

Tudásmenedzsment a minőségirányítás fókuszában*

Dr. Horváth Csaba

Nyomda-Technika Kft., ügyvezető igazgató

A szakmai tudás egyre inkább felértékelődik. A cikk arra mutat példát, hogy egy karbantartó vállalkozás számára mit jelent a szakmai felkészültség. Hogyan lehetséges a minőségirányítási rendszer kereteit felhasználva a tudást „értékként” kezelni és a munkatársakat annak megszerzésére motiválni.

A cél: tudásvállalattá válni

Egy karbantartó vállalkozás számára a két legfontosabb tőke: a vevői bizalom és az elkötelezett, szakmailag felkészült munkatársak által képviselt tudás.

Egy ilyen vállalkozásnak legfontosabb célja lehet: igazi tudásvállalattá válni.

- ◆ Ez előnyt jelent számára a versenyben.
- ◆ A karbantartási piac a hozzáértést értékeli. A gyors és szakszerű javítást mindenki hajlandó megfizetni.
- ◆ A verseny okozta kényszerek így csökkenthetők, kevésbé tudják a cég tevékenységét utánozni.
- ◆ Az EU-csatlakozás kikényszerítette béprés ezáltal jobban oldható.

Természetesen fontos megteremteni a korszerű infrastrukturális hátteret is, de ennek lényegesen kisebb a jelentősége és az árbevételre gyakorolt hatása.

A dolgozók végzettségének és képzettségének értékelése

A Nyomda-Technika Kft. fő tevékenysége a nyomdaipari szerelés, javítás és karbantartás. A tizenkét éve működő vállalkozás a hazai nyomdaiparban ez területen az egyik fontos piaci szereplőnek számít. Gyakran vállalkozik külföldi munkavégzésre is. Így a piaci versenyben sűrűn megmérettetnek. Két éve a cég az ISO 9001-2000 minőségirányítási rendszer szerint végzi a munkáját.

A szolgáltatás minőségének folyamatos fejlesztése érdekében a szakmai felkészültség növelése áll a munkájuk fókuszában. Ennek érdekében kialakítottak és működtetnek egy értékelő pontszámrendszert, amely a munkatársak felkészültségét hivatott számba venni és a fejlődést értékelni.

Ez a mérőszámrendszer különböző pontértékeket rendel az alábbi képesítések és végzettségek különféle formáihoz:

- ◆ szakirányú képesítések,
- ◆ kiegészítő gépipari jellegű képzettségek,
- ◆ kiegészítő gazdasági jellegű képzettségek,
- ◆ minőségirányítás, menedzsment jellegű képzettségek (TÜV),
- ◆ nyelvi készség,
- ◆ tanfolyami végzettségek.

Összesen harmincnégyféle képzettséget preferál a rendszer, 1–9 pont között értékelve azokat. Így a pontszámokat összegezve egy munkatársra vonatkozóan mindig meghatározható egy képzettségi szint, s ugyanígy a csoportokra és a cégre nézve is a jellemzők.

Ezt a rendszert a cég tíz éve következetesen alkalmazza, és értékeli is a munkatársakat. Ez a mérőszám egyben motiválja is a munkatársakat újabb képzettségek megszerzésére, amihez a munkáltató minden segítséget meg is ad. Az értékelés a minőségirányítási rendszerbe integrált, az éves egyéni értékelés része.

A munkatársak képzettségi szintjének fejlődése a Nyomda-Technika Kft.-nél

Időpont	Képzettségi szint	Fejlődés	Diplomás arány
1993.	8,04		8,7%
1998.	9,40	16,5%	10,9%
2003.	12,06	26,8%	15,22%

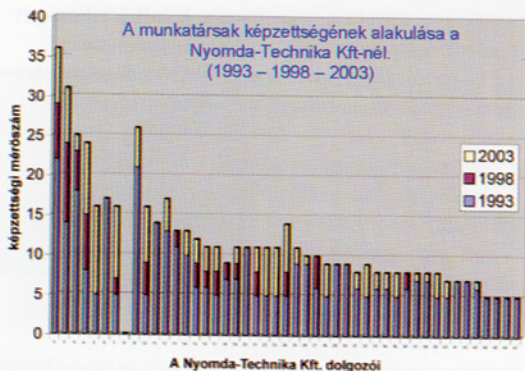
Képzettségi mérőszámok:

szakmunkás bizonyítvány	5 pont
érettségi bizonyítvány	1 pont
technikusi oklevél	2 pont
főiskolai végzettség	7 pont
OKJ kiegészítő képzettség (pl. ivhegesztő)	2 pont

* Elhangzott a Nyomdaipari Karbantartók Konferenciáján, Győrben, 2003. szeptember 18-án.

Az előző oldalon lévő ábrán a szakmai képzettség cégre vonatkozó átlagos szintjének fejlődése követhető. Egyes fontos képzettségi mérőszámok értékét fel is tüntettem a megfelelő összehasonlíthatóság érdekében.

Természetesen az átlagok „jótékonyan” fednek is. A Nyomda-Technika Kft. valamennyi dolgozójára vonatkozóan ábrázolja a helyzetet és a fejlődést az alábbi ábra. A tíz év alatt természetesen voltak személyi változások. Ebben az esetben a munkakört korábban betöltő munkatárs értékeit vettük alapnak.



Jól látható, hogy ennél a cégnél is van egy „kévésbé motiválható” hátsó harmad. A cég arculatát azonban az a dinamikus kétharmad határozza meg, akinek van igénye a fejlődésre és tesz is a tudás elsajátításáért. Az első hét szlop a felsőfokú végzettséggel rendelkezők mérőszámait mutatja. Ők a legaktívabbak a tanulásban. De az értékek mögött minőségi csere is van.

Szakmai önértékelés

Az előző pontbeli értékelés elsősorban a „papírral” igazolt szakértelemre vonatkozott. Ez azonban csak egy nagyon fontos szerszám a munkához. A lényeg az, hogyan alkalmazzák az elsajátított ismereteket a dolgozók a munkájuk során.

A Nyomda-Technika Kft. minőségirányítási rendszerének része az éves egyéni értékelés, ami az „alkalmazási” sikert hivatott mérni.

Az egyéni értékelés egy olyan minősítés, amelyet a dolgozó és a vezetője közösen végez az alábbi hét szempontcsoport alapján:

- ◆ szakmai felkészültség,
- ◆ hatékony tevékenység,
- ◆ hibamentes tevékenység,

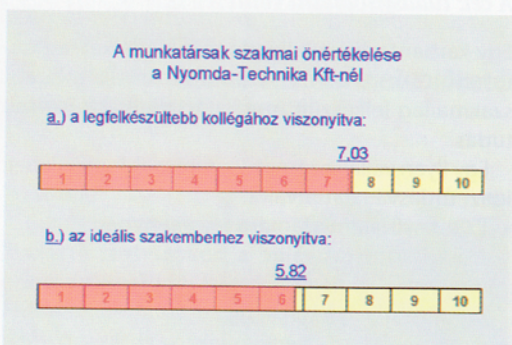
- ◆ minőségügyi előírások betartása,
- ◆ kezdeményezőképeség,
- ◆ alkalmasság csoportmunkára,
- ◆ segítőkészség.

Minden szempontcsoport további négy értékelési szempontot foglal magában. Az egyes szempontok 3–5 pontig súlyozottak. Így egy száz pontos skála ad minősítést.

A Nyomda-Technika Kft. dolgozóinak átlagos minősítése 70,5 pont volt 2003-ban.

A minőségirányítási rendszer tudásmenedzsment blokkjának része minden évben egy olyan kérdőív kitöltése, amely a szakmai önértékelésre és a tanulási hajlandóságra vonatkozóan „egyeztet” a munkatársakkal.

Ábránk megmutatja, hogy egy tíz pontos skálán a munkatársak hogyan értékelték saját tevékenységüket.



Megfigyelhető, hogy vezetői minősítés és a legfelkészültebb kollégával való összehasonlítás összecseng. A munkatársak nagyon reálisan értékelik önmagukat. Ez nagyban megkönnyíti a vezetői munkát.

Az egyéb kérdésekre adott válaszok szerint a vezetők fele, a beosztott munkatársak kétharmada gondolja úgy, hogy képzettsége éppen elegendő a munkakörének ellátásához. A többiek úgy látják, időnként kerülnek olyan helyzetbe, amikor a feladatok meghaladják a tudásukat.

A vezetők ötvenöt százaléka ítéli beosztottait kellően felkészültnek. A többiek úgy látják, hogy a felkészültség hiánya gyakran okoz nehézséget. Két vezető kolléga kifejezetten aggódik a szakmai felkészültség hiánya okán.

Eredményként leszűrhető, hogy a Nyomda-Technika Kft. számos munkatársa látja úgy, hogy szüksége van további tanulásra, képzettségének növelésére.

Tanulási hajlandóság

A munkatársak erre vonatkozó válaszai alapján leszűrhető értékelések az alábbiak:

- ◆ Tizenöt százalék tervez felsőfokú tanulmányokat, és további hatvan százalék gondol képzettségének fejlesztésére, növelésére.
- ◆ Hetven százalék szerint jó lenne nyelvet tanulni, de majd mindegyikük időhiányra panaszkodik ez ügyben.
- ◆ Szinte kivétel nélkül elfogadja mindenki, hogy időről időre továbbképzéseken kell részt vennie újabb ismeretek megszerzése érdekében.
- ◆ Csak tíz százalék hajlandó saját pénzéből is ál-

dozni a tanulás érdekében, a nagy többség elvárja a cég támogatását.

◆ A munkatársak háromnegyede szükségesnek látja és elfogadja magasabb képzettségű munkatársak alkalmazását a cég fejlődése érdekében, akkor is, ha ez minőségi cserével történik.

A válaszok a cég vezetésének támpontul szolgálnak. A cégnek áldoznia kell a munkatársak taníttatására, akik (szerencsére ez a nagy többség) vállalják is az ezzel járó nehézségeket a versenyben maradás érdekében.

A fentiekből látható, hogy kell és lehet is menedzselni az innovatív munkavégzésre ítéltetett cégeknél a munkatársak szakmai tudását és felkészültségét, és ők ebben partnerek.

Apró hírek, innen-onnan

ATDL-konferencia az újságnyomtatásról

A Latin-Amerikai Műszaki Egyesület (ATDL) október végén rendezte meg Mexikóvárosban az évi rendes konferenciáját. Az előadások az újságnyomtatással összefüggő prepress, press és postpress műveletek témaköreit dolgozták fel. Az *El Universal* kiadó napi 150 000 példányban megjelenő mexikói *El Grafico* és *El M* című napilapjainak helyszíni nyomtatásával bemutatásra került az MAN Roland óránként 70 000 példányt nyomtató REGIOMAN gépe is. A konferencia anyagát és az MAN Roland 2004-es Drupán várható szereplésével kapcsolatos információkat a www.man-roland.de/Pressservice/mro.man.de honlapon lehet megszerezni.

FlightCheck szakmai tréning

A Las Vegas-i *I.O. Technologies* a *Markzware* céggel közösen, januártól, az interneten elérhető (*online*), felsőfokú szakmai tréningorozatot rendez a grafikai kommunikációs (nyomda-) ipari szakemberek és nyomdai megrendelők részére. Főbb témakörei a *PreFlight*, azaz a nyomtatást közvetlenül megelőző, legutolsó technológiai ellenőrzési módszerek alkalmazásának a begyakorlása. A világhálón a vonatkozó alapgfogalmak megértését elősegítő *InfoFind* nevű, ismeretelsajátítási teljesítményt fokozó, 12 000 szakkifejezés magyarázatát tartalmazó, interaktív szakmai szótár segíti. Tartalmát folyamatosan frissítik, és havi száz újabb fogalommal bővítik.

A cél: megismertetni a hallgatókat a fájlkezelés, a digitális prepress, press és postpress folyamatokkal, az ezeket meghatározó tényezőkkel. Más fogalmazásban: minimálisra csökkenteni azokat a napi munkagyakorlatban jelentkező problémákat, amelyek ismerethiányból következnek be. A tananyagot a rochesteri Technológiai Intézet tanárai fejlesztik tovább. A csatlakozási lehetőségeket nem árt már most megjegyezni: www.markzware.com és www.olle.com! Aki pedig szeretné kiegészíteni jelenlegi CIP-ismereteit, az már most feltétlenül csatlakozzon a www.colorimagingpro.com honlapra, vagy kérdezzen az rburke@iotechnologies.ws címen.

Drupa 2004: PrintCity-előkészületek

A Drupa látogatói számára ismeretes az a *PrintCity*-nek nevezett pavilon, amely jövőre majd a világ száznyolcvan országából érkező, összességében évi harmincmilliárd euró forgalmat lebonyolító, technológiailag élenjáró negyven vállalat részvételével mutatja be a mai korszerű nyomdatechnológiát az elejétől a végéig bezárólag. Közte olyan témaköröket is, mint az információlogisztika, a komplett színes, digitális end-to-end workflow-technika, a kereskedelmi (akcidens) nyomtatvány előállítás, csomagolóanyag-gyártás és korszerű kiadói tevékenység, az inline (nyomtatórendszerbe integrált) tekercskezelés, hajtogatás és vágás. (Bővebben a www.drupa.com és charding@woodside-pr.co.uk címen.)