

# Jóból kiváló

A TARTÓS ÜZLETI SIKER ALAPJA A MINŐSÉG

Fórum a minőségről XIX. Konferenciája

**A Jóból kiváló konferencia témáját már kb. öt éve dédelgettem és most végre megvalósult. Igen vegyes érzelmekkel indultam el, az öt év túlságosan hosszú időnek bizonyult és nehéz volt eldönteni, hogy vajon csak nekem fontos ez a téma vagy másokat is megérint. Az előadók eloszlatták a félelmeimet, mert olyan előadásokat hallhattunk, amik a jóból kiváló felé mutattak, és megcáfolták az alcímet. A tartós üzleti siker 23 összetevőjének egyetlen eleme a minőség. Pesti Sándor, a PNYME ügyvezetőjének megnyitóját követően következtek a gondolatébresztő előadások.**

Elsőnek Göntér Mónika „Hatékony értekezletek: kiválóság az együttműködésben” című előadását hallottuk. Mónika PCC, megoldásfókuszú coach és tréner, a Solutionsurfers Magyarország Kft. munkatársa.

Az értekezletekkel kapcsolatosan kérdések háddal találkoztunk az előadásában.

- ◆ Először is el kell döntenünk, biztos, hogy értekezletet akarunk tartani?! Az egyoldalú tájékoztatás *nem* megbeszélés. A meeting mindig kölcsönhatás, azért hívunk össze embereket, mert megbeszélünk velük valamit, kíváncsiak vagyunk arra, mit gondolnak egy témáról, vagy azért, mert meg akarunk hozni a végén egy döntést.
- ◆ Az első kérdés: Kit hívunk meg az értekezletre? Csak olyan munkatársakat, akik az adott meeting témájához vagy céljához tevékenyen hozzá tudnak tenni.
- ◆ Az előkészítés során érkezik a következő kérdés: Mit várunk a megbeszéléstől? Az értekezlet előtt mindenképpen osszuk meg, ami megosztható, és amit meg kell osztani! Ne fedezzünk meg a meghívó elküldéséről a napirendi pontokkal együtt!
- ◆ Elérkeztünk egy újabb kérdéshez: Mit várok el a résztvevőktől? A megbeszélés során ügyel-

jünk arra, szólaljon meg mindenki! Ha valaki csendben végigül egy megbeszélést, akkor vagy nem volt ott dolga, vagy a vezető hibáztott, és nem készült fel eléggé, amikor nem szólította meg.

- ◆ Az előző megbeszélés eredményeinek tisztázásánál újabb kérdések merülnek fel: Miben történt előrelépés? Mit értünk már el? Mire vagyunk büszkéek mindabból, amit az előző héten tettünk? Mi volt a kedvenc pillanated a múlt héten?
- ◆ A kérdések a szervezőt is megtalálják: Kérdezz! ÖnMagadtól is! Mit akarok a meetingen?
- ◆ Milyen eredménnyel leszek elégedett?
- ◆ A napirend sem mentes a kérdéstől: Mit várunk az egyes napirendi pontok megtárgyalásától?
- ◆ A vezetői szerepi a facilitátor szerepe, jó kérdésekkel építő mederben tartani a megbeszélést, mindenkit szóhoz juttatni, annak érdekében, hogy járuljon hozzá az értekezlet sikeréhez a legjobb tudása szerint.
- ◆ A tiltott kérdés: „Mi a baj?” „A problémáról való beszélgetés problémákat szül, a megoldásról való beszéd megoldásokat hoz.” (Steve de Shazer). A kérdések, amik segítenek megtalálni a megoldást: Mit szeretnénk helyette? Hova szeretnénk eljutni? Hogyan tudjuk megoldani?
- ◆ A kérdés megvitatása helyett: Mi a vita célja? Valóban kíváncsiak vagyunk egymás véleményére? Az értekezlet vezetőjének az időkeretre figyelnie kell!
- ◆ Ha csak beszélünk és hiányzik a dokumentum, a feljegyzés, emlékeztető, memo, akkor a későbbiek során a megbeszélés eredménye feledésbe merülhet. Fontos megállapodni már előre, hogy ki írja, és a tartalmához a következő kérdések tartoznak: Milyen döntések születtek? Kik a felelősök? Mik a határidők?

Ilyen egyszerű a kiváló értekezlet receptje. Sajnos a gyakorlat azt mutatja, hogy számtalan ponton elbukhatunk az elmélet kiváló ismerete mellett is.

A következő előadónk Kása István Zoltán, aki ügyvezető igazgató a Marzek Kner Packaging Kft. – M-FlexiLog Kft-nél, „Rés a pajzson – Rendszerekből piac” címmel tartotta meg előadását. Az előadó a stratégiaépítést saját feladatának tekinti. Ezen jól átgondolt stratégia mentén következetesen halad előre a cég.

BRC rendszerük három alappillére: környezet, termékbiztonság és a képzett dolgozók. A gyártási terület zárt, a higiéniai szabályok betartásával közelíthető meg, a legmagasabb fokú tisztasági szint az alapelvárás. A termékbiztonságot a teljes egészében kontrollált anyagáram, a mikrobiológiai ellenőrzések és rendszeres belső auditok biztosítják. A képzett dolgozókhoz a változásmenedzsment a fókusz, a teljes személyzet rendszeres oktatása és a munkafolyamatok kontrollálása adja az alapot.

A Good Manufacturing Practice rendszer harmadik fél általi tanúsítása, a GMP ISO 15378 szabvány alapján a multinacionális gyógyszergyártó cégek is nyitottak a Marzek Magyarország Kft.-vel együttműködni.

A versenytársak alapos ismerete rendkívül jól pozicionálja a vállalat lehetőségeit. Bizalomépítéshez a kínálat bővítése is hozzátartozik. Ennek jegyében új távlat a flexiónyomtatásban a hiányzó középállalat kialakítása. A flexibilis termékek széles skálájának nyomtatási lehetőségével. A gépmesterképzés iskolarendszerű megvalósításával, ami szintén három pillérre épül, kampány az általános iskolákban, a tanárok bérének kiegészítése, új üzem, a legmodernebb gépre és technológiára épülő oktatás, kormányzati támogatással. Ezek a változások áttörést jelentenek a cég fejlődésében. Az előadásból áradó töretlen lelkesedés valamennyi buktatón átsegíti a céget.

A nyereségen túl, a nyomdászoktatás sorsát is a szívükön viselik, ez a maradandóságot biztosítja, illetve a közszolgálat nemes feladatát is felvállalja. Látszik, hogy jól átgondolt stratégia mentén következetesen haladnak előre. Az ügyvezető igazgató után következő előadó rendkívül jól azonosította az áttörést a cég fejlődésében!

FESTO-AM Kft. Hungary Ellátási Lánc igazgatója, dr. Gurabi Gyula előadásának a címe: „Jót jól – a változás minősége”. Az előadásból 23 pontos meghatározását kaptuk, hogy: Mi a jó cég? Milyen viselkedési és eredménytulajdonságai vannak egy jó cégnek?

1. Folyamatosan értékesíti termékeit, árbevétele van és nyereséget termel.
2. Piaci részesedése nő, versenytársaitól piacrészt képes elhódítani.
3. Fejlődik és fejleszt (terméket, szervezetet, üzleti folyamatait, alkalmazott technológiáját, dolgozói kompetenciáját).
4. Pénzügyileg stabil, nem eladósodott.
5. Magas a munkavállalói elkötelezettség (Employee engagement).
6. Magas a munkavállalói teljesítmény (Performance excellence).
7. Lojális és megbízható beszállítói vannak.
8. Lojális és elégedett vevői vannak, akik elvárásaiknak megfelelő minőségi terméket kapnak a vállalkozástól.
9. A termékekben vevők számára magas érték testesül meg.
10. A vállalati közösségben a negatív kommunikátorok aránya kevesebb, mint 20%.
11. Belső kommunikációja nyitott, konfliktusoktól mentes (≠konfrontáció).
12. A működését törvényesség jellemzi és minden vonatkozásban transzparens.
13. Rendelkezik közösségi kommunikációval (pl. vállalati újsággal, kiadvánnyal), melyben a közösséget érintő kérdéseket megvitatják.
14. Alacsony a munkavállalói fluktuáció.
15. Könnyen tud új és minőségi dolgozókat felvenni.
16. Nem csak hierarchikus karrier lehetőség adott benne, de kínál vonzó szakmai karriert, pl. szakértőség.
17. Működik benne egy mentori rendszer és kollegiális szolidaritás: szenior kollégák támogatják szakmailag a juniorokat.
18. Alacsony vesztességgel végzi üzleti tevékenységét (lean), felesleges költségek nem terhelik termékei árát.
19. Szervezeti felépítése közelíti a terméke értékáramához.
20. Jól standardizált és átlátható folyamatokkal lehet működését leírni.
21. A dolgozói számára a munkaidő nem megy a magánélet rovására, megfelelő a munka és magánélet egyensúlya.
22. A munkahelyi légkör jó, a dolgozók lelkesek (≠motiváltak), kimerítő stressztől mentesek, munkahelyüket megbecsülik.
23. A vállalat rendelkezik a „jó vállalat” imagedzsel.

(Forrás: AON; KPMG; Festo; Év fiatal vezetője pályázat)

Rossz hír a konferencia szervezőinek az, hogy „A tartós üzleti siker alapja a minőség” megdőlni látszik. A következő probléma ezekkel a jellemzőkkel. A felsorolás nagyon sok elemet tartalmaz, nem kemény mérőszámokat, ezért nem értelmezhető egyértelműen. Nem kell minden pontnak 100%-ig teljesülnie, ha egyik-másik pont gyengébben jelenik meg, attól még a vállalat belefér a „jó vállalat” kategóriába – fennáll a szubjektivitás és pontatlanság lehetősége. Nagyon sok a jellemző – nehezen kezelhetők. Nem igazán megfelelő, és pontos módon nem írják le, hogy mi minden történik egy jó vállalatban/vállalattal. Vajon univerzális-e, bárhol érvényes a földgolyón, létezik ilyen cég?

Mi a jóság/kiválóság attribútuma? Sokat beszélünk a „Mit érjük el?”-ről, „Hogyan érjük el?”-ről, „Miért jó a vállalatnak?”-ről.

Már kevesebbet beszélünk „Miért jó a dolgozóknak?”-ről, „Milyen lesz, amikor jó lesz?”-ről alig vagy nem beszélünk, „Hogyan lesz kiváló a joból?”-ről nem beszélünk.

Kiválóság. Jim Collins szerint a kiváló vállalat jellemzői a következők: a merítést egy homogén környezetben végezzük, tőzsdei cég kumulatív hozam a tőzsdei cégek átlagának háromszorosa legyen, a cég történetében legyen egy Forduló Pont (FP), a forduló pont ne iparági legyen, az FP óta 15 éven keresztül fenntartja a háromszoros kumulatív hozamot, a cég legalább 25 éves.

A kiválasztás folyamata 1435 cég átvilágítása, öt esztendő telt kutatással és elemzéssel, igyekezett a tudományos gondolkodás szabályai szerint eljárni – „és figyelt, ha a kutya nem ugatott”.

Magyarországon ki a kiváló? 1 300 000 gazdasági társaság van, kevesebb, mint 3000 cég rendelkezik 1mrd HUF-nál nagyobb árbevétellel, nincs homogenitás.

A magyar kiválóság egyik legnagyobb ellensége: a munkavállalók külföldön keresik a lehetőségeket.

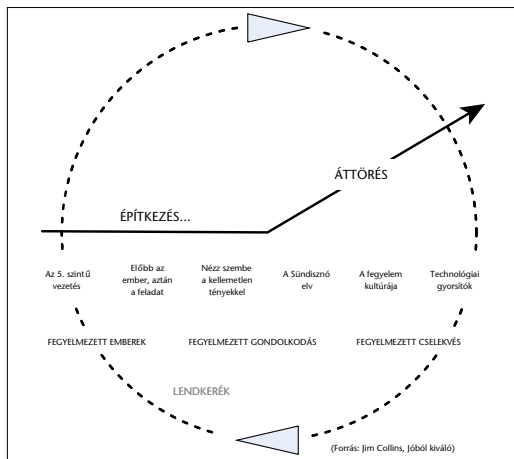
A külföldi tulajdonú vállalatok száma kb. 7%, de a dolgozói létszám 25%.

Az egy főre jutó hozzáadott érték a külföldi tulajdonú vállalatoknál a magyar cégekhez képest minimum háromszorosa.

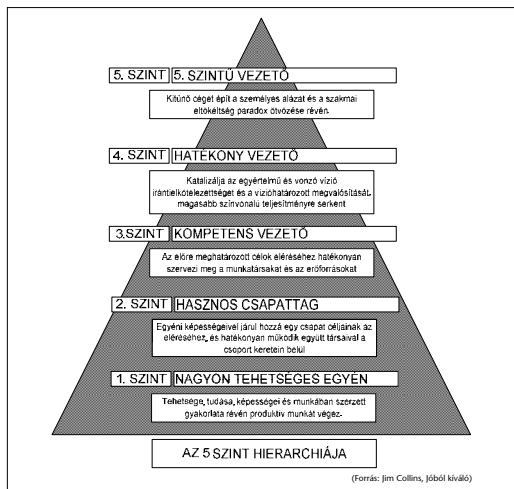
A külföldi tulajdonú vállalatok aránya a befizetett nyereségadóban 50%-hoz közeli, a TB-járu-lékban kicsivel több, mint 40%.

Jó és kiváló, a focihasonlattal élve, két különböző liga.

Collins szerint a változás minőségének titkai a következők:



Az 5. szintű vezető ismérve az ALÁZAT + AKARAT.



Magyar cégekben ki a vezető? Mekkora a magyarországi multiknak a döntési autoritása?

Ki készíti a stratégiát? KKV-k milyen színvonalon állnak? Kik döntenek az erőforrások fölött? Transzferárak?

*Előbb az ember, aztán a feladat.* „Lesznek olyan pillanatok, amikor senkire sem várhatunk. Vagy rajta ülsz a buszra, vagy leszállsz a buszról.” (Ken Kesey)

Ültessük fel a buszra a megfelelő embereket, még mielőtt kitalálnánk, merre induljunk el!

*Nézz szembe a kellemetlen tényekkel!* „Állami vezetésben nincs nagyobb hiba, mint hamis remé-

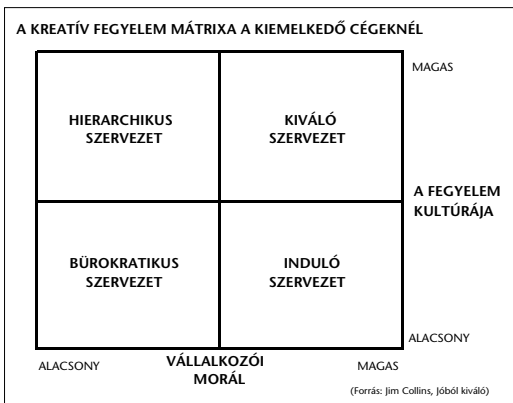
nyeket kelteni, amelyeket rövidesen elsodornak az események.” (Winston S. Churchill)

Fontos az olyan környezet megteremtése, ahol elhangozhat az igazság, és szembe lehet nézni a kellemetlen tényekkel.

*Sündisznó elv* a sündisznó és a róka meséből. Ismerd meg magadat! Csak azzal foglalkozz, amihez igazán értesz!

*A fegyelem kultúrája.* „A szabadság csak az igazság fele. Ezért azt javaslom, hogy a keleti parton álló Szabadság-szobor mintájára állítsanak a nyugati partra egy Felelőség-szobrot is.” (Viktor E. Franklin)

A kiemelkedő vállalatok világos határok között hozták létre a következetes rendszerüket, de ugyanakkor szabadságot és felelősséget adtak a munkatársaknak a rendszer keretein belül.



*Technológiai gyorsítók.* „Az emberek többsége inkább meghal, csak gondolkodnia ne kelljen. Sohan még is teszik.” Bertrand Russel

A valódi kérdés nem az, hogy miben áll a technológia szerepe, hanem az, hogy mennyiben gondolkodnak másképp a kiemelkedő cégek a technológiáról.

Az előadó az összefoglalójában a következő gondolatokat tartotta fontosnak:

- ◆ Még inkább az ember az első.
- ◆ Mindenkinek a maga szintjén kell alkalmaznia Collins általános elveit.
- ◆ Tudatosság – egyedi megoldások, egyedi jellemzők.
- ◆ Alacsony költségű országnak vége.
- ◆ Nem csak a negatív költség, de a szaktudás, hozzáértés is hat a profitra.
- ◆ Ipar 4.0 át fogja alakítani a beruházók anyországát.

Az előadó vette a fáradságot, hogy a „jó” vállalat definícióját közkinccsé tegye, sztereotípiamentesen, a multinacionális hátteret kihagyva, csak a józan ész munkált az lőadásában.

Fábián Endre, az STI Petőfi Nyomda Kft. ügyvezetője „A mi utunk” címmel tartotta meg előadását.

Az előadó megerősítette a jó és a kiváló dilemmáját példákon keresztül. Mi a különbség két félig vízzel töltött pohár között? A látásmód. Az egyik szemlélő szerint félig üres, a másik szerint félig tele van.

A cél a maximumra való törekvésünk során a 100% elérése, de ez lehetetlen, a szakértők szerint mindig legalább 30% a tartalék.

Ha azt mondom, a csúcson vagyok, elértem mindent, az egy hatalmas önbecsapás, mert onnan csak lefelé vezet az út. Egyetlen működőképes megközelítés a folyamatos fenntartható fejlődés. Ha az életgörbe elmélettel összevetem, akkor minden pillanatban kell, legyenek olyan termékeim, amik felfutóban, a csúcson és az életgörbe leszálló ágában helyezkednek el. Példa a mosószer: dobozos-por, flakonos-folyékony, kapszula-folyékony fejlődése.

Az alkalmazkodás különböző szintjei elengedhetetlenek – külső/belső – mikro/makro, gazdaság, munkaerőpiac, versenypozíció, vevők, szállítók, tulajdonos, dolgozók, helyi szokások.

Leadership – vezetésről – Jim Collins Jóból kiváló – könyvéből kapunk definíciót az 5. szintű vezetőről: lenyűgöző szerénység, megrendíthetetlen eltökéltség és a végrehajtáshoz szükséges akarat. Lényegében „csak” ennyi kell ahhoz, hogy valakiből kiemelkedő vállalatvezető legyen. Nem arról van szó, hogy ne lenne egoja vagy önös érdeke. Éppen ellenkezőleg, hihetetlenül ambiciózus, csak az ambíciója első sorban a szervezetre és nem saját magára irányul.

Az 5. szintű vezető kitűnő céget épít a személyes alázat és a szakmai eltökéltség paradox ötvözése révén. Jó kapcsolatot épít a dolgozókkal. A saját személyes célja a saját maga folyamatos fejlesztése.

A vezető legfontosabb feladata, hogy megteremtse a beosztottai számára a cél megvalósításának lehetőségét, ehhez biztosítsa az eszközöket, tanítsa meg, hogyan kell, és tegye elkötelezetté a kollégákat!

A vezető team munkára épít minden szinten. A team mindig sokkal okosabb, mint a tagjai, a döntések minősége jobb lesz, kisebb a kockázat, jobb az elkötelezettség, a saját magunknak érzett

döntéseket inkább végrehajtjuk, ebből adódóan a felelősségvállalás is közös.

Az idő pénz és lehetőség. A vezetőnek számolnia kell azzal, hogy a túl korai és a túl késői intézkedések legtöbbször eredménytelenek.

A jó pap is holtig tanul (nagyamamáink is mondták). A vezető számára a hibák és a rossz döntések a legjobb tanítómesterek. Sajnos mindenki hibázik, és hoz rossz döntéseket, de a hibák gyakran rejtve maradnak – avagy direkt elrejtik (szőnyeg alá söprik a szemetet jószándékúan). Csak az igazi tapasztalat vezet a sikerhez, legyünk büszkéek rá, hogy helyesen kezeljük a hibákat. Az előadó határozottan állította, hogy szereti az auditokat. Ennek több oka van. Felkészülünk rá, igyekszünk a legjobb formánkat hozni, szépen felöltözünk. Az észrevételeket és a nem megfelelőségeket szereti, mert lehetőség a fejlődésre, segít kiküszöbölni a vállalati vakságot, segít észrevenni a lehetőségeket, leggyorsabb út a hibák kijavításához.

A saját tapasztalata, hogy amit elkezdnek mérni, az azonnal javulni fog.

A képzés elengedhetetlenül fontos, hogy a vállalat valamennyi szintjére eljusson, az alapoktól kezdve, minden fontos információ. A skandináv vállalati kultúrában az ember volt a legfontosabb. A képzések a vállalat valamennyi dolgozójára kiterjedtek. A Petőfi Akadémia egyedülálló volt. Ezt a képzési metódust abbahagytuk és érezhető jelei voltak a visszafejlődésnek.

Bizalom, delegálás, Empowerment. Az emberek elkötelezettek, ha a döntést ők hozzák meg.

Egyszerű, átlátható szervezet építése a cél, amit a vezető helikopter nézőpontból minden nap vizsgál.

A vállalati kultúra ezekből épül föl. Értékes, leltisztult gondolatokat hallottunk a vezetésről az előadótól, ami a személyes tapasztalatait mutatja be, ezzel emeli az értékét.

Svantner Ádám, Lean six sigma manager az Ardagh Metal Packaging Hungary Kft.-nél „Lean, six sigma – Szolgálat vagy kirakat?” címmel tartotta meg előadását.

Ez az előadás is kérdésekkel indult: Miért a Lean – Six Sigma (továbbiakban LSS)? Mik lehetnek a nehézségei az eredményes LSS működésnek? Hogy integrálódhat egy cég életébe új területként az LSS?

Felvázolta a jelen állapotot a cégüknél, gyári workshopokat tartanak ágazatonként, vizuális

menedzsment eszközök alkalmazása már elterjedt, sikeres six sigma projekteket zártak le, rendszeres napi megbeszélések a Gembán, 5S bejárások, logisztikai és layout projektek az ergonómiai szempontok figyelembevételével, oktatás vagy elemzés miatt megállhat a gyártás.

Hogy tesszük a kirakatba? Milyen félreértések merülnek fel Leannel kapcsolatban?

Megjöttek a Lean mérnökök, tehát minden rendben. Tévedés, hogy a Lean-es egyszemélyes megoldás minden felmerült bajunkra.

A területen dolgozók vagy vezetők gyakran felteszik azt a kérdést: Te akarod nekem megmondani? A kollégák nagyon szeretik a másik terület feladatait kívülről meghatározni – az egy remek projekt *ott!* Nagyon sokszor elhangzik az a hibás mondat: Ne mérd, javítsd! Standardok, mérések nélkül nincs kiindulási érték (baseline), ami javítható.

A következő félreértés: Kéi is a projekt? A leader (vezető) Lean-es vagy a LSS-ás az owner (tulajdonos) a terület. A vezető módszerrel, eszközzel, objektivitással segít válogatás nélkül valamenyny projektben. Szabad kapacitást jelent, nem mások helyett kell dolgoznia. A tulajdonos pedig a közösen meghatározott feladatok végrehajtásáért felelős, hiszen a projekt tulajdonos területének javításáért indult el. A problémákat a (fel)színen lehet megoldani közösen.

Amíg szabad szemmel látsz, tapasztalsz problémát, nincs rá szükség, hogy six sigmával keress újabbakat!

A „szolgálathoz” vezető út:

Szervezet felkészítése a Lean-re, beépítés a vállalati stratégiába, Lean szemlélet megértése, elterjesztése a vállalat egész területén világos célokkal, a felelősségi körök meghatározásával, provokatív kérdések feltevésével.

Projektek, akciók, felelősök, határidők kövételének napi gyakorlattá tétele a sponsonon, owneren, leaderen keresztül.

A közös gondolkodás alapja a SZAT – számok – adatok – tények.

A közös munka kimenete egy „standard” meghatározása, az is feltétlenül eredménynek számít!

A Lean-es „szolgálathoz” vezető útja:

- ◆ Legyünk kritikusak magunkkal szemben!
- ◆ Beszéljünk a problémákról!
- ◆ Keressünk megoldást!
- ◆ Oldjuk meg együtt!

A felsorakoztatott tények, jól átgondolt és következetesen végrehajtott tervek fenntartható eredményeket hoztak már most az előadó vállalatánál. Ha a folytatás is hasonló lesz, a kitzűzött céljaikat játszi könnyedséggel el tudják érni.

„LEAN módszerek az Eisberg salátaüzemében” címmel tartotta meg Gazsi Zoltán, az Eisberg Hungary Kft. ügyvezető igazgatója az előadását a rendezvény házigazdájaként.

Fő kihívás a vállalat számára: drága, érzékeny, könnyen romló, télen öt nap távolságban lévő nyersanyaggal biztosítani igen rövid kiszállítási időikkel beérkező rendeléseket.

3+1 Minőségi pillér: Higiénia – Hűtőlánc – Védőgáz csomagolás + Nyersanyag

A teljes folyamat felelősségteljes, ellenőrzött, visszakövethető kontrollja biztosított az Eisberg-termékek esetében.

Hozzáadott érték az, amiért a vevő fizetni hajlandó!

Ennek folyamatos növelése a cél a vállalat valamennyi szintjén! A vevői igény a bemenet és a vevői elégedettség a végső cél. A kettő között folyik az értékteremtés a folyamatok, gépek és kolégák együtteséből. A módszereket és az embereket együttesen fejlesztik.

A fenntartható üzleti eredményesség összetevői az alábbi tényezők szorzatából tevődik össze:

- ◆ elkötelezett munkavállalók,
- ◆ vezetés,
- ◆ teljesítményközpontú kultúra,
- ◆ vonzó munkáltatói márka.

Ezeket, ha megvizsgáljuk, minden eleme az emberhez kötődik.

Magyarországon megváltozott a munkaerőpiaci helyzet. Új helyzet új, megoldásokat igényel.

A változáshoz való viszonyulás számít. A cég akkor kerül válságba, ha az azt alkotó emberek nem fejlődnek tovább, nem reagálnak gyorsan és megfelelően a változásokra.

Kizárólag elégedett és elkötelezett emberekkel lehet kreatívan építkezni, ezzel a kitétellemel azonosult a vállalat vezetése.

A dolgozói motiváltság a különböző dolgozói csoportokban másként érhető el.

1. A legalacsonyabb költségű a már gyakorlott dolgozók megtartása. Ehhez a cég a következő lehetőségekkel él: versenyképes fizetések, egyéb juttatási csomag, motivációs elemek és a munkáltatói márka.

2. Komplex toborzási rendszer az újak bevonására: saját dolgozói toborzás, hagyományos hirdetések, Facebook-hirdetések. Ezek közül a saját dolgozói toborzás a legjobban működő. Az ajánlott kolléga három hónapot eltölt a cégnél, az ajánló előre meghatározott összeget kap.

3. Az újonnan érkezettek integrálása:

- ◆ az információk strukturált átadása – oktatási anyagok új helyzetre szabása – Eisberg kiokos létrehozása;
- ◆ mentoring rendszer működtetése – mentorálási rendszer folyamatleírása készült, melyben meghatározták a szerepeket és felelőségeket, és mentori szerződést/megállapodást kötöttek;
- ◆ régi csapattal való harmonizáció – beilleszkedés, a különböző színű hajhálók használata:
  - ◆ fehér színű hajhálót a vezető beosztású és az indirekt alkalmazásban lévők (iroda, TMK, minőségügy stb.) viselhetik,
  - ◆ zöld színű hajhálót a három hónapnál régebbi munkavállalók viselhetik,
  - ◆ kék színű hajhálót az új dolgozó és a diákok viselhetik,
  - ◆ sárga színű hajhálót az alvállalkozók dolgozói viselhetik.
- ◆ Lean módszerek. – A veszteségek csökkentése harmóniát eredményez. A harmonikus munka önmagában motiváló.
- ◆ Kaizen eszközök használata:
  - ◆ Ötletláda: a dolgozó felismeri a problémát, és van a megoldásra akár ötlete is. „Ötletrendszer” működési folyamatát írásba foglalták. – Küld be ÖCSInek! Cél: A fejlesztési folyamatot kultúrává állandóvá tenni.
  - ◆ Minőségi kör: a dolgozó felismeri a problémát, denincsoötleteamegoldásra. „HIGIMANÓK”. Téma: Az üzem területén használt higiéniai eszközök felhasználásának átvilágítása. Gyökér okok: nincs le szabályozva a kesztyűfelhasználás, nem megfelelő a papíradagoló eszköz.
  - ◆ Workshop – kézi vágású batávia alacsony termelékenység. – Hatszorosára nőtt az egységnyi idő alatt levágott termék mennyisége.
  - ◆ Napi megbeszélés: a cég ismeri fel a problémát, a végeredménnyel baj van (KPI nem OK). – Javító intézkedések figyelemmel kísérése mindenki számára látható.



A bevezetett fejlesztésekből és a gyökérokok szisztematikus feltárásából a folyamatokat standardizálták, és az oktatási rendszeren mindenki számára hozzáférhetővé tették. A folyamatos fejlesztés a napi gyakorlat részévé vált.

A vezetői alapértékek a csapatösszetartás, Shackleton modell alapján, előbb az ember, aztán a feladat – Jim Collins: Jóból kiváló alapján.

Nagyon szépen köszönjük a lehetőséget az Eisberg üzemének a meglátogatására!

Azt kaptuk, amit vártunk, egy rendkívül lelkes csapatot, akik mindent megtesznek a vállalatuk sikeréért! Az előadásból sugárzó emberközpontúságot a helyszínen is megtapasztalhattuk. A józan ész preferálása, dolgozói ötletek, a dolgozók bevonása, családi hangulat, mind-mind azt mutatja, hogy Csíkszentmihályi flow-elmélete az Eisberg számára alapvetés: „A siker titka az egyensúly: harmónia a vállalatvezető és munkatársak viszonyában, a munkatársak között és magukban az emberekben.”

Az előző évi javaslatok felhasználatlanul maradtak a következő évre: „A vezetés és a minőség” és „A minőség a holnap piaca”, az „ISO 9001:2015-ös szabvány változására adott válaszok”.

A XX. Fórum a Minőségről konferenciájának kerek évfordulója lesz jövőre. Az ünnepi helyszínre és témára, ha bárkinek javaslata merülne fel, szívesen várjuk!

#### 4 TELEPHELYEN:

BUDAPESTEN, MAGLÓDON, INOTÁN ÉS LŐRINCIBEN



kínáljuk széles körű, megbízható szolgáltatásainkat az alábbi területeken:

- ◆ Hulladékkezelés (gyűjtés, elszállítás, válogatás, bálázás, zúzás)
- ◆ Egyedi igényekhez igazított gyűjtőedények biztosítása
- ◆ Befogadói, illetve hasznosítói nyilatkozatok kiállítása

## FELELŐSSÉGGEL KÖRNYEZETÜNKÉRT!



**BIZALMAS IRATAI  
VANNAK?**  
Válasszon minket  
a megsemmisítésükre!



**KÉRJE EGYEDI AJÁNLATUNKAT!**

**KOVÁCS MÁRIA**

- ◆ mariakovacs@schozon.hu  
+36 30 547 1312

- ◆ Duparc Kft. – SCH-Ózon Kft.  
1215 Budapest, Duna u. 42.

www.papirhulladek.hu

