

JÓK A LEGJOBBAK KÖZÜL

Szödi Sándor (IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. minőségügyi és oktatási vezető)

„...Számomra a minőség azóta is mindig a folyamatok jó minőségét jelenti. Ha a résztvevők ismerik a folyamat célját, érzik a saját hozzájárulásuk fontosságát, könnyebben elfogadják többletfeladatokat, akár személyes kényelmetlenségeket is a folyamat sikere érdekében.”

Beszélgetés Megyeri Józseffel



- Szeretnék kérni Tőled egy rövid szakmai életrajzot. Légy szíves főként a „Burton-Aptás” időszak előttiekre koncentrálni.
- 1982-ben végeztem a Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedés mérnöki szakán. Ebből nem igazán szervesen következően első munkahelyem a MACIVA, a Magyar Cirkusz és Varieté vállalt volt. Egy teljes cirkuszi szezont töltöttem a svéd Királyi Cirkusznál, mint zenész. Azonban még az év őszén munkába álltam az Alföldi Porcelángyár Szervezési és Számítástechnikai osztályán üzem- és munkaszervezőként. Ezt a munkahelyet azért választottam, mert a műszaki tudományok helyett jobban érdekelték a „humán” vetületek: az egyes folyamatok, azok szabályozása és menedzselése, illetve a résztvevőkre gyakorolt hatások. Jó iskolának bizonyult a Szervezési osztály: a nyolcvanas évek elején párját ritkítóan haladó szellem uralkodott, team-munkában dolgoztunk, hálótervezést alkalmaztunk, számítógépet használtunk, az évtized végén bekövetkező átalakulásokra rímelő szervezeti és működési szabályzatot dolgoztunk ki. Ezt követően egy rövid időre engedtem a csábításnak; azzal az indokkal, hogy fejlesszem a nyelvtudásom, több kis külkereskedelmi cégnél dolgoztam, kezdetben kereskedőként majd ügyvezetőként. De hamarosan visszahúzott a szívem a „Porcelánba”, pontosabban annak egyik utódcégéhez, a Burton-Aptához. '93-tól 2000-ig kereskedőként dolgoztam, a helyi nyitott szellemnek köszönhetően egyre inkább belesodródva a TQM mind kiterjedtebb alkalmazásában, illetve az önértékelések és a hozzájuk kapcsolódó akciók menedzselésébe.
- Névjegykártyádon a következő beosztás szerepel: Q & EHS Manager. Mit takar ez pontosan, mi a jelenlegi feladatod?
- 2000-ben kaptam meg a lehetőséget, hogy átvegyem a Burton-Apta minőségügyi vezetői posztját. Ez a „Q”. Azután 2004-ben az Imerys-csoport lett a tulajdonosunk. Ez a nagy nemzetközi, bár a fogyasztók által nem igazán ismert részvénytársaság elsősorban

kerámiaipari alapanyagok kitermelésével, feldolgozásával és kereskedelmével foglalkozik. Mint bányavállalat, nagy hangsúlyt fektetnek a munkabiztonságra. A felvásárlást követően hamar megtalálta a menedzsment felkérése, hogy vállaljam el az akkor már Imerys Tűzállóanyaggyártó Kft. névre hallgató cég munkabiztonsági és környezetvédelmi feladatainak koordinálását. Az „EHS” erre utal: az angol környezet, egészség és biztonság szavak kezdőbetűi.

- *Több honi konferencián hallottam már érdeklődéssel előadásaidat és úgy tudom: külföldön is többször prezentáltál. Itthon melyek voltak a kedvenc témáid?*
- A Burton-Apta 2000-ben nyerte el az EFQM Európai Minőség Díjat. Ezt követően többször kaptunk meghívást különböző rendezvényekre, ahol alkalmat kaptunk a bemutatkozásra. Az előadások során arra törekedtünk, hogy betekintést adjunk az önértékelés vezetési módszerkénti alkalmazásának műhelytitkaiba, és az általa elért eredményekbe. Kissé olyanok voltunk, mint Móricka a viccben, akinek mindenről ugyanaz jut az eszébe.
- *Külföldön milyen előadásokat tartottál?*
- A téma természetesen ott is hasonló volt. Mint friss minőségdíjas, elég széles nemzetközi érdeklődést váltottunk ki. Két momentumot emelnék ki. Bahreinben, a IFTDO (INTERNATIONAL FEDERATION OF TRAINING & DEVELOPMENT ORGANISATIONS) konferenciáján igyekeztem számokkal és példákkal szemléltetni, hogy hogyan fejlődünk az önértékelés során, és ennek illusztrációjaként be is mutattam pontszámaink alakulását. Az előadást követően egy, a díjban járatos hallgató megkeresett és kimondottan pozitív hangszóval, de röviden közölte: „ilyen nincs!” Tallinban az észt minőségügyi szervezet tartott egy konferenciát, ahol egy ír európai értékelővel képviseltük a nemzetköziséget. Az ír kolléga igazán lendületes és professzionális előadását követően léptem a színpadra, de előtte a rendezők a lelkekre kötötték, hogy az előadásom végén mindenképpen magyarul mondjak köszönetet és magyarul búcsúzzam el, mert „mindenki volt már a Balatonnál, és ezt mindenki megérti”. Így is volt, nagy tapsot kaptam.
- *Azt gondolom, hogy a Nemzeti Minőségi Díj elnyerése mellett az Európai Kiválósági Díjra vagy szakmailag a legbüszkébb? Jól sejtem?*
- Igen, határozottan. Ahogy az előzőekben utaltam is rá, a pályázatok évről-évre történő benyújtása komoly belső munkával volt megtámogatva. Mindig próbáltuk az értékelők meglátásait kategorizálni: mi az amit be kell vezetnünk, mi az amit jó lenne, de nem időszerű, és mi az ami talán félreértésen, talán nem meggyőző vagy nem elég alapos információ-átadáson alapul, így nem releváns. A javító intézkedéseket ennek megfelelően folytattuk le. Ez a munka még most is, több mint 15 év után büszkeséggel tölt el. Arra is büszke vagyok, hogy akkori munkatársaim és vezetőim milyen lelkesen álltak ez ügy mellé, részben szerény hatásomnak is köszönhetően. Vannak azért más büszkeségeim is. Büszke vagyok arra, hogy kiváló értékelő társaknak köszönhetően elég jól beletanultam a minőség díj értékelésbe, hogy hosszú ideig részt vehettem ebben a nehéz de felemelő tevékenységben. Arra is büszke vagyok, hogy az Európai Díj megnyerését követően éveken át folytattuk az önértékelést, egy általam kidolgozott, egyszerűsített séma alapján, ami azért alkalmas volt arra, hogy további fejlesztési lehetőségeket azonosítsunk.
- *2005-ben a Nemzeti Minőség Klub tagjai a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetének választottak. Váratlanul ért ez az elismerés?*
- Váratlanul, de nagyon kellemesen. Mit sem sejtve mentem a Klub ülésére, ahol a nagy öregek egyszer csak arról kezdtek beszélni, hogy ideje a fiatalabbak bevonásának és a példát mutató

fiatalabbak nagyköveti rangra emelésének. Ezzel a gondolattal egyébként teljesen egyetértve, és buzgón bólogatva, amikor jelöltként elhangzott Pónya Gábor neve, szinte villámcsapásként ért, hogy a szokásos koreográfiával ellentétben másik jelölt is akadt, én. Hogy a korábbi nagykövetek meg is szavazták mindkettőnk beválasztását, az már mennybemenetel volt. A nagyköveti rangomat szimbolizáló herendi griffmadarat azóta is a lakásunk díszhelyén tartjuk.

- *Véleményed szerint a minőségdíjakból mit profitált a Burton-Apta?*
- Azt, hogy a szervezeti kultúra kedvező alakulása, a munkatársak részvételen alapuló együttműködése, a vezetés folyamatos és tudatos, TQM szemléletű fejlesztő tevékenysége, nem is említem. Inkább egy finálisabb szempontra hívnám fel a figyelmet. A 2000-es évek elején az akkor tulajdonosunk, a Burton családi vállalkozás úgy döntött, hogy elad bennünket, 100%-ban tulajdonolt, pénzügyileg és üzletileg igen sikeres leányvállalatát. A döntés mögött minden bizonnyal a tulajdonosok életkora és visszavonulási szándéka állt. Az ebben az időszakban jelentkező befektető- és vevőjelöltek minden esetben nagy respektussal említették, hogy Európai Minőség Díjas vállalat vagyunk. A végleges vevő az Imerys lett, akik olyan magas árat fizettek értünk, melyet csak a good-will-lel magyarázhatunk. Az Imerys Tűzállóanyaggyártó divíziójának képviselői, korábbi piaci versenytársaink nem is tudták palástolni azt a tiszteletet, amit nemzetközi elismertségünk váltott ki bennük.
Az évtized vége felé beköszöntő válság hatása nem kímélte ezt az eredetileg 6 cégből álló divíziót, ma már csak hárman vagyunk. Az időközben bezárt három másik cég technológiája és piacai mind hozzánk, a magyar vállalathoz kerültek. Így jelenleg mi vagyunk a világon az egyetlen olyan tűzállóanyag-gyártó, aki képes minden termékcsoportot a portfóliójában tartani, a kordierit és mullit termékek mellett a magas alumínium-oxid tartalmú, valamint négy különböző szilícium-karbid minőségben készült termékeket. A technológiák átvétele, alkalmazása és továbbfejlesztése komoly erőfeszítéseket igényelt. Meggyőződésem, hogy ebben csoporton belüli és világszerte versenyben rég elvéreztünk volna, ha nincs meg a kollégákban és az egész szervezetben a maximális együttműködési készség, az innovativitás, az önállóság és kezdeményező-készség, amit mind a TQM-en alapuló vállalati kultúra eredményez.
- *Miként ajánlanád a mai cégvezetőknek a figyelmébe a szervezeti önértékelést?*
- A „miként”-re sajnos nincs receptem. Azt látom, saját, korlátozott de tényszerű tapasztalataim alapján, hogy a menedzserek fiatalabb generációja másként viszonyul a „minőséghez”, mint az általam ismert idősebbek. Ritka, hogy számukra a minőség többet jelentene a termék minőségénél. Fiatal vezetőtől olyat is hallottam, hogy a TQM azért rossz, mert nem veszi figyelembe a tulajdonos érdekeit. Ez a kijelentés, azon túl, hogy tárgyyszerűen sem igaz, egy egészen más, nem TQM-szerű felfogást tükröz. Itt fontosabb az erős kezű vezetés mint a felhatalmazottság és a bevonás, fontosabb a gyors reagálás, mint a stratégiai célok szem előtt tartása. Ha a mai cégvezetők is belátják a TQM alapelveinek érvényességét, beláthatják az önértékelés fontosságát és hasznosságát is. Ha nincs ez a belátás, önértékelés helyett csupán „átvilágításban” gondolkodhatunk.
- *Érdekelne, hogy mit jelent számodra a minőség? Milyen a minőségfelfogásod?*
- Amit a minőségről gondolok és érzek, azokon a tapasztalásokon alapul, amit Schleiffer Ervin mellett szereztem. Maximalizmusa, tökéletességre való törekvése a mai napig hatással van rám. Ha valamit félvállról veszek, ha egy kérdést nem járok körbe, csak a gyors megoldást keresném, mindig az jut eszembe, hogyan számolnék be erről Ervinnek.
Ő és vezetőtársai, Varga Márton és Herczegh Magdolna egy egyedülálló vezetési módszert alkalmaztak, a konszenzusos vezetést. Ez a sokszor súlyos vitákkal járó de megegyezésre

törekvő eljárás lehetővé tette a nézőpontok ütköztetését, a problémák több oldalról történő feltárását és megoldását. Ezzel a módszerrel dolgoztuk ki annak idején a vállalat folyamatait leíró eljárásokat. Számomra a minőség azóta is mindig a folyamatok jó minőségét jelenti. Ha a résztvevők ismerik a folyamat célját, érzik a saját hozzájárulásuk fontosságát, könnyebben elfogadnak többletfeladatokat, akár személyes kényelmetlenségeket is a folyamat sikere érdekében.

- *Szerinted mit tehetnénk a minőség presztizsének újra növeléséért?*
- Hát erre nem tudok mit mondani.

- *Milyen további terveid vannak munkahelyeden?*
- Tulajdonképpen csak folytatni szeretném, amit eddig is tettem. Szeretném fenntartani azt a minőségkultúrát, ami még mindig tetten érhető a régebbi munkatársak fejében és szívében, és beleplántálni azt az újakéba is. Elmondhatom, hogy alapjában véve rendben vagyunk. Szinte minden kolléga tudja és elfogadja, hogy vevőink maguk is profi keramikusok, igény szintjük igazodik az általuk előállított termékek színvonalához.
Ugyanakkor a nagyvállalati környezet folyamatosan új kihívásokat támaszt. Gyakran következnek be olyan változások, átszervezések, melyeket belső működés-rendünkben is követni kell. Legutóbb, a tavalyi év végén kis divízióunkat becsatolták a kiterjedt kerámia ipari kapcsolatrendszerrel dolgozó Imerys Ceramics divízióba, a kereskedelmi sinergiák elérése érdekében. Mivel minden termékünk kimondott vevői megrendelésre és specifikáció alapján készül, emiatt a kereskedelmi és termékfejlesztési folyamatainkat alaposan át kell gondolnunk, biztosítanunk kell az eddig főleg alapanyagokat, kerámiamasszákat értékesítő új kereskedő kollégák szakmai és módszertani képzését.

- *Miként szerzel újabb szakmai ismereteket? Hogy állsz az önképzés területén?*
- Ebből a szempontból örömmel használom ki a nagyvállalati lehetőségeket. Az Imerys, a leányvállalatok önállóságának elismerése mellett számos eljárásban dolgoz ki kötelező jellegű folyamatokat. Ezeket rendszeres belső távképzéseken ismertetik. A legutóbbi időkben kimondottan előtérbe került a dolgozói kezdeményezések bátorítása, a társadalmi felelősség-vállalás és a fenntartható fejlődés kérdésköre. Vadonatúj kezdeményezés az I-Cube, ami a lean-menedzsment gyakorlati alkalmazását jelenti. I-Cube Champion munkakörbe került munkatársam lesz felelős a hatékony munkaszervezés kidolgozásáért. Ezeket az új ismereteket, módszereket természetesen a társvállalatokkal is megbeszéljük, egyeztetjük. A jó módszerek hamar bekerülnek a vállalat-csoport példatárába.
Az Imerys-nél jól működő belső auditrendszer funkcionál. Sajnos, nem a minőség, csak a biztonság, az „EHS” területén, de ezek a nemzetközi teamekben végzett több napos helyszíni szemlék lehetőséget adnak arra is, hogy nem csak a munkabiztonság, hanem a vállalati kultúra terén is értékes tapasztalatokat gyűjtsenek.
De a minőségügy is gondoskodik az önképzésről. Aktuálisan az új ISO 9001 szabvány megjelenése kapcsán erre kimondottan szükség van.

- *Tudom, hogy szeretsz sportolni. Mi az, ami leginkább kikapcsol, pihentet, - mi a hobbid?*
- 16 éves korom óta teniszezem. A heti 2-3 alkalom nem csak kikapcsol, de jót tesz a testsúlyomnak is, bár ez nem a külső szemlélő számára talán nem egyértelmű. Másik hobbit a zene, hogy keretbe foglaljam a cikket. Klarinéton és szaxofonon játszom, jelenleg egy Elvis Presley emlékenekarban, otthon esténként pedig régi tánczenéket gitározom.

- *Köszönöm szépen válaszaidat!*

