

GRANIT Csiszolószerszám Kft

Hatékonyágnövelés teljesítménymérés segítségével

Kazainé dr. Ónodi Annamária
dr. Holló Sándor

175. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2019. július

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹

dr. Holló Sándor²

GRANIT Csiszolószerszám Kft

Hatékonyságnövelés teljesítménymérés segítségével

GRANIT GRINDING WHEEL LTD

Increasing efficiency with performance measurement

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

A Granit Csiszolószerszám Kft. a hatékonysági tartalékok egy részét szabványosítással és teljesítményalapú javadalmazási rendszerrel mozgósította. Iparági kihívások, új technológia bevezetése, szervezeti átalakítás jellemezték a vállalat elmúlt öt évét. Az esettanulmány bemutatja a teljesítményértékelés és a szervezeti kultúra átalakítása során felmerült kihívásokat és az ezekre adott válaszokat. Az elmúlt másfél év fejlesztési folyamatai sok eredményt hoztak, de a fejlesztések korántsem fejeződtek be. A vezetőség még mindig lát tartalékokat a szervezetben, bár már nem a fizikai munkavégzés terén, hanem az egyéb veszteségek okának feltárásánál és megszüntetésénél.

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

Abstract

Granit Grinding Wheel Ltd. mobilized some of its efficiency reserves with standardization and performance-based compensation system. Industry challenges, introduction of new technology, organizational transformation have characterized the company's past five years.

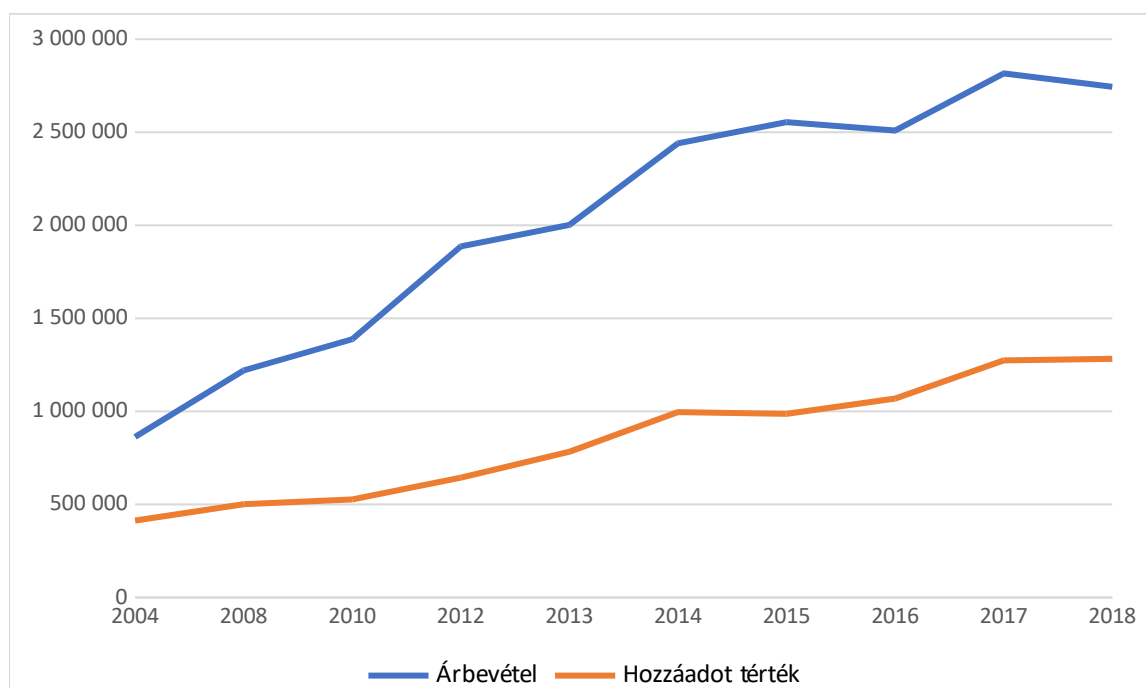
The case study illustrates the challenges and responses to performance evaluation system and organizational culture transformation. The one and a half year development process has produced many results, but the developments are far from complete. The management is still seeing reserves in the organization, but not in physical work, but in discovering and eliminating the cause of other losses.

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

A GRANIT Csiszolószerszámgyártó Kft. Magyarország legnagyobb, minőségi köszörűszerszám gyártója. A belföldi magántulajdonban levő cég legfontosabb termékei a főként korund és szilíciumkarbid szemcse alapú kerámia és műgyanta kötésű köszörűszerszámok, valamint az üvegszövet erősítésű daraboló és tisztítókorongok. A vállalat elődjét a Porcelán- Kőedény és Kályhagyár Rt-t 1922-ben alapították. Akkor született meg a GRANIT márkajelzés. 1963-ban kezdték meg a daraboló- és tisztítókorongok gyártását. A Granit Csiszolószerszám Kft 1993-ban alakult meg kiválva a korábbi Granit Csoportból. 1999-ben történt meg a részleges, majd 2002-ben a teljes privatizációja. 2004-ben vált az oSa (Organization for the Safety of Abrasives) tagjává. 2004-óta folyamatos technológiai és informatikai fejlesztés zajlik a cégnél. A cég egy folyamatos növekedési pályát futott be. 2018-ra megháromszorozódott a 2004-es árbevétel. A növekedés elsősorban exporttevékenységből adódott. 2004-ben az exportárbevétel aránya még csak 23% volt, 2018-ban már meghaladta a 75%-ot. A legnagyobb mértékű éves árbevétel növekedés (22%) 2014-ben volt. Az árbevétel növekedésével párhuzamosan a hozzáadott érték is folyamatosan nőtt. (Lásd 1. sz. ábra) 2018-ban az átlagos állományi létszám 149 fő volt.

1. ábra Granit Csiszolószerszám Kft árbevételének és hozzáadott értékének alakulása 2004 és 2018 között

Adatok eFt-ban



Forrás: ebeszámoló Granit Csiszolószerszám Kft kiegészítő mellékletéből származó adatok alapján saját szerkesztés

A vállalat a kétezres évek elejétől egy növekedési pályára állt. Míg az időszak elején megközelítőleg 2 millió korongot, 2018-ban már 20 millió korongot állítottak elő. Már a 10-15%-os növekedési ütem kezelése is kihívást jelentett a vállalatnak, a 40%-os növekedésnél pedig komoly erőforrás problémával kellett szembenéznük. A kapacitáshiány gépi és humán erőforrás oldalról egyaránt jelentkezett. Ugyanakkor érezték, hogy vannak tartalékok a rendszerben. Korábban csak a félautomata kézi préseken alkalmaztak norma rendszert, de ez is csak tapasztalati norma rendszer volt.

2014-től kezdődően jelentős változások történtek a cég életében. Ebben az évben vásárolták meg az első automata présgépeket. Ez teljesen új technológiát jelentett. Nem volt tapasztalatuk az új gépek működtetésében. Több dolgon változtatni kellett. Ilyen terület volt például a karbantartás. Korábban csak beavatkozó karbantartást végeztek, a zavartalan működést biztosító megelőző karbantartás nem volt beütemezve. Több mint egy év volt amíg megtanulták szakszerűen üzemeltetni ezeket a gépeket.

Mindeközben jelentős változás történt az iparágban. A csiszolószerszám piacra belépett a 3M, aki levédett alap kutatási tevékenységre alapozva, kihozott egy magas teljesítményű szemcsét. Ezzel a szemcsével jelentősen nőtt a hatékonyság. A nyugat-európai piacon a csiszolószerszám vásárlásakor a csiszolási költség kalkulációja során figyelembe veszik a munkaerőköltségét is, míg a Magyarországi piacon a csiszolókorong egységára az egyik legfontosabb mérlegelési szempont. Az új szemcsével készített korong teljesítménye tízszerese volt a korábbi technológiával készített eszköznek. Ez az új technológia óriási termékfejlesztési nyomást helyezett rájuk. A vevők folyamatosan jelentkeztek, hogy ők is szeretnék ilyen korongot. Ugyanakkor nehézséget jelentett, hogy a szemcsegyártók nem reagáltak időben és késett az a termékfejlesztés, ami alternatívát jelenthetett volna a 3M speciális szemcséjével szemben.

Az iparági kihívások és az új technológia bevezetése mellett elkezdődött egy jelentős szervezeti átalakítás is. A korábbi egyszemélyes üzemvezetést átalakították, beillesztettek egy közbelső vezető szintet. Szintén 2014-től kezdték el a szervezet „lean”-esítését. Ennek érdekében felvettek három embert, egy multinacionális vállalatnál tapasztalatot szerzett folyamatmérnököt, egy minőségbiztosítással foglalkozó munkatársat és egy lean vezetőt. A szervezeten többszörös nyomás volt. Mindezekkel egy időben megkezdődött a fizikai munkafolyamatokra vonatkozó normarendszer kialakítása. 2015. elején a folyamatmérnök standard megfigyelés, videofelvételek, folyamat elemzés segítségével el kezdte felmérni az egyes területeket. Minden egyes területre vonatkozóan kialakították a normákat. Az automata gépeknél viszonylag könnyű normázni, mivel adott a termék ciklusideje és kiszámolható, hogy a poszton eltöltött idő alatt hány darab terméket tud legyártani a dolgozó, az ütemidő megadja a normát. A Granitnál viszont még sok volt a nem gépi ütemidőhöz kötött tevékenység, még sok volt a kézi művelet. A teljes fejlesztési folyamat másfél évig tartott. 2017-ben minden területen életbe lépett a norma rendszer.

A normázás következtében megváltoztak a fizikai dolgozókkal szemben támasztott elvárások. A szervezeten levő nyomás, a szervezetátalakítás, a normázás következtében nagyon jelentős, 50%-os fluktuáció jelentkezett a fizikai dolgozók körében. Annak ellenére, hogy többségében

betanított munkáról van szó, a betanítási ciklus - főleg a présgépeken - elég hosszú. Az első hónapban, a betanítás ideje alatt két ember dolgozik párhuzamosan ugyanazon a munkaállomáson, ami kétszeres munkaerő költséget jelent. Az új dolgozó a betanítást követően is alacsonyabb teljesítményt nyújt még egy ideig. A normázás feltárta a teljesítményben rejlő tartalékokat és dolgozók közötti különbségeket, amelyek igencsak jelentősnek bizonyultak. A leanes csapat felmérte a fizikai dolgozók munkaköréhez szükséges készségeket. Például egy minőségellenőr esetében fontos, hogy két ábra közötti különbséget lássa. A készségfelmérés óriási különbségeket mutatott ki a dolgozók készségei, képességei között, 0 pontos teszt is előfordult felvételnél. A vezetőség úgy döntött, hogy nem ragaszkodnak azokhoz a dolgozókhöz, akikben nem látják azt a lehetőséget, hogy a sikeres betanítást követően el tudják érni a normának megfelelő teljesítményt.

A szervezeti átalakításokkal párhuzamosan, annak érdekében, hogy a fluktuáció a jövőben csökkenjen, több mint 100 millió Ft-ot fordítottak az épületek karbantartására, felújítására. Az üzemcsarnok még a 70-es években épült, a maga gyengeségeivel. Felújították a dolgozói öltözőket, az étkezőt, kicserélték a dolgozói szekrényeket, az ablakokat, korszerűsítették a világítást. Jelentős beruházást fordítottak a komfortos munkakörnyezet kialakítására.

A teljes körű normázás bevezetését követően a 60%-os teljesítmény is már jónak számított. A rendszer bevezetését segítette, hogy nem volt büntetés, a norma nem teljesítése nem vonta maga után az alapberek csökkenését. A pozitív ösztönzésre helyezték a hangsúlyt. A tervezett, amúgy is szükségessé váló béremelést differenciáltan hajtották végre, oly módon, hogy bevezettek egy a teljesítménytől függő, az alapberek felül biztosított bérelemet. A teljesítménymérési és ösztönzési rendszer jelenlegi formáját egy intenzív fejlesztési folyamat során nyerte el, amelyben egyrészt figyelembe vették a dolgozók reakcióit, másrészt folyamatosan felülvizsgálták a normákat. Ha folyamatosan mindenki 110% felett teljesít, akkor nincs jól beállítva a norma. A rendszer bevezetését követően látványos, 25%-os túlteljesítések is voltak. A finomhangolások következtében, most úgy van beállítva a rendszer, hogy a normához képest +/-5%-os eltérések mutatkoznak csak. Mivel a normák egy-egy pozíción eltöltött időhöz kapcsolódnak, a kieső időt, illetve az egyéb, nem a saját feladathoz kapcsolódó tevékenységet is értékeli. Például egy leszedő asztal esetében, ha a dolgozó nem tud a sorra szedni mert be van dugulva a sor és ezért raklapra kell szednie, akkor arra kap egy jóváírást. Több mint egy évbe került, amíg a dolgozók elfogadták ezt a rendszert. Ügyvezetői szinten foglalkoztak a rendszer elfogadtatásával, a két ügyvezető személyesen is lement az üzembe az emberekhez, tájékoztatást tartottak számukra, nagyon sokszor és aktívan kommunikáltak.

A dolgozók teljesítményének kimutatására, elemzésére az első időben excel táblát alkalmaztak, mivel ebben rugalmasabban tudták végrehajtani a változtatásokat. Amikor már kialakult a megfelelő adatszerkezet, akkor kapcsolták össze az adatbázist a vezetői információs rendszerrel.

A vállalat fizikai dolgozói esetében is fix alapbért állapítanak meg. Esetükben három bérkategóriát alkalmaznak: új belépők, I. és II. kategória. Az utóbbi két kategória között az a különbség, hogy ki milyen egyéb poszton tud dolgozni. A folyamatos termelés szempontjából – különösen magas fluktuáció mellett - különösen fontos, hogy az alkalmazottakat át tudják csoportosítani más munkafeladatra. Minél több munkafolyamatot tud valaki elvégezni, annál

értékesebb a vállalat számára. Nem mindegy, hogy egy vagy több fajta présgépen tud valaki dolgozni, egy vagy több fajta terméket tud előállítani, tud-e minőséget ellenőrizni. Egy leszedő, tud-e felrakni. A három kategória közötti váltás feltételei egyértelműek, a dolgozók számára ismertek. A vállalatnak az a célja, hogy minél többen tartozzanak a 3. kategóriába, mert ez azt jelenti, hogy könnyen mobilizálható, több fajta tudással rendelkező alkalmazottakkal rendelkeznek. Ennek a célnak az elérését magasabb alapbérrel ösztönzik.

Az automatizálás, a robottechnológia mind a préselés, mind a csomagolás terén megjelent. Hosszú távon a termelés egyre nagyobb aránya fog az automata présgépeken folyni, bár a kis sorozatú megrendelések esetén érdemes a kézi présgépeket alkalmazni. Az új technológia bevezetése szükségessé tette a munkaerő képzését. 2018 elején elkezdtek betanítani azokat a női munkatársakat is az automata gépek kezelésére, akik addig csak a hagyományos présgépeken dolgoztak. Ezt a lehetőséget jutalomként kezelték. A jutalom jellege abból adódott, hogy egyrészt a képességek alapján előválogatták a dolgozókat, másrészt aki részt vett ebben a programban, az az alapbéréhez képest 10% plusz juttatásban részesült.

Nem elég az alkalmazottakat betanítani egy tevékenységre, ezt a tudást folyamatosan fenn kell tartani. Ennek érdekében a kézi présgépen dolgozó nőket, akik részt vettek a betanításban időről-időre áthelyezik az automata gépekre, hogy ne felejtsek el a megszerzett tudásukat. Ugyanez vonatkozik a minőségellenőrzésen dolgozó alkalmazottakra, akiket időnként áthelyeznek a présgépekhez. Ha félévig nem dolgozik préselőként, akkor később nem fogja tudja teljesíteni a normát, mert kijön a gyakorlatból. A cégnek az az érdeke, hogy legyen bizonyos rugalmassága a munkaerő átcsoportosítás terén, a dolgozók több fajta tevékenységet is el tudjanak végezni. Ezt figyelembe véve osztják ki a munkafeladatokat.

Nem csak egyéni szinten, hanem csoport szinten is foglalkoznak oktatással. Minden csoport rendelkezik havi, két havi oktatási tervvel. Csoport szinten kapnak visszajelzést, hogy miben látják a problémát, és erre építik a következő havi oktatási tervet. Ha látják, hogy nem megfelelően takarították le a gépeket, akkor a következő automata gépi oktatáson takarítási utasítás lesz a téma. 1-2 órás oktatási tevékenységekről van szó. A MEO-ban negyedéves vizsga is van, ahol ellenőrzik, hogy jól meoz-nak-e vagy sem.

A fix alapbérhez adódik hozzá a műszakpótlék, egyéb pótlékok és a mozgóbér. A norma teljesítése estén a mozgóbér az alapbér 20%-a. A teljesítmény növekedésével ez az összeg megközelítheti a 30%-ot. A kifizetésre kerülő mozgóbér mértéke a dolgozó havi teljesítményétől függ, attól, hogy sikerült-e teljesítenie az előírt teljesítménynormákat. Minden pozícióhoz tartozik egy teljesítménynorma. Minden tevékenységre meghatározzák, hogy a norma hány százalékát kell elérni a mozgóbér kifizetéséhez. Ez általában 100%, de van néhány kivétel. Az automata présgépeken 2018-ban 94%-os teljesítmény volt az előírás, mivel a dolgozók nem a saját ritmusukban dolgozhattak, hanem a gép üteméhez kellett igazodniuk, ezért ekkor még beépítettek a rendszerbe egy kis tartalékot, de az elvárt normát folyamatosan emelték, 2019-ban már 98% volt. A betanulás ideje alatt is norma kedvezményben részesülnek a dolgozók. A présgépeken az első hónapban 50%-ot kell teljesíteni, a másodikban 75%-ot, a harmadikban pedig már 100%-ot. A betanítás időtartama dolgozói csoportonként változik. A leszedőknél például csak egy a hét türelmi idő.

Létezik csoportos norma is, például a kézi présgépeket segítő felrakók esetében. Egy felrakó két vagy három gépet ki tud szolgálni. A préselési darabszámra volt kalkulálva a felrakói létszám. Norma alapján 2,3 ember kellett. Ott két állandó felrakó dolgozik, de amikor szükséges, akkor áthívják egy dolgozót a leszedőktől. A normát a présgépek közötti távolság is meghatározza. Egymástól távol elhelyezkedő présgépek esetén is volt egy kompenzációs faktor, ez esetben a norma nem 2,3, hanem 2,5 lett.

Az előírt norma teljesítése esetén a dolgozók megkapják a mozgóbér 100%-át. Plusz-mínusz 5%-os eltérés engedélyezett. Ha a dolgozó csak 94%-ot teljesít, akkor nem jár mozgóbér, túlteljesítés esetén maximálisan a mozgóbér 105%-át fizetik ki.

A teljesítménytől függő javadalmazásnak ez csupán az egyik eleme. Az automata présgépek mellett dolgozó operátorok, ha saját maguk végzik a karbantartási és szerszámcsereket egy részét (például egy felső nyomólap cserét, vagy egy szerszámváltást meg tudnak csinálni), akkor havonta kapnak plusz gépkezelői pótlékot. Mivel a dolgozók betanítása kiemelt jelentőségű a vállalatnál, ezért a betanítást végző munkatárs is részesül plusz juttatásban. Nagyon fontos, hogy mások betanítását ne teherként éljék meg (ennek fenntartása igen nehéz magas fluktuáció esetén), hanem pozitív ösztönzésben részesüljenek.

A jelenlegi rendszerhez hozzátartozik még a jelenléti bónusz és a „büntető kártyák” rendszere is. 2018. közepétől vezették be a jelenléti bónusz rendszerét, mivel problémát jelentett a folyamatos működésben, a határidők teljesítésében a nehezen indokolható tömeges hiányzás. A büntető kártyák a minőségi bónusz rendszerét váltották fel. A norma rendszer kialakításával párhuzamosan minden munkakörre meghatároztak minőségi előírásokat is. Például, hogy pontosan kövesse a munkautasításokat, ne gyártson selejtet, takarítsa le a gépet, pontosan adminisztráljon. Nagyon sok szempont volt, és ezek között voltak puha tényezők is, például milyen a munkához való hozzáállása, hajlandó-e túlórázni. Összességében nehezen volt átlátható a rendszer, nem működött megfelelően, nem érte el a tényleges célját, nem ösztönzött jobb munkavégzésre. Ezt a minőségi bónusz rendszert váltotta fel a büntető kártyák rendszere. Mindenki rendelkezik négy virtuális kártyával. Az első kártya mindig figyelmeztetés, ha valamit nem csinált jól a dolgozó. A figyelmeztető kártyának nincs anyagi következménye a dolgozóra nézve. A súlyos hibáknál, például ha valaki nem ellenőrzi, hogy a dokumentációnak megfelelő alapanyagokkal gyárt-e, azonnal büntetés jár. Bár a munka törvénykönyve szerint lehetne vonni a fizetéséből az általa okozott kár összegét, de ezzel nem szoktak élni, hanem nyilvánvaló termék azonossági hibánál 5000 Ft-tal csökkentik a bónusz összegét. Folyamatosan mérik a selejt arányt is. Ha a dolgozó átlép egy cél selejt százalékot, akkor szintén „büntetés” jár érte. A második hiba 5.000 Ft bónusz csökkenést jelent, a harmadik hiba 10.000 Ft-os csökkenést, a negyediknél pedig a teljes bónuszt megvonják. Az elszámolás minden hónapban előről kezdődik, tehát a hibák, a büntetőpontok nem halmozódnak, minden hónapban tiszta lappal indul a dolgozó. A büntető kártyák rendszere nyilvános, nyomon követhető, nyomtatott formában is elérhető, a munkavállalói kézikönyvben is szerepel. Minden dolgozó számára egyértelművé tették, hogy milyen elvárások vannak irányukban, ezek nem teljesítése milyen „büntetéssel” jár. A „büntetés” mindig csak a teljesítménybónuszt érinti, az alapfizetést nem.

A bevezetést követő első évben még nem volt átlátható a teljesítményértékelési rendszer. Eredetileg egy differenciált, szofisztikált rendszert szerettek volna létrehozni. Például a

különböző munkacsoportoknál eltérő volt a maximálisan elérhető mozgóbér mértéke, jobban büntették az alacsonyabb normateljesítést, de a dolgozói visszajelzések nyomán, az egységesség, érthetőség és egyszerűség irányába mentek el.

A teljesítménytől függő bérezés ösztönző hatása erősíthető a megfelelő kommunikációval. Van napi, heti és havi szintű visszacsatolás. A kommunikáció eltérően valósult meg a különböző területeken. Teljes körűen, minden munkafázishoz kapcsolódóan szerettek volna kommunikációs táblát felállítani. A norma rendszer bevezetését követően először csak három dolgozó teljesítményét írták ki, a három legjobbat. Annak ellenére, hogy nem a rossz teljesítményeket írták ki, hanem követendő példaként a legjobbakat, a fogadtatás mégsem volt kedvező, inkább ellenérzést keltett a dolgozóknál. Ez eleinte konfliktust generált, de az elmúlt évek alatt lassan megváltozott a szervezeti kultúra, az emberek viszonyulása. Vannak olyan területek, ahol a dolgozók napi teljesítményét kiírják dolgozói kóddal és már ők reklamálnak, ha nem kapják meg időben a tájékoztatást a napi teljesítményükről. Ők már igénylik a tájékoztatást. Ez óriási változás a kezdeti ellenérzéshez képest. Ez a szervezeti változás nem zajlott le még minden egyes területen. A hagyományos kézi préseknél dolgoznak a vállalat legrégebbi dolgozói, több mint 20 éves munkavisztonnyal. Velük még nem sikerült elfogadtatni a napi teljesítmények kiírását.

A vállalati szabályzat rendelkezik arról, hogy a dolgozók számára a teljesítményükről visszajelzést kell adni. Ez mindenképpen kötelező, ha a dolgozó valamilyen oknál fogva elesik valamelyik havi bónuszától (jelenléti vagy teljesítmény bónusz), a csoportvezetőknek mindenképpen meg kell indokolniuk a döntést. A csoportvezetők többsége korábban beosztott munkavállalóként dolgozott a vállalatnál. Ahhoz, hogy a vezető beosztásból fakadó valamennyi kötelezettségüknek megfelelően eleget tudjanak tenni, a vezetői kompetenciákat folyamatosan fejleszteni kell. Fontos törekvés, hogy a dolgozók folyamatosan visszajelzést, ösztönzést kapjanak és legalább évi egy alkalommal értékeljék az elmúlt ciklus eredményeit és meghatározzák, átbeszéljék a kitűzött célokat.

Az üzem teljesítményét, a termelési program teljesülését naponta értékelik, megvizsgálják a rendkívüli eseményeket is. Ezen felül heti értékelést is végeznek, mely során végig mennek az egyes csoportok, az egyes gépek teljesítményén, áttekintik a hibákat, a selejt arányát, a reklamációkat Ezeket a vizsgálatokat egészíti ki a havi termelés kontrollig.

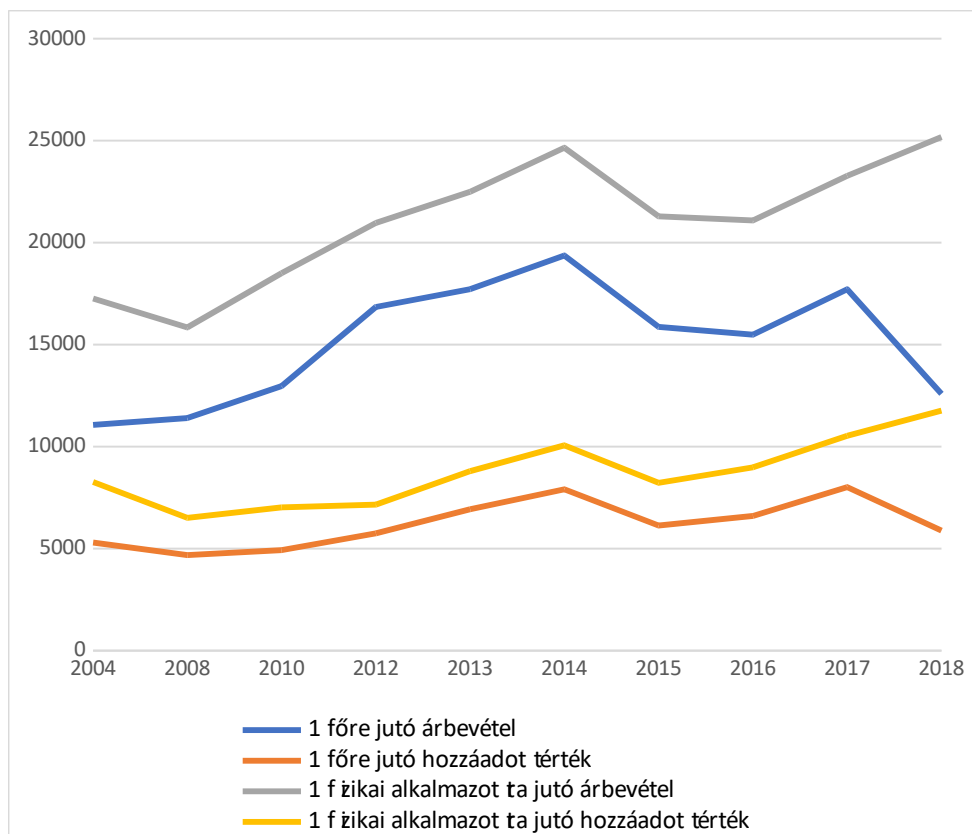
Az adminisztratív dolgozók teljesítményét a pozíciótól függően havonta, negyedévente, vagy évente értékelik. A felső menedzsmentnek éves feladat kiírása van. A mérnökök és projektvezetők munkáját nem lehet havi szinten értékelni, az ő teljesítményüket negyedévente értékelik. Mindenki számára egyénre szabott célfeladatokat és értékelési szempontokat határoznak meg. Például a termelési könyvelőnek az a célfeladata, hogy az előző napi gyártás mindig le legyen könyvelve. A csoportvezetők teljesítményét az általuk irányított dolgozók teljesítményén keresztül, illetve a csoport teljesítményén keresztül mérik. Az a cél, hogy mindig a közvetlen vezető írja ki a célfeladatokat, amiket az ügyvezetés hagy jóvá. A feladatok teljesítését folyamatosan nyomon kell követni, és erre már kialakították a rendszert, de időbe telik míg a folyamat beépül a szervezeti kultúrába, a mindennapi rutinba.

További motivációs eszköz, hogy karácsonykor mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók között megválasztják az év dolgozóját. Ezen kívül egyéb karácsonyi jutalmakat is kiosztanak.

A teljesítményértékelési rendszer fejlesztésével párhuzamosan fejlesztették az informatikai rendszert. Az első jelentős mérföldkő a termelés kiegészítés modul létrehozása volt. Volt egy átmeneti időszak amikor a dolgozók teljesítményének értékelését excelben végezték. A bérfelosztás nem a részletes kimutatások alapján, hanem mutatószámok alapján történt. A következő jelentős lépés az volt, hogy 2018 év végén megváltoztatták a költségfelosztási rendszert. Egyrészt átláthatóbb lett, másrészt lehetőséget biztosít részletesebb elemzésekre, hatásvizsgálatokra. A jövőbeli cél a költséghatások vizsgálata, az elkerülhető egyéb költségek, a minőségi költségek beazonosítása.

2. ábra Granit Csiszolószerszám termelékenységének alakulása 2004 és 2018 között

Adatok eFt-ban



Forrás: ebeszámoló Granit Csiszolószerszám Kft kiegészítő mellékletéből származó adatok alapján saját szerkesztés

A Granit Csiszolószerszám Kft az elmúlt 5 évben jelentős fejlesztéseket hajtott végre. Nem csak jelentős technológiai váltás, modernizáció, automatizáció történt, de ezzel párhuzamosan komoly szervezetátalakítást is végeztek. Egyrészt meghonosították a lean termelésfilozófiát, másrészt a korábbi egyszemélyes üzemvezetést átalakították és beépítettek egy közbenső,

csoporthoz vezetői szintet. Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából az egyik legjelentősebb változás, hogy az összes fizikai munkafolyamatra vonatkozóan bevezették a normarendszert. Az alkalmazottak teljesítményét napi szinten monitorozzák és folyamatos visszacsatolást biztosítanak. Bár a szervezeti kultúra jelentősen átalakult, még mindig függőben van, hogy a hagyományos présgépeken dolgozó legrégebbi női munkatársak esetén bevezessék-e a dolgozói kód szerinti teljesítmény kiírást, ezáltal egységessé tennék a rendszert. A normarendszer és a teljesítménytől függő mozgóbér elfogadtatását megkönnyítette, hogy a dolgozók alapbére még az elvárt teljesítmény elmaradása esetén sem csökkent, mindig a tervezett béremelést fordították a teljesítmény alapú jövedelem differenciálásra. A vezetőség azonosította a dolgozókkal szembeni legfontosabb elvárásokat és ezek teljesítéséhez kapcsolták a bónuszrendszert. Fontos szempont a rendelkezésre állás, hogy a dolgozó megjelenjen a munkahelyén és ne használja visszaélészerűen az igazolt távolléteket. Ez az elvárás megjelenik a bónuszrendszerben is. A mennyiségi, norma teljesítés a teljesítménybónusz összegét határozza meg. A munkavégzés minősége, a munkához való hozzáállás is fontos szempont, viszont az egyszerű alkalmazhatóság, átláthatóság és a szubjektivitás kiküszöbölése érdekében igyekeznek egyszerű rendszert felépíteni. A nem megfelelő viselkedést szankcionálják, a teljesítmény bónusz kerül elvonásra a probléma súlyosságának függvényében. A vállalat számára fontos értéket jelent, ha egy dolgozó több munkafolyamatot is képes ellátni, ha egy operátor szerszámcsereit is elvégez, ha a dolgozók új munkafolyamat betanításán vesznek részt, ha a jó dolgozók betanítják a kezdőket, ezért ezeket a tevékenységeket havi pénzügyi jutalmazzák.

Az elmúlt 5 évben a Gránitnak sikerült megfelelő válaszokat adnia a szervezetre helyezkedő nyomásra, viszont a szervezeti kultúra, a vezetési mód átalakítására, illetve a hatékonyság növekedésre való törekvés nem fejeződött be. A vezetőség megítélése szerint a szervezetben még mindig vannak tartalékok, bár már nem a fizikai munkavégzés terén, hanem az egyéb veszteségek okának feltárásánál és a veszteségek csökkentésénél. A lean alapelvek alkalmazása elkezdődött, de még nem tárták fel az összes veszteség forrását. Bár fontos a vezetőség és az alkalmazottak közötti közvetlen kapcsolat, 100 fő feletti létszám esetén szükséges bizonyos feladatok (pl. célkitűzés, visszacsatolás) delegálása csoportvezetői szintre. A csoportvezetők kulcsszerepet játszanak a hatékony, minőségi munkavégzés fenntartásában és a vállalati kultúra alakításában. Az ő képzésükre, motiválásukra a jövőben is érdemes fokozott figyelmet fordítani.

Felhasznált források:

Reszegi Judittal, a Granit Csiszolószerző Kft ügyvezetőjével készített interjú (2019. június 5.)

Vállalat honlapja:

<http://www.granitnet.hu/engine.aspx/kezdolap>

<http://www.granitnet.hu/engine.aspx/merfoldkovek>

Granit Csiszolószerző Kft pénzügyi beszámoló