

# JÓK A LEGJOBBAK KÖZÜL

## Riport Fodor Tamással

„... Azt tudom tanácsolni a vezetőknek, hogy minden lehetőséget ragadjanak meg a jó gyakorlatok elsajátítására: induljanak versenyeken, látogassák meg a konkurens cégeket, vegyenek részt konferenciákon, keressenek jó gyakorlatokat az interneten és fedezzék fel, hogy miben, hogyan és hová fejlődjenek.”



**Fodor Tamás**

- *Kedves Tamás, kezdjünk egy rövid szakmai önéletrajzzal!*
  - 1966-ban szereztem diplomát a Budapesti Műszaki Egyetem Villamosmérnöki Karán. A Videoton célműszerfejlesztésén kezdtem dolgozni. Én vezettem a Kairóba szállított TV gyártósor célműszerezését. A számítástechnikai profil indulása (1971) után, távgépírókat, modemeket, terminálokat fejlesztettem az Adatátviteli Osztály vezetőjeként. 1976-tól az Alkalmazói Szoftver Labort irányítottam, ahol adatrögzítő, szövegszerkesztő, termelésirányítási, ügyviteli szoftverrendszereket terveztünk és valósítottunk meg.
- 1982-től a KFKI, SZKI és Videoton közös vállalata, a Számítástechnikai Kísérleti Üzem Betéti Társulás igazgatójává neveztek ki. Videoton technológiával itt gyártottuk a két budapesti intézet fejlesztéseit (TPA, R15) és a Videoton speciális rendszereit, mint pl. Ferihegy 2 utastájékoztató rendszerét. 1987-től a Videoton Automatika igazgatójaként, az új profil, a robotika és automatizálás bevezetése volt a feladatom. Ennek eredménye egy szerelő-, egy hegesztő, egy oktató robot és egy szerszámgép vezérlő kifejlesztése és gyártása lett.
- 1992-től a Ganz Gépgyár csoportnál, a Ganz–David Brown (GDB) és a Ganz Vagon vezérigazgatójaként dolgoztam. A GDB vasúti hajtóműveket fejlesztett és gyártott, pl. a debreceni villamos hajtóművét. A cég

1997-ben BNV Díjat kapott a padlóalatti hidrodinamikus vasúti sebességváltó kifejlesztéséért. 1998-ban diplomát szereztem a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán.

2002-től a környezetvédelem területén tevékenykedő Körte–Organica Zrt., később a Körte Zrt. igazgatósági tagja és vezérigazgatója voltam. A Körte–Organica 2003-ban Innovációs Nagydíjat, 2004-ben pedig az Év Vállalata címet nyerte el.

2008-2013-ig nyugdíjas egyéni vállalkozóként vezetési tanácsadással foglalkoztam.

Sokszor hívtak különböző, elsősorban vállalatfejlesztéssel, szervezet fejlesztéssel foglalkozó konferenciák előadójának.

- *A minőségszakma hazai nagy öregjei közé sorolnak (bocsánat az öreg jelzőért). Mit tanácsolsz a pályakezdés előtt álló fiataloknak, ha minőségügyi területek felé kacsingatnak? Leginkább milyen készségekre lesz szükségük?*
- Egy minőségügyi szakember nap mint nap találkozik megoldásra váró, összetett problémákkal. Ezért a komplex problémamegoldást helyezem a középpontba és ennek sikeres menedzselése további fontos készségek meglétét követeli meg. Ilyen az együttműködési és kommunikációs, tárgyalástechnikai készség. Egy komplex probléma megoldása több személyhez, szervezethez vagy folyamathoz kapcsolódik és az érdekeltekkel hatékony együttműködést kell kialakítani, amelybe a csapatok kezelése és a hatékony kommunikáció is beletartozik. A fiatalok mindennapi eszköze a mobiltelefon, ezért hajlamosak mail vagy sms alapú üzenetekre, levelezésre. Ne felejtsek, hogy a személyes gondolatcsere, feladat megbeszélések ezekhez kapcsolódó meggyőzések és motiválások jóval hatékonyabbak tudnak lenni.
- *A magyar Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete vagy. Mit jelent számodra ez az elismerés?*
- 1999-ben kaptam a korábbi herendi kisplasztikát. Lakásunk nagyszobájában őrzöm. Nagyon büszke vagyok erre a díjra! Talán szakmai pályafutásom legszebb éveire emlékeztet, amikor egy angol-magyar vegyesvállalatot fejlesztettünk munkatársaimmal, a csőd széléről sikerült nyereséggé tenni: Nemzeti Minőségi Díjat nyertünk, majd az Európai Minőségi Díj versenyen döntősök lettünk.
- *A IIASA - Shiba díjat nemcsak hírből ismered!*
- A Videoton Automatika vállalat is megkapta ezt a díjat nagyvállalat kategóriában. Ennek a sikeres vegyesvállalatnak az igazgatója voltam. A Figyelő toplistáján 1989-ben a nyereségmutató szerint a 2. helyet foglaltuk el. Így ért bennünket a szovjet piaci lehetőségek nagymértékű csökkenése 1990-ben, amely súlyosan érintette a céget. Ebben az időszakban vállalatunk részt vett az Ipari Minisztérium által támogatott, Shiba professzor által irányított ÁMR (Átfogó Minőségirányítási Rendszer, azaz TQM) programban és az ott tanultak alapján, a már megboldogult Bodor Pál segítségével kidolgoztunk egy válságkezelő programot, amellyel pályáztunk az IIASA - Shiba díjra. Nyertünk. A díj oklevelének másolata bekeretezve a dolgozószobámban van és a minőség nagykövete címhez hasonlóan szép emlékeket ébreszt bennem.
- *Mi a véleményed a TQM eszközök és módszerek gyakorlati alkalmazásáról a honi környezetben?*
- 2017-ben megjelent *Egyre jobban című e-könyvem* a TQM-ről szól és a 10. sz. melléklete egy kérdőíves felmérés, amelyet hazai kkv-k válaszai alapján állítottam össze, A részletes, táblázatokat és diagramokat tartalmazó írás *Felmérés a hazai kkv-k folyamatalapú menedzsmentjéről* címmel letölthető a webshopomból. A TQM eszközei és módszerei vonatkozásában a legfontosabb megállapításai a következők:

A folyamatok javítása, fejlesztése során használt TQM alapelv közül 3 olyan van, amelyet a kkv-k 50%-nál nagyobb arányban alkalmaznak. Ezek a bevonás-felhatalmazás, a tényszerűség és a vevői elégedettség mérése. Az egyik legfontosabb, a folyamatos fejlesztést, csupán a vállalatok 31%-a használja. Munkatársi elégedettség felmérést is mindössze 32% végez.

A kérdőívben szereplő 15 korszerű fejlesztési eszköz és módszer közül csak hatot használnak 30%-nál nagyobb arányban a felmérésben résztvevő vállalatok. Olyan hasznos eszközöket, mint a Gantt diagram, a hasonlósági diagram és Pareto diagram, a kkv-k nagyon alacsony arányban alkalmaznak.

A kérdőívben felsorolt 40 mutató közül csak 7 indikátort jelölt be a kis- és középvállalatok nagyobb mint 40 %-a olyannak, amelyek a fejlesztés következtében javultak, fejlődtek. A cégek 51%-a jelölte meg azt, hogy a várakozásnak megfelelően fejlődtek a megjelölt mutatószámok.

Mintha a külföldi többségi tulajdonú, az alkalmazott ügyvezetők által irányított vállalatok jobban állnának ezen a téren, mint a magyar tulajdonú, illetve a tulajdonosok által vezetett cégek.

Ezek a megállapítások összhangban vannak a tanácsadási munkám tapasztalataival.

- *Hogyan gondolkodsz a benchmarkingról? Mit tanácsolsz cégvezetőinknek a jó gyakorlatok adaptálásával kapcsolatban?*
- Amikor a Ganz-David Brown Kft, Nemzeti Minőségi Díjat nyert, felmerült az Európai Minőségi Díjra történő pályázás kérdése, lehetősége. Nem pályáztunk azonnal, csak két év múlva. Ez alatt EFQM auditori munkát vállaltam annak érdekében, hogy megismerjek olyan vállalatokat, amelyek pályáztak erre a díjra és felmérjem a teljesítményeket és a fejlesztendő területeket. Úgy gondolom, ez bizonyítja, mit gondolok a benchmarkingról. Azt tudom tanácsolni a vezetőknek, hogy minden lehetőséget ragadjanak meg a jó gyakorlatok elsajátítására: induljanak versenyeken, látogassák meg a konkurens cégeket, vegyenek részt konferenciákon, keressenek jó gyakorlatokat az interneten és fedezzék fel, hogy miben, hogyan és hová fejlődjenek.
- *Jelentős a társadalmi aktivitásod. Kérlek említs ezen tisztségek közül néhányat!*
- Ma már nem vagyok aktív ezen a területen. A múltban Neumann János Számítógép-tudományi Társaság Fejér megyei titkára voltam 1976-1990-ig. Európai Minőségi Díj auditorként tevékenykedtem 1998 és 2002. között. 1998-2002 ig a Magyar Minőség Társaság Igazgatóságának tagja, utána 2015-ig a TÜV Rheinland Irányító Bizottság tagja voltam.  
  
Ezekon kívül volt Videotonos munkatársaimmal részt vettem az 1990. előtti Videoton történetének írásában és egy weblap elkészítésében, amely bemutatja a Videoton Számítástechnika és a Videoton Automatika 1990. előtti termékeit.
- *Két hónapja jelent meg az „Üzleti folyamatok fő mutatószámai” könyved. Kinek ajánlod leginkább művedet?*
- Honlapom mottója: „Kis- és középvállalatok fejlődését segítem!” A könyvemet is e célból írtam. Azoknak a vezetőknek ajánlom, akik a kkv-k területén dolgoznak és szívesen fogadnak el gyakorlati tapasztalatokat a mutatószámok alkalmazásában.
- *Nem az első kiadványodról van szó, Milyen további terveid vannak?*
- Írtam egy rövid e-könyvet a Hét tervező és menedzsment eszköz címmel. Ez letölthető a honlapomról vagy a Google Play-ről. A Kvalikon ügyvezetőjétől, Dr. Németh Balázstól kaptam buzdítást, hogy ezt nyomtatott formában is érdemes lenne megjelentetni, mert nagyon hiányzik ez a téma a hazai szakmai könyvek piacáról.

Most azon gondolkodom, hogy ezt e-könyvet bővíteném további példákkal és más, kapcsolódó módszerekkel.

- *Mit kell tudni az általad működtetett „menedzserwebshopról”?*
- A webshopomban a kkv menedzsment munkát támogató könyveimet, írásaimat és Excel sablonjaimat kínálok. Az utóbbiak saját fejlesztések, a pénzügyi és projekt tervezést segítő táblázatok. Ezt is állandóan (folyamatosan) fejlesztem. Most azon dolgozom, hogy a webshop kínálatát Progresszív Web Applikációkkal (PWA) bővítem, amelyekkel lehetőséget biztosíthatok a mobil eszközökön az Excel sablonok által nyújtott menedzsment számítások, tervezések egyszerűbb elvégzésére.
- *Sokat dolgoztál, dolgozol. Mi az, ami leginkább kikapcsol, miként regenerálódsz?*
- A könyv- és blogíráson kívül munkának tekinthető a webshopom folyamatos karbantartása és fejlesztése tartalmi és SEO szempontból. Ezeket én csinálom, hiszen számítástechnikai mérnökként dolgoztam a Videotonban és így a weblap szerkesztést, az online marketinget, a kereső optimalizálást viszonylag könnyen elsajátítottam.  
A kikapcsolódást a hobbyjaim, az olvasás és online filmnézés jelenti. Régebben rengeteget utaztunk a feleségemmel és akkor sokat fényképeztem, videóztam és archiváltam a felvételeket. Manapság ezekkel kevesebbet foglalkozom. Szeretek síelni, úszni és horgászni, valamint élvezem a kerti munkát a nyaralókban. Nagyon szeretem az angol történelmet (talán mert egyik lányom és hamarosan autómérnöki diplomát szerző unokám Angliában él), az erről szóló könyveket és filmeket. Különösen VIII Heinrich és leánya, Erzsébet kora érdekel. Nagyon sok emlék maradt fenn ezekből az időkből Warwickshirben, ahol lányoméék élnek, így ezeket szerencsém volt látni.
- *Nagyon köszönöm válaszaidat. Jó volt hallani arról, hogy nyugdíjas éveid milyen aktivitással, szorgalommal telnek. Valósuljanak meg terveid! Kívánok Neked további munkasikereket, sok örömet Családod körében és főként kiváló egészséget!*

**Sződi Sándor**