

# JÓK A LEGJOBBAK KÖZÜL

## Beszélgetés Váthy Edittel



Váthy Edit

*Leannovation Egyesület elnök - Lean és minőségügyi szakértő, coach*

- *Kedves Edit! Szakmai berkekben óriási ismertségre tettél szert. Elsősorban azok kedvéért, akik a minőségügyben még többet szeretnének tudni rólad: szakmai előéleteredről osszál meg néhány információt! Főként az indulás érdekelne: mi volt az az impulzus, amely erre a pályára irányított?*

- A 20-as éveim elején ruhaipari gépész diplomával a kezemben léptem volna a munkaerőpiacra, de mire oda értem a hazai ruhágyárak sorra zártak be. Életbe lépett a B terv: másoddiploma - tanuljunk valami újat. Szembejött a minőségbiztosítás dr. Koczor Zoltán indíttatására, az első évfolyamok egyike voltunk. Akkor még nem volt kristálytisztá mire lesz jó, de mivel a rendszerszemlélet, szervezettség és a minőség fontossága a könnyűipar kapcsán már amúgy is belém ivódott, elvégeztem. A két év alatt Koczor Tanár úrnak úgy sikerült elhivatottá tenni a minőségszakma iránt,

„...A lean nem kötelező. Elhatározás, tudatosság és kitartás szükséges a vezetés részéről. Egy jó hasonlattal élve, a lean transzformáció nem egy sprint, sokkal inkább egy kemény maraton.

Ezen az úton mi nagy örömmel támogatjuk a szervezeteket, de a pályán nekik kell futni.”

hogy még egy percet sem dolgoztam benne... A valós tapasztalatokat minőségügyi mérnökként kezdtem gyűjteni, szakmai pályafutásom az autóiparban indult. A multinacionális környezetben eltöltött évek átfogó és nagyon széleskörű szakmai ismereteket és vezetői tapasztalatot is adtak. Abban, hogy a minőségügy területén maradtam, meghatározó volt az első munkahelyem. Nagyon sok lehetőségem volt fejleszteni magam a minőségügy minden területén, de részt vettem lean átalakulással, új termék bevezetéssel, áttelepítéssekkel kapcsolatos projektekben is, rendszeresen külföldön is. A szakértői pozíciók után minőségbiztosítási vezető ill. termelésvezető pozíciókban is kipróbálhattam magam, majd egy francia tanácsadó cég szakértőjeként 9 hónapot Minőségügyi Program vezetőként Németországban töltöttem egy TIER1-es autóipari projektben. 2008-ban egy kolléganőmmel indítottuk a



saját vállalkozást (Leannovation Solutions Kft), az addigra összegyűjtött minőségügyi és lean menedzsment kompetenciák, tapasztalat mentén.

- *Melyek azok az érvek, amelyeket akkor használsz, ha egy cégvezetőt szeretnél meggyőzni a Lean bevezetés fontosságáról? Változik ezen mondandók rangsora a szervezet nagyságától, vagy tevékenységétől?*

- A lean számomra egyenlő az érték szemlélettel, a veszteséget eredményező felesleges tevékenységek transzparenszé tételével és csökkentésével. Magánéletben és munkahelyen is tele vagyunk felesleges, veszteséget okozó tevékenységekkel, amik égetik az értékes erőforrásaink. A lean napjainkban már bátran nevezhető egyfajta menedzsmentstratégiának, független a tevékenységtől, ipártól. Ahhoz, hogy szervezeti szinten eredményes legyen, az első számú vezetőknek meghatározó szerepük van. Meggyőzni senkit nem szoktam, de arról természetesen szívesen megosztom tapasztalataim, miért jó egy lean kultúrájú csapat tagjaként dolgozni és mi az, amit ez a gondolkodás üzletileg eredményez. Elsősorban talán átláthatóságot, kiszámíthatóságot, ami a tervezhetőség és az eltérésekre való gyors reagálás alapja. Mihelyt van szten-derdje és „üteme” a tevékenységeknek, tisztább mit kell fejleszteni, ami a hatékonyságban, üzleti eredményekben és vevőelégedettségen realizálódik - klasszikusan a minőségi mutatók, átfutási idők, termelékenységi adatok és készletszintek azok a mérőszámok melyek a nyereségre hatva a vállalatvezetők számára meggyőzők. Emellett fontos hozadéka a lean kultúrának az elkötelezettség növelése, mely a munkatársak megtartásában és aktív együttgondolkodásában ad lehetőségeket a hosszútávú üzleti célokhoz. A szervezet nagysága természetesen befolyásolhatja a lean szervezeti kiterjesztésének idejét, így érdemes egy

kisebb területen indítani. Ha a nyitottság megvan a vezetőbe a lean transzformációra, az jó indulópont, de korántsem elég. A vevő és értékszemléletű megközelítés újraírhatja a szervezeti és működési folyamatokat, ami a mindennapi működésbe nagyon sok változást indukál. Az igazi kihívás mindig az emberi oldalon jelenik meg – meggyőződésem, hogy a folyamatokat, cellaelrendezést stb. sokkal könnyebb megváltoztatni, mint a több évtizedes gondolkodást és a vállalati hiedelmeket. A lean nem kötelező. Elhatározás, tudatosság és kitartás szükséges a vezetés részéről. Egy jó hasonlattal élve, a lean transzformáció nem egy sprint, sokkal inkább egy kemény maraton. Ezen az úton mi nagy örömmel támogatjuk a szervezeteket, de a pályán nekik kell futni.

- *Szervezettefejlesztési tevékenységeitek igen hatékonyak. Említenél néhány friss példát!*

- A lean maga egy szervezettefejlesztési beavatkozás, a vállalat minden szintjére és szereplőjére hat, hisz szervezeti mintázatokat és a működési kereteket vizsgál és ír újra. Épp ezért a sikeres lean bevezetés tervezett változtatásokkal kezdődik. Ahol a változási folyamat nem tudatosan történik, ott a szervezet szereplői sok esetben nem tudják fenntartani a létrehozott lean gyakorlatokat, a megtanult vagy kialakított új működési módszereket, eszközöket. És jön a mondat, hogy nálunk ez nem tud működni... A változásmenedzsment természeténél fogva nehéz, mindenki és minden szervezet számára. Ezzel fontos tisztába lenni a vezetésnek. Szakértőként felelőségünk, hogy támogassuk őket a szervezeti folyamataik, vezetői kompetenciáik, együttműködési gyakorlatuk hatékonyságának fejlesztésében - hisz az új folyamatok működtetéséhez magasabb kompetenciák szükségesek, a csapatmunka sikerességéhez együttműködési készségek. Szerve-



zettefejlesztési tevékenységeink közül talán legkiemelkedőbb a csoportvezetői szint kompetenciafejlesztése. Az értékteremtés jelentős része a gyártósorokon, a genbán történik, a terméket előállító munkatársak által. A tevékenységek sikere - minőségi, mennyiségi, hatékonysági szempontból – nagyrészt azokon a vezetőkön múlik, akik a munkatársakat közvetlenül irányítják. Összetett, sokrétű szerepkörökkel hidat kell képezzenek a vezetők és dolgozók között, figyelve és képviselve mindkét oldal érdekeit. Gyakorta előfordul azonban, hogy az egykori legügyesebb dolgozóból „főnökké” vált kollégának az emberek vezetésében nincs meg a tudatossága/magabiztossága. Csoportvezető programjaink ezen szint vezetői készségeit, oktatói kompetenciát hivatottak megerősíteni, melynek fontosságát szerencsére egyre többvállalat ismeri fel. Teamcoaching és vezetőfejlesztési programjaink a szakértői, vezetői szint számára segítenek a hatékonyabb együttműködésben.

- *2021-ben alakult meg a Leannovation Egyesület. Mi motiválta a megalakulást?*

- A Leannovation Egyesület valóban 2 éve alakult, de egy 2014 óta működött szakmai fórum (Budapest Lean Coffee) volt a kiindulási pont. A tudásmegosztásra és jó gyakorlatok átbeszélésére alakított havi találkozók sok értékes és tapasztalt szakembert hoztak a közösségbe, mi pedig évről-évre több szakmai programot szerveztünk Pető Sándor kollégámmal, akivel kezdetektől együtt dolgozunk a Leannovation brandnév alatt. Időközben a szakértői csapatunk is bővült és szerettük volna a közösségi működést szervezett mederbe terelni. A Leannovation Egyesület azzal a céllal jött létre, hogy szakmai közösséget teremtsen, teret és keretet adjon a lean, folyamatos fejlesztés mellett elkötelezett egyének, vállalatok fejlődésének, valamint elősegítse a szakemberek közötti tudásmegosztást.

- *Fontos célok a lean hazai motorjává lenni. Elárulnál egyet-kettőt közeli terveitek közül, amely ezt az irányt erősítheti?*

- Célunk, hogy a lean gondolkodás minél több egyénhez, szervezethez eljusson hazánkban. Ehhez azzal tudunk hozzájárulni, ha teret és lehetőséget adunk a szakmai kapcsolódásra, a közös tanulásra. Évi 35-40 személyes eseményünkkel a folyamatos tanulás lehetőségét igyekszünk biztosítani, ez mindenképp egy stratégiai irány a jövőben is. A „kockázatmentes” egymástól tanulás mellett a fejlődés szempontjából hasznos minden szervezet esetén, ha időnként „megméri” magát. Ehhez készítettünk egy struktúrát és idén először indítottunk egy vállalati kutatást Lean360 címmel. A felmérés a szervezetek lean értettségét és érettségét vizsgálja valamennyi szervezeti réteg (operátort/beosztott -csoport/középvezető- felsővezető) bevonásával. A nyár ezen kérdőívek strukturált kiértékelésével és szakmai elemzésével folyik. A kitöltők az általános értékelés mellett a szervezetükre jellemző mintázatok és fejlesztési pontok azonosításával tudnak majd működésük fejlesztésén dolgozni, illetve akár egymástól is tanulni. (októberre szervezünk egy Lean360 benchmark fórumot). A lean hazai motorja törekvésünk úgy is lefordítható, hogy a legaktívabb (lean) szakmai közösség szeretnénk lenni a jövőben is.

- *Hogyan vélekedsz a Lean Coffee munkájáról? Napirenden van-e az országos tevékenység bővítése, vagy a munka fejlesztése?*

- 9. éve működtetjük a fórumot, ami hónapról-hónapra minket is feltölt. Jelenleg 4 városban (Budapest-Győr-Kecskemét-Debrecen) vannak havi rendszerességgel eseményeink, melyek folyamatosan bővülnek új résztvevőkkel. A témákat illetően igyekszünk aktuális, újszerű tartalmakat bevinni és a visszajelzések alapján ezek értékadóak. Emellett



remek a hangulat és erős a közösségi összetartás, sokéves szakmai barátságok szövődtek már. Népszerűek a kihelyezett Lean Coffee események (Lean Turismo), amikor is egy-egy szervezetnél benchmark jelleggel bemutatásra kerülnek jó gyakorlatok vagy workshop jelleggel dolgozunk együtt. Sok ötletünk van és folyamatosan fejlesztjük a fórumok színvonalát. Helyszínben nem tervezünk bővülést a következő 2-3 évben, de a Lean Turismo eseményekkel kilépünk az országhatárból. Októberben szervezzük az első külföldi céglátogatást a tagság számára Csehországba, egy Toyota gyárba.

- *A tudásmegosztás nagymestereként miként látod ezen munka eredményességét? A Leannovation Egyesület kitől, vagy kiktől tud tanulni?*

- Folyamatosan inspirálódunk tagjaink visszajelzéseiből és természetesen mi is látogatunk konferenciákat, más szakmai fórumokat. Nagy hatással van a gondolkodásra a „japán minta” amit az AOTS Magyar Egyesülettel együtt szervezett szakmai tanulmányutakon látunk. Mi is a lean gondolkodás szerint élünk, így alapvetően a vevőközpontúságot tartjuk a kulcsnak a közösség eredményes működtetéséhez. Igyekszünk minden ötletnél feltenni a kérdést: ez hogyan/mitől értékes tagjainknak?

- *Hogy sikerült a júniusi Lean on the beach konferencia?*

- Az idei az 5. konferencia rendezvényünk volt és ismét egy tartalmas és aktív napot töltöttünk a Duna parton a résztvevőkkel. Az első konferenciánk tervezésekor született meg a Leannovation Egyesület ma is használt mottója / hívószavai: inspiráció - szakértelem - közösség. Ezek jegyében szervezzük a konferencia programot is, melyben idén is helyet kaptak tanulságos előadások, gyakorlati

workshopok és pezsgő Lean Coffee meetingek igazi közösségi hangulatban.

- *Hogyan értékeled a hazai minőségszakemberek presztizsét, elismertségét?*

- A minőségügy presztízse és elismertsége véleményem szerint hazánkban nem feltétlen a helyén értékelt. Igaz ez a szervezeteknél dolgozó szakemberekre és elismertségükre is. Szoktam mondani, hogy a lean sokkal „trendibb”, mint a minőségügy – sajnos. A minőségügyi szakember a szervezet egyik hajtóereje kell legyen, hogy a szervezeti szintű minőség szemlélet, a szabályozott működés és fejlődésre való törekvés a kultúra részévé váljon. Bízom benne, hogy szakmailag felkészült és elhivatott szakemberekkel ez fog tudni javulni. Mi ehhez (szemléletformáló) minőségügyi képzésekkel és szakmai fórumokkal (Quality Fresh!) igyekszünk hozzájárulni. Jó érzés mikor az 5 napos Minőségügyi szakértő képzésünk után arról mesélnek a résztvevők, hogy alapvetően a minőségüggyel kapcsolatos gondolkodásuk a megközelítésük változott és erősödött meg.

- *Támogató partnereitek között ott az ISO 9000 FÓRUM Egyesület. Mit vársz az együttműködéstől?*

- Az ISO FÓRUM Egyesülettel folyamatosan találkoznak újtjaink, melyek azt hiszem egy irányba futnak. A közös érték, hogy mindkét szervezet tudást és hasznos szakmai tartalmat kínál tagjainak - egymás kompetencia-területeinek bevonásával ezt az értéket csak erősíthetjük. Kölcsönösen ajánljuk a rendezvényeket, segítünk egymásnak a közösségek bővítésében, ill. személyesen is jelen vagyunk a fontosabb rendezvényeken, eseményeken.

- *Fiatal szakemberként hogyan fejlesztet, tartod karban szakmai ismereteidet?*

- Lean vonatkozásában szakmai felfrissülésre és inspirálódásra Japán egy bevált recept... Emellett természetesen a szakirodalom követése is fontos, de rendszeresen olvasok lean témájú cikkeket is. Minőségügyben a szabványváltozások, módszertani frissítések lekövetése elengedhetetlen és itt is vannak külföldi szakértők, akiknek az írásait érdemes követni. A szigorúan szakmai fejlesztés mellett az önismeret, szervezetfejlesztési ismeretek téma, amiben több képzést is végeztem az elmúlt években és ezen a területen is vannak remek könyvek, fórumok a fejlődésre!

- *Marad-e időd kikapcsolódásra, feltöltődésre, szórakozásra? Van-e hobbid?*

- Ha betervezem tudatosan, akkor igen. Figyelek rá, hogy a sport, a mozgás beleférjen – heti szinten legalább egyszer úszom és nyáron szeretem a nyílt vízi kihívásokat (pl. Balaton átúszás). A hétvégékre kirándulás, kerékpározás egy kis kertészkedés fér bele a családdal és kedvenc program a fiam vízilabda meccsein szurkolni. Jó látni az ügyességét, örömet és a „medence” közeg is remekül kikapcsol a hétköznapokból.