

Ostorházi Bevonattechnika Kft.

„Az emberek nyelvén”

Kazainé dr. Ónodi Annamária
dr. Holló Sándor

177. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2019. augusztus

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹

dr. Holló Sándor²

Ostorházi Bevonattechnika Kft.

„Az emberek nyelvén”

Ostorházi Coating Ltd

¹Kazainé Ónodi Annamária PhD, Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docens. E-mail: annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

²dr. Holló Sándor, jogász. E-mail: iroda@atipikus.hu

Absztrakt

Az Ostorházi Kft 52 főt foglalkoztató belföldi tulajdonban levő családi vállalkozás. Tisztában vannak az emberi erőforrás kiemelt szerepével, az üzemekben a legfejlettebb technológiát alkalmazzák. Az elmúlt időszakban jelentős mértékben fejlesztették informatikai rendszerüket, olyan vezetői információs rendszert alakítottak ki, amely lehetővé teszi a folyamatok nyomon követését, az alkalmazottak teljesítményének napi szintű mérését. Az eset arra mutat egy kiváló példát, hogy a negyedik ipari forradalom által meghatározott technológiai környezetben hogyan lehet ötvözi a technológia adta lehetőségeket az emberi tényezőkkel a teljesítményértékelésben. A vezetőség azt vallja, hogy „az embereket tanítani kell, oda kell figyelni rájuk, meg kell adni számukra a jó kereseti lehetőségeket.” Ebbe a vállalati kultúrába illesztettek egy teljesítménytől függő javadalmazási rendszert. Hosszú távon csak az a vállalat lehet sikeres, aki képes felépíteni a saját, lojális szakember gárdáját és megfelelő motivációs rendszerrel fenn tudja tartani a hatékony munkavégzést. Esettanulmányunkban azt mutatjuk be, hogy az Ostorházi Kft milyen válaszokat ad napjaink munkaerő-gazdálkodásának kihívásaira.

Kulcsszavak: teljesítmény értékelés, teljesítmény alapú bérezés, motiváció, hatékonyság

Abstract

The Ostorházi Ltd is a family-owned business with 52 employees. They are aware of the key role of human resources and apply the most advanced technology in their factories. Recently they have significantly improved their IT system and developed a management information system that enables them to track processes and measure employee performance on a daily basis. The case is a perfect example of how technology may be combined with human factors in the performance evaluation in the Fourth Industrial Revolution. Management believes that "people need to be educated, paid attention, and you should provide them good earning opportunities." A performance-based compensation system has been integrated into this corporate culture. In the long run, only a company that can build its own loyal professional team and maintain an effective motivation system can succeed. In our case study, we show what Ostorházi Ltd answers to the challenges of today's workforce management.

Keywords: performance evaluation, performance based pay, motivation, efficiency

Bevezető

Az Ostorházi Kft olyan belföldi tulajdonban levő családi vállalkozás, amely 52 főt foglalkoztat, az árbevétele és a mérlegfőösszege alapján viszont még a kisvállalati kategóriába tartozik. 28 éve vannak a piacon és büszkék arra, hogy 52 családnak biztosítanak megélhetést a környéken. Tisztában vannak az emberi erőforrás kiemelt szerepével, az üzemeikben a legfejlettebb technológiát alkalmazzák. Az elmúlt időszakban jelentős mértékben fejlesztették informatikai rendszerüket, olyan vezetői információs rendszert alakítottak ki, amely lehetővé teszi a folyamatok nyomon követését, az alkalmazottak teljesítményének napi szintű mérését. Az esettel azt kívánjuk szemléltetni, hogy a negyedik ipari forradalom által meghatározott technológiai környezetben hogyan lehet ötvözi a technológia adta lehetőségeket az emberi tényezőkkel a teljesítményértékelésben. A vállalatnál a közvetlen emberi kapcsolatok meghatározó szerepet játszanak. A vállalati kultúrát, a vezetési szemléletmódot talán az alábbi mondattal jellemezhetnénk leginkább: „Az embereket tanítani kell, oda kell figyelni rájuk, meg kell adni számukra a jó kereseti lehetőségeket.” Ebbe a vállalati kultúrába illesztettek egy teljesítménytől függő javadalmazási rendszert. Hosszú távon csak az a vállalat lehet sikeres, aki képes felépíteni a saját, lojális szakember gárdáját és megfelelő motivációs rendszerrel fenn tudja tartani a hatékony munkavégzést. Esettanulmányunkban azt mutatjuk be, hogy az Ostorházi Kft milyen válaszokat ad napjaink munkaerő-gazdálkodásának kihívásaira.

A vállalat tevékenységköre

Az Ostorházi Kft-t 1991-ben alapította a három Ostorházi fivér, Ostorházi László, Zoltán és Miklós. A cég jelenleg is családi magántulajdonban van. A cég tulajdonosai 3 évig egy németországi tartálytechnikával foglalkozó cégnél szereznek tapasztalatot. Az itt megszerzett tudás első magyarországi adaptálása 1994-ben történt, a Lágymányosi híd építése során lefektetett ivóvízcsövek belső bevonatolásánál. 2018-ban a vállalat 457 millió Ft feletti saját tőkével és 701 millió Ft feletti éves árbevétellel rendelkezett. Jelenleg felületkezeléssel, ipari fényezéssel, precíziós bevonatok készítésével foglalkoznak. A vállalatnak két telephelye van: Érden a kisebb alkatrészek bevonatolását végzik, itt 11 fő dolgozik főállásban, a százhalombattai 2300 négyzetméteres csarnokban a nagyokét. Ez utóbbiban található a festőkamrák, szemcseszűrő és csiszoló kamra, porfestő gépsor, daruzott teremfestő, valamint a kutatás-fejlesztési részleg műhelyei.

A vállalat négy fő üzletággal rendelkezik. A legjelentősebbek az üzemben végzett festő, bevonatkészítési munkák, ezt egészítik ki a nagyobb projektek keretében végzett helyszíni munkák. A nagyobb projektek megvalósításához alvállalkozókat is bevonnak. Így akár 50 vagy 100 fővel is ki tudnak vonulni egy-egy helyszíni munkára, miközben az állandó alkalmazotti létszám 52 fő. Néhány referencia munka: MOL számára tartálybevonat készítés, a Mohi Atomerőmű új blokkjainak építése során dekontaminálható bevonat készítés beton és acél felületre, Gönyüi Kikötő építése során acél partfal elemek és tartószerkezetek védelmét készítették, Kossuth-tér műemlék korlátok. Végeznek vasúti járműgyártáshoz kapcsolódóan festési feladatokat, és vannak speciális projektjeik a repülőgépiparban. Az Ostorházi Kft. megrendelői között található többek között a Knorr-Bremse, a Siemens, a GE, Kuka Robotics, az Alstom, a Schwarzmüller és a NATO. (További referencia munkákat lásd: <http://www.bevonattechnika.hu/Munkaink>.) Projekt jelleggel működnek a mérnöki tevékenységi körhöz tartozó szakértői munkák és az oktatás. Ez utóbbit elsősorban a saját

alkalmazottaik képzésére használják. Kereskedelmi tevékenységet is folytattak, bár ez az elmúlt időszakban inkább hátrább szorult.

A vállalat missziója:

„Az Ostorházi Kft legfontosabb törekvése, hogy piaci partnereit, üzletfeleit, megrendelőit az európai normáknak megfelelően jó minőségben, azok legnagyobb meglegedésére szolgálja ki. Igényes szakmai tevékenységgel, lelkiismeretes, korrekt szakemberek, korszerű technológiák alkalmazásával és folyamatos továbbképzéssel biztosítjuk, hogy munkánk mindenkor megfeleljen a magas piaci elvárásoknak.

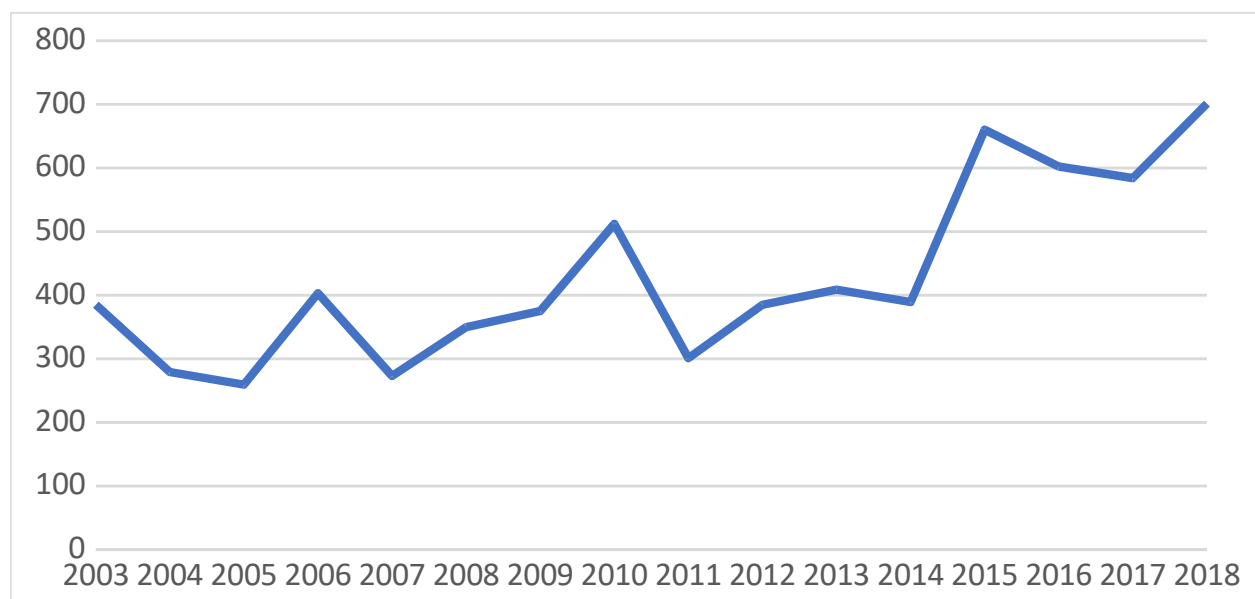
Felelősséggel tartozunk dolgozóinkért, azok családjaiért és azokért a társadalmi közegekért, ahol élünk és dolgozunk.

Bármely tevékenységünk végzése során a legmesszebb menőkig szem előtt tartjuk az ember és a természeti környezetünk védelmét, s aktív lépéseket teszünk annak megóvása érdekében.”

(<http://www.bevonattechnika.hu/Ceg>)

A cég mindig nagy figyelmet fordított a minőségre és a környezettudatosságra. Minőségbiztosítási rendszerük 1998-ban megkapta az ISO 9002:1994 tanúsítványt. 2001-ben a cég környezetirányítási rendszer bevezetésével megszerezte az ISO 14001:1996 szabvány szerinti tanúsítványt. Jelenleg rendelkeznek az ISO 14001:2015 tanúsítvánnyal. 2007-ben megkapták a NATO Beszállításra Alkalmos tanúsítványt. Törekcsenek a legkorszerűbb technológia alkalmazására, ennek érdekében saját fejlesztéseket is végeznek. Két éve bevezették a lean termelészervezési elvet.

1. ábra Ostorházi Bevonattechnika árbevételének alakulása 2003 és 2018 között (adatok millió Ft-ban)



Forrás: éves beszámoló alapján saját szerkesztés

Beruházás a válság ideje alatt

A válság hatása a vállalatot 2011-ben érte el. A 2009-es és 2010-es év pénzügyi szempontból még kedvező volt, mivel ekkor két erőmű projekten dolgoztak. 2011-ben viszont megcsappant a megrendelés állomány. Ekkor komoly döntéseket kellett meghozniuk. Többkörös egyeztetés után a tulajdonostárs testvérek abban maradtak, hogy inkább elviselik a néhány évig tartó vegetálást, de nem építik le a céget, megtartják az éppen akkor újonnan felállt menedzsmentet is, mert ha a cégről leválasztják a fejet, akkor nagyon nehéz lesz ezt később visszaépíteni. Megmaradt a vezetőség és az alkalmazottakat is megtartották, de komoly intézkedéseket kellett meghozni. A cafateriát megszüntették, az egyéb juttatásokat csökkentették, még a munkabérez is hozzá kellett nyúlni. A megszorító intézkedések komoly negatív hatást gyakoroltak az alkalmazottak egzisztenciájára. Ekkor a vállalati létszám 30 fő körül volt. Voltak, akik a megszorító intézkedések hatására elhagyták a céget, máshol próbáltak szerencsét, de sokan jóval rosszabb helyzetbe kerültek utána, mint akik a cégnél maradtak.

A válság időszakára esett a Százhalombattai üzemcsarnok építése is. Őrületségnek tűnt a válság közepén egy ilyen jelentős méretű beruházásba belefogni, de a tulajdonosok az ezzel járó kockázatokat vállalhatónak gondolták. Az építési telek rendelkezésre állt, és mivel a korábbi években a vállalat magas árbevétellel rendelkezett, ezért a vállalkozás hitelképes volt. Kockázatos volt ilyen jelentős hitelállománnyal és alulfinanszírozottsággal belevágni a projektbe, de a tulajdonosok elszántságának és kitartásának köszönhetően végül sikerre vitték a beruházást. Ilyen alacsony költségen még nem valósítottak meg beruházást. A hitelt folyósító bank nem szállt ki a félig megkezdett építkezésből a nehézségek hatására, sikerült megállapodni a törlesztés átütemezésében.

A nehézségeket, a likviditási problémát nem tudták volna átvészelni a beszállítói körök támogatása nélkül. Volt olyan beszállító, akivel több mint 365 napos fizetési késedelemben voltak. „Ismerlek benneteket, 15 éve piacon vagytok, ti nem fogtok elszaladni”. – volt a beszállító reakciója és türelemmel várt. Azóta is nagyon jó a partneri kapcsolat ezzel a beszállítóval. Az utóbbi 6-8 évben a cégnek nincsenek likviditási problémái, mindent határidőre fizetnek. A válság a vállalatnál később érezte a hatását, de tovább tartott, 2014-ben értek a végére, 2015-ben már megindult a növekedés. (Lásd 1. ábra) A válság ideje alatt összehúzták magukat és a piaci lehetőségeknek megfelelően megpróbálták túlélni. Kihívásokkal teli időszak volt, kellett a kollégák kitartása és a hit abban, hogy képesek lesznek ebből a helyzetből kilábalni.

Változó fluktuáció

A vezetőség körében jelenleg nagyon alacsony a fluktuáció. A menedzsmenten belül jó a kapcsolat, hatékony a kommunikáció. A vezetői és az adminisztratív munkakörökben csak akkor fordult elő felmondás, ha valaki nem a képesítésének megfelelő munkát végzett a cégnél és egy visszautasíthatatlanul jó lehetőséget kapott máshonnan. Az iroda, a backoffice munkaerő állománya stabilnak mondható. A fizikai munkások körében a fluktuáció aránya nagyon változó. A vállalat régi emberei, akik a cégnél dolgoznak már 5, 10 vagy 15 éve, azok nem gondolkodnak azon, hogy továbbmenjenek, nekik fontos a stabilitás, ők jól érzik magukat a vállalatnál. A próbaidősöknél a legmagasabb a fluktuáció, három hónap után ez 50% körülire mérséklődik, aki eltölt a vállalatnál egy évet, az ő körükben csak 20%. A pályakezdő fiatalokra

jellemző, hogy magasabb jövedelemért könnyedén, gyakran váltanak munkahelyet. Ahogy a tulajdonosok és a vezetőség eltávolodott a kivitelezés szintjétől úgy változott meg a fizikai állomány motiváltsága. Amíg a tulajdonosok napi szinten megjelentek a munkaterületen vagy a műhelyben, addig a munkaerő elvándorlás is kisebb mértékű volt. Azt a szemléletmódot, kommunikációt kellene a középvezetői állománynak elsajátítani és gyakorolni, amit kezdetben a tulajdonosok kialakítottak.

Tervezési szintek

A tervezés kulcsfontosságú a vállalat irányítása, a teljesítménymérés és ösztönzés terén is. Minden évben elkészítik a következő évre szóló üzleti tervet, amely szakterületenkénti bontásban tartalmazza a tervezett árbevételt, a költségeket és az eredményt. A tervek havi bontásban készülnek, ami megkönnyíti az év folyamán történő folyamatos értékesítést, összehasonlítást. A tervezés minden területre kiterjed, azoknál az egységeknél, amelyek csak közvetett módon hatnak a nyereség alakulására ott egyéb célokat fogalmazznak meg. Például a minősítési osztályvezetőnek el kell érnie, hogy a felülvizsgáló auditon megfeleljen a cég, vagy előírják számára, hogy havi szinten, illetve egész évben összesen hány belső ellenőrzést kell lefolytatnia. Szakterületet érintő célokat fogalmazznak meg a pénzügyi osztályvezető és az ellátásért (logisztika) felelős vezető részére is.

Mindennek az alapja az éves üzleti terv. A tulajdonosok az üzleti terv alapján kérik számon a vezetőségen a vállalati vagyont és a jövedelmezőség alakulását. A vagyon, a profit fontos, elengedhetetlen ahhoz, hogy egy vállalkozás hosszú távon működni tudjon, viszont a profitra nem célként, hanem eszközként tekintenek. A profit csak eszköz egy magasabb rendű cél elérése érdekében. Nem csak a profitot, hanem a vállalat társadalmi hasznosságát is megtervezik. Számukra fontos, hogy a szűkebb környezetükben azt mondják, hogy az Ostorházi Kft megbízhatóan tart el 50 családot. Ez ugyanolyan fontos, vagy talán fontosabb, mint a profit.

A tervezés következő fontos egysége a projekt terv. Ahogy beérkezik egy megrendelés a vállalathoz kap egy CRM kódot. Erre készül a költségvetés (norma szerinti kalkuláció alapján), és egy ezen alapuló ajánlat. A vevői visszaigazolás után, amikor a megrendelésből tényleges munka lesz, akkor kap a megrendelés egy projekt kódot. A költségvetés készítés során az értékesítő kalkulál árbevétellel, anyagköltséggel, díjtétellel, szolgáltatásköltséggel, gépköltséggel. Ezek a részletes tervezési adatok bekerülnek a vállalati információs rendszerbe és a tervezés struktúrájának megfelelően gyűjtik későbbiekben a tény adatokat. A munkaerő ráfordításait perc alapon tudják mérni. A projektek megvalósulásának, illetve a költségek alakulásának nyomon követése folyamatos, terv-tény összehasonlításon alapul. A vállalat projekt szinten egy komoly előkalkulációs és utókalkulációs rendszert működtet, erre alapozva komplett értékeléseket, elemzéseket tudnak végezni, akár egy ügyféltől jövő egy megrendelésre levetítve. A felmerülő minőségi problémák esetén visszakereshető, hogy ki dolgozott az adott projekten és ki milyen feladatot végzett el rajta.

A tervezés legalsó szintje a fizikai alkalmazottak napi munkájának megtervezése, amelyet a közvetlen vezető készít el. A tervezésének alapját a projekt terv jelenti. Minden egyes feladatot lebontanak olyan részletességig, amilyen részletességig csak lehet, ami tovább már nem bontható. Például behoznak egy munkadarabot lefesteni. Ez esetben az elvégzendő feladatok

az áru átvétele, a terméket fizikailag is le kell venni, ezután jön az előkészítés folyamata: le kell tisztítani, maszkolni kell, majd lefesteni az előírt rétegrenddel, becsomagolni és visszaszállítani. Ezek mind-mind külön tevékenységek, külön tételek. Minden egyes tételhez tartozik anyag, gép és munkaerő/szolgáltatás igény. Az utóbbiakat nemcsak forintban, hanem munkaórában is meghatározzák. Megtervezik, hogy egy adott tevékenység elvégzéséhez milyen kvalitású embernek hány munkaórára van szüksége. Például egy szállítmány targoncás levételéhez 20 perc szükséges. A projekt tervek alapján, az egyes tevékenységek norma idejét figyelembe véve meghatározzák a fizikai munkások napi munkatervét. A napi munkaterv alapján történik a dolgozók teljesítményének napi szintű értékelése.

A vállalatnál részletes éves, projekt, illetve napi szintű tevékenységtervezést végeznek, ugyanakkor nem tudnak több évre előre tervezni a megrendelői bizonytalanság miatt, ennek ellenére a stratégiai gondolkodás jelen van a vezetőségben.

Fizikai állomány javadalmazási rendszere

A vezetőség gyakran hangoztatja, hogy náluk lehet keresni a magyarországi iparági átlagnak megfelelő összeget és lehet keresni nagyságrendekkel többet is ugyanabban a pozícióban, ez csak a dolgozó képességétől és hozzáállásától függ. Ha hozzák azt a hatékonyságot, amit Nyugat-Európában megkövetelnek a munkaadók, akkor náluk is lehet annyit keresni, mintha kimennének külföldre dolgozni. Nem a hagyományos értelemben vett teljesítménybérezést alkalmaznak, hanem órabér alapú fix bérezést, amit teljesítménytől függő bónusszal egészítenek ki.

A vállalatnál feszültséget okozott régebben, ha ugyanabba a munkakörbe valaki jelentősen többet keresett, mint az átlag, hiába indokolta a magasabb fizetést a dolgozó hatékonyabb munkája. Ezért az alap óradíj megállapításánál csak a munkakört és a vállalatnál eltöltött időt veszik figyelembe, a jobb munkavégzést rendszeres, negyedéves bónuszokkal honorálják. Az alap óradíj egyrészt függ attól, hogy az adott tevékenység végzéséhez milyen szaktudásra van szükség. A segédeknek és előkészítőknek a legalacsonyabb az órabérük, őket követik a szemcseszórók, majd a porfestők, a bérhierarchia tetején a fizikai munkások között a fényezők állnak. Minél hosszabb ideje van alkalmazásban valaki a vállalatnál, annál magasabb az órabére. A próbaidősök órabére a legalacsonyabb, a próbaidő lejártá után egy magasabb kategóriába kerülnek, utána 5 évig minden évben szintén emelkedik az órabérük, majd ezután már csak 5 évente. Tehát a fizikai munkásokkal nem egyedi bérmegállapodásokat kötnek, hanem van egy előre meghatározott besorolási bérrendszer. Ezt az órabért egészíti ki a túlóra díj és a teljesítménytől függő javadalmazás.

A dolgozók munkáját, teljesítményét napi szinten értékelik, de negyedévente határozzák meg, hogy ki kap teljesítménybónuszt. Minden fizikai dolgozó úgy kezd a napját, hogy megkapja a részletes napi munka tervét, eligazítását a közvetlen felettesétől. Fontos, hogy mindenki tudja, hogy mit várnak el tőle arra a napra, mi jelenti a 100%-os teljesítést. A napi tervet a számítógépes rendszerben is rögzítik, ez lesz a dolgozók napi teljesítményértékelésének az alapja. A nap végén a csoportvezetők, illetve projektvezetők minden beosztottuk munkáját értékelik az alapján, hogy a nap elején meghatározott feladatokat hogyan végezték el. Minden naphoz egy százalékos értéket rendelnek hozzá. Ha valaki nem megfelelően végezte el a

feladatát (például nem volt ott időben amikor le kellett pakolnia a kamionról, vagy szerte hagyta a szerszámát, vagy nem fejezte be az előírt festési feladatot) akkor beírja a vezető, hogy az a munkás aznap például 98%-ot teljesített. Ha valaki többet teljesített, mint az előírás, akkor a teljesítménye 100% fölötti is lehet. Ebbe beleszámolnak minden a vállalat számára értékteremtő tevékenységet, függetlenül attól, hogy az feladatként elő volt-e írva a munkavállalónak vagy sem. Például, ha valaki besegített a kollégájának, hogy időben végezzen, segítséget nyújtott egy probléma megoldásában, a hatékony munkavégzésben, hamarabb befejezte a munkáját és rendbe tette utána még a műhelyt. A vezetőknek lehetősége van arra, hogy a dolgozók munkához való hozzáállását, a mentalitását is figyelembe vegyék, az értékelés nem csak a számokra, nem csak a mennyiségi munkavégzésre szorítkozik. A vezetők állandóan lent vannak az emberek mellett, folyamatosan nyomon követik a tevékenységüket és nap végén visszajelzést adnak róla. Minden teljesítményértékelési rendszerben fontos a viszonylagos objektivitás, illetve az, hogy a munkatársak igazságosnak fogadják el. A jelenlegi rendszerben két tényező biztosítja ezt. Egyrészt az értékesítők határozzák meg, hogy egy adott feladat elvégzéséhez hány munkaóra, illetve hány perc szükséges. Ha egy feladatra előzetesen 6 munkaóra volt betervezve, akkor nem teheti meg a vezető, hogy 4-re, vagy 8 órára adja ki. Minden feladat projekt szinten van dokumentálva. A hó végi terv-tény összehasonlításnál kijönne, ha egy vezető a munkák kiadása során jelentősen eltérne a központi normáktól. A másik jogorvoslati lehetőség, hogy ha a dolgozó nem ért egyet a közvetlen felettese értékelésével, akkor a felsőbb szintű vezetőhöz, illetve a HR vezetőhöz fordulhat.

A vezetőknek minden nap végén rögzítenie kell a rendszerben minden beosztott munkatársának a teljesítményét százalékos formában. Minden dolgozó csak a saját teljesítményét látja, de azt napi szinten nyomon tudja követni. Ha valamivel nem ért egyet, akkor másnap odamehet a főnökéhez és megkérdezheti: „Miért kaptam én csak 90%-ot, holott mindent megcsináltam?” Ekkor a vezető elmagyarázza, hogy várnunk kellett rád 10 percet a pakolásnál, mert a cigi szünetedet töltötted, nem raktad a helyére a szerszámaidat, amikor megkért a kollégád, hogy segítsél neki akkor te ezt elutasítottad. Ha ma nem lesznek ilyen problémák, akkor lehet a teljesítményed 100% feletti, de akár lefelé is mehet.” Mindenki csak a saját teljesítményét illetve az átlagteljesítményt látja a rendszerben.

A projektek esetében próbálkoztak csoportos értékeléssel, de végül nem tartották célravezetőnek, mert az egyéni hozzáadott értékeket nehéz volt mérni. Hiába dolgozott két nagyon jó ember a projekten, de ha valami miatt megcsúszott a projekt, ami nem az ő hibájuk volt, akkor úszott mindenkinek a jutalma. Projektek esetében is egyéni értékelést alkalmaznak.

A mostani rendszer előtt volt egy olyan időszak, amikor három havonta felsorolták, hogy ki hányadik helyen van a teljesítmény alapján. Ekkor problémát jelentett az összehasonlítás, az egymásra mutogatás. Hiába lehetne ösztönző hatású, hogy lássák egymás teljesítményét, nem szeretnék, hogy a másik teljesítményével legyenek elfoglalva, hogy egymásra mutogassanak, hogy „persze, mert ő a főnök kedvence, ő mindig olyan munkát kap...” gondolatokkal legyenek elfoglalva. Sikerült elérniük, hogy mindenki csak a saját feladatával foglalkozzon, csak a saját teljesítményét nézze, ezt akár napi szinten meg tudja beszélni a felettesével, amiben az is fontos, hogy nem csak általános értékelést, véleményt kaphat, hanem a főnöke konkrétan rá tud mutatni, hogy előző nap mit nem csinált jól és ezen tud változtatni, ha akar. Ezt a rendszert a dolgozók elfogadták és nem okoz szervezeti konfliktust. Ez a rendszer motiváló és nem demotiváló.

A napi értékelések összeállnak havi majd negyedéves értékeléssé. Mindenki látja a napi szintű teljesítményét, a kumulált teljesítményét, és végén a negyedéves összteljesítményét. Ez a negyedéves szint fogja megmutatni azt, hogy kinek az értékelése milyen szintre került. Negyedév végén a dolgozók teljesítményének 50%-nál húznak egy vonalat, veszik az egyéni teljesítmények mediánját és aki efelett teljesített az kap jutalmat. A következő negyedévben, ő egy prémium, kiemelt kategóriába kerül (a dolgozók egymás között csak VIP-eseknek nevezik őket) és magasabb óradíj alapján fogják elszámolni neki a következő negyedéves munkáját.

A jelenlegi rendszer kialakítását az motiválta, hogy a vezetőség úgy érzi, hogy a vállalati hatékonyságon még 40%-ot lehetne javítani, ha egy hasonló ausztriai vagy más nyugat-európai vállalatot veszünk alapul. Ha az elvárt nyugat-európai szint alapján határoznák meg a munkanormát, akkor a dolgozók többsége csak 60%-os teljesítményt tudna elérni, ami demoralizálná az embereket. A munkanormákat és az elért szinteket folyamatosan nézik, és a 100%-os szintet mindig az előző év teljesítményének tükrében határozzák meg. Ezért fordulhat elő az, hogy egyik év végén 116%-os teljesítménnyel lesz valaki VIP-es, a következő évben pedig 102%-kal. A rendszer célja, hogy a legjobb dolgozók segítségével húzzák felfelé az összvállalati hatékonyságot. Néhány év múlva elérhetnek oda, hogy a 100%-os teljesítmény nemzetközi összehasonlításban is 100%-ot jelent.

A rendszer működtetése érdekében jelentős fejlesztését hajtották végre a vállalatirányítási rendszerben. Jelenleg minden területet tudnak mérni, értékelni. Saját fejlesztésű HR modult alakítottak ki. Ez a modul a személyi jellegű adatokat kezeli, méri, rögzíti. A munkaidő-nyilvántartástól, a kompetenciák kezelésén át a szabadságok nyilvántartásán keresztül egyéni teljesítményértékelésre alkalmas. Minden szükséges nyilvántartást magába foglal. Le tudják kérni, hogy melyik napon ki milyen státuszban dolgozott, mennyi volt a mért munkaideje, ez hogy viszonyul az összes munkaidőhöz képest. Minden munkaidőhöz hozzá van kötve egy projekt szám, végig követhető, hogy ki melyik projekten dolgozott és milyen tevékenységeket végzett. Minőségi probléma esetén gyorsan visszakereshető, hogy ki végezte el például a reklamált festést. Szervezeti egységenkénti vizsgálatot is tudnak végezni. Mobil applikációval rendelkeznek. Egy nemrég bevezetett újításnak köszönhetően azok a fizikai dolgozók, akik nem rendelkeznek okostelefonnal, azok a vállalat aulájában elhelyezett számítógépen megnézhetik saját teljesítményüket. Mindenki a saját bejelentkezési kódjával lép be a rendszerbe, csak az ő saját egyéni teljesítményét és a cég átlagteljesítményét látja napi szinten, illetve halmozottan, így mindenki tudhatja, hogy éppen mire számíthat a jutalom ügyében. Ez egy folyamatosan változó dinamikus felület. A rendszer használatát vizualizációval segítik. A piros szín jelenti a 100% illetve ez alatti teljesítményt. Ha sárga, akkor a teljesítmény magasabb, mint 100%, de a legjobban teljesítő dolgozók közé még nem került be. A cél a zöldben lenni, tehát a dolgozók 50%-ánál jobb teljesítményt elérni.

A fizikai dolgozók hozzáállásuk alapján három csoportba sorolhatók. A húzó emberek, akik nagyon jól dolgoznak, élnek-halnak a munkáért, tudják magukról, hogy mindig benne lesznek a kiemelt kategóriába, és ők ügyelnek is arra, hogy mindig magas legyen a teljesítményük. Vannak a „vagy bekerülök vagy nem” dolgozók, ők küzdenek egymással, hogy ki kapjon a következő negyedévben prémiumot. És végül vannak az átlag alatt teljesítők, akik azt hangoztatják, hogy „úgysem fogok bekerülni.” és nem is erőltetik meg magukat. A vállalat növekvő eredményességét azok termelik meg, akik az átlagnál jobban teljesítenek, ezért ők vannak kiemelve egy magasabb órabérral.

A dolgozók jövedelmét növeli a túlórapótlék is. Az elvárt munkaidő nettó 8 óra, ezen felül van a cigarettaszünet és az ebéidő. Vannak olyan dolgozók, akiknek kevesebb pihenő időre van szükségük, nem tartanak annyi cigiszünetet, nekik a többlet valós munkaidejük túlórában van elszámolva 150%-kal. Ha valaki havi 5 túlóránál többet szeretne, akkor ezt jeleznie kell a vezetőjének. Ha erre szükség van, akkor a műhelyvezető jóváhagyhat még további 10 túlórát. Hétfvégén is be lehet menni dolgozni. A túlóra nem kötelező (aki nem szeretne, attól nem kéri), inkább lehetőség. Viszont, ha valaki jelezte, hogy ő havi 20 óra túlórát vállal, akkor annak ezt be is kell tartania. Ha a projektek során terveznek a túlmunkaidejére, akkor már nem léphet vissza, legalábbis következmények nélkül nem. Ha nem megbízható ilyen téren, akkor kikerül azon dolgozói körből, akik vállalhatnak többlet túlórát és így csökkenni fog a jövedelme.

Ezen felül működtetnek egy munkatársajánló rendszert. Ha valaki olyan ismerőst, kollégáját ajánlja, aki letölti a próba idejét és beállt dolgozni a vállalathoz, az pénzjutalmat kap utána. Szintén növeli a dolgozó jövedelmét, ha mentori tevékenységet lát el. (A mentori rendszer és a mentorok juttatásainak bemutatását lásd a képzési fejezeten belül.)

A dolgozók nem megfelelő munkavégzésének a közvetlen következménye, hogy az aznapi teljesítményük nem lesz 100%. Ez viszont nem azt jelenti, hogy a következő negyedévben nem kerülhet a VIP-esek közé. Ha még a vállalatban belül derül ki a minőségi hiba, és pl. a kiadott feladat munkaideje 8 óra volt és azt újra meg kell csinálni, akkor a dolgozó aznapi teljesítménye nulla, olyan mintha be sem jött volna aznap dolgozni, mivel hibás terméket állított elő. Viszont a hibát ki tudja javítani másnap, és a további jó teljesítményével fel tudja magát küzdeni a kiemelt bércategóriás dolgozók közé. A minőségi probléma másik fő formája, amikor a vállalatban belül nem fedezik fel a hibát, úgy küldik ki és már az ügyféltől jön vissza a panasz. A minőségellenőrzést külön osztály végzi, csekklista, mérési jegyzőkönyvek, protokollok alapján. Nem a szankcionáláson van a lényeg, hanem a megelőzésen és a hibák kiküszöbölésén. Kirívó oda nem figyelés esetén kerül sor csak szankcióra. Ha az ügyfél visszaküldi az árut a nem megfelelő volta miatt és ez egyértelműen valamely dolgozó vagy dolgozók szabálytalanságának, nem megfelelő munkavégzésének köszönhető, akkor ők a következő negyedévben nem kerülhetnek VIP-esek közé. A jutalomtól esnek el, az alap ellátmányuk nem változik.

Középvezetők szerepe és javadalmazásuk

A középvezetőknek kulcsfontosságú szerepük van a dolgozók értékelésében, motivációjában. Üzemi szinten általában 11-12 fős, helyszíni kivitelezésnél 6-8 fős csoportok vannak. Egy vezetőnek maximum 20 emberrel kell közvetlenül foglalkoznia, tehát megvan a lehetőség a közvetlen kapcsolat kialakítására, a folyamatos figyelemre.

A középvezetőknek fontos közvetítői szerepet kellene ellátniuk az alsó, dolgozói és a felsővezetői szint között. Egy érdekes példával érzékeltetnénk ennek a fontosságát. Az egyik fényező kérte a közvetlen vezetőjét, hogy szeretne néhány eszközt magának. Tudta, hogy van központi karbantartás, hogy egy egész brigád felügyeli, hogy minden jól működjön, de ő mégis szeretett volna néhány szerszámot, hogy ő magának megbütykölje amire éppen szüksége van, és még egy festékpisztoly tartót is szeretett volna, mert ő úgy kényelmesebben tudna dolgozni. Hiába szólt emiatt többször is, nem történt változás és a végén felmondott. Az ügy csak a felmondás után került a felsővezetéshez, akik elbeszélgettek utána a közvetlen felettesével. „Ennek az embernek a megtalálása egy hónap volt. A betanítása annak ellenére, hogy

szakképzett volt, újabb három hónapot vett igénybe. Lehet, hogy nem ő volt a leghatékonyabb munkavállalójuk, de lehetett számítani a munkájára. A pótlása minimum 4 hónapot fog igénybe venni. A másik oldalon, hogy ha teljesítik a kérését (egy kis szerszámos láda 6000 Ft, egy pisztolytartó: 2000 Ft), nem érte volna el a 20.000 Ft-ot az összköltség. Ez nem azt jelenti, hogy a dolgozó összes kérését teljesíteni kell, de a munkavállalónak éreznie kell azt, hogy ha valamit ő jelez, akkor azzal foglalkoznak, azt meghallgatják. Nem biztos, hogy kell intézkedést hozni a dolgozó javaslata, véleménye alapján, de azt éreznie kell, hogy nem a levegőbe beszél, hogy figyelnek a véleményére.

A cégnél nagy hangsúlyt fordítottak a középvezetői réteg kialakítására és megfelelő motiválására. Ők félévente kapnak jutalmat. A jutalmuk két tényezőtől függ, a cég összteljesítményétől és a saját egyéni teljesítményüktől. Az összvállalati teljesítmény súlya 40%, amely 50%-ban az árbevétel alakulásának függvénye, 50%-ban az adózás előtti eredménytől függ. Egy üzemvezető egyéni teljesítménye az általa vezetett üzem tervhez képesti árbevételének és eredményességének alakulásától függ. Az árbevétel és az eredmény 50-50% -os súlyt kap itt is. (Üzem eredménye = üzemi szintű árbevétel – közvetlen költség – kalkulált felosztott általános költség.) A vezető 100%-os terv teljesítés esetén megkapja a teljes jutalom összeget, ami egy 13. és 14. havi fizetésnek megfelelő összeg. 80% alatti teljesítmény esetén nem jár plusz jutalom, afelett kezdenek el fizetni arányosítással. 100% feletti teljesítmény esetén az előzetes jutalom összeg annyi százalékát kapja meg, ahány százalékot elért.

Azoknál a vezetőknél, akiknek nincs közvetlen ráhatása a vállalati árbevételre és nyereségre (például pénzügyi vezető, HR vezető), az ő esetükben szövegesen megfogalmazott egyéni célokat tűznek ki. Például a minősítési osztályvezetőnek el kell érnie, hogy a felülvizsgáló audитор a céget felkészültnek minősítse, vagy az éves tervben előírják, hogy hány belső ellenőrzést kell lefolytatnia. Az ő esetükben is érvényesül a 60-40%-os megosztás. Jutalmuk mértéke 60%-ban az egyéni teljesítményüktől, 40%-ban az összvállalati teljesítménytől függ. A projektvezetőket és a csoportvezetőket az üzletágvezető értékeli. A vállalat igazgatóinak a teljesítményét pedig az ügyvezető.

Képzési rendszer

Mivel a vállalatnál speciális festési technikákat alkalmaznak, ezért már nem elsődleges elvárás, hogy az új dolgozók egyből be tudjanak állni egy adott pozícióba dolgozni, betanítási idővel mindenhol számolnak. A próbaidő elegendő arra, hogy kiderüljön, hogy a betanítási időszak után képes lesz-e önállóan megfelelő minőségben ellátni az adott munkakört. Egyszerűbb munkakörökben akár két hét is elegendő ahhoz, hogy lássák milyen kezűgyességgel rendelkezik, milyen figyelmes, mennyire szabálykövető. Összetettebb munkaköröknél a harmadik hónap végére látják, hogy érdemes-e azt az energiát beletenni, pl. félév, vagy akár ennél hosszabb időt, hogy a legspeciálisabb területeken is képzettséget szerezzen.

A cégnél elméleti és gyakorlati képzést is nyújtanak. Az elméleti képzés céljára kialakítottak egy 25 fős tantermet, ahol a vállalat a saját szakembereivel végzi a képzést. Ez az ő belső képzésük. Az alkalmazottak a képzés ideje alatt kapnak fizetést. Az oktatás hossza a szakterülettől függ. A legrövidebb oktatás kétszer négy óra, összetettebb munkakörökben akár hat hónapig is eltarthat a heti 4 órás oktatás. Az oktatás mindig pénteken van, 12-kor elkezdik,

2 órát tanulnak a munkaidejükben és utána további két órát a szabadidejükből kell feláldozni. Minden oktatás után vizsga van. Aki nem tudja teljesíteni a vizsgát, az visszakerül az előző munkakörébe, akár segédnek. Az oktatásra bárki jelentkezhet, de a képességek gyakran határt szabnak a fejlődési lehetőségeknek. Volt olyan, aki nem rendelkezett megfelelő kezűgyességgel, többszöri próbálkozásra sem sikerült letennie a vizsgát, így nem tudott munkakört váltani. Volt olyan, aki az elméletet nem tudta elsajátítani (térfogatot és a tömeget összekeverte, alapvető matematikai készségei hiányoztak), ő például az eredeti munkakörében maradt, nem tudott fényezőnek betanulni. Tehát a vállalati belső képzésre bárki jelentkezhet, de a vezetőség elbírálja, hogy képes-e az ismereteket elsajátítani, illetve van-e lehetőség erre a területre képezni. Van olyan, akit ők kérnek fel, hogy van-e kedve egy jó szakmunkásból csoportvezetővé válni.

Középvezetőt, sőt felsővezetőt is képeznek. Külső cégek szervezésében is vannak tréningjeik. Valakit például kommunikációs tréningre küldenek el, mivel nem megfelelő a verbális kifejező készsége. Tudatosan készítik fel az értékesítőket arra, hogy a megrendelőkkel megfelelően tudjanak kommunikálni. Közgazdasági területen is képeztek már tovább embereket. Ezeket a tréningeket a vállalat finanszírozza. A felsővezetők maguknak is szerveztek egy képzést külső oktató bevonásával, amelynek a célja a vezetői szemléletmód megváltoztatása és a jobb kapcsolatok kialakítása volt. A képzés eredményeképpen azóta nincs a felsővezetői körben fluktuáció, illetve ennek a képzésnek az eredményeképpen alakították ki a közép és felsővezetők 60-40%-os értékelési rendszerét.

A következő időszak kihívása a projektvezetők képzése. Jelenleg csoportvezetői tudással és képességekkel rendelkező emberek vezetnek projektet, ami egy kisebb feladatnál még nem okoz gondot, de egy nagyobb volumenű projekt vezetéséhez már más képességek kellenek. Olyan diplomás középvezetőket igyekeznek találni, akik már rendelkeznek a szükséges alapképességekkel, alapismeretekkel, és viszonylag kisebb energiával ki tudják őket képezni közgazdaságból, minőségügyből, kommunikációból. Egy jó projektmenedzser kiképzése nem könnyű feladat, hiszen kell foglalkoznia beszerzés menedzsmenttel, határidő menedzsmenttel, minőségmenedzsmenttel, pénzeszközökkel is kezel, illetve a feladatkörébe tartozik a projekt csapat toborzása, az egész projekt koordinációja, a külső partnerekkel való kapcsolattartás. Nem csak jó kommunikációt, hanem komoly közgazdasági tudást is igényel.

A vállalaton belüli képzési rendszernek fontos elemét jelenti a mentori rendszer. Először minden új dolgozónak a modulárisan felépített képzési rendszeren kell részt vennie, ezt követően kerül ki a mentorhoz. A mentor három hónapig felügyeli az új munkaerőt. Az lehet csak mentor, aki folyamatosan három negyedéven keresztül a kiemelt teljesítményű kategóriába tartozott. Az új kolléga munkáját a három hónap végén a művezető értékeli a mentor véleményének figyelembevételével. A mentor folyamatos jelentést készít. A három hónapos mentorálás végén, ha a heti jelentések és a végső értékelés alapján igazoltnak látszik, hogy az új dolgozó minden egyes olyan tulajdonsággal, kompetenciával rendelkezik, ami a munkakör önálló betöltéséhez szükséges, akkor az adott mentorálnak egy havi alapbérét megkapja a mentor. Ez a jó teljesítményű alkalmazottaknak egy további kereseti lehetőséget jelent. Egy mentornak párhuzamosan akár három mentoráltja is lehet. A mentori rendszerrel két fontos eredményt értek el. Korábban problémaként jelentkezett, hogy az új munkavállalókat a régi öregek vagy féltékenységből, vagy viccből ugratták őket. Az újak rosszul érezték magukat, nem tudtak beilleszkedni, azt mondták, hogy nem jó ez a munkahely és elmentek. Abban a

pillanatban, hogy egy mentor anyagilag érdekelt abban, hogy a mentoráltja megtalálja a helyét, kvázi egy védernyőt kapott attól az embertől, aki amúgy is egy kiemelt kategóriás, tehát a többiek is tartanak tőle. Azt mondja, hogy „az én emberemmel ne szórakozzatok, mert az én pénzemmel szórakoztok” és vigyáz az új emberére. Másrészt folyamatosan tanítja őt. Olyan rendszert alakítottak ki, ahol érdemes jól dolgozni, érdemes tanítani, érdemes a szaktudást átadni és nem érdemes féltékenynek lenni. Ennél jóval többet kell kifizetni akkor, ha megpróbálnak a versenytársaktól elcsábítani olyan munkaeerőt, aki már rendelkezik a megfelelő képzettséggel. Drágábban jön el, nem annyira motivált, tőlük is el fog menni. Ha maguknak képezik ki, akkor stabilabban ott maradnak a kollégák.

A képzés ad-hoc jelleggel is történhet. Volt arra is eset, hogy a helyszíni kivitelezésen dolgozó egyik csoportvezető egy esőnap miatti állásidő alatt leoktatta az embereit és le is vizsgáztatta őket. Utólag jelezte a vezetésnek, hogy tartott egy egynapos képzést és ilyen és ilyen eredményt ért el. Ez értékelésre került számára.

Régi és új hagyományok

Minden évben kétszer van állománygyűlés, ahol beszámolnak a dolgozóknak az elért eredményekről és a jövőbeli tervekről. Beszámolnak a potenciális ügyfelekről, az üzleti lehetőségekről, az árképzésről. Fontosnak tartják a dolgozókkal való folyamatos kommunikációt. Egyrészt látniuk kell, hogy meg kell teremteniük az ő fizetéseiknek a fedezetét, ehhez fontos az elégedett ügyfélkör, másrészt tisztába kell lennie minden egyes dolgozónak, hogy ha a hatékonyságon tudnak javítani, akkor egységnyi idő alatt nagyobb jövedelemre tehetnek szert és ez rajtuk is múlik.

A vállalati kultúra fontos elemét jelentik az egyéb szociális juttatások és a munkán kívüli egyéb közös tevékenységek. A vállalat munkásszállót is működtet, ahol 10 embert tudnak elszállásolni. Járnak közösen kirándulni. Karácsony előtt együtt töltik a kolbászt. Közös levendula szüretet tartanak. Még a kezdetek legelején mindenki ültetett egy barackfát, mindenkinek volt egy saját fája. Közösen szedik le a termést, a régiek még arra is emlékeznek, hogy kinek melyik volt a fája, melyiket ültette.

Régen volt egy „Szerintem láda”, de nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Érdemi, hatékonyságot növelő javaslatok helyett ehhez hasonló megjegyzések érkeztek: „Szerintem a te fizetésed túl sok, az enyém meg túl kevés.” „Szerintem a szóda helyett sört kellene adni az automatából.” A vezetőség jókat derült rajtuk, de okafogyottá vált a láda fenntartása. A vezetőség jelenleg úgy ítéli meg, hogy fontos lenne, hogy a dolgozók ötletei, véleményei eljussanak a döntéshozói szintre, ezért a régi rendszer újragondolását fontolgatja.

Terv szinten van a „A jó kollega” választás. A jó kollega meghatározásához nem állítanak fel objektív mércét. Az a jó kollega, akiről mindenki azt mondja, hogy „Ő a jó kollega”. Ez lehet egy segítőkész segéd, akinek mindenkire van egy jó szava, aki mindenki előtt kinyitja az ajtót, aki figyelmes a többiekhez. Előre nem határozzák meg, hogy mitől lesz valaki „Jó kollega”, ezt a többiek fogják megszavazni. Félévente csinálnának egy jó kollega közvéleménykutatást, mindenki egy szavazatot adhat. Akit megválasztanak „Jó kollégának”, annak az lesz a jutalma, hogy egy hétvégére megkaphatja a vállalat turista házát, ahova szabadon vihet vendéget.

Legújabb kezdeményezés, hogy megalakult az Ostorházi Futball Club (OFC). A vezetőség azért örül neki, mert most még nagy rá az érdeklődés és lehetőséget fog biztosítani a fizikai állomány és a vezetőség közötti egyéb tevékenységre, kapcsolatra. Minden héten együtt fognak focizni, utána elmennek és megisznak egy sört, egy kicsit jobban összerázódik a csapat.

Összefoglalás

Megfelelő eredményeket csak jól képzett, lojális munkatársakkal lehet elérni. Sokszor már a kellően képzett, megfelelő gyakorlattal rendelkező munkatársak toborzása is problémát jelent. Ezt a vállalatnál a saját képzési programmal orvosolják. Folyamatosan szerveznek képzéseket, továbbképzéseket a szervezet minden szintjén, a fizikai állomány és a szellemi dolgozók részére egyaránt. A folyamatos tanulást támogatja a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerük is. Negyedévente külön jutalomban részesítik a legjobban teljesítő dolgozókat, közülük kerülhetnek ki a mentorok, a sikeres mentori tevékenységet pedig külön jutalmazzák. „Aki többet, jobban dolgozik, az kapjon több juttatást” alapelv régóta elfogadott. De vajon hogyan valósítsák ezt meg úgy, hogy ne okozzon a szervezetben konfliktust, hogy ne jelentsen demotivációt, hanem jobb teljesítményre, jobb munkára ösztönözzön? Az Ostorházi Kft esetén keresztül egy lehetséges megoldást mutattunk be arra, hogy hogyan lehet az egyéni érdekeket a szervezeti célokhoz kötni. De ne feledkezzünk el arról, hogy nincsenek univerzális megoldások! Ami az Ostorházi Kft-nél működött, az nem feltétlenül fog működni más kis vagy középvállalkozásnál. Minden rendszer hatékonysága attól is függ, hogy azt hogyan működtetik. A középvezetőknek kulcsfontosságú szerepük van. Nekik kell kialakítani azt a közvetlen kapcsolatot az alkalmazottakkal, ami annak idején a tulajdonosok/vezetők és a munkások között megvolt, ami sikerre vitte a céget. A rendszer és a rendszert működtető szellemiség együtt fejt ki a hatását. Az ügyvezető gyakran hangsúlyozza, hogy figyelembe kell venni a humán erőforrás sajátosságait. A megfelelő egyensúly megtartásával meg kell hallgatni, kezelni kell a dolgozók egyéni problémáit is. Ha lojális, elkötelezett csapatot szeretnénk felépíteni, akkor fontos, hogy az emberek érezzék, hogy fontosak, hogy odafigyelnek rájuk.

Felhasznált források:

Ostorházi Miklóssal, az Ostorházi Bevonattechnika Kft ügyvezetőjével készített interjú (2019. június 11.)

Ostorházi Bevonattechnika Kft honlapja:

<http://www.bevonattechnika.hu/>

<http://www.bevonattechnika.hu/Kapcsolat>

http://www.bevonattechnika.hu/Hirek/a_magyar_gepjarmugyartok_es_beszallitok_latogatasa

Ostorházi Bevonattechnika pénzügyi adatai ebeszámolóról