

# Fórum a minőségről XX. konferenciája

A MINŐSÉG EMBERI OLDALA

BUDAPEST, WESSLING HUNGARY KFT., 2018. OKTÓBER 4.

**Varga Margit**

**A konferencia előadói valamennyien különböző oldalról közelítették meg a címet, ami rendkívül érdekes gondolatokkal gazdagította a jubileumi konferenciát. Nézzük előadóról előadásra a legfontosabb megállapításokat!**



*Pesti Sándor*



*Szabó Mirtill*

Az első előadó Szabó Mirtill, a Magyar Minőség Társaság elnöke „Mindennapi elégedettség” címmel tartotta meg előadását. A prezentációt az elégedettség definíciójával kezdte: érzelmi vagy *mentális* kielégülési állapot, amelyet szervezetünk vagy elménk okoz. Mikor vagyunk elégedettek kérdésre a képek a mindennapjainkból és a vállalati életből sikeres pillanatokot villantottak fel. Valamennyiben közös a befektetett munka, a minőség és közös alapja a PDCA kör. Ezzel kapcsolódunk az ISO 9001:2015 rendszerhez. Mi jut általánosságban a szabványról eszünkbe? Bürokrácia, papír, az ISO miatt kell megcsinálni, audit, kell, muszáj! Holnapután jön az auditor és nem vagyunk kész!

A szabványnak megfelelő rendszer bevezetése támogató eszköz vagy kutyabőr? Az első számú vezető, ha cégének előnyt szeretne a rendszer kiépítéséből, akkor a cégének szerves részévé teszi. A bevezetés eredménye, hogy rendszert, szervezetséget visz a vállalat életébe, új piacokat nyithat meg, a folyamatos fejlesztés és visszacsatolás új terméket jelenthet a cég számára, a hibák ismételt előfordulását megakadályozza. A pozitív kimenet alapja a jó tanácsadóval érdemi munka, illetve minőségi tanúsítás, hozzáadott értéket képvisel.

Sajnálatos módon a vállalatok sok esetben ennek homlokegyenest az ellenkezőjét teszik. A minőségirányítás párhuzamosan fut a cég működése mellett. A vezetés azt nem tudja, mi ez. Továbbra is fejletlenség és káosz uralkodik a cégen belül, hiányzik a szinergia és az átfedés. A pályázati kiíráson nem tudnak indulni. A dolgozónak van ötlete, de nem lesz belőle semmi. A vezető azon füstölög, hogy „Már megint elrontotta!” a dolgozó. A tanácsadó csak felveszi a pénzt és az eredmény elmarad! Sokszor felmerül a kérdés „Ki az az auditor?”

Mire figyeljünk? Válasszunk jó tanácsadót és legyünk tudatosak! Vezetőként mutassunk példát a munkatársainknak! Válasszunk jól tanúsítót!

Milyen a jó tanácsadó? Szakmailag felkészült, jó referenciákkal rendelkezik, érdemi, értékelhető ajánlatot ad, a vállalatról szóló rendszert készíti, ami működik, nem kínálja egyben a tanúsítványt a dokumentációval!

Milyen a jó tanúsító? Rendelkezik érvényes akkreditációval – NAH (Nemzeti Akkreditációs Hivatal), van az adott szakterületre auditora, jogosultsága, érdemi értékelhető ajánlatot ad, az auditnak van hozzáadott értéke, nem hozza magával saját tanácsadóját, aki majd mindent megcsinál úgy, hogy neki jó legyen!

Az olcsó mindig drága. Szakma visszaemelése a megérdemelt helyére!

Józan ész alapján működő minőségirányítási rendszerek működtetése a szervezetek szerves részeként adja az igazi támogatást a vállalatoknak.



Varga Margit



Egyed Ildikó



Lamper Ágnes

„Motiváció vagy fluktuáció? Melyiket szeretnéd?” címmel tartotta meg előadását Egyed Ildikó szervezetfejlesztő tréner, coach, az Aurum Oktatási Központ Kft. – LeanCenter Üzletág ügyvezetője. A jelenlegi magyar munkaerőhelyzetben sokkal több minőségi munkavállalóra lenne szükség. A munkavállalók minőségének szinten tartása a munkáltatók célja. Sajnos a cégek az elvárásaikat kevésbé tudják keresztülvinni. A mai valóság azt mutatja, hogy a munkavállalók szabják meg a feltételeket. Nyúl viszi a vadászpuskát. A munkaerőhiány miatt a vállalatoknál működő munkavállalók túlterhelődnek és a kiégés veszélye megnövekszik, sok a feladat és sok a változás. A munkavállalók megértése a cél, minőségi munkát tudjon végezni és lehetőség szerint motivált legyen. Beszélhetünk-e egységes motivációról, örök érvényű-e a motiváció?

A cég által végzett motivációs felmérés szellemi állományra, diplomás kollégákra vonatkozott, alkalmazottakra, közép- és felsővezetőre. 397 fő vett részt a felmérésben, aminek a 60%-a beosztott, illetve az X- és Y-generáció megoszlása körülbelül 50–50%.

A teljes kép azt mutatja, hogy a pénz mindenkit motivál. A következő 4 pont az önmegvalósítás, aminek a része a *kihívás, fejlődés – tanulás, karrier – előrelépés, hasznosság érzése*. Ennél a 4 pontnál nem alakult ki rangsor, ezeket egyformán fontosnak tartották a résztvevők. A középvezetőknek fontos, hogy legyen *jó a főnöke*. Az alkalmazottaknál a *jó közösség* a lényeg. A felsővezetőknel a *kihívás, önállóság, hasznosság érzése után* a pénz már nem dobogós. Az Y-generációnak a *dicséret*, míg az X-generációnál a *rugalmas munkaidő*, ami eltérést mutat.

A lista aljára kerültek azok a pontok, amik kevésbé hozták lázba a résztvevőket: *bevonás az ötletelésbe, döntésekbe, tiszta célok és jövőkép, a vállalat hírneve, márkája*. Teljes megdöbbenés az értékelést végzők részéről, hiszen a Lean-szemlélet

alapjai kisorolódtak. Vajon miért? A *bevonás az ötletelésbe, döntésekbe* a valódi felhatalmazás hiánya miatt.

*Tiszta célok és jövőkép* – a megkérdezettek 67–85%-a nem ismeri pontosan a cége céljait. Tud-e motiválni, amit nem is ismerek?

Motivációra a vállalatok 11%-ánál figyelnek. A megkérdezettek 77%-a úgy érzi, hogy nem jó helyen dolgozik.

Pénzzel mi a helyzet? Ugyan az értékelésben részt vevők az első helyre sorolták, de tudjuk, hogy a *pénz* ugyan fontos, de korántsem megoldás hosszú távon! Herzberg elmélete szerint a pénz az elégedetlenséget csökkenti, de a motivációra nincs hatása.

A Gallup intézet jóllétkutatása szerint, azok az emberek, akik a *munkájukat szeretik*, tisztában vannak a *céljaikkal*, megfelelő *kapcsolatokkal* rendelkeznek, anyagi *biztonságban* vannak, megfelelő körülmények között élnek, fizikailag jól vannak, *egészségesek*, energikusak, 27%-kal magasabb teljesítményt nyújtanak, 45%-kal nagyobb a rugalmasságuk és alkalmazkodóképességük, 19%-kal nagyobb valószínűséggel vállalnak túlmunkát, 18%-kal kisebb valószínűséggel hagyják el a céget.

Értelmes munka, ami motivál. Érezze a munkavállaló, hogy az Ő munkája fontos, és a rendszer szintű dolgokba is bevonják.

„A minőség emberi oldala vs. az ember minőségi oldala” előadás alcíme: „A munkaerő minőségének hatása a szervezetre”, az előadó Lamper Ágnes, a Guardian Orosháza Kft. HR Business Partnere. Költségszemléletű, tanácsadói attitűddel rendelkező HR-es előadását hallottuk. Megfelelő minőségű és mennyiségű munkatársra van szüksége a cégeknek.

Az előadás a teljes HR folyamatot felölelte a toborzás, kiválasztás, beillesztés, teljesítménymenedzsment, motiválás, képzés, fejlesztés, áthelyezés, kivezetés lépéseivel.



Dr. Tóth Krisztina



Csaplár Barnabás



Dr. Jakab Júlia

Munkaerőhiány van ma Magyarországon. A munkanélküliség jelenlegi szintje már csak az önkéntes munkanélkülieket jelenti, ők nem szeretnének, vagy nem akarnak belépni a munkaerőpiacra. A munkaerőhiány valamennyi szektorban jelen van, de leginkább a gyártást, szolgáltatást, építkezéseket sújtja. Ebből a helyzetből a mesterségesen generált béremelkedés, amivel szembetaláljuk magunkat. A fluktuáció megemelkedésével együtt kell élnünk, hozzá kell szoknunk, hogy az új generáció jön, majd megy. Tökéletes munkaerőt szeretne a munkáltató. A próbaidő az egyetlen lehetőség, ami ugyan költséges, de más opció kevéssé áll a rendelkezésünkre.

Alternatív megoldások behozatala a lehetséges kiút. Megváltozott munkaképességű munkatársak alkalmazása. Részmunkaidős foglalkoztatás.

Tegyük fel, hogy sikerült kiválasztani a megfelelő kollégát, a következő pont a teljesítménymenedzsment. A jól kialakított mutatók mentén, értékelés, rendszeres visszajelzés, felülvizsgálat a stratégiánk, víziónk követésével kell, hogy haladjon.

Motivált vagyok. Flow élménye vezérel, szeretem a munkámat, összhangban van a képességeimmel, erősen fókuszált a munkám, elveszítem az időérzékelést, elmerülök a feladatban, azonosulok a tevékenységgel, a tevékenységem belülről jutalmaz. Pénzért dolgozom, de szeretem a munkámat. Operátoroknál hogyan alkalmazható?

Képzés, fejlesztés, általános vagy megosztható tudás, rajtunk múlik, hogy tudjuk-e alkalmazni. Öreg régi szakik osszák meg velünk és mi továbbadjuk. Rotáció, ha lehetséges, hosszú távon ne tartsuk ugyanabban a munkakörben a kollégát!

Mentoring területeken átnyúló, nem csak a betanításra vonatkozik. Elavul a munkavállaló végzettsége, fejlődjenek együtt a vállalattal, ez az előrehaladás kulcsa.

A versenyképességet támogatja vagy tönkreteszi a munkavállalók minősége. Vagy fennmaradok, vagy sem, ilyen éles a kérdés.

A jövő a robot. Az automatizálás szintje a megoldás. A reményt adhatja a vállalatoknak.

„Vezetői minőség – A vezető szerepe a munkáltatói márka minőségében” címmel tartotta meg előadását *dr. Tóth Krisztina*, a Coachingcentrum Kft. szakmai vezetője. A vezetői minőség három meghatározója a *vezető személyisége* – követik-e –, *a vezetői szerepek és kompetenciák* – mit csinál –, *vezetési stílus és szervezeti kultúra* – hogyan vezet.

A vezető meghatározó a szervezeti kultúra és a munkáltatói márka szempontjából.

A vezetési stílusok változnak. A hetvenes évektől napjainkig négy vonulatot vizsgált az előadó. A hetvenes években az *erős ember* volt a mérce – parancsol, megfélemlít, engedelmséget vár el, maszkulin személyiség, leginkább a westernhősökre emlékeztet.

A nyolcvanas években *tárgyaló* stílus volt az előrevívő – jutalmaz, ha követik, ehhez a stílushoz köthető a nő megjelenése a vezetésben, saját magát és a kollégáit anyagi javakkal méri. A kétezres évek elején *vizionárius* – érzelmileg elköteleződött a cége iránt, értékek mentén halad előre, inspirálja a kollégáit, a környezetét. Kettőzertiztől napjainkig *super leader* – self – leadership, teamek munkájára épít, pozitív gondolatokat közvetít, önszerveződő, önmotivált dolgozókra, csapatokra épít.

A World Economic Forum meghatározta a tíz legfontosabb vezetői kompetenciát 2020-ra: komplex problémamegoldó képesség, kritikai gondolkodás, kreativitás, emberekkel való bántani tudás, emberek koordinálásának képessége, érzelmi intelligencia, mérlegelés és döntéshozatal, szolgáltatásorientált szemlélet, tárgyalástechnika, rugalmas gondolkodás. Az abszolút jó hír az, hogy robotok nem helyettesíthetik a 2020-as kompetenciákat.

Vezetői szerepek – alá-, mellé- és fölrendelt kapcsolatok kialakítása: *személyközi szerepek* alapja a formális hatáskör, *információs szerepek* az információ jelentős hatalomforrás, *döntési szerepek* az információs szerepen alapul és hatáskörrel párosul.

Startup cégek longitudinális vizsgálata – *szervezeti kultúra típusok*:

- ♦ *sztárkultúra* – autonómia magas, vonzó és menő munkahely, szupercsapat,
- ♦ *mérnöki modell* – gyors növekedés, mérnöki szemlélet, egy irányba tartanak, hasonló háttér és gondolkodás,
- ♦ *bürokrácia* – széles középvezetői réteg,
- ♦ *autokratikus kultúra* – cégalapító céljait tükrözi,
- ♦ *elkötelezettségre építő kultúra* – HR funkció központi szerepe, nincs elbocsátás.

Ezek közül az elkötelezettségre építő kultúra a hosszú távon legeredményesebb.

Pszichológiai biztonság megteremtése a coaching stílusú vezetéssel:

Google-kutatás a csapatokról:

- ♦ hinni, hogy fontos a munkájuk,
- ♦ érezni, hogy tartalmas, komoly munkát végeznek személy szerint,
- ♦ egyértelmű célok, meghatározott szerepkörök,
- ♦ kölcsönös függőséggel tisztában lenni,
- ♦ *pszichológiai biztonság*.

A csapatvezető modellezi:

- ♦ gondoskodik róla, hogy nincs félbeszakítva senki;
- ♦ értő figyelemmel hallgat, és összefoglalja a másik mondanivalóját, összegez;
- ♦ odafigyel, hogy mindenki minimum egyszer beszéljen;
- ♦ bátorítja az érzelmek kifejezését, a konfliktusok nyílt vitában való megoldását.

A kérdés az, hogy az önmotiváció szintjére el tudunk-e jutni, illetve fenn tudjuk-e tartani hosszú távon?!

„A minőségi vezető” címmel *Csaplár Barnabás* szervezetfejlesztési tanácsadó, a *Simonyi és Tóth* Tanácsadó Iroda munkatársa tartotta meg előadását. Cége alaptevékenysége a vezetői pozícióra munkatársak keresése, megtalálása, kiválasztása, beléptetése, fejlesztése.

„A tapasztalatlan elme a lehetőségek tárháza. A tapasztalt ész korlátolt.” *A Shunryu Suzuki*-idéze-

tet egy a saját életéből vett példával illusztrálta. Az unokája mindent kipróbál, mindent szeretne felfedezni, ha beveri a fejét, kevésbé zavarja. Saját magát, aki már több mint negyven év tapasztalatait viszi magával, a negatív élmények visszahúzzák.

A következő két definíció az előadás alapja:

*Képesség*: tevékenység, amit megtanultunk elvégezni, vagy tapasztalat útján tettünk szert rá (takarítás, agysebészet), arra a kérdésre válaszol, hogy *mit* tud ez az ember elvégezni.

Arra nem ad választ, hogy *hogyan...*,  *mennyire* sikeresen..., hogyan viselkedik az adott pozícióban, amikor el kell érnie a kívánt eredményeket.

A *kompetencia* a hiányzó elem: ez válaszol arra, hogy az illető az adott képességeit (melyekről beszámolt, papírja van)  *mennyire* tudja úgy hasznosítani munkahelyi környezetben, hogy az elvárásoknak kompetens módon (sikeresen) megfeleljen ő is és a csapata is.

Mikor léptetek elő valakit? Ha a jelenlegi szintjén kiemelkedően teljesít, és mutatja a következő szinthez szükséges bizonyos kompetenciák jegyeit.

Ha a ranglétrán az egyik szintről a másikra lép egy vezető, bizonyos viselkedéseket célszerű  *maga mögött hagynia*, azok már  *nem támogatják* őt a magasabb vezetői szinteken – inkább  *korlátozzák*, ugyanakkor olyan vezetői kompetenciákat szükséges  *megerősítenie* vagy  *kifejlesztenie*, amelyekkel  *eredményesen* tud válaszolni az új kihívásokra.

Ha nem kompetens adott szinten a vezető, emberei vagy elhagyják, vagy vele maradnak, de nem teljesítenek megfelelően.

A hét legfontosabb vezetői kvalitás:  *vízió* (tudja, hova akar eljutni ő maga, csapata, cége),  *bátorság*,  *becsületesség*,  *szerénység*,  *stratégiai* gondolkodás/tervezés (felkészül még fel sem bukkant helyzetekre, aspektusokra),  *koncentráció* (idő, feladat, vezetettek, teljesítmény)  *együttműködés* (ő maga is együttműködő, és beosztottjainál is el tudja ezt érni).

Kiválasztás bejósolási megbízhatósága a következő sorrendben csökken: Értékelő központ Assessment Center (AC), képességtesztek, személyiségtesztek, referencia, interjú, pénzfeldobás.

Értékelő központ (AC) a  *kiválasztás* leginkább  *specifikus* eszköze, széles körben elterjedt gyakorlat, valós idejű és releváns helyzetekben  *méri* a jelölteket, többnyire  *egynapos*, intenzív  *feladathelyzetet* jelent, a résztvevőket képzett  *megfigyelők* kísérik figyelemmel, lényeges  *információkat* olvasnak ki a viselkedésekből, az  *együttműködés*, a  *kommunikáció*, a  *vezetési készségek*, a  *stressztűrés*, a

priorizálási képességek és a döntéshozatali módok – viselkedési formák kerülhetnek vizsgálatra, további vállalat- és munkakör-specifikus kompetenciákkal együtt, tipikus feladatok az esettanulmány, a prezentáció, a csoporthelyzet és a szituációs gyakorlat (+ tesztek is!).

AC folyamata egyeztetés (cégvezetés – HR – tanácsadók), kompetenciamátrix, a mérendő kompetenciák és azok viselkedésmintái – ha erős, közepes, fejlesztendő – kalibrálás a 8-as értékelő skála használata, AC (jelöltek + cégvezetés – HR – tanácsadók), megfigyelői értékelés – egyeztetés, visszajelzések.

AC előnyei: a jelöltek erősségeire és fejlesztendő területeire (nem gyengeségeire!) vonatkozó, megbízható információk gyorsan rendelkezésre állnak, melyek azonosítására egyébként csak hosszú idő elteltével kerülhetne sor. A jelöltek összehasonlítása azonnal és közvetlenül megtehető. Az eredmények alapján célzott fejlesztési terv összeállítása lehetséges (tréning, coaching, mentoring), melyekkel hatékonyabbá tehető a munkatársak fejlesztése.

Development center (DC) az AC mintájára, a már vállalatnál dolgozó vezetők fejlesztési tervének elkészítési eszköze.

„Szakemberek a biztonságosabb élelmiszerláncért” előadást dr. Szigeti Tamás ügyvezető igazgató és dr. Jakab Júlia értékesítési osztályvezető készítette a WESSLING Hungary Kft. bemutatására, és dr. Jakab Júlia osztotta meg a közönséggel.

Wessling a cég német alapítójának a vezetékneve. 1983-ban egy szélmalomban indult a vállalkozás gázkromatográfiás vizsgálatokkal talaj- és víz-mintákon. Az alapító a közelmúltban ünnepelte a 70. születésnapját. A vállalkozás töretlenül fejlődik. Jelenleg kilenc országban, 18 laboratóriumot és 30 mérnöki irodát üzemeltet 1100 fővel. Magyarországon 26 éve működik a laboratórium 300 munkatárssal. A 25. születésnap alkalmából költöztek az új épületbe. A kollégák saját maguk tervezhették meg a laboratóriumukat.

A labor tevékenységi köre rendkívül széles. Környezetvédelmi, élelmiszer-, takarmány-, gyógyszerkutatáshoz, -fejlesztéshez szükséges vizsgálatokat végeznek, szaktanácsadást nyújtanak a vizsgálati eredmények alapján. A NAH – Nemzeti Akkreditációs Hivatal – vizsgálja a labort és GMP partner auditokban is rendszeresen részt vesznek.

Környezeti vizsgálatok, amelyek a víz, a talaj, a levegő, a termélnövelő anyagok, a legionella,

az azbeszt, a mikroműanyagok vizsgálatát foglalja magába. Kármentesítési hatósági vizsgálatokat végeznek. Új épületek tervezésénél – iskolák, irodák – munkaegészségügyi megfelelőségét vizsgálják. Vegyész-mérnökök, biológusok, mikrobiológusok dolgoznak közösen. A Tisza tisztaságának vizsgálatáról konferenciát szerveznek, aminek az intézet ad helyet.

Élelmiszer-biztonsági vizsgálatok széles skáláját végzik, a csomagolóanyagtól kezdve az élelmiszer és takarmány, élelmiszer-analitika, mikrobiológiai vizsgálatok, gyors mikrobiológiai vizsgálatok, méz, növényvédőszer-maradék, transzszírsav-vizsgálatok, pálinkavizsgálat, nehézfémeken keresztül a toxinok meghatározásáig terjed a munkájuk.

Gyógyszervizsgáló részlege a külföldi gyógyszerek felszabadításában, különleges vegyületek, gyógynövények vizsgálatában is jártasságot szerzett.

Egészségvédelem terén munkaegészségügyi vizsgálatokat, zajvizsgálatokat végeznek.

Minőségügyi szolgáltatás során azt is feltérképezik, hogy a csomagolóanyagok kioldódásvizsgálatához használt elválasztástechnika milyen kockázatokat hordoz. A műszeres vizsgálatok tárházát nyújtja a megrendelőknek, gázkromatográfia, folyadékromatográfia, mikrobiológiai vizsgálat DNS alapon, baktériumok azonosítása és még sorolhatnánk tovább a különleges módszereket.

A széles körű szolgáltatás sorozatot még „Laborkaland” -dal tetézik, amit rendszeresen iskoláknak szerveznek. Együttműködnek az ELTE TTK-val a PhD-hallgatók munkájának támogatásával.

Rendkívül rendezett, jól szervezett, a környezetéből kitűnő épületegyüttesben, ugyanilyen gondossággal megtervezett és kialakított szolgáltatás fémjelzi a Wessling Kft. működését.

A házigazdánkknak köszönjük a lehetőséget a laborok látogatására és a betekintést a működésükbe! További sikeres szolgáltatást kívánunk az elkövetkezendő időszakban is!

Köszönjük valamennyi előadónak a közreműködését és az erőfeszítését, amivel hozzájárult a különböző nézőpontok közkinccsé tételéhez!

Sőt, a jövőre nézve is kaptunk ötleteket a „Minőség a siker alapja”, „A vezetés és a minőség”, „A minőség a holnap piaca”. Ezek bármelyike jó lehetőség a Fórum a Minőségről XXI. konferenciájának a megrendezéséhez a következő évben!