

JÓK A LEGJOBBAK KÖZÜL

Riport Fehér Norberttel

...keressék és feszegessék a saját korlátaikat szakmájukban. A korlátok átlépésével vagyunk képesek újat tanulni nemcsak a vállalati folyamatokról, hanem elsősorban önmagunkról és környezetünkről is. Aki megpróbálja átlépni a korlátaikat, az előbb-utóbb hibázni fog. A hiba pedig kiváló lehetőség a tanulásra...



Fehér Norbert

- *Az internetről sokat megtudtam Rólad, mégis kezdjük egy rövid bemutatkozással. Eddigi munkásságod közül emeld ki azokat az állomásokat, melyek pályafutásodat leginkább meghatározták!*
- 46 éves közgazdász vagyok, a leansixsigma.hu és a leansixsigmakezikonyv.hu oldalak tulajdonosa. Folyamatfejlesztési tanácsadóként 2005 óta dolgozom az általam alapított és vezetett cégben, valamint ezzel párhuzamosan 2014-től öt és fél éven keresztül egyetemi oktatóként tanítottam a Budapesti Gazdasági Egyetemen. Több mint ötszáz folyamatfejlesztési projektet vezettem, illetve támogattam Magyarországon és külföldön az elmúlt tizenöt év során. Elsősorban multinacionális háttérű termelő és szolgáltató vállalatokkal együtt tanulom és gyakorlom a folyamatfejlesztés módszereit és technikáit, melyek többek között az elektronikai, a textil-, a fa-, az élelmiszer-, valamint a nyomdaipar területén működnek. Vallom, hogy ahol az ismétlődő tevékenységekről folyamatábrát lehet rajzolni, valamint azokkal kapcsolatosan elfogadható adatgyűjtő rendszer áll rendelkezésre, ott lehet és gyakran szükséges is a javítás.

Nem köteleztem el magam egyetlen problémamegoldó megközelítés mellett sem, hiszen feladat- és szervezetre függő, hogy mikor melyiket célszerűbb alkalmazni, és ezt mindig tisztázom is a megbízóimmal. Nem szeretnék soha olyan módszert ráerőltetni egyetlen szervezetre sem, amelyet az nem tud fenntarthatóan alkalmazni.

Szenvedélyesen ragaszkodom a vállalati folyamatok mennyiségi adatokkal történő mérhetőségének megteremtéséhez vagy annak fejlesztéséhez. Szinte mindent meg akarok számolni vagy mérni, amivel „dolgom” akad nemcsak a munkám során, hanem a szabadidőmben is, és gyakran akkor érzem jól magam, ha minderről egy jó kis Excel-táblát sikerül összeállítanom.

- *A Magyar Minőség Szakirodalmi díját is kiérdemlő „A Lean Six Sigma folyamatfejlesztés kézikönyve” áttűző siker volt. Te is így látod? Milyen körülmények között és miért vállalkoztál az írásra?*

- A six sigma képzéseimet követően mindig zavart a tudat, hogy rendkívül rövid idő alatt milyen nagy hányada kopik el annak a tudásnak, amit közösen felépítettünk. Ez sohasem a résztvevők hibája, hiszen nekem is több, mint 10 évembe került, míg valamelyest megtanultam e módszert. Azoknak pedig akik kevésbé jó angolok ez a folyamat még több idő vagy erőfeszítés lehet magyar nyelvű szakirodalom hiányában.

Régóta érlelődött bennem ez a könyv. Szerettem volna adni valamit, amihez nem kell ilyen sok gyakorlás és idő. Valamit, amit csak elő lehet venni és alkalmazni sok gyakorlattal, valamint a szükséges minimum elmélettel. A gyakorlatiasság miatt merült fel, hogy az esettanulmányok, folyamatábrák mellett ne csak online kvízkérdések tartozzanak a könyvhöz, hanem egy e-learning portálon meg is lehessen tekinteni hogyan kell a legfontosabb lean six sigma eszközöket elérni és alkalmazni Minitab szoftver segítségével.

Olyan gyakorlatias kötet járt a fejemben, amely alkalmas az önálló tanulásra is. Egy könyv, ahol projektmenedzsment eszközökkel a probléma felvetésétől egészen a megoldás megtalálásán és megvalósításán át a stabil lezárásig kívántam megmutatni a DMAIC lépéseket.

Akkor kezdtem bele az írásba, amikor egy nagyobb vállalati projektet kifutott. A tartalom teljesen a fejemben volt, amikor nekiálltam. A gondolattérkép, amit a könyv tervezése során készítettem szinte 90%-ban változatlan maradt mire befejeztem.

Sok munkám van benne nekem és még számos embernek, akiknek a nevei a könyv adatlapján és a köszönetnyilvánítás részben van felsorolva oldalakon keresztül. Szakmai lektorom és egyben barátom, Dr. Jónás Tamás rengeteget segített a kusza gondolataim helyrerakásában, amiért végtelenül hálás vagyok.

A könyv megírásának nincs igazi titka. Igyekeztem például Stephen Kingtől is tanulni. No nem a fordulatok tekintetében, hanem például én is minden reggel 5-kor kezdtem az írást pizsamában és egészen addig folytattam, amíg a napi 2000 szó, vagy az adott alfejezet el nem készült. Természetesen készítettem egy kis SPC grafikont is a haladásomról, amit meg is osztottam a könyvemben az olvasókkal a kontroll fejezetben.

Visszagondolva talán a leginkább meglepő tanulság az volt számomra, hogy akkor álltam kb. 40%-on a munkával, amikor úgy éreztem elkészült a kézirat első verziója.

- *Mit jelentett a Magyar Minőség Társaság elismerése? Hogyan élted meg? Miként értékelted?*

- Rendkívül megtisztelő a díj és egyben nagy felelősség is a jövőbeni munkáim kapcsán. Igyekszem nem elbízni magam.

- *A Lean Six Sigma egyik legismertebb hazai szakértője vagy. Hogyan látod szakértett területed jövőjét?*

- Megtisztelsz, de rajtam kívül számos felkészült szakembert ismerek és sokakkal aktívan tartom is a kapcsolatot, hiszen mindenkinek más-más tapasztalata van a problémamegoldó eszközök használatában.

A folyamatok fejlesztése ma már nem lehetőség, hanem kötelező az egyes vállalatok számára. A könyvemben bemutatott működési kiválóság modellje kapcsán igyekszem leírni, hogy míg 15 évvel ezelőtt a folyamatok fejlesztése versenyelőnyhöz juttathatott egy adott vállalatot versenytársaihoz képest, addig az ma már nem jár ilyen előnyökkel, hiszen mindenki ezt teszi. Ma már ez csupán a stabil cash flow generáló képesség megőrzéséhez elégséges ezért a folyamatfejlesztés mellett ugyanolyan fontos az innovációs képességek növelése. Ez utóbbi kapcsán nem kell mindig nagy dolgokra gondolni. Ahogy megvan a lean six sigma módszernek az eszköztára, ugyanúgy az innováció standardizálásának és a kreativitás kibontakoztatásának is.

Továbbá manapság rengeteg szó esik ipar 4.0-ról, valamint a digitális forradalomról. A vállalatok egyre többet költenek ezekre, azonban fel kell tenni a kérdést, hogy mi a célja ennek az egésznek. A vállalati tudás nagy része még ma is a „fejekben” van, s nem pedig írott, vagy digitális formában. Számos vállalatnál már most is annyi adat keletkezik, hogy szinte belefűlladnak azok előállításába és feldolgozásába a dolgozók, azonban gyakran nem is tudják mit lehet ezekkel kezdeni. Gyakran olyan alapvető hiányosságokat tapasztalok, hogy például nem értik a különbséget az átlag és a medián között, vagy egyszerűen a Pareto elvet hagyják figyelmen kívül.

Egyesek szerint az adat az új olaj. Szerintem ez csak akkor igaz, ha tudunk mit kezdeni az adatokkal. Nemcsak értelmezni és elemezni kell tudni azokat, hanem a megfelelő időben a megfelelő akciókat végrehajtani.

Ezt pedig még tanulnunk kell.

- *Mit tanultál, illetve profitáltál a FLEXTRONICS INTERNATIONAL Kft.-ben eltöltött tíz év alatt?*

- Flex volt a második munkahelyem. Pénzügyi controllerként kerültem a vállalathoz mielőtt létrehoztam tanácsadó vállalkozásomat. A klasszikus tervezési, beszámolási, eltéréselemzési feladatok kapcsán számos esetben folyhattam bele olyan tevékenységekbe, amelyekkel mind jobban megismertem azokat a valós folyamatokat, amelyekről a kontrollingjelentések készültek. Így fertőzödtem meg a minőségügy és a folyamatfejlesztés világával.

Két fontos dolgot tanultam meg a vállalatnál:

Egyrészt a folyamatokban, standardokban való gondolkodást, hiszen ez teremti meg a lehetőséget a tevékenységek megfigyelésére, stabilizálására és fejlesztésére.

Másrészt azt, hogy a hibák elkerülhetetlenek. Mindig is voltak és lesznek. A nagy kérdés az, hogy mennyire gyorsan tudjuk detektálni azokat és milyen módon igyekszünk megszüntetni a gyökérokat. Ahogy egy Excel tábla felépítése, úgy a problémamegoldó személy által alkalmazott módszerek, eszközök is sokat elárulnak az ő személyiségéről.

Rendkívül megtisztelő számomra, hogy volt munkaadóm lett az első igazi megrendelőm és a mai napig kiváló kapcsolatokat ápolok a kollégákkal több telephelyről is.

- *5,5 éven keresztül a BGE - GKZ gazdasági tanáraként, illetve mestertanáraként dolgoztál. Diákjaid elégedettsége rendkívül magas volt. Ez a munkád végleg befejeződött? Mit takar a BGE - GKZ és milyen tárgyakat oktattál?*

- A Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg-et jelenti a rövidítés. Számos optimalizálási kérdésben kértem volt tanárain véleményét, segítségét, amikor például éppen egy szállítási feladattal, szűk keresztmetszet kiaknázásával kapcsolatos kérdéssel szembesültem. 2013 decemberében keresett meg Dr. Palányi Ildikó tanszékvezető asszony, valamint az akkori dékán Lambertné Katona Mónika, akik a segítségemért a logisztikai folyamatok modellezése tárgy

oktatása kapcsán. Rendkívül megtisztelő volt ez a felkérés számomra és az első szemesztert követően saját céges tanácsadói munkám mellett főállásban is tanítottam az intézetben.

Az egyetemen logisztikai szakemberként kezeltek, így controlling jellegű tárgyak mellett lean logisztikát oktattam, de minőségügy, változásmenedzsment, projektmenedzsment jellegű kurzusokat is elvállaltam, mert úgy éreztem van annyi tapasztalatom, amivel értékes tudást adhatok hallgatóimnak.

Habár rendkívül szeretek tanítani, főállásban nem tudtam folytatni BGE-GKZ-n olyan szinten, mint szerettem volna a tanácsadói feladataim mellett, így döntöttem a távozás mellett tavaly nyáron. Jelenleg óraadó vagyok a Pannon Egyetem autóiipari szakmérnök képzésén, valamint idén ősszel indul a Széchenyi Egyetemnek egy minőségügyi szakmérnök képzése, ahol kifejezetten lean six sigma módszer bemutatásán alapuló kurzusaim lesznek.

- *Az egyetemen átadott „Flex Logisztikai Labor”-ban kialakításra került „Pick to Light” rendszer ötletgazdája és egyik megvalósítója voltál. Kérlek, röviden jellemezd ezen munkád lényegét és hallgatói hasznát!*

- Mivel elsősorban végzős hallgatókat oktattam és a nagyvállalati szférából érkeztem, dékán asszonnyal és tanszékvezető asszonnyal sokat ötleteltünk arról miként lehetne gyakorlatiasabbá tenni az oktatást, valamint olyan szakembereket képezni, akik könnyen beilleszkednek egy ilyen kultúrába. Továbbá szerettem volna megmutatni a hallgatóknak, hogy az egyetemünkön tanított szakmai tárgyak összeérnek, egymásra épülnek. Elővettük a közös kapcsolatainkat, s döntöttünk egy olyan logisztikai labor kialakítása mellett, amely összefogja és a gyakorlatba átülteti az informatika, a logisztika és a minőségügy tárgyak keretében tanultakat.

Az eszközök nagy részét, valamint a know-how-t intézetünk duális partnerétől a Flextronics International Kft-től kaptuk Lang János úrtól dékánasszony közbenjárására. Az átadást követően nagyszerű élmény volt nézni hallgatóinkat miként készítenek például hibafat, illetve halszáka elemzéseket, szoftverspecifikációkat, vagy akár mini poka yoke megoldásokat a szerelési folyamat és az ellenőrzés támogatására.

A logisztikai labort az egyetem igyekszik lehetőségeihez mérten fejleszteni, bővíteni. Például járatütemező szoftvert is vásároltunk, hogy a munkaállomásokon gyártott termékeket optimális úton juttassuk el a fogyasztókhoz. A sör ellátási lánc játékon, az utazó ügynök, vagy a kínai postás példáján keresztül gamifikációs eszközökkel számos hasznos eszközt lehet megtanítani és erősíteni a csoportos problémamegoldást, amire nagy szükség van a nagyvállalatoknál.

- *Mit kell tudnunk a Cash Flow Navigátor Tanácsadó Kft.-ről? A teljesség igénye nélkül (ízelítőül) sorolj fel néhány partnereteket!*

- Tanácsadó cégem 2005 óta működik folyamatosan és igyekszik minőség és hatékonyságfejlesztési segítséget nyújtani azoknak a vállalatoknak, ahol már valamilyen ERP rendszer működik és a cég mérete meghaladja a 100 fős létszámot. Ilyen vállalatoknál már nemcsak az igény van meg a standardok kialakítására és működtetésére, hanem aktívan tesznek is ezért. Itt már rendszeres és megbízható adatgyűjtés folyik, amire pedig lehet alapozni a folyamatfejlesztő tevékenységet.

Imádom együtt tanulni a vállalati szakemberekkel. Nagyon gyakran a képzés 4.-5. órájában az oktatóterem helyett már egy nyomógép, vagy egy fröccsöntő berendezés mellett vagyunk porosan, olajosan, ami tele van aggatva mindenféle színű címkékkel, s a flipchart táblán pedig folyamatosan gyűlnek a megoldásra váró feladatok. Az aktuális kihívásnak megfelelően tanulunk és alkalmazzuk a problémamegoldó eszközöket ügyelve arra, hogy a PDCA kört mindig lezárjuk.

Volt munkaadómon, Flexen kívül nagyobb elektronikai partner az Aptiv Services Hungary Kft., az élelmiszeriparból Kométa Zrt-t emelném ki, Nyomdaimpar területéről az Edelmann Hungary Kft-t, illetve Elanders Hungary Kft-t, könnyűipar területén a nagyatádi Mez Crafts Hungary Kft-vel éveken keresztül

dolgoztunk együtt. Autóipar területéről pedig például a Dana Hungary-t említeném. Tanácsadóként természetesen hasonló profilú cégekkel is együttműködünk.

- *Állítod, hogy ahol az ismétlődő tevékenységekről folyamatábra készíthető és adatgyűjtő rendszert működtetnek, ott van mód a szükséges beavatkozásokra, javításokra. Folyamatfejlesztőként milyen javaslataid vannak mindazoknak, akik manapság kezdik ezt a komplex tevékenységet?*

- Legfontosabb javaslatom, hogy keressék és feszegessék a saját korlátaikat szakmájukban. A korlátok átlépésével vagyunk képesek újat tanulni nemcsak a vállalati folyamatokról, hanem elsősorban önmagunkról és környezetünkről is. Aki megpróbálja átlépni a korlátaikat, az előbb-utóbb hibázni fog. A hiba pedig kiváló lehetőség a tanulásra. Talán arra kell ügyelni, hogy ezek ún. okos hibák legyenek, azaz ne kerüljön túl sokba a javításuk, valamint ne okozzanak elégedetlenséget a család, a munkatársak, vagy a vevő számára. Én bizony rengeteget hibázok még ma is, gyakran szándékosan, hogy fejlődhessek.

Másik tanácsom, hogy ne szégyelljenek kérdezni!

Aki kérdez, arról 5 percig gondolják, hogy ostoba, aki viszont nem kérdez...

Továbbá vegyék magukat körül megfelelő emberekkel! Három típusú emberre gondolok:

Elsősorban keressenek maguknak egy kiváló mentort, aki irányt mutat. Nem a helyettünk történő problémamegoldásra gondolok, hanem a segítő célzott kérdésekre, hiszen mindannyiunkban az rögzül leginkább, amit a saját erőfeszítéseink alapján szenvedünk végig.

Másodsorban keressenek saját magukhoz hasonló személyt vagy személyeket tanulótársul. A közös tanulás motiváló, csapatépítő jellegű tevékenység, s az egymásnak feltett kérdések megválaszolásával, mélyebb stabilabb tudás alakul ki. Ráadásul motiváló is a versenyhelyzet miatt, hiszen nem lehet mindenkit egyszerre előléptetni.

Harmadsorban legyenek olyan személyek a környezetben, akiket tanítani képesek. A tanításra való felkészülés, valamint a tanulók kérdései is sokat segítenek a továbblépésben.

Szerencsésnek tartom magam, hogy mindhárom kategóriába tartozó barátok, ismerősök vesznek körül.

- *A folyamatos tanulás elkötelezett híve vagy. Saját magad szinten tartását, fejlesztését hogyan biztosítod?*

- Rengeteget olvasok. Az idei évre 50 könyv elolvasását tűztem ki célul, valamint 4 szemináriumon való részvételt. Időarányosan jól állok, hiszen csak januárban 8 könyvet sikerült befejeznem, bár ez az ütem lassult márciusban. Szinte minden téma érdekel. Nagy dilemma volt eldönteni, hogy vajon specialista, vagy generalista kívánok-e lenni. Úgy érzem helyesen cselekedtem, amikor az utóbbi mellett döntöttem. A vállalati kulcsfolyamatok elemzése és fejlesztése révén belelátok rengeteg terület speciális kihívásába és az adatelemzés, valamint a statisztikai módszerek alkalmazása révén értékteremtő módon tudok belefolylni a munkába.

- *Milyen egyéni terveid vannak a közel-, esetleg távolabbi jövőben? Gondolsz-e pl. újabb szakirodalmi könyv megírására?*

- Említettem, hogy valamelyest lassult az általam kiolvasott könyvek száma. Ennek elsődleges oka az, hogy nemcsak tervben van a következő könyv, de már el is készült a kézírata. Ezt kellett olvasnom, csiszolnom, s ahogy a „lila” könyvem sem küldtem nyomdába, amíg 45-50x ki nem olvastam, így most is ez a tervem.

Míg a lean six sigma folyamatfejlesztés kézikönyve inkább a haladó problémamegoldóknak szól, a második könyvemmel a kezdőket igyekszem megszólítani bemutatva miért és hogyan hibázzuk tökéletesre a bennünket körülvevő folyamatokat. Most olyan zsebkönyvet szeretnék kiadni, ami ott lesz

számos kezdő folyamatfejlesztő keze ügyében, akik számára remélhetőleg sok „Aha” felismerést nyújtanak majd a gyakorlatok, valamint a 21 napos folyamatfejlesztői kihívásom.

- *Sokat dolgozol. Van-e más hobbid, ami kikapcsol, regenerál?*

- Lelkes amatőrként sok mindenben kipróbáltam magam. Sport tekintetében a futás adta talán a legtöbbet az életemhez, mind rendszeresség, mind kitartás tekintetében. E tevékenység mellett jó időben előszeretettel pattanok kerékpárra és veszem célba az Őrséget, de imádok Csobánc hegyen siklóernyőzni az esti szélben.

Több mint 4 éve néptáncolok egy szuper csapatban, akikkel baráti viszony köt össze. Tagja vagyok egy amatőr csillagászegyesületnek, ahol hatalmas tudással rendelkező barátokkal, ismerősökkel sok közös programunk volt már és lesz is. Például közös észlelések, rendszeres virtuális előadások, vagy például tavaly nyáron egy meteorológiai ballont eresztettünk fel a sztratoszférába mérőműszerekkel, kamerákkal.

- *Nagyon örülök, hogy választottál kérdéseimre. Személyedben egy nagy szakmai tudással rendelkező, életvidám embert ismerhettem meg, akinek ezúttal is munkasikereket és jó egészséget kívánok!*

Sződi Sándor
minőségszakértő
IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.