



# Effectsys szolgáltatások katalógusa

érvényes 2017. január 1-től

## Tartalomjegyzék

Általános tudnivalók.....	3
10 Cégátvilágítás.....	6
20 Versenyképesség elemzés.....	8
30 Stratégia felülvizsgálat.....	10
40 Folyamatszervezés.....	12
41 Munkahelyek fejlesztése.....	13
42 Második munkahely fejlesztési fokozat.....	15
43 Harmadik munkahely fejlesztési fokozat.....	16
44 Negyedik munkahely fejlesztési fokozat.....	17
50 Vezetés fejlesztés.....	22
51 Második vezetés fejlesztési fokozat (tréning).....	23
60 Teljesítmény kontrollig.....	26
61 Pénzügyi rendszer kialakítása.....	28
62 Pénzügyesek tréningje.....	30
Értékesítés fejlesztés.....	31
70 Személyes üzletkötésen alapuló B2B értékesítés.....	31
80 B2C bolti értékesítés fejlesztése.....	33
90 Termelési kultúra fejlesztése.....	36
91 Termelési kultúra fejlesztés haladó fokozat.....	39
100 Mozdulat elemzéses norma kiszámítás tréning.....	43
110 Munkatárs fejlesztés első fokozat.....	47
111 Munkatárs fejlesztés második fokozat.....	49

## Általános tudnivalók

Szolgáltatásainkat elsősorban hazai közép vállalatok számára fejlesztettük ki, de szívesen vállalunk ennél kisebb és nagyobb cégeket is. Sajnos még mindig elterjedt a hazai vállalkozásoknál az a gondolkodás, hogy „**minek bízzuk meg ezzel tanácsadót, ki tudjuk ezt magunk is találni!**”! S ez így igaz, hiszen a tanácsadó semmivel sem okosabb, mint a cégben dolgozó vezetők. Ám ha valamilyen probléma megoldásával egy azon a területen gyakorlott tanácsadót bízunk meg, akkor

- az hamarosan elvégzésre kerül és **nem sikkad el** a napi feladat dömpingben,
- **több megoldás közül lehet válogatni**, mert a tanácsadó már sok jó és rossz megoldást látott más cégeknél,
- **a tanácsadó gyakorlott a változásmenedzsmentben**, ezért sokkal gyorsabban kerül az új dolog bevezetésre.

Az Effectsys a Magyarországon és a környező országokban működő magyar cégek szervezetfejlesztésére szakosodott:

- 10-50 fős kisvállalatokra,
- 50-250 fős közép vállalatokra és
- 250-1000 fős nagyobb vállalatokra.

Tudjuk, milyen területen kell a szervezetüket és a munkatársaikat fejleszteni. Effectsys katalógusunk 11 terület fejlesztési eljárását írja le.

### Standard fejlesztési eljárásaink vannak gyors megtérüléssel

Cégünk a másfél évtizedes fennállása óta több száz cégnek segítette fejleszteni a szervezetét és munkatársait a legváltozatosabb területeken. A jelen katalógusban felsorolt **részterületek** már sok cégben előfordultak és ezekre a fejlesztési területekre **standard eljárási rutint** készítettünk. Emiatt határidőink rövidek és díjaink – a szolgáltatott minőséghez és a megtérülési időhöz mérve – szokatlanul alacsonyak.

Tanácsadásunk nyomán általában értéktöbblet keletkezik abban a cégben, amelyik a tanácsadást kapta. Az **értéktöbblet egy év alatt** rendszerint a nekünk kifizetett **díj 2-12-szerese** (annál magasabb, minél többet valósítanak meg a tanácsainkból). Azaz ha ránk költenek **1 MFt**-ot, akkor a következő évben **2-12 MFt** értéktöbblet fog az Önök cégében keletkezni. Ez sokkal kedvezőbb, mintha gépekbe, járművekbe, épületekbe, egyéb termelő eszközökbe fektetné be a pénzt.

Az eljárási rutinjaink a legfontosabb fejlesztési területeket lefedik. További egyedi kéréseket felárakkal tudunk kezelni.

### Az elérhető fejlődés mértéke

Ma **Magyarországon** a KKV-kben az egy főre eső hozzáadott érték legtöbbször **4-6 MFt/fő/év** közé esik. **Nyugat-Európában** az ottani KKV-knél **12-20 MFt/fő/év** értékeket szoktak mérni. Sajnos a politikusok nem szeretik kimutatni ezt a különbséget. Ezért ők azzal finomítják ezt a sokkoló ténytet, hogy „vásárlóerő paritáson” számolnak. Mivel nálunk a szolgáltatások olcsóbbak (a tanácsadás is!), ezért a politikusok ennél jóval kisebb különbségekről beszélnek. Ám amikor versenyezni kell egy nyugat-európai céggel, akkor hiába harmada csak a nálunk kifizetett bér, mégis az alacsony termelékenység miatt túl drágák és ezért versenyképtelenek vagyunk. Viszont a katalógusunkban leírt szolgáltatásokkal **nemzetközi versenyképességet** lehet elérni!

## A fejlesztés mélysége függ a cég létszámától

Tapasztalatunk szerint a szervezet, vezető és munkatárs fejlesztési munka annál bonyolultabb, minél nagyobb létszámot kell egy cégben irányítani. A felsorolt szolgáltatások **kiviteli „mélysége”**, részletezettsége a cég méretétől **(a benne dolgozók létszámától) függ**. Kisebb cégekben csak egyszerűbb, kevésbé részletezett szolgáltatást nyújtunk – mert ott ez is elég –, ám ahogy nő a létszám, úgy merülünk bele mi is a részletekbe.

## Fejlesztési sorozatok

**Egyes szolgáltatások sorozatot képeznek** és csak akkor rendelhetők meg, ha az alacsonyabb sorszámú szolgáltatást is elvégezzük. Például ilyen a 40-44-es sorszámokkal jelölt folyamatszervezés, munkakör fejlesztés sorozat. Ezek egymásra épülő szolgáltatások. Előfordulhat, hogy egy cégben már bizonyos elemek ezekből megvannak. Ilyenkor az adott szolgáltatás díját olyan mértékben csökkentjük, amilyen mértékben már ki van dolgozva a cégben az adott szervezeti elem. Ám sajnos ezt csak olyan esetben tudjuk „beszámítani”, amikor nem kell nagy mértékben átalakítani a céget. S ez legtöbbször csak utólag derül ki, azaz ilyenkor tudjuk visszatéríteni arányosan azt az előre kifizetett díjat, amelyet nem kellett felhasználnunk, mert készen kaptuk.

## Saját módszertan

Meglehetősen nagy tapasztalatunk van arról, hogy egy hazai cégben milyen szervezeti és vezetési módszerek működnek és melyek nem. Saját – a magyar kulturális viszonyokra kialakított – módszertanunk van. **Átvettünk mindent a nemzetközi gyakorlatból, ami átvehető**, de nem vettük át azt, ami csak más kultúrákban (pl. angolszász vagy japán) működik. Sok magyarországi tanácsadó cég csak átalakítás, nemzeti sajátosságokra szabás nélkül **majmolja** a más országokra, más kultúrákra kifejlesztett eljárásokat, ám – éppen ezért – sikertelen a magyar gazdaságban.

**Mi könyvekben, CD-s példatárakban le is írtuk, mit tekintünk jónak, működőképesnek.** Még a megbízásunk előtt előre meg lehet azt tekinteni, el lehet olvasni. Bővebb ismertető itt:

<http://effectsys.hu/>

Minden alkalommal megpróbálunk alkalmazkodni a megrendelő helyi sajátosságaikhoz, ízlésbeli különbségeihez. Ám ha azt látjuk, hogy teljesen másként szeretnék végeztetni velünk a munkát, mint amit mi szakmailag helyesnek tartunk, akkor fel szoktuk mondani a szerződést és megválnak az ügyféltől. Úgy véljük, hogy ez is az ügyfél érdeke és jobb így eljárni, mintha inkonzisztens, egymásnak ellentmondó irányelveket kapnának a munkatársaik.

## Számunkra nemcsak a profit fontos

Mi a cégeket olyan csoportoknak tekintjük, amely csoportnak nem egyedüli feladata a profit termelése a tulajdonosának. A cégek ezer szállal kötődnek a benne dolgozó emberekhez, a környezethez, a beszállítókhöz, a vevőkhöz és a társadalomhoz is. Noha a tulajdonos kiemelt fontosságú egy cég életében, ám ha tartós, hosszú ideig fenntartható működést szeretnénk, akkor a többi felsorolt tényezővel is szükséges törődni. Kiemelt területünk az azonnali profitot nem termelő, de hosszabb távon feltétlen szükséges vezető- és munkatárs képzés, fejlesztés.

## Szoros együttműködésben dolgozunk a megbízóval

Ügyfeleinkkel szoros együttműködésben fejlesztjük a cégeket. Segítünk minden egyes általunk javasolt változás bevezetésében. Ám elvárjuk, hogy az ügyfeleink is tegyenek meg minden lehetséges erőfeszítést a bevezetés sikeréért (akár a saját dolgozóiknak adott célprémiummal is). A

sikert csak együtt tudjuk elérni, ha bármelyikünk **előkelő idegenként** szemléli a változásokat, akkor garantált a bukás. Munka közben betanítjuk a megrendelő által ezzel megbízott embert arra, hogy az általunk kifejlesztett dokumentumokat tovább tudja fejleszteni, illetve a változások miatt szükséges karbantartásokat önállóan is el tudja végezni. Természetesen ez annál sikeresebb, minél képzetesebb, motiváltabb és munkakörében erre valóban kijelölt embert sikerül a megrendelőnek állítania.

Külön kérjük ügyfeleinket arra, hogy **minden számunkra szükséges információt** bocsássanak rendelkezésünkre, mert amiről nem tudunk, azt nem tudjuk figyelembe venni. A vezetők, menedzserek elkötelezettsége a változások mellett szintén fontos; olyannyira, hogy időnként a cseréjüket szoktuk javasolni, ha ellentétes szándékkal akadályozzák meg a sikert. Különleges gondot fordítunk a cégben esetleg ott dolgozó **pszichopata, szociopata, antiszociális** emberek felderítésére, és az ő sürgős eltávolításokat is javasolni szoktuk. Bármilyen áron – mert ez megéri!

### **Teljes titoktartást vállalunk**

A kapott információkat megőrizzük, harmadik félnek (beleértve a hatóságokat is) nem adjuk ki. (A hatóságok a tanácsadótól pont úgy NEM követelhetnek adatokat, ahogy az ügyvédektől sem, erre törvényi védelmünk van és mi élünk is ezzel a védelemmel.)

### **Letölthető a díjtáblánk**

Díjaink a tevékenységhez és a cég létszámához igazodnak. Az itt leírt standard szervezet és munkaerő fejlesztési rutinok díjait egy külön számolótábla tartalmazza, ha nem kapta volna meg együtt a katalógussal, akkor a honlapunkon tudja letölteni. Ha tőlünk valamelyik szolgáltatásunk megrendelését fontolgatja, ajánlatos jelen katalógus és díjtábla utolsó (érvényes) verzióját letölteni a honlapunkról (1-2 évenként változtatjuk). **Díjaink – az előre jól megtervezett és hatékonyan végrehajtható szolgáltatás csomagjaink miatt – nagyon kedvezőek!**

Az Effectsys szolgáltatások éppen érvényes díjazási listáját töltsse le a honlapunkon!

<http://effectsyst.hu/sites/default/files/Effectsyst-dijak-tablazata.xlsx>

## 10 Cégátvilágítás

### Miért kell egy céget átvilágítani időről időre?

Egy vállalat fejlődése a napi rohanásban soha nem kiegyensúlyozott. Egyes területek előreszaladnak, mások elmaradnak. Képtelenség ugyanazt a figyelmet szentelni a háttérben csöndben megbúvó dolgoknak és a zajos napi problémáknak. Ezért célszerű, ha egy külső tapasztalt szem áttekinti a jelen állapotot és megmondja hol az elmaradás, mi is éppen most a teendő.

### Mit csinálunk?

A cégátvilágítás – a létszámtól függően – általában 1-10 napig tart. Ezen idő alatt elvégzünk egy **gyors felmérést** a cégüknel és kidolgozunk néhány olyan javaslatot, amelyik **azonnal javíthatja** Önöknél a termelékenységet.

- Induláskor első nap 2-6 órán keresztül bombázzuk előre elkészített kérdés listánkkal a cégvezetőt és legfontosabb helyetteseit.
- Szeretünk körbe járni a cégben és megnézni a munkavégzési területet is.
- Átvizsgáljuk a korábbi évek mérlegeit.
- Megnézzük a cég szervezeti felépítését.
- Ha van, akkor átnézzük az üzletszabályzatot, valamint a szervezeti és működési szabályzatot.
- Elolvassuk a különböző érvényben lévő írásos szabályokat: igazgatói utasításokat, minőségbiztosítási, környezetvédelmi rendszereket, irányelveket, viselkedési kódexet.
- Átnézzük a cég vállalatirányítási információs rendszerét és belenézünk az adatállományba.
- Elkérjük (ha van) az éves és a több éves stratégiai tervet.
- Megnézzük, hogyan és milyen adatokkal működik a cég kontrolling és belső ellenőrzési rendszere.
- Belepillantunk a bérezési szisztémába és a személyzeti eljárásokba is.
- Rákérdezünk a vezetési módszerekre.
- Kifaggatjuk a piaci és konkurencia viszonyról az értékesítőket.

Ezután készítjük el – rendszerint több oldalon felsorolva – **a termelékenységet javító javaslatainkat**.

Nemcsak a szűken vett termeléssel foglalkozunk, hanem az egész céget vesszük górcső alá. (Nagyvállalatokban a **gyártási termelékenység** célzott javítására alkalmasabbak ennél a Japánból importált és hazai viszonyokra adaptált rendszerek; lásd a 91-es szolgáltatásunkat.) Kicsi vagy közepes méretű vállalatokban kevesebben szoktak a szigorúan vett központi termelésben dolgozni, ezért ott a teljes cégre kiterjedő átvilágítás hasznosabb.

## Milyen dokumentáció készül?

A cégvilágítás eredményét tartalmazó írásos anyag az alábbi fejezetekből szokott állni:

1. szervezeti felépítés
2. munkamegosztás
3. vezetési színvonal
4. szervezettség
5. versenyképesség
6. információfeldolgozás
7. tervezés és kontrolling
8. munkatársak motivációja és az érdekeltségi rendszer

## Miért hasznos ez Önöknek?

Mi a cég szervezettségét javítjuk és ezzel a versenyképességét növelve nagyobb hozzáadott értéket tudnak a meglévő munkatársak előállítani. Az ilyen intézkedéseket könnyebb bevezetni, hiszen a munkatársaknak nem kell elbocsátásoktól tartaniuk. Sőt, biztosabbnak érezhetik a munkahelyüket, ha az még stabilabb lábakon áll.

A cégek fejlődése a felsorolt nyolc fejezetben a gyerekkorunkból ismert fűtőtestre feltehető és a felszálló meleg levegő hatására forgó „papír **spirál**” formában történik. Azaz alulról elindulva, amikor az egyik 1/8-ad szegmenst megjavítottuk, akkor jön a következő és így megyünk körbe. A spirál egy következő körében mind a 8 elemet még magasabb szintre hozunk. Ám közben lehetséges, hogy a folyamat romlik. A cég átvilágítás jelzi, ha a nyolc elemből valamelyekben nagy a lemaradás és soron kívül most azokkal kell foglalkozni majd. Hatalmas nyereség, hogy az így „**egyenszilárdságúra**” hozott területek végre képesek egymással jól együttműködni. **Akár 15-30% hatékonyság javulás** is várható attól, ha a jelentésünkben javasolt változásokat végrehajtják! (Ha meg a végrehajtás közben nehézségekbe ütköznek, akkor a további szolgáltatásaink ebben is tudnak segíteni; **senkit nem hagyunk magára, ha segítségre szorul a szervezetfejlesztésben!**)

## 20 Versenyképesség elemzés

### Mi is az a versenyképesség?

**Bosszantja a konkurencia?** Szeretné tudni, hogy nekik **jobban megy-e**, mint Önnek? Szeretné látni, hogy **erősebbek vagy gyengébbek**, mint Önök? Szeretné tudni, hogy rövid és hosszú távon ők vagy Önök lesznek jobb pozícióban? Szeretne egy hatékony **stratégiát ellenük?** Ezekről a területekről szól a **versenyképesség**.

### Hogyan lehet a versenyképességet vizsgálni?

**A XXI. században már nincsenek többé nagy vállalati titkok!** Az Effectsys összehasonlító mérlegelemzése **lerántja a leplet** a konkurenciáról! Ami megtudható egy mérlegből (és a hozzátartozó eredménykimutatásból és kiegészítő mellékletből), azt Önöknek is megmutatjuk. Meg fog lepődni, **milyen beszédes** is egy **mérleg**, ha olyan emberek kezdik elemezni, akik már sok mérleget láttak és tudják, mi áll a számok mögött!

A mérleget elemezve általában az alábbi tételeket szoktuk kimutatni:

- az árbevétel, a közvetlen és közvetett költségek,
- az árrés, a fedezet,
- a létszám
- a létrehozott értéktöbblet és a termelékenység
- az eszközigenyesség,
- a likviditás és az eladósodottság (és annak a szerkezete),
- a fejlesztési költségek
- a hivatalosan kifizetett bérek és béren kívüli juttatások
- a beruházások
- a készleteik értéke és azok forgási sebessége
- a nyereségük és a felhalmozott vagyonuk
- egyéb fontos céges állapot mutatószámok

Ha több évre visszamenőleg elemzünk, akkor már a trendeket is lehet látni. Az egyszerű adatgyűjtésen felül azonban sokkal több információt ad, amikor ugyanezen adatokat – korrigáló tényezőkkel (például árbevétel és/vagy létszám szerint korrigálva) – összevetik a megrendelő cégének ugyanezen adataival, illetve bizonyos rendelkezésre álló országos és Európai Unió adattal. Az ilyen elemzéseket nevezi a szakirodalom "**benchmark**"-nak, magyarul a teljesítményeket összehasonlító kimutatásnak.

Sokszor halljuk, hogy Magyarországon nem lehet ilyen elemzéseket megcsinálni, mert **mindenki adót csal** és a mérlegek, eredménykimutatások nem a valós adatokat tartalmazzák. A legutóbbi KSH felmérés szerint is a fekete, nem adózó gazdaság 19%-ot tesz ki, de egyre több jel mutat arra, hogy a pénztárgépek bevezetése, a fuvar bejelentési rendszer és egyéb intézkedések hatásosan



csökkentik ezt. Amúgy a fekete munka nemcsak nálunk, hanem az Európai Unióban is elterjedt. Még az ebben legjobb Ausztriában is 9%-ot tesz ki, a legrosszabb Bulgáriában meg 36%-os. **A mérlegekben az adócsalásnak is megvannak a jelei, elemzéseink erre is ki szoktak térni.**

## Mit csinálunk és milyen dokumentumokat készítünk?

Az eljárást a megrendelő **három legfontosabb – hasonló méretű – hazai konkurensének** kijelölésével kell elkezdni. Ezután az Effectsys munkatársai beszerzik a mérlegeket és táblázatokba töltik az összehasonlítandó adatokat. Ezt követően – ha van – átnézzük a megrendelő és a konkurens honlapját. Utána megrendelőnek azokat a kérdéseket tesszük fel, amelyek tisztázzák a mérleg elemzésekben kapott számunkra megmagyarázhatatlan furcsaságokat.

Amennyiben tudunk adatokat szerezni a konkurencia technológiai fejlettségéről, akkor azt is összehasonlítjuk a megrendelő cégének technológiai fejlettségével.

**Az elemzést táblázatos és szöveges formában készítjük el.** Ebben a cégek közötti különbségekre hívjuk fel a figyelmet. Az elemzésnek része néhány olyan tanács, amely – megfogadása és végrehajtása esetén – a konkurenciához viszonyítva **kedvezőbb pozícióba** hozhatja a cégüket.

Elsősorban nyilvános és közhitelesnek szánt mérlegadatokkal dolgozunk. Mivel felteszünk néhány tisztázó kérdést is, ezért teljes titoktartást vállalunk minden irányba, azaz még az adóhivatal és egyéb hatóságok felkérésére sem adunk ki semmilyen adatot a vizsgálatról és a megrendelőről. Ezt szerencsére megtehetjük, mert a tanácsadókra ugyanazok a törvények vonatkoznak, mint az ügyvédekre.

Végül írásban javaslatot teszünk arra a legfontosabb **3-10 céges mutatószámra**, amelyet a jövőben folyamatosan gyűjteni és kimutatni kellene ahhoz, hogy a vezetők jobb döntéseket hozhassanak. Az ilyen mutatókból összeállított rendszeres kontrolling jelentést szokták „**céges műszerfalnak**” nevezni.

## Miért hasznos ez Önöknek?

A kapott adatok birtokában már ki lehet találni valamilyen cselekvési tervet, amely az elemzésben talált erős pontokból kiindulva jobbra teszi a jövőben a cége pozícióját. A javasolt mutatószámok segítségével mérhetővé válnak azok a változások, amelyekre szükség van. A mérnökök között szállóige: „ha mérni tudod, javítani is tudod”.

**Legyen tehát önöknek is céges műszerfala!** Ettől kezdve már nem csak elszenvedni a cég a konkurensaktól kapott pofonokat, hanem aktívan képes reagálni. Tudja, hol tud erőből tárgyalni, illetve hol kell védekező stratégiát kiépíteni. Már nem az értekezleti „vélekedés bajnokságon” dől el, merre kell haladni, hiszen a pontos számok birtokában látni lehet, mi vált be és mi nem, kinek az ötletei működőképesek és kié nem. Gyakran évi 10-15% fedezet (árréstömeg) növekedést lehet elérni akár egyedül ezzel az eszközzel!

## 30 Stratégia felülvizsgálat

A KKV-k általában már rendelkeznek valamiféle leírt vagy még le nem írt, de követett stratégiával. **Eddigi sikereiket** általában annak köszönhetik, hogy a stratégia jó volt és a növekedést szolgálta. Ám a világ, a magyar és az európai gazdaság gyorsan változik, ezért a legjobb stratégiát és érdemes időnként felülvizsgálni.

### Mi a stratégia?

**A stratégia valamiféle átfogó elképzelés a cég következő néhány évről.** Elkészítése a tulajdonos feladata (nagyvállalatokban már a menedzsment készíti, de ott is a tulajdonosok választják ki azt a menedzsert, akinek az elképzelései nekik a legjobban tetszenek). Ám bonyolult világunkban a jó stratégiát kitalálni vagy módosítani nem is olyan egyszerű. Emiatt célszerű a tulajdonosoknak ebben gyakorlott emberek hívni segítségül.

Magyarországon **elterjedt vélekedés, hogy nincs szükség stratégiára, elég „rugalmasnak” lenni.** Ám ez nincs így. Bizony a szuper „rugalmas”, bármikor bármire és annak az ellenkezőjére is hajlandó cégek **sajnos szuper gyorsan szoktak elhasználódni.** Azaz vagy a pénz fogy el, vagy a munkatársak hagyják faképnél az őket kizsigerelni kívánó tulajdonost.

**A stratégia akkor ér valamit, ha le van írva** és mögé fel tud sorakozni a cég teljes személyzete. Ezért fontos, hogy ne csak kitaláljuk vagy módosítsuk a stratégiát, hanem le is írjuk azt. Ez áll egy szöveges részből és egy táblázatos – zömmel pénzügyi – részből.

### Mit csinálunk a stratégia átvizsgálás során?

Először is **tartunk egy brainstorming-ot a cég fontos embereivel** arról, hogy ők milyen stratégiát látnának most célszerűnek, követendőnek. Ebben felmerülhetnek jó ötletek és megismerhetjük azt, hogyan vélekedik a helyzetről a jelenlegi vezetés.

Következő lépésként szóban megfogalmaztatjuk a cégtulajdonossal, hogy szerinte **mi a cége társadalmi hasznossága, mi a cég missziója, küldetése.** A missziót nem a tulajdonos, hanem tőle egy kicsit eltávolodva, az ügyfelek, a társadalom, az alkalmazottak nézőpontjából érdemes megfogalmazni. Kérdésekkel kitisztáztatjuk az elképzelést és röviden megfogalmazzuk (több verzióban és a tulajdonos választja ki a számára legszimpatikusabbat).

Ugyancsak a cégtulajdonossal fogalmaztatjuk meg **a céget illető jövőképet, víziót.** Valljuk, hogy először van a gondolat és utána következik be annak megvalósulása. Emiatt fontos, hogy ezt is írásba öntsük, hiszen a munkatársaktól az lesz az elvárás, hogy lojálisan ennek a megvalósulását segítsék elő. Ezért fontos, hogy **a víziónak legyen inspiráló, mozgósító ereje!**

Elvégzünk utána egy **SWOT analízist** (erősség, gyengeség, lehetőség, fenyegetés). Folytatjuk egy **portfólió elemzéssel** (BCG mátrix, fejőstehén, döglött kutya, kérdőjel, sztár). Alkalmazzuk a **„kék óceán” stratégiai gondolkodást** a termékek, szolgáltatások megkülönböztethetősége érdekében.

Megvizsgáljuk a technológiai célkitűzéseket. Elemezzük a **magkompetenciákat** és a **piaci pozicionálást**. Meghatározunk egy olyan **versenystratégiát**, amely sikerre vezethet (költségelőnyök, megkülönböztetés, fókusz – offenzív vagy defenzív).

Elemezzük a korábbi pénzügyi adatokat és pénzügyi stratégiai tervet készítünk a következő 3 évre előre. Ebben a **cél** (goal; nagy, átfogó kép), **célkitűzés** (objective, pontos, világos) és **célérték** (target, mérhető, értékkel, határidővel) elemek is szerepelnek.

Néhány fontos marketing szempont (**termékcsoportok** és fejlesztése, **vevőszegmensek**, **értékesítési csatornák** és **földrajzi területek**, illetve ezek várható változási iránya is szerepel a 3 éves tervben. Javaslatot teszünk továbbá a **márkanév építésre** – kijelölve az ebben lehetséges irányokat, eszközöket.

## Milyen dokumentumokat készítünk el?

Számolótábla formátumban **3 évre előre készítünk egy stratégiai tervet**. Szöveges-rajzos formátumban elkészítjük a SWOT analízist és a portfólió elemzést. Szövegben fogalmazunk meg a követendő stratégiai irányt és annak indoklását (technológiai fejlesztés, versenystratégia, termékcsoportok fejlesztése, milyen vevőkre kell koncentrálni, milyen értékesítési csatornákat kell erősíteni és melyeket kell elengedni, milyen földrajzi területen adjunk el, milyen márkanévet építsünk stb.).

## Miért hasznos ez Önöknek?

A legfontosabb ismert stratégiai elemzési eszközök igénybevételével sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a cég nem „szerelmesedik bele” egy olyan ötletbe, amely el nem érhető célokat tartalmaz. Az írásban megfogalmazott stratégiát tudják követni a munkatársak. Ha ilyet kiadtunk, akkor már elvárható ennek a lojális követése!

Minden cég a bevételeinek alig néhány százalékát tudja fordítani stratégiai fejlesztésekre. Ám ha 1-2-3 évben ez rossz irányban kerül elköltésre, akkor a konkurencia kerül előnybe. Ne feledjük, hogy hazánkban a cégek átlagéletkora alig 8 év. Már néhány év meghosszabbítás ebben a tulajdonosoknak is, a munkatársaknak is komoly előnyt, anyagi biztonságot jelent. S ha csak **évente 10%-kal nagyobb növekedést** sikerül a felülvizsgált stratégiával elérni, az **8 év alatt már 214%-kal nagyobbra** (és ennyivel értékesebbre) növeszti a céget, mint a konkurensei! Apáról fiúra szálló családi vállalkozások esetén pont ennyi szokott dönteni arról, hogy a fiú örököl-e még valamit vagy sem.

## 40 Folyamatszervezés

A cégek „**lelke**” a benne zajló folyamatokban található. Általában van **egy fő folyamat és több ezt támogató mellékfolyamat**. A KKV-k folyamatait általában az élet csiszolta ki olyanra, amilyenek most. Noha mindig van az alapító által valamiféle elképzelés arról, milyen módon is kellene ideális esetben a fő értékteremtő folyamatnak bonyolódnia, mégis az ügyfelek, a jogszabályok, a konkurencia és egyéb erők elég nagy mértékben képesek ezt eltorzítani. Emiatt **szükségszerű, hogy néhány évenként** egy folyamatszervezésben járatos szakember ránézzen arra, mi is folyik éppen most a cégben.

### A folyamatok lényeges elemei

A cégben a **legfontosabb munkamegosztás a fő folyamat köré csoportosul**. Magába foglalja azt az új értéket létrehozó eljárást, amely a cég fennmaradását biztosítja. Fontos, hogy a cégben dolgozók nagyobbik része ebben részt vegyen. A többieknek meg a folyamat **zavartalanságának biztosítása** a feladata. Gyakori hiba, hogy hiányoznak a cégből olyan funkciók, amelyek ezt a zavartalanságot biztosíthatnák.

A szervezeti felépítés is sokszor hibás és nem a fő folyamatot támogatja, hanem csak az idők során valamiféle „**vadon nőtt**” alakzatot öltött.

Minden folyamat **művelet elemekből** áll és ha ezek kirészletezése hiányzik, akkor azt nem azonos módon és nem azonos hatékonysággal hajtják végre. Ez is hiba- és veszteségforrás is lehet.

Gyakran a folyamatban résztvevők több kicsi, elkülönült szakaszért felelnek. Amikor ezek a szakaszok túl kicsik, akkor a hatékonyság és az ellenőrizhetőség romlik. Ezért sok esetben – ésszerű mértékű – **összevonásokra** törekszünk.

### Milyen írásos, táblázatos, rajzos dokumentumok születnek?

Elkészítjük a fő folyamat alapján szerveződő **szervezeti ábrát**. Leírjuk a cégben futó fontos folyamatok **listáját**. Táblázatosan kirészletezzük a **fő folyamat műveleteleit**. Az **egyes művelet elemeket** újabb táblázatokban tovább részletezzük. Mivel a fő folyamat általában a legbonyolultabb, ezzel egy olyan mintát adunk, amelyet követve a többi kisebb, alárendelt folyamat is elkészíthető. Nagyobb létszámú (50 fő) feletti cégekben **még kettő**, 150 fő feletti cégekben **további 3 alárendelt folyamatot is kirészletezünk**.

### Miért éri meg önöknek?

**Átfutási idő és munkaidő megtakarítás is lehetséges** a fő folyamat felújításával. A szervezeti ábra fő folyamat alapján történő újraszervezése **megkönnyíti a munkamegosztást**. A folyamat szakaszok összevonása javítja a hatékonyságot, mérhetőséget, ellenőrizhetőséget. Ez által felgyorsul a folyamat átfutási ideje, és **egyértelművé válik benne az egyéni felelősség**. A szükséges létszámok is így könnyebben felmérhetők, nem kell „biztonsági tartalékokat képezni”, a

felszabaduló munkaerő áthelyezhető olyan munkahelyekre, ahol értéket tudnak termelni. A folyamat egyes mozzanatait jelentő művelet elemek gondos kirészletezése hatékonyá, gyorsá, **mindig azonosan jó minőségűvé** teszi a folyamat lefutását. A folyamatok helyes megszervezési önmagában akár **5-15%-kal is növelni tudja a termelékenységet**, azaz az egy főre eső hozzáadott értéket! S ez az értéktöbblet bérre, beruházásra, osztalék jövedelemre fordítható!

## 41 Munkahelyek fejlesztése

A folyamatokat különféle posztokon dolgozó emberek hajtják végre. Sok KKV-ben 2-5 mondatos ún. „munkaköri leírások” helyezik el a **teendők térképén** az embereket és a napi rutin részletei **szokásjog** alapján alakulnak ki. Aki jobban ellenáll annak, hogy feladatot kapjon, az kevesebbet kap, aki meg nem, az többet. Emiatt a többet teljesítők **rendszeres lázadása** a jellemző a cégben, amit a cég vezetője próbál időről időre valahogy csillapítani. Prémiummal, fizetés emeléssel, autó használati lehetőséggel, ígéretéssel, dicsérettel.

Bármennyire is elterjedt helyzet ez az országban, ez egyáltalán nem megnyugtató állapot. A szokások alapján fejlődő munkavégzés rendszerint az **optimálistól igen távoli eredményt** hoz. Egyes emberek **túlterheltek**, mások meg **kihasználatlanok**. Tág tere van a hatékonyságot, termelékenységet lerontó rossz emberi játszmáknak. Egyesek hörcsög módjára igyekeznek minden feladatot magukhoz szippantani – még azután is, hogy jól láthatólag nem képesek vele elbánni. Mások a korábban velük megesett sérelmek miatti **világfájdalommal eltelve duzzognak** a sarokban és alig csinálnak valamit. A harmadik mindent és mindenkit ócsárol maga körül, csak ő a szép és okos – csak éppen **egyetlen dologért sem érez és vállal felelősséget**, hiszen „sehol sincs az leírva, hogy azt éppen pont neki kellene megtennie”. Még folytathatnám a felsorolást, de már ebből is látszik, mennyire rontja a termelékenységet, a hatékonyságot, ha ilyen „vadon nőtt” munkamegosztásunk van.

Úgy véljük, hogy ez a „játszmázás” a legfőbb oka annak, hogy ma Magyarországon a KKV-kban az **egy főre eső hozzáadott új érték alig harmada, negyede<sup>1</sup>** a fejlett államokban szokásosnak. Emiatt alacsonyak a bérek, hiszen a meg nem termelt értékből nem lehet bért fizetni! Ezért a legfontosabb teendő szinte mindegyik hazai KKV-ben a munkahelyek fejlesztése!

Ennek előfeltétele, hogy a fő folyamat végigelemzésével kialakuljon valamiféle munkamegosztás. Csak a fő értéket teremtő folyamat mentén kiosztott munkaelosztás segíti a későbbi hatékonyságot, termelékenységet; minden más megközelítés redundanciákhoz (felesleges kettősségekhez) és hiányokhoz, el nem látott (pedig szükséges) feladatokhoz vezet.

Ezért a 40-es sorszámmal jelölt „folyamatszervezés” előzetes elvégzése feltétele ezen 41-es szolgáltatásunk igénybe vételének. Az ott kialakított **fő folyamatra – mint afféle gerincre – építjük rá az egyes munkaköri leírásokat**. Ezt négy ütemben tesszük. Tanácsadói munkánk során nyert tapasztalat, hogy jobb ezt apróbb ütemekben elkészíteni, mint egyszerre ráömleszteni a

<sup>1</sup> Az újságokban a politikusok ennél sokkal kedvezőbb értékeket szoktak megadni, mert az ún. „vásárlóerő paritáson mért értékkel” próbálják csökkenteni ezt a nagyon durva különbséget. Pedig valuta átváltási árfolyamon sajnos tényleg ilyen nagyok a különbségek!

munkatársakra. S ugyancsak tapasztalat, hogy ahogy haladunk előre a munkával, időről időre a korábban elvégzett dolgokhoz is hozzá kell nyúlni, azt is változtatni, finomítani kell. A szervezetfejlesztés egy soha véget nem érő történet, annak nincs olyan állapota, hogy kész a nagy mű, végeztünk a feladattal és az idők végezetéig itt fog ragyogni!

## Első munkahely fejlesztési fokozat

A munkahely fejlesztés első lépése, hogy minden meglévő (és hiányzó) munkakört írásba foglalunk. Első lépésként kialakítjuk a munkakörök **megnevezését**. Általában van egy hosszú és egy rövid megnevezés (vagy rövidítés). Mivel a munkakörök később változnak, ezért **verzió számmal** látjuk el azokat; az első változat az 1.0-ás. Rendszeres időnként (például évente) érdemes a meglévő munkaköröket felülvizsgálni és az azóta eltelt változásokat írásban is átvezetni. Ezért már a munkakör első leírásakor kijelöljük azt az időpontot, amikor majd azt ismét át kell nézni.

A munkahely fejlesztés módszertana, hogy **személyes interjút** készítünk a munkakörben dolgozókkal és vezetőikkel. Összevetjük ezt a folyamatszervezés során kapott szervezeti ábrával és ha szükséges, akkor bizonyos teendőket tologatunk a munkakörök között. Ennek oka, hogy az vált be, ha egy ember nem a sakkból ismert lóugrásban lépkedve van elhelyezve a szervezeti ábra több különböző kockáján, hanem bizonyos egymással összefüggő területekért egymaga felel. Így a folyamatban csak egy szakaszért felel és a teljesítményét meg tudjuk ítélni sok apró mérőszám helyett egy fontossal: **az adott szakasz végét mérővel**. Persze egy ember több folyamatban is részt vehet, így sajnos több teljesítményét mérő számra lesz szükség. Ám törekedni kell arra, hogy a számok mennyisége korlátos legyen, mert egy ember nem tud túl sok dologra folyamatosan koncentrálni. Tapasztalatunk szerint még egy vezérigazgató is csak legfeljebb 5 mérőszámot tud hatékonyan, abban haladást, jó irányú változást elérően kezelni.

Az adott munkakört betöltőnek fontos azt is tudnia, **ki az, aki őt erre a posztra helyezte**, illetve onnan felmentheti, elbocsáthatja. Ugyanilyen fontos, hogy tudja **ki a vezetője**, kinek tartozik beszámolóval, ki utasíthatja valamire. Minden cégben a rugalmasság, valamint szabadságolások, megbetegedések miatt szükség van **helyettesítésekre**. Ezekre a helyettesítésekre fel kell készülni, a helyetteseket be kell tanítani, a helyettesítendő munkakört meg kell tanulni.

Fel kell továbbá sorolni, hogy **mi a teendője**, milyen cselekvések megtételét várják tőle, milyen **kötelességei** vannak, illetve hogy ezekhez milyen önállósággal, milyen **döntési jogosultságokkal, hatáskörrel, pénzügyi kerettel** rendelkezik.

Természetesen mindent leírunk, egyeztetjük és véleményeztetjük a munkakört betöltővel, a vezetőjével és a cégvezetéssel. Megpróbálunk konszenzusra jutni, s ha ez nem megy, akkor a cégvezetés döntését fogadjuk el mindaddig, amíg azzal szakmailag is egyet tudunk érteni.

Az egyforma vagy közel egyforma (legfeljebb 10-15%-ban eltérő) munkakört betöltőknek egyféle munkaköri leírás készül. Általában fentről lefele haladunk a vezetőktől a beosztottak felé fejlesztjük a munkaköröket.

## Miért hasznos ez Önöknek?

A felsorolt tartalommal elkészített és a fő folyamathoz meg a szervezeti ábrához illesztett munkaköri leírások máris sokkal **rendezettebb viszonyokat** teremtenek a cégben, mint ami a „vadon nőtt” állapotokból szokott következni. Korábban el nem látott tevékenységek végre **felelősökhöz lesznek rendelve** és nem az ügyvezető dolga 40-féle dologra egyedül figyelni. Az egyes emberek nagyobb folyamat szakaszért felelnek és emiatt megnő a felelősségérzetük. Mivel a szakasz végét jól tudjuk mérni, **nagyobb önállóságot adhatunk** a szakasz közbenső részein hozott döntéseire, s ez jó hatással szokott lenni a munkamorálra. Az egyes emberek tudják, hol a saját szakaszhatáruk a folyamatban, így nincs káosz abban, hogy hol így, hol úgy fejezik be azt. A termelés, szolgáltatás így felgyorsul és hatékonyabbá, termelékenyebbé válik. Akár **5-15% termelékenység növekedést** is el lehet pusztán ezzel az első munkahely fejlesztési fokozattal érni!

## 42 Második munkahely fejlesztési fokozat

Noha a szóbeli munkaszervezéshez képest nagyot léptünk előre az első fokozattal, de egy igazán hatékony cégben ennyi nem lenne elég. Ezért javasoljuk mindenkinek, hogy amint az elsőt már megbízhatóan bevezette, használatba vette, máris indítsa a következő munkahely fejlesztési fokozatokat!

### Mit csinálunk a második fejlesztési fokozatban?

A munkakör fejlesztés következő fokozata az **információáramlás részletezése**. Ki, mit, mikor, milyen adatokkal, milyen formátumban küld tovább a másinak. Ehhez milyen információt, kitől és mikor kell megkapnia és hogyan kell feldolgozni, hogy abból a más számára szükséges információ előálljon. Mihez van szoftver, mit kell számológéppel vagy egyéb alapszoftverrel, esetleg kézzel feldolgozni. Mindezt minden egyes korábban elkészített munkaköri leírásba beírjuk

A következő részben kirészletezzük az **elvárt napi, heti, havi, negyedéves és éves ismétlődő cselekedeteket**. Leírjuk a szokásos **napirendet**. Ez ajánlás, de megfogadva általában a hatékonyság biztosított. Feszés, de teljesíthető napirendeket szoktunk írni.

Az egyes munkahelyeken vannak **kezelendő tárgyak vagy személyek**. Gyártás esetén a tárgyak vannak túlsúlyban, szolgáltatás esetén inkább a személyek. De a HR-es is személyekkel foglalkozik legtöbbit. Itt is pontosan leírjuk, hogy **kivel, mivel, mit, mikor, hogyan kell megtenni**. Egyes részletek (pl. gyártástechnológia, műhely takarítása, 5S rendrakási utasítás stb.) nem ide kerül leírásra, itt csak hivatkozunk rá.

A második munkahely fejlesztési fokozatba tartozik, a cégen belüli és a cégen kívüli személyekkel történő **együttműködési kötelezettségek** leírása. Szörnyű hangulatú és nem hatékony az olyan cég, ahol az egyes emberek egymással nem beszélnek, mert az a főnökök dolga. Éppen fordítva jó a dolog, azaz ha a főnököket csak a legkritikább esetben kell bevonni, mert nélkülük is gördülékenyen működik a vállalat. A cég akkor illeszkedik jól a társadalomba és a gazdaságba, ha a külső együttműködések (szállítók, alvállalkozók, környező lakosság, önkormányzat, tőkebefektetők,

szakmunkás tanulók stb.) jók, van jó kommunikáció, egymásra figyelés. A hatóságokkal is együtt kell működni (persze a lehető legkevesebb időt vesztegetve el erre). Ezeket is beírjuk azokba a munkaköri leírásokba, ahol ezekre szükség van.

## Miért hasznos ez Önöknek?

Ez a második munkakör fejlesztési fokozat **a finomhangolás megkezdése**. A cég már alapvetően tervszerűen működik az első hatására is, de általában még vannak napi zavarok. A 2-3-4 fokozatokban ezeket számoljuk fel. Ebben a fokozatban **az információ áramlás, a napirend, a kezelendő tárgyak és személyek, valamint az együttműködési kötelezettségek** kirészletezése **további 10-25%-kal javítja a hatékonyságot, termelékenységet**.

## 43 Harmadik munkahely fejlesztési fokozat

Az első két munkahely fejlesztési fokozat – bevezetésük után – sokat lendít a termelékenységen, hatékonyságon. Ám még korántsem végleges a dolog, még mindig sok lehetőség van további javulásra! Ezek egyik fele a harmadik fejlesztési fokozatban található meg.

### Mit csinálunk?

Először beleássuk magunkat minden egyes munkakörnél azokba a finomságokba, amiktől **az ott végzett munka kiváló lesz**. Nem egyszerűen csak elvégzésre kerül, hanem kiváló minőségben, példás hatékonysággal, a lehető legrövidebb idő alatt kerül elvégzésre. Az ilyen minőségű munkavégzéshez szükséges tudnivalókat a munkaköri leírások „**fortélyok, know-how**” pontjába írjuk le. Nem technológiai utasítást készítünk, vagyis konkrét (és időről időre változó) számok nem szerepelnek benne, csak a megfelelő technikai leírásra hivatkozunk (az elvárásunk, hogy ilyen legyen a cégben, enélkül normális gyártás, szolgáltatás nem létezhet).

Tovább bővítjük a munkaköri leírást egy olyan új ponttal, amely azon a szakkönyvek, tankönyvek, brosúrák, szakcikk, nemzetközi, nemzeti és házi szabványok és szokványok címét, elérhetőségét tartalmazza, amelyek az adott munkakörre vonatkoznak. Csak a kapott adatok összeírása a feladatunk, annyira nem értünk a dologhoz, hogy ezeket magunk kutassuk fel, de ha kapunk adatot, akkor az belekerül a leírásba. Javasolni szoktuk továbbá, hogy ezekből a dokumentumokból a cég állítson össze egy **könyvtárat**, ahonnan a dolgozó kérésére ezen könyvek, szabványok stb. elérhetőek legyenek.

Összeszedjük azokat a cégen belül **korábban keletkezett dokumentumokat**, amelyek az adott munkakörre vonatkoznak. Ügyvezetői utasítások, szabadságotolási rend, tűz- és munkavédelmi utasítás, jelenléti ív aláírás, kártérítési előírás, késések kezelése, jutalék osztás rendje, céges gépjármű használat szabályai, pénz igénylési űrlap használata és még sok tucatnyi ehhez hasonló dokumentum címe, elérhetősége kerülhet be ebbe a pontba. Átvizsgáljuk a dokumentumokat is és ha abban elavult dolgok találhatók, akkor arra felhívjuk a figyelmet. Javasolni szoktuk továbbá, hogy ezek is minden dolgozó által könnyen elérhető helyen legyenek megtalálhatók (pl. a központi szerveren).



**Sorra vesszük és leírjuk (ha szükséges, lefényképezzük, levideózzuk) az egyes munkahelyeket.** Leltár szerűen leírjuk az ott használt bútorokat, gépeket, szerszámokat, eszközöket, kezelendő szoftvereket. Egy új belépő ebből rögtön látja, ha valami hiányzik. A régen itt dolgozó is tudja, minek a működőképességért, karbantartásáért, karbantartásáért felel. Így minden tárgynak gazdája lesz a cégben, nem lesznek elhanyagolt, működésképtelenre elhasznált vagy megrongált eszközök.

## Miért hasznos ez Önöknek?

Ahogy egyre magasabb szintre kerülünk az egyes munkahelyeken folytatott tevékenységünkben, annál fontosabb a finomságokra figyelés is. **Nem egyszerűen csak elvégezni kell a feladatot, hanem kiváló minőségben és hatékonyan kell azt megtenni!** Ehhez azt kell tudnunk, hogy ezt hogyan érhetjük el; a harmadik munkahely fejlesztési fokozat éppen erre koncentrál. Illeszkedni kell a cég közösségébe is, ezért a cég kultúrát szabályozó korábbi utasításokat, szabályzatokat is meg kell ismerni. S az is fontos, hogy a cégben található minden eszköznek, teremnek, gépnek, járműnek legyen **gondját viselő gazdája**, hogy váratlan meghibásodások ne zavarják a működést.

**A termelékenység további fokozása várható 5-20%-os mértékben** ezektől az új munkaköri leírás pontoktól – ha sikerül jól bevezetni. Az általános tudnivalókban leírtuk, hogy segítjük a bevezetést, de tanácsadóink és az Önök vezetői közötti együttműködés a magasabb szinteken egyre fontosabbá válik!

## 44 Negyedik munkahely fejlesztési fokozat

A munkahelyek fejlesztésének negyedik fokozata teszi fel a koronát a folyamatszervezéssel induló és munkahely fejlesztéseken alapuló szervezetfejlesztés ezen részterületére. Ezután el lehet mondani, hogy amit szervezés szakmailag meg lehet tenni, azt előre átgondoltuk az adott munkahelyről, és már „csak” az ott dolgozó feladata, hogy abban sikeres legyen. A körülményeket ehhez megteremtettük.

## Mit csinálunk?

Átgondoljuk, hogy milyen **személyes tulajdonságok** kellenek ahhoz, hogy ideális legyen az adott munkakörhöz (a Gallup által 2 millió sikeres vezető vizsgálatával feltárt „erősségek” tipológiáját is használjuk ehhez). Noha egy kisvállalatban még nehéz olyan ember találni, aki szakmailag is, emberileg is pontosan megfelel egy adott feladatnak, de azt azért elkerülhetjük, hogy egy magába forduló, introvertált embert tegyünk olyan posztra, ahol napi 8 órában ügyfelekkel kell foglalkozni. A közép- és nagyvállalatokban már inkább lehet követelmény a pontosabb illeszkedés. Amikor az adott poszt és a benne dolgozó habitusa tökéletesen illeszkedik, és hagyjuk is kibontakozni, akkor fergetegesen jó eredmények szoktak születni!

Kell még **képzettség és tapasztalat** az adott munkakörhöz. A képzettség nemcsak iskolával szerzhető meg, sok ember, aki már megtanult tanulni, könyvekből autodidakta módon, vagy másoktól ellesve a fogásokat egész jó szakmai szintre tud jutni.

Valami miatt Magyarországon a korábbi, hasonló munkakörben eltöltött gyakorlatnak sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint kellene. Ezért sokszor hosszú, akár 5-10 éves gyakorlati időket írnak elő. Mi 6-24 hónap közé szoktuk a gyakorlati idő követelményt tenni. Sajnos egy hasonló munkakörben eltöltött rossz és hosszú ideig tartó gyakorlat inkább csak akadály a jó munkavégzésnek, mintsem előnye. Persze sok cégben éppen azért követelik meg a hosszú gyakorlatot, mert nincs munkaköri leírás és ezt gondolják helyettesíthetőnek a más cégeknél már megszerzett rutinnal. Csakhogy ez egy zsákbamacska, hiszen lehet, hogy csak a rossz gyakorlatot sikerül „importálni” a cégbe...

Mint már említettük, a folyamatszervezés alapú cég szervezeti ábra azt eredményezi, hogy egy-egy ember a folyamat nagyobb szakaszáért felel, s elég a szakasz végpontján mérni az elért eredményt. **Teljesítmény mérőszámoknak** (KPI: Key Performance Indicator) nevezik az ezen eredményt mérő mutatókat. A negyedik munkahely fejlesztési fokozatban minden munkahelyhez kialakítunk legalább egy (néha akár 5) teljesítményt mérő mutatót. A teljesítményt úgy értelmezzük, hogy valamit előállít (terméket, szolgáltatást, pénzügyi eredményt, amit megszámlálhatunk), vagy valamilyen állapotot hoz létre (amit lehet mérni és fenn lehet tartani). Gyakran nem érdemes az egyéni teljesítményt mérni; ilyenkor **csoporthoz mérőszámokat** alakítunk ki. Vezetők esetén gyakori, hogy a csoportjuk által előállított teljesítményért felelnek.

Ha van éves pénzügyi terv (lásd „70 Teljesítmény kontrolling” szolgáltatásunkat), akkor abból a KPI-k személyekre lebonthatók, s ezek képezik az elérendő eredményeket, vagyis a normákat. Ezért ajánlatos ezt a fokozatot együtt megrendelni a 70-essel, mert így nem önkényesen, hanem az átgondolt tervnek megfelelően kerülnek kialakításra a normák.

A dolgozóknak kifizetendő jövedelmeket három részre szoktuk ezután bontani. Az **alapszolgáltatásunk** (és az ezekkel együtt adott olyan fix juttatások, mint a bejárás támogatás, jóléti utalvány, étkezés, családtámogatás stb.) biztosítja a stabilitást, a családjuk megélhetését. A **mozgóbéruket** a normák teljesítéséhez szoktuk kötni. S szeretünk még javasolni egy **jutalom alapot**. Ezt a különleges egyéni teljesítményekre használhatjuk fel, rendszertelenül, s gyakran nem is pénzben kifizetve, hanem egyéb tárgy vagy szolgáltatás igénybe vételi lehetőség jutalom formájában.

## Miért hasznos ez Önöknek?

A tudatos munkaerő gazdálkodáshoz elengedhetetlen, hogy tudjuk, kikre, milyen emberi tulajdonságokkal, képzettséggel és végzettséggel rendelkezőkre van szükségünk. A HR vezetőtől elvárt eredmény például éppen az, hogy minél többen legyenek a cégben olyanok, akik a normáikat 100%-ra vagy jobban teljesítik. **A HR-es számára egyszerű javulást elérni** külön elbeszélgetéssel, képzéssel, áthelyezéssel vagy ha másként nem megy, akkor minőségi munkaerő cseréssel, ha havonta megkapja a teljesítmény mutatószámokat! Ha ilyen nincs, akkor csak vakon ügyködik és még az eredményt se látja!

Sokat **mondogatják, hogy pénzzel nem lehet motiválni**, mert mihelyst valaki megkap egy magasabb jövedelmet, máris beépül az elvárására és következő hónaptól már számára az az elvárás a munkáltatójától. Ebben van igazság, de a dolog ennél árnyaltabb. Az a tapasztalatunk, hogy **amíg**

**egy bizonyos – a számára kényelmes megélhetési biztonságot jelentő – jövedelem fölé nem emelkedik az egyes emberek jövedelme, addig nagyon is számít az anyagi ösztönzés.** S hogy hol van a „kényelmes megélhetési biztonság”, az egyénenként és élethelyzetenként változó. Más egy pályakezdő (még a szüleinél lakó) ember igénye, és megint más egy négy gyereket nevelő és a család eltartásáért felelős családapa igénye.

A munkát segíti a „**Teljesítménybérezés**” című könyvünk, amiből egy példányt átadunk a munka befejezésekor, hogy a munkahely fejlesztés további munkáit Önöknél segítse.

A negyedik munkahely fejlesztési fokozat szokta általában a **legnagyobb termelékenység javulást hozni, akár 20-40% is lehetséges.**

Végezetül tájékoztatásként íme a folyamat végére teljesen kitöltésre kerülő munkaköri leírás üres sablonja:

### Az Effectsys munkaköri leírás séma a négy fejlesztési fokozat végén:

<b>Munkakör megnevezése és azonosítója:</b>	- munkakör hosszú, részletes megnevezése - munkakör rövid megnevezése (ez szerepel a szervezeti ábrán is) - munkakör azonosítója a szervezeti ábrán és egyéb szabályzatokban
<b>Verziószám és érvényesség kezdete:</b>	- verzió száma - érvényesség kezdete - következő kötelező felülvizsgálat dátuma
<b>A kinevező, visszahívó vezető, szerv, gyűlés, munkáltatói jog gyakorló megnevezése:</b>	- a munkáltatói jogokat gyakorló vagy felső vezetők esetén a kinevező és visszahívó szerv neve (közgyűlés, igazgatótanács stb.)
<b>A munkakör létezésének célja és az elvégzendő feladatok:</b>	- beosztott munkatársak segítségével - saját munkája révén
<b>Információ áramlás:</b>	- bejövő információ (mi, milyen formátumban, kitől, mikor) - kimenő információ (mi, milyen formátumban és feldolgozottsági fokon és kinek, kiknek, mikor) - számára kötelező értekezletek
<b>Fortélyok, know-how:</b>	- minden olyan trükk, amit jó tudni annak, aki ezt az állást betölti
<b>Elvárt cselekvések, teendők, tevékenységek, napirendek:</b>	- beosztott munkatársai segítségével --- napi rendszeres teendők, feladatok --- heti rendszeres teendők, feladatok --- havi rendszeres teendők, feladatok --- negyedéves rendszeres teendők, feladatok --- éves rendszeres teendők, feladatok --- egyéb alkalomtól függő teendők, cselekvések - saját munkája --- napi rendszeres teendők, feladatok --- heti rendszeres teendők, feladatok --- havi rendszeres teendők, feladatok --- negyedéves rendszeres teendők, feladatok --- éves rendszeres teendők, feladatok --- egyéb alkalomtól függő teendők, cselekvések
<b>Hely a hierarchiában:</b>	- szervezeti ábrán a helye --- vezetője --- akiket vezet (munkakörök megnevezése) - helyettesítések

	<ul style="list-style-type: none"> <li>--- ő kiket helyettesít és miben</li> <li>--- őt kik helyettesítik és miben</li> </ul>
<b>Egyéb együttműködési kötelezettségek, munkakapcsolatok:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cégen belül (munkakör nevekkal)</li> <li>- cégen kívül (cég, intézmény név + munkakör megnevezés)</li> </ul>
<b>Jogosultság és kötelesség, felelősség:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jogosultságok</li> <li>--- hatáskör</li> <li>--- döntéshozatali jog</li> <li>--- utasítási, rendelkezési jog</li> <li>--- megrendelési, kötelezettségvállalási jog</li> <li>- jogosultsági korlátok</li> <li>- kötelességek, felelősségek</li> <li>--- büdzsék és kvóták</li> <li>--- adatgyűjtés</li> <li>--- elemzés</li> <li>--- tervezés</li> <li>--- szervezés</li> <li>--- ellenőrzés</li> <li>--- egyéb felelősségek (műszaki, anyagi, leltár, működőképességi stb.)</li> </ul>
<b>A munkahely leírása:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- város, utca, házszám</li> <li>- munkavégzés helyszínének leírása</li> <li>- eszközök, berendezések, szerszámok, készülékek, infokommunikációs eszközök és azok kezelése</li> <li>- munkavédelem: kockázatok és veszélyek</li> <li>- védőruhák, védőeszközök és használatuk</li> <li>- munkaidő, munkarend, műszakok, munkaidő keret</li> </ul>
<b>Kezelendő tárgyak:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beáramló tárgyak, anyagok, dokumentumok (honnan)</li> <li>- kiáramló feldolgozott tárgyak, anyagok, dokumentumok (hova)</li> </ul>
<b>Kezelendő személyek:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- érkező ügyfelek (kitől, honnan)</li> <li>- elintéztet ügyfelek (mit kell velük elintézni; hova, kihez kell távozniuk)</li> <li>{ügyfél: vevő, megrendelő, szállító, alvállalkozó, hatóság, munkatárs, tulajdonos, környéken lakó stb.}</li> </ul>
<b>Tananyag, tudástár:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vizsgák és megismétlésének gyakorisága</li> <li>- könyvek, jegyzetek</li> <li>- belső szabványok, szokványok, segédletek</li> <li>- hazai és nemzetközi szabványok</li> </ul>
<b>A munkakörre vonatkozó egyéb dokumentumok:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szervezeti és működési szabályzat</li> <li>{ha a szervezeti és működési szabályzatban szerepel, akkor az alábbi felsorolást nem kell itt megismételni!}</li> <li>- technikai, műszaki, gyártási, szolgáltatási folyamatok, eljárások, módszerek</li> <li>- adminisztrációs folyamatok, eljárások, módszerek</li> <li>- minőségbiztosítás, minőségmegőrzés</li> <li>- munkavédelem</li> <li>- tűzvédelem</li> <li>- környezetvédelem</li> <li>- irányelvek</li> <li>- ügyvezetői (igazgatói) utasítások</li> <li>- végzett tevékenységre vonatkozó jogszabályok</li> <li>- Munka Törvénykönyve</li> </ul>
<b>Személyes tulajdonságok, egyéb feltételek:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szükséges személyiségjegyek</li> <li>- szükséges képességek</li> <li>- a munkakörben eljátszandó szerep</li> <li>- szükséges tudásmennyiség, tudásszint</li> <li>- szükséges idegen nyelvek és szintjük</li> <li>- szükséges szakmai feltételek, szakmai színvonal</li> <li>- pályaaalkalmassági követelmények</li> <li>- elvárt korábbi gyakorlati idő és tapasztalat</li> </ul>

<p><b>Elvárt eredmények:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elérendő eredmények:</li> <li>--- létrehozott és fenntartott állapotok</li> <li>--- elkészített termékek</li> <li>--- nyújtott szolgáltatások</li> </ul>
<p><b>A teljesítmény mérőszámai, normák és érdekelttség:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teljesítmény mérőszámai</li> <li>- a munka teljesítményről szóló jelentések formátuma és elkészítési szabályai</li> <li>- hol kérdezheti meg vagy kérheti le a saját teljesítmény eredményeit</li> <li>- teljesítendő normák</li> <li>- alapfizetés</li> <li>- egyéb - mért teljesítménytől függő - fizetéselemek, valamint azokat leíró fizetési függvények</li> <li>{ha a szervezeti és működési szabályzatban szerepelnek az alábbiak, akkor azt itt nem kell megismételni!}</li> <li>- juttatások, cafetéria s azok elemei</li> <li>- egyéb bérelemek (pótlékok, kiegészítések)</li> <li>- egyéb munkakör értékelések (éves vagy ritkább)</li> <li>- dicséret</li> <li>- előléptetés más munkakörbe vagy vezető állásba</li> <li>- kitüntetés</li> <li>- cég által részben vagy egészben finanszírozott tanulmányokra jogosultság</li> <li>- a különböző mulasztások, hibázások miatt bekövetkező károk miatti</li> <li>--- megrovások és azok lehetséges mennyisége</li> <li>--- kártérítések és azok mértéke</li> <li>--- jóvátételi lehetőségek</li> <li>--- azonnali elbocsátással járó legfontosabb indokok felsorolása</li> </ul>

## 50 Vezetés fejlesztés

A cégek fejlesztésének egyik kulcsfontosságú területe a vezetés színvonalának emelése. A vezetés tanulható és tanítható, nincs benne semmi titokzatos. Kíván némi rátermettséget, de a rátermettség önmagában édeskevés, a megfelelő képzés hoz csak jó eredményeket.

### Az első vezetés fejlesztési fokozat

Első teendők a kialakult **vezetési színvonal felmérése**. Ezt a vezetőkkel és néhány beosztottjukkal folytatott interjúkkal, értekezleteken történő részvétellel, a vezetői utasítások kiadási gyakorlatának áttekintésével, illetve a napi vezetői munkavégzés megfigyelésével tesszük meg. Ma Magyarországon elképesztően nagy különbségek vannak az egyes cégek között a vezetés színvonalban, illetve egy-egy cégen belül is hihetetlen primitív és jól kidolgozott rutinnal működő vezetők találhatók meg egymás mellett. S persze az egyes területek elmaradó teljesítményének is gyakori oka egy rossz vezető, aki **erőszakossággal** próbálja meg ezt kompenzálni. Persze sikertelenül.

A vezetés színvonal felmérésekor figyelünk arra, mennyire tölti be a vezető a **szerepeit** (inspirálás, ügyintézés, irányítás), milyen a **kommunikációja**, hogyan segíti a **csapatépítést**, miként támogatja az **egyéni karriereket**. Megvizsgáljuk, hogy a **kötelességei** milyen viszonyban vannak a **döntési lehetőségeivel**. Figyelünk a **felelősségvállalási mértékre** is.

Külön gondot fordítunk az **értekezletekre**, mert azokon rengeteg idő szokott elveszni úgy, hogy közben megoldások helyett csak problémák keletkeznek ezen idő alatt. Az utasítás kiadás helyes módszere is fontos. Gyakori hiba, hogy nem adnak a vezetők a beosztottaiknak önállóságot, hatáskört, hanem szinte gúzsba kötve hagyják csak őket dolgozni. Márpedig felfogásunk szerint a munkahely nemcsak a tulajdonosnak a profit termelés színtere, hanem **az ott dolgozó munkavállalók emberi fejlődésének is terepe**. Ha ennek teret engedünk, akkor a cég is jobban fejlődik és a társadalmunk is hatékonyabb, harmonikusabb lesz.

Foglalkozunk a kialakult **igényességi szinttel, színvonallal**. Az igényességi színvonal egy nehezen meghatározható valami. Magában foglalja a viselkedést, az egymáshoz és a vevőkhöz, szállítókhöz mutatott viszonyt, az elérendő minőséget és annak csekély szórását, a takarékoságot, az először gondolkodunk, azután cselekszünk megfontoltságát, a fegyelmezettséget, a céggel szembeni lojalitást, hűséget, a kitartást, a becsületességet, tisztességet, a vezetői példamutatást és még sok egyebet.

Megvizsgáljuk a vezetők és beosztottaik munkaterhelését, s azt, hogy a feladatok megfelelően vannak-e **delegálva** a beosztott munkavállalókhöz. Megnézzük, hogy új belépők vagy segítségre szorulóknak esetén létezik-e megfelelő mentor program és gyakorlat a cégben.

Kiemelten foglalkozunk azzal, hogy **a magyar kulturális sajátosságoknak megfelelő-e a vezetés**, azaz megadja-e a vezetetteknek a számukra szükséges megélhetési biztonságérzetet, a vezetőhöz fordulás lehetőségét bármikor, a csoportba tartozás tiszteletét, hosszabb távon is a munkahely megőrzésének fontosságát, illetve a tiszteletteljes bánásmódot a vezetettekkel. Vizsgáljuk továbbá, hogy a vezetés munka az egyes vezetőknél milyen mértékben **motiválja** a munkatársait a jó és hatékony munkavégzésre.

A munkaerő megtartásának, **a fluktuáció csökkentésének a kulcsa** a szervezeti középvezetők fejlesztése. Ők azok, akiknek kevés idejük szokott jutni a vezetésre, mert senki sem tanította meg

nekik a helyes delegálást. Két végletbe szoktak esni: vagy **kritika nélkül** minden utasítást végrehajtanak és végrehajthatnak (függetlenül attól, hogy az megvalósítható-e), vagy egy fajta „szakszervezeti főbizalmiként” védik a beosztottaik védelmét akkor is, amikor arra semmi szükség nem lenne.

## Milyen dokumentumot készítünk?

A felmért vezetési színvonalnak megfelelően írásban egy **vezetés fejlesztési program javaslatot** dolgozunk ki – általánosságban is, meg **egy-egy vezetőre bontva is** – a vezetési színvonal javítására. Ebben feltüntetjük, hogy kinél és mit kell javítani ahhoz, hogy a szervezetfejlesztési munka ezen eleme is a helyére kerüljön. Külön kirészletezzük, hogy **milyen igényességi szint a követelmény a cégben**, amit nemcsak nekik kell elérni, hanem a beosztott munkatársaiknak is. Egyik lényeges része a leírásunknak, hogyan teremthetnek az egyes vezetők a saját területükön olyan körülményeket, hogy **az ott dolgozók átélhessék a „flow” élményt** – amivel a termelékenységét korábban soha nem látott szintekre lehet emelni.

## Miért előnyös Önöknek, ha ezt a munkát elvégezzük?

Sok ügyfelünknel az alapító tulajdonos vagy az ügyvezető naponta morgolódik azon, hogy „**hülyéssel vagyok körbevéve és állandóan csak az elkövetett hibáik helyrehozatalával kell foglalkoznom**”! Ám hiába tolja le a hibázó vezetőjét, az csak nem akar megváltozni és ismételtelen elköveti ugyanazt vagy egy másik hibát. Ennek oka, hogy **nincs részleteiben írásban tisztázva, mi is az elvárás tőlük**. Ők csak azt érzékelik, hogy hol ezért, hol azért tolják le őket, pedig ők jó szándékkal, cég iránti lojalitással végzik a munkájukat...

Ám ha minden egyes vezető írásban megkapja, mit kell változtatnia, akkor végre szilárd fogódzóra lel. Így is hosszú idő lesz, amíg önneveléssel eljut a kijelölt célállapotig, de ettől kezdve tudja magát és a haladását mérni.

A vezetési munka fejlesztése nem szokott azonnal látványos eredményeket hozni. Viszont hosszabb távon semmi sem olyan hasznos, mint a vezetési kultúra megváltozása, jó irányba történő javulása. Ez az egész cég hangulatára, eredményességére, jövőbe vetett hitére kihat!

A munka sikerét segíti a „**KKV vezetők ABC-je**” című könyvünk, amely 16 fejezetre bontva részletezi a vezetői munka fortélyait. A vezetés fejlesztési program javaslat mellé egy példányt ebből a könyvből is adunk.

## 51 Második vezetés fejlesztési fokozat (tréning)

A vezetés fejlesztés második fokozata, hogy a kialakított új rendszerről egy begyakoroltató tréninget tartunk. Itt meg lehet kérdezni és meg lehet érteni, hogy a változások a vezetési kultúrában miért történnek.

### Mit csinálunk?

Közepes méretű vállalatok felső- és középvezetői számára fejlesztettük ki vezetői tréningünket. Ezen a cég minden olyan vezetőjének kötelező részt vennie, akinek **közvetlenül vagy közvetve (beosztott vezetői által) legalább 3 vagy több beosztottjuk van**. Ugyancsak kötelező a részvétel a cégben aktív szerepet vállaló tulajdonosok számára. Ajánlott a cégben nem dolgozó, de nagyobb

(>20%) részesedéssel rendelkező tulajdonosok számára is. A maximum létszám 12 fő, ha ennél több ilyen vezető van, akkor a tréninget több részletben tartjuk meg.

Talán kicsit furcsa, hogy kötelező részvételtől beszélünk, de tapasztalat, hogy csak akkor hoz változást a cég életében ez a tréning, ha **a vezetők mindegyike részt vesz azon**. A munkafüzetet hiába kapja meg az, aki nem volt ott, ő már nem fogja átélni azokat az "ahá" élményeket, amit a többiek. Ő nem kapja meg azt a **belső motivációs lökést**, ami a többieknél beindul a tréning alatt történő felismeréseiknek köszönhetően.

A tréningen **az adott vállalat vezetési problémái** kerülnek feldolgozásra. A tréning célja ezen problémákhoz a helyes vezetői hozzáállás megtalálása. Gyakran előkerülnek azok az **ellentétek** is, amelyek a tulajdonosok vagy az egyes szakterületi vezetők között feszülnek. Viszont a tréning nyugodt, alkotó légkörében ezek megtárgyalhatók, feloldhatók.

A tréning szisztematikusan lebontja a vezető munkát olyan apró cselekvés sorozatokra, ami bárki számára elérhetővé teszi, hogy kimagaslóan jó vezető legyen. Sokak véleményével szemben mi itt az Effectsys-nél nem osztjuk azt a nézetet, hogy vezetőnek születni kell. Úgy gondoljuk, hogy a vezetési munka tanulható. (Az más lapra tartozik, hogy akinek nincs semmi affinitása a tréningben felsorolt tevékenységekhez, aki azt utálja vagy elszabotálja, abból soha nem lesz jó vezető.)

**A tréning egész napos**, reggel 9-kor kezdődik és délután 18-19 óra körül ér véget. Ajánlott még a végén egy **közös vacsora** – csapatépítő jelleggel. Mivel a cég legelfoglaltabb vezetői számára tartjuk a tréninget, általában a szombati vagy vasárnapi időpontok szoktak megfelelők lenni. Külön kérni szoktuk a résztvevőket, hogy kialudt, friss, kémiai szerektől nem befolyásolt állapotban (ne altatótól, nyugtatótól, egyéb drogoktól bódult, serkentő szerektől mesterségesen időleges felpörgetett és ne másnapos állapotban) érkezzenek a tréningre. A tréning elég kemény szellemi igénybevételt jelent, ahol rossz szokásokkal kell konfrontálódni és új ismereteket megszerezni, begyakorolni.

A tréning **9 nagy témakört dolgoz fel**. Minden új témakör elején rövid, 4-8 perces, projektorral vetített képes-szöveges ismertetőben a résztvevők szóban megkapják az adott témakörre vonatkozó legfontosabb ismereteket. Utána néhány feladat kidolgozása következik 25-40 percben egyénileg írásban. A végén 10-20 percben a gyakorlat (divatos szóval: "**workshop**") vezető segítségével szóban megbeszélik és a táblán kiértékelik a tapasztalatokat a résztvevők.

A tréning **munkafüzete** (26 db A4-es oldalból áll) egymás után tartalmazza a témákat. Ott is röviden le vannak írva az adott témával kapcsolatos legfontosabb ismeretek és utána üres hely van a feladatok kidolgozására. A munkafüzetet mindenki névre szólóan megkapja és a tréningen saját adataival kitöltve hazaviheti. Ajánlott a következő hetekben a munka egyéni folytatása, hogy berögzüljenek a tréningen elkezdett rutinok, automatizmussá váljanak az ott megtanult vezetői eljárások. Ezt segíti az 50-es szolgáltatással már korábban átadott könyvünk.

A tréning témái:

- **Vezetői tervezés**



- **Vezetői szervezés, delegálás**
- **Utasítások kiadása és számonkérése**
- **Vezetői példamutatás**
- **Vezetői oktatás, mentorálás**
- **Vezető által történő motiválás**
- **Munkaügyi és egyéb gondok kezelése**
- **Vezetői kommunikáció**
- **Értekezletek vezetése, jegyzőkönyvezése**

## **Miért jó ez a tréning Önöknek?**

A tréning eredménye a **tudatossá váló szisztematikus vezetői munkavégzés** a részvevőknél.

**Csapatépítést** is jelent, mert tréning közben a vezetők **nem egymással rivalizálnak**, hanem közösen oldanak meg feladatokat, és felváltva szólalnak fel a saját megoldásaikkal, amit a közösség próbál – a tréner segítségével – még jobbra tenni.

A tréning hatására mindig **10-15%-kal emelkedik a cég termelékenysége**, de ez csak akkor marad tartós, ha a felső vezetés a későbbiekben is megköveteli a vezetőktől a tréningen megtanult eszközök használatát.

## 60 Teljesítmény kontrolling

Kapitalista piacgazdaságban élünk, ahol minden ellenkező híresztelés ellenére a KKV szektorban azok maradnak fenn, akik kellően termelékenyek, versenyképesek. Ráadásul tagjai vagyunk egy 500 millió fős egységes piacnak, amely hihetetlen nagy felvevőképességgel rendelkezik. Miért boldogul hát olyan nehezen sok hazai KKV?

Ennek oka, hogy a termelékenységünk, azaz az **egy főre eső hozzáadott érték termelő képességünk alacsony**. Ennek sok oka van (történelmi, tőkefelhalmozási, erkölcsi, gépesítettségi, belső piaci, képzettségi, kulturális stb.), de nem szeretünk az okok felsorolásán leragadni. Inkább a lehetséges javításon szoktunk gondolkodni. Inkább a „**ha mérni tudod, javítani is tudod**” legendás mérnök szólásmondást szoktuk mi is használni. A teljesítmény kontrolling egy ilyen mérésen alapuló javító eszköz.

### Mit csinálunk?

Először is elkészítjük a cég **egy évre előre tekintő pénzügyi-értékesítési tervét**. Ez egy kilenc munkalapból álló számolótáblás (LibreOffice Calc vagy Microsoft Excel alapú) rendszer. Cash-flow orientált, hónapokra lebontott. Marketing szempontokat is figyelembe vesz, mert termékcsopontonként, vevőszegmensenként és értékesítési csatornánként is előre megtervezi, felbontja az árbevételt. (Kisebb cégekben a három helyett csak 1-2 szempont szerinti bontást alkalmazunk; mert túlzottan megterhelő lenne az adatgyűjtés és költség megbontás ennyi szempont szerint.) Kiemelten és elkülönítetten kezeli a termék/szolgáltatás fejlesztési, a marketing/PR és az értékesítési (pl. bónusz visszatérítés) költségeket. Termék/szolgáltatás csoportos bontásban tartalmazza a termelés anyag, segédanyag, szállítás, vám, alvállalkozó, közvetlen munkabér stb. költségeit.

Külön munkalapon tervezzük meg a beruházások, amortizáció, készletek, banki hitelek, bank- és pénztár számlák, kintlevőségek és kapott áruhitelek várható alakulását. A rezi költségeket – a könyveléssel összhangban – 8-20 kisebb tételre és felelősökre bontva – mint havi keretekkel rendelkező büdzsétet tervezzük meg. A béreket bércsoportos bontásban havi szinten tervezzük. Az adók és osztalékok is kap egy külön munkalapot.

A terv bármelyik hónapban elkezdhető. **Korábbi szezonális adatokat felhasználunk** és úgy tervezzük meg a következő évet, hogy tudjuk: a szezonok ismétlődni szoktak. Bár ha lehet ez ellen intézkedést hozni, akkor annak a külön költségét is betervezzük (ami természetesen visszajön azon a költség megtakarításon, amit a munkaerő egyenletesebb foglalkoztatásán és az ezt követő munkamorál javuláson nyerünk).

A terv számolótábla mellé **meg kell tervezni a havi adatgyűjtési rendszert** is. Ez legjobban akkor működik, ha sikerül a cég könyvelőit rávenni arra, hogy az adó kiszámításán túl olyan vezetői számvitelt is működtessenek, amely megfelel a tervünknek. Ehhez általában egy kicsit át kell alakítani a főkönyvi számlarendet. Ki kell alakítani a korábbinál **részletesebb kontírozási**

**szabályokat.** A számlák kifizethetőségi és költség kategóriákba sorolási, bontási, megosztási szabályait is pontosítani kell. S előbbre kell hozni a bizonylat leadási és a könyvelési határidőket is, mert az adó kiszámítás határidejei már túl késők a hatékony beavatkozásra vagy a teljesítménybér kifizetésre. **Ütemes, naprakész könyvelést kell kialakítani** a korábbi utólagos, hónap és ÁFA bevallási határidő orientált helyett.

Mint már a 44-es munkakör fejlesztési fokozatban említettük, **a tervből kell lebontani az egyes emberekre a teljesítmény követelményeket**, azaz így kell kialakítani a **normákat**. Ha például éves szinten 360 MFt árréstömegre van szüksége a cégnek és ehhez van 3 üzletkötője, akkor egy üzletkötő éves normája 120 MFt árréstömeg – ha egyforma képességűek, és egyformán jó üzleti területet kaptak (ez persze ritkán teljesül). De nemcsak az üzletkötők, hanem minden cégben dolgozó emberrel szemben a teljesítmény követelmény a tervből kiolvasható – hiszen, aki nem járul hozzá a tervben foglaltakhoz, arra nincs is szükség!

A terv és norma mellé elkészítjük még a tervtől elmaradás esetére szokásos **kivizsgálási, ellenőrzési és beavatkozási rendet** is. Ha valaki hozza a tervet, akkor őt nem nagyon szabad bántani; vele szemben az ellenőrzések minimálisak. Tapasztalatok szerint az elmaradók a munkakörükre előírt eljárásokat nem tartják be. Ezt kell kimutatni és elérni, hogy ne így tegyenek. A 90-92 sorszámú munkatárs fejlesztési szolgáltatások között található azok a módszerek, amivel ezt el tudjuk érni.

## Milyen dokumentumokat készítünk el?

A szolgáltatás során a megrendelővel közösen, a stratégiát figyelembe véve **elkészítjük a következő egy éves tervet (amely az év bármely hónapjában indulhat)**, a korábbi szezonális adatokat figyelembe véve. Ha már korábban a munkakörök a 44-es fejlesztési fázison is átestek, akkor minden egyes munkakörre írásban meghatározzuk a teljesítendő normákat; ha még ilyen nem volt, akkor néhány fontosabb vezetői és üzletkötői munkakörre tesszük csak meg ezt. Elkészítünk egy **javaslatot a könyvelési munka megváltoztatására** (főkönyvi számok, határidők, kontírozási szabály változások, bizonylat feldolgozási rend stb.). Végül elkészítjük írásban a tervtől eltérés esetére alkalmazandó kontrolling és **kivizsgálási eljárások javaslatát**.

## Miért éri ez meg Önöknek?

A szolgáltatással **létrehozunk az Önök cégében a teljesítmény kontrolling alapjait**. Ezáltal mérhetővé válnak a gazdasági folyamatok, ki tudja mutatni a **vagyon gyarapodását** vagy csökkenését. **Tervezhetővé válik a cash-flow**. A hitelek, azok kamatai és törlesztő részletei is pontosan ki vannak mutatva.

Ha a bevétel nem terv szerint sikerül, akkor **az értékesítési folyamat több nézőpontból is elemezhető** (termékcsoportok, vevőszegmensek, értékesítési csatornák). Emiatt sokkal jobban látjuk, mi nem sikerült: alánk kínált egy konkurens valamilyen termékcsoporthoz? Valamilyik vevőcsoportot ízlését és igényét nem sikerült megtalálni? Vagy pl. az internetes értékesítés eddig alkalmazott módszere lett kevésbé hatékony?

Tudatosan **tudunk tenni a szezonális ellen is**: szabadságot, csúsztatásokat és túlórák rendje, munkaidő keret alkalmazása, ideiglenes munkavállalók felvétele, előre tervezett munkaerő kölcsönzés, szezonálisan változó árlisták, új termékek és szolgáltatások kifejlesztése és ehhez hasonló intézkedésekkel lehet kiegyensúlyozni a szükséges létszámot.

**Jobbá válik az együttműködés a könyvelőkkel.** Pontosítjuk a szabályokat és a cégvezetés számára is lényeges adatokat időben kapunk tőlük, nemcsak az adóbevallást.

Ha vannak jó adatok, akkor jó döntéseket hozni gyerekjáték. **A szükséges adatok hiányában hozott tétova vezetői döntésekkel akár az éves nyereség is elúszhat!** Teljesítmény kontrollinggal – a tapasztalatok szerint – a szokásos éves nyereség nagyságrendjét lehet megtakarítani.

## 61 Pénzügyi rendszer kialakítása

A 60-as sorszámú teljesítmény kontrolling szolgáltatásunkban kialakított éves terv mellé mellé stabil pénzügyi rendszer is szükséges a cégbe. Ez a 61-es sorszámú szolgáltatás annak a kialakítását célozza.

### Mit csinálunk?

Kialakítjuk a **bevételek csoportosított gyűjtését**. Könnyű ez az olyan cégekben, ahol számítógéppel készülnek a számlák. Ám sok olyan cég van, ahol vegyes kéfele menő számlázás van: részben kézzel és részben géppel, de azt is esetleg többféle programmal végzik. Ezért ilyen esetekben kialakítunk egy olyan számoló tábla sablont (önállóan vagy a könyvelőkkel), amelyben a bevételeket gyűjtjük. A tervben a bevételt gyűjteni kell termékcsoporthoz, vevőszegmensekre és értékesítési csatornákra bontva (ha a tervben is megvan ez a bontás). Sajnos kevés olyan számlázó program van, amely ennyi szempont szerint tudná ezt kigyűjteni.

Hasznos még gyűjteni nemcsak a bevételt, hanem az adott számla teljesítéséhez felhasznált közvetlen költségeket is. Kétféle utókalkulációs rendszert támogatunk. Az egyikben **munkaszámokkal projektenként** vezetjük az anyag, alvállalkozó és közvetlen bérköltségeket. Ilyenkor a számlák mögött egész pontosan tudjuk, mekkorák a közvetlen költségek. A másik rendszerben **termék- és szolgáltatás csoportokra havonta gyűjtjük az anyag- és bérköltségeket** és utólag mondjuk meg, mekkora költséghányad van az egyes termékcsoporthoz. Nem támogatjuk az utókalkuláció nélküli üzletmenetet, valamelyiket a kettő közül választani kötelező!

A tervben elkészített **rezi költségek (bűdzsék)** gyűjtésének és kifizetésének (ellenőrzésének) rendjét is kialakítjuk – a felelősökkel együtt. Megvizsgáljuk és ha kell, akkor módosítást javasolunk a banktól és pénztártól jövő adatok feldolgozásában.

Kialakítjuk a heti és havi pénzügyi adatszolgáltatás rendjét a felső vezetőknek (olyan pénzügyi mutatókkal, mint a **cash-flow és likviditás**). Adunk egy számolótáblát, amelyben az egyes kifizetések ütemezését (és a beérkező pénzeket) lehet megadni és 2-3 hétre előre lehet látni a likviditást.

Rendszert építünk vevők utólagos fizetési rendszeréhez. Ennek első eleme a **vevők minősítése**, a második a **vevői hitelkeretek beállítása**, a harmadik meg a **kintlevőségek behajtási rendszere**.

Megmutatjuk, hogy az egyes beruházási projekt és a lízingelt tárgyak megtérülését hogyan kell kiszámolni. Adunk egy **újításhoz (kaizen) pénzt igénylő űrlapot**, amelyek visszatérülő befektetésekről szólnak. Ezek gyakran csak kis összegek: egy egyszerű befogó szerszám, egy új dosszié rendszer, egy új szoftver stb.

**Megroppant fizetőképesség esetén** megmutatjuk, hogyan lehet felállni **szállítói megállapodások és takarékoság** segítségével egy ilyen állapotból.

## Milyen dokumentumokat készítünk el?

A következő dokumentumokat készítjük el:

- Bevétel gyűjtő számolótábla sablon.
- Munkaszámos vagy havi termékcsoportos utókalkulációs számolótábla.
- Rezszi gazdálkodási utasítás.
- Heti és havi pénzügyi jelentés felső vezetőknek számolótábla formátumban.
- 2-3 hétre előretékintő kifizetési és bevételi pénzügyi likviditási tábla
- Vevői hitelminősítési és tartozás behajtási utasítás
- Megtérülés számítási számolótábla sablon.
- Újításhoz (kaizen) pénzt igénylő űrlap.
- Szükség esetén: több havi likviditás elérési terv és szállítói megállapodás minta.

## Miért érdemes ezt a szolgáltatást tőlünk megrendelnie?

Sajnos a **pénzügyi kultúra nemcsak a lakosságnál elégtelen, hanem a KKV-k nagyobbik részénél is**. Tapasztalatunk szerint akár milliárdos árbevételű cégeknél is a jelen szolgáltatásban megkapható rendszernek csak a kisebbik része van meg, és gyakran az sem a helyes módon van szervezve. Ha a szolgáltatás leírás elolvasása után azt látja, hogy ez Önöknél is így van, akkor érdemes ezt megrendelni.

A szolgáltatás közvetlenül nem szokta javítani a termelékenységet, sőt, az is lehet, hogy létszám bővítést igényel a gazdálkodási osztályon. Viszont csak **utókalkulációval** lehet észrevenni, hogy a terv vagy az előkalkulációs algoritmus nem megfelelő, ezért nagyon sok milliós veszteségtől szabadulhat meg a cég, ha ezt időben sikerül észrevenni. **Rezsire is túl sokat szoktunk költeni**, ha nem korlátozzuk azt. A vevőnek kontroll nélkül adott hitelkeret meg már sok cégnek okozta a vesztét. **A vezetőknek nyújtott – előrelátást is megmutató – pénzügyi jelentés meg a vezetők szerint minden pénzt megér.** Főleg ezért érdemes tőlünk ezt a szolgáltatást megrendelni.

## 62 Pénzügyesek tréningje

Az általunk kedvelt pénzügyi rendszernek sok eleme szokatlan a gazdálkodási részlegen. Ezért szoktunk egy egy napos helyszíni, a gazdálkodási részlegen végzett munka során megtartott tréninget tartani.

### Mit csinálunk?

A kialakított teljesítmény kontrolling és pénzügyi rendszer **minden új elemét gyakorlatban az ott dolgozók kipróbálják**. Közben segítünk, kérdésekre válaszolunk. A gazdasági vezető segítségével úgy készítjük elő a tréninget, hogy mindenféle új tevékenység aznap előforduljon.

### Miért éri ez meg Önöknek?

A pénzügyi rendszerváltás bevezetése **lerövidül egyetlen napra** és **a későbbi hibák száma is lecsökken**.

## Értékesítés fejlesztés

Az általános szervezetejlesztési ismereteken felül kétféle típusú értékesítési csatorna működésébe ástuk bele magunkat olyan mértékig, hogy arra külön fejlesztési szolgáltatást építhessünk. Az egyik

- a személyes üzletkötésen alapuló B2B értékesítés, a másik
- a boltban történő B2C értékesítés.

## 70 Személyes üzletkötésen alapuló B2B értékesítés

Kereskedők, képviseltek, gyártók tipikus értékesítési csatornája. Ezen a csatornán olyan cégeknek kínálja a saját vagy általa forgalmazott termékeket, akik ezekkel dolgozva állítják elő a saját termékeiket, szolgáltatásaikat. Néhány példát ezekre a következő táblázat tartalmaz:

Eladó	B2B vevő
Teherautó gyártó magyarországi képviselője	Teherfuvarozó cégek
Célgép tervező és gyártó	Nagyobb sorozatokat gyártó üzemek
Mérnöki szoftver forgalmazó	Tervező mérnökök különféle cégekben
Notebook forgalmazó	Notebook-ot használó cégek
Világító feliratokat tervező és gyártó	Telephellyel, bolttal rendelkező cégek

A vevő a vásárolt eszközökkel, gépekkel, szoftverekkel állítja elő azt az értéket, amivel a piacon versenyképes tud lenni, ezért minden részlet érdekl. Ezért ezen a piacon csak **jól felkészült**, az adott **szakmához jól értő** és **többféle marketing és PR segítséggel megtámogatott** üzletkötők tudnak csak boldogulni.

### Mit csinálunk?

Első teendőnk a **piacfelmérés ellenőrzése, kiegészítése**. Ha még ilyen nem volt, akkor a megbízóval közösen (és az ő költségére) elvégzünk vagy elvégeztetünk egy ilyet. Ebben benne van a **legfontosabb konkurensek felmérése** is, illetve hogy milyen a **cég márkanévének az ismertsége és elismertsége**.

A következő lépés az **előkalkuláció és árazás ellenőrzése**, árszorozók, engedmények, bónuszok felülvizsgálata.

Megismerkedünk a jelenlegi üzletkötőkkel, **felmérjük szaktudásukat és üzletkötési felkészültségüket**.

Megismerjük a **jelenlegi marketing és PR erőfeszítéseket** és megnézzük, ezek mennyire segítik elő az üzletkötők munkáját.

**Elemezzük az alkalmazott CRM rendszert**, annak stációit és azok célszerűségét.

Ha van a cégnek a 60-as teljesítmény kontrolling kapcsán elkészített terve, akkor áttekintjük (és ha szükséges, akkor módosítjuk) a **termékcsoport, vevőszegmens, értékesítési csatorna, anyaghiányad munkalapokat**. Nagyobb vállalatoknál még egy földrajzi terület szerinti értékesítés megoszlás munkalappal is kiegészítjük a tervet – ha létezik ilyen felosztás is. Ha nincs ilyen terv nincs, akkor megpróbálunk egyszerűbb becsléseket tenni és meghatározni az értékesítéstől (s benne az értékesítőktől) elvárt teljesítmény követelményeket.

Javaslatot teszünk **az értékesítési tölcser finomítására és abban a konverziók javítására**. A marketing és PR elsődleges feladatának az érdeklődők egyre nagyobb számban történő előállítását tartjuk (s ez nem üzletkötői feladat). Általában az eladni kívánt termékkel, szolgáltatással kapcsolatos külön szakmai képzést is szoktunk javasolni azokon a szakterületeken, amelyet gyengének találtunk. Más típusú, de ugyanilyen fontos az üzletkötők képzése **az üzletkötési folyamat vezetésére és a zárásra**; ha ebben kisebb hiányosságokat találunk, akkor azok javítására teszünk javaslatot. Nagy hiányosságok esetén speciális tréningre küldést javasolunk (ezt nem mi végezzük, de több ilyen tréner cég is van az országban).

Ha szükséges, akkor a meglévő **CRM rendszert** finomítjuk vagy ha még ilyen nincs, akkor valamilyen CRM rendszer bevezetését javasoljuk. Ehhez a **kezdeti paraméterek** beállítására is javaslatot teszünk.

Az **árképzést és előkalkulációs rendet összevetjük a mérlegadatokkal** és ha szükséges, akkor abban korrekciót javasolunk.

Az **értékesítők igazságos (azaz teljesítményen alapuló) bérezésére** is javaslatot teszünk. Külön felmérjük, mivel lehetne az értékesítő üzletkötők motivációját javítani, és erre javaslatot is teszünk.

## Milyen dokumentumokat készítünk el?

A felsorolt cselekvéseknek megfelelően az alábbi dokumentumok készülhetnek el (azon cégekben, ahol ezekre szükség van):

- 60-as mintájú pénzügyi tervben a vonatkozó munkalapok átvizsgálása, módosítása, kiegészítése (akkor ha már ilyen tervet elkészíthettünk)
- tervvel nem rendelkező cégekben javaslat az értékesítőktől elvárt teljesítményre
- az egyes értékesítőktől elvárt teljesítmény (norma) szétosztási algoritmusára javaslat
- az árképzés vagy előkalkuláció átalakítására tett javaslat
- az értékesítési tölcser leírása és annak a finomítására, a konverziók javítására tett javaslat
- marketing és PR munka több érdeklődő generálást előidéző változtatására tett javaslat
- továbbképzési és tréning javaslatok
- CRM rendszer beállítására tett javaslatok
- értékesítők díjazásának átalakítására tett javaslat
- marketingesek, PR-osok és értékesítők motiválására tett javaslat



## Miért éri meg Önöknek azt a szolgáltatást megrendelni?

Tapasztalatunk, hogy a B2B értékesítést folytató cégek nagyobbik részében még mindig nincs profin megszervezve az értékesítés. Általában van 1-2 kiváló értékesítő és a siker rajtuk múlik, nem a gondosan szervezett értékesítési szervezeten. Ám esetleges távozásuk a cégtől nagy megrázkódtatás és néha évekig nem sikerül hasonlóval pótolni őket. Jobb ezért ezt elkerülni és nem a „tehetségre” bízni a sikert, hanem a gondosan kialakított szervezetre és az abban jól kiképzett értékesítőkre.

Általános tapasztalat, hogy a B2B értékesítési szervezet ilyen módon történő feljavítása egy 6-18 hónap múlva **akár 30-50%-kal is képes növelni az eladások mennyiségét**. S a növekvő rendelés állomány **jobb kapacitás kihasználást eredményez és ezzel a termelékenység is jelentősen növekedni szokott**.

## 80 B2C bolti értékesítés fejlesztése

Noha sokan temetik – az internet miatt –, a hagyományos, üzletben történő értékesítés változatlanul virágzik. Folyamatosan nyitnak új üzletek – és sokan meg bezárnak, csődbe mennek. Amikor ügyfeleinknél sorra tapasztaltuk, hogy milyen gyakran kénytelenek bezárni boltokat, jobban beleástuk magunkat a kiskereskedelmi bolti B2C értékesítés rejtelmeibe.

### Mit csinálunk?

A következő felsorolás szerinti tevékenységeket végezzük el:

- A bolt hatókörére (általában helyi, de egyes speciális termékeknél lehet országos is) kiterjedő **piacfelmérést** megrendelővel szorosán együttműködve elvégezzük vagy elvégeztetjük (megrendelő költségén). A piacfelmérés tartalmazza a **konkurencia felmérését** is.
- Elvégzünk egy **üzemgazdasági elemzést** arról, hogy a bolt jelenlegi helye mennyire alkalmas gazdaságos (a bolt rezsije felett nyereséget is termelő) működésre, s ha kell, akkor javaslatot teszünk a bolt áthelyezésére.
- Megvizsgáljuk a **bolt feliratait, kirakatát, láthatóságát, elérhetőségét, brand értékét**, esetleges franchise értékét. Ha szükséges, akkor javaslatot teszünk ezek módosítására.
- **Megfigyeljük az eladók viselkedését** munka közben. Ha szükséges, akkor képzést javasolunk, akár két témakörben is: az értékesítési szakmában (igényfelmérés, tanácsadás, javaslat és zárás; illetve panaszkezelés) és az eladni kívánt termékek, kiegészítő szolgáltatások áruismeretében. Képezhetetlen személyek esetekben cserét szoktunk javasolni.
- Áttekintjük, hogy az eladni kívánt termékek mellé milyen **kiegészítő szolgáltatásokat** kínál a bolt és ha van olyan, ami a piackutatás szerint még kívánatos, valamint az üzemgazdasági elemzés szerint nyereséges is lenne, akkor arra javaslatot teszünk.

- Megvizsgáljuk a **bolt berendezését**, a megvilágításokat, a vevők vásárlási döntéshozását segítő, valamint az eladók tevékenységét javító megoldásokat és ha szükségesnek tartjuk, akkor javaslatot teszünk ezek megváltoztatására.
- **Átvizsgáljuk a bolt lopás elleni védelmi rendszereit**, a leltár hiány statisztikákat, a betörésvédelmet és az esetleges megfigyelő kamerákat. Ha szükséges, akkor javaslatot teszünk ezek módosítására.
- Nagy hangsúlyt fordítunk az **eladóhelyi marketingre** (elterjedt szakszóval, a „**trade marketing**”-re). Ebben olyan részleteket vizsgálunk meg, mint a termékek feliratozása (előnyökre figyelem felhívása), elhelyezése polcokon, ár feltüntetése, megállító táblák, belógatások, padlómatricák, plakátok, külön kínáló eszközök (polcok, dobozok), kirakat, termékhalom, spot világítás, kóstoltatás, ingyenes kis áruminta kipróbálásra stb. Ha szükséges, akkor itt is változásokat javasolunk.
- **Elemezzük a korábbi hirdetési gyakorlatot** (szórólap, eDM, DM, nyomtatott sajtó, internet, blog, közösségi média, katalógus, szájreklám tb.). Külön foglalkozunk árérzékeny területen a vevőket a boltba csábító akciók szervezésével. Ha szükséges, itt is változtatásokat javasolunk.
- **Átvizsgáljuk az árképzés gyakorlatát**, s az üzemgazdasági elemzésben összevetjük azt a bérleti díj, bérköltség, marketing és egyéb költség elemekkel. Ha szükséges, akkor ennek a módosítását is javasoljuk.
- **Elemezzük a bolt szezonálisát**: napon, héten, hónapon és éven belüli ciklusokat különböztetünk meg. Ehhez – ha lehetséges és vannak adatok – elemezzük a pénztárgépek vagy az eladást segítő számlázó szoftver forgalmát. Ha szükséges, akkor javaslatot teszünk olyan intézkedésekre, mint a nyitvatartási idő módosítása vagy az alacsony forgalmi időszakban a forgalom valamilyen módon történő növelésére.
- Megvizsgáljuk a **boltban dolgozók munkarendjét, javadalmazását, érdekeltségi rendszerét, a helyettesítések módját**, s ha szükséges, akkor ebben is változásokat javasolunk.
- Átvizsgáljuk az ár feltüntetést, **raktárgazdálkodást** (rendelés, visszáru, szállítólevél kezelés, leltár stb.), polc teljesítmény számítást, értékesítést, számlázást és blokk adást segítő informatikai rendszerét. Ha szükséges, akkor ebben is fejlesztést vagy szoftver/hardver cserét javasolunk.
- Megvizsgáljuk a **szállítókkal kötött szerződéseket** (rendelés átfutási idő, árkedvezmény, bónusz, fizetési határidő, szállítási időpont, visszáru lehetősége, kötbér, hozzájárulás marketing költségekhez stb.) és ha szükséges, akkor ebben is változásokat javasolunk.

## Milyen az elkészített dokumentáció?

Egyszerű szöveges javaslatokat készítünk, illetve az üzemgazdasági elemzést számolótábla formátumban (a szabványos LibreOffice Calc és/vagy MS Excel) készítjük.

## Miért jó Önöknek ezt a szolgáltatást megrendelni?

Száznál több kiskereskedelmi bolt körülményeit vizsgáltuk meg és sikerült azokon javítani sokféle üzletágban (pékáru, élelmiszer, ruha, építőanyag, barkácsáru, háztartás vegyi anyag, játék, édesség, dohány és ital, óra, vegyes iparcikk, fotófelszerelés, lakástextil, bútor stb.). Rendszerint tucatjával találunk olyan új, korábban az adott boltban még nem alkalmazott **ötleteket**, amellyel a bolt nyereségessége akár a sokszorosára növelhető. Ezen felül **az üzemgazdasági elemzés** a tulajdonosnak sokszor olyan **új ismereteket ad**, amelynek korábban nem volt birtokában. A bolt forgalmának felfutása általában az ott dolgozó munkatársak jobb kihasználtságát is eredményezi, s emiatt **a termelékenység is jelentősen javulni szokott**.

## 90 Termelési kultúra fejlesztése

Általános tapasztalat, hogy **a legtöbben egy cég termelésében vannak foglalkoztatva** (a teljes létszám 50-90%-a). Ha a szolgáltató cégekben a fő szolgáltatási tevékenységet (pl. áruházi értékesítés, edzőtermi személyi edzés, marketing tanácsadás, banki ügyfél kiszolgálás stb.) termelésnek tekintjük, akkor ott is ugyanezzel az aránnyal találkozhatunk. Emiatt nem mindegy, hogy a termelés területén milyen a hatékonyság, termelékenység, s milyen minőségű, versenyképességű termékeket, szolgáltatásokat tudnak előállítani.

Mi úgy gondoljuk, hogy **a termelés hatékonysága** – éppen az ott foglalkoztatott nagy létszám miatt – **a versenyképesség kulcsa**. Emiatt amennyire lehet egy – a külső hatásoktól jól megvédett – burkot szeretünk kialakítani a termelés köré. Ezen védőburok kialakítása minden nem termelésben foglalkoztatott vezető és munkatárs egyik legfontosabb feladata. Ha ez nincs meg, a leggondosabb termelés szervezés sem hozhat sikert!

### Mit csinálunk a termelési kultúra fejlesztés első fokozatában?

Első lépésünk **a gyártás előkészítés (GYEK) felülvizsgálata**. A gyártás előkészítés sokrétű tevékenység. Termelési kapacitás számítás és lekötés előkalkulációk alapján. Anyagrendelés és készletgazdálkodás. Alvállalkozói munkák megrendelése, megszervezése, ottani kapacitás lekötése. Gépek, eszközök szervezése, megosztása, bérlete. Szállítások megszervezése. Technológiai előkészítés. Gyakran tervezés és fejlesztés része is van. Finanszírozás előteremtése.

A felsorolt feladatokat néha több emberhez szétszórják, akik gyakran nem is a termelésben dolgoznak. Ez nem hiba, de az már igen, ha a termelésben nincs velük kapcsolattartás. A GYEK felülvizsgálat alapján változtatásokat szoktunk javasolni ezen tevékenység megszervezésében.

A következő lépés a **normák felülvizsgálata**. Normák nélkül a termelést lehetetlen megszervezni. Norma az is, ha tudjuk, hogy 50 m<sup>2</sup> csempe felrakása a falra egy napos munka. Norma ha tudjuk, hogy naponta egy dolgozó kb. 23 táskát tud megvarrni. Nem kell normában dolgoznia az embereknek, de annak, aki a termelést szervezi, tudnia kell ezekről az adatokról. Ám sajnos ezek az adatok sok KKV-ban nincsenek leírva. Mi ezt a hiányt pótoljuk.

Lehetőség van a normák számítására is. A legelterjedtebb módszer, az egyes elemi műveletek normaidejének, az ún. „mikronormáknak” az összeadása. Például az építőiparban ez egy elterjedt módszer, még számítógépes szoftver is van erre („Terc” a program neve). A német REFA és az amerikai MOST eljárások mozdulatelemzések alapján adják meg a gyártási időt sorozatgyártásra. Mi javaslatot teszünk a leghasználhatóbb normaképzési eljárás használatára.

Sok gyártás megszervezésében a legkritikusabb elem az **anyag és alkatrész gazdálkodás**. Ezek lehetnek nagy értékűek, hosszú átfutási idővel beszerezhetőek. Mindkét esetben a raktározás jelentős forgóeszköz mennyiséget köt le. Ám ha nincs belőlük elég, a gyártás akadozik, a hatékonyság romlik. Sokféle készletgazdálkodási modellt ismerünk, s ha szükség van váltásra, akkor arra javaslatot teszünk. Ha nincs elég forgótőke, akkor a rendelés **finanszírozás** megváltoztatását

javasoljuk (előleg, banki projekthitel stb.). A **kritikus fontosságú szállítókkal** nagyon jó kapcsolatot kell kiépíteni. Előzetes kapacitás lekötésekkel, éves keretszerződéssel, még náluk elvégzetett minőségi alkatrész válogatással és ehhez hasonló intézkedésekkel e kapcsolat javítható és ha szükséges, akkor erre is javaslatot teszünk.

A termelési kapacitást amilyen mértékben csak lehet ki kell használni. **A legdrágább ember a nem dolgozó ember.** Ezért felmérjük mennyi állásidő és egyéb improduktív idő van szokásban. Ez gyakran bújtatott, mivel nincs is kimutatva. Ám ha valamit nem mérünk, akkor az nem javul... S a nem kimutatott improduktív időt így fel sem lehet használni karbantartásra, rendrakásra, belső fejlesztési munkák elvégzésére. Emiatt javaslatot szoktunk tenni az állásidőket is kimutató termelés programozásra. Nem a termelő részleg szégyene (hanem az értékesítőké) ha van állásidő, s ennél nagyobb szégyen csak az, ha ennek az ésszerű felhasználásával nem foglalkozunk! Az állásidő csökkentésére meg sokféle intézkedés lehetséges. Például a munkaidő keret, munkaidő csúsztatások rendszere, szabadságolás segít a munkával le nem kötött időben. A kapacitás felfutást meg nemcsak állandó munkaerővel, hanem túlórával, ideiglenes munkavállalókkal, diákokkal, nyugdíjasokkal és alvállalkozókkal is lehet kezelni.

Ugyanez igaz a gépekre is. Anyaghiány, szerszámcsere, meghibásodás, karbantartás, rendelés és termelési program hiány, feltöltés, rakodás stb. okozza a gépek, eszközök, járművek állásidejét. Itt is a legfontosabb javaslatunk az szokott lenni, hogy először ezt mutassuk ki, majd **kezdjük el a gépkihasználtságot javítani!**

A gépek, járművek, berendezések, eszközök karbantartásának jó szervezése is fontos üzembiztossági és költséghatékonysági faktor. Manapság a **kényszerleállások és meghibásodások nélküli üzemmenet** (RCM = Reliability Centered Maintenance) biztosítása a karbantartások célja. Ennek egyik kiváló eszköze a még működési hibát nem okozó, de már diagnosztikával kimutatható (rezgés, hőkamerás melegedés, átfolyási ellenállás, kapcsolási idő stb.) elváltozások észlelésén alapuló karbantartási eljárás, de a régi, futásteljesítményen, időn vagy rendszeres időközönként elvégzett átvizsgálásokon alapuló módszerek is még használatban van. Megnézzük tehát, mit használnak és ha tudunk, javaslatot teszünk hatékonyabb karbantartásra.

Az **alvállalkozók** részben a cég kapacitásának megnövelését szolgálják, részben beruházásokat spórolnak meg. Ezért jól kell velük bánni, mert ha nem így teszünk, akkor pont akkor nem fognak ráérni, amikor nekünk van rá szükségünk. Ugyanakkor sok pénzt lehet feleslegesen elégetni a nem megfelelő alvállalkozó kiválasztással. Emiatt – akár az alvállalkozókat is kikérdezve vagy újabb alvállalkozókat felkutatva – felmérjük a helyzetet és ha szükséges, akkor javaslatot teszünk a változtatásra.

A **szállítások megszervezése** sem egyszerű feladat. Megdöbbenően sok pénzt költenek el a mai magyar cégek saját fuvarszközök és gépkocsivezetők olyan fenntartására, ahol a kihasználtság gyatra. Emiatt a fuvarszervezést is felülvizsgáljuk és ha szükséges, javaslatot teszünk az átszervezésére.

Sok esetben a gyártást meg kell előznie valamiféle **technológiai tervezés, kísérletezés**; különféle tervek, alkatrészrajzok elkészítése vagy egy részletesebb projekt átfutási terv létrehozása. Ezen tevékenységekben a nem megfelelő szakértelem, a szükséges tapasztalat hiánya sajnos sokszoros költségeket képes okozni. Ezért ezt a területet is interjúkkal, az elkészült gyártási dokumentációk átnézésével felülvizsgáljuk és ha úgy látjuk, hogy változások kellene, akkor arra javaslatot teszünk.

Felméretjük, hogy az egyes szakmák képviselői milyen szinten vannak (betanulóktól a betanítóig) és elkészítjük **a szakmai helyettesítési, illetve a szükséges készségfejlesztési mátrixokat**. Ezek is fontosak a termelés programozásban, illetve a szabadságolási rend meghatározásában.

Két nagy, átfogó mérőszámot szoktunk javasolni a termelés hatékonyságának mérésére: a **termelékenységet** (=egy főre eső hozzáadott érték) és a **bérhatékonytságot** (=egy forint kifizetett bérből keletkezett hozzáadott érték). Ezek pontos kiszámítási eljárását, algoritmusát is megadjuk. Ha készült a 60-as teljesítmény kontrolling szolgáltatásunk szerinti terv, akkor ezen mutatók havi engedélyezett ingadozását is kimutatjuk.

Ha van a **termelést valamilyen szinten irányító szoftver** (akár egy Excel tábla is), akkor azt is átnézzük, kipróbáljuk. Ha azt tapasztaljuk, hogy nem megfelelően használják, akkor javaslatot teszünk a korrekcióra.

## Milyen dokumentumokat írunk meg?

Szöveges, táblázatos formában megfogalmazott javaslatokat írunk a felsorolt témákban. Elkészítjük a szakmai helyettesítési mátrixot. Számolótáblában megadjuk a termelékenység és a bérhatékonytságot kiszámítási algoritmusát.

## Miért éri meg Önöknek ezt a szolgáltatást megrendelni?

Tapasztalatunk szerint a termelés szervezethez a hazai KKV-k nagyobbik részében messze elmarad a XXI. századi színvonalától. Ezen szolgáltatásunk szisztematikusan áttekinti a XX. században már kitalált és bevált termelés szervezési eljárásokat, s ha valami még hiányzik vagy nem megfelelően használják, akkor segítünk ezen hiányosság feltárásában és megszüntetésében. Munkánk eredményeként **a bérhatékonytságot mutató egy éven belül 5-25% javulást szokott eredményezni**.

## 91 Termelési kultúra fejlesztés haladó fokozat

A 90-es szolgáltatásunkkal eljutottunk a XX. század végéig. Ez a 91-es meg a XXI. században beválni látszó eszközök bevezetését, fejlesztését segíti. Ezek az eszközök is a XX. században keletkeztek, de KKV szintre itt Kelet-Közép-Európában most kerülnek le. Ezek legfontosabbika a Japánból terjedő karcsúsított (angolul: lean) gyártás, de nem ragadunk le a lean-nél, más eszközöket is használunk. **Ajánlott ezt a szolgáltatást 6-12 havonként egymás után 3-4 alkalommal is megrendelni, hogy stabilizálódjon, véglegessé váljon a termelési kultúra váltása.**

### Mit csinálunk?

**Rend és fegyelem nélkül nincs jó termelés.** Bevált módszer ennek a megteremtésére a japánul 5S-nek nevezett eljárás, amely

- a munkahelyen megtalálható eszközökből és anyagokból a feleslegesek kiválogatásából,
- a maradék rendbe tételéről (dobozok, fiókok, táskák, árnyéktáblák, címkék, feliratok, tároló polcok, görgők, guruló állványok, padló és fal felfestések, illetve egyéb vizualizáció segítségével),
- takarításból, továbbá takarítási és működőképesség ellenőrzési szabályok felállításából,
- a kialakított rend leírásából (pl. munkaterület fényképe, alkatrészek készletszintje, kívánatos értékek a műszereken stb.) és belső házi szabványként történő elfogadásából, valamint
- a kialakított rend begyakorlásából, folyamatos (fegyelmezett) megtartásáról és a szükséges továbbfejlesztéséből áll.

A termelési vezetőket megtanítjuk az eljárásra és segítjük őket, hogy mindenki a saját műhelyében, irodájában bevezesse azt.

Egy KKV-ban nincs lehetőség arra, hogy a folyamatokat túl sok ember között osszuk meg, hiszen a teljes létszám is alacsony. Mégis, sok hazai munkahelyben túl sok részre vannak vágva a folyamatok. Ezért frissen érkezett szemmel ha szükségesnek látjuk, akkor **újratervezzük a munkahelyeket (BPR = Business Process Reengineering)** főleg ún. „munkakör gazdagítási” céllal. A munkakör gazdagítás (amelyet persze némi automatizálással, célgépesítéssel is érdemes egybe kötni) jó hatással van a dolgozók motivációjára. A „friss szem” mellé elvégzünk egy egyszerű (a konkurenciánál már dolgozott emberek megkérdezésén alapuló) **összehasonlító (benchmark) elemzést** is. Így megpróbáljuk a másutt már bevált dolgokat itt is létrehozni.

A következő teendő az így létrejött folyamat ún. „**értékfolyam elemzése**” (Value Stream Mapping). Közösen a megrendelővel meghatározzuk a célállapotot (amit a vevőnk megkövetel) és kiértékeljük, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyek annak eléréséhez vezetnek. Azon tevékenységeket, amelyek ezen célállapot eléréséhez nem szükségesek, feleslegesnek nyilvánítjuk (japánul ez a „**muda**”), és megszüntetését javasoljuk.

Ezután **megfigyeljük a termelés folyamatát**. Egyenetlenségek, áramlás megakadások, átlagos teljesítmények értékeit vesszük fel, vetetjük fel úrlapokra és utólag kiértékeljük. Összehasonlítjuk a kapott értékeket a 80-as ciklusban elkészített normákkal.

Gyakran tapasztaljuk, hogy a valóságban, több nap átlagaként mért értékek elmaradnak a számítással vagy méréssel kialakított normától. Ennek okaként általában az egyik gyártmányról a másikra történő körülményes átállásokat szoktunk találni. Ezek kiküszöbölésére találták fel Japánban az ún. **„húzó” termelést**, amelyben minden alkatrész **„éppen időben” („just in time”)** készül el és nincsenek felesleges raktárkészletek.

A húzó termelés lényege, hogy csak akkor kezdjük el a gyártást, amikor megkaptuk a rendelést. Általában egyszerre áttérni rögtön erre lehetetlen, ezért rendszerint a következő „étlapból” egy-két kezdeti lépést szoktunk megtételni. Ezek a következők:

1. a gyártási helyeket a gyártási folyamat szerinti sorba rendezzük és a soron belül ún. **gyártócellákba** (amelyek gyakran „U” alakúak),
2. a szerszámok befogását, felfogását és cseréjét a gépekre radikálisan felgyorsítjuk (és ezzel meggyorsítjuk az átállást egyik termékről a másikra; ez a **SMED**, a Single Minute Exchange of Die),
3. ahol nem lehet azonnal továbbítani a félkész terméket egyik cellától a másikhoz (például kiszállítás vagy csomagolás előtt), ott egy jól áttekinthető közbenső kis raktárat (ún. **„szupermarketet”**) hozunk létre,
4. elindítjuk ún. **„kanban kártyákkal”** a majdnem rendelésre történő gyártás; ilyenkor meghatározunk egy minimális készletet (alkatrészenként néhány darab) és akkor gyártjuk az adott alkatrészt, ha arra egy kártyát kaptunk (ez a gyártási utasítás); kártyák a sor végéről indulnak vissza, amint ott megjelenik egy újabb rendelés
5. kialakítjuk az **ütemezett gyártást** (japánul „heijunka”) ütemidőkkel és termelés kiegyenlítéssel,
6. megteremtjük a  **folyamos áramlás** feltételeit az egész gyárban.

Általában 6-12 hónaponként visszatérve 3-4 alkalommal kell ismételt elvégezni a 91-es szolgáltatásunkat, mire egy japán mércével mérve is jól szervezett gyárunk lesz. Nem a tanácsadók ennyire tökkelütöttek, hogy ne tudnának gyorsabban is tervezni, hanem **az egész rendszert a benne dolgozókkal kell létre hozatni (csendes háttérben történő irányítással), hogy azt magukénak érezzék**. Ha nem így teszünk, ezer példa van rá világszerte, hogy a termelés visszaesik a korábbi rossz állapotába. Emiatt nem elég megmondani egyszer a „tutit”, hanem 3-4 alkalommal is vissza kell térnünk, hogy a termelési rendszer váltása véglegessé váljon.

Itt említjük meg, hogy a szolgáltatások nyújtása is pont ugyanazon elvek alapján szervezhető meg, mint a gyártás; ugyanezek az intézkedések ott elegendőek.



Az egyes munkahelyeket is alapos vizsgálatnak vetjük alá. Egyre kisebb sorozatok esetén is érdemes már nemcsak szerszámokkal, hanem gépekkel, akár célgépekkel segíteni a munkavégzést. Rezgőadagolók, végálláskapcsolók, állványok, matricák, munkahengerek, csavarbehajtók, szegecselők, végálláskapcsolók, érzékelők, kalibrálók, vészleállítók stb. segítségével már havi néhány ezer darabos műveletvégzést is érdemes – akár helyben tervezett és kivitelezett – félautomata gépekre tenni. A japánok ezt nevezik „jidoká”-nak, **minimális emberi közreműködést igénylő automatizálásnak**. A hazai KKV-k számára egyelőre ennek az elterjesztése a reális cél, nem a méregdrága teljes robotizálás.

Ha valaki beszállító szeretne lenni egy multinál, akkor első alkalommal döbbenet tapasztalja, hogy 3-5 évre előre megadnak egy árcsökkenési tervet. Például évi -2%-ot. Ez azt jelenti, hogy folyamatosan kell csökkenteni a normaidőket. Gépesítéssel, más technológiára átállással, kreatív ötletekkel. Magyarán az egész cégnek át kell állnia a Magyarországon annyira utált folyamatos változásra. S a változás nem elég: az eszünket is használni kell közben. Lehetőleg mindannyiunk eszét.

Ehhez kidolgoztunk egy olyan csomagot, amely **segít elterjeszteni és fenntartani a folyamatos változás kultúráját**. Ennek része a dolgozóktól, csoportvezetőktől, műszakiaktól érkező **újítások (japánul „kaizen”)** kezelése, a körülményes elméleti megfontolás helyett a **gyors cselekvés**, kipróbálás gyakorlata (és ehhez pénzügyi keret biztosítása), az üzemi körülmények közötti próba, a problémák feltárására az **„5 miért?”** és a **„halszálka” módszer** alkalmazása, illetve a gyors visszacsatolással rendelkező **PDCA ciklus** használata. A vezetők erre történő oktatásával vezetjük be a cégbe ezt a gyártási kultúra váltási csomagot – ha igényli a megrendelő. A dolog kulturális konfliktusokkal jár (sajnos a magyarok rettenetesen szeretik a biztonságot, amit a változatlanságban vélnek megtalálni) és néha bölcsebb inkább egy következő 91-es ciklusra hagyni ennek a bevezetését, vagy első alkalommal csak néhány elemét bevezetni.

Mindig elvégzünk egy **TPM (Total Productivity Maintenance) veszteség elemzést**. Ennek része az olyan veszteségek feltárása, mint a meghibásodás, átállás, szerszámcsere, indítás, mikroleállítás, üresjárás, sebességvesztés, újra megmunkálás, selejt, anyag, energia, szerszám, segédanyag stb. Megfigyeljük és javaslatot teszünk a legfontosabb, legnagyobb értékű gépek, eszközök, termek jobb kihasználtságára (**OEE = Overall Equipment Effectiveness**).

Az engedélyezett selejt százalék ideális értéke közelít a nullához. Talán az 1 ppm (azaz egy millióból egy darab) még elfogadható. Ehhez olyan eszközöket javasolunk használatba venni, mint az automatikus gép leállítás selejt gyártás helyett, a gyártási műveletet követő azonnali méretellenőrzés, illetve a **minél kisebb tűrések elérése**. Ennek egyik lehetséges eszköze a Tagochi-féle veszteség függvény és az SPC (Statistical Process Control) alkalmazása. Szeretünk jogot adni minden munkásnak, hogy akár egy nagy gépsort is leállíthasson, ha azt látja, hogy az selejtet termel.

## Milyen írásos dokumentumokat készítünk el?

Minden változás javaslatunkat írásban is elkészítjük. A közös munka során kapott szöveg javaslatokat jobbjítjuk. Az elemzéseket táblázatok és grafikonok formájában mutatjuk meg. Egyes javaslatokhoz vázlatrajzok is tartozhatnak.

## Miért éri meg Önöknek ezt a szolgáltatást megrendelni?

Itt csücsülünk Magyarországon egy 500 millió fős, a világ egyik legmagasabb fizetőképességével rendelkező piacának kellős közepén. Mégis, a magyar KKV-k képtelenek ezt a kedvező helyzetet kihasználni. Ennek egyik – ha nem a legfontosabb – oka, a termelési kultúra elmaradottsága. Első alkalommal az itt felsorolt rengeteg teendőt nem lehet végigcsinálni, de 3-4 alkalommal visszatérve ezekre, **radikális javulást, akár a gyártási termelékenység (=egy termelési dolgozóra eső hozzáadott érték) megduplázását is el lehet érni.**

## 100 Mozdulat elemzéses norma kiszámítás tréning

A gyártási és adminisztrációs eljárások hatékonyságának a kulcsa, hogy azokat meghatározott időn – az ún. normaidőn – belül kell elvégezni. Hagyományosan ezt mérni szokták stopperórával. Ám a stopperórás mérés csak már meglévő, felszerszámozott munkahelyek esetén hajtható végre és nem lehet különféle elrendezéseket előre megvizsgálni. A mérés alatt a munkás igyekszik lassítani a munkát és felesleges mozdulatokat is tesz bele. Örökös vita tárgya ezután, hogy jó volt-e a mérés vagy sem? A munkáltató lazának, a munkás szigorúnak fogja tartani a mérés alapján kialakított normát.

### Lehet-e számítani a normát?

Szerencsére az üzemgazdaságtan fejlődése folyamatos és ma már többféle – mozdulatok, mozdulatsorok elemzésén alapuló – tudományos munkaidő szükséglet számítás áll rendelkezésre. Mi az Effectsysnél ezek közül az angolszász országokban népszerű **MOST (Maynard Operating System Technique)** rövidítéssel jelölt eljárást használjuk. Ami mindjárt négyféle eljárás: a nagyon rövid (MiniMOST®), a rövid-közepes (BasicMOST®) és a hosszú (MaxiMOST®) munka ciklus idejű eljárásokat, valamint az adminisztrációs munka időnormáinak számítását segítő AdminMOST™ eljárást tartalmazza. A MOST egyike az ún. "Predetermined Motion Time System" (angol rövidítéssel PMTS), azaz **előre meghatározott műveleti idő rendszereknek**. Azon alapszik, hogy folyamatos munkavégzés közben az ember ugyanazokat a mozdulatokat ugyanannyi idő alatt hajtja végre. Gyors, kényelmes és meglehetősen pontossággal (5-20% hibán belül) képes elkészíteni az átlagos képességű munkásra szabott normát. **A világon a nagy szakszervezetek mindenütt elfogadják az így számított normaidőket.**

Külön előnye még az elemzéseinknek az, hogy nemcsak egy adott elrendezés normaidő számítására képes, hanem bizonyos **elképzelt változtatások, szerszámok, befogó sablonok várható normaidőre gyakorolt hatását is lehet vele elemezni** – még mielőtt drágán elkészítenénk az új szerszámokat, befogó sablonokat. Így a beadott újítások, kaizen javaslatok is objektíven, igazságosan bírálhatók el. A következő táblázat egy – több munkaállomáson összeszerelésre kerülő – autó légszűrő ház szerelésének az első munkaállomását tünteti fel. Ez az elvégzendő munkák normaidőt elemző, kiszámító táblázata.

Effectsys PMTS (Predetermined Motion Time System) elemzés													Ügyfél:		
A művelet leírása													autó légszűrő szerelés		
Vonatközlő dokumentumok													I. munkaállomás		
Ssz.	Művelet sor	Fog			Teszt			Pályamozgás			Szerszám	Vissza	TMU	Gyakoriság	Összesen
		A	B	G	A	B	P	M	X	I	F/L/C/S/M/R/T	A			
1	a nagy dobozból kivesszi a szűrő fedelét és az asztalra rakja	3	6	1	0	0	1					0	110	1	110
2	behelyez egy O gyűrűt a szűrő fedélbe	1	0	1	1	0	3					1	70	1	70
3	jobb kézzel megfogja a csavarhúzó	1	0	1	0	0	0					0	20	1	20
4	bal kézzel megfog egy kis gumi bakot és egy szívacscon benedvesíti szappanos vízzel	1	0	1	1	0	1					0	40	4	160
5	a kis gumi bakot a szűrő fedél egyik nyílásába helyezi és a csavarhúzóval a helyére nyomja	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	1	70	4	280
6	felemeli a szűrő házat az asztalról és megfordítva azt a kezében tartja	1	0	1	0	0	0					0	20	1	20
7	egy másik nagy dobozból kivesszi a légszűrőt és beleteszi a szűrő házba	3	3	1	1	0	1					0	90	1	90
8	kb. 10 db kétoldalas, ujjakkal történő nyomkodással beleilleszti a szűrő gumi tömítését a szűrő fedél vajatába	0	0	0	0	0	3					0	30	10	300
9	az előszerelt szűrő fedelet a következő munkahelynek átadó polcra helyezi	3	3	1	1	3	1					3	150	1	150
													Összesen		1200
													Másodpercben		43,2

A PMTS számítások sorozatgyártásban használatosak. Egy-egy óra normaidő elemzése – függően az elvárt pontosságtól – még gyakorlott, évek óta ilyen elemzéseket végzők esetén is, 5...35-ször annyi időt vesznek igénybe, mint a tényleges gyártási idő. S az elemző egy drága bérű mérnök, nem egy összeszerelő munkás. A következő táblázat egy ajánlás arra, hogy milyen gyakorisággal előforduló műveleteket érdemes és hogyan (melyik eszközzel) elemezni.

Azonos műveletek heti száma	Műveletek hosszúsága	Példa	Melyik PMTS elemzést használjuk?
<5	bármekkora	Havi gép karbantartás	Nem érdemes elemezni
5-25	>5 perc	14 raklapos teherautó lepakolása targoncával	MaxiMOST
	<5 perc	Teherautó plató lesöpörése <b>vagy</b> riasztó bekapcsolás és főkapu zárás	Nem érdemes elemezni
25-150	>1 perc	Raktárból alkatrész kihozása műhelybe <b>vagy</b> csőcsontok hegesztése lemezre <b>vagy</b> jogszabály kikeresése ügyfélnek jogtárból és email-en elküldése	MaxiMOST
	>20 sec és <1 perc	Munkalap előkészítése, letisztítása a következő munkához <b>vagy</b> érkező áru bevételezése raktárba <b>vagy</b> egy tételes számla megírása	BasicMOST
	<20 sec	Autó elindítása <b>vagy</b> igen/nem-mel megválaszolható kérdés megválaszolása telefonon <b>vagy</b> pénztárblokk kinyomtatása és átadása	Nem érdemes elemezni
150-1500	>5 perc	Az egyik 200 t-s présgép szerszám cseréje <b>vagy</b> építkezésen kis konténer daruzása a 10. emeletre <b>vagy</b> férfi haj mosása és lenyírása	MaxiMOST
	>20 sec és <5 perc	Kenyérpírító összeszerelése <b>vagy</b> mágneskapcsoló felszerelése és bekötése villamos vezérlőszekrénybe <b>vagy</b> vevő kiszolgálása pultnál	BasicMOST
	<20 sec	Két vezeték összeforrasztása <b>vagy</b> présgéppel szerszámban hajlítás/lyukasztás elvégzése alkatrészben <b>vagy</b> pékségben tészta mennyiség kimérése mérlegen	MiniMOST
>1500	>40 sec	Szerelő szalagon érkező gépkocsi vázba az ülések beszerelése <b>vagy</b> hegesztett acélszerkezet homokfúvása rozsdátlanítás céljából <b>vagy</b> repülőgép utas fogadása jegykezelő terminálnál	BasicMOST
	<40 sec	Konveijeron érkező alkatrész lefújása festékkel <b>vagy</b> hegesztési varrat ultrahangos ellenőrzése <b>vagy</b> nyomtatott áramköri lapra alkatrész kézi beforrasztása	MiniMOST

A táblázat határai nem élesek, s ezért az egyes kiválasztási kritérium határok közelében indokolt lehet mást (pontosabbat vagy egyszerűbbet) választani, vagy akár az elemzést is elhagyni. Ám vegyük észre, hogy **még az egyedi gyártásban is** gyakran előfordulnak olyan alkatrész, részegység, szerelési művelet elemek, amelyek gyakorisága már elérheti az elemzésre érdemes mértéket! Az

egyedi gépgyártást is érdemes olyan kisebb házi szabványos elemekre felbontani, amelyek hatékony műveletvégzését kialakítottuk, benormáztuk és amelyekből az egyedi gépet szinte teljesen felépíthetjük!

A „nem érdemes elemezni” tevékenységek idejét is megmérhetjük stopperórával, így arról is lehet fogalmunk, hogy kb. mennyi ideig tart! Gépkészítő esetén akkor érdemes a következő gépi ciklust előkészítő kézi műveletek végrehajtási idejét számítani, ha azok meghaladják a gépi ciklusidőt. Ám ha valaki több gépet kezel, vagy az üresjáratú időben egyéb tevékenységet is elvégezhetne, akkor ennél kevesebb esetén is fontos elemezni!

**Az Effectsys PMTS eljárás vegyíti a MOST normaidő számítási módszert a "lean" gyártási módszerekkel.** Azaz nemcsak megnézzük, elemezzük és kiszámítjuk egy adott munka időszükségletét azzal a módszerrel, ahogy azt most végzik, hanem javaslatokat is teszünk olyan változtatásokra, amelyek hatékonyabbá, gyorsabban elvégezhetővé, kevesebb utólagos ellenőrzéssel, javítással járóvá teszik a műveletsort. Gyakran javasolunk

- egyszerű kis szerszámokat,
- állványokat,
- szerelő sablonokat,
- gyors szorítókat,
- kisgépeket,
- helyeket és szinteket jelölő felfestéseket,
- tároló polcokat, dobozokat, fiókokat
- egymást követő munkahelyek U alakú cellás elrendezését stb.

amelyek segítségével termelékenyebben végezhető el az adott művelet. Külön előnye a norma számításnak, hogy a gyártó cellákban egymást követő folyamatok korrekt normaidejének ismeretében **a folyamatok és gyártási idők könnyen kiegyensúlyozhatók.** Így nem fordul elő az eset, hogy az egymást követő munkahelyek egyikén lazsálnak, a másikon meg szenvednek s sok munkától.

Minden elemzésre kerülő már meglévő műveletsorról több irányból videofelvételt készítünk. Ezt utólag elemezzük, kiszedjük belőle a felesleges elemeket és kiszámítjuk a végrehajtáshoz szükséges normaidőt. Ezután végiggondoljuk, milyen változtatások lennének célszerűek és kiszámítjuk azoknak is az elvégzési idejét. Ha az új szerszámok, eszközök ára kisebb, mint az éves munkabér megtakarítás, akkor érdemes beruházni!

Nagyon fontos megérteni, hogy nemcsak az adott munkahely elrendezésével, hanem **a munkakörülmények megváltoztatásával is lehet javítani a normaidőket.** Azaz

- ha folyamatos a nyersanyag, alkatrész beáramlása a munkahelyre,
- ha van elegendő hely ezek rendezett tárolására,
- ha van információ arról, hogy milyen műveleteket hogyan kell velük végezni és hányszor,
- ha az elkészült félkész vagy késztermék elszállításra kerül,

- ha a szerszámok, mérőeszközök, vezérlő számítógépek jól karbantartottak és működőképeseek stb.,

akkor a normaidők is javulnak.

A munka művelet begyakorlottsága kb. az ezredik elvégzése után teljes. Azaz ettől kezdve már csak folyamatos újításokkal (japánul: kaizen) tudjuk tovább csökkenteni a normaidőket. Az újítás (kaizen) objektív elbírálásához **a korábban számítással elkészített időnorma elemzésben csak néhány sort kell kicserélni és máris látszik, hogy van-e értelme a változtatásnak.**

## Mit csinálunk?

**A normaidő számítását célszerű elsajátítani legalább két embernek a cégben** (így egymást tudják helyettesíteni). Ha van normás, akkor általában lényegesen lehet csökkenteni a létszámot, javítani a határidő megtartást, a termelés tervezhetőségét, programozhatóságát, illetve felpörgetni az újítások gyors és objektív elbírálását. Cégünk vállalja, hogy

- két (nagyobb cégekben 3-4) Önök által választott,
- 20-50 mozdulatelemes normaidő kiszámítási példán keresztül megtanítja
- az Önök által kijelölt, a teljes létszámuk maximum 4%-át kitevő mennyiségű, de legalább 2 embert

az Effectsys PMTS használatára. **A műveletekről videófelvételt készítünk** és utána annak közös elemzésével mutatjuk be a rendszer helyes használatát. Az Effectsys PMTS a MOST rendszeren alapul, de a lean eszközök használata miatt azon is túlmutat. **Magyar nyelvű BasicMOST jegyzetet adunk** és megadjuk a további MOST szakirodalom beszerzési lehetőségét (~50eFt-ért lehet megrendelni angolul).

## Miért éri meg Önöknek ezt a szolgáltatást megrendelni?

**Normák nélkül vállalkozni lehet, csak nem érdemes, mert nem leszünk versenyképesek.** A mai magyar KKV zöme azért nem tud becsatlakozni az európai munkamegosztásba, mert a hatékonysága, termelékenységége meg sem közelíti a kialakult követelményeket. Ennek egyik fő oka, hogy még el sem kezdték elemezni a saját termelő tevékenységüket és hozzá sem kezdtek sem a méréshez, sem az azt követő javításhoz.

Az elemzés első része a normák képzése. Ám ezt a legjobb nem a jelenlegi rossz, nem hatékony gyakorlat megmérésével konzerválni, hanem mozdulatelemzéssel elemezni és rögtön nekiállni a javításnak. Ha pontosan látjuk, hogy egy-egy művelet mennyi időből áll, máris látjuk, hol megy el sok idő, mit kellene eszközökkel segíteni, hogy az gyorsabb, hatékonyabb lehessen.

**10-20 fizikai munkásra nem túlzás egy normást alkalmazni.** Ha ez a normás nemcsak kiszámolni tudja a normaidőt, hanem – az Effectsys PMTS-re kiképzése következtében – értékes javaslatokat is tesz lean stílusú fejlesztésre, illetve a munkások ötleteit is segít továbbfejleszteni, kivitelezni, akkor 2-3 éven belül Önöknél is elérhető a nemzetközi versenyképesség.

## 110 Munkatárs fejlesztés első fokozat

**Mi is az a munkatárs fejlesztés? Egy folyamat, amiben a munkatársai hasznosabb tagjává válnak a cégnek meg a társadalomnak.** Egy cég versenyképességért sokat tud tenni a megfelelő mennyiségű tőke és a gépek, de a legtöbbet a benne dolgozó emberek tehetik. A modern vállalatban ezért minden cég egyik legfontosabb kincse, a benne dolgozó emberek

- tudása,
- szorgalma,
- lojalitása,
- tisztessége és
- kreativitása.

Szerencsére **mind az öt tulajdonság fejleszthető**, így miért ne tennénk így? Tudjuk, hogy elterjedt arra várni, hogy majd a másik cégben fogják ezt megtenni és mi majd akkor jól „átcsábítjuk” azt az embert, aki már „kész van”, és akkor nem kell erőfeszítést tenni. Ám ez a nagy sült galamb várás országosan rendkívül elterjedt, és emiatt olyan gyenge a felvételre várakozó munkaerő minősége. Másrészt ez a fejlesztés egy soha véget nem érő folyamat, „kész ember” nincs. S aki megkapja a munkahelyén a fejlődési lehetőséget, az nem megy át más céghez. Szóval nincs mit tenni, **ha jobb munkatársakat szeretnénk, neki kell látni őket fejleszteni.**

### Mit csinálunk?

Elég pontos képünk van arról, milyen az a munkahely, ahol az emberek szívesen dolgoznak, s ahol lehetőségük van a személyiség fejlődésre. Ennek legfontosabb elemei a következők:

- emberszámba vesszük a beosztott munkatársakat is, nemcsak utasításokat és szabályokat kapnak, hanem magyarázatot is, hogy mi, miért történik
- a munkahelyek nem unalmasak, rendszeresen van bennük olyan szellemi és fizikai kihívás a benne dolgozó részére, amit élvezni tud, illetve új, más munkaköröket tanulhat meg
- tudjuk, hogy mindenki szunnyad valami olyan – a cég közössége számára hasznos – tulajdonság, amelyet csak meg kell találni; ehhez használjuk a domináns-kapcsolatépítő-támogató-elemző korongot
- a vezetők példát mutatnak, jól szerveznek, odafigyelnek az embereikre, a családi gondokat is segítenek megoldani és nem tarják meg maguknak az élvezetes, változatos munkafeladatokat, hanem kiadják a beosztottaiknak, valamint rendszeresen motiválnak
- a cég minden hónapban időben adott alapfizetéssel és juttatásokkal gondoskodik a munkavállalói és családjuk biztonságáról
- minden munkahelynek van mért teljesítménye és egy azzal többé-kevésbé arányos igazságos teljesítménybér eleme

- a munkahelyek nem teszik tönkre az ember egészségét, a munkavédelmi előírások szigorúak és meg vannak tartatva
- a munkahelyen az emberek nem csesztetik egymást, hanem inkább segítik; tisztesség, egymás megbecsülése és az asszertív magatartás a jellemző
- a vállalat támogatja a munkatársak tanulását, szakmai tapasztalatszerzését, egészségmegőrzését, rossz szokásokról leszokási szándékát, jó szokások kialakítási szándékát
- rendszeresek a vállalatban az alkalmi team munkák, amelyekbe szinte mindenki bekerülhet
- a cég nemcsak a szűken vett cégen belüli ügyekkel foglalkozik, hanem a közjóra és a társadalomra is figyel, azt is segíti

Készítettünk egy **belső „rendszer váltó” brosúrát**, amely – a fenti pontoknak megfelelően – leírja, hogy a cég milyenné kíván válni a jövőben. Ezt a brosúrát a cég tulajdonosával és ügyvezetőjével a stratégiai tervnek megfelelően a cégre szabjuk, példáit a cég életében előfordulóakra alakítjuk.

Ezután tartunk a rendszer váltó brosúra iránti **érdeklődést felkeltő rövid kis előadást** a cég összes dolgozójának (nagy létszám esetén több csoportban). Utána mindenki személyesen kap egy példányt a brosúrából, hogy barátkozzon vele. Ezzel a coaching legjobb gyakorlata szerinti munkaszervezést, az ún. coaching alapú szervezetet kezdjük megvalósítani.

A következő lépés 3-5 (nagyobb cégekben 6-15) olyan ügyvezetői utasítás kidolgozása és életbe léptetése, amely segít abban, hogy a brosúrának megfelelő viszonyok alakuljanak ki a cégben. Ilyen például a viselkedési és öltözködési kódex, a károk és kártérítések leírása, új belépők mentorálási szabályai, s különféle olyan szabályok írásos kialakítása, amelyek korábban belső konfliktusokat okoztak. Ilyenek például: munkaidő, szabadságot, panaszkezelés, gépjárművek igénylése, túlóra elrendelés, munkaidő keret kialakítás stb.

A „kiégés” megelőzésére megmutatjuk, hogyan alkalmazhatja a személyzet és a vezetők a szupervízió módszerét. Ez egyfajta személyközpontú akció tanulás, amely segítségével a rosszul értelmezett munkahelyi szerepeket helyes erények begyakorlásával cseréljük fel. Ez a személyiség egyfajta viselkedési kompetencia fejlesztése. Megmutatjuk a munkatársaknak, hogy tekintsenek egyfajta külső szemüveggel a konfliktusokra, hogyan elemezzék és értelmezzék a történéseket, hogyan kerüljék el a szorongást, hogyan csökkenték a stresszt prioritások kijelölésével, s hogyan töltődjenek fel és ériék el ismételten a lelki egyensúlyukat.

Végül elkészítjük a személyre szabott karrier és személyiség fejlesztési értékelési rendszert, aminek minden munkavállaló részese. Ezt éves terv célkitűzésekkel és negyedéves értékelő fordulókcal tanácsoljuk üzemeltetni. Ennek az első (indító) fordulóját személyes jelenléttel segítjük minden egyes dolgozónál – ahol az új rendszerrel kapcsolatos kérdéseikre is választ adunk.



## Milyen írásos dokumentumokat készítünk el?

A rendszerváltó brosúrát, különféle céges ügyvezetői utasítás javaslatokat a szükségleteknek megfelelően, valamint a szupervízió és az éves értékelés módszer rövid leírását.

## Miért érdemes Önöknek ezt a szolgáltatást igénybe venni?

A szolgáltatásunkkal elindítunk egy kívánatos folyamatot, egyfajta „rendszerváltást” a dolgozókkal kialakított kapcsolatban. Ha folytatják, amit mi elkezdünk, akkor a cégben dolgozóknak javulni fog a tudása, a szorgalma, a lojalitása, a tisztessége és a kreativitása. Az a tapasztalatunk, hogy ez külső segítség nélkül nem megy. A dolgozók egyszerűen nem hiszik el a saját vezetőiknek, hogy meg fognak változni. Viszont ha végigviszik segítségünkkel a változást, az **a következő években további 5-10%/év termelékenységi pluszt képes adni!**

## 111 Munkatárs fejlesztés második fokozat

A második munkatárs fejlesztési fokozat tovább viszi azt a folyamatot, amit az elsőben elkezdtünk. Továbbra is az a cél, hogy a cégünkben dolgozó emberek tudása, szorgalma, lojalitása, tisztessége és kreativitása javuljon. Ebben a fokozatban külön hangsúlyt fektetünk a csoportmunkára, a tanulásra és a fegyelemre. Felmérések alapján a magyar munkahelyek 60%-ában magas és extrém magas a stressz, s mindössze 6% az olyan munkahelyek száma, ahol a stressz mértéke normálisnak tekinthető.

## Mit csinálunk?

Ebben a fokozatban egy újabb brosúrával lépjük meg a munkatársait. Ezt is – a „rendszerváltóhoz” hasonlóan – előzetesen a tulajdonossal, cégvezetővel a vállalatra szabjuk. Ennek a – viselkedési kódexnek nevezett – brosúrának a főbb fejezetei a következők:

- erkölcsstani alapozás, az egyéni és közösségi létzónák leírása, valamint hogy az egyes létzónák milyen követelményeket támasztanak velünk szemben és hogy ezeket hogyan lehet összehangolni
- hogyan kell együtt dolgozni csoportban, miként lehet kreatív folyamatokat csoportosan elvégezni (brainstroming, De Bono 6 kalap módszere), team kiválasztás és vezetés elvei, belső konfliktusok helyes kezelése
- időgazdálkodási alapismeretek, hogyan váljunk hasznosabb tagjaivá a cégnek és a társadalomnak, saját állapot felmérése és mit kell tenni ahhoz, hogy ez javuljon, milyen erények elérésére van szükségünk
- tanulási alapismeretek, hogyan lehet a tanultakat alkalmazni, begyakorolni, tanulószoba és könyvtár felépítése cégekben, szókinccs fejlesztése, miért kell életünk végéig tanulni
- egyéni gondolkodás szisztematikussá tétele, saját kreativitás fejlesztése (9\*9-es mandala módszer), önkifejezés

- fegyelem és fegyelmezési fokozatok, emberséges és megértő bánásmód mellett hogyan javul mégis a fegyelem
- hosszabb távon céghez lojális emberek részesítése a cég osztalékából, mint egyfajta nyugdíj kiegészítés (ezt a fejezet akkor marad benne, ha a tulajdonos ezzel egyetért)
- pszichometrikus diagnosztikával megmérjük a dolgozók attitűdjét a céghez, a munkához, a saját vezetőjéhez, csoportjához
- elvégzünk egy szociográf felmérést a munkatársak felszíni és felszín alatti kapcsolatairól

Mielőtt a brosúra kiosztásra kerülne, tartunk egy érdeklődést felkeltő előadást, és csak utána adjuk oda a dolgozóknak. Utána felmérjük, hogy milyen újabb ügyvezetői utasításokra van szükség ahhoz, hogy a brosúrában leírt dolgok a cégben megvalósuljanak. 2-3 (nagyobb cégekben 4-10) ilyen utasításra előre megfogalmazott javaslatot is teszünk. Ebben a fejlesztési fokozatban olyan utasítások szoktak születni, mint például a team munka szabályozása (toborzás, vezetés, célkitűzés és jóváhagyás, határidő és költségkeret, kiértékelés), munkaidő gazdálkodással kapcsolatos jelentési kötelezettségek, tanulószoba és könyvtár alapítási és használati szabályai, az együttélési szabályokat megszegőkkel szemben alkalmazható fegyelmezési fokozatok, milyen eszközöket kap a vállalat dolgozója saját maga fejlesztésére, milyen elvárások vannak a cég dolgozóival szemben, amikor cégen kívül tartózkodnak, hogyan támogatja a cég a családos embereket stb.

Végül az első fejlesztési fokozatban kialakított negyedéves egyéni értékelés rendszerében személyesen segítjük a cég minden egyes dolgozójával az éppen aktuális negyedéves kiértékelés elvégzését.

## **Milyen írásos dokumentumok készülnek?**

A viselkedési kódex brosúra és különféle céges ügyvezetői utasítás javaslatok a szükségletnek megfelelően. Átadjuk a diagnosztika összesített eredményét, illetve a szociográfot is, amelyek jól jelzik, hogy a cégben dolgozók meddig jutottak el ezekben az emberi kapcsolatokban.

## **Miért éri meg Önöknek ezt a szolgáltatást tőlünk megrendelni?**

A szolgáltatásunkkal folytatjuk a hatékony változást a munkavállalók viselkedésének alakításában. Ezzel tovább javul a munkatársaik tudása, szorgalma, lojalitása, tisztessége, kreativitása és együtt dolgozni tudása. Vannak cégek, ahol egy-egy zseniális karizmatikus alapító-vezető hatására ez bekövetkezik, de ez ritka, mint a fehér holló. Ezért célszerű (ebben is) a külső segítség kérése. Ha végigviszik segítségünkkel a változást a saját munkatársaik fejlesztésében, az **a következő években újabb 5-10%/év termelékenységi pluszt kaphatnak!**

**Az Effectsys katalógust összeállította:**

Polló László vezető tanácsadó

(70) 562 73 45

[lpollo@effectsys.hu](mailto:lpollo@effectsys.hu)

**Elérhetőségünk:**

**Honlap:** <http://effectsys.hu>

**Cégünk neve:** Liliüm Konzultáns Kft. (alapítva 2003-ban)

**Elérhetőségünk:** 2089 Telki, Völgy utca 17-19.