

MAGYAR MINŐSÉG

2024. november

XXXIII. évfolyam 11. szám

Ideális munkahely Kelet-Közép-Európában 1. rész

Módosné dr. Szalai Szilvia, Jenei Szonja, Dr Kálmán Botond Géza
és Prof. Dr. Poór József

Beszámoló a XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáról

Rózsa András

Kaizen™ Award Hungary 2025

Meghirdetés

Tartalomjegyzék

Magyar Minőség XXXIII. évfolyam 11. szám 2024. november

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Ideális munkahely Kelet-Közép-Európában 1. rész – Módosné dr. Szalai Szilvia, Jenei Szonja, Dr Kálmán Botond Géza and Prof. Dr. Poór József](#)

[A XXXI. NMK Konferencia köszöntése – Rózsa András](#)

[A XXXI. NMK Konferencia összefoglalója – Rózsa András](#)

[A panelbeszélgetések összefoglalója – Rózsa András](#)

[Mastermind műhelymunka a konferencián – Rózsa András](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[A MMT Közgyűlésének határozata](#)

[Az ISOFÓRUM felhívása a MMT tagjaihoz](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Kaizen Award 2025 – Meghirdetés](#)

[TECHference Konferencia 2024 – Meghívó](#)

[Hírek a szabványok világából](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront – Csaba László TÓTH](#)

[Ideal Workplace in East Central Europe, Chapter 1 – Szilvia MÓDOSNÉ Dr. SZALAI, Szonja JENEI, Dr. Botond Géza KÁLMÁN and Prof. Dr. József POÓR](#)

[Welcome to the XXXI. NMK Conference – András RÓZSA](#)

[Conference Summary – András RÓZSA](#)

[Panel discussions at the conference - Summary - András RÓZSA](#)

[Mastermind workshop at the conference - András RÓZSA](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[Decision of the General Assambly of HSQ](#)

[ISOFÓRUM's call to HSQ members](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[XI. Century Company Kaizen Award 2025 - Announcement](#)

[TECHference Conference 2024 - Invitation](#)

[News from the World of Standards](#)

Tisztelt Olvasó!

2017 óta novemberi számunk legfontosabb témája az ISOFÓRUM által szervezett nemzeti minőségügyi konferencia. Ez a nyolcadik év is hasonló, szofisztikált körökben ezt tematikus számnak szokták nevezni. Az idők folyamán a konferencia megrendezésének filozófiája is változott, úgy változik a róla szóló beszámoló is.

Első írásunk azonban látszólag nem kapcsolódik a konferenciához, azonban elolvasása után megértik, hogy miért nagyon fontosak az itt közölt eredmények. Minőséget csak egy elkötelezett munkatárs tud teremteni, aki úgy érzi, hogy ideális munkahelyen dolgozik. Szerzőink a Visegrádi Négyek országaiban végeztek nagyon fontos kutatást, amiben még a gender is előkerül, de nem politikai, hanem valódi tudományos kontextusban. Mostani számunkban a dolgozat első részét olvashatják.

Térjünk vissza a konferenciához! Elsőként Rózsa András elnök beszámolóját olvashatják, ami nem szokásos ünnepi beszéd, hanem egy helyzetértékelés is, továbbá megoldási javaslatokat is láthatnak. A második írás a konferencia ismertetését és értékelést tartalmazza.

A harmadik beszámoló a minőségügy fontosságáról, a benne szereplők elkötelezettségéről és segítő eszközökről szól. Itt nem előadások, hanem panelbeszélgetések voltak, ezek összefoglalója.

A negyedik írás egy teljesen új színfoltja volt a konferenciának. Fókuszcsoportokat alakítottak és a MasterMind módszer segítségével közös feladatokat oldottak meg. Ezzel egy szintet lépett a konferencia, a hallgatóság ilyen léptékű bevonására nem volt még példa az elmúlt 20 évben – amióta magam is résztvevője vagyok.

Le a kalappal sorozatunkban megismerkedhetnek a Magyar Minőség Legjobb Szerzője cím birtokosával, aki nem csak nálunk, hanem egy szigorúan szakmai szervezetben is díjat nyert, a nálunk megjelent dolgozatával.

Társaságunk kevésbé vidám hírei mellett olvashatnak konferencia meghívóról, újabb nemzetközi díj meghirdetéséről és a szokásos szabványügyi válogatásról.

Tóth Csaba László
főszerkesztő

Impresszum

Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Alapító főszerkesztő: dr. Róth András

Főszerkesztő: Tóth Csaba László

Tagok: Dr. Csiszér Tamás, Fehér Norbert, Harazin Tibor, Mátrai Norbert, Miskolciné Dr. Mikáczó Andrea, Dr. Nagy Tamás, Papp Éva, Dr. Topár József, Sződi Sándor tiszteletbeli tag

Szerkesztőbizottsági titkár: Turos Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon: (36-1) 215-6061

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

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

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

Megrendelés:

A kiadványt e-mailben küldjük.

Az éves előfizetés nettó alapára: 9.500,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

HU ISSN 1789-5510 (Online)



**MAGYAR
MINŐSÉG
TÁRSASÁG**

Ideális munkahely Kelet-Közép-Európában – 1. rész

Elméleti perspektívák és hipotézisek

Módosné dr. Szalai Szilvia, Jenei Szonja, Dr. Kálmán Botond Géza,
Prof. Dr. Poór József

Absztrakt

Ez a tanulmány négy kelet-közép-európai ország – Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia – kontextusában elemzi az ideális munkahely fogalmát, valamint annak hatását az egyéni és nemzetgazdasági teljesítményre. A kutatás hipotézise szerint jelentős különbségek léteznek az országok és nemek között az ideális munkahely elérésében. Az elemzés egy átfogó adathalmazra és összetett statisztikai módszerekre épül, amelyek alátámasztják ezen különbségek meglétét, a Visegrádi Négyeknek nevezett ország-csoport esetében, különösen a munkahelyi elégedettség tekintetében. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a kulturális, gazdasági és társadalmi tényezők meghatározó szerepet

játszanak az ideális munkahellyel kapcsolatos elképzelések formálásában. A tanulmány arra is következtet, hogy az ideális munkahely megteremtése elengedhetetlen a munkavállalói teljesítmény és a nemzetgazdasági versenyképesség fokozása szempontjából. Zárásként a cikk a kutatás szélesebb következményeit tárgyalja, és javaslatokat tesz a további vizsgálatokra, különösen a nők előtt álló akadályokkal kapcsolatban, amelyek számukra az ideális munkahely elérését nehezítik.

Kulcsszavak: Ideális munkahely, Nemek közötti különbségek, Munkával való elégedettség, Kelet-Közép-Európa, Gazdasági teljesítmény.

Bevezetés

A kétrészes cikkünk középpontjában álló fogalmat, a "látens kibocsájtási rés" kifejezést (angolul: output gap vagy GDP gap) a tényleges kibocsátás (GDP) és a potenciális GDP közötti különbség mértéke határozza meg (Jahan & Mahmud, 2013). Mindez olvasatunkban azt takarja, hogy az egyének nem megfelelő munkahelyen dolgoznak, nem a nekik való feladatokat végzik az egyetlen gazdasági sze-

replő számára sem megfelelő (Mellár & Németh, 2018). Az ideális munkahely megtalálása nemcsak egyéni szinten kulcsfontosságú, hanem a vállalatok és nemzetgazdaságok szempontjából is létfontosságú. Hosszú távon a gazdasági növekedést is elősegítik az ideális környezetben dolgozó alkalmazottak, akik ezáltal még inkább képesek hozzájárulni a szervezetük sikereihez. Ahogy már cikkünk beve-

zető összefoglalójában jeleztük, az elégedettségnek és az ebből fakadó teljesítménynek közvetlen hatása van a nemzetgazdasági szintű versenyképességre.

Az alacsony társadalmi rétegből való kiemelkedés mindig nagy kihívást jelentett. A férfiak és nők helyzete különböző volt ebben a tekintetben, és ez a jelenség nemcsak a távoli múltban, hanem a közelmúltban is megfigyelhető. Néhány kiemelkedő egyénnek azonban sikerült kitörnie a látszólag meghatározott sorsából. A középkorban a férfiak számára a katonai szolgálat vagy az egyházi pálya kínálta a lehetőséget a nehéz fizikai munka elhagyására. Bakócz Tamás (1442–1521), aki jobbágyi származása ellenére esztergomi érsek, pápajelölt és jelentős államférfi lett, jó példája ennek. Ő és testvére a szegénységből indulva, az egyház támogatásával és egymást segítve érték el karrierjük csúcsára (Mátyás, 2020). Az önmegvalósítás azonban ritkán volt jellemző lehetőség. Különösen a nők számára tűnt a felemelkedés szinte elérhetetlennek. Így például kivétel volt I. Theodóra bizánci császárné (500 körül – 548), aki I. Justinianus császár feleségeként jelentős politikai befolyást gyakorolt. A középkori források szerint apja a medvék felügyelője volt, és a későbbi császárnő állítólag fiatalkorában prostituáltként is dolgozott (Foss, 2002).

A pályamódosítás sem új jelenség. Régen is voltak olyan személyek, akiknek a kiteljesedést nem az eredeti hivatásuk hozta meg, és erre csak későn jöttek rá. Csontváry Kosztka Tivadar (1853–1919) eredetileg gyógyszerészként dolgozott, de utazásai során elkezdett festeni, és bár kortársai nem értették, művei később elismerést szereztek. Negyvenéves kora után kezdte el tanulni a festészetet.

Sokak, akik a XX. század szélsőséges nézeteinek nevében végleg eltűntek, nem tudtak érvényesülni vágyott szakmájukban. Most azokról írunk, akik csak ideiglenes akadályokba ütköztek, nem a tragikus sorsú áldozatokról.

Hajós Alfréd (eredetileg Guttman Arnold; 1878–1955), akit sportolóként és építészként ismerünk, szintén érdemes a megemlékezésre. Szakály (2011) szerint, bár legtermékenyebb éveiben zsidó származása miatt bujkálni kényszerült, több nagyszerű épület is kikerült a kezei közül. Egy nyugodt polgári élet mellett még több sikeres terve lehetett volna.

Számtalanok a volt Szovjetunió bűnei. Szolzenyicin (1918–2008) tizenegy évig raboskodott a Gulágon a fizikus, matematikus és irodalmár egyszóval polihisztor volt. Írt számos kritikus művet a tábori emlékeiről és ezután Nobel díjjal jutalmazták, továbbá az akkori vezetők még az országból is kiutasították (Domonkos, 2018). Az ő esetében felmerült, hogy borzalmas tapasztalatai nélkül szegényebb lenne a világirodalom. Az egyén szempontjából azonban tizenegy elvesztett és keserves évről beszélhetünk.

Szoktak úgy nyilatkozni az Egyesült Államokról, mint a korlátlan lehetőségek hazájáról. De már ez nem érvényes minden területen. Az ország közép-nyugati részén már nehéz megvalósítani az amerikai álmot. A régióban csökkentette a gazdasági lehetőségeket az ipari automatizálás és ágazati átszervezés, akadályozva ezzel a későbbi felfelé irányuló mobilitást (Connor & Storper, 2020).

A szülők álma, hogy gyermekeik magasabbra jussanak. Egy érdekes, de elkeserítő ténnyel kell szembenézniük, ha az ideális munkahelyet a gazdagodással, magasabb pozícióval azonosítanák. Immár 600 éve történt, hogy

egy olaszországi városban a gazdagokat összeírták. 2011-ben ismét szükség volt a fő adózók lajstromára, és a két listán ugyanazokat a családneveket lehetett felfedezni (Barone, & Mocetti, 2021).

Cikk további részeiben először áttekintjük a kibocsátási réssel kapcsolatos legfontosabb elméleti megállapításokat, amelyekre már a bevezetőnkben hivatkoztunk. Ezt követően a munkavállalói elégedettséget vizsgáljuk különböző források alapján, mivel úgy véljük, ez kulcsfontosságú a termelési rés csökkentését elősegítő pozitív tendenciák kialakításában. Külön kitérünk arra, hogy ez a probléma mi-

Szakirodalmi áttekintés

A tényleges és potenciális gazdasági teljesítmény közötti különbséget, amelyet a GDP mér, "kibocsátási résnek" nevezzük (Congdon, 2008). Ez a makrogazdasági mutató kiemelten fontos a gazdaság teljesítményének értékelésekor, valamint a gazdaságpolitikai döntések meghozatalában. A gazdaság azon legmagasabb stabil termelési szintjét, amely inflációs nyomás nélkül érhető el, potenciális GDP-nek nevezzük (Kiley, 2013; Pénzes et al. 2014). A kibocsátási potenciál meghatározása hozzávetőleges, és többféle módszert alkalmaznak, például a Hodrick-Prescott szűrőt (1997) vagy a termelési függvény technikát (Mankiw, 2014). A tényleges gazdasági teljesítményt a tényleges GDP mutatja. Amikor a tényleges GDP alacsonyabb, mint a potenciális, negatív kibocsátási résről beszélünk, ami recesszióra, alacsony keresletre és munkanélküliségre utal. Pozitív kibocsátási rés esetén a gazdaság túlfűtött, ami inflációs nyomást eredményez.

A kibocsátási rés egyik fő oka a munkaerőpiaci egyensúlyhiány. A gazdaság nem képes elérni a potenciális GDP-t, ha a munkavállalók nem

ilyen hatással van a nők munkaerőpiaci helyzetére. A kutatásunk mintáját – amelyet négy kelet-közép-európai ország (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) esetében végeztünk – a módszertani részben mutatjuk be. Rövid áttekintést adunk ezen négy ország munkaerőpiacának főbb jellemzőiről. Ezt követően ismertetjük a három hipotézist: kettőt elfogadtunk, egyet elutasítottunk. Összegzésül a tanulmány kiemeli, hogy a megfelelő munkavégzési hely nemcsak az egyén, hanem az ország gazdasága szempontjából is lényeges, és rávilágít arra, hogy számos tényező további kutatást igényel ebben a folyamatban.

a megfelelő pozíciókban dolgoznak, vagy ha a munkaerő kínálata és kereslete nincs összhangban. A munkaerő nem megfelelő kihasználása látens termelési veszteséget eredményez, ami rontja a termelékenységét és csökkenti a gazdasági hatékonyságot (Mankiw, 2014). A gazdaságpolitikai döntéshozók különféle fiskális és monetáris eszközökkel igyekeznek csökkenteni a kibocsátási rést annak érdekében, hogy ösztönözzék a keresletet, növeljék a foglalkoztatottságot, és stabilizálják a gazdaságot (Ball & Mankiw, 2002). A munkaerőpiac hatékony működése elengedhetetlen a termelési különbségek csökkentéséhez.

Az alkalmazottak teljesítményének optimalizálása és karrierfejlesztésük elősegítése megkívánja, hogy megfelelő munkahelyet találjanak (DLA, 2015; Profession, 2022). Ezt a folyamatot jelentősen befolyásolja a technológiai fejlődés is (Kossek, Perrigino és Rock, 2021). A munkavállalók akkor tudják a legjobb teljesítményt nyújtani, ha elégedettek a munkájukkal, ami előnyös mind az egyén, mind a vállalat

számára. Szombathelyi (2012:40) más tanulmányokra hivatkozva kiemeli, hogy az elégedettség mérésében „a kognitív és érzelmi tényezőket egyenlő súllyal kell figyelembe venni”. Bár a tökéletes munkahely szubjektív fogalom, általában olyan elemek határozzák meg, mint a munkavállalók motivációja, elégedettsége és a kollégák támogatása. Ezek a tényezők hosszú évek óta kutatások tárgyai (Zhenjing et al., 2022). Az alkalmazottak boldogsága (Bencsik et al., 2022.) mind az egyéni teljesítmény, mind a szervezeti siker szempontjából kulcsfontosságú (Bagdadli és Gianecchini, 2019). Judge et al. (2001) szerint az elégedettség növeli a dolgozók elkötelezettségét, csökkenti a fluktuációt és javítja a szervezeti teljesítményt.

Hackman és Oldham (1976) kutatása szerint a munkavállalók motivációja és teljesítménye javul, ha a munka minősége és a munkával való elégedettség összhangban áll. A tanulmány megállapítja, hogy az olyan munkajellemzők fejlesztése, mint az autonómia, a feladatok sokfélesége és a rendszeres visszajelzés, kulcsfontosságú az elégedettség növelésében. A megfelelő munkahely megtalálása szorosan összefügg a karrier előrehaladásával, mivel a munkavállalók olyan környezetet keresnek, amely támogatja szakmai fejlődésüket és előrelépési lehetőségeket kínál (Hall, 2002). Az ilyen munkahelyek nemcsak az egyéni célok eléréséhez járulnak hozzá, hanem hosszú távú motivációt és elégedettséget is biztosítanak.

Az elmúlt években jelentős változások mentek végbe a globális munkaerőpiacon és a volt keleti blokk országainak gazdaságaiban, amelyek átalakították a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatokat is (Draskovic et al., 2021). Míg két-három évtizeddel ezelőtt még megszokott volt, hogy valaki egész életét egy

cégnél vagy szervezetnél töltötte – ismert angol szóval Lifelong employment - , ez mára megváltozott (Gajewska, 2021). A Covid-19 járvány tovább mélyítette ezeket a változásokat. Világszerte, de különösen a mi régióinkban (Hardy et al., 2018; Nchor & Rozmahel, 2020; Mishchuk et al., 2023), a távmunkához való alkalmazkodás és a rugalmas munkaidő az ideális munkahelyek fontos jellemzőivé váltak (Essösy & Vinkóczi, 2018; Svarre, Lykke & Bygholm, 2024).

Az alkalmazottak teljesítményére és elégedettségére nagy hatással van a vállalati kultúra és a munkakörnyezet (Gálos & Vinkóczi, 2023; van der Voordt & Jensen, 2023; McKinlay & Williamson, 2010; Annus, 2017). A munkavállalók elégedettsége hozzájárul a munkaerő megtartás eredményességéhez. Egyes kutatások szerint a munka jellege, a normatív elkötelezettség, a juttatások és a munkatársak változói jelentős hatással vannak a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségére (Gelencsér et al., 2024; Ton et al., 2022). Az elfogadó és befogadó munkahelyi légkör elősegíti az együttműködést, a kreativitást, és hozzájárul a munkavállalók jóllétéhez (Schein, 2010). Cameron és Quinn (2011) hangsúlyozzák, hogy a munka és magánélet egyensúlya, a növekvő elégedettség és a kisebb stressz egy olyan egészséges vállalati kultúrában érhető el, amely elismeri az egyének hozzájárulását.

Különösen fontos a nők számára a megfelelő munkahely megtalálása, mivel számos tényező befolyásolja szakmai előmenetelüket és elégedettségüket. A vállalati kultúra, a munka és magánélet egyensúlya, valamint a munkahelyi környezet jelentősen befolyásolja, hogyan látják hosszú távú karrierlehetőségeiket (Blau & Kahn, 2017; Gelencsér et al., 2020). Az OECD 2022-es magyarországi kutatása szerint a nők foglalkoztatási aránya igen magas,

míg a családi pótlékra fordított kiadások jelentőségek egész Európában. A Covid-járvány előtt azonban viszonylag kevés magyarországi nő dolgozott rugalmas munkarendben.

A nők számára kiemelten fontos a támogató és bátorító munkahelyi környezet. Tanulmányok szerint azokban a munkahelyi kultúrákban, ahol nagy hangsúlyt fektetnek az egyenlőségre és sokszínűségekre, a nők eredményesebbek és elégedettebbek (Eagly & Carli, 2007). Az ilyen környezet növeli a nők elkötelezettségét, fejlődését és karrierjük előmenetelét, ami hosszú távon a szervezet sikeréhez is hozzájárul. A női alkalmazottak számára különösen fontos a munka és magánélet egyensúlya, mivel a háztartási kötelezettségek általában nagyobb terhet rónak rájuk. Emiatt a családbarát intézkedések, a távmunka lehetősége és a rugalmas munkarend nagyban növeli az alkalmazottak lojalitását és elégedettségét (Giele & Holst, 2004).

Kutatások azt mutatják, hogy azok a nők, akik sikeresen összehangolják magánéletüket és munkájukat, jobban teljesítenek a munkahelyükön, és hosszabb ideig maradnak egy vállalatnál (Hill et al., 2001). Számukra különösen fontos a karrierfejlődési és előrelépési lehetőségek biztosítása. Azok a vállalatok, amelyek

Hipotézisek

A kutatók már hosszú ideje vizsgálják, hogyan lehet meghatározni a tökéletes munkahelyet, különös figyelmet fordítva olyan tényezőkre, mint a munkával való elégedettség, a munka minősége és a munkakörnyezet hatásai. Hackman és Oldham 1976-os modellje szerint az olyan munkahelyi jellemzők, mint az autonómia, a változatosság és a visszajelzés, kulcsszerepet játszanak a munkával való elégedettség növelésében, amely végső soron a

ösztönzi női vezetők kinevezését és előmenetelét, nagyobb eséllyel tartják meg tehetséges női munkavállalóikat (Eagly & Carli, 2007). A nők szakmai fejlődését és elégedettségét tovább növelik a mentori programok és képzési lehetőségek (Ragins & Kram, 2007).

A nők gyakran nagyobb figyelmet fordítanak gyermekeik nevelésére és családjuk gondozására, különösen akkor, ha nem találnak számukra megfelelő szakmai pályát. Azonban a szakmai kiteljesedés hiánya hosszú távon kedvezőtlen hatással lehet a nők boldogságára és jólétére. Számos kutatás vizsgálta a nők foglalkoztatási helyzete és családi kötelezettségeik közötti kapcsolatot. Budig és England (2001) szerint a nők gyakran kényszerülnek kompromisszumokra a munka és a család között, ami befolyásolja karrierjük fejlődését és munkaerő-piaci pozíciójukat.

Az előzőekben leírtak kutatását azért is tartjuk fontosnak, mivel hatékonyság és termelékenységi szempontból nem állunk valami jól hazánkban (Csath, 2024). Sokan a jelzett lemaradásunk okait technikai és technológia természetűnek tartják. Pedig érdemes lenne az előzőekben leírtakra és a társadalmunk nyitottságára (Csath, 2019). is jobban odafigyelni.

kiváló munkateljesítményt is elősegíti. Számos kutatás igazolja, hogy a munkakörnyezet és a munkahelyi kultúra jelentős befolyással van a munkavállalók döntéseire (Gull, Ahmed és Warraich, 2022), és ezek az eredmények alapot adnak a nemzeti megkülönböztetéssel kapcsolatos feltételezéseinkhez.

H1. A térség országaiból származó, mindkét nemre vonatkozó minták országonként jelentősen különböznek az ideális munkahely megtalálásának szintje szempontjából.

A tökéletes munkahely megtalálását jelentősen befolyásolják a munkakör jellemzői, a munkahelyi környezet (mind kognitív, mind nem kognitív szempontból), valamint a munkavállalók aktív részvételének valószínűsége (Gull, Ahmed és Warraich, 2022). A McKinsey (2019) kutatása szerint Kelet-Európában a nők a foglalkoztatott munkaerő 45%-át, illetve a diplomások 60%-át alkotják, mégis a vezető pozíciók mindössze 37%-át töltik be nők (Iskowska et al., 2021). Goedderz és Calanchini (2023) kutatása, amely az OECD támogatásával készült, hasonló megállapításokra jutott. Második hipotézisünk a karrierkorlátozások jelenlétére épül.

H2. A férfi és női összesített minták eltérések az ideális munkahely megtalálásának szintje szempontjából.

A kormányok számos stratégiát alkalmaznak, beleértve a pozitív diszkriminációt is, hogy javítsák a nők foglalkoztatási körülményeit. Magyarországon a védelem egyik példája (Munka Törvénykönyve, 2012) kimondja, hogy a munkáltató nem bocsáthat el egy munkavállalót a védett időszakok alatt. Ezek az időszakok a következők:

- Amikor a munkavállaló szülési szabadságon van.
- Amikor a munkavállaló a meddőségi kezelés (lombikbébi program) első hat hónapjában van.
- Amikor a munkavállaló fizetés nélküli szabadságot vesz igénybe a gyermeke gondozása érdekében.
- Amikor a munkavállaló várandós.

Az egyik fontos előírás, hogy a munkavállalónak előzetesen tájékoztatnia kell a munkáltatót, ha terhességet tervez vagy meddőségi ke-

zelésben részesül. Enélkül a felmondási tilalom nem alkalmazható. Amennyiben a munkáltató ezen időszak alatt megszünteti a munkaviszonyt, az jogellenesnek és érvénytelennek minősül.

Lengyelországban Európa egyik legszigorúbb abortuszellenes törvénye van érvényben (Zareba et al., 2021). A jelenlegi szabályozás alapja a Lengyel Alkotmánybíróság 2020. október 22-i ítélete, amely szigorúan korlátozta az abortuszhoz való hozzáférést. Az ítélet értelmében a magzatot akkor sem lehet elvetetni, ha súlyos, helyrehozhatatlan fejlődési rendellenességgel születne vagy életképtelen lenne. A jelenlegi lengyel törvények csak két esetben engedélyezik az abortuszt:

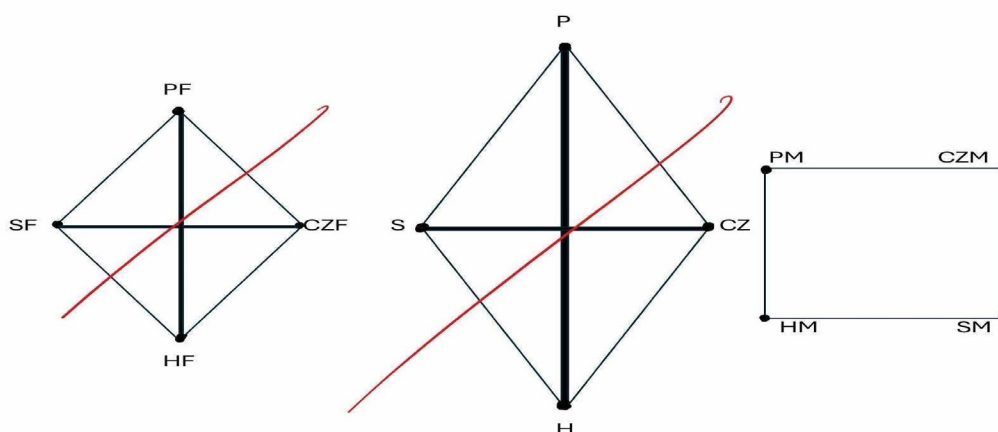
1. Az anya életének vagy egészségének megőrzése érdekében: Ha az anya életét vagy egészségét súlyosan veszélyeztetné a terhesség folytatása.
2. Ha a nemi erőszak, vérfertőzés vagy más bűncselekmény terhességet eredményez, és az abortuszt a terhesség 12 hetes határa előtt végzik el, akkor a terhességet bűncselekménynek kell tekinteni.

Magyarország az elmúlt években jelentős erőfeszítéseket tett a bölcsődei és óvodai férőhelyek bővítésére. Az óvodai ellátás terén Magyarország jól áll, mivel a három és hat év közötti gyermekek többsége óvodába jár, és általában elegendő férőhely áll rendelkezésre az igények kielégítésére. Ezzel szemben Lengyelország hosszú ideig komoly bölcsődei és óvodai férőhelyhiánnyal küzdött, különösen a vidéki területeken. Az elmúlt tíz évben azonban a kormány jelentős erőforrásokat fektetett az ellátórendszer fejlesztésébe. A "Maluch+" program több ezer új bölcsődei férőhelyet teremtett, és bővítette az óvodai ellátást is.

Mindezek ellenére még mindig nagyobb a kereslet, mint a kínálat, főleg a nagyvárosokban. Csehországban régóta stabil óvodai rendszer működik, amely szinte teljes körű ellátást nyújt a három és hat év közötti gyermekek számára, de súlyos férőhelyhiánnyal küzdenek. Szlovákia hasonló problémákkal néz szembe: bár az óvodai ellátás általában jól szervezett, kevés a szabad férőhely. Az állam és az önkormányzatok folyamatosan dolgoznak a kapacitás növelésén, és új bölcsődék létrehozására törekednek, különösen a nagyobb városokban (Yu és munkatársai, 2024). Ahogy a 3. hipotézisben említettük, elegendő bizonyíték van arra, hogy a gyermekgondozás, a pozitív diszkrimináció és az abortuszszabályozás intézményi keretei között jelentős eltérések mutatkoznak.

H3. A térség országaiból származó, csak nőkre vonatkozó minták országoként jelentősen különböznek az ideális munkahely megtalálásának szintje szempontjából.

Hipotézisünk matematikai alapú vizuális ábrázolása az 1. ábrán látható. A grafikonok a férfiak, nők és a teljes populáció bemutatására szolgálnak. Az H1 hipotézis szerint a teljes V4 populációt ábrázoló grafikon nem teljes gráf, vagyis nem tartalmazza az összes feltételezett, folytonos élt, amelyek az azonosságot jeleznek. A férfi és női populációk grafikonjai pedig a H2 hipotézisnek megfelelően eltérnek egymástól. A női V4 populációt ábrázoló grafikon szintén nem teljes gráf, mivel a H3 hipotézis szerint hiányoznak belőle bizonyos, az azonosságot jelző, feltételezett folytonos élek.



1 ábra A probléma gráfelméleti megközelítése

Forrás: saját szerkesztés

Rövidítések jelentése:

PM lengyel férfiak
 PF lengyel nők
 SM szlovák férfiak
 SF szlovák nők
 HM magyar férfiak
 HF magyar nők
 CZM cseh férfiak
 CZF cseh nők

Cikkünk második részében bemutatjuk az előzőleg leírt hipotéziseink statisztika elemzését és azok validitás próbáit, továbbá összegezzük a tanulmányunk legfontosabb következtetéseit.

Forrásjegyzék

- 1) Annus I. (2017). Svédország. In Bodolay, L. (Ed.) *Kultúra, migráció, kommunikáció*. Saldo Kiadó. Budapest. 269-282.
- 2) Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- 3) Ball, L., & Mankiw, N. G. (2002). The NAIRU in Theory and Practice. *Journal of Economic Perspectives*, 16(4), 115-136. <https://doi.org/10.1257/089533002320951000>
- 4) Barone, G., & Mocetti, S. (2021). Inter-generational mobility in the very long run: Florence 1427–2011. *The Review of Economic Studies*, 88(4), 1863-1891.
- 5) Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- 6) Bencsik A., Pató G-né Sz B., Berke Sz., Neumanné V.I. (2022). A magyar gazdasági felsőoktatás „boldogság térképe” = The "Happiness map" of Hungarian Higher Education in economics. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, LIII. (8-9) ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2022.08-09.05
- 7) Budig, M. J., & England, P. (2001). The Wage Penalty for Motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204-225.
- 8) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118283814>
- 9) Congdon, T. (2008). 2008_World_Economics_2_concepts_of_output_gap0001-libre.pdf. *World Economics*, 9(1), 147–175.
- 10) Connor, D. S, & Storper, M. (2020). The changing geography of social mobility in the United States. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 117, no. 48 (2020): <https://doi.org/10.1073/pnas.2010222117>
- 11) Csath M. (2019). A versenyképesség-mérés változása és új indikátorrendszer alkalmazásának szükségessége a digitalizáció korában (109-124) In Kaiser T. *A jó állam mérhetősége III*. Budapest: Dialog Campus.
- 12) Csath M. (2024). A versenyképesség javításához növelni kell a termelékenységét. <https://novekedes.hu/elemezsek/a-versenykepesseg-javitasahoz-novelni-kell-a-termelékenységet>
- 13) DLA (2015). A DLA Piper Hungary Jogi Blogja. Budapest: DLA-Piper. <https://blogs.dlapiper.com/advocatus/2015/11/ilyen-az-idealis-munkahely-a-joghallgatók-szerint/>
- 14) Domonkos L. (2018). *Lélek és szögesdrót. Szoltsenyicin, magyar ecsettel*; Időjel, Pilis-vörösvár,
- 15) Draskovic, D. et al. (2021) *The Changing Nature of Work 30 signals to consider for a sustainable future*. UNDP, accelerator-labs.undp.orgagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.45-5796>
- 16) Essősy, Á., & Vinkóczy, T. (2018). Receptiveness to Flexible Employment at Hungarian SMEs. *Deturope*, 10(1), 115-129. <https://www.doi.org/10.32725/det.2018.007>
- 17) Fragoso, K. P. (2017). The equal society. Essays on equality in theory and practice. JSTOR 706-708 Vol. 115, No. 4...Brentano et la théorie de la connaissance au XIX^e siècle. *Revue philosophique de Louvain* Published by: Peeters Publishers <https://www.jstor.org/stable/e26481522>
- 18) Foss, C. (2002). The Empress Theodora. *Byzantion*, 72(1), 141-176.
- 19) Gajewska, A. (2021). CEE in the spotlight Macroeconomic insights for decision making in Central and Eastern Europe. PWC, <https://www.pwc.com/c1/en/cee-in-the-spotlight/introduction-to-the-cee-growth-story.html>
- 20) Gálos, K., & Vinkóczy, T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 54(3), 40-53. <https://www.doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>

- 21) Gelencsér, M., Kőműves, Z. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- 22) Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). Examining organizational culture with the OCAI model with the example of a higher education institution. *ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SE-LYE*, 9(2), 19–34.
- 23) Giele, J. Z., & Holst, E. (2004). *Changing Life Patterns in Western Industrial Societies*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7623-0985-8.X5000-8>
- 24) Goedderz, A. & Calanchini, J. (2023). Regional traditional gender stereotypes predict the representation of women in the workforce in 35 countries across five continents *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 5 (2023) 100138
- 25) Gull, M., Ahmed, A., & Warraich, I. A. (2022). Conducting a bibliometric study through a systematic literature review regarding job characteristics and work engagement. *Journal of Management and Research*, 9(2), 28–65. <https://doi.org/10.32350/jmr.92.02>
- 26) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- 27) Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231157>
- 28) Hardy, W., Kielczewska, A., Lewandowski, P., & Magda, I. (2018). Job retention among older workers in central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Economics*, 18(2), 69–94. <https://doi.org/10.1080/1406099X.2018.1514562>
- 29) Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- 30) Hodrick, R. J., & Prescott, E. C. (1997). Post-war U.S. Business Cycles: An Empirical Investigation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.2307/2953682>
- 31) Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: Third Revised Edition, McGrawHill.
- 32) Iskowszka, J et al., (2021). How empowering women can benefit Central and Eastern Europe. McKinsey Co.
- 33) Jahan, S. & Mahmud, S. (2013). What Is the Output Gap? International Monetary Fond, *Finance & Development* September, 38-39. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2013/09/basics.htm> (Létföltve: 2024. augusztus 31.)
- 34) Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- 35) Kiley, M. T. (2013). Output gaps. *Journal of Macroeconomics*, 37, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2013.04.002>
- 36) Kossek, E-E., Perrigino, M. & Rock, A-G. (2021). From ideal workers to ideal work for all: A 50-year review integrating careers and work-family research with a future research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 126, 1-18. www.elsevier.com/locate/jvb
- 37) McKinlay, J. & Williamson, V. (2010). Creating An Ideal Workplace Culture: The Keys to Unlocking People Talent [Manuscript Copy - Paper for presentation at the *Academic Librarian 2: Singing in the Rain Conference* 2y, Mar. 11-12, 2010, pp 1-13. Hong Kong Polytechnic University
- 38) Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Macroeconomics* (7th ed.). Cengage Learning.
- 39) Mátyás, Sz. (2020). A Kárpát-medencei talentumföldrajza. Mátyás Szabolcs és Társa, Debrecen. ISBN 978-615-00-9648-3
- 40) McKinsey & Company. (2019). Women in the Workplace. Retrieved from: [https://wiwreport.s3.amazonaws.com/Women in the Workplace 2019 mobile.pdf](https://wiwreport.s3.amazonaws.com/Women%20in%20the%20Workplace%202019%20mobile.pdf)

- 41) Mellar T. & Nemeth K. (2018). A kibocsátási res becslése többváltozós állapottermodellekben. Szuperhiszterezis es tovvabbi empirikus eredmények. *Kozgazdasagi Szemle*, 65(6), 557–591.
- 42) Mishchuk, Halyna; Czarkowski, Jakub Jerzy; Neverkovets, Anastasiia; Lukács, Eszter (2023). Ensuring Sustainable Development in Light of Pandemic “New Normal” Influence. *SUSTAINABILITY* 15:18 Paper: 13979 <https://doi.org/10.3390/su151813979>
- 43) Nchor, D. Rozmahel, P. (2020) : Job polarization in Europe: Evidence from Central and Eastern European countries, *DANUBE: Law, Economics and Social Issues Review*, De Gruyter, Warsaw, 11(1)52-74, <https://doi.org/10.2478/danb-2020-0004>
- 44) OECD (2022). *Reducing the Gender Employment Gap in Hungary*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fe5bc945-en>.
- 45) Péntes, J., Bujdosó Z., Dávid, L., Radics, Zs., Kozma, G. ((2014). Differing development path of spatial income inequalities after the political transition - by the example of Hungary and its regions. *Ekonomika Regiona/economy of region* 2014(1). pp. 73-84. <https://economyofregion.com/archive/2014/48/2214/>
- 46) Profession (2022), HR körkép-2022. Budapest: Profession. <https://www.profession.hu/hrfeed/milyen-osszetetelu-az-idealis-munkahely/>
- 47) Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>
- 48) Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119205563>
- 49) Statista (2023). Number of employees in the European Union in quarter 1 of 2023, by sector. <https://www.statista.com/statistics/1195197/employment-by-sector-in-europe/>
- 50) Svarre,T., Lykke, M. & Bygholm, A. (2024). Searching for people in the workplace: aims, behaviour, and challenges. *Information Research*, 29(2), 573-587. <https://doi.org/10.47989/ir292848>
- 51) Szakály, S. (2011). A modern kori olimpiák első magyar bajnoka Hajós Alfréd (1878-1955). *ME. DOK Média-Történet-Kommunikáció*, 6(1), 83-88.
- 52) Szombathelyi Cs. (2012). A munkahelyi jólét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jólétig. *Alkalmazott pszichológia*, 3, 33-45.
- 53) Van der Voordt, T. & Jensen, P-A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49, <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- 54) Ton, D. A., Hammerl, L., Weber, D., Kremer, O., & Szabo-Szentgroti, G. (2022). Why leaders are important for cross-functional teams: Moderating role of supportive leadership on knowledge hiding. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 178–191. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.15](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.15)
- 55) Yu, W. K., Chau, R. C. M., Yu, C., & Ho, G. (2024). Explore the relationship between childcare gap policies and children’s social quality: a comparative analysis of European countries. *International Journal of Sociology and Social Policy*
- 56) Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nasani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10, 1-13, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- 57) Zaręba, K., Herman, K., Kolb-Sielecka, E., & Jakiel, G. (2021, November). Abortion in countries with restrictive abortion laws—possible directions and solutions from the perspective of Poland. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 11, p. 1594). MDPI
- 58) 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről, 65. § (3) és (5) bekezdés



Madosné dr. Szalai Szilvia közlekedésmérnök és közgazdász, 40 év vasúti munka után az akadémiai élet felé fordult. A Széchenyi István Egyetem adjunktusa, válságok és kilábalás témában doktorált a Selye János Egyetemen, szívesen kutat és tanít. Örömet okoz számára a fiatalok tanítása.



Dr. Kálmán Botond Géza kutatóintézet-vezető egyetemi docens a Kodolányi János Egyetem Gazdálkodási és Menedzsment Tanszékén, félállású adjunktus a Neumann János Egyetem Pénzügy és Számvitel Tanszékén, óraadó a Budapesti Metropolitan Egyetem Gazdaságtudományi és Pénzügyi Intézetében.



Jenei Szonja okleveles közgazdász, a Széchenyi István Egyetem oktatója. Doktori kutatásában a COVID-19 és a 21. századi trendek humán erőforrás-menedzsmentre gyakorolt hatásait vizsgálta. Vezető családi vállalkozásban, tízéves tapasztalattal az üzleti adminisztráció, értékesítés és HR terén. Tagja a VEGA-projekt KORONAHHR kutatócsoportnak.



Poór József kandidátus, MTA doktor, a Selye János Egyetem egyetemi tanára, professor emeritus a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen, vendégoktató a Babes-Bolyai és a Budapesti Metropolitan Egyetemen. Több nemzetközi tanácsadó cég korábbi vezetője és tanácsadója, több mint 1000 közlemény szerzője. A HSZOSZ és a BKIK tanácsadó-szolgáltató osztály elnöke.

Tisztelt Konferencia Résztevők!

Kedves Vendégeink!

Az ISOFÓRUM Egyesület elnöksége nevében szeretettel és őszinte örömmel Üdvözlünk minden résztvevőt a 2024. évi XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencián.

Engedjék meg, hogy külön is köszöntsük tagjainkat és vendégeinket Pozsonyból, Szabadkáról és Székelyudvarhelyről.

Üdvözljük az EOQ MNB Egyesület alelnökét Mikó György urat, örökös tagunkat, a Magyar Minőség Társaság alelnökét, Puskás László urat, sokszoros törzsvendégünket, és a Szövetség a Kiválóságért Egyesület elnökét, Dr. Dióssi Katalin Úrhölgyet.

Prof. Dr. Molnár Pál úr az EOQ MNB elnöke szóban és írásban is sikeres rendezvényt kívánt mindannyiunk részére! Köszönjük szépen!

A konferencia 2 napján 84 szervezetet és vállalkozást képviselve 260 személy vesz részt a rendezvényen. Talán Önök is érzékelik, hogy a megszokottnál valamennyivel kényelmesebben vagyunk a konferencián. Számos tagunk és törzsvendégünk az ésszerű költséggazdálkodásra hivatkozva mentette ki magát.

Azt mindannyian látjuk, hogy az utóbbi közel 5 évben jelentősen megváltozott a világ, amelyben dolgozunk és amelyben élünk. A számos veszélyt magában rejtő és az égbe szökő infláció, az energetikai bizonytalanság, az egész Európát érintő háborús hangulat, az ellentmondásos kommunikáció, a szakember hiány

és fluktuáció mára már jelentős gazdasági nehézségeket gördített és gördít a vállalkozások - és ezzel együtt a Tagságunk - életébe.

A nehézségek ellenére örömmel állapítjuk meg, hogy a tavalyi XXX. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát és a 30. éves jubileumi rendezvényt sikeresen tartottuk meg a tagság aktív részvételével.

Mi sem igazolja jobban az Egyesület összetartó erejét a minőségügyben, az elkötelezettséget a minőség tudatosság, a folyamatos fejlődés és a kiválóságra való törekvés iránt. Ennek folyománya, hogy tagságunk és Szponzorjaink támogatásával ezt az évet is nagyon jól kezdtük, amit ezúton is mindenkinek megköszönünk.

A jelenlegi XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia fő témája:

„A MINŐSÉGÜGY SZEREPE A VÁLTOZÓ VILÁGUNKBAN”

A Plenáris előadások a Minőségirányítás - Felelősség - Viselkedés - Együttműködés és a Mesterséges intelligencia témaköréit fogják érinteni. Nagyon közel van, hogy a MI beköltözik mindannyiunk mobiljába, házába és az életünkbe. Vajon fel vagyunk-e készülve az ezzel járó felmérhetetlen veszélyekre?

A közel 90 éves etológus professzornak, Dr. Csányi Vilmos akadémikusnak nemrégien megjelent utolsó könyve a *Teremtő képzelet – A kreativitás evolúciója* címmel.

Az Indexnek adott interjúbán a mesterséges intelligencia (MI) kapcsán tanár úr a következőket mondta: ... reprodukálhatjuk az embert, csak semmi értelme. Nyolcmilliárd különböző okosság él a Földön. Most, hogy még egyet hozzáteszünk, és az történetesen gép, és ott ül egy asztalon, ettől miért kellene félni? ...”

Bár igaza lenne a neves professzornak!

A mindennapokban észlelt, gyors reakciót igénylő események folyamatosan kényszerítik alkalmazkodásra, megújulásra, innovatív gondolkodásra a gazdaság szereplőit. Az ipari digitalizáció, a klímaváltozás miatti feladatok és a mesterséges intelligencia rohamos térhódítása az Egyesület elnökségét is tettlegességre kényszerítették.

Így született döntés a konferencia szerkezetének és tartalmának megújítására, frissítésére. Úgy gondoltuk, hogy a **„Térjünk vissza az alapokhoz”** címmel, a több évtizedes hagyományt megszakítva a konferencia első napján a finom ebéd után nem lesznek párhuzamos szekciók, hanem három egymást követő szakmai panelbeszélgetést szervezünk kiváló szakemberekkel és néhány kiváló szervezeti vezető részvételével.

A panelbeszélgetések során a tanúsítások hazai szereplőiről és helyzetéről, az akkreditációról, a szabványosítási helyzetképről, a szabványrendszerek bonyodalmas világáról fognak hallani hazai és nemzetközi kitekintéssel.

Továbbá megismerhetjük 6 vállalkozás képviselőjének véleményét és tapasztalait arról, hogy szükséges-e paradigmaváltás a minőségügyben, hiszen jelentősen meg kell változnia a minőségügyi vezetők szerepének és felelősségének a minőségorientált vállalkozások és szervezetek működésében.

Nem szeretnék a konferencián elhangzó előadások elébe vágni, de **a Plenáris első előadásában és a panelbeszélgetések során is érzékelni fogják, hogy Magyarországon 1990-2005. között kb. 15 évet tartott, hogy a minőségügyben mindenki (a vállalkozások, mint megrendelők, a tanácsadók, a tanúsítók) „tejben-vajban fürdött”.**

2005-ben Magyarországon az ISO 9001 szabvány szerinti tanúsítások száma közel 16.000 volt. Napjainkban ez 5.500 tanúsítvány körül van.

Valami, sőt valamik történtek és ki kell mondanunk őszintén, hogy a **MINŐSÉGÜGY jelentős mértékben devalválódott, a minőségügyi vezetők (elnézést és tisztelet a kivételnek, mert itt főleg a kivételek vannak jelen) iránti vezetői bizalom jelentősen szökkent.**

Időkorlát miatt nem kívánok konkrét példákat említeni, **de személyes véleményem, hogy a MINŐSÉGÜGY fenntarthatóságát az oldhatja meg, ha a 4 minőségügyi szervezet egyesíti tagságát a jobb és gazdagabb szolgáltatások érdekében, amit a tagok is örömmel fognak díjazni.**

A konferencia második napján két szekció lesz:

- 1. Fókuszcsoportos Műhelymunkát szerveztünk, melynek felvezető,** inspirációs előadását Gazsi Zoltán az Eisberg Hungary Kft. gyárigazgatója, az Elnöki Tanácsadó Testületünk tagja tartja meg a Mastermind módszertan gyakorlati alkalmazásáról. Engedjék meg, hogy Gazsi Zoltánnak őszintén gratuláljunk a tavasszal megjelent könyvéhez (amelyből eddig 70 darabot ajándékoztunk tagjainknak). Kívánunk Zoltán számára jó egészséget és izgatottan várjuk a következő könyvének megjelenését.

Visszatérve a Fókuszcsoporthoz tájékoztatom Önöket, hogy beszélgetés 6-8 fős körasztaloknál történik, a részvétel önkéntes, és jelentkezés alapján történik. Minden asztalnál lesz egy - a módszert ismerő - és időmérővel rendelkező moderátor, aki nagyon szigorú és nem enged meg időtúllépést.

2. **A párhuzamosan zajló szekcióban a minőségügy integráló szerepéről fognak értekezni.** Szó lesz a vevői elégedettség szentháromságáról, a lean-es és a minőségügy-is együttműködéséről, az irányítási rendszerek integrálásáról, a digitális tér szabályozásáról az EU-ban és a megfelelési kötelezettségek összehangolásáról.

A rendezvény számos célja mellett - mint az egymástól tanulás, a legjobb gyakorlatok bemutatása - célunk volt a szakmai beszélgetések és a baráti találkozások felelevenítése, a kikapcsolódás is.

A Plenáris végén díjazzuk az NMK törzsvendégeit, és átadjuk az ünnepeltnek az oklevelet és ajándékokat.

Az est folyamán a gálavacsora alatt **Petz Bálint gitárművész** játszik latin zenét, a vacsorát élőzene és tánc követi a **Koktél 4 You együttes** részvételével.

Tiszteletteljes üdvözlettel kívánunk hasznos szakmai ittlétet és kellemes kikapcsolódást minden résztvevő számára az Egyesület Elnöksége nevében!

u.i.

A 2025. évi XXXII. NMK időpontja: 2025. szept. 18-19.

Várjuk javaslataikat, megvalósítható ötleteiket a konferencia témakörei és előadói tekintetében.

Tisztelt Olvasó!

Múlt havi számunkban, a *LE A KALAPPAL!* sorozatban Bognárné Laposa Ilona előtt emeltük meg fejfedőnket. A rövid riportból a díj bemutatása hiányzott, amit ezennel örömmel pótolunk.

Bognárné Ilonka mondta: a kapott szobor szimbóluma a "lámpás hölgy" kötelez a további példamutatásra, hiszen Zala vármegyében a mi Kamaránkban dolgozhatom, mint lámpás hölgy.



A kapott bronz szobor Florence Nightingale-t (a lámpás hölgyet, a krími háború hős angol ápolónőjét) ábrázolja kezében a híres lámpásával, ami mára szimbólummá lett. Ő alkotta meg az ápolás alapjait, tanított és ápoló iskolát alapított. A világon számos országban példakép, nálunk Kossuth Zsuzsanna bír hasonló szereppel.

Kedves Ilonka! Kitüntetésedhez a szerkesztőbizottság nevében ismételten gratulálunk és további munkasikereket és kiváló egészséget kívánunk!

Szódi Sándor

**„A MINŐSÉGÜGY SZEREPE A VÁLTOZÓ
VILÁGUNKBAN”
EGYÜTTMŰKÖDÉS - FENNTARTHATÓ
KÖZÖSSÉGEK - VERSENYPÉSSÉG**

Rózsa András

2024. szeptember 12-13. között szerveztük meg Balatonalmádiban a Hunguest Hotel Bál Resort hotelben az ISOFÓRUM Egyesület XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáját.

A konferenciát az egyesület elnöke, Rózsa András nyitotta meg, örömmel üdvözölte a vendégeket, az előadókat és a résztvevőket. Kiemelte, hogy a minőségügyi szervezetek is képviselve vannak a vezetőségi tagjaik által.



1.ábra: A konferencia résztvevők elnöki üdvözlése

A megnyitón az elnök a következőket mondta:

A rendezvényt a jubileumi év után tartjuk, a konferenciáknak nem a legmegfelelőbb időpontban, mivel az európai autóipar komoly gyengélkedése, a nem szűnő energetikai problémák, az infláció hatása és a háborús hangulat

keményen sújtja az ipari termelővállalatok gazdaságos működését.

Az előbbieken említett negatív körülmények miatt számos vállalati vezető költségmegtakarítás címen törölte a továbbképzési tervekből a szakmai rendezvényeken, céglátogatásokon és konferenciákon való részvételt.

A XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia továbbra is egyedüli országos rendezvény a minőségügyben, emiatt mindent elkövettünk, hogy a minőséghez méltó, a minőségügyben tevékenykedő és dolgozók számára kiemelkedő szakmai rendezvényt szervezzünk.

A nehézségek ellenére nagyon bízunk a tagság együttműködésében és a konferencián való aktív részvételében.

A jelenlegi XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia fő témája: „**A MINŐSÉGÜGY SZEREPE A VÁLTOZÓ VILÁGUNKBAN**”.

A rendezvény céljával tűztük ki a tagság összefogó és megtartó erejének növelését, a kihívásokra való megoldások ismertetését és nem utolsósorban a minőségügy és a minőségügyi szakemberek jövőbeli szerepének megvitatását a folyamatosan változó világunkban.

A szakmai újdonságokon túl lehetőséget nyújtunk a baráti találkozásokra és kapcsolatépítésre. Az előadások és a szakmai panelbeszélgetések biztosítják a konferencia interaktivitását, melyek kérdésfeltevést, illetve több hozzászólási lehetőséget nyújtanak.

A konferencia két napján 260 személy vett részt közel 90 vállalkozás és szervezet képviselőiben. Első számú vezetők főleg a Kkv-k részéről voltak jelen. Ez is a nagyvállalati vezetők túlzott elfoglaltságára és a minőségügy beolvasására, beépülésére utal a vállalati működésbe.



2.ábra: Készülődik a Hostess csapat

Látható, hogy a megszokottnál valamennyivel kényelmesebben vagyunk. Számos tagunk és törzsvendégünk a felsővezetői döntésre hivatkozva mentette ki magát.

Személy szerint nagyon hiányoltam az egészségügyi és a felsőoktatási intézmények, illetve az építőipari vállalkozások képviselőit a konferenciáról, de mindhárom esetben a gazdálkodási megszorítások szerepeltek a távollétek indoklásaként.



3.fotó: A plenáris résztvevői

Az elnök tájékoztatta a résztvevőket, hogy az ISOFÓRUM elnöksége is észleli a mindennapokban és a gazdaságban végbemenő gyorsan bekövetkező változásokat, melyre az egyesületnek is reagálni kellett.

Így született döntés a konferencia szerkezetének és tartalmának megújítására, frissítésére. Úgy gondoltuk, hogy a **„Térjünk vissza az alapokhoz”** címmel, a több évtizedes hagyományt megszakítva a konferencia első napján a plenárist követően nem lesznek párhuzamos szekciók, hanem három egymást követő szakmai panelbeszélgetést szervezünk elismert szakemberekkel és néhány kiváló szervezeti vezető részvételével. A konferencia második napján a hagyományos minőségügyi szekció mellett mastermind típusú fókuszcsoporthoz műhelymunkát szervezünk önként jelentkező résztvevőkkel.

A Plenáris előadások a **Minőségirányítás - Felelősség - Viselkedés - Együttműködés és a Mesterséges intelligencia** témaköreit érintették. Nagyon közel van, hogy a MI beköltözik mindannyiunk mobiljába, házába és az életünkbe. Vajon fel vagyunk-e készülve az ezzel járó felmérhetetlen veszélyekre?

Kormány Tamás (CONTROL Holding Zrt, vezérigazgató) nyitotta meg a plenáris előadások sorát **„A minőségirányítási és/vagy integrált irányítási rendszerek vállalati ismertsége és**

elfogadottsága” kutatás eredményeinek bemutatásával.

A kutatásban közel 1000 vállalkozás első számú vezetője vett részt, vármegyénként 45-55 cégvezető, melyek közül 82% a nagyvállalati kört képviselte. A kérdések egy része azt kutatta, hogy a különféle irányítási rendszerek mennyire támogatják a vezetők munkáját és meddig kívánják fenntartani a tanúsított rendszert. Ezek a kérdések pozitív megítélést kaptak (72-90%) és az is igen jó elbírálást eredményezett, hogy a vállalkozás tanúsított irányítási rendszere jelent-e piaci, üzleti előnyt (91%).

A kutatásban meglepetésként hatott, hogy a vezetők szerint a szervezet minőségügyi szervezete csak 7. helyen szerepel a cég hatékony és eredményes működésében. A válaszadók közel 60%-a szerint a vállalkozás nehéz helyzetben van, mert egy évtizede kritikus a munkaerőpiaci helyzet.

Dr. Janka Ferenc (Gál Ferenc Egyetem rektor-helyettes) előadásának címe: **„A kis hercegtől Krisztus királyig** (Saint-Exupéry látteleletétől a keresztény humanizmus felé). Az előadó bemutatott 6 embertípust és ezek pozitív és negatív tulajdonságait taglalta, de kiemelt módon beszélt a szeretetről, a dolgok kapcsolódásának értelméről, az egymás elfogadásáról és a kölcsönös felelősség fontosságáról egy „elsivatagosodó” korban.

Előadását a következő indián mondással zárta: **„Ha majd kivágtad az utolsó fát, ha megmérgezted az utolsó folyót, ha kifogtad az utolsó halat, rádöbbensz, hogy a pénz nem ehető”.**



4.fotó: Dr.Sutka Sándor & Bánhidi József
törzsvendégek

Dr. Ruszin-Szendi Romulusz (altábornagy, a Magyar Honvédség volt parancsnoka) nagyon érdekes előadást tartott **„A háború öt alapelve, azaz Hogyan nyerd meg életed csatáit”** címmel.

Az előadó meggyőződése, hogy a háború öt alapelve nemcsak és kizárólag a katonáknak ad, adhat iránymutatást, hanem alkalmazható az élet más területein is. Előadását a nemrégien megjelent könyvének bemutatására fókuszálta, melyben öt egyszerű, világos pontba sűrítette a háború alapelveit.

Az előadásban példákkal szemléltette, hogy a kifejtett alapelvek, legyen szó a szembenálló és a szövetséges erőkhöz való viszonyunkról, célkitűzésünk meghatározásáról vagy éppen a kommunikáció fontosságáról, bármiféle konfliktus során jól alkalmazhatóak, és segítségükkel könnyebben nyerhetjük meg életünk csatáit. A felelős vezetőnek ismerniük kell a szervezet értékeit, érdekeit, a jelen ideális állapotát és a vállalkozás alternatív jövőbeli céljait. A felelős, jó vezető mindig felteszi a kérdést: „Mit kell tennünk és mit akarunk elérni a rendelkezésre álló erőforrásainkkal?”



5.fotó: Részvevők a plenárison

Dr. Firniksz Judit (PPKE Versenyjogi Kutatóközpont – kutató) aktuális és a hallgatóság által várt előadásának az **„Innováció és szabályozás párbeszéde – A vállalati compliance új kihívásai a születő MI szabályozás tükrében”** címet adta.

Részletesen ismertette, hogy a Mesterséges Intelligencia (MI) milyen változásokat és kihívásokat hoz a vállalkozások számára. Bemutatta, hogy a digitalizált környezet rendkívül bonyolult kapcsolati rendszerekbe hálózza be a vállalkozásokat. Ezek kezelésére ki kell alakítani az egyensúlyozást a digitális piacokon jelentkező igények kettősségei között. Ma már egyértelműen fontos feladat az MI rendszerek kockázatának felmérése és rangsorolása és az MI rendszerek szabályozása.



6.fotó: A plenáris ülés hallgatósága

A plenárist követő panelbeszélgetésekről és a és a mastermind műhelymunkáról két külön cikkben írtunk, amit szintén elolvashatnak az MM elektronikus folyóiratban.

Dr. Ködmön István: „Alfától az Omegáig: a minőség(ügy) integráló szerepe” szekciót moderálta.

Ismertette, hogy a program összeállításánál a korábbi évek tematikájához képest „minőségfókuszúbb” programot állított össze a szervezőbizottság. Ezen túlmenően egy új konferenciastruktúrával találkozhattak a résztvevők, ami szintén a klasszikus minőségmenedzsment ismereteket helyezte előtérbe.

Terveinkben az volt, hogy a panelbeszélgetés és gamefikáló program mellett megőrizzük egy szekció erejéig a megszokott konferenciastruktúrát a megszokott konferencia-előadások formájában.

Kapcsolódva a konferencia főcíméhez és üzenetéhez, a szekcióban arra kívántunk rávilágítani, hogy **a „minőségügy” címszó ma már a vállalati gyakorlatban a harminc évvel ezelőtti tartalomnál lényegesen többet jelent.**

A korábbi minőségügyi ismeretek ma már egy elemét képezik a területnek, és **ahhoz, hogy a szakma „versenyképes” maradjon a vállalati életben egy átfogó integráló szerepet kell beültetnie.**



7.fotó: Dr. Ködmön István szekciót elnököl

Gellért Péter (AlfaPed Kft., üzletfejlesztési igazgató) **Miért érdemes az energiahatékonysági eredményeket irányítási rendszerekben dokumentálni?** című előadásában egy átfogó képet adott az ISO 50001-es energiairányítási rendszer vállalati hasznáról, arról, hogy miért érdemes az energiagazdálkodási kérdéseket is irányítási rendszerként kezelni egy vállalati működésben.

Gyakorlati példákkal illusztrálta, hogy a tárgykörbe tartozó beruházásokat, fejlesztéseket milyen adóügyi szabályozások támogatják. Konkrétan kitért, hogy a

- TAO (Társasági adó) miként felhasználható energiahatékonysági beruházások és felújítások céljára, valamint
- az EKR (Energiahatékonysági Kötelezettségi Rendszer) célja, hogy energia-megtakarítással járó beruházások valósuljanak meg a törvényi kötelezés által.



8.fotó: Baráti találkozások

Heinbach Balázs (Balluff Elektronikai Kft., termelési vezető) a „**Shopfloor management a gyakorlatban ... – Mitől nem működik?**” című előadásában a dolgok színhelyére, a gembára vitte el a konferencia hallgatóságát.

Eladása felütése egy képlet volt: $S=ME$. Őszintén beszélt a vállalatuknál bevezetett operatív vezetési rendszerről, ezen belül a:

- Shopfloor managementről (SFM)
- Útkeresésről, Önreflexióról

- Vezetői szerepvállalásról
- Folyamatos fejlődésről.

Előadása végén elárulta a képlet jelentését:

S (Siker) = M (minőség) x E (Elfogadottság)



9.fotó: Az NMK törzsvendégei

Hanák Tímea (MKIF Infrastruktúra Üzemeltető Zrt., hídmérnök, hídmester) „**Minőségellenőrzés szerepe az állapotfenntartásban a Kőröshegyi Völgyhíd példáján**” című előadásában bemutatta, hogy miként rendelkeznek a jogszabályok az úthálózat üzemeltetéséről, állapotfenntartásáról (minőségéről), amelyet konkrét példákkal illusztrált, majd egy aktuális állapotfenntartási projektet, a sarucserét mutatta be.

Törvényi szabályozás értelmében „Minőségellenőrzés célja a termékek megfelelőségének a vizsgálata. A megfelelőség egy olyan tulajdonság, hogy a termékek jellemzői mennyire felelnek meg a vonatkozó jogszabályok, szabványok, szerződések, ellenőrzési utasítások, dokumentációk követelményeinek.”

Eladásában bemutatta, hogy a Kőröshegyi völgyhíd esetében mit jelent az:

- üzemeltetés, fenntartás, karbantartás,
- hídszemle, hídvizsgálat.

Szabó Péter (Knorr Bremse VJRH Kft., lean szakértő) „**A vevői elégedettség szentháromsága, avagy a lean-es és a minőségügyis együtt vagy egymás ellen?**” című előadásában egy már-már klasszikusnak számító kérdéskört a költség-minőség-határidő hármast elemezte a lean- és minőségmenedzsment

szemszögéből. Előadásának központi gondolata az ügyfélközpontú értékáram kialakítása volt, amelyhez az alábbi pontokon keresztül jutunk el:

- Termelés vevői ütemidő szerint
- Folyamatos áramlás lehetséges kialakítása
- Húzó rendszerek használata
- Az ügyfél ütemtervének (gyártási terv) küldése csak egy folyamatlépéshez
- A termelési mix kiegyenlítése
- A termelési volumen kiegyenlítése
- Azon képességek fejlesztése, hogy minden nap minden terméket le lehessen gyártani.



10.fotó: 30 éves törzsvendég Oklevél átadása

Szántó Enikő (Robert Bosch Kft., rendszerminőségügyi szakértő) „**Várj, mert felkel majd A nap!**” című előadásában a minőségmenedzsment vállalati szerepéről, annak változó szervezeti megítéléséről, és arról beszélt egy konkrét vállalati példán, hogy miként népszerűsítik vállalatukon belül a minőséget, miként fokozzák a minőségtudatosságot.

A Minőségmenedzsmentet napjainkban olyan kihívások érik a teljesség igénye nélkül, mint:

- Változások lekövetése,
- Megfelelőség és megújulás képessége
- Hibrid működési környezet
- Jelenlét, kapcsolódások megtartása
- Munkatársak elérése, stb.

A munkatársak és a minőségügy érdekében kialakították a „Minőségnap intézményét” a szervezeten belül, amely előadásokkal, standokkal, kiállításokkal, nyereményekkel, csapatjátékokkal színesített nap. A Minőségnap fontos a munkatársak számára a Minőségtudatosság, Bevonás, Megbecsülés, Elköteleződés, Felkészültség, Elismerés, Értékteremtés miatt, és fontos a minőségügy számára a Népszerűsítés, Tudatosítás, Kommunikáció, Kapcsolatteremtés, Társterületek, Együttműködés, Sokszínűség miatt.



11.fotó: Kiállító ajándéksorsolás

Dr. Dósa Imre (FORTIX Consulting Kft., adatvédelmi és információbiztonsági szakértő) „**A digitális tér szabályozási cunamija az EU-ban – a megfelelési kötelezettségek összehangolása**” című előadásában a digitalizáció vállalati működést érintő jelen és jövőbeli szabályozási rendszereibe adott bepillantást. Előadásában az alábbi öt fejezeten keresztül érkezett el a végső üzenethez: a minőségügy integráló szerepéhez.

1. Miért vesz körbe egyre több szabály?
Itt az egyre összetettebb közvetítő közegek szerepét emelte ki az előadó.
2. Miért kell összehangolni?
A megfelelési igények a compliance rendszerek elszaporodására hívta fel a figyelmet az előadó, és arra, hogy ezeknek valójában nincs helye a vállalati hierarchiában, funkciómegosztásban.

3. Áttekintő térkép

A jelenlegi digitális tér szabályozóiról adott egy átfogó képet utalva Firniksz Judit plenáris előadására.

4. Kiemelésre érdemes szabályozások

Néhány napjainkban egyre „népszerűbb” szabályozást emelt ki az előadó, mint pl. a GDPR, DORA, NIS2, stb.

5. Minőség

A vállalati gyakorlatban az egyre elburjánzóbb compliance rendszerek összehangolására, az egységes belső szabályozások szükségességére hívta fel a figyelmet az előadó, és kiemelte, hogy valójában – mivel újkeletű szabályozásokról van szó – nincs helyük a klasszikus vállalati funkcionális munkamegosztásban, hierarchiában.

A minőségügynek látja egy olyan integráló szerepét, amely ezen szabályozások összehangolásával, egységesítésével kellene kibővítenie tevékenységterületét.

A szekció munkájának értékelése, üzenete.

A bevezető plenáris előadásban hallhattunk a minőségügy változó vállalati szerepéről, arról, hogy veszített vállalati szerepéből az elmúlt évtizedek során.

A szekció rá kívánt világítani arra, hogy a vállalati gyakorlatban ma már sok minden a minőségügy kérdéskörébe tartozik, szerepe átfogó és szerteágazó. A kezdeti egy szabványos (ISO 9001 vagy ISO 9002) működés mellett ma már sok vállalati irányítási rendszer, és sok kapcsolódó jogszabályi követelmény az, amely befolyással van a vállalati megfelelésre. Az utolsó előadás rávilágított ennek a folyamatnak a klasszikus szervezeti funkciók és hierarchiával való ellentmondására, és jövőbeli utat mutatott a minőségügyi funkciónak: integráló, összefogó, egységesítő szerepet kell betölteni a

különböző compliance rendszerek „bekebelezésével”.



12.fotó: Minőségügyi szervezetek vezetői beszélgetés (balról jobbra körbe: Rózsa András, Mikó György, Dr. Ködmön István, Puskás László, Dr. Dióssi Katalin, Kormány Tamás).

A Konferencia késő délutánját egy nem mindennapos partneri találkozás jellemezte, amikor **a négy magyarországi minőségügyi szervezet vezetői összedugták fejüket a minőségügy problémáinak, valóságainak megbeszélésére.**

A XXXI. Nemzeti Minnőségügyi Konferencia zárásaként Róza András, ISOFÓRUM Egyesület elnöksége nevében köszönetét fejezte ki az Elnöki Tanácsadó Testület tagjainak, a támogató, szponzoráló szervezeteknek, a kiállítóknak és a szervező csapatnak!

Továbbá tolmácsolta az elnökség köszönetét a minőségügyi szervezetek vezetőinek, akikkel partneri együttműködésben dolgoztak az évek folyamán.

A Nemzeti Minőségügyi Konferencia szervezésében résztvevő kollégák:

Torma Beáta, NMK háziasszony & hostess csapata.

Bardon-Gál Renáta, titkársági projektmenedzser.

Bardon Gábor, grafikus - informatikus szervező.

Máthé Zsolt, NMK rendezvény technikus.

Bak Zsolt, fotó & video szakértő.

Szódi Sándor, interjúkészítő.

Dobó Dávid, Hunguest Hotel rendezvényszervező.

A XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia összefoglalóját **Rózsa András és Dr. Ködmön István** írta.

A szakmai előadások az ISOFÓRUM Egyesület honlapján a következő linken található:

<https://www.isoforum.hu/Eloadasok/XXXI-Nemzeti-Minoseguugyi-Konferencia-eloadasai>

A konferencia fotóit a www.isoform.hu weboldalon a Fotógalériában lehet megtekinteni.

2025. szeptember 18-19. között szervezzük meg a XXXII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát.

Mindenkit nagy szeretettel vár az ISOFÓRUM Egyesület Elnöksége!



13.fotó: ISOFÓRUM Egyesület elnöksége balról: Dr. Ködmön István alelnök, Rózsa András elnök, Sándor István FB elnök, Kormány Tamás társelnök



Rózsa András, 1973-ban a Babes-Bolyai Tudományegyetem Kolozsváron végezte el, ahol Ipargazdasági közgazdász végzettséget szerzett. 1975-ben vállalat- és munkaszervezés szakosítást nyert a bukaresti Közgazdasági Akadémián. Több mint 40 évet dolgozott a szakmában. Hobbyként műveli a folyamatos tanulást és a munkát. Vállalati rendszerszervező, TQM menedzser, minőségügyi szakértő, minőségirányítási vezető tanácsadó. 30 éve foglalkozik a minőségköltségek elemzésével és a minőségirányítás fejlesztésével. Rózsa András 1991.-től kezdődően az akkor még újdonságnak számító minőségügyi szakma egyik legismertebb szakembere. Anno a Herendi Porcelánmanufaktúra minőség biztosítási igazgató, a Magyar Minőség Társaság elismerési rendszerében kétszer is díjazott minőség menedzser. 15 évet volt a Herendi Porcelánmanufaktúra minőségirányítási igazgatója. Irányításával a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. Nemzeti Minőségi Díjat és IIASA Shiba Díjat nyert 1996-ban. Aktív megvalósítója volt már 1998-ban az országosan elsőként kialakított és bevezetett Integrált Irányítási Rendszernek. 1996-2006 között sok száz vállalkozás több ezer szakembere számára szervezett céglátogatásokat, szakmai konferenciákat a legjobb tapasztalatok megismerése és átadása céljából.

Számos publikációja jelent meg a hazai minőségügygel foglalkozó folyóiratokban. Az elmúlt másfél évtizedben közel 200 előadást tartott szakmai rendezvényeken, szemináriumokon. Minőségügyet oktatott a BGF-en, volt Államvizsga Bizottság elnök a BGF és az Óbudai Egyetem felkérésére. Másfél évtizedig a Nemzeti Minőségdíjak Bizottságának volt tagja és a díjak értékelője, 2021-től aktív résztvevője az újra induló Nemzeti Kiválóság Díj meghonosításának és népszerűsítésének. 1998-ban a „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” címet kapta. 1999-ben IIASA Shiba díjat nyert egyéni kategóriában. 2007-ben és 2017-ben „Az év Minőségirányítási Rendszermenedzsere” elismerést nyerte el. 2021-ben ITM miniszteri elismerést kapott a kiemelkedően eredményes szakmai tevékenysége elismeréseként. A pandémia okozta veszélyhelyzet idején bevezette az Online Szakmai Szemináriumok szervezését az egyesületi tagság szakmai továbbképzése céljából. 2021-ben szakmai újdonságként szervezte meg a Virtuális céglátogatásokat kiváló vállalkozásoknál, intézményeknél. Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság Örökös tagja, a „Herendi Porcelánmanufaktúráért I.O. Alapítvány Kuratórium elnöke. 2002. évtől az ISO 9000 FÓRUM közhasznú Egyesület elnöke.

Tevékenységi filozófiája: „**Legyen rend a dokumentumokban, környezetünkben és a fejekben!**”

PANELBESZÉLGETÉSEK A MINŐSÉGÜGY SZAKMAI FONTOSSÁ- GÁRÓL, AKKREDITÁCIÓRÓL, SZABVÁ- NYOSÍTÁSRÓL ÉS A MINŐSÉGÜGYI VE- ZETŐK JÖVŐBELI FELELŐSSÉGÉRŐL, FELADATAIRÓL A MINŐSÉGORIENTÁLT VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN

Rózsa András

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület tevékenységei között kiemelkedő helyen szerepel a tagjai (jogi és egyéni tagok) közötti együttműködések kialakítása és fejlesztése, a jó szakmai gyakorlatok tapasztalatok megismerése és továbbfejlesztése és a tagság folyamatos képzése, oktatása a minőségügyi módszerek elsajátítása révén.



1.fotó: Érkező hallgatóság a panelbeszélgetésre

Előbbi nagyon fontos cél elérése érdekében szervezünk évente 8-10 alkalommal céglátogatásokat és három évtizede tartjuk meg a Nemzeti Minőségügyi Konferenciát.

Az egymástól tanulás érdekében az ISOFÓRUM Egyesület figyelemmel kíséri a vállalkozások és egyéb szervezetek minőségügyi vezetőinek tevékenységét, a rendezvényeinken résztvevők tudásának bővítését és felkészítésüket a jövőbeli feladatok megismerésére, ellátására.

Tesszük mindezt amiatt, mert közel két évtizedes tapasztalataink szerint a Minőségügye devalválódott Magyarországon és jelentősen csökkent a fiatalabb cégvezetők szemében a minőségügy és minőségirányítási vezetők iránti bizalom.

Sajnos ez a tendencia hasonlóan alakult még a piacvezető, globális kultúrákkal működő vállalkozások és országok esetében is.

Noha az utóbbi években és napjainkban a szakemberek az ipari digitalizációval, a klímaváltozással, a robotikával és a mesterséges intelligenciával vannak elfoglalva, a szeptemberi konferencia szervezése kapcsán a rohamos változások innovatív gondolkodásra és tettelegességre kényszerítették az Egyesület elnökségét.

Így született döntés a konferencia szerkezetének és tartalmának megújítására, frissítésére. Úgy gondoltuk, hogy a **„Térjünk vissza az alapokhoz”** címmel, a több évtizedes hagyományt megszakítva a konferencia első napján a Plenárist követően szakmai panelbeszélgetéseket szervezünk elismert szakemberekkel és néhány kiváló szervezeti vezető részvételével.

A panelbeszélgetések során a tanúsítások hazai szereplőiről és helyzetéről, az akkreditációról, a szabványosítási helyzetképről, a szabvány rendszerek bonyodalmas világáról hallottak a résztvevők hazai és nemzetközi tapasztalatokat.



2.fotó: Felkészülés a panelbeszélgetésre

Az I. Panelbeszélgetés témája: A tanúsítások hazai helyzete és szereplői nemzetközi kitekintéssel.

Kérdező: **Kormány Tamás, ISOFÓRUM társelnök**

Válaszadó: **Rippel Endre, NAH elnökhelyettes**

KT: Vendégünk Rippel Endre, a Nemzeti Akkreditáló Hatóság elnökhelyettese.

Több, mint 35 év pályafutása során mindig a minőséggel foglalkoztál, megfordultál a „minőség szektor” minden szegmensében, hiszen dolgoztál kutatóintézetben, gyártó üzemben, minőségügyi tanácsadóként, rendszertanúsító szervezet vezetője voltál, multinacionális szervezetnél a szolgáltató szektorban (operatív és minőségügyi vezető), egyetemeken és képző intézeteknél, mint külsős oktató. Most a közigazgatásban dolgozol és 2 éve vagy a magyarországi akkreditálás szakmai vezetője. 30 éve vagy házaspár, 2 felnőtt gyermek édesapja.

Hogyan tekintesz vissza a pályafutásodra? Milyennek látod a tanácsadókat és tanúsítókat az elmúlt időszak tapasztalataid alapján?

RE: Válaszom kulcsüzenete: a minőségügy, mint hivatás.

Szerencsés embernek tartom magam, mivel a minőségügy minden szektorában dolgozhattam, megismerhettem a specialitásokat. Úgy tekintek magamra, mint aki két házaspárban él. Az egyik a család, a másik a hivatás. Nem csak az orvosi és a tanári szakmai lehet hivatás, hanem a minőségügy is.

Mindig is az motivált, hogyan lehet valamit jobban és hatékonyabban csinálni. A tanácsadói és tanúsítói piacot is láttam minden oldalról, mint vevő, szolgáltató, hatóság. Személyes véleményem, hogy a tanácsadás és a tanúsítás egy gazdasági vállalkozás, amelyben a dolgozók a minőségügy mellett elkötelezett személyek és remélem munkájukat hivatásként élik meg.



3.fotó: Kormány Tamás és Rippel Endre

Amikor tanúsító céget irányítottam, akkor a humánerő kiválasztási szempont - legyen ez auditor vagy belső munkatárs - elsőként a kommunikáció, másodikként a lojalitás és a harmadik a szakmaiság volt. Mindhárom nagyon fontos, de a szakmát lehet tanulni, fejleszteni, míg az attitűdöket nehéz megváltoztatni egy érett személynél.

Természetesen ez csak egy személyes vélemény, de minden szervezetnél működött, ahol vezetőként dolgoztam. A Nemzeti Akkreditáló Hatóságnál is működik. Örömmel tölt el, hogy a velem dolgozó szakmai vezetők átlag életkora 38 év és a vevői elégedettség, az ügyfélelégedettség pedig folyamatosan nő a hatóság nemzetközi elfogadottsága mellett.

KT: 1. Kérdés: Magyarországon 1995-től van akkreditálás, a Nemzeti Akkreditáló Hatóság 2016 január 1-vel alakult és vette át a Nemzeti Akkreditáló Testület feladatait. Kévesen tudják azonban, hogy mi is az az akkreditálás és melyek a Hatóság pontos feladatai. Bemutathatná ezt nekünk röviden?



4.fotó: A panelbeszélgetésre figyelve...

RE: Válasz kulcsüzenete: az akkreditálás egy hivatalos elismerés; EA MLA és IAF MLA; „egyszer akkreditál, mindenhol elfogadják”; NAH nemzetközi (szakmai) elfogadottsága.

Tevékenységünket az Európai Unióban a 765/2008 EK rendelet és Magyarországon 2015 évi CXXIV. törvény szabályozza.

Röviden: az akkreditálás annak hivatalos elismerése, hogy egy szervezet alkalmas bizonyos megfelelőség értékelési tevékenységek elvégzésére.

A megfelelőségértékelési tevékenység kategóriái – laboratóriumok, ellenőrző szervezetek, jártasság vizsgálók, referenciaanyaggyártók, tanúsítók (termék, rendszer, személy), hitelesítők és verifikáló szervezetek. Legújabb a biobank.

A nemzetközi akkreditáló szervezeteknek aláírói vagyunk (IAF, ILAC, EA), amely során 4 évente értékelik, ellenőrzik tevékenységünket.

Legutóbb a szakértői csapat tagjai holland, portugál, svájci, dán, görög, lengyel akkreditáló szervezet szakemberei voltak, egy hétig voltak nálunk. De ugyanígy tőlünk is kérnek fel kollégákat más akkreditáló szervezet ellenőrzésére, így voltunk tavaly az olaszoknál, és a görögöknél, idén pedig megy egy kolléga a norvégokhoz.

A 765/2008 EK rendelet definiálja, hogy egy tagállamban csak egy nemzeti akkreditáló testület lehet, annak érdekében, hogy a termékeknek és a szolgáltatásoknak nem kell további bizonyítékokat benyújtaniuk más EU tagországaiban, az IAF és a IALC tagjai által képviselt országokban, így érvényesül az „egyszer akkreditál, mindenhol elfogadják” elv.

KT: 2. Az EU minden országában tehát egy Akkreditáló Szervezet van. Hogyan látod a Nemzeti Akkreditáló Hatóságot más akkreditáló szervezetekkel összehasonlítva?

RE: Válasz kulcsüzenete: Szolgáltató hatóság; alacsony létszám, de hatékony és gyors az eljárások átfutási ideje – nemzetközi kitekintéssel; folyamatosan változás és fejlődés – honnan, hová.

Bátran ki merem jelenteni, hogy a Nemzeti Akkreditáló Hatóság a leggyorsabb ügyintézési idővel rendelkezik, és a legkisebb alkalmazotti létszámmal működő akkreditáló testület az Európai Unióban.



5.fotó: Érdeklődés a kiállítói standnál

Leggyorsabb akkreditáló szervezet vagyunk
- Volt egy benchmark felmérés 2018-ban, ahol a leggyorsabb átfutási idővel rendelkezünk. A piaci információk alapján külföldön, néha akár 2 évig is eltarthat egy akkreditáció, nálunk a törvényben meghatározott a maximum ügyintézési határidő. Ez akkreditálásnál 130 nap, felügyeletnél 80 nap. Tavaly az akkreditációs eljárásokat 91 nap, felügyeleti vizsgálati eljárásokat 71 nap alatt teljesítettük.

Legkisebb létszámú akkreditáló szervezet vagyunk, tavaly év végén 728 akkreditált státuszunk volt, amelyből 54 rendszertanúsító, az alkalmazottak száma 27, ebből az operatív munkát 19 fő látja el magamat is beleértve. Minden létező akkreditálási területre EA MLA státusszal rendelkezünk, ami annyit jelent, hogy az akkreditálást kérő szervezetek nem tudnak olyat kérni, amelyet nem tudnánk akkreditálni. Összehasonlítva: a szomszédos Szlovákiához képest, ahol 40 fővel,

azonos akkreditációs hatókörrel dolgoznak, de csak 573 akkreditációs státuszuk van (329 akkreditált szervezt), ebből rendszertanúsító akkreditációs státusz 138

- Grúzia dolgozik azonos létszámmal 27 fővel, de cc. 270 akkreditációval és nincs rendszertanúsításuk, tehát szűkebb akkreditációs hatókörrel.
- ha egy nagyobb Uniós országot nézünk, a németeknél, a DAKKS-nál 280 fő dolgozik és 5300 státuszuk van.

Azt hiszem fontos kiemelni, hogy 2022-2023-ban összesen 4 állás helyet vontak el tőlünk, mely közel 20%-os operatív létszám csökkenést eredményezett, de a hatékonyságunkon csak kis mértékben látszódott meg és az eljárási határidőnk átfutása is csak kis mértékben növekedett.

Hogyan tudjuk ezt elérni, fenntartani?

A vezetők többsége nem közigazgatásból, hanem a szolgáltatási iparból jött, ahonnan a partnerközpontúságot és hatékonyságot hoztuk, így ötvözzük mindezt a közigazgatás szabályaival. KPI-ban gondolkodunk és hetenként közösen, mindenkivel együtt elemezzük ezeket az adatokat. Nem csak az eljárási idő és a pénzügyi adatok a KPI-t, hanem pl: a leterheltség, a kapacitás.

Rendszeresen tartunk fejlesztési megbeszélést és az új folyamatok bevezetését mutató számok alapján értékeljük. Ebben az évben több alapfolyamatot alakítottunk át, köztük a teljes pénzügyi elszámolási folyamatot, az értékelők idő ráfordítás tervezését és nyomon követését, a teljes iktatási folyamatot és most alakítjuk át az akkreditálás tervezésének és nyomon követésének a folyamatát.

Szakmailag elfogadottak vagyunk az EA-n belül, hiszen a mi kollégáink is bevonásra kerültek a közös értékelésekbe, azaz minősítőként értékelik más akkreditáló testület

munkáját, valamint több olyan munkabizottságban is szerepet vállalunk, akik az új területek akkreditálási feltételeit vagy a folyamatok fejlesztését dolgozzák ki.

Összefoglalva röviden: nemzetközileg elfogadott, hatékony szolgáltató hatóság, akinek ügyfélelégedettsége 93% felett van!

KT: 3. Magyarországon sokszor lehet azt hallani, hogy az akkreditáció drága. Valóban igaz ez az állítás? (megjegyzés: társadalmi egyeztetésre került az új díjrendelet, várhatóan megjelenik a konferencia idejére).

RE: Válasz kulcsüzenete: olcsó (még a díj-emeléssel is) - összehasonlítás más akkreditáló testület áraival.

A 765/2008 Ek rendeletben megfogalmazott elvek alapján az akkreditálásnak önfenntartónak kell lenni. Ha a közigazgatási tevékenységet nézzük, akkor lehet, hogy magasnak tűnik, de ha a mérnöki óradíjakat nézzük, akkor pedig alacsony.

Mint említettem a NAH 2016-tól végzi ezt a tevékenységet, amikor a NAT díjaihoz képest jelentősen csökkentették a közigazgatási szolgáltatási díjakat. Azóta eltelt 10 év és nem volt díjváltozás, az inflációt nem követte le a díjrendelet, így most már igen aktuálissá vált.

A legjobb összehasonlítás, ha más országok akkreditálási díjával vetjük össze – Ha ezt nézem, akkor a Közép-Kelet európai országok közül a legolcsóbbak vagyunk. Az árak összehasonlítása egy kicsit bonyolult, mivel mindenki másképpen számítja – óradíj, fix díj területhez és vagy létszámhoz kötött, különböző díjtételekkel számol mindenki. Azért mégis össze lehet hasonlítani őket. De azért nézzünk a szomszédos Szlovákiát. Annak idején, amikor problémák voltak a NAT EA MLA státusz aláírása körül sokan választották a szlovák akkreditációt.

Hogyan tevődik össze a SNAS díja rendszertanúsítás esetén:

1. Éves díj mely függ a tevékenységtől, tehát nem fix, 600-1000 €. Nálunk az új díjrendeletben ez fix 100 eFt.
2. Akkreditálási díjak – helyszíni, irodai szemle - Egy hármas integrált rendszer (MIR, KIR, MEBIR) teljes scope esetén a díj 3,8 mFt, egy kicsivel alatta vagyunk a szlovákoknak, de kis szervezetnél, egy rendszerre, kis terület esetén már 40% olcsóbbak vagyunk. Ugyanez a helyzet a felügyeleti vizsgálatoknál.
3. Witness díjak → a tevékenységet klaszterekbe sorolják és azokon belül kritikus területeket határoztak meg, amelyeken witnessst kell végezni. Ennek mértéke a napoktól függ, 2 napig ez közel 1400 €, nálunk ilyen díjtétel nincs, ez beletartozik a helyszíni szemle díjában.

Így, ha mindent összevetünk, legrosszabb esetben is 25%-kal vagyunk olcsóbbak, de ez lehet akár 50% is.

Ha a díjhoz hozzátesszük, hogy nincs árfo lyamból adódó veszteség és az előbb említett gyorsaságból adódó akkreditációhoz való hozzáférést, akkor pedig jelentős pénzügyi előnyt jelent a szervezetek számára.

KT: 4. A Irányítási rendszertanúsító szervezetek akkreditálása csak egy tevékenység az akkreditálási tevékenységből, de a gazdaság számára ellenben egy fontos láncszem, hiszen a rendszertanúsító szervezetek igazolják, hogy a tanúsított partnerük képes megfelelni a vevői igényeknek. Hogyan látod az akkreditált rendszertanúsítók helyzetét és szerepét ma Magyarországon? Szakmailag felkészültek?

RE: Válasz kulcsüzenete: akkreditáltak szakmai felkészültsége, kimeneti lehetőségek egy erősödő versenyben a szűkülő piacon – EU

országok tanúsítási piacának összehasonlítása a magyar tanúsítók akkreditált tevékenységével és tanúsítások igényeivel.

Ha nagyon röviden szeretnék válaszolni, akkor teljes mértékben felkészültnék tartom NAH által akkreditált szervezeteket, hiszen az akkreditálás során fókuszot helyezünk a szakmai felkészültségre és kompetenciára. Amíg nem voltam elnökhelyettes, addig rendszeresen jártam a tanúsítókhoz és ellenőriztem munkájukat a helyszínen, most NAH-nál betöltött jelenlegi pozícióból kifelé már csak a külföldi akkreditációval rendelkező tanúsítók munkáját figyelhetem meg és meg kell állapítani, hogy az auditorok, az irodai munkatársak szakmai felkészültségében nincs különbség.

A különbség a szervezetek piaci gondolkodásában van. A magyar tanúsítók többségében Magyarországon, egy kiforrott piacon végzi csak tevékenységét és próbálják a torta szeleteit egymástól elvenni.



6.fotó: Vidám és figyelő hallgatóság

Most kezd csak elindulni az a gondolat, hogy globálisan gondolkozzanak, földrajzi és portfólió – más akkreditáció – szélesítésében gondolkozzanak. Az üzletet a vevők igényeire kellene építeni. Gondoljunk bele, egy közepes vállalatnak hány féle akkreditált szolgáltatásra van szüksége, hány okirattal, termék forgalomba hozatali engedéllyel kell rendelkeznie.

Azt hiszem ez az egy lehetséges út a hosszútávú tanúsítási gondolkodásban.

Mi is járunk olyan országokban, amelyek nem tagja az EU-nak, EFTA-nak, mint például Türkmenisztán, Kazahsztán. Most Kínából jött igény, Ezeket erőforrásainknak megfelelően tudjuk csak elvállani.

Rövid időn belül meg fognak jelenni olyan külföldi tanúsító szervezetek, akik a magyar akkreditációt szeretnék megszerezni (nincs más akkreditációjuk) – nyilván az alacsony díjak és akkreditáció rövid átfutási ideje miatt – és többségében külföldi piacokon fognak dolgozni és bízom benne, hogy a kicsik után a nagyok is jönnek.

KT: 5. Magyarországon kétféle rendszertanúsítás létezik. Akkreditált és nem akkreditált tanúsítás. Mi a különbség köztük?

RE: Válasz kulcsüzenete: akkreditált tanúsítvány értéke, IAF határozat akkreditált tevékenységen kötelező akkreditált tanúsítvány kiadása

Körülbelül annyi, mint egy eredeti Monet festmény és múzeum shopjában megvásárolható poszter között. Mindkettő alkalmas a fali dekorációnak, de értéket csak az egyik képvisel. Az akkreditált tanúsító által kiállított tanúsítványt ugyanakkor tekinthetünk úgy, mint a világútlevele lenne. Mindenhol elfogadják, mindenhol ugyan azt jelenti.

És hogyan lehet egy pályázatnál ezt megállapítani? Van rajta egy akkreditálási szimbólum, ami általában az akkreditáló testület logójából és regisztrációs számból áll.



7.fotó: Komoly kihívás egy MIR tanúsítás ...

Az irányítási rendszertanúsítóknak az IAF 2016. 17. határozata alapján 2019-től az akkreditálási szimbólumot köteles feltüntetni az akkreditált területén kiadott összes tanúsítványon. Ha ez nincs rajta a tanúsítvány nem akkreditált.

KT: 6. Számtalan visszaéléssel találkozhatunk a kiállított tanúsítványokkal kapcsolatban. Lehet-e kérni a Nemzeti Akkreditáló hatóságot a kivizsgálásra?

RE: Válasz kulcsüzenete: jogorvoslati lehetőségek – NAH hatásköre az akkreditált szervezetek akkreditált tevékenységére terjed ki, külföldi akkreditáltság esetén továbbítjuk azt a külföldi NAB-nak.

Számtalan bejelentés érkezik – elsősorban pályázatokhoz, piaci versenyhez kapcsolódóan, de vannak magánszemélyektől érkező bejelentések is.

Természetesen ezeket megfelelő alapos-sággal vizsgáljuk ki.

Az olyan esetekben, amikor tanúsítvány hamisítás történik, nincs hatáskörünk eljárni, ilyenkor adott esetben a rendőrség vonhat be minket egy szakvélemény kérésével vitás helyzetben.

Ugyanakkor van olyan eset is, hogy egy más országban akkreditált szervezet tevékenységére érkezik panasz, akkor azt továbbítjuk az illetékes akkreditáló testület felé. Erre tal-
valy 2 esetben került sor.

Az idei évben viszont egy dél-amerikai szervezet keresett meg nem megfelelően kiállított tanúsítvánnyal.

A hatáskörünk tehát csak a NAH által akkreditált szervezetekre és az ő tevékenységére terjed ki, de a nemzetközi együttműködések-ből adódóan lehetőségünk van a magyar tanúsítói piac felügyeletére – úgyis mondhatnám, hogy az akkreditálási Interpol tagjai vagyunk.

KT: 7. A gazdasági szereplők számára talán a legfontosabb, hogy meg tudjanak győződni a kiadott tanúsítvány akkreditáltságáról. Hogyan lehet ellenőrizni, melyik tanúsító szervezet rendelkezik akkreditációval és milyen területekre? Lehet-e ellenőrizni és ha igen, hogyan, melyik tanúsított szervezet rendelkezik akkreditált tanúsító által kiállított érvényes tanúsítvánnyal? (IAF MD 29 – CERTSEARCH adatbázis alkalmazása 2024. október 26-tól).

RE: Válasz kulcsüzenete: ellenőrizhetőség: tanúsítók - akkreditáló szervezetek honlapja, tanúsítók és tanúsítottak – IAF adatbázis októbertől Idáig nem volt központi adatbázis, csak az akkreditáló szervezetek, a tanúsító szervezetek tudtak közvetlen felvilágosítást adni. 2024. október 24-től az IAF kötelezővé tette az akkreditáltak, tehát a tanúsító szervezetek és az általuk tanúsított szervezetek adatainak az adatbázisukban történő rögzítését.



8.fotó: Tanácsadó, Tanúsító és NAH vezető

Ennek az adatbázisnak a neve CERTSEARCH. Itt megtalálható lesz melyik tanúsító mire van akkreditálva, ennek érvényessége és az általuk kiállított tanúsítvány adatai, azaz melyik szervezet tevékenységre szerezte meg valamely irányítási rendszer tanúsítványát.

Ez egy naprakész adatbázis lesz és ennek elmulasztása szankciókat eredményez, amely akár az akkreditáció visszavonását is eredményezheti majd.

KT: 8. Melyek a Nemzeti Akkreditáló Hatóság céljai, milyen irányba halad?

RE: Válasz kulcsüzenete: új területek bevezetése, elősorban a kibervédelem és a fenntarthatóság területein; nemzetközi jelenlét erősítése; „szakértői személyzet fiatalítása”; együttműködések erősítése – társhatóságok, képző intézmények.

Az II. Panelbeszélgetés témája: Szabványosítási helyzetkép - hazai és nemzetközi kitekintés.

A panelbeszélgetésről Dr. Ködmön István egy összefoglalóban ismertette a beszélgetést. A beszélgetés bevezetőjében a moderátor ismertette hallgatósággal, hogy a XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferencia központi gondolata A MINŐSÉGÜGY SZEREPE A VÁLTOZÓ VILÁGUNKBAN. EGYÜTTMŰKÖDÉS - FENNTARTHATÓ KÖZÖSSÉGEK - VERSENYKÉPESSÉG volt.

A program összeállításánál a korábbi évek tematikájához képest „minőségfókuszúbb” programot állított össze a szervezőbizottság. Ezen túlmenően egy új konferenciastruktúrával találkozhattak a résztvevők, ami szintén a klasszikus minőségmenedzsment ismereteket helyezte előtérbe.

Az új struktúra egyik eleme volt, hogy a plenáris előadásokat követően egymásra épülő, szakmai logikát követő három panelbeszélgetést illesztettünk a programba.



9.fotó: Dr. Ködmön István és Szabó József

A **Szabványosítási helyzetkép - hazai és nemzetközi kitekintés** témában Szabó József, az MSZT szabványosítási főosztályvezetője válaszolt Dr. Ködmön István, az ISO 9000 Fórum alelnökének kérdéseire.

A beszélgetést legelején megismerhettük a MSZT magyarországi szabványosításban betöltött szerepét, a testület felépítését, működését, és a nemzetközi szabványosításban betöltött szerepét. Megtudtuk, hogy hogyan lehet valaki az MSZT tagja, és ezáltal hogyan kapcsolódhat be a szabványosítás folyamatába.

Ezt követően a szabványok születéséről, a szabványosítás folyamatáról, és a folyamat lépéseiről hallottunk. Megismertük a szabványjelöléseket, mely kiegészítő betűjelek mit jelentenek, és milyen szabványcsoportok vannak.

A szabványkiadás egyik feladata az európai uniós szabványok honosítása. Megtudtuk, hogy miért vannak magyar nyelvű, és miért vannak eredeti idegen nyelvű honosított magyar szabványok.



10.fotó: A torii (鳥居) kapu a Lean-hez vezető utat jelöli

A beszélgetés második részében a menedzsmentszabványok kerültek a középpontba. Áttekintettük, hogy milyen témákban születtek menedzsmentszabványok, és miért van az, hogy egyes szakmai szervezetek kiadványai miért nem lettek szabványok, de lényegében

a gazdasági élet szereplői között szabványként funkcionálnak. (PI. IATF 16949).

A beszélgetésben kitértek a szereplők arra, hogy új területek, mint pl. a mesterséges intelligencia miként jelent meg a szabványosítás világában, milyen szabványok születtek a témakörben.

Szó esett a szabványok, a menedzsment-szabványok strukturális egységesítéséről, és a szabványok átvizsgálásáról, időszakonkénti megújításáról. A beszélgetés végén a jövőbeli kihívásokra, új követelményekre, újdonságokra tértek rá a beszélgetőpartnerek.

A III. Panelbeszélgetés témája: Paradigmaváltás a minőségügyben. A minőségügy és a minőségügyi vezetők szerepe és felelőssége a minőségorientált vállalkozások és szervezetek működésében. Hogyan vagyunk felkészülve az ESG bevezetésére és működtetésére?

Kérdező: **Rózsa András**, ISOFÓRUM elnök

Válaszadók: **Takács Zsolt (TZS)** - esinfo.hu – CEO, ÉMI-TÜV SÜD auditor, **Kristófik Arnold (KA)** - Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft., Product SQM & HSE Director, **Lehotainé Takács Zsuzsanna (LZS)** - BorsodChem Zrt., Director Quality Management, **Zalay Miklós (ZM)** - BKM Zrt., Integrált rendszerek vezető, **Zörényi Ágnes (ZÁ)** - HungaroControl Zrt., SQM rendszerfejlesztő és monitoring csoportvezető, **Somogyi Péter (SP)** - Continental Automotive Hu, Head of Quality Management and EHS



11.fotó: III. panelbeszélgetés tagjai

RA: Az elmúlt 2-3 évben - az egyidőben sohasem észlelt - gazdasági, inflációs, kommunikációs, energetikai és háborús időszak következményeivel találkozunk naponta.

A válságok mindig humán jellegű változásokat is generálnak, mivel a robotizáció és az MI következtében megszűnhetnek foglalkozások, szakmák, illetve új foglalkozások jelennek meg. Ezekre idejében fel kell készülniük a gazdálkodó szervezeteknek.

RA. 1. Kérdés: Az Önök vállalkozása esetében: Mi volt a legemlékezetesebb, legfontosabb történet, amivel szembesültek és ezt hogyan sikerült kivédeni, megoldani a vállalkozásnak?

LZS: Au ukrán háború kitörését követően megemelkedtek drasztikusan 5-10-szeresen az energia árak, ami jelentős hatással volt a Borsodchem Zrt-r és vevőire, mivel a cég az ország egyik legnagyobb energia fogyasztója. A kihívást a saját két nagykapacitású erőmű révén és az alternatív megoldások keresésével próbálták megoldani.

2022. első felében a földgázkorlátozás miatt le kellett volna állítani több üzemegységet. Ezt úgy oltották meg, hogy saját erőműveiket átállították olajtűzelésre.

KA: A KNORR-Bremse Fékrendszerek cégnél a fluktuáció okozta legnagyobb problémát, mivel a cégnél dolgozó 7 nemzetiséget kellett beépíteni a magas minőségigényű fékgyártás termelési kultúrába. A vállalat saját maga fejleszti termékeit és a kényszer miatt már indiai fejlesztő mérnökeik is vannak.



12.fotó: Válaszolnak: ZM, ZÁ és SP paneltagok

SP: a Continental Automotive Veszprém. esetében a termelési költségek emelkedésének ellensúlyozása volt nagy kihívás. E tekintetben bővítették a digitalizáció és a robotizáció alkalmazását, de erősítették az emberi erőforrásokra való figyelmet képzésekkel és a munkatársak szakmai kompetenciájának növelésével.

ZÁ: A HungaroControlnál a külső és belső tényezők összhangba hozása jelentette a legnagyobb kihívást. A szomszéd országok háborúja és a klímaváltozás miatti elhúzódo kánikula extrém körülményeket teremtettek a légiforgalom normális lebonyolításában.

TZ: Tanácsadóként azt tapasztalja, hogy a fiatalabb Kkv. vezetők nehezen kezelik a változások menedzselésének, ami komoly fennakadásokat okoz a vállalkozások életében. Példának említette a digitális transzformációs folyamatokra való átállás nehézségeit.

ZM: Mivel a Fővárosnak speciális helyzete van az országban, komoly kihívást jelentett az utóbbi három évben a több vállalatot egyesítő BKM Zrt. működésének összehangolt kialakítása.

RA: 2. Az utóbbi másfél évtized gazdasági és szakmai változásai rákényszerítették a minőségügyben dolgozókat is, hogy szükséges a paradigmaváltás a minőségügyben,

hiszen jelentősen megváltozott a minőségügy szerepe a minőségorientált vállalkozások és szervezetek működésében.

Hogyan látja jövőbeli szerepét a szolgáltató vállalkozásnál? Egyáltalán tárgyalnak-e Önnel arról, hogy milyen jövőbeli feladatok és elvárások fogalmazódnak meg az Integrált minőségügyi vezetővel szemben?

ZÁ: A társaság új vezetője új szemléletet hozott a cégbe, megbeszéléseket és kölcsönös bemutatkozásokat tartanak minden munkacsoport munkavállalóival. Érdeklődéssel hallgatta az integrált irányítási rendszer működtetésének részleteit és tapasztalta meg a kollégák sokoldalú felkészültségét.



13.fotó: Törzsvendégek és új konferencia résztvevők

RA: 3. A vállalati karrierépítésnek része a minőségügyi vezetőkkel szembeni elvárások, illetve a minőségügyesek feladatainak megújulása? Ez Önöknél hogyan alakul?

LZS: A minőségügyes kollégáknak komoly kihívást jelent, hogy egyre több országspecifikus szabványnak és terméktanúsításnak kell megfelelni a Borsodchemnek, mint beszállítónak a vevői követelmények miatt. A sokszor igen bonyodalmas tanúsítási eljárások és vevői igények teljesítése a cégnek jelentős munkaidőt és plusz költséget jelentenek.

KA: Jelen gazdasági és gyártási követelmények mellett a minőségügyeseknek összhangot és megértést kell kialakítani a vállalati területek között (gyártás, logisztika,

pénzügy), mert a kamionok fékrendszerének legyártása tekintetében a legfőbb elem a kiváló minőség.

Komoly feladat az európai beszállítók helyett az olcsóbb kínai beszállítók elfogadtatása és validálása, azaz a beszállítói menedzsment.

RA: 4. Önök, mint a vállalatuk vezető beosztású munkatársa milyen 3 fontos elvárását támasztana a minőségmenedzser iránt? Kérem válaszoljonak címszavakban.

TZS: Maximális elkötelezettség, folyamatos tanulás, az ismeretek átadása és megkövetelése.

SP: a folyamatos fejlesztés a fenntarthatóság érdekében, profitorientált vállalkozói szemlélet, rugalmasság és innovatív szemlélet az új módszerek és technológiák iránt, Napjainkban már nem a kompromisszumok keresése a minőségügyi vezetők feladata.

RA: Megjelent a 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról.

A Tv. célja, hogy:

- *támogassa az európai zöld megállapodás megvalósítását, valamint biztosítsa azt, hogy a jogi szabályozás összhangban legyen az Európai Unióban hatályban lévő fenntarthatósági keretrendszerrel, szabványokkal és szabályozásokkal...;*
- *a vállalatok megfelelő információkat hozzanak nyilvánosságra a náluk felmerülő fenntarthatósági kockázatokról és lehetőségekről, továbbá az emberekre és a környezetre gyakorolt hatásukról ...;*

- *időben felkészítse a magyar vállalatokat versenyképességük megőrzésére. ... a T/7732 számú törvényjavaslat elfogadásával az Országgyűlés tovább pontosította a már januárban körvonalazódó ESG átvilágítási követelményeket, amelyek 2024. július 1-jén léptek hatályba.*



14.fotó: Válaszolnak: TZS, KA, LZS és ZM paneltagok

RA: 5. Kérdés: Minden paneltagtól kérdezem): Van olyan szervezet a válaszadók között, amelyet nem érint az ESG törvény követelményei? Ha van ilyen, miért nem?

TZS: mindenkit érint a törvény, ez óhaj szerinti követelmény és feladat.

KA: Cégüknél és az anyavállalatnál is elkötelezettség az ESG törvénynek való megfelelés, már megalakult az ESG Committee.

LZS: A cégnél már 2016. óta foglalkoznak fenntarthatósággal, kiemelt fontosságú az ESG fókusz és működik a Fenntarthatósági Csoport.

ZM: a BKM-nél is létrehozták a Fenntarthatósági Munkacsoportot az ESG szerinti feladatok tervezése és teljesítésének követésére.

ZÁ: a HC-nál is elsődleges feladat az ESG törvénynek való megfelelés. A Jogi és Compliance osztály keretében irányítják a fenntarthatósági munkacsoportot. Beépítik az ESG követelményeket a többi irányítási

rendszerbe és a vállalkozás EFQM elvek szerinti működési rendszerébe.

SP: A céget is érinti az ESG, de jelenleg az anyavállalat szintjén működik.

RA: 6. Kérdezem Takács Zsoltot, mint vezetőt, tanácsadót és auditort:

Miben különbözik egy szervezet ESG-re való felkészülése egy hagyományos ISO tanúsításra való felkészüléstől?

TZS. válasza:

- ✓ Az ISO menedzsment rendszerekre vonatkozó szabványkövetelményél több *szinttel* magasabb jogi kötelezettség teljesítéséről van szó, ez pedig a törvény, pontosabban EU irányelv melléklete az ESRS jelentéstételi szabvány (szerencsétlenül szabványnak nevezi a törvény, de ez inkább egy utasítás vagy követelményrendszer).
- ✓ Jogi következményei vannak a nem teljesítésnek, hatóság ellenőrzi a teljesítést (Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága - SZTFH).
- ✓ Komplex felkészülést kíván a teljes szervezettől, első sorban az interdiszciplinális megközelítésekben (pl. társadalmi ügyek, fenntarthatóság, sokszínűség, bevonás, de akár az etika és antikorrupció is ide tartozik).
- ✓ Adatvezérelt, digitális érettséget is megkövetel a szervezettől.
- ✓ Meglévő rendszerek esetében bele kell illeszteni, de valójában fordítva lenne szükséges: az ESG-be kellene illeszteni az IR vagy IIR-t.
- ✓ A vezetők és munkatársak kulturálisan sincsenek felkészülve a soft elemek, a sokszínűség, a diverzitás és bevonás kezelésére. Míg az ISO rendszerek jobbára folyamatokat, eljárásokat, dokumentumokat írnak le, azok betartását követelik

meg. Kulturális és gondolkodásmódbeli váltásra van szükség.

- ✓ A bevezetés szükségességéről és a teljes szervezetre való (pozitív) hatásáról sokszor a vezetők sincsenek meggyőződve.
- ✓ Végül: külföldi anyavállalat esetén az anyavállalat nem érti (és nem fogadja el), hogy a magyar ESG törvénynek való megfelelés itt leányvállalati szinten követelmény, míg az anyavállalat országában még nem az (pl. Németország).

RA: 7. Foglalkoztak az „ESG-kérdőívvel”? Ez a kérdőív milyen lényeges elemeket tartalmaz és milyen ESG-szempontrú adatgyűjtés- és kezelés válik kötelezővé?

ZÁ: A kérdőív hasonló ezen a területen is. A három lábú kérdőív társadalmi tényező terén nagyon jól állunk, de vannak nehezebb kérdések is, melyek a vállalati korfából adódóan az idősebb és a fiatal munkatársak munkaidő beosztására vonatkoznak.

LZS: Pl. része az ESG kérdőív, melynek a 3-as tagoltsága több száz kérdésre vár választ. A legnagyobb gondot az okozza, hogy a beszállító partnerekre vonatkozó számos kérdésre is kell válaszolni: környezeti hatások, káresemények, hulladékgazdálkodás, vízgazdálkodás. A társadalmi témakörben pedig válaszolni kell a munkavállalók jogairól, munkavédelemről, családbarát rendezvényekről, antikorrupcióról, stb.



15.fotó: Válaszolnak: LZS, ZM és ZÁ paneltagok

RA: 8. Az ESG-törvény módosítása lehetővé teszi a konszolidációs mentességet – azaz, ha egy anyavállalat vállalja a kötelezettségek teljesítését a leányvállalatra vonatkozóan is, utóbbi mentesül a beszámoló készítés kötelezettsége alól – az átvilágítási kötelezettség ettől függetlenül továbbra is fennáll. Az Önök vállalata esetében mi a helyzet?

SP: Az anyavállalat átvállalja beszámolói kötelezettséget, viszont minden vállalatot auditáltatnak és már vevők is jelentkeztek, hogy

ESG auditot hajtsanak végre a veszprémi gyártóhelyen.

KA: Az anyavállalat átvállalja munka 90%-át és minden egyes gyártó lokációt auditáltatnak a KPMG-vel.

Kérdés a hallgatóság részéről:

Kormány Tamás: az ESG bevezetésével növekedni fognak a termékek és szolgáltatások árai?

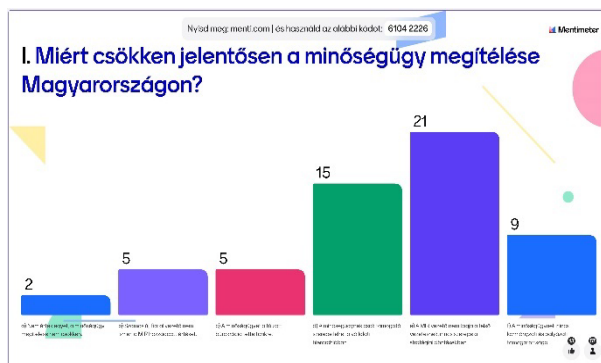
LZS: Mi kínai tulajdonú cég vagyunk 10 éve, de az áraink a legalacsonyabbba Európában. Meggyőződésem, hogy az ESG bevezetése nem kerül az árakba. Olyan cégről is tud, aki kivonul Európából, mert nem tud megbirkózni az európai feltételekkel és az alacsony termelési árakkal. Megerősítette a kérdésfeltevőt, hogy Európa aláássa a teljes vegyipart a rengeteg szabályozással.

A panelbeszélgetés folytatásaként a moderátor ismertette, hogy a **Metrimeter applikáció segítségével, a hallgatóság bevonásával az alábbi okos telefonos kérdések/anonim válaszok** gyors felmérést fogják megejteni. A válaszokra kapott összesített statisztikát kivetítve ismertették.

I. Kérdés: Egyetértése esetén vélemnyezze, hogy Ön szerint miért csökken jelentősen a minőségügy megítélése Magyarországon?

Válasszon az alábbiak közül:

- Nem értek egyet, a minőségügy megítélése nem csökken.
- Számos új, fiatal vezető nem ismeri a MIR hozzáadott értékét.
- A minőségügyet a túlzott bürokrácia tette tönkre.
- A minőségügynek már csak támogató szerepe lehet a vállalati hierarchiában.
- A MIR vezető nem tagja a felső vezetésnek, nincs szerepe a stratégiai döntésekben.
- A minőségügynek nincs kormányzati és pályázati támogatottsága.



16.ábra: I. felmérés eredménye

II. Ön szerint milyen kvalitásokkal, kompetenciával kell rendelkeznie a közeljövő minőségügyi vezetőjének?

Válasszon az alábbiak közül:

- Legyen átfogó, holisztikus szakmai szemlélete.
- Innovatív, együttműködő és rugalmasan alkalmazkodó a gyors változásokhoz.
- Ismerje a külső és belső működési környezetet, legyen a termelés polihisztorja.
- Legyen felelősségteljes, elkötelezett és lojális a szervezettel szemben.
- Jellemezze a folyamatos tanulás (benchmarking) és a tudásátadás iránti elkötelezettség.
- Alkalmazzon bizalomgerjesztő kommunikációt munkatársaival és az „Y, Z” generációval.

A délutáni program és panelbeszélgetések zárásaként Rózsa András ISOFÓRUM elnök ismertette, hogy megjelent megjelent az Amerikai



17. ábra: II. felmérés eredménye

Minőségügyi Szervezet (ASQ) kutatási jelentése a minőség és a minőségügyi vezető jövőjéről*.

A kutatás magyar nyelven is megjelent az EOQ MNB Minőség és Megbízhatóság MM 2021/1 számában Dr. Prof. Molnár Pál által jegyezve*.

A következőkben ebből a cikkből is fogok idézni részleteket.

Az e-kereskedelem fellendülése, a technológiai fejlődés felgyorsulása és a jelentős növekedés az új évezredben olyan nyugtalan-ságot idézett elő, ami az eredményességre való koncentrált törekvések miatt elterelte a hangsúlyt a minőség meghatározó szerepéről. Annak dacára, hogy a minőség fontossága megkérdőjelezhetetlen maradt – hiszen nélküle egyetlen vállalat sem lehet versenyképes –, számos olyan témakör bukkan fel, amelyek a minőségügyi szakembereket saját üzleti értékük ismételt átgondolására és kommunikálására készítetik.

*Az ASQ kutatás néhány fontos megállapítása:

- A minőségmenedzsment általános állapotát elemezve a minőségügyi vezetőknek és szakembereknek, valamint a legfelső vezetőknek is **az a véleményük**

alakult ki, hogy jelen időszakban a minőségügy válaszüthöz érkezett.

- Elsősorban a minőségügyi vezetők szerepe fog belátható időn belül gyökeresen megváltozni. Ugyanis a minőségügyi vezetők egyre nagyobb száma – a hagyományos feladatok megtartásával – egyre többre törekszik, mivel az igen komplex minőségügyi feladatkört közvetlenül összekapcsolja a gazdasági és az üzleti trendek követésével és azok hatékony kihasználásával.
- Ennek következtében az figyelhető meg, hogy **egyre több vállalat vezetése helyezi át a minőségügyi részlegeket a „frontvonalba”,** beleértve a vevőkkel való közvetlen kapcsolattartást is, azok elvárásainak jobb megértése érdekében. Különösen vonatkozik ez a megállapítás a szolgáltatási ágazatokra.
- A globalizáció, a vevői igények kifinomulása, a rendelkezésre álló adottságok és a tudás, valamint a fenntarthatóságra való törekvések minden területen nagy hatást fejtenek ki, s ezekkel a megkérdozett minőségügyi vezetők és szakemberek, továbbá a legfelső vezetők is egyre inkább tisztában vannak.
- A jövő minőségügyi vezetőinek és szakembereinek még inkább el kell kötelezniük magukat a vevők igényeinek jobb megismerésére, a vevői (és a vevőkkel kapcsolatos) tudatosság építése, a működési kiválóság, a rendszerszerű gondolkodás és a piacra jutási idő lerövidítése iránt. Mindezen kívül ki kell alakítaniuk a vevők hangja megismerésének új változatait az Ipar 4.0 és a Minőség 4.0 megvalósulásával párhuzamosan.

A kutatási jelentésben olyan **kihívásokat soroltak fel, amelyekkel korunk minőségügyi vezetőinek és szakembereinek**

szembe kell nézniük. Ez a következő négy fő irányzatban foglalható össze*:

1. Jövedelmező növekedés;
2. Kiválóság a megvalósításban;
3. Vevői lojalitás és a vevők megtartása,
4. A lehető legoptimálisabb elérhető növekedés fenntartása.

A gazdaságot érintő legfontosabb trendekre való válaszadásból és alkalmazkodásból vezethető le már a közeli jövőben annak meghatározása, hogy **milyen befolyással rendelkezzenek a minőségügyi vezetők a vállalat vezetésében.**

A gazdálkodásokat befolyásoló tényezőkre, valamint a kihívásokra való hatékony válaszadás képessége érdekében a minőségügyi vezetők számára szükséges az:

- Elkötelezettség a vevői ismeretek feltárásának erősítése iránt:
- A működési kiválóság javítása és a piacra jutási idő lerövidítése.

A Tanács álláspontja szerint a következő további kritériumok teljesítését kell elvárunk a minőségügyi vezetőktől*:

- Legyenek a változás katalizátorai.
- Tegyük magáévá és mozdítsák elő a változásmenedzsmentet.
- Sajátítsanak el új készségeket és jártasságokat az átfogó rendszerszerű szemlélet fejlesztése érdekében.

Rózsa András a három és fél évtizedes minőségügyben eltöltött tapasztalata szerint elérkeztünk egy olyan ponthoz, amikor:

- Új tanácsadói és tanúsítói szemlélet szükséges.
- Új (minőségügyi) vezetői, holisztikus szemléletre és új munkavállalói kultúrára van szükség a vállalkozásoknál.

Kitért arra, hogy egy jó (minőségügyi) vezetőnek elsődlegesen ismernie kellene a TQM eszköztárat.

Elsősorban legyen tudatában, hogy a TQM nem rendszer, hanem különféle vezetési szemléletek, filozófiák és számos minőségügyi eszköz és módszer összessége, tárháza.

A TQM, vagy **Total Quality Management** (Teljes körű minőségmenedzsment) olyan menedzsment-filozófia, amelynek középpontjában a minőség áll, a szervezet valamennyi tagjának részvételén alapul, és hosszú távú sikerekre törekszik a fogyasztó elégedettségének, valamint a vállalat összes tagja és a társadalom hasznának figyelembevételével.

A TQM legfontosabb jellemzői:

1. **Folyamatos fejlesztés** – A vállalat minden területén a folyamatos javításra törekszik.
2. **Ügyfélközpontúság** – A vevői elégedettség érdekében minden folyamat és döntés az ügyféligények kielégítésére irányul.
3. **Munkavállalói részvétel** a termelési és szolgáltatói folyamatokban.
4. **Folyamatszemplélet** – A vállalaton belüli minden tevékenységet folyamatként kezelnek, amelyek javítására folyamatosan törekednek.
5. **Adatalapú döntéshozatal** – Az üzleti döntéseket adatokra, tényekre alapozzák.
6. **Rendszerszemléletű megközelítés** – Az egyes folyamatok összekapcsolódására, kölcsönhatásaira összpontosítanak, hogy a teljes vállalati működés harmonikus legyen.

Előbbiek értelmében érdemes elfogadni, hogy a TQM esetében elsősorban szemléletekről, filozófiákról, működési elvekről, módszerekről beszélünk. Például:

- A TQM alapelve szerint a minőség az egész vállalat működését átható szemléletmód.
- EN ISO 9001:2015 szabvány MIR 7 alapelve.
- PDCA ciklus (plan, do, check, act).
- KAIZEN 4 alapelve: rövidítés, összekapcsolás, átrendezés, egyszerűsítés.
- Lean menedzsment 5 alapelve (érték meghatározása, értékfolyamat feltérképezése, áramlás megteremtése, húzóelv kialakítása, tökéletességre való törekvés).
- Veszteség típusok (MUDA, MURA, MURI).
- 5S elvek (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke).
- EFQM Szervezeti kiválóság nézőpontok, stb.

Rózsa A. szerint napjainkban egy jó (minőségügyi) vezetőnek polihisztor szerepet kell betöltenie, felvállalnia a szervezet jó működésének és eredményességének érdekében és a következő kvalitásokkal célszerű rendelkeznie:

1. Ismerje a működési környezetet és menedzselni kell a működési folyamatokat.
2. Kezelje prioritással a minőség tudatosságot, a működési kiválóság hasznosságát, a rendszerszintű gondolkozást.
3. Folyamatos tanulás (benchmarking) és tudásátadás a munkatársaknak (Best

Practice, ÁMR, QC), az IAQ gondolkodó műhelyek (Think Tanks) lehetőségeinek, rejtelmeinek kiaknázása.

4. Bizalomerősítő kommunikációt alkalmazása (a munkahelyi generációk és nemzetiségek összehangolása).
5. Etika és erkölcs a gondolkodásban és viselkedésben.
6. Alkalmazkodó képesség (adaptáció) a gyors változásokhoz (szervezeti transzformáció, válságmenedzselés, „jóindulatú manipuláció”, azaz bevonás).
7. Legyen az innováció és változások katalizátora.
8. Jövőtervezés, hogy a szervezet agilis és fitt legyen a jövőben is.
9. Legyen a vezetőség szakmai támogatója, azaz alkalmas a „frontvonalban” dolgozni.
10. Értse és ismerje a vezetési technikákat az integrált rendszerek irányítását.
11. A kockázatmenedzsment, a projekt menedzsment, a változásmenedzselés ismerete.
12. A lean transzformáció gyakorlata, a piacra jutási idők lerövidítése.
13. Valamennyire szükséges értenie a digitalizációhoz, IPAR 4.0 és a Minőség 4.0 megvalósításához, az IoT és MI előnyeinek használatához.
14. A vezető mindenekelőtt legyen elkötelezett a szervezet céljai és ezek megvalósulását elősegítő irányítási rendszer iránt.



5. A PROBLÉMÁK ÉS A CÉLOK ALAPJÁN A MEGFELELŐ MÓDSZER VÁLASZTÁSA (1990 -2023)



Új EFQM; Új NKD	MIR; KIR; MEBIR; HACCP
Agilis működés; VUCA-AVICA Home Office; VIRTURA	Deming 18 elve; Juran Trilógia Crosby Ph.; Feigenbaum A.
Minőség 4.0; TÁVAUDIT	SPC; Pareto; BSC; QFD; QC Folyamatszabályozás
IPAR 4.0 forradalom; MI Digitalizáció; Smart Factory	7 min. eszköz; 8D; PPAP; APQP Problémamegoldás; Shiba S. Breakhstrue management
Új MIR; KIR; MEBIR; EIR; IIR; GDPR; ISO/TS 16949 Kockázatmenedzsment	Projektmenedzsment; FMEA
Fenntartható fejlődés; CSR	KAIZEN; TOYOTA PS; 5S; JIT; TPM; LEAN; 6 SIGMA; LSS
Változásmenedzsment; BPR; Benchmarking	EFQM; NMD; IIASA Shiba Díj

TECHference Ipari konferencia_20231124
18/24

18.ábra: A 3 évtized alatt alkalmazott TQM eszköztár elemei

A konferencián jelenlévő résztvevőknek, a rendezvényt szervező kollégáknak, az előadóknak, a paneltagoknak, a moderátoroknak, a hostess csapatnak és vendéglátóinknak őszintén megköszönjük aktív és lelkiismeretes munkájukat, részvételüket!

A Panelbeszélgetések kérdéseit és összefoglaló beszámolóját az ISOFÓRUM Egyesület elnöksége, Kormány Tamás (társelnök), Dr. Ködmön István (alelnök) és Rózsa András (elnök) állították össze.

A szakmai előadások az ISOFÓRUM Egyesület honlapján a következő linken találhatóak:

<https://www.isoforum.hu/Eloadasok/XXX-Nemzeti-Minoseguji-Konferencia-eloadasai>

A konferencia fotóit a www.isoforum.hu weboldalon a Fotógalériában lehet megtekinteni.

2025. szeptember 18-19. között szervezzük meg a XXXII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát.

Mindenkit nagy szeretettel vár az ISOFÓRUM Egyesület Elnöksége!

Vissza a jövőbe!

149 HORTOBÁGY EuroCity (Wien Hbf - Chop, 2024.10.18.)				
A pillanatnyi késés 33 perc.				
Társvasúttól átvett késés				
Km	Állomás	Érk.	Ind.	Vágány
	Wien Hbf		16:42	-
0	Hegyeshalom	17:25 17:51	17:28 17:54	3
11	Mosonmagyaróvár	17:35 18:01	17:36 18:03	4
47	Győr	17:54 18:22	17:56 18:25	3
114	Tatabánya	18:29 19:04	18:30 19:03	4
174	Budapest-Kelenföld	19:02 19:35	19:04 19:37	14
187	Budapest-Keleti	19:19 19:52	19:40 19:53	1
287	Sopron	21:01	21:06	-

Ha figyelmesen megnézik ezt a minőségi utastájékoztatót, akkor láthatják, hogy a vonat 1 perccel előbb elindult, mint megérkezett volna. Hiába, a modern fizika.

Decemberi számunkban egy körképet fogunk adni arról, hogy miket írnak az egyes hírportálok a vasútról, elemezzük a MÁV információs rendszerét, itt hat szigma eszközöket is igénybe fogunk venni.

A szerző főszerkesztő

Mastermind fókuszcsoportos műhelymunka a Nemzeti Minőségügyi Konferencián

Rózsa András
ISO 9000 FÓRUM elnök

A XXXI. Nemzeti minőségügyi Konferencián újdonságként alkalmaztuk első alkalommal a Mastermind* elvet a fókuszcsoportos műhelymunka megszervezésére. Ezzel a módszerrel célunk volt a csapatmunka erősítése és a toleráns gondolkodás gyakorlása.

A következőkben bemutatom röviden a Mastermind elv meghatározását és a módszer gyakorlati alkalmazásának folyamatát a szakirodalomban és közösségi médiában található információk felhasználásával*, **, ***.



1.fotó: A sakkjáték fortélyai

*Mastermind: Az elv, amely a következő szintre visz.

A Mastermind elvet először Napoleon Hill 1928-ban úgy határozza meg, mint az ötlet-

gazda csoportot, mint "a tudás és az erőfeszítés összehangolása a harmónia szellemében, két vagy több ember között egy meghatározott cél elérése érdekében".

*****"A Mastermind két, vagy több emberből álló csoport, akik tökéletes harmóniában dolgoznak egy meghatározott cél érdekében."**

*****Mi az igazi Mastermind?**

A mastermind egy teljesen egyszerű, teljesen átalakító fogalom, minden egyben. Ez egyszerűen egy csoport (társak), akik összejönnek, hogy mentorálják egymást, közösen oldják meg a problémákat, válaszoljanak egymás kérdéseire, és tanácsot és inspo kapjanak a többi tagtól, akik közös célt követnek.

**** A Mastermind egy olyan oktatási játéktípus is, amely arra ösztönzi a résztvevőket, hogy kreatív ötletekkel és megoldásokkal álljanak elő?** Használható iskolákban, vállalatoknál, baráti csoportokban, mivel serkenti a kreativitást, a problémamegoldási készséget és az együttműködést. **A játék célja, hogy a csoport az adott időn belül, nagyszámú ötletet generáljon a kérdező számára.** Ezeket az ötleteket aztán

egyenként meg lehet vitatni és finomítani, amíg elfogadható megoldás nem születik.

Az ötletbörzék jellemzően olyan csoportos tevékenységeket foglalnak magukba, mint az ötletek felírása cetlikre vagy egy táblára, de rajzolhatunk diagramok is, tehetünk fel kérdéseket is a résztvevők szellemi képességeinek serkentésére. Az ismétlődő mesterelme révén pedig a játékosok, mind a kreatív gondolkodási képességeiket, mind kommunikációs készségeiket is tudják csiszolni.



2.fotó: Az ötletbörze, mint lámpagyújtógató

****A mastermind csoport lényege,** hogy 6-8 hozzád hasonló szinten lévő vállalkozóval havonta eltöltünk egy munkanapot, ahol egy vezető irányítása mellett, rendezett keretek között segítünk egymásnak megoldani a vállalkozásunkban felmerült aktuális kihívásokat, feladatokat.

A Mastermind alkalmak megnyugtató bizonyosságot adnak arról, hogy a cégvezetői kihívások nem egyediek és nagyon is megoldhatóak.

Megoldásfókuszú találkozók

Az ülések elsődleges célja a résztvevők nehézségeinek megtárgyalása, és a megoldási lehetőségek összegyűjtése. Sok sikeres vállalkozóval fogsz megismerkedni, azonban itt nem az a cél, hogy eladd a terméked/szolgáltatásod.

****A MasterMind csoportok segítenek a hasonló gondolkodású vállalkozóknak, szakembereknek szakértői támogatást adni.**

Mivel a csoport tagjai bizalommal vannak egymás iránt, ezért bármilyen vállalkozói és szakmai problémájukban kikérik egymás véleményét.

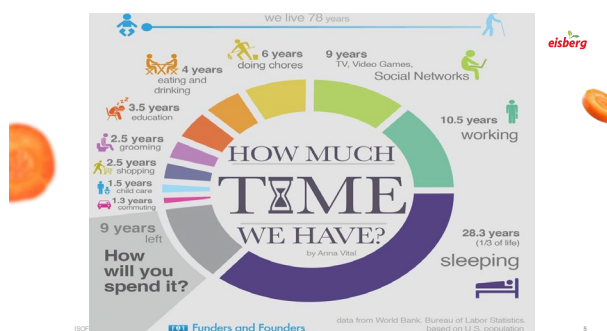
A tagok a feltett kérdésre ötleteket és lehetséges megoldásokat adnak, amit a kérdezőtől akár vissza is kérdezhetnek, hogy megvalósította-e.

Ezt azért teszik, mert jellemzően a csoport tagja egy célt szeretne elérni, vagy egy elakadásán túllépni, és ehhez kér tanácsot, de valamelyik ötletet meg is kell majd valósítani, ami akár az elhangzott ötletekből a saját gondolata is lehet.

A csoportot általában egy csoportvezető moderálja. A csoportvezető feladata, hogy próbál hasonló gondolkodású embereket egymás mellé gyűjteni, úgy, hogy meghatározott időszakonként találkozzanak egymással és egymás problémáit önzetlenül megosszák és megoldják. A csoportvezetők a csoport dinamikájára törekszenek.

****A tagoknak valamennyire érteniük kell az egyes szakterületekhez, de nem feltétlenül kell a tagoknak a kérdezővel megegyező iparágban tevékenykedni, elég ha ismerik az iparág jellemzőit.**

„Ha gyorsan akarsz menni, menj egyedül. Ha messzire akarsz eljutni, akkor menjetek együtt.” – Afrikai közmondás



3.ábra: Az időfelhasználás fontossága

A csoportvezetőnek arra is kell figyelni, hogy a csoport tagjai ne legyenek versenytársai egymásnak, akik nem együttműködő partnerek, hanem konkurensek, mert mindenki ugyanarra vágynak. A csoportvezetőnek feladata még, hogy nyílt és őszinte tanácsot adjon, legyen célorientált. Mindenkinek lehetnek egyéni céljai – de a csoportnak is kell, hogy legyen célja, mert a csoport cél nélkül nem más, mint egy baráti társalgó.

****Egyenrangú beszélgetőtársak**

Biztos lehetsz benne, hogy a csoportban olyan emberekkel találkozol, akik szintén egy vállalkozást képviselő. Abban is biztos lehetsz, hogy nekik nem kell hosszasan magyarázni a problémádat, mert sokszor azonnal meg fogják érteni a helyzeted, hisz jártak már hasonló cipőben, és saját tapasztalataik mentén fognak neked új módszereket mutatni.



4. ábra: A gondolatok gondos összehangolása

Hozzáférsz a kollektív tudáshoz.

Legyen szó bármilyen nehézségről, együtt a leoptimálisabb megoldást fogjuk megtalálni számodra. 6-8 fő esetén már az a tapasztalat, hogy 10-ből 9 alkalommal ez tényleg sikerül.

Új nézőpontokkal ismerkedhetsz meg

Mivel a résztvevők más és más iparágakból érkeznek, így az esetek többségében lesz legalább egy személy, aki teljesen más nézőpontból tudja megközelíteni az esetet. És ki tudja, talán pont erre van szükséged?!

Magabiztos leszel

Miután átbeszélte a csoporttal a témát, legtöbbször érezni fogod, hogy az elérhető legjobb megoldást választod. Viszlát, bizonytalanság!

Ezek a csoportok általában 4-9 főből állnak.

A csoportot általában egy csoportvezető moderálja. A csoportvezető feladata, hogy megpróbál hasonló gondolkodású embereket egymás mellé gyűjteni úgy, hogy meghatározott időszakonként találkozzanak egymással és egymás problémáit önzetlenül megosszák és megoldják. A csoportvezetők a csoport dinamikájára törekszenek.

Milyen témákkal foglalkozhatunk a Mastermind csoportban?

- Elindítanál valamit? Bevezetnél egy új eszközt?
- Megújítanál egy régit?
- Megszüntetnéd, ami nem megy?
- Változtatnál?
- Mit csinálj másképp?
- Választás előtt állsz, és nehézséget okoz a döntés?

Hogyan tudunk jó célokat a mesterelmére meghatározni?

A jó cél meghatározására vonatkozó kérdések, amit magunknak kell feltenni, hogy a kérdésünket prezentálni tudjuk a csoport felé:

- Mit? Mikor?
- Hol? Miért? és
- Hogyan akarom elérni?

Egyértelmű útmutatást kapsz

A valódi tapasztalatok megosztását követően az esetek többségében kézzelfogható, gyakor-

latias megoldásokkal tudsz távozni. És a legjobb az egészben, hogy erre sokszor te magad fogsz rájönni, máskor pedig a csapattagok tapasztalatából, tudásából meríthetsz.

A műhelymunka megkezdése előtt Gazsi Zoltán (Eisberg Hungary Kft, gyárigazgató) tartott nagyon érdekes érdeke előadást a „**A nézőpontváltás ereje. Mastermind módszertan a gyakorlatban**”. címmel.



5. ábra: Gazsi Zoltán inluenszer szerepben

Tájékoztatott, hogy a felmérések szerint a szervezetek 87%-ban meg vannak győződve arról, hogy a digitális technológia felforgatja a közeljövőben az iparágat, melynek következtében a nagyvállalatok vezetőképzését lényesen át kell alakítani.

A vezetőképzésre néhány érdekes, de elgondolkodtató javaslatot fogalmazott meg:

- Ne keményen dolgozz, hanem élvezettel.
- Légy képes a saját nézőpontod megváltoztatására a veszély és lehetőség megítélése során.
- Kezeld tartózkodással és ésszerűen a SM információ áradatot.
- Noha a csőlátás emberi tulajdonság fogadd el, hogy időnként paradigmaváltásra van szükség a vezetésben.
- Légy agilis és használd ki a csoportmunka és a vitakultúra előnyeit.



6. fotó: Az ötletek kipattanása gyűjt fényt...

1. Csoport. Mastermind (mesterelme) módszertan fókuszcsoportos műhelymunka

Rendezvény: XXXI. NMK, 2024.09.13.

Moderátor: Mátrai Norbert (KIH)

Csoport tagok: Kurucz Mihály István (HC), Novotny Katalin (Industriepplan), Papp István Róbert (MVM), Pék-Rácz Krisztina (SZTE), Rózsa András (ISOFÓRUM), Rőcsei Norbert (RHK).

• **Hányan vettek részt a csoportos munkában?**

A csoportmunkában az eredetileg tervezett 9 jelentkező közül végül 6 fő vett részt. Jó volt, hogy moderátorunk is sokat hozzá tudott tenni széleskörű tapasztalatait felhasználva.

• **Milyen témakörök, megoldandó problémák merültek fel?**

1. Vezetői hierarchia kezelése, vezetők bevonása, érdekérvényesítés (vezetői döntések kikényszerítése).
2. Az irányítási rendszer hatékonyságának javítása Mesterséges Intelligencia (MI) megoldásokkal. Az MI implementálásának kockázatai, nehézségei (3. fél megjelenése).
3. „80%-os teljesítményű munkatárs” továbbfejlesztése; a delegálás eszközei és korlátai.
4. Ingatlan adás-vétel követően szolgáltatási szerződés kötése egyszerűen, telefonos úton.



7.fotó: A Csoportmunka résztvevői

- **Mely témá(ka)t választottak megvitalásra?**

A tervezettnél alacsonyabb létszámú csoportnak köszönhetően lehetőség nyílt valamennyi téma kibontására, részletes megbeszélésére.

- **Hogyan zajlott a munka (moderálás, hozzászólás lehetősége, időtartás, stb.)?**

A megoldandó problémák számát alapul véve a rendelkezésre álló időkeretet előzetesen felosztottuk - amit aztán sikerült is tartani. A szó körbe járt, a hozzászólók megadták egymásnak a kölcsönös tiszteletet, nem volt jellemző az egymás szavakba vágás, vagy éppenséggel a dominanciára való törekvés.

A moderátor nagyon jól ellátta feladatát, tudta csoportosítani a problémákat, előnyös volt, hogy saját tapasztalásait is megosztotta az adott témában. Az egyes témák megbeszélését követően az összegzés is minden esetben megtörtént részéről, az időkeretre is figyelt, így igazán eredményes munkát végzett a csoport.



8.fotó: Figyelnek az 1. Csoport tagjai

- **Milyen módszert alkalmaztak a megoldás megkeresésére?**

A hasonló helyzetekről összegyűlt tapasztalatok megosztása útján kereste a csapat a megoldási lehetőségeket. Egyes esetekben a már elért, vagy éppen elmaradt eredmények bemutatása is megtörtént.

- **Mi a csoportmunka eredménye?**

Valamennyi problémát felvető csapattag kapott felhasználható megoldási javaslatot vagy javaslatcsomagot. Ezekre alapozva akár további információkat, tapasztalatokat is gyűjthetnek, melyeket aztán a saját működési környezetükben ki is próbálhatnak. A már megvalósult állapotokon nyugvó tapasztalások jó eséllyel működni is fognak.

- **Milyen következtetést vontak le a mastermind műhelymunka módszerről?**

A módszer minden csapattagnak tetszett és eredményesnek, hasznosnak is találták. Érdekes tapasztalás volt, hogy noha nagyon eltérő szakmai területekről érkeztek a tagok, mégis nagyon hasonló problémákkal találkoznak. A módszer akár egyetemi keretek között is remekül használható lehet.

A módszer kapcsán már többen is voltak, akik azon gondolkodtak, hogy a vállalatuknál a különböző vezetői szinteken érdemes lenne kipróbálni. Ezáltal tanulhatnának egymástól a vezető beosztású kollégák helyzeteket sikeresen megoldani, de legalább is meglátni a mások helyzetét és problémáit.

A csapattagok riportjai alapján a feljegyzést **Rőcsei Norbert** állította össze.

2. Csoport. Mastermind (mesterelme) módszertan fókuszcsoportos műhelymunka

Moderátor: Gazsi Zoltán (Eisberg Hungary Kft.)

A csoportos munkában 5 fő vett részt:

Kiss Dénes (Pannon-Work Zrt.)

Bozi Arnold és Madari Gábor (WHC Slovakia)

Puskás László (Paksi Atomerőmű Zrt.).

Csehkis Dalma (MOL CAMPUS)

Szertics-Méhész Diána (Edutax Kft.)

Milyen témakörök, megoldandó problémák merültek fel?

1. Munkavállalói visszajelzések a cégvezetésről. Milyen módon lehet javítani a munkavállalók elégedettségét a vezetés irányába?
2. Milyen módon lehet a munkavállalók körében népszerűsíteni egy új applikációt?
3. A fluktuáció mértéke milyen módszerekkel csökkenthető?
4. A szervezetet milyen módon lehet érzékenyíteni egy új, bevezetés előtt álló szoftver tekintetében.

Mely témá(ka)t választottak megvitatásra?

A négy témából kettő hasonló kategóriába sorolható, hiszen mind a szoftver, mind pedig az applikáció bevezetése, hasonló kihívásokat jelent az érintett cégeknek, ezért ezt a két problémakört összevontan kezeltük.

A másik két esetet külön tárgyaltuk.

Hogyan zajlott a munka (moderálás, hozzászólás lehetősége, időtartás, stb.)?

A moderátor segítségével meghatároztuk a felolgozandó témák sorrendjét és a rendelkezésünkre álló időkeretet is meghatároztuk.

Milyen módszert alkalmaztak a megoldás megkeresésére?

A csoport minden résztvevője hozzászólott a témákhoz a saját bevált, vagy éppen kudarcba fulladt gyakorlatával. Amennyiben ilyen nem

volt, a csapat közös gondolkodásba, ötletezésbe kezdett, hogy milyen megoldási lehetőségek lehetnek a felvetett probléma megoldására.

Mi a csoportmunka eredménye?

Minden felvetett probléma esetén született olyan ötlet, vagy javaslat amire a kérdező korábban nem gondolt.

Milyen következtetést vontak le a mastermind műhelymunka módszerről?

A módszerrel szemben voltak előítéletek a csoporton belül, főleg annak köszönhetően, hogy konkurens cégek is ültek egy asztalnál. Felmerült a kérdés, hogy mennyire lehet segítőkész egymással két, azonos piaci szektorban résztvevő szereplő. A módszer tematikája, a moderátor irányítása viszont teljesen elfeledtette ezt a körülményt és valós, használható ötleteket sikerült megosztanunk egymással.



9.fotó: Elmereng és gondolkozik a 2. Csoport

Az összegzést Szertics-Méhész Diána (EDUTAX Kft.) állította össze.

3. Csoport. Mastermind (mesterelme) módszeren fókuszcsoporthoz műhelymunka

Résztvevők: A csoportban 5-6 fővel vettünk részt.

Nem bővelkedtünk témában, az első felvonásban biztonság tudatosság fejlesztéséről beszélgettünk, leginkább információbiztonság tekintetében.

Természetesen, zökkenőmentesen ment a téma feldolgozása. Miután megtörtént a téma bemutatása, a többiek tisztázó kérdéseket tettek fel, majd amikor már mindenki értette mi a felvetett probléma, a javaslatok ideje következett.



10.fotó: Készülődik a 3. Csoport

Az időtartással nem volt problémánk, mert mindkét részben egy-egy témát dolgoztunk fel. Volt idő körbejárni a kiválasztott témákat. Profi moderátoraink volt, a második körben a módszer kidolgozója Gazsi Zoltán.

Milyen módszert alkalmaztak a megoldás megkeresésére?

A hozzászólásra jelentkezőket hallgattuk meg figyelmesen, akik elmondták a témában az eddigi tapasztalataikat és javaslataikat. A hozzászólások alapján esetleg újabb aspektus jutott az eszünkbe, ami tovább lendítette az ötletelést.

Mi a csoportmunka eredménye?

Arra jutottunk, hogy több oldalról szükséges a biztonság tudatosság kérdését támogatni. Teljesen új, úttörő javaslat nem érkezett, hanem tulajdonképpen a már használatban lévő módszerek következetes végzését, a számonkérés fontosságát emelném ki.

Szóba került a vezetőség szerepe és felelőssége, aki a példamutatásával járhat az élen ebben a tekintetben is.

Milyen következtetést vontak le a mastermind műhelymunka módszerről?

A magam nevében tudok a kérdésre válaszolni. Tetszett a támogató légkör, amit teremt ez a munkamódszer. Jó érzés volt megélni, hogy a felvetett probléma közös megoldásán ötleteltünk. A módszert alapvetően vezetők részére dolgozta ki Gazsi Zoltán, de azt gondolom, hogy egy szervezeti egységen belül is lehet alkalmazni, mert ezáltal a kollégák megélni az egymást támogató, segítő légkört, ami pozitívan hathat a munkahelyi légkör és a szervezeti kultúra fejlődésére.

Az összegzést Susán Janka (MVM Paksi Atomerőmű Zrt.) állította össze.

A fókuszcsoportos műhelymunka zárásaként megemlítem a szakirodalomban található kérdést és válaszokat.

*****Miért érdemes MasterMind csoportot alapítani?***

Íme néhány fő ok, amiért érdemes megfontolni a csoportindítást vagy a csoporthoz csatlakozást:

- **Ötletünkre vagy a problémánkra őszinte visszajelzés érkezik.** A csoporttagok bizalmat szavaznak egymásnak és őszintén ki mondják azt, amit mi nem feltétlenül szeretnénk hallani. Ez mindig építő jellegű kritika.
- **Gyakorolható a vezetés.** Ebben a szerepkörben gyakorolhatjuk a csoport összetartását és vezetését.
- **Csoportvezetőként kívülről ránézhetünk mások problémáira, iparágára, tudására, ötleteire.** Kívülállóként is plusz ötleteket szerezhetsz másoktól, és kapcsolatokat építhetsz.
- **Elszámoltathatóság.** A célokat nehéz tartani, de ha valaki rákérdez a következő alkalommal arra, hogy mit kell megcsinálni, akkor elkészítjük azokat a feladatokat, amiket megígértünk a csoport tagjai előtt. Egy

friss tanulmány szerint, az emberek 92%-a nem éri el céljait. A MasterMind csapattal célokat tűzünk ki, és a tagok segítenek betartani is azokat.

- **Javítja az emberek készségeit, képességeit.** A másokkal való rendszeres találkozás is javítja az emberek képességeit, a csoport miatt megtanulunk egymás iránt türelmesnek és asszertívnak lenni.

Tisztelettel és elismeréssel megköszönjük a fókuszcsoportos műhelymunka résztvevőinek, az előadónak és a moderátoroknak az aktív és együttműködő tevékenységet azzal a reménnyel, hogy egy év múlva ismét örömmel találkozunk a konferencián.

A szekció összefoglalóját Rózsa András állította össze a fókuszcsoportok által írt feljegyzések alapján.

A szakmai előadások az ISOFÓRUM Egyesület honlapján a következő linken található:

<https://www.isoforum.hu/Eloadasok/XXXI-Nemzeti-Minosegugyi-Konferencia-eloadasai>

A konferencia fotóit a www.isoforum.hu weboldalon a Fotógalériában lehet megtekinteni.

2025. szeptember 18-19. között szervezzük meg a XXXII. Nemzeti Minőségügyi Konferenciát.

Mindenkit nagy szeretettel vár az ISOFÓRUM Egyesület Elnöksége!

Források: *Internet, ChatGTP; Google Vocabulary.com; **www.netkreator.hu; [Blogcikk](#), [SVN Klub](#); ***Bizalmi Kör)

Hogyan lesz a fenntarthatósági lelkesedésből tett?



Az üzleti életben a fenntarthatósági gondolkodásnak túl kell lépnie az éghajlatváltozáson és a szén-dioxid-kibocsátáson. Stratégiai gondolkodást igényel.

A fenntarthatóság akkor válik stratégiaivá, amikor a lelkesedés világosan meghatározott prioritásokká fejlődik. A lényeges változáshoz a fenntarthatósági kezdeményezéseknek gazdaságosnak kell lenniük, és a társadalom, az ügyfelek és az azokat megvalósító vállalatok javát kell szolgálniuk – ez háromszoros nyereség.

Nincsenek azonban kész keretek és eszközök a fenntarthatósági lehetőségek stratégiai szempontú elemzésére és megvitatására. Az elmúlt években erre a célra új modelleket fejlesztettek ki és alkalmaztak számos üzleti környezetben.

Erről olvashatnak Quality Digest október 10-i honlapján. Forrás: <https://www.quality-digest.com/inside/sustainability-article/how-turn-sustainability-enthusiasm-action-101024.html>



ÓBUDAI EGYETEM
REJTŐ SÁNDOR KÖNNYŰIPARI
ÉS KÖRNYEZETMÉRNOKI KAR

Mik a legfontosabb készségek?

The 2024 Most In-Demand Skills

1. Communication
2. Customer service
3. Leadership
4. Project management
5. Management
6. Analytics
7. Teamwork
8. Sales
9. Problem-solving
10. Research

Top skill of the moment: Adaptability

Kép forrása: [LinkedIn 2024 Most In-Demand Skills](#)

[LinkedIn](#) Learning

Az ÓE Folyamatfejlesztő képzésén
a tízből hat készség
nagy mértékben fejleszthető!

Az alkalmazkodóképességről
pedig ezt gondoljuk:

*A bölcs kertész nem ültet oda
virágot, ahol letaposhatják.
Oda járda vagy kaktusz való.*

[https://rkk.uni-obuda.hu/
folyamatfejleszto-szakmernok-szakember-szakiranyu-tovabbkepzes](https://rkk.uni-obuda.hu/folyamatfejleszto-szakmernok-szakember-szakiranyu-tovabbkepzes)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

2024. október 29-i közgyűlés

A közgyűlés megtárgyalta a Társaság megszűntetésével kapcsolatos kérdéseket.

A vonatkozó szabályozás a Magyar Minőség Társaság alapszabályából:

IV. A Társaság működése

13.§ 2. A Közgyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik:

.....a végelszámoló kijelölése;

VII. A Társaság megszűnése

24.§. A Társaság megszűnik, ha

b. a közgyűlés a Társaság jogutód nélküli megszűnésének kimondásáról határoz,

feltéve mindegyik esetben, hogy a vagyoni viszonyainak lezárására irányuló megfelelő eljárás lefolytatását követően a bíróság a nyilvántartásból törli.

Határozatok:

1. A közgyűlés elfogadta a Magyar Minőség Társaság jogutód nélküli megszűntetését, 2024 december 31-el.
2. Végelszámolónak kijelölte Reizinger Zoltán ügyvezető igazgatót.



Tisztelt MMT Tagság és Olvasók!

Ajánljuk szíves figyelmükbe partnerszervezetünk alábbi levelét.

Kedves Minőségügyes Partnerünk, Barátunk!

Az elmúlt néhány év jelentős változásokat hozott Magyarország életében, átalakultak a gazdasági folyamatok, megváltoztak a társadalmi szervezetek feladatai és pozíciói.

Sajnálattal értesültünk arról, hogy a több évtizedes, sikeres minőségügy közösségépítő feladatait végző Magyar Minőség Társaság fel számolással megszűnteti tevékenységét.

Ahogy szülőként szoktuk mondani, nem iskolát választunk, hanem tanárt, így mi is azt gondoljuk, mint az ISO 9000 FÓRUM Egyesület vezetőse, hogy a több évtizedes eredményes működésünkre alapozva össze kell tartanunk a hazai minőségügy szereplőit. Közös értékünk elvitathatatlan, mert a magyar minőségügy számos olyan nagyvállalatot segített az európai és a hazai piac élére, amelyek legtöbb esetben nekünk, Nektek minőségügyi szakembereknek is köszönhető.

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöksége szeretné a Magyar Minőség Társaság tagságát megszólítani és tagjaink közé hívni az alábbi felajánlásokkal:

1. A 2024. évig a csak az MMT tagjai (jogi tagok és egyéni tagok) számára 2025. évre változatlan összegű díjbekérőt küldünk, mint az MMT tagdíj 2024. évre.
2. Az ISOFÓRUM Egyesületbe belépő volt MMT tagok esetében megőrizzük a tagsági folytonosságot, amit figyelembe veszünk az ISOFÓRUM elismerési törzsgárda rendszerében.

3. Az ISOFÓRUM Egyesületbe lépő tagok esetében is érvényes lesz a 2025. évi 7 céglátogatáson való térítésmentes részvétellel (bekészítéssel és szendvicsebédellel).
4. A fizetős szakmai konferenciákon az új tagok is a szervezési díjból 25%-os kedvezményvel vehetnek részt.

Az ISOFÓRUM Egyesületbe belépni szándékozók az alábbi linkeken tehetik meg az új tagsági regisztrációt

<http://jelentkezes.isoforum.hu/index.php/tagjelentkezesjogi>; <http://jelentkezes.isoforum.hu/index.php/tagjelentkezesgyeni>

Bízunk benne, hogy az elkövetkező években közösen munkálkodhatunk a hazai minőségügy továbbfejlesztésén, azonos érdekek és értékek mentén.

Válaszodat/Válaszukat várva, tisztelettel
üdvözlünk:

Az ISOFÓRUM Egyesület Elnöksége



Rózsa András
Elnök

KAIZEN™ Award Hungary 2025

A Kaizen Institute Hungary örömmel hirdeti meg a KAIZEN™ Award Hungary 2nd Edition pályázatot. A nemzetközi KAIZEN™ Institute a világ 16országában díjazza a kiemelkedő KAIZEN™ és Lean szervezeteket. A díjjal a KAIZEN™ elvek és gyakorlatok példaértékű, innovatív és hatékonyságmegvalósításában legjobb vállalatokat kívánjuk díjazni. Célunk emellett, hogy a versenyképességfolyamatos javítását lehetővé tévő modernvezetési módszereket megismertessük a magyarországi vállalatokkal, valamint egymástól tanuló és inspirálódó kaizen közösséget építsünk.

Kategóriák

Meghirdetett kategóriánk:

Kiválóság a KAIZEN™ alapelvek alkalmazásában

A díjra bármely magyarországi székhelyű állami vagy magánszervezet, nagy-, közepes- és kisvállalat egyaránt jelentkezhet.

A végső értékelés felmérésen alapul, melyeket tapasztalt értékelők hajtanak végre az ügyfél telephelyén, értékelve az öt KAIZEN™ alapelv gyakorlati alkalmazását:

- Vevői érték létrehozása
- Az áramlás megteremtése
- Gemba központúság
- Az emberek felhatalmazása
- Tudományosság és átláthatóság

Az öt KAIZEN™ alapelv szilárdságának vizsgálata mellett az "Előnyök nyomon követése" szakasz értékeli, hogy a szervezet milyen módon biztosítja, hogy a munkavállalók tudják, merre tart a vállalat, hogyan haladtak előre, és hogyan profitálnak az ügyfelek és a szervezet a KAIZEN™ erőfeszítésekből.

Jelentkezés

A KAIZEN™ Award Hungary díjra:

- 2 évnél nem régebbi (a benyújtási határidőhöz képest) átfogó projekttel pályázhatnak, amely bizonyítja, hogy a nevező megvalósítja a KAIZEN™ alapelvek gyakorlati alkalmazását.
- A pályázók projektjei korábban részesülhettek más (nem a Kaizen Institute által megítélt) díjban.

Értékelés

- A pályázat értékelő bizottságának tagjai kaizenben, leanben jártas, tapasztalt szakemberek, akik a Kaizen Institute Hungary és partnerei közül kerülnek ki.
- A pályázat első körében a benyújtott jelentkezési lapokat értékelik.
- A második körbe bejutott pályázatok esetében, az értékelés vállalati látogatással folytatódik. A helyszínen az 5 alapelv alapján értékeljük a pályázatokat, mint például a végrehajtott intézkedések, a folyamatos fejlesztés módszertana és eredményei.

- Az értékelő bizottság választja ki a nyerteseket.
- A bizottság fenntartja magának a jogot, hogy ne ítéljen oda díjat abban az esetben, ha egyik pályázat sem felel meg a minimális minőségi követelményeknek.
- Az értékelő bizottság döntései véglegesek és nem fellebbezhetőek.

A nevezés részletei

A pályázatban a következő témakörökre kell kitérni:

- A projekt címe
- Időtartama
- A projekt célkitűzései
- Csapattagok
- Mi volt a kiinduló állapot? SzAT-tal (számok- adatok-tények)
- Alkalmazott KAIZEN™ / lean eszközök
- Mit sikerült elérni? SzAT-tal (számok- adatok-tények)
- Tanulságok

A jelentkezési lapot Award oldalunkról tölthetik le: <https://awards.kaizen.com/local-kaizen-awards/kaizen-award-hungary/>

A projektről további információkat is be lehet küldeni a jelentkezési lapon felül, hogy az értékelő bizottság minél világosabb képet kapjon a projektről (pl. eredmény mutatók, fényképek, videók stb.).

A kitöltött jelentkezési lapot, valamint kiegészítő anyagokat az awards-hu@kaizen.com címre kell beküldeni legkésőbb 2025.01.14-ig.

Mérföldkövek

- A pályázat benyújtásának határideje: **2025.01.14.**

- A pályázatok elbírálásának első köre: **2025.01.31.**
- Helyszíni látogatások: **2025.04.30-ig.**
- KAIZEN™ Award Hungary szakmai díjátadó gála: **2025.05.21.**

Global KAIZEN™ Award

A KAIZEN™ Award Hungary nyertese automatikusan indul a nemzetközi KAIZEN™ Award Global pályázatán, ahol az országok legjobbait mérik össze a következő célok érdekében:

- A KAIZEN™ bevezetésében élen járó szervezeteket elismerjük
- A folyamatos fejlesztési törekvéseket ösztönözzük
- Az iparági vezetőket változásra ösztönözzük

Kapcsolat

Magyarország

Kaizen Institute Hungary

2335 Taksony,

Parti u. 17.

hu@kaizen.com

Global Operations

Kaizen Institute, Ltd.

Bahnhofplatz

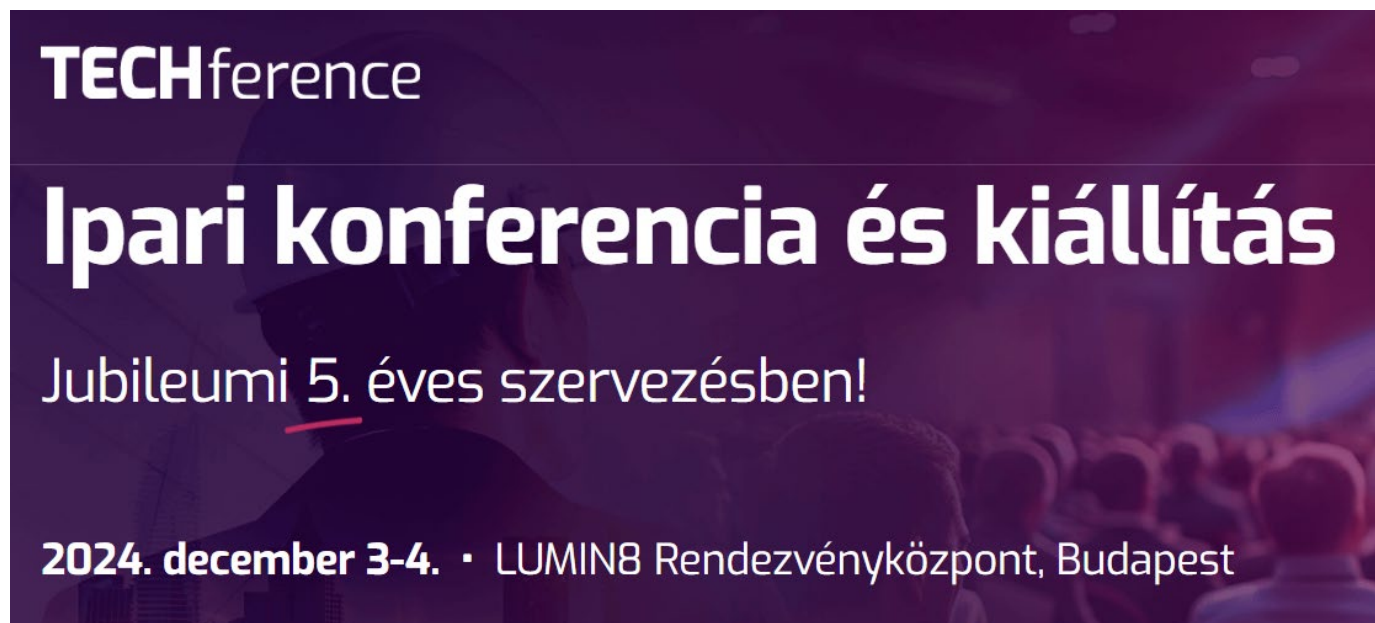
6300 Zug

Switzerland

Phone +41 (0) 41 725 42 80

pr@kaizen.com

www.kaizen.com



TECHference Ipari Konferencia: A jövő ipari innovációinak seregszemléje

A TECHference Ipari Konferencia és Kiállítás az egyik legjelentősebb ipari esemény az év utolsó negyed évében, amely évről évre összefogja a technológiai, ipari és innovációs szektor legkiemelkedőbb szereplőit. Az idei rendez-

vény célja, hogy a résztvevők betekintést nyerjenek a legfrissebb technológiai fejlesztésekbe, találkozzanak a szakma vezető szakértőivel, és megvitassák a globális és hazai ipari trendeket és kihívásokat.

Az esemény háttere és jelentősége

A digitalizáció, automatizáció, mesterséges intelligencia (AI), valamint az ipar 4.0 és 5.0 térnyerése radikálisan átalakította az ipari szektort az elmúlt évtizedben. A TECHference ezen változások élvonalában áll, összekapcsolva a legújabb technológiai újításokat a valós ipari felhasználással. A konferencia platformot nyújt a

kutatóknak, fejlesztőknek és vállalatoknak, hogy bemutassák az új technológiák gyakorlati alkalmazását, valamint együttműködési lehetőségeket kínál a különböző iparágak képviselői számára.

Főbb témák és technológiák

A konferencia egyik központi témája az automatizálás, a gyártás kapcsolata lesz az AI-al. A gyártóiparban a robotizált rendszerek egyre nagyobb szerepet kapnak, hiszen képesek a termelékenység növelésére, a költségek csökkentésére, és a minőség javítására. A legújabb fejlesztések bemutatásával a résztvevők megismerkedhetnek az önműködő rendszerek, a

mesterséges intelligenciával támogatott gyártási folyamatok, valamint a humán és gépi együttműködés új lehetőségeivel.

Egy másik fontos téma az ipari IoT (Internet of Things), amelynek segítségével a gyártási folyamatok valós időben nyomon követhetők és optimalizálhatóak. A szenzorok és a kapcsolódó rendszerek lehetővé teszik a vállalatok

száma, hogy adatokat gyűjtsenek és elemezzenek, ezáltal javítva a gyártás hatékonyságát és a döntéshozatali folyamatokat. A konferen-

Innovációk az ipari szektorban

A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás új szintre emeli az ipari folyamatokat. A konferencián számos előadás és workshop foglalkozik az AI-alapú megoldásokkal, amelyek képesek előre jelezni a termelési problémákat, optimalizálni a karbantartási időket, és növelni a termelés rugalmasságát. Emellett az intelligens gyártás területén bemutatott fejlesztések is arra mutatnak, hogy a vállalatok egyre inkább képesek reagálni a változó piaci igényekre, mindezt a rugalmasság és a hatékonyság jegyében.

Üzleti és szakmai kapcsolatok

A Techference nemcsak technológiai bemutató, hanem egyben üzleti kapcsolatépítési lehetőség is. A különböző iparágakból érkező résztvevők számára a konferencia lehetőséget biztosít új üzleti partnerek, befektetők és innovátorok megismerésére. A közös projektek, együttműködések és a technológiai transzfer lehetőségei mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az ipari szektor hatékonyabban, innovatívabban és versenyképesebben működjön.

Minőségügy a TECHference-n!

Az ISOFÓRUM Egyesület és a NEW TECHNOLOGY kapcsolata tovább épül és ez kölcsönös örömünkre szolgál.

cián olyan megoldásokat is bemutatnak, amelyekkel a vállalatok minimalizálhatják a termelési állásidőket, valamint csökkenthetik az energiaszükségletet és a környezeti terhelést.

Az energetikai hatékonyság kérdése szintén központi szerepet játszik az eseményen. A fenntarthatóság iránti igény folyamatosan növekszik, így az ipari vállalatok is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az energiafelhasználás optimalizálására. A Techference keretein belül bemutatott zöld technológiák – például az energiatárolás új módszerei és a megújuló energiaforrások integrációja – jelentős előrelépéseket mutatnak ebben a tekintetben.

A kiállítói térben különböző cégek mutatják be legújabb termékeiket és fejlesztéseiket, a látogatók pedig élőben tapasztalhatják meg a jövő technológiáit. Az interaktív bemutatók során a résztvevők saját szemükkel láthatják, hogyan működnek a legmodernebb robotok, szenzorok és adatfeldolgozó rendszerek, valamint az ipari automatizálás új generációja.



A TECHference konferenciákon harmadik alkalommal van külön „minőség szekció” a második napon. A 100 perc minőség blokkban, s az idén is aktuális témákkal szolgálunk. A szeptemberben XXXI. Nemzeti Minőségügyi Konferenciáját tartó szervezet a rendezvényeivel értéket kíván nyújtani hallgatóságának,- most is ez a cél.

A száz percet ajánljuk gyakorló termelésirányítási és minőségügyi vezetők részére, akik napi

munkájukhoz szeretnék segítséget, gyakorlatban hasznosítható ötleteket kapni.

Az ISOFÓRUM Egyesület kiállítói asztalánál is sok értékes információt nyernek a látogatók.

Az aktuális témákhoz a minőségszakma legjobb előadóiból válogattunk.

www.techference.hu



Az ESG-vel kapcsolatos környezeti szabványok – 6. rész: Biodiverzitás



A vállalati fenntarthatósági irányelv, a [CSRD](#) a magyar jogrendszer részévé vált 2024 áprilisában. Ennek értelmében a jogszabályban meghatározott vállalatok számára évente kötelezővé teszik az ESG-adatszolgáltatást. Az ESG a környezeti (Environmental), a társadalmi (Social) és a vállalatirányítási (Governance) szavak angol rövidítése. Az ESG-beszámolók tartalmát az [ESRS](#) európai fenntarthatósági jelentéstételi standardok írják elő.

[Korábban](#) összefoglalásképpen olvashattak az ESG-t támogató szabványokról, e cikkben folytatjuk az előírt kritériumok teljesítését támogató szabványok ismertetését.

A különböző környezeti témákat támogató szabványok. Biodiverzitással és ökológiai rendszerekkel kapcsolatos szabványok

A biológiai sokféleség az egészséges ökoszisztémák és a földi életet fenntartó folyamatok kritikus eleme. Alapvető fontosságú az ökoszisztémák egészségéhez, védelmet nyújt a katasztrófák ellen, hozzájárul az éghajlatváltozás enyhí-

téséhez és az ahhoz való alkalmazkodáshoz, a tiszta levegőhöz és vízhez, valamint az egészséges talajhoz. Az üzleti élet szempontjából is létfontosságú: a becslések szerint a világ GDP-jének 44 billió dollárnyi része nagymértékben vagy közepesen függ a természettől.

Az alábbi szabványok jelenleg kidolgozás alatt vannak a nemrégiben megalakult [ISO/TC 331 Biodiverzitás](#) műszaki bizottság által.

[ISO/DIS 13208](#) *Biodiversity. Vocabulary (Biodiverzitás. Szakszótár)*

A szabvány a biológiai sokféleséggel kapcsolatos fogalmakat és meghatározásokat tartalmazza – a biológiai sokféleség csökkenésének okaival (éghajlatváltozás, szennyezés, invazív fajok, erózió, talajromlás, erdőirtás stb.), a számszerűsítéssel (mérés, megfigyelés, módszerek és értékelés), a hatásokkal (ökoszisztéma-szolgáltatások) és a védekezés eszközeivel (helyreállítás, megőrzés, védelem és fenntartható használat) összefüggő kifejezéseket.

[ISO/DIS 17620](#) *Biodiversity. Process for designing and implementing biodiversity net gain in development projects (Biodiverzitás. A biodiverzitás nettó nyereségének tervezési és megvalósítási folyamata fejlesztési projekteken)*

Sokáig a gazdasági növekedés és a környezeti fenntarthatóság közötti egyensúlyt „vagy-vagy”-ként kezelték, azaz vagy feláldozták a természeti környezetet, vagy visszafogták a növekedést a természet védelme érdekében. A

közelmúltban azonban számos kezdeményezés született arra vonatkozóan, hogy a fejlesztés szerepet játszhat a környezet védelmében, helyreállításában és javításában. Az egyik ilyen kezdeményezés a biodiverzitás nettó nyeresége (biodiversity net gain, BNG). A BNG a projekttevékenységek olyan konkrét, számszerűsíthető eredménye, amely a kiindulási helyzethez képest kimutatható előnyökkel jár a biológiai sokféleség szempontjából, azaz minden természetes élőhely építkezés, termelés stb. miatti elvesztése esetén máshol nagyobb nyereséget kell elérni.

A szabványban szereplő BNG-folyamat az előkészítés, tervezés, végrehajtás, valamint az irányítás, nyomon követés és jelentéstétel szakaszain alapul oly módon, hogy ezek a szakaszok alkalmazhatók legyenek mind a biológiai sokféleségre minimális hatást gyakorló kis fejlesztések, mind a projektlehetőségek értékelését vagy stratégiai tervezést magában foglaló nagyszabású fejlesztések esetében.

ISO/DIS 17317 *Biodiversity. Requirements and guidelines for the characterization of products based on native species (Biodiverzitás. Követelmények és iránymutatások az őshonos fajokból származó termékek jellemzésére)*

A szabvány a természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodással kapcsolatos szempontokat ismerteti, amelyek pozitívan támogathatják a természetvédelmi erőfeszítéseket és az ökoszisztémák fenntartható használatát. Rangsorolja a termékeket a globális kereskedelmi érdekűnek tekintett őshonos fajok alapján, amelyek genetikai értékük védelme és a fenntartható nemzetközi kereskedelem ösztönzése érdekében szabványosítást igényelnek.

ISO/DIS 17298 *Biodiversity. Requirements and guidelines for strategically and operationally*

addressing biodiversity at the organizational level (Biodiverzitás. Követelmények és irányelvek a biológiai sokféleség szervezeti szintű stratégiai és operatív megközelítéséhez)

A dokumentum célja, hogy segítse a szervezeteket a biológiai sokféleség megőrzésének, helyreállításának és fenntartható használatának szervezeti, valamint társadalmi és környezetvédelmi stratégiájukba, illetve gyakorlatukba való beépítésében. A szabvány bármilyen típusú szervezet számára alkalmazható.

ISO/FDIS 16677-1 *Biobanking. Germplasm. Part 1: Agricultural animal species (Biobankolás. Csíraplazma. 1. rész: Mezőgazdasági állatfajták)*

Az állati genetikai erőforrások megőrzésének egyik fő eleme a csíraplazma biobankokba helyezése, melyek felhasználhatók az állati genetikai erőforrások élelmiszeripari és mezőgazdasági célú megőrzésére, valamint a meglévő genetikai sokféleség a meglévő genetikai sokféleség jövőbeli felhasználási stratégiájának harmonizálására. A szabvány ezek tekintetében ad iránymutatást.

MSZ EN ISO 15799:2023 *Talajminőség. Útmutató a talajok és talajszerű anyagok ökotoxikológiai jellemzéséhez (ISO 15799:2019)*

A szabvány útmutatást nyújt a talajok és talajanyagok (pl. feltárt és kármentesített talajok, feltöltések, töltések) ökotoxikus potenciáljának értékelésére szolgáló kísérleti módszerek kiválasztásához, tekintettel azok rendeltetésszerű használatára, valamint a vízi és talajlakó szervezetekre gyakorolt lehetséges káros hatásaira.

*Zajdon Anna
2024. október*

Útmutató az ENSZ fenntarthatófejlesztési céljainak eléréséhez



A nemrégiben megjelent [ISO/UNDP PAS 53002:2024](#) útmutató az első nyilvánosan elérhető dokumentum az SDG-k (az [ENSZ fenntartható fejlődési céljai](#)) kezelésére vonatkozóan. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének a fenntartható fejlődési célokról szóló 2024. évi jelentése szerint jelenleg az SDG-k célkitűzéseinek mindössze 17%-a halad a megvalósulás felé. Ezért e célok eléréséhez az országoknak és valamennyi ágazatnak (az egyéneknek, a kormányoknak, a közsférának, a civil társadalomnak, a nonprofit szervezeteknek és a magánszektorban) új módon kell együttműködni e célok megvalósítása érdekében.

A Covid19-világjárvány, a háborúk és az éghajlatváltozás fokozódó hatásai miatt az SDG-k most, 2024-ben sokkal aktuálisabbak, mint a 2015-ös indításukkor. Könnyű elkéservedni a célok megvalósítása felé tett előrelépést akadályozó számos tényező miatt. Ennek ellenére rendkívüli eredmények is születtek: 2015 és 2022 között az internet-hozzáféréssel rendelkezők száma világszerte 3,2 milliárdról 5,3 milliárdra nőtt. Ezek a fejlesztések azt mutatják, hogy a technológia és az innováció hogyan le-

het hatékony eszköze a fenntartható fejlődésnek és a fenntartható fejlődési célok elérésének. Bár még sok a feladat, arra kell összpontosítani, ami működik, és ahol a köz- és magánszektorbeli döntések a legnagyobb változást hozhatják.

Az **ISO/UNDP PAS 53002** kulcsfontosságú a fenntartható fejlődés holisztikus megközelítésének előmozdítása szempontjából, strukturált keretet biztosít a pozitív hatások maximalizálásához és a negatív hatások csökkentéséhez, különösen a kiszolgáltatott csoportok esetében. A proaktív intézkedések révén, valamint a fenntartható fejlődés üzleti működésbe és döntéshozatali folyamatokba való integrálásával biztosítják a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság kiegyensúlyozott megközelítését.

A dokumentum a következőket tartalmazza:

- a célkitűzések meghatározása, amelyek – amennyiben megvalósítható – összhangban vannak a vonatkozó fenntartható fejlődési célokkal és mutatókkal;
- az érintett érdekelt felekkel való együttműködés a tényleges és várható – akár előnyös, akár hátrányos – hatások azonosítása és rangsorolása érdekében;
- a tényleges és várható hatásokra vonatkozó adatok gyűjtése;
- az innovációt támogató lehetőségek kidolgozása és az ezek közötti megalapozott választás;
- olyan döntések meghozatala, amelyek figyelembe veszik a szervezet döntéseinek és te-

vékenységeinek hatásait érzékelők kockázattűrő képességét és kockázatvállalási hajlandóságát;

- a bolygó és az emberek szükségleteinek, illetve a fenntartható fejlődési célok elérésének arányos kompromisszuma.

Az **ISO/UNDP PAS 53002** célja annak elősegítése, hogy a szervezetek az elmélettől a gyakorlat, a cselekvés irányába mozduljanak a fenntartható fejlődési célok megvalósítása te-

kintetében, azaz az SDG-kre ne mint „kiegészítések” tekintsenek, hanem üzleti tevékenységük fókuszába helyezték azokat, valamint jobban összehangolják üzleti céljaikat, stratégiájukat és eredményeiket a társadalmi igényekkel – az iránymutatás a PDCA-cikluson (Plan-Do-Check-Act, tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-inkedés), a folyamatos fejlesztés átfogó modelljén alapul.

*Zajdon Anna
2024. október*

Tisztított szennyvíz felhasználása öntözésre



A növekvő vízhiány és a vízszennyezés csökkentésére irányuló erőfeszítések számos országban a

tisztított kommunális és ipari szennyvizet a meglévő vízellátás bővítésének megfelelő lehetőségévé tették, különösen az olyan alternatívákkal összehasonlítva, mint a sóatlanítás vagy a gáttakkal és víztározókkal járó új vízforrások kialakítása. A kezelt szennyvíz (más néven visszanyert víz vagy újrahasznosított víz) különböző, nem ivóvízcélú felhasználása lehetséges. A tisztított szennyvíz felhasználásának jellemző alkalmazási területei közé tartozik a mezőgazdasági és kertészeti öntözés, az ipari újrafelhasználás és a talajvíz feltöltése, valamint újabb és gyorsan növekvő alkalmazás a különböző városi, rekreációs és környezetvédelmi célú felhasználás.

A tisztított szennyvíz alkalmassága egy adott típusú újrafelhasználásra a szennyvíz rendelkez-

zésre állása (mennyisége) és az egész évi öntözési vízigény, valamint a vízminőség és az egyedi felhasználási követelmények közötti összeegyeztethetőségtől függ. Az öntözővíz újrafelhasználása a vízminőségtől, az öntözővíz alkalmazási módjától, a talaj jellemzőitől, az éghajlati viszonyoktól és az agronómiai gyakorlatoktól függően bizonyos egészségügyi és környezeti kockázatokat hordozhat. Következésképpen a közegészségügyet, valamint a lehetséges agronómiai és környezeti káros hatásokat az öntözésre szánt víz újrafelhasználására irányuló projektek sikeres fejlesztése során kiemelt fontosságú elemként kell figyelembe venni. Az ilyen lehetséges káros hatások megelőzése érdekében alapvető fontosságú a tisztított szennyvíz felhasználására vonatkozó iránymutatások kidolgozása és alkalmazása.

Az ISO e tárgyban dolgozta/dolgozza ki az [ISO 16075 szabványsorozat](#)ot, *Irányelvek a tisztított szennyvíz öntözésre történő felhasználásáról* célzó projektekhez fő címmel, amelyből a megjelent 1–6. rész be van vezetve magyar nemzeti szabványként, míg a 7. rész még kidolgozás

alatt áll. Az egymást követő részek foglalkoznak a projekt alapelveivel, kidolgozásával, a monitoringgal (1–4. rész), valamint a kezelt szennyvíz fertőtlenítésével (5. rész), a trágyázással (6. rész) és a készülő 7. rész a sportpályákon való felhasználással.

A szabványok útmutatást adnak a mezőgazdasági növények, kertek és kertészeti területek korlátlan és korlátozott öntözésére szolgáló tisztított szennyvízzel történő vízviasszaforratási projektek egészséges, hidrológiai, környezetvédelmi működéséhez, nyomon követéséhez és karbantartásához. A szolgáltatott tisztított szennyvíz minőségének tükröznie kell a lehetséges felhasználási módokat a növények (egészségügyi és agronómiai) érzékenysége, a vízforrások (a projektterület hidrológiai érzékenysége), a talaj és az éghajlati viszonyok szerint.

A most készülő 7. rész a golfpályák és egyéb sportpályák üzemeltetőit szándékozik támogatni a gyep öntözéséhez szükséges víz újrafelhasználási rendszerének megvalósításában.

A dokumentum célja, hogy támogassa a szabályozó hatóságokat, az érdekelt feleket és/vagy a gyakorlati szakembereket abban, hogy iránymutatásokat dolgozzanak ki annak biztosítására, hogy az öntözővíz újrafelhasználása az emberi egészség és a környezet szempontjából biztonságos legyen, emellett ne legyen negatív hatással a gyepfű minőségére, lehetővé téve ezzel a gyakorlat jobb társadalmi elfogadottságának előmozdítását.

A szabványok magyar nyelvű változatának kidolgozásához az MSZT várja azon cégek, szolgáltatók, szervezetek stb. jelentkezését, akik az MSZT-vel együttműködve támogatnák a szabvány magyar nyelvű kiadását. A támogatással kapcsolatban további információért, kérjük, keressen bennünket a szabvtit@mszt.hu elérhetőségen.

*Zajdon Anna
2024. október*

Megfelelőségirányítás

A szervezetek belső vizsgálatai



2024. október 1-jén megjelent az [MSZ ISO/TS 37008:2024](#) Szervezetek belső vizsgálatai. Útmutató műszaki specifikáció magyar nyelvű változata.

A szervezetek belső vizsgálata a megfelelőségirányítási rendszer része. Az **MSZ ISO/TS 37008** más szabványok, mint például az [MSZ ISO 37301](#), az [MSZ ISO 37001](#) és az [MSZ ISO 37002](#) bevezetéséhez is segítséget nyújthat.

A műszaki specifikáció útmutatást nyújt a szervezetek számára a belső vizsgálatok bevezetéséhez a következő alapelvek szerint:

- **függetlenség:** a vizsgálócsoporthoz személyes preferenciák nélkül, a vizsgálat alá vont személlyel, a visszaélést bejelentő személlyel és más érdekelt felekkel való kapcsolat és befolyásolás nélkül jár el;
- **bizalmasság:** a vizsgálat keretében szerzett valamennyi dokumentumot és információt bizalmasan és érzékenyen kezelik. A dokumentumok és információk csak a „szükséges ismeret” elve alapján tárhatók fel;

- felkészültség (kompetencia) és szakértelem: a belső vizsgálatot olyan vizsgálók folytatják le, akik szakértői készségekkel, ismeretekkel, tapasztalattal, hozzáállással és adottsággal rendelkeznek munkájuk minőségének biztosítása érdekében;
- objektivitás és pártatlanság: a megfelelő belső vizsgálat összeférhetetlenségtől mentes, és tényszerű bizonyítékokon alapul. A vizsgálatot nem befolyásolhatják személyes érzések, értelmezések vagy előítéletek;
- jogszerűség és törvényesség: a belső vizsgálatot kidolgozó vagy lefolytató személyek azonosítják a rendeleteket, valamint az alkalmazandó szabályzatokat és törvényeket

a vizsgálat jogszerűségének biztosítása érdekében.

A belső vizsgálat hasznos eszköz lehet egy szervezet számára a kockázatok azonosításához is. A kockázatok egyértelmű azonosításával a szervezet elemezheti a nemmegfelelés alapvető okait, és intézkedéseket tervezhet a kockázatok felügyeletére.

A műszaki specifikáció magyar nyelvű kiadásának elkészítéséhez a **MÁV Magyar Államvasutak Zrt.** járult hozzá.

Antal Andrea Zsuzsanna
2024. október

Új európai műszaki bizottság az adatkezelés, az adatterek, a felhő és a peremhálózatok témakörében



Az adat az innováció motorja, átalakítja az iparágakat és ala-

kítja Európa digitális gazdaságának jövőjét. Mivel az adatok az átalakulás középpontjában állnak, létfontosságú, hogy az adatokat mindenki számára hozzáférhetővé tegyük, ugyanakkor gondoskodjunk azok biztonságáról. E jövőkép támogatására a CEN és a CENELEC egy új közös műszaki bizottságot hozott létre, JTC 25 *Adatkezelés, adatterek, felhő és peremhálózatok* néven.

Az újonnan létrehozott JTC 25 olyan szabványokat fog kidolgozni, amelyek támogatják a digitalizáció széles körű elterjedését és az EU egységes digitális piacának létrehozását. A cél

az, hogy az európai ipar hatékonyabb, termelékenyebb, versenyképesebb legyen és teljes mértékben a globális digitális piac integráns részét képezze.

A JTC 25 munkája hozzájárul a megfelelési költségek és a piacra lépési korlátok csökkentéséhez, az innováció és a versenyképesség fokozásához, a zökkenőmentes adatcsere megkönnyítéséhez és az üzleti lehetőségek megteremtéséhez. Különös hangsúlyt kap az interoperabilitás biztosítása. Az adatvezérelt innováció továbbá számos terület, például az egészségügy, a közlekedés és a környezeti fenntarthatóság javát szolgálhatja.

E fontos munka elindítása érdekében a CEN és a CENELEC közös műszaki bizottságának első

plenáris ülését 2024. szeptember 20-án tartották Brüsszelben. Az UNI, az olasz szabványügyi szervezet az informatikára szakosodott szövetségi szervezetén, az UNINFO-n keresztül látja el a titkársági feladatokat.

Az UNINFO szerint „ez a bizottság kulcsfontosságú szerepet fog játszani az adatkezeléshez, az adatterületekhez, a felhő- és a peremhálózati technológiákhoz szükséges szabványok európai szintű kidolgozásában. Az innováció ösztönzésével és az interoperabilitás biztosításával célunk az uniós ipar hatékonyságának, termelékenységének és globális versenyképességének növelése. Megalapozzuk a globális digitális gazdaságba teljes mértékben integrált, szilárd digitális jövő alapjait”.

„A JTC 25 nyitóülése nagy sikerrel zárult. A JTC 25 széles körű részvétel mellett megállapodott egy olyan munkastruktúráról, amely az adatmegosztási jogszabályra (Data Act) vonatkozó szabványosítási kérelemtervezet követelményeinek kielégítésére szolgál, és felkészült a JTC hatáskörébe tartozó további munkára. Egy olyan csoportot állítottunk össze, amely nyílt és

együttműködésre törekvő megbeszéléseket kíván folytatni. Alig várom a velük való együttműködést” – tette hozzá Sebastian Steinbuss, a CEN/CLC JTC 25 elnöke.

Az MSZT várja azon érintett szervezetek, vállalatok képviselőinek jelentkezését, akik a bizottság munkájában részt kívánnak venni.



Kép az alakuló ülésről

Forrás: [A CEN-CENELEC honlapja](#)

Nagy Gábor
2024. október

Kézilámpák



A Magyar Szabványügyi Testület 2024. október 1-jén közzétette az [MSZ EN 60598-2-8:2014](#) Lámpatestek. 2-8. rész: Kiegészítő követelmé-

nyek. Kézilámpák (IEC 60598-2-8:2013) szabvány magyar nyelvű változatát.

A dokumentum azoknak a legfeljebb 250 V hálózati feszültségről működő kézilámpáknak és hasonló hordozható lámpatesteknek a követelményeit határozza meg, amelyeket

használatuk során kézben tartanak, felakasztanak vagy egy felületre támasztanak.

Az **MSZ EN 60598-2-8** alkalmazási területe magában foglalja a tartófelületre felfogó eszközökkel, például szárnyas csavarral, csíptetővel vagy mágnessel rögzíthető kézilámpákat és a tartályok belsejének megtekintésére használt lámpatesteket is.

A szabványt az [MSZ EN IEC 60598-1](#) Lámpatestek. 1. rész: Általános követelmények és vizsgálatok szabvánnyal együtt kell alkalmazni.

Nagy Gábor
2024. október

Tartalomjegyzék

Magyar Minőség XXXIII. évfolyam 11. szám 2024. november

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

[Bevezető – Tóth Csaba László](#)

[Ideális munkahely Kelet-Közép-Európában 1. rész – Módosné dr. Szalai Szilvia, Jenei Szonja, Dr Kálmán Botond Géza and Prof. Dr. Poór József](#)

[A XXXI. NMK Konferencia köszöntése – Rózsa András](#)

[A XXXI. NMK Konferencia összefoglalója – Rózsa András](#)

[A panelbeszélgetések összefoglalója – Rózsa András](#)

[Mastermind műhelymunka a konferencián – Rózsa András](#)

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

[A MMT Közgyűlésének határozata](#)

[Az ISOFÓRUM felhívása a MMT tagjaihoz](#)

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK ÉS BESZÁMOLÓK

[Kaizen Award 2025 – Meghirdetés](#)

[TECHference Konferencia 2024 – Meghívó](#)

[Hírek a szabványok világából](#)

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

[Upfront – Csaba László TÓTH](#)

[Ideal Workplace in East Central Europe, Chapter 1 – Szilvia MÓDOSNÉ Dr. SZALAI, Szonja JENEI, Dr. Botond Géza KÁLMÁN and Prof. Dr. József POÓR](#)

[Welcome to the XXXI. NMK Conference – András RÓZSA](#)

[Conference Summary – András RÓZSA](#)

[Panel discussions at the conference - Summary - András RÓZSA](#)

[Mastermind workshop at the conference - András RÓZSA](#)

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

[Decision of the General Assambly of HSQ](#)

[ISOFÓRUM's call to HSQ members](#)

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

[XI. Century Company Kaizen Award 2025 - Announcement](#)

[TECHference Conference 2024 - Invitation](#)

[News from the World of Standards](#)