

# Knowledge Management in the Focus of Quality Management Manažment vedomostí v strede pozornosti manažmentu kvality

Csaba Horváth, Zsolt Tiba, Lajos Fazekas

## Abstract

Professional knowledge nowadays is ever more appreciated. This article shows an example on what professional preparedness means for a maintenance company. Using this example it also derives solutions on how to value knowledge when using the framework of the quality management systems, and how to motivate employees to acquire that knowledge. It also introduces a scheme of a numeric evaluation system on the professional preparedness of employees.

**Keywords:** Knowledge Management, Maintenance Management, Graphic Communications, Printing Industry Quality Management

## Abstrakt

Odborné vedomosti sa dnes cenia oveľa viac. V tomto článku je uvedený príklad, ktorý zdôrazňuje dôležitosť profesionálnej prípravy zamestnancov v údržbárskej firme. Z uvedeného príkladu je odvodené riešenie, ktoré poukazuje na to, ako treba ceniť vedomosti pri využívaní štruktúry systémov manažmentu kvality ako aj na potrebu motivovať zamestnancov s cieľom získania týchto vedomostí. V článku je prezentovaná schéma systému numerického hodnotenia profesionálnej pripravenosti zamestnancov.

**Kľúčové slová:** manažment vedomostí, manažment údržby, grafická komunikácia, polygrafický priemysel, manažment kvality

## Fachliches Wissen wird immer mehr aufgewertet!

*Dieser Beitrag zeigt ein Beispiel dafür, was wirklich fachliche Kompetenz für ein Instandhaltungs-Unternehmen bedeutet. Inwieweit ist es möglich, durch die Anwendung der Rahmenbedingungen des QM-s das Wissen als „Wert“ zu behandeln und die Mitarbeiter zur Erlangung dieses Wissens zu motivieren?*

## Das Ziel: Ein „Wissens-Unternehmen“!

Für ein Instandhaltungs- bzw. Service-Unternehmen sollten zwei wichtige Grundsätze gelten: Das Vertrauen der Kunden zu erwerben, zu erarbeiten und das erworbene fundierte fachliche Wissen gut ausgebildeter und vorberbeiteter Mitarbeiter zu vermitteln.

Somit sollte für ein derartiges Service-Unternehmen das wichtigste Ziel sein: Ein wirkliches "Wissens-Unternehmen" zu werden.

- Das bringt im Wettbewerb gegenüber anderen Unternehmen Vorteile.
- Der Instandhaltungs-Markt wertet die hohe Sachkundigkeit.
- Für eine schnelle sach- und fachkundige Reparatur ist man eher bereit, zu bezahlen.

- Dadurch können die durch den Wettbewerb verursachten Zwänge reduziert werden, und die Tätigkeit der eigenen Firma ist kaum kopierbar.
- Der durch den EU-Anschluß erzwungene Lohn-Druck läßt sich besser lösen

Selbstverständlich ist auch die Schaffung eines zeitgemäßen infrastrukturellen Hintergrundes wichtig, obwohl seine Bedeutung und sein Einfluß auf die Preisannahme durch den Kunden wesentlich kleiner ist.

## Schulabschluß- und Bildungs-Bewertung der Mitarbeiter

Zu den Haupttätigkeiten der Firma Nyomda-Technika Kft. gehören druckindustrielle Montagen, Reparaturen und Instandhaltungs-Arbeiten. Das seit 12 Jahren auf diesem Gebiet tätige Unternehmen zählt im graphischen Gewerbe in Ungarn zu einem der bedeutendsten Anbieter. Oft wird auch im europäischen und außereuropäischen Ausland gearbeitet. Dadurch läßt sich das Unternehmen im graphischen Markt auch international messen. Die Firma ist seit zwei Jahren ISO 9001-2000QM zertifiziert und führt ihre Arbeiten dementsprechend aus.

Weil sich ein Dienstleistungs-Unternehmen ständig speziell um die Weiterentwicklung der Leistungs-Qualität kümmern muß, steht die Ausbildung und Weiter-Bildung der fachlichen Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter im Zentrum der Eigen-Interessen. Hierzu ist ein Bewertungssystem geschaffen worden (und wird auch betrieben), womit die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter betrachtet und die Weiter-Entwicklung bewertet werden können.

Dieses Kennziffern-System ordnet unterschiedliche Punktwerte zu den verschiedenen Formen der untenstehenden Qualifikationen und Abschlüsse:

- fachliche Grund-Ausbildungen
- zusätzliche maschinentechnische Ausbildung,
- zusätzliche Wirtschaftsausbildung
- QM-Ausbildung (TÜV),
- ausübbarer Sprachkenntnisse,
- Fortbildungs-Lehrgangsabschlüsse.

Das System erfaßt durch eine Punkt-Bewertung zwischen 1-9 insgesamt 34 verschiedene Ausbildungs-Arten und -Stadien. Durch Summieren kann für jeden Mitarbeiter zu jeder Zeit das aktuelle Bildungsniveau genau bestimmt werden. Dieses Niveau ist ebenfalls auch für Arbeits-Gruppen und die gesamte Firma erfassbar.

Das System wird seit 10 Jahren konsequent angewendet und die Mitarbeiter dementsprechend bewertet. Diese, den Mitarbeitern bekannten Kennziffer, motiviert wiederum, zusätzliche Aus- oder Weiter-Bildungen zu absolvieren, wozu der Arbeitgeber Hilfe leistet. Die Bewertung ist im QM integriert und bildet einen Teil der individuellen Jahresbewertung.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Höhe der fachlichen Bildung, bezogen auf die Firma

insgesamt. Im Interesse der Vergleichbarkeit sind Meßwerte einiger wichtiger Bildungsarten zusätzlich angegeben worden.

Die Durchschnitts-Angaben verdecken natürlich „Einzelheiten“.

Die Abbildung 2 stellt die Lage und die Entwicklung für alle Mitarbeiter der Firma Nyomda-Technika Kft. dar. Während zehn Jahren kamen natürlich Personal-Veränderungen vor. In diesem Falle sind die Werte des diesen Arbeitsplatz vorher ausfüllenden Mitarbeiters als Grundlage genommen worden.

**Entwicklung des Bildungsniveaus der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH.**

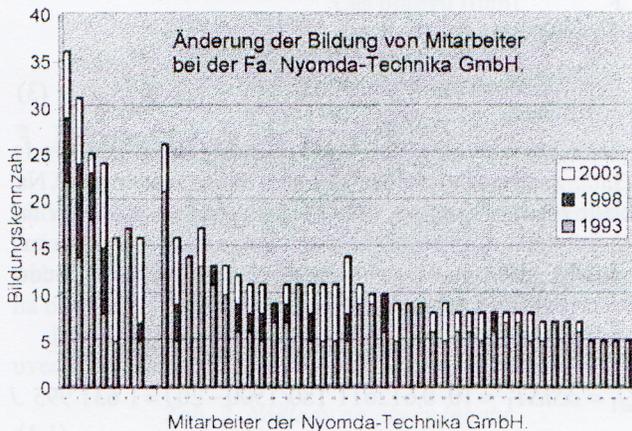
Zeitraum	Bildungsniveau	Index	Verhältnis der Hochschul- und Uni-Absolventen
1993	8,04		8,7%
1998	9,40	16,5%	10,9%
2003	12,06	28,8%	15,22%

Bildungskennzahlen:

Facharbeiter	5 Pkt.
Arbitur	1 Pkt.
Techniker	2 Pkt.
Hochschule	7 Pkt.
OKJ erg. Bildung (z.B. Lichtbogenschweißung)	2 Pkt.

**Abb. 1** Entwicklung des Bildungsniveaus der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH.

**Obr. 1** Vývoj vzdelanostnej úrovne pracovníkov firmy Nyomda-Technika, s.r.o.



**Abb. 2** Änderung der Bildung von Mitarbeiter bei der Fa. Nyomda-Technika GmbH

**Obr. 2** Zmena vzdelania pracovníkov firmy Nyomda-Technika, s.r.o.

Es ist gut zu sehen, daß auch bei dieser Firma ein „weniger motivierbares“ letztes Drittel existiert. Das Firmenprofil wird aber durch die vorderen, die dynamischeren zwei Drittel bestimmt, wo die Mitarbeiter ihre eigene Bildung voll einsetzen und auch etwas für die Erweiterung des eigenen Wissens tun. Die ersten sieben Spalten zeigen die Kennzahlen der „Studierten“. Sie sind am aktivsten bei der eigenen Weiterbildung. Hinter den Werten stecken auch Qualitätswechsel.

## Fachliche Selbstbewertung

Die unter dem vorigen Abschnitt dargestellten Punktwertungen beziehen sich in erster Linie auf die mit „Papier“ bewiesenen Sachkenntnisse. Das stellt aber lediglich ein „Teil-Werkzeug“ zur Erledigung der Arbeit dar. Entscheidend ist, daß die Mitarbeiter die sich angeeigneten Kenntnisse bei ihrer Arbeit auch an- und verwenden.

Die individuelle Jahresbewertung bildet einen Teil des QM-s der Firma Nyomda-Technika Kft. und soll zum Messen von „Anwendungs-Erfolgen“ dienen.

In Rahmen der individuellen Bewertung wird eine Qualifizierung durch den Mitarbeiter, gemeinsam mit seinem Gruppen-Leiter, auf Grund der nachfolgenden 7 Gesichtspunkte durchgeführt:

- fach-spezifische Fähigkeiten,
- wirksame Eigen-Aktivitäten,
- fehlerfrei ausgeführte Tätigkeiten,
- Einhalten der Qualitätsvorschriften,
- Bereitschaft zur Eigen-Initiative,
- Eignung für Teamarbeit,
- Hilfsbereitschaft.

Alle weiteren Gesichtspunkte beinhalten vier weitere Bewertungskriterien. Die einzelnen Kriterien sind zwischen 3 - 5 Punkten gewichtet. Die Qualifizierung ergibt sich aus einer 100-punktigen Skala.

Im Jahr 2003 wiesen die Mitarbeiter der Nyomda-Technika Kft. eine Durchschnitts-qualifikation von 70,5 Punkte auf.

Ein Teil des „Wissens-Managements“ bildet innerhalb des QM-s das jährliche Ausfüllen eines Fragebogens, der hinsichtlich der fachlichen Selbstbewertung und der Bildungsbereitschaft eine „Vereinbarung“ mit den Mitarbeitern darstellt.

Die Abbildung 3 zeigt, wie die einzelnen Mitarbeiter selbst ihre eigene Tätigkeit auf einer 10-punktigen Skala bewertet hatten.

**Fachliche Selbstbewertung der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH.**

a.) Verglichen mit dem, am meisten gebildeten Kollegen



b.) Verglichen mit dem idealen Facharbeiter



**Abb. 3** Fachliche Selbstbewertung der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH.

**Obr. 3** Vlastné hodnotenie odbornosti pracovníkov firmy Nyomda-Technika, s.r.o.

Es ist ein Zusammenhang zwischen der Bewertung leitender Mitarbeiter und dem Vergleich mit dem am meisten (aus-)gebildeten Kollegen zu bemerken. Die Mitarbeiter bewerten sich sehr realistisch. Diese Tatsache erleichtert in großem Maße die Arbeit der Gruppen-Leiter.

Aus den Antworten kommt heraus, daß die Hälfte der „Leitenden“ und 2/3 der „Angeleiteten“ ihre Ausbildung zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe ausreichend einschätzen. 1/3 erklärt, daß sie manchmal in Situationen geraten, wo die Aufgabe ihre persönlichen Kenntnisse überschreitet.

55% Prozent der „Leitenden“ bewerten ihre Mitarbeiter als gut ausgebildet. Der Rest sieht es so, daß vorhandener Bildungsmangel oft zu Schwierigkeiten führt. Zwei der leitenden Angestellten sind ausgesprochen „beängstigt“, was den Bildungsmangel der Mitarbeiter betrifft.

**Pokračovanie príspevku je na strane 67/  
Reihe des Beitrags ist an der Seite 67**