

Munkanapló

-gyakorlati feladatok leírása

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem
Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar
Gazdálkodási-és Menedzsment FOSZK

Menyhért Nándor Béla
AOHFKM



Magyar Hegesztéstechnikai és Anyagvizsgálati Egyesülés

1. A vállalati gyakorlat leírása

1.1. Az MhtE-nél végzett feladataim rövid bemutatása

A szakmai gyakorlat utolsó (4.) félévében az előadások és gyakorlati órák keretein belül megismert módszerek alkalmazása cégeknél. Fontos, hogy minden megismert tanultakat alkalmazzunk a gyakorlati félévben, hogy legyen tapasztalatunk későbbiekben a munkánkban.

Az általunk tanult vállalat irányítás és cégvezetés során rengeteg hasznos dolgot megtanultunk, amit gyakorolhattunk a félév során. Én egy kis nehezítést választottam magamnak, ugyanis egy nem profitorientált egyesüléshez mentem dolgozni, ahol már a társasági forma is más volt a tanultakhoz képest. Ilyen cégekkel korábban nem voltam még kapcsolatban, így nagyon érdekelt ennek a működésének a megismerése.

Feladatomban az igazgató támogatása és az ő általa kiadott feladatok elvégzése volt. 4 fő feladatomban volt a gyakorlati munkám során: az első és legizgalmasabb a szakmai érdekképviselő tanulmányozása és kutatása volt. A második feladat kézenfekvőbb volt számomra, hiszen a gazdasági vezető feladatait kellett kutatom, amiben a tanulmányaim nagyban hozzájárultak az eredményes munkámhoz. Betekintést nyerhettem még külföldi projektekbe és annak lebonyolításában, valamint javaslatokkal segíthettem az igazgató munkájának megkönnyítését.

Úgy gondolom, hogy nagyon hasznos volt számomra ez a félév, hiszen az elméleti tudásom a való életben is kamatoztathattam, megtanultam csapatban dolgozni és új, számomra eddig ismeretlen dolgokat tanulhattam meg mentoraim mellett.

2. ábra a honlap címlapképe



Magyar Hegesztéstechnikai és Anyagvizsgálati Egyesülés
Ungarische Vereinigung für Schweißtechnik und Materialprüfung
Hungarian Association of Welding Technology and Material Testing

Több, mint 30 éve a magyar hegesztési szakma szolgálatában



1. ábra kiállított tanúsítvány

Tartalomjegyzék

1.	A vállalati gyakorlat leírása	2
1.1.	Az MhTE-nél végzett feladataim rövid bemutatása	2
2.	Vállalat bemutatása	4
2.1.	A vállalat helyzete a munkaerőpiacon	5
2.2.	Az MhTE előző 3 éves tevékenységének értékelése	6
2.3.	Mérleg és eredménykimutatás szerinti értékelés	6
2.4.	A vállalat honlapjának értékelése.....	7
2.5.	A vállalat megítélése a sajtóban	7
3.	Az MhTE-nél végzett munkám bemutatása	8
	(Első hét).....	8
3.1.1.	Szakmai érdekképviselő.....	8
	(Második hét).....	8
	(Harmadik és negyedik hét).....	9
	(Ötödik hét).....	10
	(Hatodik hét)	11
	(Hetedik hét)	11
3.1.2.	Vezetői információs adatbázis	12
	(Nyolcadik hét)	12
	(Kilencedik hét)	13
	(Tizedik hét).....	14
	(Tizenegyedik hét)	15
3.1.3	BET pályázat.....	16
	(Tizenkettedik hét).....	16
	(Tizenharmadik hét).....	16
3.1.4.	Kockázatmenedzsment	16
	(Tizennegyedik hét)	16
	Összegzés.....	17
4.	Irodalomjegyzék	19
5.	Ábrajegyzék	19

2. Vállalat bemutatása

A választott cégem a Magyar Hegesztéstechnikai és Anyagvizsgálati Egyesülés (továbbiakban MHtE) egy 90 tagvállalatból álló egyesülés, aminek célja:

1. a hegesztéstechnikai és anyagvizsgálati előírások, irányelvek, szabványok, műszaki követelményrendszerek véleményezése, honosítása, valamint kidolgozása;
2. a hegesztő és anyagvizsgáló képzés, továbbképzés személyi és tárgyi feltételeinek és követelményeinek meghatározása, a hazai és külföldi előírásoknak megfelelő képesítő és minősítő vizsgáztatás, illetve vizsgabizottságok szervezése;
3. a hegesztő és anyagvizsgáló képesítések és minősítések, állami kijelölések, hazai és nemzetközi akkreditációk megszerzése, a képesítő vizsgák szervezése, minősítések lefolytatása, bizonyítványok kiadása és nyilvántartása;
4. a vizsgálati eljárások, módszerek összehangolása, a termék- és üzemalkalmassági tanúsításokra akkreditációk és kijelölések megszerzése és tanúsítások végzése;
5. termelőeszközök kül- és belkereskedelme;
6. kiállítás- és konferenciaszervezés, reklámtevékenység;
7. külföldi szakintézményekkel kapcsolatok kialakítása és fejlesztése.

Az egyesülést 1990-ben alapította 31 jogi személy, akik elnököt, igazgatót és felügyelő bizottságot állítottak fel 3 évre (azóta is 3 évente tartanak vezetőségi választásokat).

Az MHtE-nek mint egyesülésnek a tagvállalatok a vezetői, ők választják meg az igazgatót és részben mondják meg, hogy mi az elvárásuk. A cég háromlábbon áll. Az első a tagvállalatok szakmai érdekképviselője, második a kiegészítő gazdaságtevékenységek végzése, a harmadik pedig az alapítvány, amivel a szakma kiemelkedő szereplőit szeretnék továbbképzésükben támogatni. Ez a háromláb határozza meg a cég működését. A tagvállalatok érdekeit közgyűléseken vitatják meg, amit az MHtE az állammal egyeztetve próbál érvényre juttatni. A kiegészítő gazdasági tevékenységet többségében a partner cégeknél végzi, de akad olyan vevő is, amely nem tagja az egyesülésnek. Tevékenységük nagyrészt a szabványalkotás és a speciális munkavégzéshez szükséges személyek, folyamatok és termékek tanúsítása fedi le.

Szakembereik leggyakrabban az ISO 9001-gyel, valamint az MS En 15085-ös vasúti járműhegesztési protokollokkal foglalkoznak. A vasúti jármű témakörében számos konferenciát rendeznek hazai szinten és nemzetközi (IIW) konferencián vesznek részt éves szinten.

<https://mhte.webnode.hu/az-mhte/az-mhte-tortenete/>

2.1. A vállalat helyzete a munkaerőpiacon

Úgy gondolom, hogy sokkal kedvezőbb ma a cég helyzete, mint 2004 előtt. Az Európai Unió csatlakozás előtt Magyarországon a TÜV-ök voltak a mérvadó, szabványalkotó cégek, ők mondták meg, hogy mik legyenek a szabványok. A TÜV Rheinland, a TÜV SÜD és a TÜV Ausztria. 2004 után viszont EU-s standard lett, amihez Magyarország is fel tudott zárkózni, így már kisebb a piaci jelentőségük Európában. A TÜV-ök jelen vannak egész Európában és a méretük miatt sokszor elfelejtenek egy nagyon fontos tényezőt, a vevőt. Rengeteg munkájuk mellett néha elfelejtenek a vevői megrendeléseikre válaszolni, így az egy másik cég felé fog fordulni. Ez az egyik ok, hogy nő a piaci szerepe az MHTE-nek Magyarországon a másik pedig az állami beruházások. Két nagyszabású fejlesztési projektbe fektetett be az ország, az egyik a vasúti járműkocsik korszerűsítése, lecserélése a másik pedig a Paks 2 projekt. Ezekben egyaránt érdekelt a cég így ez hosszabb távon folyamatos munkát eredményez.



3. ábra Paks 2



4. ábra Vasúti beruházás

2.2 Az MHtE előző 3 éves tevékenységének értékelése

Nagy változások mentek végbe a cégnél az elmúlt három év alatt. A már több mint 30 éve az igazgatói posztot betöltő Szabó Béla nyugdíjba vonult, helyére pedig a szakma egyik legkiemelkedőbb szakembere, Gayer Béla lépett. A másik nagy változás az elmúlt három évben, hogy az MHtE a Fogarassi útról a Mogyoródi útra költözött. A jobb körülményű, korszerűbb iroda, kellemesebb légkört biztosít az ott dolgozók számára. Emellett az irodát korszerű gépekkel szerelték fel, a könnyebb munkavégzés céljából, valamint a tárgyalások és az oktatások színvonalának növelése érdekében. A hatalmas tárgyaló és oktatóteremben akár 50 ember is helyet foglalhat, így közepes konferenciákat is szervezhet a cég saját telephelyére. A cég jól alkalmazkodott a koronavírus járványhelyzet okozta változásokhoz. A cég biztosította dolgozóinak a home office lehetőségét, de az irodában is dolgozhat az, akinek úgy kényelmesebb, lázmérést követően, maszk használatával és kézfertőtlenítéssel.

2.3. Mérleg és eredménykimutatás szerinti értékelés

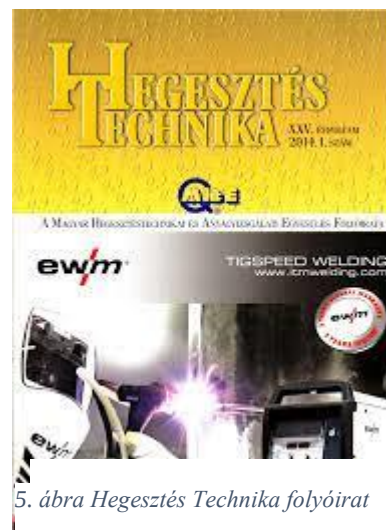
A céges adatbázisból és az e-beszamolo.im.gov.hu-s kormányoldal információi alapján az szűrhető le, hogy a vállalat évről éve pozitív hasznót termel, adóssága pedig nincs. Ez részben köszönhető a már évek óta partnereknek, mint a Miskolc Tisza Vasmű-nek vagy a BKK járműjavítónak. Volt szerencsém személyesen is bepillantást tenni ezeknek a cégeknek az életébe, ahol az adott vállalkozások hegesztő szakmérnökeivel tárgyaltunk. Másik oka, hogy már évek óta pozitív eredményt mutat a cég az pedig az új megrendelők, akik az MHtE-hez fordulnak segítségért. Legfrissebb és legnagyobb projektjük jelenleg a Paks 2 atomerőmű egyes kritikus részeinek a hegesztési tervének való elkészítése. Ez egy igen kényes terület, ahol nem szabad hibázni. A szakemberek folyamatosan dolgoznak az ügyön és javaslatokat tesznek a magyar kormánynak és az orosz atomerőmű építéseknek. Ezekkel a nagyszabású projektekkel még több nagyvállalatot meg lehet nyerni, hogy a jövőben őket válasszák, mint mérnöki tanácsadót ne a konkurens cégeket. Az alapítvány létrehozása segít elosztani és befektetni a bevételt, ami a tagokat illeti meg. Az alapítvánnyal szakemberek külföldi útját finanszírozzák, amivel elősegítik az egész szakma fejlődését. A külföldi utakon szerzett tapasztalatokat számos konferencián előadás formájában kaphatják meg az arra jelentkező cégek, személyek. A mérleg szerinti eredménykimutatásból kiderül, hogy a cégnek nincsenek beszállítói, hiszen a mérnökiroda szellemi termékekkel kereskedik, azaz szolgáltatást végez. Ennek értelmében semmilyen gyártási tevékenységet nem folytat és karbantartást se végez. Ennek a fajta vállalkozásnak számos előnye is hátránya van. Egyfelől számos egyéb tevékenység kiesik, a gyártó cégekkel szemben például árubeszerzés, csomagolás, karbantartás stb. Másrészről A szellemi termékek megszerzése egyéntől függően, lehet nehezebb, vagy könnyebb, de mindenesetre a szolgáltatás nyújtás nagy felelősséggel jár, hiszen egy kisebb hiba is végzetes lehet egy hiányos termék tanúsítás vagy személytanúsítás esetén.

2.4. A vállalat honlapjának értékelése

Az MHtE honlapja a <https://mhte.webnode.hu/>. A honlapot könnyű megtalálni, az első találat a cég rövidítésének beírásával. A honlap nem napra kész, de minden jelentős információ megtalálható rajta. Az érdeklődő ügyfél könnyedén megtalálja az összes szolgáltatást egy külön „fül” segítségével, egymás alatti felsorolásuk segített a könnyebb átláthatóságban. A keresett szolgáltatást kiválasztva több információhoz jut az érdeklődő, például megtudhatja a képzés helyét, idejét, feltételeit és díjazását. Kevés böngészéssel sok információt kaphatunk az érdekelt akkreditáció megszerzéséhez szükséges dolgokról. Az egyesülés weblapján is látszik, mennyire fontos nekik a szakma képviselése, ez elsősorban a kezdőlapra tűnik fel a mottójukból, ami: „A több, mint 30 éve a magyar hegesztési szakma szolgálatában”. Ebből kiderül egyből kiderül, hogy a magyar hegesztési szakmát szeretnék fejleszteni, öregbíteni a hírnevét, valamint a 30 év tapasztalat biztonságérzetet nyújt a megrendelő számára, hogy megbízható munkát végeznek. Ami még jól mutatja, hogy a szakmáért és a cégekért dolgozik az az, hogy a weboldal oldalán magyarnyelvű hegesztő oldalak képét rakta be elérhető linkkel, hogy az érdeklődők könnyedén megtalálhassák. Az oldalon továbbá eseményeket és annak meghívóit lehet megtalálni. Következő saját szervezésű konferenciájuk a Magyar Vasúti jármű hegesztési Anket lesz, aminek szervezésében jelenleg is részt veszek. Az oldalon továbbá a cég történetéről és annak jelentősebb mozzanatairól is kapunk egy évekre bontott részletes leírást, amiben többek között megemlíti a rendezett konferenciákat, valamint a be- és kilépő tagvállalatokat. Az éves aktuális újításokat és ár változásokat a 'hírek' fülön lehet megtekinteni. Végül de nem utolsósorban a kapcsolati rész is szervesen van felépítve, több elérhetőséggel, telefonszámokkal és e-mail címekkel, valamint google-s térképpel a cím. Itt megjelenik a ablak, ahol észrevételeket és kérdéseket tehetünk fel a cégnek. Ennek a nagyon nyilvános helyre tételével azt üzeni a cég, hogy írjunk bátran az észrevételekkel kapcsolatban, szívesen meghallgatják és segítenek nekünk.

2.5. A vállalat megítélése a sajtóban

A magyar hegesztési szakma elég kicsi ahhoz, hogy mindenki ismerjen mindenkit, ha valaki munkát szeretne rendelni, akkor már a cégben az ezzel foglalkozó személyt fogja keresni. A piacon a külföldi konkurenciákkal kell megküzdenie, de szerencsére békésen tudnak dolgozni egymás mellett anélkül, hogy egymás munkájába beleszólnának. A mérnökirodának nem kell magát úgy reklámoznia, mint egy játék vagy egy gépjármű gyártó cégnek, akiknek a vevőközönséget kell meggyőznie, hogy miért az ő termékeiket válasszák. Előfordul, hogy a partner cégeknél, csak az MHtE-vel kapcsolatban lévő személy ismeri a hegesztő céget, mivel a másoknak nincs érdekük vele kapcsolatban. Ezek tudatában nem nehéz leszűzni, hogy a cég nem igen gyakran fordul elő országos napilapokban vagy az esti híradóban. Viszont a vállalat saját költségén folyóiratot vezet, ami negyed évente frissül és ingyen elérhetővé teszi tagok számára és fizetőssé a szakma további résztvevőinek. Az újságban többek között írnak fiatal mérnökök munkájáról, elismeréseikről, cégek írnak bele újításaikról, de szó esik benne változásokról is. Az újságot egyetemi professzorok is írják, akik a munkáikat és



5. ábra Hegesztés Technika folyóirat

tapasztalataikat osztják meg az olvasóközönséggel. Ezzel a folyóirattal az MHtE közelebb hozza egymáshoz a szakmát. Így könnyedén tájékozódhatnak a negyedév legfontosabb változásairól, történéseiről.

3. Az MHtE-nél végzett munkám bemutatása

A cégnél négy önálló feladatot kaptam plusz egy tanuló, 'szemlélő' szerepet, amikor is részese lehettem tárgyalásoknak és az auditálás folyamatába betekintést nyerhettem. Ezekkel a feladatokkal egyenként több hetet foglalkoztam. Közben folyamatosan tanulmányoztam az audit anyagait és a szabványokat. Ezeket szeretném heti lebontásban most bemutatni.

(Első hét)

Szakmai gyakorlatom elején nagyon izgatott voltam, hogy egy új, számomra eddig ismeretlen területbe pillanthattam be. Az első napomon az igazgatóval tárgyaltam, ahol részleteztük mit is vár el tőlem a gyakorlati félév során. Azon a napon a havi online munkaértekezleten bemutatott a munkatársaknak és elmondta nekem, ki mivel foglalkozik. Mindenki türelmes volt velem és segítőkészek voltak a félév során. Két mentort jelöltek ki számomra. Az egyik mentorom, kapcsolattartóm Borhy István, aki minősített hegesztő szakmérnök, ő segített betekintést nyerni a szakmai fortélyaiába, a cég mindennapi életét bemutatni nekem, és a cég munkaerő piaci helyzetét ismertetni velem. A másik mentoromnak Bakos Leventét jelölték ki, aki a nemzetközi kapcsolatokért felelős igazgatóhelyettes a cégnél. Fiatalos és ambíciózus lendülete segített a gondolkodásmódom kialakításában.

Nagyon lelkes voltam és nagyon vártam a kihívásokat. Örültem, hogy szabad kezet adnak a munkám során és csak a témát adják meg és nekem kell a kutatómunkát végezniem hozzá. Aztán egyre inkább kénytelen voltam belátni, hogy ez a feladat nem is egyszerű pláne, úgyhogy eddig még mindig volt valaki, aki az utasításokat és az instrukciókat adta. Ennek most hiányában voltam, de sokat tanultam belőle, jó lecke volt, ezt is megtapasztaltam.

A cégnél próbáltak a tanulmányaimhoz illeszkedő feladatot biztosítani számomra, ennek örültem, hisz kamatoztatni tudtam az elméleti tudásom. Viszont a hegesztés, mint szakterület nagyon idegen volt számomra, így kellett egy kis idő amíg belerázódom. A cég vállalkozási formája is idegen volt számomra, hiszen nonprofit egyesüléssel még órákon sem foglalkoztunk, így ebben a helyzetben nem tudtam az egyetemi tananyagjaimra támaszkodni.

Az első hetem tanulással és ismerkedéssel telt.

3.1.1. Szakmai érdekképviselő

(Második hét)

Az első feladatom ölelte fel talán a legtöbb időt, mivel azzal az foglalkoztam teljes egészében az első egy hónapban. Az második hetemen a civilszervezeti munkákkal foglalkoztam. Közben készítettem egy ütemtervet, hogy miszerint fogom a gyakorlati tevékenységeimet végezni. A

vállalat érdekeit kellett vizsgálnom a tagokkal szemben, hogy milyen módszerrel lehetne az egyesülést esetleg KFT-re módosítani, hogy kiegészítő tevékenységek helyett főtevékenység végzésével tudjanak profithoz jutni, amit nem kell visszaosztani a tagok között, mint profitot. Ehhez a munkámhoz sok kérdést kaptam, amire az egy hónap során kerestem a válaszokat. Ilyen volt például a képviseleti feladatok ellátásán belül, hogy kinek segít és kinek kéne segíteni, hogy kivel kéne összefognia a szakmán belül, hogy erős lobbijük legyen, és egy esetleges gazdálkodási forma milyen előnyökkel járna.

MAHEG-GEL való kapcsolat

A Magyar Hegesztési Egyesület (továbbiakban MAHEG) egy civilszervezet, ahol a szervezet a személyek szakmai érdekeit képviseli. A magyar hegesztési szakmában partnercégekként tekintenek egymásra, hiszen a fő érdekeik közösek.

Jó kapcsolat lehetne az MHtE és a MAHEG között, ugyanis kiegészítik egymást. A szakmai érdekképviselőt civilszervezetnek kell művelnie, hiszen annak nem célja a profitszerzés. Az MHtE-nél jogalkotó, szabványalkotó szerepet betöltő szereplők dolgoznak, akiknek az az érdekük, hogy bevételt szerezzenek. A versenyszférában nem nézik jó szemmel, ha a jogalkotó profitorientált gazdálkodást folytat, hiszen a partnercégek jogosan hihetik, hogy ezt szervezet a saját előnyére szeretné felhasználni.

Amennyiben a MAHEG és az MHtE összefogna, remekül fejleszthetnék a szakmai összefogást, valamint meghatározó szereplőik lehetnének a szakma életének, aminek a partnercégei is szívesen élveznék az előnyeit.

(Harmadik és negyedik hét)

Képviseleti feladatok ellátása

Ezen a héten kezdtem el a fő feladatom kutatásába, ami a szakmai érdekképviseleti szerepekről szólt. A Vállalat számára nagyon fontos ennek a szerepnek a betöltése hiszen a társasági szerződésben a gazdasági forma meghatározásánál egyértelmű kritérium volt a cégek szakmai érdekképviselése.

mit is jelent ez pontosan?

Szakmai egyesületek, szakmai kamarák: adott szakmához tartozó szakembereket és szervezeteket fognak össze, hogy jobb eséllyel érvényesíthessék a sajátos szakmai érdekeket, célokat.

Eljárások, tanúsítások, akkreditációk megszervezése. Kinek segít az MHtE? Csak a tagjainak vagy más cégeknek is? Ebben az esetben a cég minden ügyfél rendelkezésére áll, azonban szakmai érdekképviseleti előnyökben a tagok részesülnek\részesülhetnek. Végez-e a vállalat szakmai érdekképviselőt? Válasz az, hogy igen, végez. Ingyenes oktatásokkal segíti a szakmabeliek felzárkózását és fejlődését. Az alapítvány működtetése szintén jó példája az érdekképviseleti feladat elvégzéséhez.

Milyen tevékenységgel lehetne jól működtetni ezt a fajta társasági formát? A tagoknak semmiféle elvárásuk nincs az egyesülés felé, mivel semmiféle kötelezettségük nincsen (nincs tagdíj). Tagdíj ellenében lenne. Az MHtE gyűjtse össze a tagok kéréseit. Például lobbizhatna a

kereskedelmi kamara felé az OKJ-s képzéssel kapcsolatban vagy korkedvezményrel kapcsolatban (már 30 éve hegesztő személyek érdekében, hogy idős korukra ne romoljon le teljesen az állapotuk*) vagy adatnyújtás a cégek felé, például berendezések eladásával kapcsolatban. Az MHtE tagjai között vannak szabvány alkotók, akik egy esetleges cég ötletet végig tudná vinni és jogszabályba foglalhatná. Ezt egy kérdőív segítségével lehetne gyorsan és olcsón, valamint hatékonyan megtudni. Az emberek szeretnek élni a jogaikkal, és szeretnek élni a döntéshozó jogaikkal, egy esetleges kérdőívvel pedig éreztetni lehetne, hogy az MHtE-nek fontos a tagjai véleménye.

*A hegeszteni vágyó szakemberek nem mindegyike fog elmenni az iparba dolgozni, hiszen tudják, hogy évek múlva súlyos betegségekkel küzdhetnek. Amennyiben a hegesztő szakemberek nyugdíjazhatóságát lejjebb vinnék abban az esetben a hegeszteni vágyók nagyobb része döntene a szakma mellett ugyanis nem kell az egészségük miatt aggódniuk, valamint, korkedvezményrel lehet olyan emberek is kedvet kapnának a szakmához, akik korábban nem is gondolkodtak azon, hogy hegesszenek. Véleményem szerint a korkedvezményrel nem csak a munkavállalót lehetne támogatni, hanem a munkavállalót is, hiszen a több hegeszteni vágyókkal folyamatos frissesség jellemezné az ipart.

(Ötödik hét)

Gazdálkodási forma váltás nyújtotta előnyök

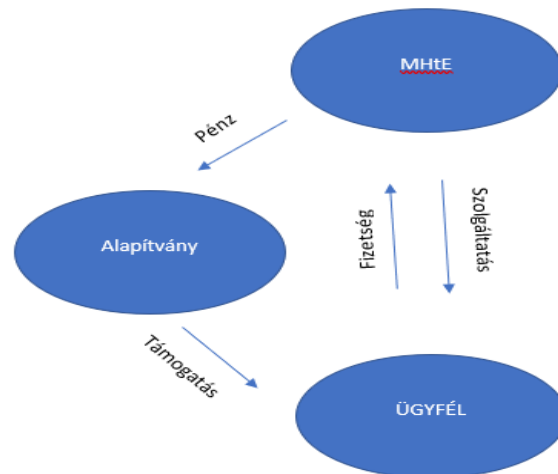
A cég egyesülés formája azt jelenti, hogy a tagok (tulajdonosok) szavazataikkal irányítják a vállalkozást. Az igazgató közgyűléseket szervez, amin mindenki egyenlő arányban szavazhat. A tagok egy képviselőt jelöl ki, aki a cégük érdekeiben szavaz. Az érvényes szavazathoz a teljes létszám minimum 50%-nak el kell menni és szavazni kell. Már évek óta bevett szokás, hogy az MHtE igazgatója tesz javaslatokat, ami szerinte előnyös lehet neki is és tulajdonosoknak is, így ő kiállítja a programját, amiről döntenek. Az igazgató 3 évente újabb, nagyobb szabású terveket készít az igazgató választások előtt, amiben ismerteti a hároméves programját. Ezekről ugyanúgy szavaznak, mint bármi másról egy taggyűlésen.

Az én feladatom volt, hogy feltárjam a lehetőségeket, ami mindkét fél számára gazdasági előnyöket jelent és ezt döntési lehetőségként adjam elő az igazgatónak.

A tagokat meg kell győzni arról, hogyha az MHtE gazdasági formát változtat, akkor az mindkét fél számára előnyös. Amennyiben az egyesülés önálló pénztárral rendelkezne, több pénzt tudna az alapítványba fordítani. Ezesetben azok a cégek is szívesebben fordulnak az egyesüléshez munkaügyben, akik eddig nem voltak érdekeltek semmilyen formában a céggel kapcsolatban. Ugyanis, ha az ő tevékenységüket mindenképp felül kell vizsgáltatniuk, de az alapítvány miatt a hegesztő szakembereik támogatáshoz juthatnának, akkor támogatnák a céget, ugyanis visszaforgatódik a pénzük egy része. Ezzel az érintett partnercég is szívesebben alkalmazna fiatal esetlegesen pályakezdő szakmérnököt, mert a továbbképzésének egy része biztosítva lenne.

Ez a munkám korántsem volt egyszerű, hiszen egy harminc éve, mostmár 90 taggal működő gazdaságiformát kéne megváltoztatni. Kutatásom során gazdasági jogással is beszéltem az ügyről, hogy elmondja, mivel jár egy gazdálkodó forma váltás. Az egyetlen járható útként azt találtuk ki, hogy egy olyan közvélemény kutatást kell készíteni és elküldeni a cégeknek, amiben röviden, tömören összefoglaljuk, hogy milyen előnyökkel járna ez a felek számára és milyen

hátránnyal. Tudniillik, ha valamilyen oknál fogva a cég becsődöl a tagok egyetemlegesen térítik meg az okozott kárt. Ehhez hasonló nyomós indokkal, döntésre lehet készíteni egy tulajdonost, ami akár eredményezheti a társasági forma módosítását is, ha és amennyiben minden cég aláírja a változtatásokat.



6. ábra alapítványi pénz felhasználása

(Hatodik hét)

Ezen a héten kezdtem el szabványokkal foglalkozni. Lehetőségem nyílt auditálás előtt álló cégek minősítését és az azt megelőző oktatáson részt venni. Az ISO:9001-es szabvány volt az első, amit megtanultam. Ezzel az általános szabvánnyal hamar megértettem, hogy mire is szolgálnak ezek a tanúsítványok.

Az ISO:9001 egy minőség irányítási rendszer, ami a cég működést vizsgáló ellenőrzés, ahol számos kritériumnak kell megfelelni, hogy az adott vállalat megkaphassa az erről szóló bizonyítványát. Ezek az ellenőrzések akkor szükségesek, ha egy kisebb cég partnercége szeretne lenni egy nagy vállalatnak, aki e dokumentum alapján megbizonyosodhat róla, hogy a leendő partnere átlátható módon dolgozik és dokumentálja folyamatait.

(Hetedik hét)

Az első cég, ahova én is meghívást kaptam az a Kárász KFT. volt. A cég lengéscsillapítókat gyárt vonatokhoz és buszokhoz egyaránt. Ők a folyamat elején jártak így az tanúsítás folyamatát megelőző oktatáson is részt vehettem. A cég egy nagyszabású együttműködést szeretne kötni A Siemens-vel, akiknek alap elvárásuk volt, hogy a beszállítóik minősített partnerek legyenek. Két szabványból is szerettek volna minősítést egy újat a minőség irányítási rendszerekből és egy megújítót az ISO/TS 22163 általános vasúti járműgyártás feltételeiről és követelményeiről. Ez a szabvány a vasúti szektor sajátosságait figyelembe vevő egységes, áttekinthető és globális (valamennyi beszállítóra egyformán érvényes) követelményrendszer.

Ösztönzi a fejlesztést és az innovációt, miáltal hozzájárul a szállítói láncban közreműködő partnerek piaci versenyképességének növeléséhez.

Az oktatáson elhangzott dokumentumok összegyűjtésére és átnézésére a cégek belső auditor fogadnak, akik segítenek minden szükséges dologban a vizsgáztatás elvégzéséhez. Erre nagyjából 2 hónapot adnak a cégeknek, utána a külső auditor összegyűjti a kért dokumentumokat és vizsgálati eredményeket, amiket ő egy tanúsító cég által kibocsájtott lapon összegez és véleményez. Végül a tanúsító cég, ha mindent rendben találtak a vizsgálat során aláírja és kiadja a bizonyítványt az adott eredményről.



7. ábra tanúsítványt kibocsájtó szervezetek (jobbról MHE, TÜV Rheinland, TAM Cert)

3.1.2. Vezetői információs adatbázis

(Nyolcadik hét)

Az igazgatónak leadtam az előzőleg elkészített munkámat átnézésre és véleményezésre. Majd megtárgyaltuk a további teendőket. Azt a feladatot kaptam, ha már gazdasági szakra járok és cégvezetést tanulok, nézzem meg és értékeljem a gazdasági igazgató feladatát. Izgalmas feladat volt ez számomra, hiszen a jövőmet is meghatározó feladatot kellett kutatnom. Rengeteg anyagot elolvastam és végül úgy döntöttem, hogy a projektemet álláshirdetések összehasonlításával fogom kezdeni, hogy a cégek mit is várnak el egy gazdasági vezetőtől. Multiknál és egyéb nagyobb cégeknél eltér a vezetők feladata, hiszen több területet kell vizsgálniuk, sokkal több mutatószámmal dolgoznak, aminek meg kell felelni. A csapatuk is sokkal sokszínűbb, többen tudnak összedolgozni, egy csapatként működni. A feladatok száma és területe így megoszlik és mindenki tud azzal foglalkozni, ami neki a legjobban megy. Ennél a kisebb létszámmal dolgozó cégnél ilyesfajta munkamegosztásra nincs lehetőség se szükség. Az elvégzendő feladatok is mások, mint egy nagyvállalatnál. Kevesebb pénzmozgást kell figyelemmel követni, rendszerezni és könyvelni.

A feladatom elvégzése előtt nem ismertem az MHE gazdasági vezetőjét. Ez abból a szempontból volt szerencsés, hogy a munkámat nem befolyásolta az ő személyisége, így objektívan tudtam megírni feladatainak szubjektív megítélését.

(Kilencedik hét)

Egy hétnyi kutatómunkát követően, megcsináltam a munkám vázlatát. Összegyűjtöttem azokat a feladatköröket, amikkel egy ilyen szervezet foglalkozik/foglalkozhat. Összeállítottam egy kérdéseket vizsgáló anyagot, amit továbbítottam az igazgatónak. Az igazgató kiválasztotta az őt érdeklő kérdéseket, én pedig kifejtettem neki a témákat. A vizsgálandó feladatok a vezető pénzügyi és egyéb feladatai voltak, a döntés kérdéseinek vizsgálata, valamint a hiány kezelése.

Gazdasági vezető feladatainak vizsgálata

1. vállalati tevékenységek kiismerése (mérje fel a cég költségvetését és kiadását, szervezze meg a pénzgazdálkodást, a beszerzett áruk-és alapanyagokat írja le költségént, vezetőség tájékoztatása fejlesztési vagy takarékoskodási lehetőségekről, mérje fel, hogy mire van szüksége a dolgozók motiváltságához szükséges javaslat (jutalom, juttatási lehetőségek))
2. havi pénzügyi jelentések készítése az éves összesítő mellett (ha szükséges)
3. könyvelési feladatok pontosan, határidőre készen elkészítve, ezek rendszerezése, nyilvántartása (későbbi visszakeresés vagy újbóli számlák kiállításának gyorsabb megírásához)
4. alapítványi munkák kezelése, pénz kiutalása és beszedése (kint levőségek kezelése), annak adminisztratív jellegű könyvelése
5. abban az esetben, ha nincs másik személy akkor szerződések átnézése(jogász) valamint iratkezelés (asszisztens, titkárnő)
6. jogással egyeztetve lépést tenni beruházások és befektetések felé (lekötött pénzek befektetése, banki szolgáltatások, pályázatok stb.)
7. valamint az igazgatónak folyamatos tájékoztatást nyújt, minimum szóban a folyó tevékenységekről, munkaszám elemzést végez, SWOT elemzést végez. végezzen kockázatelemzést a nem presztízs (szabadon választott) munka nehézségeiről

Folyódöntések

Bármely gazdasági vállalkozás beindításához és működtetéséhez pénzre van szükség. A szükséges pénzt rendelkezésre bocsáthatják a tulajdonosok (saját tőke), illetve a hitelezők (idegen tőke). A pénz, rendelkezésre bocsátása a finanszírozás. A finanszírozási döntések arra adnak választ, hogy a szükséges eszközöket milyen forrásokból és milyen struktúrában szerezze meg a vállalat. Ha például kereskedni szeretnék, - melyik a gazdaságosabb bérelje vagy esetleg megvásárolja az adott üzlethelyiséget. A gazdasági tevékenység végzéséhez a kapott pénzből különféle eszközöket (anyagokat, szerszámokat, gépeket, MHtE esetében munkaerőbe lehet fektetni, akik több munkát tudnak elvégezni, vagyis magasabb bevételt termelnek) kell vásárolni, vagyis a tőkét be kell fektetni. A befektetési és a finanszírozási döntések közös jellemzője, hogy változást idéznek elő, a vállalat életében, meghatározzák későbbi működését. Döntéseink lehetnek rövidtávúak és hosszú távúak, amelyek a vállalkozásra, a pénzgazdálkodásra kihatnak.

A vállalkozás pénzügyi feladatai közé tartozik azokkal a szervezetekkel való kapcsolattartás, akikkel a vállalkozás működési folyamataiban pénzügyi, anyagi kapcsolatba kerül. Ilyen értelemben tehát partnerei:

- a) a bankok

- b) az államháztartás - és költségvetés
- c) önkormányzatok
- d) a vevők (akiknek termékeit, szolgáltatásait eladja)
- e) szállítók (akitől anyagot, energiát, szolgáltatást, terméket vásárol)

A **vevő** az, aki az adott vállalkozótól, árut, anyagot vagy szolgáltatást vásárol ellenérték fejében. Vevőkövetelések közé az áruszállításból, szolgáltatás teljesítéséből származó, általános forgalmi adót is tartalmazó követelések tartoznak mindaddig, amíg a követelést pénzügyileg nem rendezték. A vevőkövetelés lehet belföldi és külföldi. Vevőkövetelésként csak olyan követelés vehető fel, amelyre vonatkozólag a teljesítés megtörtént, az adós elismerte, s a teljesítésről szabályos számla készült. Az ésszerű vállalkozói magatartás megköveteli, hogy figyelemmel kísérjük, a vevők fizetési szokásait, tartozás kiegyenlítésüket, számla kifizetéseiket. Nagyon fontos, hogy követelésünket időben megkapjuk, hisz fizetési kötelezettségünk jó részét meghatározott időben kell teljesíteni, hogy csak a legfontosabbakat említsük: ÁFA, munkabér, társadalombiztosítási járulék és saját beszállítóink felé.

Szállítóinktól terméket, árut veszünk, szolgáltatást veszünk igénybe. Ennek ellenértéké a szállítók kiszámlázzák. A vállalkozások a szállítóktól érkező számlák végösszegét szállítókkal szemben fennálló kötelezettségként tartják nyilván. A szállítókról éppúgy, mint a vevőkről nyilvántartást kell vezetni. Lényeges, hogy időben fizessen, mert a nemfizetés komoly következményekkel jár. Számítani lehet kötbérre, azonnali inkasszóra, bírósági eljárásra, de indíthatnak a vállalkozás ellen felszámolási eljárást is. Közismert, hogy Magyarországon nagyon gyakori a körbetartozás, megnehezítve ezzel a biztonságos működést, a folyamatosságot. Körültekintőnek kell lenni vevőként és szállítóként is.

Eladósodottsági mutató

Az eladósodottsági mutató a vállalkozó eladósodottságát, ill. annak mértékét fejezi ki. Minél nagyobb a vállalkozó összes tőkéjén belül az idegen tőke aránya (az adósság), ill. minél kisebb a saját tőke aránya, annál nagyobb a vállalkozó eladósodottságának mértéke. A likviditás (fizetőképesség) megtartása alap követelmény, hiszen ennek elvesztése a vállalkozás létét veszélyezteti. A jövedelmezőség meghatározza egy cég mindennapjait, ennek figyelése is a pénzügyi feladatok közé tartozik.

Nagyon fontos pénzügyi mutató a saját és idegen tőke aránya. Könnyen belátható minél nagyobb az idegen tőke aránya vállalkozásunknál, annál nagyobb a vállalkozás kiszolgáltatottsága, hiszen az idegen tőkét vissza kell fizetni, ezért nagyon körültekintően kell eljárunk, amikor ilyen kötelezettségre szánjuk magunkat. Fel kell mérni lehetőségeinket, tisztában kell lenni céljainkkal, elérhetőségünkkel. Nagyon sok vállalkozás bukott már bele a túlzott kockázatvállalásba.

A munkám prezentálásához az igazgató behívta a gazdasági vezetőt, hogy ő is olvassa át a munkám, és véleményezze, hogy szakmai szemmel mit lát, min kéne változtatni. A munkámmal elégedettek voltak és még egy-két új ötletet is tudtam nyújtani nekik.

(Tizedik hét)

Április közepétől több cégtől is engedélyt kaptam, hogy megfigyelhetem az auditáltatásukat. A Voith Turbo KFT. Magyarországi telephelyére mentünk el. A cég kuplungokat újít fel

Magyarországon, amit Európa Közép-Keleti régiójából küldtek hozzájuk. Mentorom ISO:9001-es megújító auditot végzett a cégnél. Az audit alkalmával többször is visszamentünk a céghez, így már jól ismertük egymást. Az egyeztetések rendben zajlottak. Korábbi auditból kifolyólag számos dokumentumuk már megvolt a cégnél. Viszont volt néhány megfelelőségi-nem megfelelőségi dokumentum, ami hiányos volt, mivel az ezelőtti Minőség irányítási auditon más volt a megbízott külső auditor, aki nem követelt meg mindent apró részletességgel, de ezeket készséggel pótolta nekünk. A cég alkalmazottjai kedvesek és segítőkészek voltak, még az én munkámhoz is kaptam tőlük anyagot és segítséget.

Az audit során megállapítottuk, hogy ezt a szabványt, akik írják és aztán megkövetelik (például a multik) nem gondolták végig, hogy olyan dokumentációkat is számonkérnek az auditálást végző partnerüktől, amikkel nem is foglalkozik cég. Ezeknek a hiányzó adatoknak és méréseknek a ledokumentálását követően megkapta a Voith Turbo KFT. a legújabb szabvány szerinti tanúsítványát.

A hét másodikfelében Miskolcra látogattunk a Miskolc Tisza Vasműbe, ahol hegesztők kompetencia megújításának lehettem tanúja. A különleges anyagok és hegesztési módon történő elemek összehegesztéséhez a hegesztőknek 3 évente egy megújító vizsgát kell tenniük, hogy ellenőrizzék alkalmasak-e az adott elem meghesztésére. Ez a folyamat egy próbatest hegesztésével történik, amit a hegesztő szakmérnök jelöl ki és különböző módokon vizsgálja az eredményt. Kétféleképpen nézheti meg, hogy a próbatest hegesztése milyen minőségű. Az egyik a roncsolásos anyagvizsgálat, ahol a hegesztett elemeket elkészülnek például kalapáccsal és megvizsgálják a varrat helyét, hogy mennyire stabil. A második módja az elem megvizsgálásának a roncsolásmentes anyagvizsgálat, ahol nem nyúlnak a hegesztett testhez, csak szemmel vizsgálják meg az eredményt. Mindkét esetben a helyszíni vizsgálat után laborba küldik a próbatesteket, amikről röntgen képek készülnek. Ha megfelelő az eredmény a hegesztő a megkapja az újabb 3 évre szóló kompetenciáját igazoló oklevelét.

A cégeknél a hegesztők felügyelője a hegesztő szakmérnök, akik figyelik, a cég hegesztőinek érvényes papírjait és intézik a megújító vizsga szervezését. Ezenkívül ők felelnek a munka helyes elvégzéséért, ha valami új hibával találkoznak, ők találják ki, hogy milyen módszerrel lehet kijavítani a hibát vagy megjavítani egy sérült elemet.

(Tizenegyedik hét)

A májusban esedékes Vasúti jármű hegesztési ankét és tapasztalatcserének az ellenőrző feladataiba segítetttem be. Meg lettek hívva az előadók, leadták előadásaiknak témáit. Sikeresen Németországból is sikerült egy világszerte elismert hegesztő szakmérnököt felkérni, hogy tartson előadást. Később az online tér megvalósítását kellett megbeszélni, hogy milyen módon legyen megtartva a korábban személyes jelenlétű konferencia. miatt idén ez interneten lesz elérhető, de szerencsére más konferenciáknál már sikeresen alkalmazták az internet nyújtotta előnyöket, úgyhogy a magyar ankét is zökkenőmentesen lesz végrehajtva. A hét második felében a BKK villamosjavítójába mentünk el, ahol komoly problémával szembesültünk. A spanyol gyártású CAF villamosok gyárilag hibásan érkeztek meg Magyarországra, ahol ezeket a hibákat orvosolni kellett. A mérnökök követték el azt a hibát, hogy rossz helyen nyeli el az energiát a kocsik és a hegesztett varrat mellett felszakadt az elem. A problémára Szerbiából küldtek embereket, hogy javítsák meg a hibákat.

3.1.3 BET pályázat

(Tizenkettedik hét)

Ezen a héten egy páros projektbe fogtam bele Benedek Júliával, a cég projektekért felelős munkatársával. BET pályázati projektbe kezdtünk bele, aminek a lényege, hogy egy újfajta oktatási rendszert találunk ki és fejlesztünk, amivel később pályázunk majd. A BET egy háromszintes képzés középső foka a „Standard”, ami európai diplomát és szakmai tapasztalatot igényel. Az úgynevezett Pilot tanfolyamot úgy tervezzük, hogy személyes és online képzést is tartalmazzon az oktatás. Ezek lebonyolítását úgy szeretné a cég, hogy az elméleti oktatás részét az MHTÉ-nél végezzék a gyakorlati részét pedig a Siemensnél. A projekt elején még elég nehézkesen megy az információ szerzés, mivel magyar nyelvű anyagok nincsenek a pályázathoz, így mindent angolul kell elvégezni.

(Tizenharmadik hét)

Az utolsó előtti héten Szolnokra látogattunk el, a Szolnoki Vasúti Járműgyártó KFT-hez. Itt egy német cég megbízásából jártunk, akik vasúti szerelvényeket vásároltak a Stadlertől és megbízták mentoromat, hogy nézze meg a legyártott szerelvények minőségét. A legyártott kocsikban talált is hibákat, azokat orvosolni fogják. Ez a fajta megbízás mindkét fél számára előnyös, hiszen a kapcsolattartómat már ismerhették a nemzetközi konferenciákról, ismerték már a kompetenciáit, így munka kiszervezéssel meg tudták oldani, hogy ne keljen Németországból kiutazni Szolnokra.

A gyár maga fantasztikus volt, a svájci cég nagyon ügyel a munkásaira és a belépő látogatókra. A gyár területére egy rövid oktatóvideó és védelmi ruha felvétele után lehetett csak belépni. A területen lévő belső úton külön zebra és gyalogos út volt kijelölve a haladásra. az intézmény egész területét tisztán tartják, egy falevél nem volt a földön.



Az irodák logikusan voltak elhelyezve és berendezve. A folyosón egy falitelefon volt nevekkal, így nem kell keresgetnünk arra járó embert útbaigazításért, hanem egyből megtaláljuk, azt, akihez mentünk. A gyártás a mai legkorszerűbb technológiával zajlik, így az nagyon biztonságos és környezettudatos. A belső gyártási ellenőrzésük nagyon precíz, mindenhez leírást és útmutatót adnak, ezáltal nincs olyan munka, amit ne tudnának elvégezni. A cég gyárt vasúti kocsikat Magyarországra, Németországba és Amerikába is. Számomra nagyon meggyőző volt, amit ott tapasztaltam. Az volt a benyomásom, hogy a jobb munkakörülmény miatt az dolgozók jobban megbecsülik magukat és társaikat.

3.1.4. Kockázatmenedzsment

(Tizennegyedik hét)

Az utolsó hetemen kockázatmenedzsmenttel foglalkoztam. Számomra egy mindig is érdekes téma volt ez, hiszen nagyon fontos döntéseket kell itt megvitatni. A legfontosabb talán, hogy milyen munkát érdemes elvállalnia a cégnek. Több lehetőségünk is van munka elvállalás szempontjából. De vegyük alapul azt a kettőt, aminek összehasonlításának megítélése leginkább elgondolkodtatja az embert. Első, válasszak olyan munkát, amit könnyen és gyorsan el tudok végezni és esetleg még sok pénz is van benne? Vagy vállaljunk el nagyobb projekteket, amik lehet, hogy összességében nem hoznak annyival nagyobb bevételt, mint amilyen nagy horderejű a munka kivitelezése, viszont az ilyen munkák sikeres abszolválásával lehet a munkaerőpiacon előrébb lépni a konkurens cégekkel szemben. Hosszútávon pedig több, nagyobb beruházást nyerhet el a cég. Nagyon fontos döntés, hogy kinek mi a prioritás. Több apróbb munka? Vagy inkább a szakmai siker, ami inkább kielégíti a vezető igényeit. Hosszútávon mindkettő eredményes lehet más-más szempontból. Ha több kisebb, de esetleg magas bevételű beruházást végzünk el azzal a cég infrastruktúráját ki tudjuk építeni, de nem tudunk kiépíteni egy komolyabb megrendelőkört. Míg a nívósabb munka elvégzésével, hosszútávra ki lehet építeni egy vevőkört.

Appreciative Inquiry (AI), azaz az Értékalapú Szervezetfejlesztés

Számomra egy értékalapú szervezetfejlesztés sokkal inkább meghatározó döntés segítő módszer, mint egy PESTEL, vagy egy SWOT analízis. Az utóbbi kettő már lényegesen elavult módszerekkel vizsgál, amik nem mindig számítanak mérvadónak és a paramétereik vizsgálata nem minden esetben levetíthető akármelyik vállalatra. Az AI egy sokkal kidolgozottabb, korszerűbb és a racionális gondolkodás elvén hat, így minden vállalkozásra alkalmazható és sokkal könnyebb jó döntést hoznunk, mint a korábbi módszerekkel.

Hagyományos megközelítés: PROBLÉMAMEGOLDÁS	AI megközelítés: A MEGLÉVŐ ERŐFORRÁSOK KIBONTAKOZTATÁSA
Probléma azonosítása, megnevezése	A meglévő, jól működő folyamatok felkutatása, megértése és az ezekben található értékek felerősítése
Okok elemzése	A legjobb lehetőségek feltárása
Cselekvési terv kidolgozása	A megvalósítás lépéseinek kidolgozása, energetizálása, a motivációs energia fenntartása
<u>Alapelve:</u> A szervezetnek hiányosságai, gyengeségei vannak, amelyeket meg kell oldani	<u>Alapelve:</u> A szervezetnek olyan erőforrások állnak a rendelkezésére, amelyek rejtettek, de időről időre megmutatkoznak, és ezeket eredményesen fel lehet használni a változási folyamatokban

9. ábra Értékalapú Szervezetfejlesztés

Összegzés

Nagyon pozitívnak ítélem meg ezt a mögöttem álló három és fél hónapot. Számos elméleti tudásomat kamatoztathattam, ami gyakorlati tudássá alakult át. Rengetek új dolgot tanulhattam és sok fajta területre nyerhettem betekintést.

A félév során betekintést nyerhettem a mérnöki szféra egy kis szegmensébe, ami biztos vagyok benne, hogy még elő fog még jönni a jövőbeni munkám során, ahol kamatoztathatom majd az itt szerzett mérnöki ismereteimet. Emellett nagyon hasznosnak tartom a gazdasági tudásom mellett, ha egy szakmára is van már rálátásom.

Nagyon örülök, hogy sok céghez juthattam el, amik szintén növelték a látásmódom, hiszen különböző méretű, felépítésű és gondolkodás módú céget ismertem meg. Ezek a cégek későbbiekben jó referenciát jelent majd a számomra, hogy milyen cégnél is szeretnék majd elhelyezkedni.

Rengeteg új személyt ismertem meg a gyakorlat során, aminek nagyon örülök, hiszen kapcsolatokra támaszkodhat az ember. Mindig is fontos volt számomra, hogy egy jó kapcsolat rendszert építsek ki magam mellé, akikkel kölcsönösen tudjuk segíteni egymást az életben.

4. Irodalomjegyzék

clip-erp.hu. (2020). *clip-erp.hu*. Forrás: <http://clip-erp.hu/anyagszukseglet-tervezes-mrp-rendszer>

ismeretlen. (dátum nélkül.). <https://mhte.webnode.hu/az-mhte/az-mhte-tortenete/>. Forrás: <https://mhte.webnode.hu/az-mhte/az-mhte-tortenete/>

logisztika.com. (2020). Forrás: <https://logisztika.com/logisztikai-lexikon/raktarozas-fogalma-2/>

(2020). *Szakmai érdekképviselő*. Budapest. Forrás: https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=1974:11a-tetel&catid=43&Itemid=7

Szegedi , Z. (2010). *Logisztikamenedzsment*. Budapest: Kossuth kiadó.

5. Ábrajegyzék

1. ábra kiállított tanúsítvány.....	2
2. ábra a honlap címlapképeány.....	2
2. ábra a honlap címlapképe.....	2
4. ábra Vasúti beruházás	5
3. ábra Paks 2	5
5. ábra Hegesztés Technika folyóirat.....	7
6. ábra alapítványi pénz felhasználása	11
7. ábra tanúsítványt kibocsájtó szervezetek (jobbról MHtE, TÜV Rheinland, TAM Cert)	12
8. ábra Stadler	16
9. ábra Értékalapú Szervezetfejlesztés	17