesíthető legyen az egyik a másikkal és érvényes legyen a „vagy” szó a folyamatos fejlesztés során.

A Kaizen tevékenység mindennapi folyamatszemléletű problémamegoldás. Alkalmazkodó és helyzetfelismerő képesség fejlesztése annak érdekében, hogy tudjunk változni és változtatni az adott (új) kihívásokhoz, körülményekhez, és lehetőségekhez (pl.: technológiai fejlődés) az élénk gördülő akadályok felismerésével, leküzdésével, amiből tanulunk. Korszakhoz nem köthető, állandó, közösségi, humán érettségi szinthez köthető szemléletmód, immateriális, amire jellemző a kísérletezés és középpontjában az emberi természet áll az emberi természet tisztelése mellett.

A digitalizálás egy technológiai fejlődés okozta lehetőség, amely alkalmazásának szintjei és mélysége körülményektől, ésszerűségtől és erőforrásoktól függ. A digitalizálás jelenlegi értelmezése az eredmény szemléletű problémamegoldás. A Húzó elv érvényesülése nem minden esetben központi téma a digitalizálás során, gyakran a digitalizálás, mint eredmény a cél, nem a folyamatfejlesztés veszteségkiküszöböléssel. Jelen és közeljövő korszakunkhoz köthető evolúciós szint a digitalizálás, materiális szemléletben. Középpontjában az emberi viselkedés megismerése, feltérképezése, kiszámíthatósága, megismerhetősége és befolyásolása áll.

Kutatásaim során feltűnt, hogy vannak a digitalizálás képviselői között olyanok, amelyek határozott konkurenciát látnak a Kaizen tevékenységben. Olyanok is vannak, akik szerint teljesen meg fog szűnni a Kaizen tevékenység, mert nem lesz szükség rá.

„és”

A Kaizen szemléletmód és a digitalizálás kiegészítik egymást. A digitalizálás folyamatában a Kaizen szemléletmód folyamatorientáltságot és tanulást tud hozzátenni. A klaszikus karbantartók (TMK) analógjára működnek azok az emberek (javarészt IT szakemberek, adatfeldolgozó munkatársak stb.), akik a digitalizált megvalósításokat végzik. Gondoljunk a Kaizen tevékenység Total Productive Maintenance (TPM, Teljeskörű Hatékony Karbantartás) programjára, ahol a Karbantartók és a Gépet üzemeltetők kommunikációján, együttműködésén és oktatásán múltak gépkihasználati és kihatási mutatók.

A kérdés a jövőre nézve az, hogy mennyire vagyunk képesek analógiában gondolkodni és a Kaizen szemléletmódot az új, megváltozott társadalmi, gazdasági és politikai környezetre megújítani. Mennyire tudunk kilépni az eddig megismert megszokottból.

Összefoglalás

Gondoljunk a lift és a lépcső metaforájára. Három kategóriát különböztethetünk meg, vannak az alacsony (max. 4 emeletes) épületek, ahol gyakran csak lépcső van, léteznek magasabb (10-15 emeletes) épületek, itt van lépcső és lift is és ott vannak a toronyházak (15 emelet felettiek) már csak liftet használnak a mindennapokban, bár vészhelyzet esetére elérhető a lépcső is.

A lift és a lépcső metaforájára képzeljük el a Kaizen és a digitalizálás kapcsolatát. A lift a digitalizálás, a lépcső a Kaizen tevékenység. Bármilyen magasra is építsenek egy toronyházat, elképzelhetetlen, hogy lépcsőt ne építsenek hozzá, hiszen tűz ütethet ki, meghibásodhat a lift stb.

Legjobban a mozgólépcső írja le a Kaizen és a digitalizálás viszonyát a közeljövő tekintetében, ötvözve a lépcső

és a lift előnyeit, kiiktatva a hátrányait. Természetesen nem minden helyzetben vethető be a mozgólépcső, hiszen 120 emeletnyi mozgólépcső nem túl hatékony találmány, de vannak szakaszok, ahol kifejezetten előnyös. Ahhoz, hogy döntést tudjunk hozni a digitalizálás mértékéről és létjogosultságáról, meg kell győződünk arról, hogy mik a vállalat adott körülményei, földrajzi elhelyezkedése, vevői köre, stratégiai célkitűzései stb.

A digitalizálás remek formai eszköze lehet egy-egy Kaizen szemléletű fejlesztésnek, de nem jelent azonnal hatékonyságot, pusztán azért, mert digitalizálunk. A Kaizen tevékenységet folytatóknak pedig meg kell ismerni, milyen új lehetőségek vannak a piacon, amelyek segítségével sikeressé tehetik a Kaizen aktivitást vállalatuknál.



Szerző:

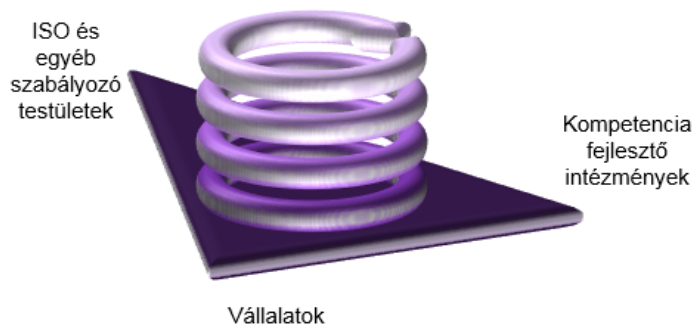
Fábíán Ida, tréner, tanácsadó
Kaizen Institute Hungary Kft.

A vállalatvezetés paradigmaváltása az új irányítási rendszereken keresztül

Strelicz Andrea

Bevezetés

2015 óta ugyan eltelt 4 év, és az ISO 9001 megjelenését követő 3 év áttérési idő zöme is eltelt, vélhetően a gazdálkodó szervezetek többsége már megoldotta az áttérést. A jelen cikk célja a sikeres áttérés és a már várt „új” szemlélet adaptációjának a feltételeit összefoglalni kizárólag szakmai tapasztalatok alapján. A cikk arra hívja fel a figyelmet, hogy az új ISO 9001 és az analógiában felépített egyéb irányítási rendszer követelmények komolyabb együttműködést tesznek szükségessé a szabályozók, a szabálykövetők és a kompetencia fejlesztő szervezetek között.



1. ábra A paradigmaváltás résztvevői

1. Az ügyvezetés kapcsolata az irányítási rendszer-követelményekkel, mint használati útmutatóval

Több fórumon is felmerül az a kérdés mostanában, hogy az oktatási intézményi kereteken belül képzett minőség-irányítási szakemberek közül miért kerülnek ki olyan kevesen egy gazdálkodó szervezet élére ügyvezetőként. Hiszen a szabványok gazdaságos, fenntartható és folyamatosan fejlődő működést ígérnek, emellett pedig e szabványok képviselői a szervezeten belül elméleti szinten a garanciák is egyben arra, amit a szabványok ígérnek. A szabványok érvényesítői a megfelelő képzettség és tapasztalat eredményeképpen olyan szervezeti szintű átfogó ismerettel rendelkeznek, mely a szabványok ígéretei szerint elegendők a szervezet sikeres működtetéséhez. Mégis, e szakemberek közül kevesen kerülnek ügyvezetői pozícióba. Vajon miért?

Az ügyvezetők jellemzően műszaki – gépész, elektronika – vagy gazdasági területről kerülnek ki. Az pedig ritka, ha egy társadalomtudományokat képviselő szakember kerül ügyvezetői pozícióba. E szakemberek képviselői a személyiségi jegyeik által is különböznek, mely a saját területükön sikeressé teszi őket. A személyiségi jegyek és a szakmai háttér nyújtotta szemlélet vezérli ezeket a profilokat ügyvezetőként a szervezet működtetésére. Azaz, egy gazdasági szakember jellemzően gazdasági szemlélettel és költség megtérülés alapon fogja vezetni a szervezetét, míg egy műszaki háttérrel rendelkező szakember inkább a termelésben, és a hangsúlyosabb technológiai támogatásban látja a szervezet sikerességét.

Az irányítási rendszer szabványok azonban e kettőt egy platformra helyezik és a fontosságuk között nem tesz különbséget. Azaz, nem létezik olyan kitétel, amely a szabvány tartalmában prioritást állít fel. A tartalom valamennyi pontjának nem, vagy hiányos teljesülésére ugyanaz az értékelési szempontrendszer és eljárás vonatkozik.

Köszönhetően a 2014-ben és 2015-ben publikált új irányítási rendszer szabványok szemléletváltásának, ma már nem csak követelmények csomagjáról beszélünk, hanem egy szemléletről és egy útmutatásról is. Más szóval, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet az ügyvezetők számára kiadott egy „vállalatirányítás használati útmutatót”. Maga a kitétel, melyet ez az új szabványcsomag már kategorikusan ki is mond, miszerint a minőségirányítási rendszer nem a minőségirányítási vezető tulajdona, hanem az ügyvezetőé, arra predesztinálná az ügyvezetőt, hogy ismerje ezt az útmutató rendszert. Azonban erre a szemléletre nehéz átállni bizonyos régi gyakorlatok és szemléletek miatt.

Ahhoz megértsük ennek a paradigmaváltásnak a nehézségeit, érdemes végig vizsgálnunk a váltást befolyásoló tényezőket, mely tényezők változása nélkül, maga a megcélzott vállalatirányítási paradigmaváltási szemlélet sem tud a szándék szerint hatékonyan bekövetkezni.

1.1 Történelem

1.1.1 Első generációs szabványok

A szabványosítás a kezdetekben nem vállalati szintű globális irányítási szempontok alapján vált szükségessé. Az elsődleges cél a fogyasztói társadalom kiszolgálása volt, a második világháború utáni komfort hiányának a pótlására. A kereslet magasabb volt, mint a kínálat, amely jelenség a kibocsájtott mennyiségre fektette a hangsúlyt a

kibocsájtott minőség helyett. A kibocsájtott minőséggel szembeni elvárás az állandóságban merült ki, így a szabványok leginkább a termék szintjére fókuszáltak. Vagyis adott egy termék, valamilyen tulajdonságok halmazával, és ezt a tulajdonság halmazt kellett biztosítani több éves kibocsájtási volumenen keresztül. Ahhoz, hogy ezt a tulajdonsághalmazt hosszútávon biztosítani lehessen, szükségessé vált a szabványosított termék előállítás. Meg kell említeni azt is, hogy ebben az időszakban az erőforrások még végesek voltak, így az erre az időszakra jellemző minőségre vonatkozó követelmények teljesítése egyfajta gazdaságos működést is generált, pontosan a véges erőforrások rendelkezésre állása miatt.

1.1.2 Második generációs szabványok

Ahogy telt az idő, a fogyasztói társadalom általános, az életszínvonalra irányuló hiánya és kereslete csökkent. Ezáltal lehetőség nyílt a minőség újra definiálására és az egyén szintjén differenciált elvárásokra egy termékkel és/vagy funkcióval szemben. Ebben az időszakban az erőforrás rendelkezésre állás stabilizálódott, amely szintén támogatta a követelmények differenciálódását. A nagy volumenű kibocsájtásokat felváltotta a változó volumen. Az egyéni követelmények teljesítése különösen kis mennyiség előállítása esetén gazdaságtalan működéshez vezethetnek. Ekkor léphettek színre az irányítási rendszer szabványok is, melyek által az újra definiált minőség előállítása egy újra definiált előállítási környezetet támogatta. A termékre irányuló összpontosítást felváltotta a termék előállításra irányuló figyelem, és teret nyert a környezetgazdálkodás is. A szabványosításnak ebben az időszakban szintén célja volt a gazdaságos kibocsájtás a megváltozott, új gazdasági környezetben, de nem hozott akkora sikert a gazdálkodó szervezetek életében, mint

amikor azt ígérték ezek az irányítási rendszer szabványok. Ez az időszak azonban túl hosszúvá nyúlt.

1.1.3 A harmadik generáció

A második generációs, az irányítási rendszerekre vonatkozó szabványok ideje lejárt és eljött az ideje egy újabb kísérletnek a fenntartható gazdaságos működés irányelveinek a megértetésére. A minőség definíciója stabilizálódni és racionalizálódni látszik, bár a fogyasztói társadalom igénye az egyediségre tevődött át, mely látszólag a minőség definícióját megosztja és megváltoztatja. A környezettudatosság elterjedése miatt, bár az erőforrások rendelkezésre állnak, a velük való gazdálkodás tudatosabbá vált. A termék előállítás folyamatáról a figyelem átkerült a rendszerre, vagyis a folyamatok harmonikus együttműködésére. A vevőközpontúság kiegészült az „én”, mint gazdálkodó szervezet, és partnereim központúsággal, ezáltal egy új megközelítést megfogalmazva, mely nem kimondottan a vevőt, hanem a vevővel való kapcsolatot helyezi fókuszba. Az üzletmenet folytonosságának a biztosítása szükségessé teszi a teljes beszállítói lánc átláthatóságát és megértését.

1.2 Ok-okozatok

1.2.1 A szabványalkotók oktatási rendszere

A szabványalkotók részéről az irányítási rendszerszabványok mögé helyezett oktatási rendszernek nem sikerült a gazdálkodó szervezet érdekeit olyan mértékben kihangsúlyozni, mint ahogyan azt szánták, magával a szabvány létrehozásával. A hangsúly a vevőre és a folyamatokra tevődött, a gazdasági megfontolások elenyésző figyelembevételével. A gazdaságos működés, mint egy indirekt, pozitív hozadékaként lett előirányozva a vevőközpontú ma-

gatartás és a folyamatos fejlesztés együttes megvalósításának. Mivel a gazdaságos működés nem lett egyértelműen kimondva és definiálva, a gazdálkodó szervezetek azzal az eredménnyel számoltak, amelyet ők értelmeztek gazdaságos működés alatt. Nem lehetett egyértelműen azonosítani az irányítási rendszerek helyes működéséből származó pozitív hozadékat, viszont többségében azt gondolták, hogy a költségeit egyértelműen meg tudják határozni. Nagy segítség lett volna a szabványalkotók részéről az, ha kiadnak egy olyan útmutatót is, amely segítségével a haszon és a költség oldal egyértelműen azonosíthatóvá válik.

Ebben az oktatási rendszerben nem volt meghatározva a bizonyosan szükséges kiegészítő ismeretek köre, az alapképzettség szintje, és maga a képzési időszak is legfeljebb 10-20 nap volt. A 2015-ben kiadott új irányítási rendszerkövetelmények között már jól kivehető az, hogy milyen, a szabvány által nem nyújtott, kiegészítő ismeretekre van szükség ahhoz, hogy a szabványban lévő iránymutatások tényleg a gazdálkodó szervezet hasznára váljanak. Jól kivehető az, hogy ezek az ajánlott kiegészítő ismeretek inkább a támogató folyamatokra vonatkoznak, mint a közvetlen előállító folyamatokra. Ilyen szükséges ismeretek például a stratégia menedzsment, a beszállítói lánc menedzsment, a kompetencia menedzsment, a közgazdasági és stratégiai pénzügyi, egyéb ismeretek. A szabványalkotók azonban ezen a területen most is nagy mozgásteret engedtek azon szakértői csapat számára, akik az irányítási rendszer követelményeit képviselik. Ez a hiányos oktatási rendszer aktív szabályozás és szankcionálás nélkül továbbra is lehetőséget biztosít a szabványok téves vagy hibás értelmezésére az ajánlott vagy szükséges kompetenciák hiányából eredően. Ennek a téves vagy

hibás értelmezésnek köszönhetően az irányítási rendszerekből hosszú időre eltűnt a gazdaságos működés preferenciája a hibás értelmezés képviselői által, és továbbra sincs garancia arra, hogy az új követelménycsomag önmagában képes a kívánt hatást elérni.

Az irányítási rendszerkövetelmények jellemzően általános kitételekkel élnek, azaz, nem adnak iránymutatást arra, hogy „hogyan”, csak arra, hogy „mit”. A „hogyan” kérdés nem-meghatározása teszi lehetővé a különböző szervezetek számára az azonos „mit” teljesítését és az egységes értékelés és minősítés lehetőségét, de a lehetséges „hogyanra” vonatkozó hiányos ismeretek eredményeképpen az azonos „hogyanra” tett kísérletek világszinten vallottak kudarcot.

1.2.2 Az Intézményi oktatás rendszere

Az iskolai keretek között biztosított vonatkozó képzések többségében mérnöki, technológiai kérdésekre összpontosítottak, az irányítási rendszer szabványok alkalmazásának gazdasági vetületeire nagyon kismértékben tevődött a hangsúly. Ez a mérnöki keretek közé helyezett intézményesített oktatási rendszer szintén magyarázat arra, hogy a minőségirányítás elidegenedett a vállalatirányítástól és a fenntartható gazdaságos működés pénzügyi vetületeitől. Ennek a jelenségnek szintén oka az, hogy a szabványalkotóknak nem sikerült úgy átadniuk a követelményszerkezet szándékát, ahogy azt szánták a szabványokban.

Minden tanúsított szervezet számol minőségköltségeket, jellemzően eltérő módon, de ez a megközelítés csak a kiadás oldal monitoringját támogatja. A bevétel oldalon jellemzően nincs láttatva a minőségirányítás hatékonysága. Az utóbbi évben jelentek meg olyan cikkek, melyek a minőségirányítás hatékonyságát és a mérlegeredményeket bíztatja összevetni azért, hogy a szabványosított irányítási

rendszerek eredeti céljai ne merüljenek ki a minőségköltségek szintjén, ahogy az eddig történt. E cikkek arra hívják fel a figyelmet, hogy a mérleg és eredmény kimutatás elemei azonosíthatók az irányítási rendszer követelmények egyes területeivel, és kimutatható az irányítási rendszer hatékonysága a mérlegen és eredmény kimutatáson keresztül (1), (2). Ez a megközelítés továbbra sem terjedt el, mert általában kimondható az, hogy a mérnököknek nincsenek releváns közgazdasági és/vagy társadalomtudományi ismereteik, a közgazdászoknak pedig nincsenek mérnöki, bármilyen szabványi, vagy társadalomtudományi ismeretei. Természetesen ezek erős és kategorikus kijelentések, és léteznek kivételek, de annyi biztos, hogy a tudományágak együttműködése ma még szükségesebb, mint valaha. Ezért arra érdemes törekedni, hogy egy személyben több tudományág integrálódjon.

Ez a kapcsolat tehát már létre lett hozva, de az eddig be-
rögződött mechanizmusok miatt az ügyvezetés mégsem használja ki a lehetőséget. Az új irányítási rendszer-szemlélet megpróbál túllépni a mérnöki és technológiai szintű minőségirányításon, ezzel új minőségirányítási kompetenciákat generálva, amelyek Magyarországon elenyésző mértékben állnak rendelkezésre, többségében csak több diploma együtteseként. Ennek egyszerű oka az, hogy az intézményesített oktatási rendszerek nem kínálnak még ilyen jellegű képzéseket és végzettségeket, mint például a stratégiai minőségirányítás, a minőségirányítási közgazdász, a minőségirányítási beszállítói lánc specialista és hasonló. Mivel ezek a specifikus képzések nem állnak rendelkezésre, a szabványalkotók megint magukra maradtak a szabványaikkal hiszen nincsenek megtámogatva a szükséges kompetenciával az érvényesítéshez.

1.2.3 Profilra állítás

A valóban szükséges, de hiányosan definiált kompetenciák, a szabványalkotók által kiadott oktatási rendszer, a téves egyéni értelmezések és az ezek alapján történt érvényesítések együttes eredménye lett az irányítási rendszer szabvány követelmények hiányos vagy hibás profilra állítása adott gazdálkodó szervezetre. A hibásan vagy hiányosan profilra állított irányítási rendszerek többségében nem tudták támogatni a gazdálkodó szervezetet, viszont aktív erőforrás igényt és adminisztrációs terhet rótt a szervezetekre. Az adminisztráció nem más, mint az információ megőrzése és a folytonosság biztosítása. A gazdálkodó szervezet alapvető működéséhez az információ elengedhetetlen. E kapcsolatnak a fontosságát és hasznosságát szintén nem sikerült a szakembereknek úgy közvetíteni, hogy az adminisztráció ésszerű, racionális és valóban hasznos legyen. Különös tekintettel a pénzügyi vetületekre vonatkozóan. Mivel ez a közvetítés jellemzően sikertelen volt, egy nyilvánvaló ellenszenvet váltott ki ügyvezetői szinten az egész irányítási rendszer követelményekre vonatkozóan.

1.2.4 Általános egyéniszintű hozzáállás

Az első szabványok megjelenését az ipari kibocsátás növekedése eredményezte, mely egyben egy piaci rést, és lehetőséget is teremtett egy új szakma kifejlődésére.

Az új szakma strukturált felépítésére nem létezett koncepció, de a szabványokat be kellett vezetni és azok szerint kellett működni. Az idő teltével mégis felállt egy „szakértői” csapat, melynek a tagjai - részben szakmai megalapozottság nélkül - ki lettek jelölve az irányítási rendszer érvényesítésének a felelőseivé. Ezzel közel párhuzamosan megjelentek a már szakavatott irányítási rendszer képviselők, tanácsadók, akik számára gyors és könnyű meggazdálkodás lehetőségét teremtette meg a nagymennyiségű igény

a szabványosításra, mely szükséges volt a volumenek és a minőség teljesítése érdekében. Alapvetően a szabványalkotók által képzett szakemberek száma elenyésző volt. E szakemberek köre nem tudta lefedni a tanúsításra vonatkozó igényeket. Emellett általánosságban véve a vállalatvezetés nem is értette a szabványosítás mibenlétét, bár érzékelte a szükségességét. Ha az igény fel is merült az irányítási rendszerek bevezetésére és működtetésére vonatkozó képzésekre, nem álltak rendelkezésre megfelelő mennyiségben és minőségben sem ezek a képzések, sem a szabványalkotók ismereteivel rendelkező oktatók. E tényezők együttes eredménye lett a tömegesen „egy kaptafára” kibocsátott és hibásan vagy hiányosan illesztett minőségirányítási rendszerek, melyek legfőbb hibája az volt, hogy a különböző szervezeti profilokat jelentős mértékben figyelmen kívül hagyták.

Mivel a szabványkövetelmények és a gazdálkodó szervezetek közötti illeszkedés nem vagy nehezen valósult meg, kialakult egy általános ellenállás, rosszabb esetben egy látszólagos támogató, de a valóságban egy elutasító magatartás. Mivel a szervezetek vezetői folyamatos kapcsolatban voltak egymással a különböző fórumok segítségével, meg tudták osztani egymással az irányítási rendszereik sikereit, és sikertelenségeit, egymást erősítve azzal, hogy ezek fölöslegesesek, költségesek és csak hátráltatják a szervezet működését.

Végül az irányítási rendszerek „szükséges rosszként” terjedtek el a köztudatban. Számszerűsített és azonosított előnyök hiányában pedig az ügyvezetés szándékos távolmaradását és a minőségirányítási vezetőre történő teljes felelősség delegálását eredményezte. Ennek a mechanizmusnak az eredményeképpen jött létre egy egyre növekvő távolság az irányítási rendszerek – mint vállalati

használati útmutatók – és az ügyvezetés között, mely szakadék, a mai napon is még aktívan jelen van.

1.2.5 Eredmény

A szabványalkotók megértették azt, hogy az általuk közvetített irányelveket lehet tévesen is értelmezni és alkalmazni, mely értelmezések a céljaikkal ellentétes eredményeket generáltak. Azt is megértették, hogy bizonyos irányelveket hangsúlyozni szükséges, mert elsőre nem ment át az üzenet. Megértették továbbá, hogy a „használati útmutató” (azaz az oktatási rendszerük) a „használati útmutatóhoz” (magához az irányítási rendszer irányelveihez és követelményekhez) pontatlan és hiányos volt. Végül belátták, hogy nem fenntartható állapot az, hogy az ügyvezetésnek, és/vagy a vezetői testületnek szánt „használati kézikönyvet” pont a célközönség nem használja.

2. Milyen megoldások lehetnek ennek a távolságnak a csökkentésére, megszüntetésére?

E rövid történelmi áttekintés után úgy tűnik, hogy eljött a paradigmaváltás ideje mind a szabványalkotók, mind a szabványt használók körében. A továbbiakból ki fog derülni az, hogy a paradigmaváltáshoz igenis minden résztvevő részéről szükséges egy egymáshoz közelítő szemléletváltó szándék és megértés. Ez a cikk megpróbál egy pártatlan, egyik szereplő mellett sem elkötelezett helyzetképet adni.

2.1 A közös nyelv

Közös nyelv alatt nyilvánvalóan azt értjük, amikor valamennyi résztvevő adott témában ugyanazt érti a szakmai kifejezések, fogalmak és rövidítések vagy mozaikszavak alatt is.

Egyrészt, szükséges bizonyos egyéb ismeretek birtoklása azért, hogy a szabványokban alkalmazott kifejezések

mögé definíciókat tudjunk kimondani, illetve szükséges olyan tapasztalatok gyűjteménye, melyek segítségével meg tudjuk határozni e definíciók gyakorlati kivitelezésbe történő átültetését. Amikor az irányelvek gyakorlati megvalósítását megismertük és megértjük, abban a pillanatban világossá válik valamennyi feltételrendszer szükségessége. A közös nyelv megteremtéséhez a szabványalkotók bizonyos mértékig nyújtanak csak támogatást. Ha a legismertebb általános irányítási rendszert, az **ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények** szabványt vesszük alapul, már a cím szintjén kifogásolható a közös nyelvhasználat. A gazdálkodó szervezet és a fogyasztói közönség a minőség kifejezés mögé terméket vagy szolgáltatást párosít. A minőségirányításon pedig kimondottan a termékre, vagy szolgáltatásra összpontosító tényezőket értik. A szabványalkotók azonban a minőség kifejezést a legszűkebbtől a legtágabb értelmezésig kívánják rendelkezésre bocsájtani, vagyis lehet minősége egy dokumentumnak, egy szerződésnek, egy kompetenciának, egy gépnek vagy eszköznek, egy infrastruktúrának, egy környezetnek, egy partnernek, amelyek mind befolyásolják azt a minőséget, amit a fogyasztó vagy felhasználó ért e kifejezés alatt. A szabvány követelményrendszere teljes mértékben úgy épült fel, hogy a minőség valamennyi aspektusát megpróbálja lefedni. A gazdálkodó szervezet ügyvezetése ebből a követelménycsomagból annyit érzékel, hogy a Szervezetben az erre a célra kijelölt munkatársak a Szervezet teljes működésében érintettek, és minden részleg működésébe és a működési körülményeibe bele kell, hogy follyanak. Ez egy fajta disszonanciát is eredményez, hiszen az ügyvezetés az egyetlen funkció a Szervezetben belül, amely arra predesztinált, hogy minden részlegbe és funkció működésébe szabályozás szintű betekintést nyerjen. Mégis található az ügyvezetés mellett egy alacsonyabb szintű szervezeti egység, amely számára

egy hasonló szintű betekintést kell biztosítani. Ez lehet az első és alapvető disszonáns tény, amely egyben kezdet a közös nyelv megteremtésére. Szükséges az ügyvezetésnek ismernie és értenie az irányítási rendszer követelményeket, amely kérdéses esetekben támogató iránymutatóként is funkcionálhat.

Ha tovább megyünk a közös nyelv kérdését boncolgatva felmerülnek a tartalomban megjelenő olyan kifejezések, mint a fenntartható fejlődés, vagy a kompetencia gazdálkodás, melyek sok esetben a vonatkozó tudományágak definíciót társítja a kifejezések mögé, különösebb magyarázat nélkül, azt sugallva, hogy az irányítási rendszerkövetelmények megértéséhez szükség van egy szélesebb látásmódra és kiterjedtebb tudásra a gazdálkodó szervezet vezetése részéről. Például, a kompetencia menedzsmentnél maradva, a szabvány bizonyos követelményeket deklarál, amely követelmények íratlan feltételrendszerhez vannak kötve. E feltételrendszer a vonatkozó tudományág sajátossága, melyet iskolai rendszerű képzés keretein belül lehet alaposan elsajátítani. Alapvető és nyilvánvaló szükségletté vált az, hogy stratégiai menedzsment ismeretek nélkül az irányítási rendszerkövetelmények nem illeszthetők rá egy gazdálkodó szervezetre úgy, hogy az a Szervezet teljes mértékű és kimutatható hasznára váljon.

Léteznek olyan irányítási rendszerek, amelyek alig terjedtek el a köztudatban, Magyarországon pedig szinte egyáltalán nem. E követelmény rendszerek közül érdemes kiemelni az **ISO 22301 Szociális biztonság. Üzletvitel-irányítási rendszerek. Követelmények** szabványt. Könnyen megállapítható az, hogy ennek a szabványnak sem találó a címe, így nem is csoda, hogy igény sem merül fel a megismerésére. Azonban, ha a tartalmába betekintünk, könnyen rájöhethetünk arra, hogy ez is egy vállalatirányítási rendszer szabvány, amely nem a jelent hangsúlyozza, mint a 9001,

hanem az esetleges olyan jövőt, mely hátrányosan befolyásolja a minőséget, a beszállítói láncban történő termékáramot, a vevő kiszolgálását, ezáltal a folyamatos bevétel áramlást és legfőbb képpen magának a gazdálkodó szervezetnek a rövid illetve hosszútávú működését. A közös nyelvre irányuló kérdések esetében a szabványalkotók e szabvány esetében is globális gondolkodást irányoztak elő, és megpróbálták a gazdálkodó szervezetet olyan helyzetbe hozni, amellyel a legszélesebb aspektusban képes magát pozícionálni. Az ISO 22301 a helyes értelmezéssel nem más, mint az ISO 9001-ben követelményként megjelent fenntartható fejlődés megvalósításának az egyik leghasznosabb eszköze (5).

Mint látható, a közös nyelv szükséges, de önmagában nem képes a paradigmaváltást létrehozni a használat nélkül. A közös nyelv megteremtéséhez „tolmácsokra” van szükség, akik által létrejöhet a paradigmaváltás.

2.2 Közelítés a gazdálkodó szervezetek részéről

Mint az a cikk elején említésre került, az ügyvezetés jellemzően vagy gazdasági, vagy mérnöki területen felkészített szakemberekből áll. Előzetes kutatás nélkül, tapasztalati úton, egy szerény becsléssel élve az ügyvezetők legalább 50% egy diplomával rendelkezik, ezzel a „vagy” kapcsolatot megerősítve, melyek megszerzése több, mint 8 évvel ezelőttre tehető. Vagyis az egy diploma egyértelműen kizárja a gazdasági és a mérnöki tudományok ötvözésének a lehetőségét. Emellett a képzettségi szint mellett, a tapasztalat, kisebb tréningek, és az egyén szintű készségek és képességek együttese – melyeket legjobb gyakorlatként tud alkalmazni – tudja az ügyvezetést támogatni a sikeres működtetésben, mert a tudásbázis, amit megszerzett, ma már jelentős részben elkopott vagy el-

avult. Elenyésző az a szerencsés, képzettség alapon felkészült ügyvezetői kör, amely az irányítási rendszerek által előirányzott és feltételezett kombinált tudás – mind a gazdaság-, mind a mérnöki és a társadalomtudományi terület – birtokában van és ez a tudás frissebb, mint 8 év.

Az ügyvezetés alatt közvetlenül működő vezetők, felelősége is kérdéses. Felvilágosult szemléletet feltételez az, amikor egy tudományágat képviselő, vezető beosztásban lévő munkatárs nem csak az alárendelt részleg vezetéséért felel kizárólag az ügyvezetői iránymutatás alapján, hanem az ügyvezető támogatása céljából tanácsadói szerepkört is ellát, azaz, az adott tudományágat szakmailag úgy képviseli, hogy az a gazdálkodó szervezet hasznára váljon. Ekkor képes a tudományág a gazdálkodó szervezet stratégiájába beépülni.

Itt is említést kell tenni az irányítási rendszerkövetelmények értelmezésének problémaköréről. A követelmény úgy hangzott, hogy „...**A felsővezetőségnek ki kell jelölnie a szervezet vezetőségének egy tagját, akinek egyéb felelősségi körétől függetlenül olyan felelősségi körrel és hatáskörrel kell rendelkeznie, amely magában foglalja a gondoskodást...**” a folyamatok létrehozásáról, a működésről és fejlesztésről történő beszámolást, és a vevői követelmények kezelését. Erre a követelményre valamennyi gazdálkodó szervezet reakciója az volt, hogy az ügyvezetői felelőségek alól teljesen kivonta, és egy független vezetőre bízta a szervezet gyakorlatilag kulcsfontosságú elemeinek a működtetését. Azaz azokat a belső működést és piaci reakciók nyomankövetését függetlenítették az ügyvezetőtől, amelyekért alapvetően is felelős. Ezt követően amíg a minőségirányításért felelős személy fejlődött a vállaltirányítás területén, az ügyvezetés kiengedte a kezéből tudást és lehetőséget. Ma az új szabvány a következő képpen árnyal: „...**A felső vezetőségnek biztosítania kell a**

felelőségek és hatáskörök kijelölését a lényeges szerepekre, ezek kommunikálását és megértését a szervezeten belül. A felső vezetőségnek ki kell jelölnie a felelősséget...” a minőségirányítási rendszer érvényesítésére, a folyamatok eredményességére, a teljesítményekre és fejlesztésekre vonatkozó riportálásra, a vevőközpontúságra, egyéb. E kitétel helyes értelmezése szerint, már nincs szó egy kiválasztott képviselőről. A minőségirányítás, ami ugye vállaltirányítás képviselője az egész vezetői testület, élén az ügyvezetéssel, és a vonatkozó felelőségeket egymás között kell úgy felosztani, hogy valamennyi érintett követelmény, a vezetői testület valamennyi tagjánál megjelenjen és érvényesüljön.

Idealistának hangzik az, hogy maguk az irányítási rendszerek szükségtelenek, vagy önkéntesek. A gazdálkodó szervezetek elvárják a saját biztonságukat, melyet a partnereik biztonságos működése és a belső biztonság megteremtése eredményez. Ennek a biztonságnak a megteremtéséhez közös felület a jogi és irányítási rendszer követelmények teljesítése. Így semmiképp sem önkéntes már a tanúsítás sem. Amint a gazdálkodó szervezet felvállalja és tanúsíttatja az irányítási rendszerét, a követelmények teljesítése kötelező érvényűvé válik. Ezért az erre vonatkozó gondolkodásmódban alapvető változás javasolt. Mindezek alapján a nyitottság, az együttműködés és a közös felelősségvállalás iránti elköteleződés lehet az első lépés a paradigmaváltás felé.

2.3 Közelítés a szabványalkotók részéről

Azt el kell ismerni, hogy a szabványalkotók piacot hódítottak a követelmény rendszereikkel. Amit közvetíteni szeretnének, az egy olyan globális gondolkodásmód és szemlélet, melyet a világ még mindig folyamatosan tanul. Az is

igaz, hogy képesek a folyamatos megújulásra, a követelmények által tanítják és terelik a világot. A hatásuk olyan mértékben beivódott a gazdálkodó szervezetek és általuk a fogyasztói társadalom életébe, hogy annak az esélye, hogy a közel vagy távol jövőben a tevékenységük vagy a létjogosultságuk szükségtelenné váljon, szinte esélytelen. Ennél fogva a támogatásukra is növekszik az igény, mert a követelmények megértését és helyes alkalmazását az auditokon és a tanúsítási eljárásokon keresztül szinte azonnal érvényesítik is.

A szabványalkotók továbbra sem támogatják számottevő mértékben a gazdálkodó szervezeteket példákkal, legjobb gyakorlatok gyűjteményével, workshop-okkal, egy-egy szabványpontra kiemelt szemináriumokkal, világszerte kiterjedt oktatási- és esetlegesen időszakosan ismétlődő vizsgahálózattal azért, hogy a forrás a világ valamennyi pontján elérhető legyen.

Nincs egyértelműen meghatározva a részükről az, hogy ki oktathatja a követelményrendszereiket. Tulajdonképpen akinek vezető auditori vizsgálja van, tapasztalattól függetlenül, és jókor van jó helyen, oktathat. Ez alól egyedül az autóipart szabályozó irányítási rendszer kivétel egyedül. De valamennyi iparágra és irányítási rendszerre érvényes az, hogy ha a követelményrendszert tévesen értelmezte az oktatásra felhatalmazott személy, vagy a fókuszpontokat nem vagy tévesen hangsúlyozza ki, hibásan közvetíti a szabványalkotók szándékát.

A szabványalkotók nem, vagy nem megfelelő mértékben kísérik figyelemmel az őket képviselő fórumokat, konferenciákat és egyesületeket.

Az irányítási rendszer követelményeken keresztül üzenik meg az ügyvezetésnek azt, hogy hogyan néz ki egy ideális vállalatvezetés, de az ügyvezetés jellemzően nem olvassa el a nekik szánt „szakirodalmat”.

Az egységes követelményrendszer az egyes nemzeti kultúrák közötti eltéréseket megpróbálja azonos szintre emelni, de ahhoz, hogy ez az azonos, vagy közel azonos szint megvalósuljon az egyes nemzeteknek különböző tudományokban kell megerősödniük. Például Magyarországnak a kompetencia menedzsment jelenleg egy gyengepontja.

Hiányoznak az egymást kiegészítő vagy támogató irányítási rendszerekre való kereszt-hivatkozások a szabványokban. Integrálhatóság és a belső auditálhatóság esetén alkalmaz hivatkozásokat más irányítási rendszerekre, vagy szabványcsalád esetén a kiegészítő követelményekre hívja fel a figyelmet.

A szabványalkotók részéről a paradigmaváltás az lenne, ha emberi kapcsolatot teremtenének maguk és a felhasználók között, több szemináriummal, több innovációt bemutató rendezvénnyel, nagyobb kontrollt gyakorolnának a képviselőiken, és nem csak a szabványokon keresztül kommunikálnának a „külvilággal”.

2.4 Közelítés az oktatási rendszer részéről

Léteznek iskolai rendszerű, tanfolyam és tréning jellegű képzések, amelyek részeiben oktatják azt a kompetencia halmazt, melyre az ügyvezetésnek szüksége van egy gazdálkodó szervezet sikeres működtetéséhez. E képzések magukban foglalják a tudományágak specifikus ismereteit és/vagy az egyén szintű készségek és képességek fejlesztését is. Ahhoz, hogy ma egy ügyvezető a megfelelő

szintű és minőségű kompetenciahalmaz birtokába kerülhessen, meg kell találnia azokat a képzési lehetőségeket, melyek az aktuálisan megszerzett tudását kiegészítik, mert maga a szükséges halmaz egy képzésen keresztül nem megszerezhető. Fel kell tenni a kérdést, vajon létezik-e olyan definiált kompetencia halmaz, amely az ügyvezetői funkcióhoz van társítva. A válasz az, hogy nincs. Vezetői kompetenciák kerültek azonosításra leginkább tapasztalati úton, de a gazdálkodó szervezet első embere ebben a tekintetben jellemzően figyelmen kívül van hagyva. Vezetők számára képzések, tréningek hada áll rendelkezésre, ügyvezetők számára elenyésző és az sem globális szintű, hanem csak egy-egy kiragadott eleme a teljes ügyvezetői felelősségkörnek (3), (4). Egyáltalán miért vesszük egy kalap alá az ügyvezetést a vezetéssel? Miért nem lehet elkülöníteni a képzés szintjén akkor, amikor még jogszabályi szinten is határozott különbségek azonosíthatók (például a szerződések aláírása, felelősségre vonhatóság, büntethetőség, egyéb kérdésekben)?

Ez egy hihetetlen nagy piaci hátrány Magyarországon, mivel egy gazdálkodó szervezet kimondottan első emberére irányuló képzés nem létezik. Emellett egy fejlődési lehetőség, hiszen magát a kompetenciahalmazt azonosítani lehet, továbbá az oktatási intézmények számára egy piaci rés, mely új profilt és egy új akkreditált képzési lehetőséget teremt.

Az iskolai rendszerű oktatásban szert lehet tenni vezetői pozíció betöltéséhez szükséges ismeretekre, még kimondottan minőségirányítási ismereteket is ad, de maga ez a vezetői képzés pontatlanul illeszkedik a szabványalkotók által deklarált minőségirányítási, amúgy vállalatirányítási irányelvekhez. A paradigmaváltás abban rejlene, hogy a vezetőket olyan ismeretekkel látjuk el, amelyek teljes fedésben vannak az irányítási rendszer követelményekkel.

Érvek, amelyek az oktatási rendszer bevonása mellett sorakoznak fel:

- Az oktatási rendszer lehet az irányítási rendszerek és a gazdálkodó szervezet közötti „tolmács”.
- Az oktatási rendszer képes arra, hogy az ügyvezetés számára meghatározza és akkreditált keretek között átadhassa a megfelelő mennyiségű és minőségű kompetenciahalmazt.
- Az oktatási rendszer képes arra, hogy bizonyítványt, oklevelet, diplomát, bármilyen tanúsítványt kiállítson, mely egy támpont lehet a humán erőforrás számára az ügyvezető pozíció keresésben.
- Az oktatási rendszer az egyetlen, amely, ha szükséges vagy lehetséges, ismételt tudásfrissítést és/vagy vizsgát képes biztosítani a kompetencia elsajátításának a bizonyítékeként.
- A tanrendek kialakítása mögött referencia halmaz áll rendelkezésre, ennél fogva, nincs szükség egyén szintű tapasztalatra, szokásra, bevált gyakorlatra, konkrétan és dokumentáltan kimutatható a képzés alapja.
- Megfelelő alapismeretként meghatározott kompetenciahalmazzal, akár egy rövidebb időn belüli, 1-2 éves, tovább képzéssel is meglehet valósítani az ügyvezetésnek szánt oktatást.

Összegzés

Mint látjuk a paradigmaváltás ideje eljött, de a feltételrendszer még nem áll rendelkezésre teljes egészében. Az is nyilvánvaló, hogy a paradigmaváltást egy résztvevő nem tudja valamennyi résztvevőnél elérni. Mégis a közös munkához a kapcsolatot és a kulcsot az oktatási rendszerben

lehet legkönnyebben tetten érni, mivel a képzés biztosítja az alapot a közös nyelv és a megértés megteremtéséhez.

Felhasznált irodalom

- (1): Böcskei Elvira: Vevői igények kielégítése: a TQM és a controlling kapcsolata A Controller, ISSN 1787-3983, 2009. (5. évf.) 1. sz. 6-8. old.
- (2): Böcskei Elvira - Papp Ottó: Szervezeti rendszerek felülvizsgálata és racionalizálása a funkció- és költségcontrolling alkalmazásával A Controller, ISSN 1787-3983, 2009. (5. évf.) 6. sz. 1-4. old.)
- (3): <http://seminarconsulting.hu/bazis1-trening/>
- (4): <http://www.ugyvezetoakademia.hu/>
- (5): Strelicz Andrea: A gazdálkodó szervezet fenntartható fejlődését támogató kiegészítő irányítási rendszerek – ISBN 978-963-396-099-8 XXIX. Nemzetközi Karbantartási Konferencia (2017. április 24–25)
- (6): Strelicz Andrea: A kockázati irányítás új dimenziói – a holisztikus FMEA: Vezetéstudomány/Budapest Management, ISSN 0133-0179, XLVII. ÉVF. 2016. 1. szám Review, 47 (1). pp. 18-30.



Szerző:

Strelicz Andrea, először mérnöki diplomát szereztem, majd a Pannon Egyetem Közgazdaságtudományi Karán kaptam meg MBA képesítésemet. 2006 óta dolgozom minőségirányítási rendszerekkel. Elsősorban auditra készítek fel vállalatokat, de ugyanúgy auditokat is végzek. Szükség esetén folyamatok összehangolásával és optimalizálásával is foglalkozom. Ez idő alatt sikerült betekintést nyernem több iparágba, iparszegmensbe (leginkább multinacionális cégeknél), mint például erőműipar, olajipar, elektronika, autóipar, gyógyászati segédeszköz, élelmiszeripar, ipari csomagolóanyagok, könyvkereskedelem, csiszolókorong gyártás, egyéb. Jelenleg a Pannon Egyetem PhD hallgatója vagyok.

Köszönjük!

Köszönjük mindazon 19 főnek - hogy ránk gondoltak az elmúlt évi személyi jövedelemadójuk bevalláskor – akik a Magyar Minőség Társaságot jelölték meg kedvezményezettként, hogy ránk gondolt, összességében 181 036 Ft adományt kaptunk a személyi jövedelemadójukból.

Ezt az összeget a Magyar Minőség elektronikus folyóiraunk kiadására fordítottuk.

Azt kérjük olvasóinktól, hogy személyi jövedelemadó bevallásuk során gondoljanak ránk, és ajánlják fel az személyi jövedelemadójuk egy százalékát a Társaságunk részére.

Adószámunk: 19668174-2-42.

Reméljük idén még több olvasónk ránk gondol az 1% nyilatkozat kitöltésénél.

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagjait!

**Áder Tímea
Tököl**

**Kecskés Ágnes
Budapest**

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Szűcs Edittel

Sződi Sándor



„...A minőségügy kifejezetten az a terület, meglátásom szerint, ami folyamatos fejlődéseken megy keresztül, ebből kifolyólag minden ezen a területen oktató kollégának elengedhetetlen az aktuális változások követése és a hallgatók felé a hatályos anyagok átadása...”

Dr. Szűcs Edit

- Szabadjon elsőként egy szakmai életút felvázolására kérni!
- Szakmai gyakorlatomat a HAJDU Hajdúsági Iparművek Rt. Fejlesztési és Beruházási Főosztályán az Üzemtervezési, majd a Műszaki fejlesztési és Üzemszervezési Osztályon kezdtem. Három éven át a Péchy Mihály Építőipari Szakközépiskolában oktattam mérnök tanárként. A Debreceni Egyetemnek 1992 óta vagyok oktatója. 2000-től a Debreceni Egyetem rektorának felkérésére a TQM bevezetését előkészítő team-ben dolgoztam a Hajdú-Bihar Megyei Rendőrfőkapitányságon, együttműködve a holland rendőrséggel. 1996-ban minőségbiztosítási auditor képesítést szereztem. 2003-ban a BME műszaki menedzser szak Doktori Tanácsa PhD fokozatot ítelt meg részemre gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban. 2008-ban a Debreceni Egyetem rektora és az Egyetem Habilitációs Bizottsága habilitált doktorrá nyilvánított. 2004-től a Debreceni Egyetem minőségbiztosítási rektori biztosa vagyok. 2007. január 1. napjától az a megnevezésem ért, hogy a Debreceni

Egyetem Műszaki Főiskolai Karát vezethettem és vezetem, első lépésként célkitűzésemnek eleget téve 2008-ban a Műszaki Főiskolai Kar Műszaki Karrá alakult. A Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának törzstagja vagyok. Folyamatosan részt veszek a Magyar Akkreditációs Bizottság munkájában, 2004-2010. között a MAB Minőségügyi Albizottságának voltam a tagja. Több hazai és nemzetközi konferencia szervezésében vállaltam szerepet, főszerkesztője vagyok a Debreceni Műszaki Közleményeknek. Egy évig vezettem az MRK Műszaki Tudományok Bizottságát, továbbá elnöke vagyok a Hajdú-Bihar Megyei Gépipari Tudományos Egyesületnek. Nagyon büszke vagyok arra, hogy kiemelkedő oktatói, kutatói és szakértői munkám elismeréseként 2014-ben Magyarország Köztársasági Elnöke „Magyar Arany Érdemkereszt” kitüntetésben részesített.

- Nagyon sokat publikálsz. Könyveid közül melyeket tartod a legsikeresebbeknek?

- 2005-ben jelent meg a Minőségmenedzsment szakkönyvem, ez áll hozzám a legközelebb. Fontos könyveim továbbá a Kompetenciafejlesztés mérnököknek; a Vezetői kompetenciák és az intézmény versenyképessége; a Proceedings of „Challenges and Lessons in Management” International Conference; a Beruházás– és környezetmenedzsment és a Menedzsmentismeretek.
- A Magyar Minőség olvasói előtt ismert szerzőnek számítasz. Többször jelent meg szakmai cikked a lapban. Korábbi főszerkesztőnk Dr. Róth András mindig örült, amikor cikkírásra vállalkoztál és dicsérte anyagaid színvonalát!
- Nagyon szépen köszönöm a megtisztelő szavakat. Valóban sokat jelent számomra, hogy olyan területen publikálhatok folyamatosan, amely a szakmai életem kiemelkedő részét képezi.
- Nemrégiben egyik minőségügyi szervezetünk pódiumbeszélgetésén a minőségügy oktatásának aktuális kérdéseiről és a továbblépés lehetséges irányairól fejtetted ki véleményedet. Összefoglalnád legfontosabb gondolataidat?
- A minőségügy kifejezetten az a terület, meglátásom szerint, ami folyamatos fejlődéseken megy keresztül, ebből kifolyólag minden ezen a területen oktató kollégának elengedhetetlen az aktuális változások követése és a hallgatók felé a hatályos anyagok átadása. Az általam az országban elsőként alapított LEAN szakmérnöki szak tipikusan az az oktatási szféra, amelyben a minőségügy kiemelt szerepet játszik. A továbblépéshez tulajdonképpen semmi másra nincs szükség, mint az aktuális témák folyamatos nyomonkövetésére és elsajátítására.
- Szakmai körökben esetenként hallani olyan véleményeket, hogy a TQM csillaga leáldozóban van. Mi erről a véleményed?

- Ezzel a véleménnyel egyáltalán nem tudok azonosulni, hiszen a TQM vezetési filozófia, menedzsment módszer, mely nélkül egy szervezet minőségszemlélete vagy minőségkultúrája nem tud kialakulni.
- A minőségügy számtalan területén mozogsz otthonosan, mi több tudományos alapossággal. Mely területeket szeretted a legjobban?
- Kutatási területeim a menedzsment módszerek, a teljes körű minőségmenedzsment, a szervezeti kultúra, a reengineering, a logisztika, melyekből folyamatosan fordítok és tartok előadásokat országos konferenciákon. Jelenleg új kutatási témaként a környezetmenedzsment területét, azon belül az életciklus elemzést választottam. Szakértői tevékenységem is a kutatási területeimmel azonos.
- Mi jellemzi minőségfelfogásodat? Mi jelent számodra a minőséget?
- Erre a kérdésre nagyon nehéz egyértelmű választ adni. Azt azonban bizonyossággal kijelenthetem, hogy számomra elsődleges szempont a maximális megfelelés az élet minden területén, próbálok a velem szemben támasztott követelményeknek maradéktalanul megfelelni, legyen szó akár a munkáról, akár az élet egyéb területeiről.
- Hogyan tudod magad naprakészen tartani, mit teszel szakmai fejlődésedért?
- Az oktatási, kutatási és vezetési feladataim ellátása mellett mindezidáig több mint 70 gazdálkodási szervezet minőségirányítási rendszerét alakítottam ki és vittem át őket sikeres tanúsításon. Természetesen ez nemcsak az ISO 9001-es minőségirányítási rendszerszabványra vonatkozik, hanem valamennyi aktuális szabványra. Folyamatosan nyomon követem az aktuális szakirodalmat és képezem magam.

- A tudományos kutatás mellett a tanítás mennyi energiát köti le?
- A Debreceni Egyetemen oktatóként töltött évtizedek alatt folyamatosan részt vettem és veszek a hallgatók képzésében. Jelenleg 17 tantárgy fűződik a nevemhez. A felsőoktatásban töltött években óraadáson túl részt vettem és veszek a tantárgyak fejlesztésében, jegyzet-írásban, szakdolgozatok konzultációjában, a kialakult kétszintű képzés (alapszak, mesterszak) mindegyikében oktatok eltérő óraszámokban és kreditértékben. Az oktatás mellett szakfelelősi feladatokat is ellátok. A minőségügygel kapcsolatos valamennyi tantárgyat én vezetem be a Műszaki Kar képzési portfóliójába.
- A Debreceni Egyetemen manapság melyek a minőségfejlesztés aktuális tennivalói, kihívásai?
- A Debreceni Egyetem minőségbiztosítási rendszerét munkatársaimmal 2004 óta alakítjuk és fejlesztjük. Minden évben új és új minőségcélokat tűzünk ki. Jelenleg kiemelt feladatunk, hogy a Diplomás Pályakövető Rendszernek megfelelően a végzett hallgatók és az aktív hallgatók körében kitöltött kérdőívek számát jelentősen emeljük.
- Miként regenerálódsz? Hogyan tudsz pihenni, kikapcsolódni? Mi a hobbid?
- Nagyon szeretek utazni, világot látni. Sokat sétálok, szeretem a friss levegőt, emellett amennyiben a szabadidőm engedi nagyon szeretek edzőterembe menni. Mindemellett a legfontosabb az életemben a két nagyfiam.
- Válaszaidat nagyon szépen köszönöm! Érdekes szakmai munkát, új minőségcélokat és jó egészséget kívánok!

Új tagunk bemutatkozása

Kulcsár Gábor, született: 1980.09.22 – Szekszárd

2006-óta dolgozom minőségbiztosítás területén, ebből az első 6 évet az Audiban töltöttem, mint minőségbiztosítási mérnök. Ezt követően egy autóiipari beszállító szerelőüzemének ISO TS 16949 validálásának előkészületeit végeztem, mint projekt-munkát. Az előkészületeket követően 9 hónap után sikerült az audit. A következő állomás szintén egy autóiipari beszállító volt az SMR Hungary Bt., ahol, mint logisztikai központ vezetője, majd minőségbiztosítási vezető pozíciót töltöttem be. Több év itt eltöltött munka után ismét egy cég rendezését vállaltam el, ahol egy alumínium öntödét, a Fém-Művek Kisbér Kft-t, szinte a nulláról kellett rendbe szedni, reklamációkat csökkenteni és egy átlátható, rendezett üzemeltetési rendszert létrehozni. Sikerült mindezt egy év alatt megvalósítani úgy, hogy az ISO TS 16949 validáció is megvalósult. Jelenleg egy autóiipari beszállító, a Robust-Plastics Hungary Kft. minőségirányítási vezetője vagyok. A cég műanyag autóiipari belső termékek fröccsöntésével foglalkozik. A minőségirányítási rendszer teljes átalakításon esett át és jelenleg már az IATF rendszer szerint működik.

Végzettségeim:

- 2004 - Kandó Kálmán Műszaki Főiskola – Villamosmérnök
- 2004 - Kandó Kálmán Műszaki Főiskola – Mérnök tanár
- 2008 – Eötvös Lóránd Tudományegyetem – Informatikus

Kompetenciák:

- VDA 6.3 Auditor
- Termékbiztonsági felelős
- Rizikóanalízis specialista
- Stratégiai menedzser
- IATF rendszer ismeretek

Le a kalappal!

Sződi Sándor



Vereb István

Az üzleti együttműködés egyik hazai szakemberének új, pontosabban első könyvének megjelenéséről kaptam tájékoztatót a minap. Az Innovátorok az iparban kiadvány szerzőjéhez, Vereb Istvánhoz intéztem kérdéseimet.

• Elsőként egy rövid bemutatkozásra kérnélek!

- Először is köszönöm az érdeklődést a kötet iránt és a lehetőséget, hogy bemutathatom. 22 éve foglalkozom üzleti kommunikációval és ezen belül 10 éve az együttműködés alapú vállalatfejlesztéssel. 2008-ban az országban elsőként kezdtem szervezni találkozókat, ahol kiemelt figyelmet kaptak az ipari cégek. Közel 3000 vállalkozás vezetőjének segítettem abban, hogy képes legyen együttműködésben gondolkodni és úgy építse, gondozza kapcsolatait, hogy azokból több partnere, több üzleti lehetősége és több pénze legyen.

• Hogyan fogant meg az írás gondolata?

- Mivel nagyon sok ipari céggel volt kapcsolatom és láttam, hogy a fejlődésükhöz nagy mértékben hozzájárult az innovatív gondolkodás, a termékfejlesztés, ezért gondoltam arra, hogy felszínre hozom a legfontosabb értékeiket. Úgy vélem, hogy a legtöbbet más példájából, kipróbált megoldásaiból, módszereiből tanulhatunk. A kötet elkészülte jó példa az együttműködésre, ugyanis mind az 5 cég vállalta, hogy 100-100 db-ot megvásárol belőle és adja a legjobb partnereinek. Így az egyik vállalat már alaphoz a többi vállalat 400 partneréhez el tud jutni.

• Miért erre az öt cégre esett a választás?

- Igazából a korábbi interjúalanyaink közül válogattuk azokat, akiket nyitottnak láttam, példaértékű a fejlődésük és az információim alapján valóban értéket teremtenek. A meghívások alapján ez az 5 cég mondott igent.

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani dr. Kazi Károlynak (BHE Bonn Hungary Kft.), Erdélyi Istvánnak (Gallicoop Zrt), Károlyi Lászlónak (Legrand Zrt.), Varga Zoltánnak (Agriapipe Kft.), Nagy Zoltánnak (3B Hungária Kft.) a bizalomért és a közreműködésükért.

A kötet különlegessége, hogy 5 teljesen különböző iparágban dolgozó magyar vállalat történetével ismerkedhet meg az olvasó. A cégvezetők bemutatják a fejlődésük lépcsőfokait. Elmondják, milyen hozzáállásra, gondolkodásmódra és innovatív megoldásokra volt szükség ahhoz, hogy folyamatosan, egyre jobbak lehessenek a saját piacukon.

Az innovációs stratégiák mellett persze szó esik a munkaerőhiány-kezeléséről, a munkatársak motiválásáról, új piacok szerzéséről, a hatékonyságnövelés módszereiről is. Ez egy olyan szakmai könyv, ahol nem elméleti okosságokat és nem külföldi, amerikai példákat talál, hanem nagyon is gyakorlati, hazai viszonyok között működő stratégiákat, üzletfejlesztési módszereket. Biztos vagyok benne, hogy rengeteget lehet tanulni belőlük. Közben megismerhető a vállalatvezetők „emberi oldala” is: az értékrendjük, a személyiségük, ami őket motiválta, ami számukra erőt adott.

A másik különlegessége, hogy sok-sok fotóval, ábrával fűszereztük meg a mondanivalót. Így talán még egyértelműbbé, érthetőbbé válik az üzenet, és élményszerűbbé az olvasás.

• Kinek ajánlod leginkább a könyvet?

- Elsősorban azoknak az ipari vállalatvezetőknek, akik nyitottak, akik kíváncsiak mások stratégiájára, módszereire, hogy ők is ötleteket merítsenek ahhoz, jobbak lehessenek és szívesen tanulnak.

• Hogyan tudunk hozzájutni a kiadványhoz?

- Ezen az oldalon lehet részletes információt kapni a könyvről, sőt bele is lehet lapozni:

<https://uzletiegyuttmukodes.hu/interjukotet-innovatorok/>

• Tervezed-e újabb kötet megjelentetését?

- Természetesen, örömmel bemutatom cégek fejlődését, értékeit. Tehát, igen. Ehhez azonban nagy mértékben szükség van az ipari vezetők nyitottságára is. Ugyanis ez a kötet rendkívül jó eszköz a cégeknek arra, hogy saját partnerkapcsolataikat magasabb szintre emeljék, hiszen egy ilyen szakmai kiadványnak presztízs értéke van és növeli a bizalmat a vállalat felé.

Ha valaki szívesen közreműködne egy hasonló kötetben, örömmel veszem a jelentkezését!

- **Megköszönve válaszaidat, kívánok további sikerkönyveket!**



A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ Közygylés – 2018. május 16. szerda 14.00, megismételt 2018. május 23. szerda 14.00.

Tisztelettel meghívjuk a Magyar Minőség Társaság minden tagját a 2017. évi beszámoló és a 2018. évi terv jóváhagyó, alapszabálmódosító és vezetőségválasztó közgyűlésre.

Időpont: 2018. május 16. (szerda), 14:00 óra

Helyszín: Magyar Szabványügyi Testület 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1, Vásárhelyi Miklós terem 5. emelet

Megismételt közgyűlés: 2018. május 23. (szerda), 14:00 óra (regisztráció 13:45-től)

Helyszín: Magyar Szabványügyi Testület 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1, Ybl Miklós terem, első emelet.

Napirend

1. Az MMT 2017. évi tevékenységéről szóló beszámolójának elfogadása.
2. Az MMT 2017. évi mérlegnek és eredménykimutatásának jóváhagyása.
3. Az MMT 2018. évi pénzügyi terve főbb előirányzatainak jóváhagyása.
4. Az MMT 2018. évi szakmai munkatervének jóváhagyása.
5. Alapszabálmódosítás
6. Vezetőségválasztás

Kérjük részvételi szándékát a [honlapunkon](#) történő regisztrációval jelezze 2018. május 15-ig.

➤ 2018. november 6-7. XXVII. Magyar Minőség Hét - „Célba érés – avagy a változások eredményének aratása”

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

„A minőségirányítás a vállalati jó működés támogatója”

„ISOFÓRUM Tavasz” szakmai konferencia

Tóth Csaba László

A térítésmentes konferenciát a közhasznúság jegyében 2018. április 20-án tartották meg Budapesten, a Rubin Hotelben. A rendezvényen közel 120 személy vett részt (1. kép).



1. kép: A konferencia résztvevői

A konferenciát **Rózsa András elnök** nyitotta meg, aki az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöksége nevében üdvözölte a Konferencia valamennyi résztvevőjét és az előadókat.

Megemlítette, hogy a rendezvény során két jól elkülöníthető témát fognak megbeszélni, amelyek nagyon aktuálisak a vállalkozások szempontjából.

Az első rész előadói az ISO 9001:2015 nemzetközi szabványra való átállás nagyon aktuális gyakorlati kérdéseivel és fogódzóival foglalkoznak.

Ismertette, hogy „az előadásokban arról fogunk gyakorlati példákat hallani, hogy a szabvány szerinti Minőségirányítási Rendszer (MIR) miként biztosít jó alapot az irányítási rendszerek integrálásához, hogy a MIR miként támogatja a vállalkozások jó működését és növelik ezek versenyképességét.

Egyértelmű megvilágítást nyer, hogy **a MIR vezetői eszköz és a szabvány jelentős mértékben elvárja és támogatja a vezetők elkötelezettségét és szerepvállalását az irányítási rendszerek működtetésében**. Példákat fogunk hallani a külső fél általi auditok hozzáadott értékéről és az auditorok támogató együttműködéséről, illetve a kockázatok megelőző szerepéről és a kockázatmenedzselést követő fejlesztési lehetőségekről is”.

Rózsa András megemlítette, hogy a szünet utáni II. részben külön értéke a konferenciának az a két előadás, amelyek abban segítenek, hogy miként illeszthetők be a már működő irányítási rendszerbe a GDPR követelmények és milyen gyakorlati fogódzók vannak a GDPR megvalósításához, azaz **ne feledkezzünk meg az információmenedzsmentről és az adatbiztonságról sem!**

Kihangsúlyozta, hogy az előadások főleg a KKV szektor vállalkozásai számára lesznek hasznosak és egyszerűen alkalmazhatóak.

Figyelmeztette a résztvevőket, hogy ne bocsátkozzanak túlbürokratizált rendszerek kialakításába, hiszen ezek működtetése sok gondot okoz a kis létszámú vállalkozások részére.

A tanúsítással kapcsolatosan az a határozott véleménye, hogy nem kell félni, stresszelni egy audit során, hiszen **a működő rendszert nem megvédjük, hanem bemutatjuk az auditor számára!**

Rózsa András fellevezető előadását **Mikó György (2. kép)** EOQ Minőségügyi szakértő követte, aki „A minőség lényege a jó vállalati működés” címmel tartotta meg prezentációját, középpontban a stratégiai célokkal. Mint a címből is kiderül, előadását a jól ismert Mikó-tételre – a minőség nem más, mint működés – építette fel. A jelenlegi társadalmi és gazdasági változások túl gyorsak és nagy méretűek, aminek érezhető hatása van a minőségügyre, azaz a működésnek is gyors és hatékony választ kell adni a megváltozott körülményekre. Az Ipar 4.0 térnyerése is minőségfogalom átértelmezésére ösztönöz.



2. kép: Mikó György és Dr. Horváth Zsolt

Ebben van nagy szerepe az új 9001-es szabványnak, aminek négy fontos pontját emelte ki az előadó:

- a minőség-működés szemlélet
- a környezet és a stratégia (célkitűzések) vizsgálata

- a teljesítmények folyamatos figyelése értelmes mutatószámokon keresztül
- a folyamatos fejlesztés fontossága

Ezek után részletesen elemezte a fenti négy pillért, felhívta a figyelmet, hogy melyek az új helyzetben a pillérekhez tartozó fontos körülmények, amelyeket át kell értékelnünk. Mindeközben nem szabad elfeledkezni a TQM filozófiáról és a PDCA szerinti működésről.

Előadását a következő szavakkal zárta (**1. ábra**):

MINŐSÉGET a Jó működéssel!

Az új szabvány egy valóságos lehetőség a „minőség” és a „minőségügy” valamilyen újraértékelésére, és a működéssel való egyértelmű összekapcsolására, mert:

- Látnunk kell benne az üzleti lehetőséget,
- A vezetői szerepvállalást elérni, beláttatni, hogy a szabványos irányítás egy segítő, támogató vezetési eszköz,
- Csökkenti a kockázatokat,
- Szervezeti tudást támogat,
- Szabályoz az elvárt eredmények érdekében.

Szabvány 1. kép

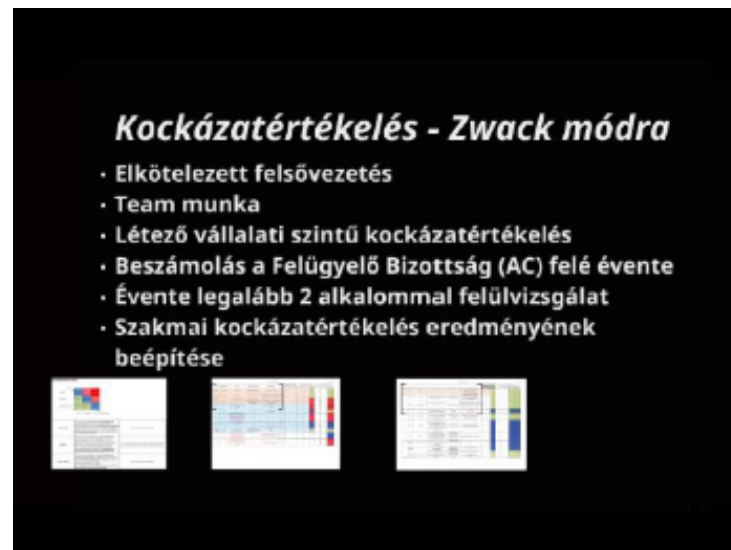
1. ábra: Mikó György üzenete

A rendezvény második előadását **Patakiné Gyökeres Mónika (3. kép)**, a Zwack Unicum Nyrt. folyamatmenedzsment és MIR vezetője tartotta az „Integrált rendszerek és a jó vállalati működés” témakörben.



3. kép: Patakiné Gyökeres Mónika és az „orvosság”

Előadásának elején nagyon röviden bemutatta a 225 éves céget, hiszen a tradíciók is a vállalati kultúrának szerves részét képezik. Alapfeltevésük az volt, hogy „minden mindennel összefügg”, ugyanis a részvénytársaság motorját a kölcsönhatások összhangja adja, vagyis a jó vállalati működéshez hozzájárulnak a környezet, a jó gyakorlat, az érdekelt felek és az irányítási rendszerek. Az előadás fontos alappillére volt a Zwack-féle három lépéses kockázatértékelés is, amely szintén azt támasztja alá, hogy minden mindennel összefügg (2. ábra)



2. ábra: A kockázatértékelés Zwack-modellje

Idézzük záró gondolatát: „Ezek a szabványok sokkal inkább **működés irányítási szabványok**, mint csak minőség/környezetközpontú irányítási rendszer szabványok”.

A kávészünet előtti előadást **Lovász Szabó Tamás** (4. kép) a TÜV Rheinland InterCert Kft. tanúsítási igazgatója tartotta, aki az ISO 9001:2015 szabványra való átállásról beszélt. Az előadás alcíme nagyon találó volt: „Fürdőviz-zel a gyereket....”



4. kép: Lovász Szabó Tamás előad, mellette Rózsa András elnök, Mikó György és Patakiné Gyökeres Mónika előadók

Prezentációjának legfontosabb üzenete az volt, hogy az irányítási rendszert egy vállalkozás (szervezet) saját magának készíti, nem pedig a fióknak, ahonnan évente egy alkalommal veszik elő.....

Előadásában elmondta, hogy az új szabványra való átállás helyszíni auditja többlet időt igényel, amit a tanúsítandó szervezeteknek figyelembe kell venni. 2018. március 31-én az „átállók” aránya 9001 esetén mindössze 35%, a 14001 esetén is csak 40%.

Az átállók esetében a legtöbb gondot a következő pontok okozták:

- a környezet értékelése, kapcsolat az érdekelt felekkel
- a minőségcélok megfogalmazása és értékelése
- kockázatközpontú gondolkodás
- folyamatközpontú szemlélet

Ezek után a kritikus pontokra rossz és jó gyakorlatokat mutatott be, majd foglalkozott a már nem kötelező kézikönyvvel is. Utalva az előadás alcímére, azt mondta: „ne dobjuk ki, ami jól bevált és követhető”.

A program második felében az egyre aktuálisabb kérdéskört a GDPR témakörét vizsgálta két szakértő, Dr. Horváth Zsolt, az INFOBIZ Kft. ügyvezetője és Pflanzner Sándor az ADAPTO Solutions Kft. fejlesztési vezetője.

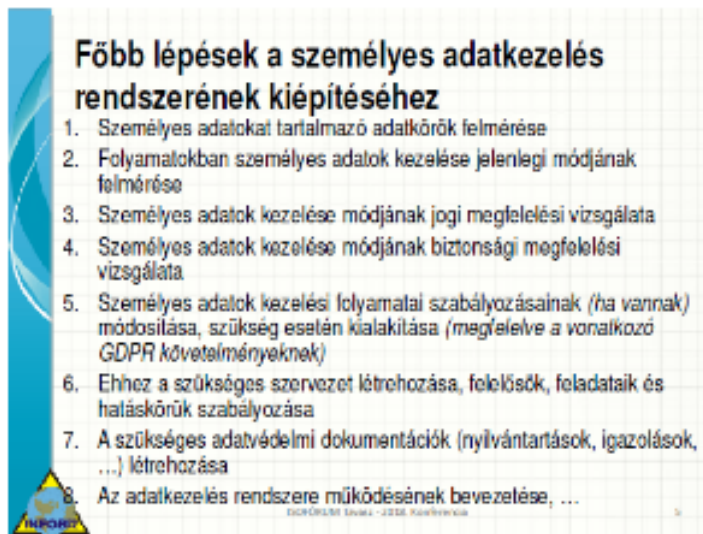
Dr. Horváth Zsolt előadásának címe: Az információmenedzsment és a GDPR adatbiztonság integrálása az irányítási rendszerekhez” (5.kép).



5. kép: Dr. Horváth Zsolt előad

Napjaink egyik legfontosabb kihívása, május 25-től megfelelni a GDPR rendszernek. Ez a kihívás ugyanúgy érinti a nagy multicit, és az egyszemélyes mikrovállalkozást is. (Szinte hisztériakeltés folyik a médiában, az ügyvel kapcsolatban – a szerkesztő megjegyzése.) Jó volt egy higgadt hangú, segítőkész előadást meghallgatni.

Előadásának elején összefoglalta, hogy mit is vár el a GDPR a szervezetekről, majd nyolc pontba foglalta, hogy melyek azok a lépések, amelyeket meg kell tenni (3. ábra)



3. ábra: Út a biztonságos személyes adatkezelés megvalósításához

Ezek után pontonként tárgyalta a lépéseket, feltette azokat a kérdéseket, amelyekre a szervezeteknek válaszolni kell, illetve meghatározta az adott ponton belül elvégzendő feladatokat.

A következőkben rámutatott arra, hogy azon szervezetek esetében, amelyek rendelkeznek ISO/IEC 27001 tanúsítással (IBIR), vagy megfelelnek a szabványnak a GDPR bevezetése nem jelenthet nehézséget, hiszen az is hasonló elvárásokat támaszt. Annak logikáját követve kell kialakítani a személyes adatok kezelésének rendjét. Ugyanakkor kapcsolódik a 9001-hez is, hiszen van jogszabályi megfelelés, (adat)vagyon biztonságos kezelése,

kockázatértékelés stb. Szabványok kereteibe történő illesztés, önkéntes, ennek egy lehetséges módjával zárta előadását (4. ábra):



4. ábra: A GDPR elvárásainak szabvány keretrendszerbe történő illesztése

Pflanzner Sándor „GDPR – Informatikai megoldások a jogi megfelelés biztosításának érdekében” címmel tartotta meg előadását (6. kép), amely leginkább a közepes vállalkozások számára volt rendkívül hasznos.



6. kép: Pflanzner Sándor előad

Kevesen tudják, hogy a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóságon belül létezik az ún. 29-es adatvédelmi munkacsoport, amely a GDPR-hoz is kapcsolódó állásfoglalásokat is közzétesz. Az előadó itt a hatásvizsgálatról beszélt részletesen, melynek célja, hogy a természetes személyek jogait vagy szabadságait érintő „kockázatokat kezelje”. Ezek után bemutatta a kockázatelemzés legfontosabb lépéseit (5. ábra):



5. ábra: A kockázatelemzés folyamata

Az előadás további részében részletesen beszélt arról, hogy miként kell az érintett adatok körét meghatározni, milyen fokozatai vannak az adatvédelmi hatásvizsgálat eredményének, milyen jogai vannak az érintetteknek egy integrált vállalati rendszerben, hogyan kell az adattárolást feltérképezni. Szó volt a bekért adatok tárolásáról, a kockázatmenedzsmentről, a megfelelőség igazolásáról. Végezetül egy általuk kifejlesztett, a GDPR-t is kezelni tudó szoftvert ajánlott a hallgatóság figyelmébe (6. ábra).

● ADAPTO szoftver haszna a GDPR megfelelésben

- Be tudják építeni a GDPR-t az információbiztonság rendszerébe. (nem szigetrendszerként működik)
- Kockázatelemzés módszerével biztosítja, hogy az adatot megfelelően védik. (az érzékenységi teszt önmagában nem elegendő)
- Igazolni tudja, hogy megvannak a védelmi intézkedések. (különben a GDPR felkészülés hiányos vagy hiábavaló)

GDPR Fórum Tavaszi 2018. Konferencia

ADAPTO

6. ábra: Az ADAPTO szoftver és a GDPR

Az izgalmas és hasznos előadásokat tartalmazó konzultáció követte. Összeségében megállapítható, hogy egy rendkívül eredményes konferencián vehettünk részt. Információink szerint, a kérdőíves értékelések és a személyes vélemények egyértelműen igazolták, hogy a konferencia szakmai és szervezési szempontból is sikeres volt.

Az előadások letölthetők az ISO 9000 Fórum Egyesület honlapjáról.



Szerző:

Tóth Csaba László, a Magyar Minőség főszervezője hozzászól a konferencián

Egy közgazdász magyar lord



110 esztendővel ezelőtt, 1908. május 12-én született Budapesten **Káldor Miklós**. Iskolát Pesten, Berlinben majd Londonban (London School of Economics - LSE) végezte, ahol 1932-től már tanított. Megismerkedik Keynes tanival, és az elmélet egyik meghatározó és elismert folytatójává, illetve továbbfejlesztőjévé válik. A háború alatt Keynes-szel a finanszírozhatóság problémáján dolgozik. 1947-49 között ő vezette az ENSZ Európai Gazdasági Bizottságának kutatási és tervezési részlegét. A világhírű közgazdász nem csak az elméletben volt kiváló, hanem olyan országoknak adott gyakorlati tanácsokat, mint India, Ausztrália, Ceylon, Mexikó, Törökország. Természetesen szoros kapcsolatban állt a brit kormányokkal is. 1974-ben ütötték lovaggá (Lord Kaldor, Baron of Newnham). Az MTA 1979-ben választotta tiszteleti tagjává. 1986. szeptember 30-án hunyt el az Egyesült Királyságban.

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület 31. Közgyűlése

Rózsa András

Az Egyesület 31. Közgyűlését a közhasznúság jegyében tartották meg 2018. április 20-án Budapesten, a Rubin Hotelben. A rendezvényen közel 120 személy vett részt.

A rendezvényt **Rózsa András** elnök nyitotta meg és üdvözölte a megjelenteket (1.kép). Ismertette, hogy az ISO 9000 FÓRUM Egyesület 31. Közgyűlése 2018. április 12-re volt meghirdetve, de a megjelent alacsony létszám miatt a Közgyűlés határozatképtelen volt. Emiatt kellett összehívni a megismételt Közgyűlést április 20-ra, amely már határozatképes a megjelent képviselők létszámától függetlenül.

Javasolta, hogy a Közgyűlés kezdődjék a 2017. évi elismerések átadásával. A javaslatot a Közgyűlés résztvevői elfogadták.



1. kép: Rózsa András elnök megnyitja a Közgyűlést

2017. évi elismerések és díjak átadása

Rózsa András elnök tájékoztatta a résztvevőket, hogy az ISO 9000 FÓRUM Egyesület szem előtt tartja, hogy a közhasznú szervezet életképességét és fenntarthatóságát a tagszervezetek képviselőinek aktív tevékenysége biztosítja. Ennek érdekében az ISOFÓRUM elnöksége 1996-ban alakította ki Elismerési Rendszerét.

Évente díjazzuk azokat a személyeket, akik több éve tevékenykednek az ISO 9000 FÓRUM Egyesület hatékony működtetése és eredményessége érdekében, illetve elismerjük azokat a szervezeteket és egyéneket, akik szakmailag, morálisan és anyagilag több éve támogatják az egyesület tevékenységét”.

Ezt követően Torma Beáta felolvasta a laudációkat miközben Rózsa András elnök és Dr. Ködmön István alelnök átadták a 2017. évre vonatkozó elismerő okleveleket és ajándékokat a következő személyek és vállalkozások részére:

„A Nemzeti Minőségügyi Konferencia Legjobb Női Előadója” Oklevél (Benyovszky Tünde - Bespoke Principles Kft., tulajdonos, tanácsadó).

„A Nemzeti Minőségügyi Konferencia Legjobb Férfi Előadója” Oklevél Szincsák Attila - DENSO Gyártó Kft., General Manager)

„A FÓRUM Kiváló Támogatója” Oklevél az MVM Paksi Atomerőmű Zrt, részére. Átvesszi Bajsz József, Működésfejlesztési főosztályvezető (2. kép).



2. kép: Dr. Ködmön István alelnök, Bajszt József és Rózsa András

„A FÓRUM Kiváló Támogatója” Oklevél a Pannon Guard Zrt. részére. Átveszi Dr. Sutka Sándor, Elnök-vezérigazgató

„Aki sokat tett a FÓRUM-ért” Oklevél a MESZK Zala Megyei Szervezete részére. Átveszi Tóthné Földi Gyöngyi - területi elnök.

„Az Ipar- és Szolgáltatás Minőségéért” Oklevél a következő személyek részére:

- **Balogh Sándor** - Roto Elzett Certa Kft., Ipar 4.0 projektvezető vállalati mentor.
- **Dr. Horváth Zsolt** - INFOBIZ Kft., ügyvezető.
- **Lovasi-Lendvai Monika** - Magyar Telekom Nyrt., minőségirányítási szakmai irányító.
- **Patakiné Gyökeres Mónika** - Zwack Unicum Nyrt., irányítási rendszerek vezető.
- **Sződi Sándor** - IFKA Nonprofit Kft., minőségszakértő.
- **Türk Ágnes** - B. Braun Avitum Zrt., minőségirányítási vezető.

„A Minőségért” Egyéni Vándordíjat Kurucz Mihály a Hungaro-Control Zrt., SQM vezetője kapta (3. kép).



3. kép: Dr. Ködmön István, Kurucz Mihály és Rózsa András

Az elismeréseket a Közgyűlés követte. Rózsa András az Egyesület elnöke megnyitja a 31. Közgyűlést és a mandátum vizsgálat alapján bejelenti, hogy a Közgyűlésen jelen van 66 személy, melyek közül **57 fő szavazati jogosultsággal rendelkezik, tehát a Közgyűlés határozatképes.**

A közgyűlés résztvevői jó hangulatban üdvözölték egymást és osztották meg élményeiket egymással (4. kép, 6. kép)



4. kép: Pleininger József, Boros András és Hercz Endre a közgyűlésen

A Közgyűlés nyílt szavazással megválasztotta a jegyzőkönyvvezetőt, a jegyzőkönyv hitelesítő személyeket és a Közgyűlés elnökének pedig Dr. Ködmön Istvánt.

A közgyűlés elnöke felkérte az Egyesület elnökét és FB elnökét, hogy terjesszék elő az ISO 9000 FÓRUM Egyesület beszámolóját és közhasznúsági mellékleteit a 2017.évi tevékenységekről és gazdálkodásról.

Rózsa András elnök tájékoztatta a résztvevőket, hogy a Beszámoló, a Közhasznúsági jelentés és az előterjesztések pdf formátumban az Egyesület honlapján (www.isoforum.hu) megtalálhatók.

Előbbiek szellemében az elnök nem tartja szükségesnek megismételt tájékoztatót tartani az Egyesület 2017. évi tevékenységeiről és pénzügyi helyzetéről, hiszen az egyesület 2017. évben teljesítette az összes kitűzött feladatot és anyagilag is jó időszakot zárt. Megköszönte a tisztségviselőknek és az önkénteseknek az egyesület érdekében végzett társadalmi munkát.

Rózsa András tájékoztatta a résztvevőket, hogy a Fővárosi Törvényszék elküldte a 11.Pk. 61.086/1995/41 Végzést, melynek értelmében az ISO 9000 FÓRUM Egyesület a Civil Tv. és az Új Ptk. követelményeinek megfelelően működik.

Tájékoztatta a közgyűlést, hogy 2018. évre Együttműködési szerződést kötöttek az EDUTAX Kft.-vel a szakmai céglátogatások lebonyolítása, az Egyesület számviteli és számlázási tevékenységeinek elvégzése, a dokumentumok és marketing eszközök raktározása és az NMK regisztrációs tevékenységeinek elvégzésére.

Rózsa András ismertette, hogy február 16-án volt az **Egyesület MIR rendszerének külső fél általi auditja**, melynek során az auditor nem talált nemmegfelelőséget az Egyesületi működésben.

Az elnök sajnálattal állapította meg, hogy az egyesületen belül működő Egészségügyi és Szociális Ellátás Ágazat (ESZÁ), illetve az Oktatási Ágazat nem igazán működik, mivel ezek az ágazatok nemzetgazdasági szinten sincsenek támogatva. E két ágazat vezetői visszavonultak és túlterheltségre, anyagi források hiányára hivatkozva teljesen visszaléptek a társadalmi munkáktól.

Rózsa András 2015-ben felajánlotta az EOQ MNB részére, hogy egyesítsék az ISOFÓRUM-mal az egészségügyi, illetve az építésügyi ágazatokat, de javaslatára nem kapott választ. Azóta egyik ágazat sem működik érdemlegesen.

Rózsa András véleménye szerint minél előbb egyeztetni kellene a minőségügyi szervezetek vezetőinek és komoly erőfeszítéseket kell tenni egy közös Minőségügyi Platform kialakításában, amely komoly együttműködéssel és szakmaisággal képes támogatni az ország versenyképességét és az IPAR 4.0 irányában történő forradalmi elmozdulást.

Papp István Róbert FB tag előterjesztette az FB beszámolót (5. kép). Kiemelte, hogy az Egyesület 2017. évi szakmai és pénzügyi tevékenysége sikeres volt, hiszen az Egyesület pozitív mérleg szerinti eredményt ért el. Az FB megállapítja, hogy a rendelkezésére álló információk alapján az ISO 9000 FÓRUM Egyesület 2017. évi működése eredményes és a jogszabályoknak megfelelő volt. A jelentésben rögzítettekkel a Felügyelő Bizottság tagjai egyhangúan egyetértettek. A megállapításokon túl az FB javaslatokat is tett az ISOFÓRUM tevékenységének segítése érdekében.



5. kép: Papp István Róbert ismerteti a FB beszámolóját

Az előterjesztéseket követően a Közgyűlés egyöntetűen elfogadta az előterjesztett 2017. évre vonatkozó beszámolókat.

A Közgyűlés a 2018. évi munkaprogram és a 2018. évi költségvetés előterjesztésével folytatódott, melynek részét képezi a tagdíjak mértékének közgyűlés általi elfogadása is.

Rózsa András ismertette, hogy az utóbbi években számos olyan esemény következett be az egyesület külső és belső környezetében, amelyek arra ösztönözték az elnökséget, hogy foglalkozzon a stratégia megújításával és tegyen megfelelő intézkedéseket a GDPR személyes adatvédelmi rendszer kialakításában és működtetésében. Az alábbi változásokat sorolta fel:

- Jelentős változások történtek az ország gazdasági, jogi, társadalmi és műszaki környezetében a 2008. évi nemzetközi gazdasági és pénzügyi válság következtében.

- Az utolsó évtized alatt teljes mértékben kicserélődött az egyesület tagsága, azaz kilépett 314 jogi tag, de belépett 315 új jogi tag.
- Jelentősen megváltozott a tagság szerkezete, számos nagyvállalat lépett ki a tagságból és helyüket KKV-k és tanácsadó szervezetek vették át.
- Közel egy évtizede nem emeltünk tagdíjat.
- Megváltozott a Civil Tv. és a Ptk., minek következtében az ISO 9000 FÓRUM átalakult közhasznú civil egyesületté.
- Soha nem kaptunk állami támogatást a közhasznúsági céljaink teljesítéséhez.
- 2015. évtől megújultak az irányítási rendszerszabványok és ezek alkalmazásával szembeni vállalati elvárások
- Jelentős változások történtek az ország és Európa életében. Egyre nagyobb teret nyer a digitalizáció, a hálózatokban való működés és robbanásszerűen megjelentek az Ipar 4.0 ipari forradalomnak való megfelelés követelményei.
- Már a kapun dörömböl az európai GDPR adatvédelmi törvénynek való megfelelés is.

Elkerülhetetlen az új környezeti követelményekhez (SWOT és PEST) való alkalmazkodás szükségessége.

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöksége az egyesületi Stratégia felülvizsgálata és aktualizálása mellett döntött.

Ennek érdekében első lépésben elvégezzük a belső környezeti SWOT elemzést az Elnökség, FB, Titkárság és néhány partnerünk részvételével. A SWOT véleményekbe azon tagjaink képviselőt kérjük fel, akik több éve tagjaink

és eljárnak a rendezvényeinkre, közgyűlésekre, céglátogatásokra, konferenciákra, hogy minél hitelesebben tudjanak véleményt formálni az egyesületről.

Az elnök ezt követően előterjesztette a 2018. évi szakmai céglátogatások Programját, illetve a működéshez szükséges költségvetés tervezetét. Kiemelte, hogy az új Ptk. követelményeinek és az Alapszabály szellemében szükséges megbeszélést tartani és elfogadni a tagdíjak mértékét a közgyűlésnek.

Az új Ptk. előírja, hogy az egyesületi alapszabálynak kell tartalmazni a tagdíjak minimális mértékét. Ha ez nem szerepel az alapszabályban, akkor a Közgyűlésen évente kell elfogadtatni az aktuális évre vonatkozó tagdíjakat.

A hozzászólásokat követően Dr. Ködmön István levezető elnök hozzászólásra kérte fel a résztvevőket. A hozzászólások után a levezető elnök felkérésére a közgyűlés nyílt szavazással, kézfelemeléssel egyöntetűen elfogadta a **2018. évi Rendezvényprogram és 2018. évi Költségvetés tervezet** előterjesztéseket.

Befejezésül Rózsa András elnök megemlítette, hogy 2018. szept. 13-14-én közös rendezvényen fogjuk megtartani a XXV. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát és az Egyesület fennállásának 25. évfordulóját. Kérte a tagság képviselőit, hogy minél többen vegyenek részt e szakmailag is sikeresnek ígérkező rendezvényen.

A közgyűlés végén Rózsa András elnök megköszönte a résztvevőknek, a támogatóknak, az előadóknak, önkénteseknek, az FB tagjainak, és az elnökségnek a 2017. éves munkájukat és ígéretet tett, hogy az elnökség továbbra is a tagság érdekében fogja irányítani az egyesület tevékenységét.



6. kép: Baji Gál János és Lovász Szabó Tamás



Szerző:

Rózsa András, közgazdász, vállalati rendszerszervező, TQM menedzser, EOQ minőségügyi szakértő, EOQ MIR vezető tanácsadó. Közel harminc éve foglalkozik a minőségköltségek elemzésével és a minőségirányítás fejlesztésével.

1997-ben és 2017-ben az „Év Minőségügyi Menedzsere”, 1998-ban a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” címet kapta. 1999-ben IIASA

Shiba díjat nyert egyéni kategóriában. 2002. évtől az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöke.

A megújult irányítási rendszerszabványok gyakorlati alkalmazása

„Vágjunk bele! SGS auditorok gyakorlati tapasztalatai a szabványváltozásokról, ahogy eddig még nem hallotta...”

Ezzel a címszóval és lelkesítő mondattal indult útjára idén március 2-án az a szakmai nap, melyet az SGS Hungária Kft. rendezett meg a Lurdy Konferencia- és Rendezvényközpontban, azzal a céllal, hogy sokaknak segítő kezet nyújtson a szabványátállítás kapcsán és olyan gyakorlati tapasztalatokat adjon át, mely az eddig megfoghatatlannak tűnő új szabvány elvek alkalmazásában, megértésében életszerű megközelítést nyújt. Sokan még mindig halogatják az átállást, pedig már nem sok idő van hátra, 6 hónap és itt az új szabványok bevezetésére megadott végső határidő.

De miért is volt sokak számára fontos a szóban forgó szakmai Konferencia? Válaszul idézve egyik Partnercégünket, aki úgy fogalmazott: „Nettó 5 óra inspiráció, avagy működésirányítás 2018”. Bizony, a válasz tömör, de lényegre törő. Hisz sokan megijedtek az új szabványok bevezetésétől, az alkalmazásukról már nem is beszélve.

De vajon mik ezek az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 szabványváltozások? Az előadók, Tohl András és Bárczi István (SGS Hungária Kft.) bemutatták a szabványok új elemeit azok közös struktúráját, összefoglalásra került, hogy mit jelent a szervezet körülményeinek megértése, hogy mit kell tenni az érdekelt felekkel kapcsolatban, hogyan lehet a kockázat alapú gondolkodást az irányítási

rendszer fókuszába emelni, mi a dokumentáció szerepe egy folyamat-menedzsment rendszerben, és hogyan lehet a folyamatos fejlődést az átállás folyamataival összekötni.

A másik szakmai kérdés, ami folyamatosan kérdéseket vet fel, az a külső és belső tényezők meghatározása. Ennek kapcsán **„Vizuális lehetőségek a szervezet és környezetének azonosításához”** címmel tartotta meg előadását Kapusi Krisztián (SGS Hungária Kft) Vaszkó Andreával (BÜCHL Hungaria Kft.) együttműködve. „A szervezetnek meg kell határoznia azokat a külső és belső tényezőket...” – szól a minőségirányítási, illetve a környezetközpontú irányítási rendszerszabványok vonatkozó fejezete. Akik jártasak az ISO 14001 szabványt illetően, hirtelen a környezeti tényezők és azok hatásai ugranak be, pedig ennél jóval többről van szó. Ezek a belső és külső körülmények összefüggésben vannak az említett irányítási rendszerekkel, kihatnak azok eredményességére, ennek ellenére előfordulhat, hogy nehéz őket azonosítani, illetve összefüggésbe hozni a szervezet fő- és támogató folyamataival. Ennél a pontnál ugyan nem kíván dokumentáltságot a két rendszerszabvány, de felhasználva az informatika és a különböző szoftverek nyújtotta lehetőségeket mégis vizualizálhatjuk ezeket az elemeket.

De vajon **„Miért érdekelnek az érdekelt felek?”** Ponák József (SGS Hungária Kft.) - Koch Barnabás (Rábakert Kft) beszélt a megelőző tevékenységek létjogosultságáról, arról, hogy mit vár el a szabvány 4.2 pontja, kik lehetnek az „érdekelt felek”, vagy miért hasznos, ha tudom, hogy mit

várnak el az érdekelt felek, hogyan határozom meg, vagy derítem ki ezeket az elvárásokat ténylegesen, illetve mit kezdünk ezekkel az elvárásokkal.

Sok esetben azt gondoljuk nincs stratégiánk és inkább le-szabályozunk mindent anélkül, hogy célunk lenne vele. Honvári Gitta (SGS Hungária Kft.) és Mikula Csaba (SGS Hungária Kft.) „**Break the chain - Break the ISO, avagy Mi legyen a kicsikkel?**” című előadása olyan szempontokat sorakoztatott fel a hallgatóság elé, melyek a saját célok meghatározását segítik oly módon, hogy egy tükröt tartva magunk felé fel tudjuk mérni erősségeinket és gyengeségeinket, azokat befolyásoló külső hatásokat figyelembe véve a meglévő adottságainkat. Ezek együttesen határozzák meg a szervezet által tervezett változásokat, fejlesztéseket és befolyásolják a mindennapos működést. Tiszta-ban kel lennünk a kockázatokkal és lehetőségekkel, azonban a tévhiteket el kell oszlatni. Ne gondoljuk, hogy kell egy nagy táblázat a kockázatokról, vagy hogy minden folyamatról kell legalább három kockázat, vagy aki nem ír lehetőséget fel, az megbukott. Lehet nagy táblázatot készíteni és meg kell érteni, hogy nem minden folyamat rejt magában kezelendő kockázatot. A lehetőségekkel foglalkozni kell, de nem kell minden folyamathoz írni. A kockázat alapú gondolkodás kapcsán az ellenőrzéseknek van a legnagyobb funkciója. Nem az aláírás a lényeg, hanem olyan szabályozások létrehozása, aminek célja van és csak azt írni le benne, amit be is tartunk. Tudnom kell mit várok el a munkatársaktól és tudatosan kell képezni, fejleszteni őket, a siker záloga az együtt létrehozott és jól alkalmazható működésirányítás.

Erről bővebben Mohácsi Imre (SGS Hungária Kft.) kollégánk beszélt és tartott előadást „**Klisék, sztereotípiák, hamis közhelyek - biztatnék mindenkit nagyobb bátorságra**” címmel.

Mik ezek a klisék? Az például, hogy azt gondoljuk a dokumentumoknak vannak kötelező formai elemei, mint az előlap, módosítások jegyzéke, alkalmazási terület, fogalommagyarázat, stb. Nem, nincsenek ilyen kötelező elemek. Vagy amikor azt gondoljuk, a szabályozó dokumentumokat csak a legfelső vezető hagyhatja jóvá. Nem, erre a folyamatot leginkább átlátó, kijelölt kompetens vezető a legalkalmasabb. Klisé az is, hogy a minőségcélokat évente egyszer, az audit előtt kell meghatározni. Életszerűbb lehet a folyamatos célmeghatározás, ahogyan az üzletmenet alakul.

Sok minden elhangzott már azonban egy nagyon érdekes témáról még nem esett szó, mégpedig az életciklus alapú gondolkodásról és annak a gyakorlati működésbe történő beépítéséről. Mindezekről Gergely Edit (SGS Hungária Kft.) „**Életciklus alapú megközelítés a gyakorlatban**” című előadásában számolt be és megmutatta, hogyan érdemes ezt az életciklus szemléletet megközelíteni. Kiemelte, mit is jelent ez a szemlélet, mit mond erről a szabvány és hogyan illeszthető be az életciklus alapú szemléletmód és gondolkodás a modern környezetvédelemben. Reálisan kell látnia egy termelő cégnek azokat a lehetőségeket, melyek által az életciklus alapú gondolkodásmódot beépíthető a gyakorlati működésébe. Egy szolgáltató cégnek nehezebb meghatározni, hogyan közelítsen a témához. Vajon gondolkodhat életciklus alapon, hiszen nem termel, nem használ fel nyersanyagot, vegyszereket, nem gyárt termékeket.

Az előadás segített annak megértésében is, hogy a fenntarthatóság célját milyen módon segíti a szabvány gondolkodásmódja és bemutatásra került a tényező- és hatásértékelés, mint eszköz rendszer, hogyan segíti az alkalmazót a környezeti hatásainak rendszerezett átgondolásához. Konkrét példákat kaptunk arra vonatkozóan, hogy a

hulladékgazdálkodás, a vegyi anyag felhasználás, a szállítmányozás vagy egy épület üzemeltetés környezeti hatásainak értékelésében hogyan vihető be az életciklus alapú megközelítés.

Betekintést nyertünk az élelmiszeripari ágazatra is Pápay Nándor (SGS Hungária Kft) és Gyökeres Mónika (Zwack Unicum Nyrt) előadásai által.

A rendhagyó hívószavak (pl.: CCP, kockázatértékelés) segítségével bemutatták az előadók, hogy az élelmiszeripari és nem élelmiszeripari szereplők mi az, amit már használtak az új szabvány érkezése előtt, és miért előnyös, hogy az IFS, BRC vagy FSSC22000 mellett akár még 9001 szabványt is működtetnek, ezt követően Zwack Unicum Zrt. gyakorlati példákat hozott az általuk megélt ISO9001 és ISO14001 átállással kapcsolatban, kiemelve, hogy mely kockázatértékelési módszerek és gyakorlatok működtek az új szabvány előtt is már náluk, és ezek így miért könnyítették a munkát az új szabványok adott kívánalmainak való megfelelés szempontjából.

A másik nagyon fontos szegmens az egészségügy és Tar Judit (SGS Hungária Kft), valamint Dr. Kovács Erika (Heim Pál Országos Gyermekgyógyászati Intézet) „**A kockázatok, amik inspiráltak, a bizonytalanságok, amik aktivizáltak – az átállás története a Heim Pál Országos Gyermekgyógyászati Intézetben**” című interaktív előadásában kérdés-felelet formájában kaptunk választ rengeteg kérdésre.

A cégek gyakorlati működése az új szabvány követelményeivel való összehasonlítása során érhet az a meglepő élmény: Lehet, hogy már át is álltunk? Nekünk írták ezt a szabványt, a kicsiknek? Róluk is szólt Hankó Gitta (SGS Hungária Kft) „**ISO 9001:2015 - Lehet, hogy már átálltunk?**” címmel tartott előadása. Az elmúlt években a kis létszámú cégek auditálásakor sokszor ért minket a „Papír

szagú audit” élménye, ami sok esetben elfedheti a cég valós helyzetének, működésének megismerhetőségét. A 9001-es szabvány korábbi verziója lehetőséget teremtett a szervezet méretéhez képest túldokumentált nem túl gyakorlatias irányítási rendszerek kialakulására. A szabvány sehol sem ír elő konkrét módszert vagy megvalósítási eszközt. Ilyen kötelezettség nincs. A szabványok használata során minden cégnek az általános megfogalmazású követelményeket a saját viszonyaira egyénileg kell testre szabni és alkalmazni.

A szakmai nap sikerrel zárult. Sikerrel azért, mert a szakmai előadások kellően interaktívak voltak ahhoz, hogy a meghívott Hallgatóság feltehesse kérdéseit. Sikeres volt, mert végre a az ISO 9001:2015 és ISO 14001:2015 szabványváltozások gyakorlati oldalát tudtuk megfogni közösen. Sikeres volt, mert lehetőségünk volt a nyitott és őszinte beszélgetésekre, és sikeres azért, mert a meghívott Hallgatóság elégedetten távozott, melynek kapcsán néhány visszajelzést szeretnénk megosztani.

„Úgy gondolom, hogy nagyon hasznos volt a konferencia egy olyan cég HSE mérnökének, amelynél az integrált MIR KIR MEBIR átállás éppen most zajlik. Sok hasznos példát hallottam az új MIR KIR szabványok bevezetésén már átesett cégek képviselőitől, amik közül nagyon tetszett a dokumentumok kezelésének újszerű megközelítése, a digitális technika segítségével. Fontosnak tartom kiemelni, hogy az SGS munkatársai az ebédszünetben is rendelkezésünkre álltak és megválaszták az esetlegesen felmerülő kérdéseinket. Összefoglalva nagyon hasznos, és tanulságos konferencia volt, ha lehetőségem lesz rá részt veszek a következőn is.” - **Demény Tibor Prysmian MKM Kft.**

„Az SGS auditorok gyakorlati tapasztalatokkal bővített előadásai nagyon hasznosak voltak a szabványváltozásokról. Az új menedzsment rendszerszabványok gyakorlatiasabb és élet közelebbi rendszert és működést tesznek lehetővé. Sokkal érthetőbbé vált a szervezet és környezete közötti kapcsolat, hogyan használhatom az életciklus szemléletet a környezeti rendszer fejlesztésében. A konferencia lehetőséget adott a meghívottak közötti kötetlen eszmecserére és személyes találkozásra az SGS auditoraival, akiknek hozzáállása és segítőkészsége kiemelkedő volt.” - **Milicz Istvánné Carmeuse Hungária Kft.**

„A profi előadók által - azok magas fokú szakmaiságával alátámasztva -, új ismereteket szereztem a megújult irányítási rendszer szabványok gyakorlati alkalmazására vonatkozóan. Örömmel konstatáltam, hogy a prezentációk a gyakorlatiasságot fókuszba helyezve világítottak rá azokra a területekre, amelyekre a szabványt alkalmazó szervezeteknek kiemelt figyelmet kell majd fordítaniuk. A Konferencián megszerzett benyomásaim alapján kijelenthetem, hogy a megújult szabvány alkalmazása predesztinálja az azt alkalmazó szervezet részére a hatékony működést. Társaságunk egyik alapköve a minőségi szolgáltatások nyújtása. Az új szabványra való átállás során a működésünk további fejlődéséhez kaphatunk egyfajta támogatást, amely sikeres bevezetésének egyik biztosítója az SGS Hungária Kft. szakembereinek segítő közreműködése, szakmai felkészültsége. Meggyőződésem, hogy a jövőben is további konstruktív együttműködésre számíthatunk az SGS Hungária Kft. munkatársaitól. Az MMV Magyar Magánvasút Zrt. vezetőinek ez irányú elkötelezettsége, illetve az SGS Hungária Kft. auditorainak részvétele a Tanúsítványok felügyeletében együttesen a záloga a jövőben megvalósuló minőségi szolgáltatásainknak.” - **Csáki László Csaba, MMV Magyar Magánvasút Zrt.**

Köszönjük az SGS Hungária Kft. Vezetősége és Kollégái nevében mindenki munkáját és együttes közreműködését. Büszkék vagyunk Partnereinkre és a velük folytatott üzleti és szakmai kapcsolatokon túlnyúló emberi kapcsolatunkra, igyekszünk a jövőben is azt egyre szorosabbra fűzni és időt, energiát áldozni arra, hogy folyamatosan megfelelő és aktuális tematikát találva hagyományt teremtsünk, akár éves partnertalálkozó vagy konferencia megrendezése címén, segítve ezzel a mindennapos működésüket és annak irányítását.



Szerző:
Varga Viktória vezető auditor, SGS Hungária Kft.

Hirdessen a

**MAGYAR MINŐSÉG®-
ben**

a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratában

Kiválóság az egészségügyben

Szabó Kálmán

Az alábbi interjú alanya **Kállai Tamás**, a B.Braun Trading Kft. ügyvezető igazgatója, valamint a B.Braun Avitum Hungary Zrt. és B.Braun Medical Kft. értékesítési és operatív igazgatója. A beszélgetés apropója, hogy a B.Braun csoport hazai vállalatai 2007-2017 között számos kiválóság tanúsítványt megszereztek, ami annak volt köszönhető, hogy a cégvezetés teljes mértékben elkötelezett az EFQM kiválóság alapú kultúra iránt, melyet a teljes alkalmazotti kollektíva számára példaként állítottak. Az EFQM „Global Excellence Index” internetes portálján az első magyar szervezetként mutakozhattak be 2018-ban.



Kállai Tamás (jobb) átveszi a B.Braun Avitum Hungary Zrt. Nemzeti Minőségi Díját 2015-ben Glattfelder Béla államtitkártól

SzK: Kedves Tamás! Menjünk vissza az időben, 2007-ben jelentkezik a B. Braun Avitum az EFQM elismerési rendszer első szintjének (Elkötelezettség a Kiválóságért)

megszerzésére. Mi volt az a meghatározó élmény, ami erre a döntésre sarkallt benneteket?

KT: Mindig is előtérbe helyeztük a strukturált és folyamatokon alapuló működést, és idővel elértük azt az érettségi szintet, ahol mindenképpen szükségünk volt egy olyan rendszerre, amely szisztematikusan segít a további fejlődésben. Az EFQM-modellben pontosan ezt találtuk meg. A rendszer bevezetése biztosította számunkra, hogy a folyamatos önértékelésekkel azonosítsuk a fejlesztendő területeket és mindig időben tudjunk reagálni, akár a belülről, akár a kívülről érkező kihívásokra.

SzK: A B. Braun Avitum Hungary Zrt. az irányításoddal az EFQM-kiválóság terén is európai szintű sikert tudott elérni, 2012-ben az Európai Kiválóság Díj döntősei lettetek. Hogy érzed, minek köszönhető, hogy a kiválóság ilyen magas szintjére tudtatok elérni?

KT: Mindenképpen kiemelném a munkatársak folyamatos támogatását, a menedzsment minőség iránti elkötelezettségét, egy nagyon hatékonyan együttműködő belső EFQM-csapatot, valamint azt a kiemelten fontos tény, hogy mindannyian a saját bőrünkön tapasztaltuk meg, hogy a modell alkalmazása miként segíti a szervezet fejlődését hosszú éveken keresztül.

SzK: A legfrissebb EFQM-felmérés szerint, mely 23 ország szakértőinek véleménye alapján állt össze, az EFQM-kiválóságmodellel való foglalkozás három legfontosabb haszna, hozadéka az elismerési lehetőség, a külső szakértői visszajelzések, illetve a folyamatos fejlődést támogató menedzsment/szervezeti kultúra kialakítása.

Egyetértesz ezzel, esetleg kiegészítenéd, illetve a ti esetekben mi lehet a fontossági sorrend?

KT: Alapvetően teljesen egyetérték a nevezett értékekkel, azonban a fontossági sorrenden mindenképpen változtatnék. Nálam első helyre kerül a folyamatos fejlődés lehetősége és a szervezeti kultúra kialakítása, a második helyre a külső szakértői visszajelzés és – bár szintén nagyon fontosnak tartom, mégis – harmadik az elismerési lehetőség.

SzK: Tudom, hogy ezen a kiválóság-úton nektek nagyon felkészült szakértői támogató hátteretek volt/van. Véleményed szerint lehet-e ez a menedzsmentkultúra önjáró a szervezetten belül, vagy kell a folyamatos külsős segítség, még akkor is, ha egy teljesen elkötelezett menedzsment irányítja a céget?

KT: Sok éve van külső szakértői támogatásunk, és ezen nem is tervezünk változtatni. Sok értékes segítséget kapunk mind az önértékeléseknél, mind a pályázatok elkészítésénél. A menedzsment és a belső EFQM-csapat is nagyon sokat foglalkozik a modell mindennapi alkalmazásával, azonban a sikerhez mindenképp fontos, hogy a szervezetünk a fejlesztések során egy külső, más szervezeteket is ismerő véleményt is figyelembe vegyen.

SzK: Ha értékelni kellene, az Avitum esetében a teljes szervezet hány százaléka „fertőződött meg” ezzel a szemlélettel. Vannak hiányérzeteid, vagy ez szerinted az egészséges szint?

KT: A szervezetben szinte mindenki tudja, hogy mi az az EFQM-modell és miért is döntöttünk úgy, hogy az alkalmazása a szervezet számára hasznos lehet. Természetesen a részletes működéssel, valamint a napi feladatokkal sokkal kevesebben vannak tisztában - tulajdonképpen el-

sősorban a vezetők és a belső EFQM-csapatunk. Véleményem szerint ez természetes, és nem is tartjuk szükségesnek, hogy ennél mélyebben minden egyes munkatársat megismertessünk a rendszer részleteivel.

SzK: A B. Braun Trading Kft. már egy lényegesen kisebb szervezet az Avitumhoz képest. Ez jelentheti azt, hogy a kiválóságra való hangolódás lényegesen egyszerűbb feladat?

KT: Véleményem szerint nem egyszerűbb. Az EFQM-rendszer alapjainak hatékony alkalmazása és a megfelelő megközelítések rendszerszintű kidolgozása önmagában mindig egy szűkebb „core - mag” csapat feladata. A kisebb létszámú szervezeteknél talán gyorsabbá, azonban nem feltétlenül könnyebbé teszi a feladatokat, hogy a szervezet napi működésébe való integrálás, valamint az ehhez tartozó oktatások és a kommunikáció kevesebb energiát és időt igényelnek. Azt azonban fontos kiemelni, hogy a szervezet méretétől teljesen függetlenül a strukturált alapokon – lásd például egy karbantartott és folyamatosan fejlesztett minőségirányítási rendszeren – alapuló operatív működés elkerülhetetlen, pontosan azért, hogy a szükséges fejlesztések a napi gyakorlatban teljes körűen alkalmazva legyenek.

SzK: Friss élményed van, néhány hete zárult az „Elismerés a Kiválóságért” szintre történő pályázások, aminek eredményeként a 4*-os szintet érték el. Hogyan élték meg a kollégák az önértékelés és a szemle „megpróbáltatásait”?

KT: Hosszas felkészülés előzte meg a pályázatunkat, így azt gondolom, hogy a munkatársak inkább egyfajta jó értelemben vett vizsgaként élték meg, a maga kellemes feszültségével. Abban azonban egyértelműen közös a véleményünk, hogy a kiválóság felé vezető úton minden egyes helyszíni szemle fontos hozzáadott értékkel rendelkezik,

hiszen olyan felkészült értékelők érkeznek, akik a tapasztalatukkal pontosan látják a működés erősségeit és fejlesztendő területeit.

SzK: Végül két gyors kérdés a végére. Hogyan tovább, mik a rövid és középtávú terveid a kiválóság vonalán, illetve hogyan ajánlanád egy mondatban a cégvezető kollégáknak a kiválósággal való foglalkozás elkezdését?

KT: Mindenképpen folytatjuk az EFQM-modell alkalmazását a szervezet fejlesztése érdekében, és tekintettel arra, hogy a megmértetés minden egyes elismerési szinten fontos mérföldkő, biztosan nyújtunk még be pályázatot a jövőben is.

Az ajánlás helyett pedig inkább egy idézet Senecától, ami véleményem szerint pontosan kifejezi, hogy miért is fontos a tudatosság: „Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja melyik kikötőbe tart.”

SzK: Köszönöm az interjút!



Szerző:

Szabó Kálmán – Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület ügyvezető igazgatója. 2001 óta foglalkozik az EFQM (Európai Minőségmenedzsment Alapítvány) kiválóság területeivel. Értékelőként számos minőségi és kiválóság témájú pályázatban vett részt, mint szakértő értékelő. Az EFQM „Elismerés a Kiválóságért”, illetve „Elkötelezettség a Kiválóságért” tanúsítási szintjeinek értékelő szakértője.

Egy fiatalember, aki dízelmotorokat fejleszt



120 esztendővel ezelőtt, 1898. május 13-án, Budapesten született **Jendrassik György**, akinek úttörő szerepe volt a vasúti közlekedés modernizálásában. A Műegyetem elvégzése után a Ganz Műveknél (gép, vagon, hajó) kezdett el dolgozni, részt vett a mezőgazdaságban és a közlekedésben is használható dízel motorok fejlesztésében, később annak vezető személyisége lett. 1928-ban már olyan négy- és hathengeres dízelmotorok épültek, amelyek stabil, vasúti jármű és hajó meghajtására alkalmas kivitelben készültek. A Ganz-Jendrassik motorok szabadalmát a kor leghíresebb motorgyártói (Hispano-Suiza, Vickers) is megvásárolták. A magyar vasúthálózat több, mint 50%-án, az 1930-as években, a GJ motorokkal ellátott motorokocsik szolgáltak. Tervei között szerepelt, hogy világhírű motorjához turbófeltöltőt tervezzen, ami 50%-os teljesítménynövekedést eredményezett – sajnos 1944-ben, a kísérletek abbamaradtak. Egy másik álma volt a gázturbina, sikerült elkészíteni a világ első légcsavaros gázturbináját (JR 300), de a háború ezt is megakadályozta. A háború után helyzet nem volt alkalmas Jendrassik elképzeléseinek a számára, így 1947-ben elment az országból. Egy argentin kitérő után Londonban telepedett le, és a Vickers gyárnál kedvenc témáján, a gázturbinákon dolgozott. Életében majd 100 szabadalom fűződik a nevéhez. A GJ motorral ellátott sínautóbuszok a 30-as években a Budapest-Bécs távolságot 2658p alatt tették meg, ma a viszonylat leggyorsabb járatai az ÖBB Railjet szerelvényei, amelyeknek 2655p a menetrend szerinti ideje. Nagyon fiatalon, mindössze 55 évesen hunyt el Londonban 1954. február 8-án. 1990-ben posztumusz Széchenyi-díjat kapott a világon elismert gyorsjárású dízelmotorok feltalálásáért.

2017. évi Innovációs Díjak átadása

A Parlament volt Főrendiházi termében rendezett eseményen a Magyar Minőség Társaság képviselőjében Reizinger Zoltán ügyvezető igazgató vett részt. Az alábbiakban ismertetjük a kiadott sajtóközleményt.

Összesen több mint 20 milliárd forint nyereséget eredményező, kiemelkedő társadalmi hasznot hozó, világszínvonalú teljesítményeket ismertek el a Magyar Innovációs Nagydíj átadási ünnepségén

A 2017. évi Magyar Innovációs Nagydíj, valamint további öt innovációs díj került átadásra ma délelőtt az Országházban. A tudósokból, elismert gazdasági szakemberekből álló bírálóbizottság, élén az Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal elnökével, elsősorban a gazdasági mutatók - az elért többleteredmény, többlet-árbevétel - és a társadalmi hasznosság alapján választotta ki a kiemelkedő, sőt az utóbbi évek talán legjelentősebb innovációs teljesítményeit.

A **2017. évi Magyar Innovációs Nagydíjat a Richter Gedeon Nyrt.** kapta a cariprazine (Vraylar®/Reagila®), egy új originális magyar gyógyszer kifejlesztéséért.

Ennek a termék innovációnak a legfontosabb jellemzője, hogy ez az első és egyetlen olyan originális, hazai kutató és fejlesztő szakemberek által feltalált, a későbbiekben partner bevonásával kifejlesztett, majd döntően hazánkban gyártott gyógyszer, amely a világ gyógyszerpiacának több, mint 70%-án forgalombahozatali engedéllyel rendelkezik. A cariprazine gyártmány több mint 40 éve az első eredeti magyar originális készítmény, amit a Richter Gedeon Nyrt. valósított meg a tudományos kutatástól a fejlesztésen és gyártáson át az értékesítésig bezárólag. Ezzel a példátlan

magas színvonalú innovációval és az így létrejött termékkel a hazai gazdaság és a hazai gyógyszeripar szempontjából is kiemelt jelentőségű eredményt ért el a Richter Gedeon Nyrt. A díjat Latorcai János, az Országgyűlés alelnöke és Pálinkás József, az NKFIH elnöke, a bírálóbizottság elnöke adta át Bogsch Erik elnöknek.

A Nemzetgazdasági Minisztérium **2017. évi Ipari Innovációs Díjában a MOL Nyrt.** részesült az XXL Diesel - speciális, csökkentett emissziójú üzemanyag kifejlesztéséért a nehéz gépjárművek számára. Az XXL Diesel nagyméretű dízelmotorokban történő felhasználásakor akár 2-4%-os üzemanyag megtakarítás érhető el, amely ugyanekkora mértékben csökkenti a gépjárművek CO₂-kibocsátását a hagyományos gázolajhoz viszonyítva. A MOL Nyrt. 2017-ben az XXL Diesel értékesítéséből elért árbevétele több mint 46 milliárd forint, többletbevétele pedig 562 millió forint volt.

A Földművelésügyi Minisztérium **2017. évi Agrár Innovációs Díjában a KITE Zrt.** részesült az időjárás független starter trágyázási rendszerért.

A cég 2012-ben kezdte meg egy saját rendszer fejlesztését, amely megoldást nyújt azon gazdálkodók részére, akik új vetőgép-beruházás következtében mikrogranulátum-szóró adapter hiányával állnak szemben. 5 év átlagában elmondható, hogy átlagos időjárási körülmények között 3-5%-al, száraz tavasz esetén 8-12%-al haladja meg a hagyományos mikrogranulált starter műtrágyák hatékonyságát

A Földművelésügyi Minisztérium **2017. évi Környezetvédelmi Innovációs Díjban a Gremon Systems Zrt.** részesült a Trutina - növény súlymérésen alapuló, növény aktivitást valós időben megmutató, technológiai döntéstámogató rendszerért.

A rendszer segítségével nyert információk egyedülálló lehetőséget biztosítanak a növényházi termelésben dolgozók számára, hogy valós időben lássák a növény viselkedését az adott körülmények között. A Trutina rendszer felhasználói vizet, energiát, műtrágyát takaríthatnak meg, javítani tudják a megtermelt termékek minőségét és növelni tudják a hozamot.

A **Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala 2017. évi Innovációs Díjában a Kőröstej Tejfeldolgozó és Kereskedelmi Kft.** részesült a gyártástechnológiájában és csomagolásában innovatív sajtkrém és tejalapú élelmiszerkészítmény kifejlesztéséért és nemzetközi piacra történő sikeres bevezetéséért.

Az innováció lényegi eleme egy olyan ultraszűrési eljárás alapuló krémsajt (friss sajt) alapanyag előállítása volt, mely lehetővé teszi a közvetlen tejből való friss sajt gyártáson alapuló ömlesztett sajt és készítmény folyamatos gyártását. Jelenleg a terméket már 8 országban értékesítik. A új termékcsaládból a 2017-es bevezetés évében 1715 tonna mennyiséget értékesítettek, mely több mint 1,5 milliárd forintos árbevételt jelentett a vállalat számára.

A **Magyar Innovációs Szövetség 2017. évi Startup Innovációs Díjában a Shapr3D Zrt.** részesült a Shapr3D, 3D tervező alkalmazásért. A Shapr3D (shapr3d.com) által fejlesztett 3D tervező és modellező alkalmazás az egyetlen és első 3D modellező, amelyet kifejezetten a legújabb generációs Apple tabletre, az iPad Pro-ra terveztek és op-

timalizáltak. A terméket jelenleg a világ közel 180 országában használják. Köztük olyan nagy cégek használják a munkájukhoz, mint a Jaguar Land Rover, a PIXAR, a BOSE vagy épp az Apple. De ezen kívül használják építésszek, designerek, mérnökök, az autóipar és egy nagy repülőgéptervező cég is. A 2017-es évben MRR szerint 300% növekedést ért el a cég. A díjat Pálincás József, az NKFIH elnöke, a bírálóbizottság elnöke és Pakucs János, a MISZ tiszteletbeli elnöke, az Innovációs Nagydíj pályázat szervezőbizottságának elnöke adta át.

A bírálóbizottság kiemelt elismerésben részesítette a „Phylazonit Technológia” c. innovációért az Agrova Kft.-t.

A XXVI. Magyar Innovációs Nagydíj pályázati felhívásra összesen 29 pályamű érkezett be, amelyek közül a bírálóbizottság 19 innovációt ismert el sikeres, 2017-ben megvalósult teljesítményként. Ezek révén a megvalósító vállalkozások tavaly összesen több mint 20 milliárd Ft többlet nyereséget értek el (melynek jelentős hányada exportból származik) és 350-400 új munkahelyet hoztak létre. A megtakarítások, az árcsökkentő hatás, a környezeti terhelés csökkentése stb. nyomán további több 10 milliárd Ft társadalmi haszon keletkezett.

A 26. Magyar Innovációs Nagydíj pályázat a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal támogatásával, az NKFI Alapból valósult meg.

További információ: Garay Tóth János, kommunikációs igazgató, tel.: 30/900-4850, e-mail: innovacio@innovacio.hu

Budapest, 2018. március 28.

dr. Pakucs János, a Szervezőbizottság elnöke

A fizikus, aki a hideget kedvelte és imádott főzni



110 esztendővel ezelőtt, 1908. május 14-én Budapesten született **Kürti Miklós**. Anyai nagybátyja – Pintér József (nevét utca őrzi Újpesten) – 45 éven keresztül volt az Egyesült Izzó műszaki igazgatója. A Trefort utcai érettségi után Párizsban, majd Berlinben tanult, ahol 1931-ben doktorált. 1933-ban már Oxfordban találjuk, ott kezdett el foglalkozni az alacsony hőmérsékletek fizikájával, illetve az 1 K alatti hőmérsékletek előállításával. A háború alatt és után részt vett brit részről az atombomba megalkotásában is. Az általa kidolgozott hűtési rendszerrel 1956-ban sikerült egymilliomod fokra megközelíteni az abszolút nulla fokot. Több szupravezető anyagot is sikerült felfedeznie. 1975-ben vonult nyugdíjba, ettől kezdve foglalkozott az emberiség energiaproblémáival, és létrehozta a „molekuláris gasztronómiát”. Fizikus szemmel vizsgálta a konyhában zajló folyamatokat, felhasználva a fizika eredményeit. Nevéhez fűződik a „Fagyott Florida fánk”, belül baracklekvárral és pálinkával, kívülről citromfagylalttal bekenve és lefagyasztva. Fogyasztás előtt betette a mikrohullámú sütőbe, majd megkóstoltatta a hallgatósággal. A kívül fagyos fánkon belül a forró lekvárba lehetett harapni. Nem ellent-

mondás, fizika. 1998. november 24-én hunyt el Oxfordban, hamvai a Kerepesi Temetőben nyugszanak, nem messze Szilárd Leó sírjától. Mikor megtudta, hogy gyógyíthatatlan beteg, azt írta Marx Györgynek: „Azért az életem első 90 esztendeje nagyon szép volt”.

Egy bányamérnök, akire két nemzet is büszke lehet



205 esztendővel ezelőtt, 1713. május 15-én született Selmezbányán a bányagépesítés egyik úttörője, **Hell József Károly**. Édesapja is a bányászatban dolgozott, így a tudást már gyermekkorában szívta magába, de megismerkedett a problémákkal is. Diplomáját a selmeci bányatisztképzőben szerezte, és már 25 éves korában megalkotta a „vízemelőgépét”, amelyből hiányzott a vizikerék. 1749-ben „vízoszlopos” gépet szerkesztett, amellyel a különböző bányaszintek között lehetett hasznos munkát végeztetni. Ne feledjük, hogy akkoriban még nem volt gőzgép, James Watt 1736-ban született! 1753-ban „léggépet” szerkeszt, amely előfutára a kőolajbányászatban napjainkban is használt „gázliftnek”. 1758-tól már a vízgőz erejét fogja munkára a „tűzgépe”. Emellett foglalkozott a bányák szellőztetésével és az érczúzás műveletével is. 1789. március 11-én, Selmezbányán hunyt el.

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Kaizen és/vagy digitalizáció – Fábián Ida](#)

[A vállalatvezetés paradigma váltása az új irányítási rendszereken keresztül – Strelicz Andrea](#)

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

[Le a kalappal: Vereb István – Sződi Sándor](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

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

[A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[ISOFÓRUM Tavasz 2018 – Konferencia beszámoló – Tóth Csaba László](#)

[ISO 9000 Fórum Közgyűlés – Rózsa András](#)

[A megújult irányítási rendszerszabványok gyakorlati alkalmazása – SGS konferencia – Varga Viktória](#)

[B. Braun Kft. az EFQM „Global Excellence Index” internetes portálján – Interjú – Szabó Kálmán](#)

[A 2017. évi Innovációs Díjak nyertesei - Sajtóközlemény](#)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

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

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront \(Csaba László TÓTH\)](#)

[Kaizen and/or Digitalization – Ida FÁBIÁN](#)

[Paradigmation of the Corporate Governance trough the New Management Systems – Andrea STRELICZ](#)

[The Best among the Best: Dr. Szűcs Edit – Sándor SZŐDI](#)

[Hats off to: Vereb István – Sándor SZŐDI](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

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

[General Meeting of the Hungarian Society for Quality](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[ISOFÓRUM Spring 2018 Conference Summary – Csaba László TÓTH](#)

[ISO 9000 Fórum General Meeting – András RÓZSA](#)

[The New System Standards in the Practice – SGS Conference Summary – Viktória VARGA](#)

[B. Braun on the „EFQM Global Excellence Index” – Interview – Kálmán SZABÓ](#)

[Hungarian Innovation Prizes in 2017 – Press Release](#)

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

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



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET – MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

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

Rendszertanúsítás

Az MSZT a Szlovák Akkreditáló Testület (SNAS) által a Reg.No. 259/Q-070 és a Reg.No. 259/R-100 számon akkreditált irányítási rendszert tanúsító 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-4-0044/2014, a NAH-4-0086/2014 és a NAH-4-0127/2018 számon akkreditált irányítási rendszert 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 EN 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 megfelelésének tanúsítása

Normatív dokumentumok szerinti terméktanúsítás

Játszótéri eszközök megfelelésének ellenőrzése

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 06-1-456-6928 Fax: 06-1-456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-
KLUBNAK!