

# JÓK A LEGJOBBAK KÖZÜL

## Riport Mátrai Norberttel

„Soha nem a rendszerek dolgoztatják az embereket. Mindig az emberek működtetik a rendszereket.” Ez sokszor eszembe jut ma, amikor egyre inkább trend, hogy a rendszerektől (minőségügyi rendszerek, vállalatirányítási rendszerek, Ipar 4.0 rendszerek) várjuk a könnyű megoldást, utána pedig csodálkozunk és a rendszert szidjuk, ha nem megy, amit megálmodtunk.



**Mátrai Norbert**

- *Ezúttal nem egy rövid szakmai önéletrajz kérésével kezdeném, de eddigi pályád legjelentősebb állomásaira szeretnék rákérdezni. Alapképzettséged biotechnológus. Hűtlen maradtál ehhez a területhez?*
- A pályafutásom egy nem tudatos döntéssel indult. Az egyetem befejezése után szerettem volna maradni doktorandusz hallgatóként a biotechnológiai kutatóközpontban. Egy autóbaleset miatt kiestem pár hónapra. Időközben kedves barátom, Vajna István invitálására csatlakoztam projekt asszisztensként a Magyar Termelékenység Központba. Átmeneti pár hónapnak gondoltam, amíg a következő évben folytathatom a tanulmányaimat. Ezt a szándékomat a sors megváltoztatta, amikor későbbi tanítóm, Atsuo Ishiwara úr megajándékozott azzal, hogy egy magyar vállalatvezetői csoport kísérelésként kiutazhattam Japánba másfél hónapra. Nem ismertem sem a minőségügyet, sem a ma „Lean menedzsment” néven futó vezetési irányzatot és filozófiát, egyszerűen csak örültem, hogy eljuthatok Japánba. Ám ott minden megváltozott. **Az interjú végén csatolok egy történetet, amit örömmel osztok meg minden olvasóval.** Ez volt az a nap, amikor eldöntöttem, hogy szeretném mélyebben megismerni azt a gondolkodásmódot és módszertant, ami a valódi minőség szemlélet mögött áll.
- *Sokat dolgoztál a hazánkba települt japán nagyvállalatok beszállító fejlesztési programjainak sikeréért. Hogyan emlékszel ezekre az évekre? Vannak-e máig hasznosítható elemei ennek a munkának?*

- Kis túlzással mindent itt tanultam. Japán mesterekkel jártam hét éven keresztül, akik nem könyvből tanítottak. Amikor Ishiware úr a megbízatása végén hazarepült Japánba, a reptérre menet a taxiban megkérdeztem tőle, hogy szerinte hogyan tudnám majd folytatni ezt a „küldetést” amikor már nem lesz ott velem a mesterem (és megszűnik a Magyar Termelékenységi Központ, ami hamarosan be is következett). A válasza egyszerű volt: folytasd úgy, ahogy tanultad és sikeres leszel. A reptéren adott még egy ajándékot: egy írásvetítő fóliát. Az átlátszó fólián ez állt: „Soha nem a rendszerek dolgoztatják az embereket. Mindig az emberek működtetik a rendszereket.” Ez sokszor eszembe jut ma, amikor egyre inkább trend, hogy a rendszerektől (minőségügyi rendszerek, vállalatirányítási rendszerek, Ipar 4.0 rendszerek) várjuk a könnyű megoldást, utána pedig csodálkozunk és a rendszert szidjuk, ha nem megy, amit megálmodtunk.
- *Számtalan versenyképességi konferencia szervezése, vezetése, előadói munkája közül melyek voltak a legemlékezetesebbek?*
- A Magyar Termelékenységi Központ és a JICA (Japan International Cooperation Agency) éveken keresztül lehetőséget biztosított arra, hogy Közép-Kelet-Európa fiatal vezetői számára tartsunk versenyképességi kurzusokat, ahol Japán előadóktól tanulhattunk. Ezeket kollégáimmal én szerveztem, sok kedves ismerőst és barátot nyertem, van olyan aki a mai napig kollégám a Kaizen Institute világhálózatában. Gurabi Attila barátommal is itt ismerkedtem meg, a mai napig együtt dolgozunk tanácsadóként és az egyetemi oktatásban.
- *Tíz éven át a Magyar AOTS Társaság elnöke voltál. A magyar szakemberek továbbképzése mellett bizonyára mindez szakmai kapcsolataid és fejlődésed erősödését is jól segítette!*
- Ez így igaz, tíz év alatt több, mint 500 magyar vállalatvezető, tulajdonos járt Japánban a Magyar AOTS Társaság útjain, ezeken több alkalommal résztvevőként is utaztam a csoporttal. A mai napig tartó üzleti kapcsolatok születtek itt, és ami számomra a legfontosabb: egy ilyen tanulmányút szervezésekor találkoztam Besseney Balázs barátommal, akivel később közösen alapítottuk a mai Kaizen Institute Hungary Kft-t. 17 éve dolgozunk együtt, ami nagyon megtisztelő számomra.
- *Jelenleg a Kaizen Institute magyarországi vezető oktatója vagy. Kérlek, röviden ismertesd a Kaizennél befutott páratlan karriered történetét!*
- Ez a történet is egy véletlennel indult. 2002-ben Zsolnán, egy beszállító fejlesztési konferencián hallottam egy német úriember előadását a „Kaizen vállalati modellről”. Nekem nagyon tetszett, minden olyan dolog visszacsengett bennem, amit az elmúlt években a japán mestereimtől tanultam. A szünetben odamentem az előadóhoz, gratuláltam és névjegyet cseréltünk, az ő névjegyén ez állt: Kaizen Institute. Eltettem a névkártya gyűjtő füzetembe és elfelejtettem. Egy év múlva csengett a telefonom: ha van kedvem találkozunk a Hotel Stadionban, mert most terjeszkedik a Kaizen Institute hálózata a régiókban. Nem ismer más magyarokat a szakterületen, én szimpatikus voltam tavaly a konferencián, beszélgessünk. A megbeszélésre együtt mentünk Balázs barátommal, a végén kezét fogtunk. Így indult a történetünk. 17 éve építjük a Kaizen Institute Hungary fejlődését. Ma már nyolc kollégával dolgozunk együtt, 2022. tavaszán kiadjuk magyar nyelven az alapító Masaaki Imai úr harmadik könyvét. Nekem jó érzés (vagy inkább „jó helyen vagyok” érzés), hogy ebben a globális szinten is meghatározó szakmai közösségben dolgozhatok és fejlődhetek.

- *A Debreceni Egyetem címzetes egyetemi docensének manapság mi jelenti a legnagyobb kihívást?*
- 2011-ben indította a Debreceni Egyetem Műszaki Kara – az országban elsőként – a Lean szakmérnöki képzést. Rózsa András úr és Kormány Tamás úr jóvoltából ismerkedhettem meg Szűcs Edit dékán asszonnyal, így kezdtem el óraadó tanárként a munkámat az Egyetemen. Ezt minden alkalommal amikor tehetem - így most is - megköszönöm Editnek, Andrásnak és Tamásnak. Életem egyik legemlékezetesebb napja volt, amikor 2016-ban a diplomaosztó ünnepségen átvehettem a címzetes egyetemi docensi címet. Az elmúlt 10 év alatt több, mint 500 hallgató végezte el a Lean szakmérnöki képzést, közülük 100-an engem kértek fel konzulensnek a szakdolgozati munkájukhoz. Nekem ez az egyik legfontosabb elismerés.

Ma a legizgalmasabb kihívás a Lean szemlélet tovább terjesztése: hiszem, hogy a „Lean tudás” a speciális szakmérnöki képzésen kívül értékes lehet a jövőben számos alap- és mesterképzésen, illetve idén kezdtünk el közös gondolkodást a „Lean a középiskolai oktatásban” témában. Mindenki megnézheti a Világ gazdasági Fórum legújabb tanulmányát a munka jövőjéről, azokról a készségekről és képességekről, amelyek a „sikeres” munkavállalókat és cégeket jellemzik a közeljövőben. Amikor olvasom a TOP10-es listát ezekről a képességekről, akkor rögtön a Lean szemlélet jut az eszembe. A Lean technikák változnak, viszont a Lean szemlélet jobban kell ma, mint akár 10 évvel ezelőtt. Ennek igazán örülök.

- *Elismert minőségszakemberként bizonyára (persze docensként is) a felsőoktatással szemben is komoly elvárásaid lehetnek. A ma magyar felsőoktatás mennyire tekinti prioritásnak „minőségügyileg képzett” szakemberek kibocsájtását?*
- Elfogult vagyok a kérdésben, mert nagyon örülök, hogy részese lehetek a felsőoktatásnak. Nem gondolom, hogy én minősíthetem bármilyen irányban a mai magyar felsőoktatást. Egyet tudok: a Debreceni Egyetem Műszaki Karára büszke vagyok, látom és érzem a folyamatos szakmai fejlődést és a nyitott légkört, ami elengedhetetlen minden tudományos munkához. Köszönöm a Műszaki Kar és a Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék minden kollégájának azt a kedvességet, amivel befogadtak.  
Ha mégis kell véleményt alkotnom, akkor szerintem jó irányba haladunk, ezt látom visszatükröződni egyre több hallgató szemében.  
Akinek kétségei vannak, annak szívből ajánlom Imai úr szavait a Kaizen-ről: „Change for the better...Everyday, Everybody, Everywhere !”  
Ne azt feszegezzük, hogy a jelen állapot jó vagy rossz, tegyük érte minden nap valamit, hogy jobb legyen!
- *Nem kérdeztelek a Lean-ről, a Six Sigmáról (pedig könyveket tudnál róluk írni). Amikor legutóbb telefonon kerestelek egy Gemba, vagy Genba megbeszélésen voltál. Miért oly figyelemre méltó számodra ez a módszer? Miért ajánlanád másoknak?*
- A válaszom egyszerű (tetszik a kérdés!): „Amikor a menedzsment nem értékeli és nincs tisztában a genba-val, akkor gyakran hajlamossá válik arra, hogy az utasítások, tervek és folyamatok a tényleges igények figyelmen kívül hagyásával valósuljanak meg.“ **Masaaki Imai**
- *A magyar Minőség szerkesztőbizottsági tagjaként nagyban hozzájárultál az újság színvonalas működtetéséhez. Mikor kezdted ezt a munkát és mi motivál? Milyen fejlesztési elképzeléseid vannak?*

- 2017-ben kért fel kedves barátom, Tóth Csaba főszerkesztő úr a szerkesztőbizottsági tagságra. Örömmel vállaltam, Csabát 20 éve ismerem, a szakmát illetően hasonlóan gondolkodunk. Az újság működtetéséhez leginkább a végzett hallgatóim közreműködésével tudok hozzájárulni, számos szakdolgozatból született már szakmai cikk az elmúlt években. Szeretném folytatni ezt a vonalat, illetve vannak olyan rövid történeteim, amelyekből szívesen indítanék egy rovatot, be fogom terjeszteni a szerkesztőbizottságnak. **Az első történet máris csatolva az interjúhoz** 😊.
- *Munkabírásod határtalan. Hogyan tudsz regenerálódni?*
- Nem határtalan, egyszerűen csak szeretem, amit csinálok. Köszönöm kollégáimnak, barátaimnak és mindenkinek, aki eddig támogatott az utamon!
- *Jöjjön az ígért Történet!*
- **„Emberek, ti fordítva ültök a lovon!”**  
A gyártúra után visszamentünk a tárgyalóterembe. Kérdéseket tehetünk fel a vezetőknek. Az első kérdés a termékek minőségéről szólt. Japán, 1997 – a csoportban gyárvezetők és minőségügyi szakemberek, az érdeklődés érthető.  
A válasz: egymillió kiszállított termékből egy darabra érkezik reklamáció - és a hangsúly itt nem lefelé megy, hanem a mondat folytatódik: a következő éves célunk pedig a kiszállított selejtes termékek számának csökkentése 50%-kal. Megmutatják az ide vezető utat is, az egyes vállalati szinteken kinek mi a felelőssége és feladata a minőségfejlesztő programban, mennyi erőforrást fordítanak erre éves szinten. Háztartási készülékek alkatrészeit gyártják, szinte minden családban van a termékből.  
A számokat látva gratulálunk, mert ez a minőségszint nagyságrend(ek)kel jobb, mint az általunk ismert gyárakban az iparágban. Ezután jön az egyik gyárvezetőtől a logikus – akkor számomra is annak tűnő – hozzászólás: elhisszük, hogy a jövő éves cél elérhető, de azt nem hisszük el, hogy üzletileg megéri elérni ezt a célt. A reklamációs arány ma is jóval az iparági átlag alatt van, miért éri meg a bemutatott fejlesztési programban a vállalat erőforrásait arra fordítani, hogy a következő évben 50%-kal javuljon ez az arány?  
Vártuk a bonyolult választ: a téma minőségügyi, közgazdasági, technológiai kifejtését.  
Ehelyett az igazgató felállt és ennyit mondott: emberek, ti fordítva ültök a lovon. Az egymillió kiszállított termékből egy darab reklamáció kinek a nézőpontja: a gyártóé vagy a vevőé? A gyártóé, természetesen. Nézzük ezt a kérdést annak az egy vevőnek a szempontjából, aki megveszi a hibás terméket. Az ő szempontjából a mi selejtarányunk 100%, hiszen egy darab terméket vásárolt (jellemzően ebből az eszközből egyszerre egy darabot szoktunk venni) és ebből egy darab hibás, ez pedig 100%. Mi ezt nem engedhetjük meg magunknak.  
A mai napig, ha az igazgatói irodákhoz vezető folyosókon meglátom vagy workshopokon meghallom a „számunkra a minőség az első” szlogent, akkor ez a nap jut az eszembe és az, amit itt tanultam a vevőközpontúságról és a minőségszemléletről.
- *Válaszaidat és záró történetedet külön is megköszönöm! Kívánok további munkasikereket és hozzá kiváló egészséget!*

**Sződi Sándor**