



# 5+1

MÓDSZER A KEVESEBB HIBÁÉRT  
– MUNKATÁRSAKNAK ÉS  
VEZETŐKNEK



 [www.dft.hu](http://www.dft.hu)

 +36 20 338 3808

 [kapcsolat@dft.hu](mailto:kapcsolat@dft.hu)

**dft**

# 5+1 MÓDSZER A KEVESEBB HIBÁÉRT

Ezek a módszerek segítik a szervezetben a hibamentes munkavégzést, fejlesztik a munkatársak és vezetők gondolkodását, hogy a szervezeti kultúra a hiba megelőzésnek irányába fejlődjön.

## TARTALOM

Bevezetés	2
Megállapodáskötés: a tudatos gondolkodás technikája	3
Folyamattervezés: lásd az egészet	5
Kontrollpontok: megelőzés és ellenőrzés egyben	7
Dokumentálás és transzparencia: a látható fejlődik	8
Sztenderdizálás: a jobbítás állandósítása	9
+1 A hiba produktív ereje	11
Elérhetőségeink	12





# BEVEZETÉS

Aki dolgozik, hibázik. Hibázni emberi dolog.

Sok közmondásunk szól arról, hogy rendben van, ha hibázunk, fogadjuk el.

Mégis arra tanítanak minket gyerekkorunktól, hogy kerüljük el a hibát, hibázni igazából rossz.

Egy szervezetben is az az elvárás, hogy hibamentesen dolgozzanak a munkatársak, hiszen egyik ügyfél sem szereti, amikor hibás terméket, szolgáltatást kap. Az ügyfél elvárja, hogy amiért fizet, az hibátlan legyen – ami valóban jogos elvárás.

Akkor hogy is van ez, hibázhatunk vagy nem a munkahelyen?

Mit tudunk tenni azért vezetőként vagy akár munkatársként, hogy csökkentsük a hibák mennyiségét és súlyosságát, azaz mennyit és hogyan hibáznak a munkatársak?

A hibát, mint jelenséget, nagyító alá véve fontos megvizsgálni, hogy miből ered a hibázás:

- hozzáállásbeli kérdés: a munkatárs nem érzi magáénak a folyamatot, feladatot, nem teszi bele magát maximálisan a megvalósításba, inkább minimalista;
- figyelem hiánya: nem koncentrálnak, túl sok feladata van, elviszi a fókuszot más folyamat, nem képes egyszerre többfelé fókuszálni;
- helyi adottságok: túlságosan inger-gazdag és hangos a környezet, sok ember veszi körül, nincs lehetőség az összeszedett munkára, folyamatosan megszakítják a munkavégzését;
- időnyomás: túl sok a feladat, nem fér bele a munkaidőbe, szoros határidők, melyeket nem tud tartani, így kapkodva dolgozik;
- kompetenciahiány: nincs meg a munkatársnak a tudása a feladat ellátásához, nem megfelelő betanítást kapott, nincs minden információ birtokában.

A hibák elleni küzdelem során nem szabad figyelmen kívül hagyni a szervezeti kultúrát. Hogyan kezeli a vezetőség, a munkatársak, a közösség a hibázást:

- van-e szabály a hibázásra, vagy annak elkerülésére?
- mi a menete a hiba feltárásának és javításának?
- hogyan nyilvánul meg a felelősség kérdése: kit vonnak felelősségre hiba esetén?
- mi a következménye a hibának: szankcionálja-e a szervezet?

A fenti gondolatok, kérdések mellett a legfontosabb, hogyan tudjuk megelőzni a hibákat a szervezetben, hogyan tudunk a „nulla hiba” irányába fejlődni.



# MEGÁLLAPODÁSKÖTÉS: A TUDATOS GONDOLKODÁS TECHNIKÁJA

Jobb kétszer kérdezni, mint egyszer hibázni. - közmondás

A hibamentes, minőségi munka elérésének első állomása, hogy tudom, mi az elvárt eredmény, pontosan tudom, mit szeretne az ügyfél, mi a megbízása. Ahhoz, hogy ezt tudjam, kérdéseket kell feltennem, hogy ugyanaz jelenjen meg eredményként az én fejemben is, mint amire az ügyfél gondol.

Ezt a folyamatot hívjuk megállapodáskötésnek, mely egy tudatos gondolkodási technika (a megbízási kereszt) segítségével tisztázza, pontosítja az ügyfél igényeit, elvárását.

A folyamatminőség-menedzsment rendszerében a megbízási keresztet használjuk megállapodáskötésre.

11 kérdés mentén gondoljuk végig az elvárt eredményt, ezt egyeztetjük az ügyféllel, erre állapodunk meg:

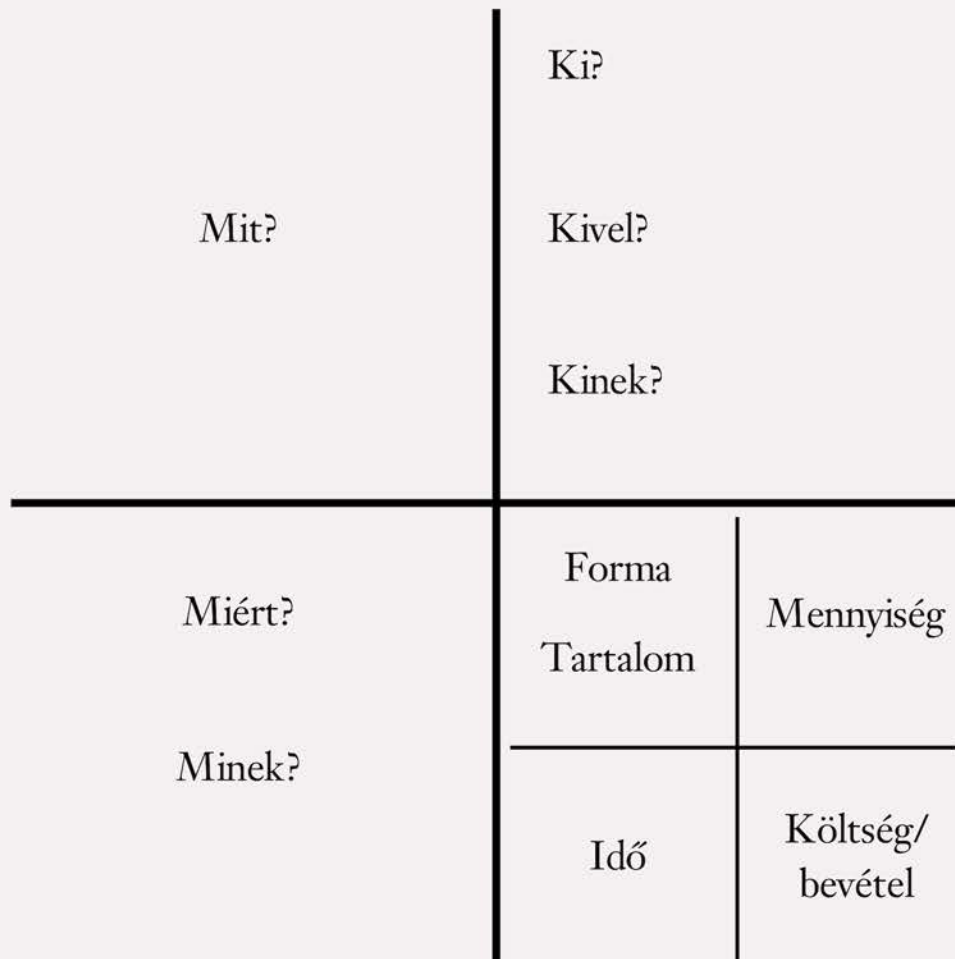
1. Mit? Mi a pontos megbízás, mi a cselekvés, termék, szolgáltatás, amit az ügyfél szeretne?
2. Ki? Ki a folyamat gazdája, ki a felelőse annak, hogy az eredmény hibamentesen megvalósuljon?
3. Kivel? Kik azok, akiket bevonhatok a folyamatba, akik támogatják azt, vagy inputot biztosítanak hozzá, kik a szállítók?
4. Kinek? Kinek az elégedettsége fontos a folyamatban, kinek a jóváhagyása, érdeke, szempontja számít?
5. Miért? Mi az ügyfél oka erre a megbízásra, a jelenben vagy múltban mi volt az a pillanat, amiért igénye született a megbízásra?
6. Minek? Mi az ügyfél célja a megbízással, a szolgáltatással, miben járuljon hozzá az életéhez az eredmény, a termék?
7. Forma? Milyen formai követelményei vannak az ügyfélnek: helyszín, formátum, megjelenés, design ?
8. Tartalom? Milyen tartalmi elvárásai vannak az ügyfélnek: pontosan miből álljon az eredmény, mit tartalmazzon a szolgáltatás?
9. Mennyiség? Mennyiségi elvárások: darabszám, létszám, súly (kg).
10. Idő? Idővel kapcsolatos kérdések: határidő, ütemezés, timing, időtartam.
11. Költség és bevétel? Milyen anyagi keretek vannak a folyamatban, milyen költsége van a szolgáltatásnak, terméknek, vagy milyen bevételi elvárások vannak a projekt kapcsán.



# MEGÁLLAPODÁSKÖTÉS: A TUDATOS GONDOLKODÁS TECHNIKÁJA

A kérdésekre adott válaszok összessége a teljesítményszint, azaz mit vár el az ügyfél a folyamat végén. A hibamentes munkához az első lépés, hogy pontosan tudjam, milyen eredménnyel lesz elégedett az ügyfelem.

## MEGBÍZÁSI KERESZT



**Fejlesztési tipp:** Megállapodáskötési kultúra bevezetése című tréningünkön munkatársai, vezetői elsajátíthatják a megbízási kereszt technikáját, hogy a megállapodásokat legalább betartsák, vagy inkább meghaladják az ügyfélelvárásokat!

# FOLYAMATTERVEZÉS: LÁSD AZ EGÉSZET

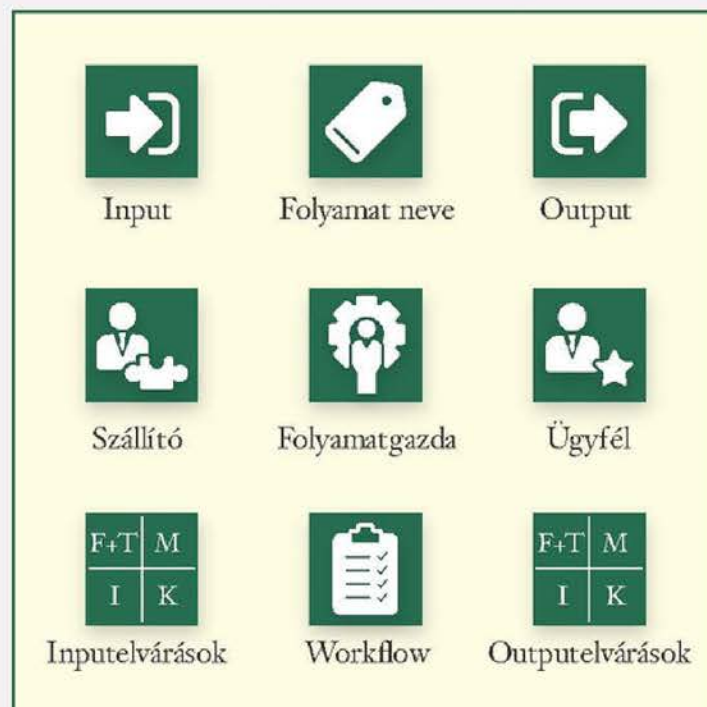
Mindig sokat segít, ha tanulunk hibáinkból, mert így magunk is beláthatjuk, hogy érdemes volt hibázni. - Garry Marshall

Minden munka egy folyamat. A hiba megelőzésének kulcsa, hogy előre gondolkodok és megtervezem a folyamatomat. Ez mit jelent? Tudom, hogy honnan hova kell megérkezni a munkám során, hogy az ügyfelem elégedett legyen, azaz minőségi eredményt kapjon.

A folyamattervezés egy tudatos gondolkodási technika, mely során számba veszem az inputokat, az outputot és a megvalósítást lépéseit, mérföldköveit, részleteit.

A folyamatminőség-menedzsment alapgondolata: amennyiben a munkafolyamat minőségi, úgy a végeredmény is minőségi, azaz hibamentes.

A kilencdobozos folyamattervezési modell támogatja, hogy minden részletre kiterjedően megtervezhessük a megvalósítást, így megelőzve hibát.



# FOLYAMATTERVEZÉS: LÁSD AZ EGÉSZET

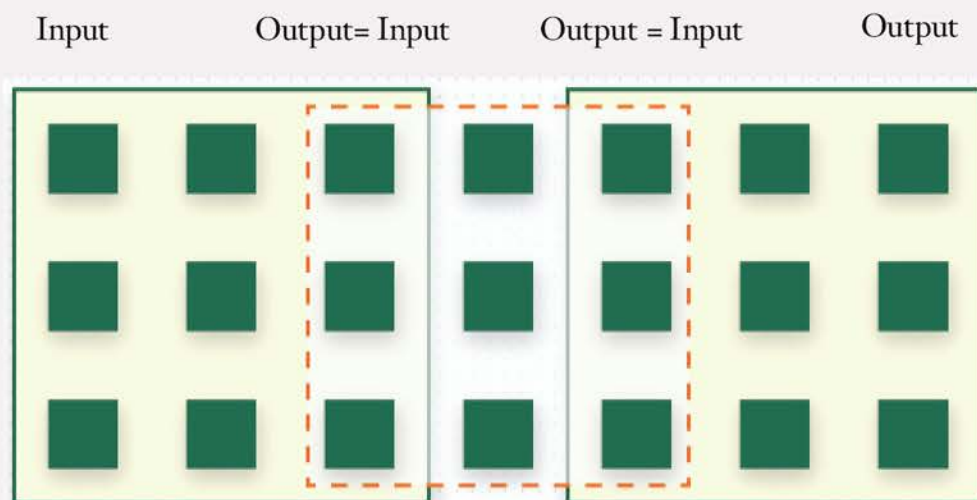
Input – Folyamat – Output

- Ki biztosítja az inputot, mi az elvárás ezzel kapcsolatban?
- Mi a pontos folyamat? Ki felel érte? Mi a workflow, azaz a munkamenet lépései?
- Mi az output/eredménnyel kapcsolatos elvárás? Kihez érkezik, ki az ügyfél? Pontosan milyen eredménnyel (outputtal) lesz elégedett az ügyfél?

Az inputok és outputok vizsgálata a folyamatok láncolatában szükséges, hiszen rossz/hibás inputtal nem lehet hibamentes a folyamat, így az eredményem sem.

A megvalósítás többnyire munkafolyamatok láncolata, azaz az egyik (rész)folyamat outputja a következő (rész)folyamat inputja és így tovább a folyamatláncban.

Ezért szükséges, hogy a tervezésben minden részletre figyeljünk, hogy hibamentes eredmény szülessen a megvalósítás végén.



**Fejlesztési tipp:** Folyamatoptimalizálási gyakorlatok című tréningünkön lehetőség van a folyamatok tervezésének elsajátítására, így egységes rendszerben történhet a folyamatok tervezése, növelve a hibák megelőzését.

# KONTROLLPONTOK: MEGELŐZÉS ÉS ELLENŐRZÉS EGYBEN

Az ember óhatatlanul hibázik, és ha nem vagy hajlandó hibázni,  
akkor örökre csapdába esel, amikor belekezednél valamibe. - Gabriel Tallent

A hiba, bármikor is keletkezik, a szervezetnek pénzbe kerül. Akár a javítás közvetlen költsége, akár a munkatárs ráfordított ideje - igazából veszteséggént jelenik meg a működésben.

A hibamentességet, vagy legalább a hibák csökkentését meg lehet előzni a folyamatba tudatosan beépített kontrollpontokkal. Ezek olyan gondolkodási pontok, amikor egyrészt megvizsgáljuk, hogy az eddigi munkánk hibamentes e: ez az ellenőrzés, másrészt előre tekintünk, hogy ha így folytatjuk, akkor az egyezőségbe tartunk e, azaz hibamentes eredményt érünk e el: ez a megelőzés.

Hosszabb folyamat vagy projekt során ezeket mérföldköveknek is szoktuk hívni. A kontrollpontok történhetnek előre kitűzött időpontokban a folyamat során, vagy előre nem látott döntési helyzetekben.

Lehet, hogy a munkatárs tart belső kontrollpontot, azaz ő maga vizsgálja meg a folyamatot, vagy bevonhatja a vezetőjét, de akár a külső ügyfelét is - ez a külső kontrollpont.

Fontos, hogy a folyamatba beépítsünk kontrollpontokat, így még a legkisebb veszteséggel tudunk változtatni a megvalósításon, amennyiben hibát észlelünk.

A hosszabb projektek esetén felmerülhetnek olyan külső változások, melyekkel a megállapodáskor még nem számoltunk, vagy az ügyfél részéről történt változás, ami módosítja a megállapodást. Érdemes ilyenkor rendszeresen beavatni az ügyfelet, tájékoztatni a folyamatról és egyeztetni vele, hogy ne az utolsó pillanatban derüljön ki a változás, a változtatás igénye, ezzel csökkentve a hibázás lehetőségét.

A kontrollpont egy könnyen beépíthető gondolkodási pont a munkavégzés során, mégis sok hibát és jelentős veszteséget tud megelőzni, továbbá hozzájárul az ügyfél bizalmának és elégedettségének növekedéséhez.

**Fejlesztési tipp:** tudatos gondolkodási technikák fejlesztésével munkatársai proaktivitása nő, így felismerik a helyzeteket, amikor kontrollpontot kell beépíteni a hibák megelőzése érdekében.



# DOKUMENTÁLÁS ÉS TRANSPARENCIA: A LÁTHATÓ FEJLŐDIK

Hibázni annyi, mint próbálkozni. Ne add fel. - James Norbury

A szó elszáll, az írás megmarad. A folyamatok rögzítése elengedhetetlen munkakörnyezetben, mivel többen is foglalkozhatnak ugyanazzal vagy többen érintettek a folyamat valamely részében. Ez a dokumentálás, mely érthetővé, átláthatóvá teszi az adott folyamat megvalósulását mindenki számára. A dokumentálás lehet egy leírás, jelentés, műszerfal, szabály, sztenderd, amiben rögzítjük az elvárásokat, az eredményhez vezető folyamatot, a sarokpontokat.

A hibák nagy része kommunikációs félreértésekből fakad: ki mire emlékszik, ki mit hogyan értett. Egy írásba foglalt leírás nem hagy nyitott kérdéseket, egyértelmű mindenki számára. A dokumentált folyamatok megelőzik a hibákat, mert látható, ha letérünk az egyezőség útjáról, szembetűnő az eltérés. A dokumentáció nemcsak írásos lenyomata a folyamatnak, hanem egyben transzparenciát is biztosít, azaz átláthatóvá válik mindenki számára a folyamat.

A transzparencia mindig fejleszt. Gondoljunk erre úgy, mint egy látványkonyhára. Ott nincs lehetőség hibázni, mivel a teljes folyamat végig látható az ügyfél (azaz a vendég) számára. Pontosán tudja, mi hogyan készül, nyomon követheti a főzés folyamatát, amíg meg nem érkezik a tányérján az étel. Ilyen egy jól dokumentált folyamat is. Tartalmazza a kiindulópontot, a megvalósítás lépéseit, a környezeti elvárásokat, szükséges szabályokat, a résztvevőket, eszközöket és az elvárt eredményt.

A transzparencia magában foglalja a kommunikációt: tájékoztatjuk az ügyfelet a lépésekről, így ő is könnyebben be tud kapcsolódni, ha változás lenne, vagy eldöntendő kérdés merül fel (lásd: kontrollpontok).

A transzparens dokumentálás lehet:

- folyamatleírás, például a folyamatmodell szerint
- műszerfal: mérő- és mutatószámok összessége
- szabály: sztenderd, utasítás
- körlevél, email a folyamat kapcsán, mely tényeket tartalmaz

**Fejlesztési tipp:** dokumentumsztenderdek- és műszerfal-készítés tréningeken a munkatársak és vezetők elsajátítják a pontos, transzparens dokumentálás szabályait.

# SZTENDERDIZÁLÁS: A JOBBÍTÁS ÁLLANDÓSÍTÁSA

Tartsuk észben, hogy hibázni emberi dolog, és tanuljunk minden hibánkból,  
hogyan azt már ne kövessük el még egyszer. - Cecelia Ahern

Az életünket szabályok mentén éljük, ezek biztonságot adnak, megkönnyítik az eligazodást a világban. A munkánk során is számtalan szabállyal találkozunk, akár mindenkire vonatkozó törvényekkel vagy a szervezet saját belső sztenderdjeivel, utasításaival. Ezek a hibák a megelőzését is hivatottak támogatni, dokumentálnak egy rendszert, melyet betartva elméletileg nem keletkeznek hibák.

A munkafolyamatok jelentős része, legalább 90%-a ismétlődő folyamat, így szabályt alkotható rá. Ezek között vannak magas kockázatú folyamatok, melyekre a vezetőség utasítást adhat, hogy megelőzze a hibát. Az utasítástól semmilyen formában nem lehet eltérni, így nincs lehetőség a fejlesztésre.

A rendszeresen ismétlődő, sok munkatársat érintő folyamatokat mindenképpen érdemes sztenderdizálni, azaz olyan szabályt alkotni rá, mely lehetőséget ad az ügyfélelégedettség meghaladására, a fejlődésre. Az ilyen típusú szabály rögzíti a megállapodást, az ügyfélelvárást, de nem korlátozza be a munkatársat abban, hogy csak a leírtak szerint végezze el a folyamatot, hanem ösztönzi a fejlesztésre.

A sztenderdalkotásra érdemes használni a megállapodáskötést (lásd 1. módszer) kiegészítve az érvényességi idővel, azaz addig ez az elvárás, amíg azt az ügyfél nem módosítja.

A sztenderdizálás szemlélete, hogy folyamatosan fejlesztjük a folyamatainkat, azaz keressük a lehetőséget a hatékonyabb munkavégzésre, így az ügyfélelvárások meghaladására.

Például, ha valamit tudok gyorsabban, jobban tenni, akkor tegyem meg, és aznapról legyen az az új elvárás, azaz fejlesztem a folyamatot, így változik a sztenderd minőségelvárása.

Ezt a szabályalkotási kompetenciát érdemes munkatársi kompetenciává tenni, hogy azok tudják folyamatosan fejleszteni a munkavégzést, akik ténylegesen dolgoznak a folyamatban, azaz a legnagyobb rálátásuk és hatásuk lehet a folyamat fejlesztésére és így a hiba csökkentésére is.

# SZTENDERDIZÁLÁS: A JOBBÍTÁS ÁLLANDÓSÍTÁSA

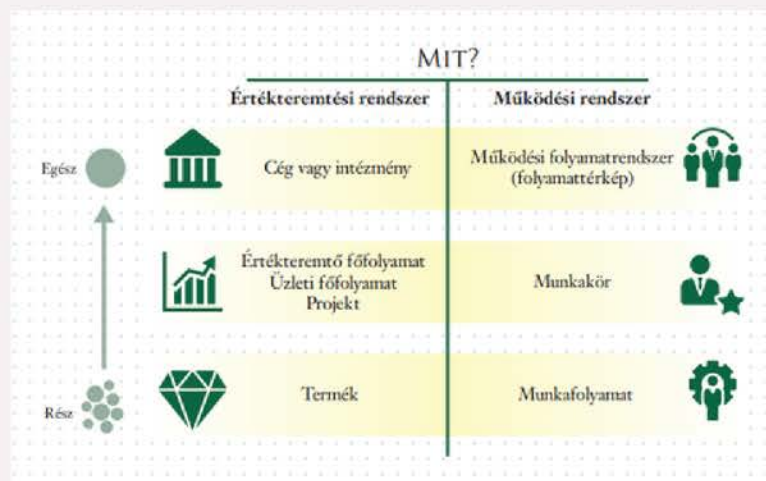
A szervezet teljeskörű sztenderdizálása nagy kihívásnak tűnhet, melyet érdemes kisebb részekre osztani. A sztenderdizálási területek támpontot adnak: mivel érdemes kezdeni, mit érdemes felülvizsgálni, illetve megmutatja, hogy a szervezet jelenleg, mely területre helyezett nagyobb hangsúlyt a szabályozottság, így a hibamegelőzés területén.

A sztenderdizálási területeket két nagy csoportra oszthatjuk: az értékteremtési (üzlethez kapcsolódó területek) és működési (munkafolyamatokhoz kapcsolódó területek) rendszerre.

Értékteremtési rendszer szabályozása, sztenderdizálása a részletekből az egész felé: termékekre vonatkozó szabályok (terméksztenderd), üzleti főfolyamatok (üzlet sztenderd), projektek szabályozása, maga a cég (cégsztenderd) vagy intézmény szabályozása.

A működési rendszer szabályozását érdemes a munkafolyamatokkal kezdeni, ebből következik a munkakör, majd a teljes folyamattérkép. Ezek sztenderdizálása keretet, így támpontot ad a munkatársaknak a munkavégzés során, pontosan tudják, értik, mi a munkájuk, mettől meddig terjed egy munkafolyamatuk, mi az elvárás velük szemben.

Ezen sztenderdek megalkotása, azaz a szervezet szabályozottsága segítik a hibák megelőzését, mert átláthatóságot és keretet biztosítanak a munkatársak számára.



**Fejlesztési tipp:** A sztenderdizált szervezet című tréningünkön a munkatársak és vezetők is elsajátítják a szabályalkotás kompetenciáját és szemléletét, hogy folyamatosan fejlesztésre rendezkedjenek be a munkavégzés során.

# A HIBA PRODUKTÍV EREJE

A bölcsesség útja az, hogy nem félünk hibázni. - Paulo Coelho

Mi lenne, ha a hibához úgy állnánk hozzá, mint egy fejlesztési lehetőség? Ha nem a nehézséget, hanem a lehetőséget látnánk meg benne?

Ez a nézőpontváltás új fejlődési úton tudja elindítani a szervezetet.

A hiba produktív ereje arra ösztönzi a munkatársakat, hogy a hibákat csak egyszer kövessék el, és mindent megtegyenek azért, hogy más se kövesse el ugyanazt.

A hiba rámutat a folyamatok gyenge pontjára, ahol még szükséges a szabályalkotás, ahol nem egyértelmű a szabály, ahol talán túl sok a változó és több kontrollpontot kell beépíteni.

A hiba produktív ereje, hogy a munkánk minden roppantási pontját ismerjük már, tudjuk, mindenre fel vagyunk készülve.

A hiba segíti, hogy a folyamatos fejlődésben gondolkodjunk, nem engedi a tanult tehetetlenséget, a beleszokást.

A hiba állandó jobbításra készítet minket, a szabályok és folyamatok frissítésére, átvizsgálására.

Éljünk ezzel a lehetőséggel: ahol hibát tapasztalunk, ne csak javítsuk azt, hanem vizsgáljuk felül a folyamatot, jobbítsuk, így nemcsak megelőzve egy újabb hibát, hanem már egy magasabb hatékonysági szintre emelve a munkavégzést!



**Fejlesztési tipp:** A hiba produktív ereje című tréningen a vezetők és munkatársak új szemlélettel ismerkednek meg, és olyan kompetenciákat tanulnak, melyek segítik a hatékonyság növelését a hibás folyamatok jobbításával!



- Térítésmentes webináriumok
- Online csapatépítők



- Tréning
- Coaching
- Workshop
- Tanácsadás
- Szervezetrfejlesztés
- Eseményszervezés



- Projektmenedzsment
- Pályázatírás

Elkötelezettek vagyunk az emberek, munkatársak fejlesztése mellett; valljuk:  
egy cég annyit fejlődik, amennyit az ott dolgozók.

Fejlessze szervezetét, hogy motivált, elkötelezett munkatársai hatékonyan dolgozzanak, ezzel támogatva a cég, szervezet sikerességét, a célok megvalósítását!

## ELÉRHETŐSÉGEINK:

