

## VIII. VEZETŐI BEST PRACTICE FÓRUM

### TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT

#### Eredményesség – Hatékonyság - Elkötelezettség

2020. február 28.

A Fórum célja a jó vezetői gyakorlatok és tapasztalatok megosztása és a hazai vezetési kultúra fejlesztése. Már a Fórumra toborzó meghívó is leszögezte, hogy TÉR kell a munkaerő megtartásához, vagyis Teljesítmény-Értékelő Rendszer!

Frissen festett öltözőhelyiség? Nőnap virágcsokor? Rengeteg mindent teszünk a fluktuáció csökkentéséért. Az ötleteink viszont lassan elapadnak, miközben a munkaerő továbbra is gyorsabban továbbáll, mint szeretnénk. Ugorjunk egyet: TÉR, azaz Teljesítmény-Értékelő Rendszerek. Célkitűzések év elején, jó esetben egy évközi „kötelező ránézés”, év végén pedig értékelünk. A legtöbb cégnél így működnek – de működnek-e valóban? Tapasztalatunk szerint gyakran csak formálisan: a vezetők nem értik a hasznukat, s nem teszik bele a szükséges energiát. Vagy, ha létrejön a személyes megbeszélés év végén, arról beszélünk, ki volt a hibás, amiért nem értük el a célokat.

Fluktuáció és TÉR: mi a közös bennük? Első ránézésre az, hogy mindkettő nyűg mind a vezetésnek, mind a HR-nek. Másodikra viszont egy jól működő TÉR olyan áttörést hozhat a munkaerő megtartásában és a munkahelyi elégedettségben, amelyet a frissen festett öltözőhelyiségek sora sohasem. Ráadásul, messze olcsóbb és a hatása is tartósabb!

Mi kell ehhez? A legtöbb cégnél először is szemléletváltás: ne a munkatársak elégedettségét, még csak ne is az elkötelezettségét, hanem a flow-ban tartását célozzuk meg. Azaz, mi lenne, ha idejük egyre nagyobb részét olyan feladatokkal töltenék, amiben örömmel merülnek el, és a nap végére feltöltődnek energiával ahelyett, hogy lemerülnek a stressztől?

TÉR KELL A MUNKAERŐ MEGTARTÁSÁHOZ

Idézzük fel, mi kell a flow-állapothoz:

1. Jelentőségteljes és vonzó feladatok
2. A kihívás illeszkedik a készségekhez
3. Rendszeres, időben történő visszajelzés
4. Fókusz

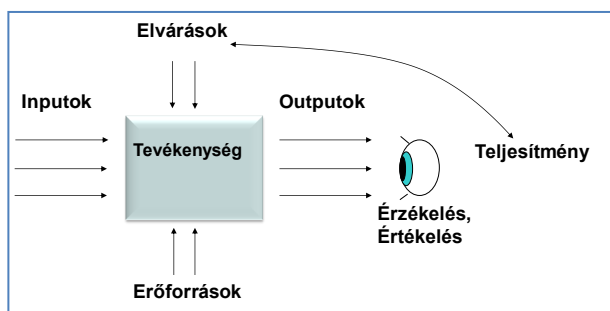
Ezek a tényezők – nem véletlenül - nagy átfedést mutatnak azzal is, ami az Y-Z generációt motiválja. A jelentőségteljes feladatokat a célokból tudjuk levezetni úgy, hogy az vonzó legyen az egyén számára. A kihívás mértéke olyan kell legyen, hogy az illető kézben tudja tartani a feladatot, mert a kontroll-

érzet hiánya csak a stresszt növeli. Ha ehhez nem rendelkeznek még a kellő készségekkel, a TÉR-en belül lefektethetjük az ehhez szükséges fejlesztési folyamatot, a rendszeres visszajelzések ehhez is szükségesek. A munkatársi „fókusz” egyik előfeltétele az érzelmi biztonság: a beosztott érezze, hogy vezetőként támogatjuk erőfeszítéseit, a sikerét akarjuk. A visszajelzések ebben is segítenek.

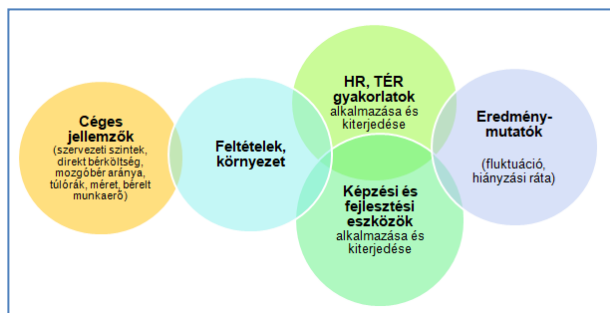
Hogyan tud jól működni?

Mindez elvileg vezetői egyszerűség. Gyakorlatilag ritkán működik jól – túl nagy a nyomás a vezetőkön ahhoz, hogy mindezt folyamatosan szem előtt tartás, majd következetesen végig vigyék a folyamatot. A kiválóság kulcsa pedig ezen a területen is a jól működő folyamatokban rejlik; a TÉR ehhez adhatja meg a szükséges keretrendszert. A TÉR: egy eszköz, mellyel a cégünk új frontot nyithat a tehetséges munkatársakért, a dolgozói elégedettségért folytatott küzdelemben. Ha jól működtetjük, lesz egy pozitív mellékhatása: csúcsteljesítményre sarkalljuk a munkatársainkat. Ráadásul mindez jóval kevesebbe kerül, mint a legtöbb elégedettséget fokozó intézkedés.

A Fórumot **Dr. Németh Balázs**, a Kvalikon ügyvezető igazgatója nyitotta meg „**HR –TÉR felmérés összefoglalója, eredményei**” címmel. Az indító kérdésre, hogy kinek van teljesítményértékelési rendszere, szinte minden résztvevő feltette a kezét. Arra azonban, hogy ki elégedett a rendszerével, már alig jelentkeztek. Ez is indokolta a konferencia témája iránti élénk érdeklődést. A TÉR alapkérdése, hogyan hozzunk ki minél jobb teljesítményt a kollégáinkból? A TÉR fejlesztése érzékeny pont minden szervezetben. Jó lenne elkerülni az elkövethető hibákat, ezért is érdemes meghallgatni egymás tapasztalatait. A kérdőíves felmérés és a konferencia előadásai ehhez nyújtottak segítséget.



A kérdőíves felmérés a teljesítményképződési folyamatra épült. Ennek kiinduló pontja az elvárások feltérképezése, majd jön a célok lebontása, kommunikálása, mérése, a teljesítmény értékelése, visszacsatolása, az értékelt fejlesztése. Magát a teljesítményt puha és kemény tényezők egyaránt befolyásolják, ezért a kérdések a céges jellemzőktől a környezeti feltételeken, a HR, TÉR gyakorlatokon, a képzési és fejlesztési eszközökön át az eredménymutatókig terjedtek.



A felmérésben összesen 45 vállalat vett részt. A résztvevő vállalatok összesített árbevétele: 1020

Mrd Ft, foglalkoztatottjainak száma pedig 66.500 fő. Az előadás átfogó képet adott a kérdésekre adott válaszokról, tendenciákról. A bemutatott diagramok további részletes elemzését az előadó a résztvevőkre bízta, de a már most levonható tapasztalatok megosztásra kerültek.

A TÉR rendszer alkalmazásának eredményessége szempontjából kiemelt fontosságúak az alábbi feltételek:

- A vezetők nyitottsága a TÉR iránt
- Évközbeni folyamatos visszacsatolás a dolgozók felé
- Objektív teljesítménymérés (KPI-ok)
- Kaptak-e TÉR képzést a vezetők?
- Van-e szöveges meghatározás az értékelési skála fokozataihoz?

A számszerű adatokból néhány összefüggés is megállapítható volt. Például a fluktuációt és a hiányzási rátát csökkenti a következő eszközök alkalmazása:

- Egyéni számszerűsített célok
- Hoshin Kanri, a stratégiai célok lebontása
- Kaizen rendszer
- Rendszeres értékelés (önértékelés és felettes általi)
- Mentor rendszer

Vannak olyan eszközök, amelyekkel csak a fluktuációt tudják a cégek csökkenteni. Ilyenek a karriertervezés, az egységes képzési program, a coaching és a munka közbeni tréning. A TÉR rendszer alkalmazása sori dolgozóknál pedig elsősorban a hiányzási rátát csökkenti. A külföldi cégeknél magasabb szinten és régebb óta alkalmazzák a kompetencia mátrixot, a bónusz rendszert, a kaizen rendszert, az egyéni számszerűsített célokat, a dolgozói elégedettségmérést és az orientációs programot. A felmérés alapján tehető összefüggések, megállapítások:

- A TÉR rendszer eredményes működéséhez idő kell, ez egy öntanuló rendszer, megfelelő szisztematikus fejlesztéssel lehet a legtöbbet kihozni a TÉR rendszerből (PDCA)
- Kell egy egységes keretrendszer és megállapodások a rendszerben résztvevőkkel, rendszeres visszacsatolással
- Ahol régebb óta működik a TÉR rendszer és a teljesítmény alapú bérezés, ott csökken a fluktuáció
- Az értékelési és ösztönzési rendszerrel kapcsolatos változásokra igen érzékenyen reagál a szervezet
- A cégektől, azok mennek el könnyebben, akiknek magasabb a kompetenciája, de ők teremtenek több értéket is, amíg ott vannak, ezért az ő esetükben különösen fontos a megfelelő célmegállapodások, karriertervezés és a visszacsatolás és ösztönzés.

A TÉR felmérés bemutatott eredményeire **Csáki József**, ex. GE vezérigazgató, a Kvalikon partnere adott személyes reflexiókat. A több évtizedes GE-s vezetői múlt után nem volt meglepő, hogy az előadó egy Jack Welch idézettel adta meg előadása alaphangját:

„Időm kétharmadát személyzeti dolgokkal töltöttem a GE-nél. Ebből is legtöbbet a kiválasztás, a személyek fejlesztése és felsővezetőim mentorálása vitte el.” (Jack Welch)

A teljesítménymenedzsment meghatározó környezeti tényezői a cégek többségére hatással vannak. A munkaerőnek csökkenő nyomás mellett, de még mindig keresleti piaca van. Az új generációk belépése a munkaerőpiacra átstrukturálja a HR eszköztárát. A szabadidő felértékelődése egyértelmű szerepet kap a munkahely választásban. A digitalizáció, az Ipar 4.0 előretörése megállíthatatlan globális hatás. A munka- és innováció-alapú értékrend felerősíti azokat a kérdéseket, hogy hogyan növelhető a hatékonyság, és hogyan tartható a magas GDP növekedés?

A Kvalikon által elindított TÉR felmérés szándéka volt, hogy legyen egy átfogó helyzetkép. Ez mutassa meg, mire kell fókuszálni, hogy több teljesítményt hozzunk ki, javítsuk a hatékonyságot, a cég munkaerő megtartó erejét, a légkört. Az előadó személyes tapasztalatai által megerősített jó gyakorlatok, amik segítik a formális értékelés hatékonyságát és szolgálják a szervezeti innovációt:

- A folyamatos visszajelzés, „kapcsolatban lenni” - short-loop feedback
- A nyitott ajtó politikája és a könnyű elérhetőség a személyes jelenléttel demonstrált értékek mentén
- A kollégák karrierjét támogató, segítő, inspiráló vezetői magatartás
- A „talent pool” ill. „high potentials” értékek folyamatos szűrése, számukra fejlődési és karrierutak biztosítása
- A teljesítményértékelés a vezető és a beosztott számára egy, a fejlődési utat meghatározó esemény legyen, ahol az önértékelésnek és a formális megjelenésnek fontos szerepe van
- A lapos szervezet segít
- Karrier lehetőségek a belülről kinevelt kollégák részére (beleértve a rotációt is), ill. a megüresedő állások saját emberekkel való feltöltése
- A TÉR nem egy „one man” vagy „one case” show, ami a vezetőt minősíti
- Az utódlási és megtartási terv megvalósulási színvonala
- Legyenek esélyek a szereplésre, kitűnésre, lehetőségek, hogy „mutasd meg magad” a cselekvő, építő, jobbító, értékteremtő attitűd demonstrálása
- A TÉR a szervezet és az egyének fejlődését, dinamikáját, vitalitását segítő inspiráló tényező → szakmai és vezetői tréning terv

A Profession.hu országos felmérése a dolgozók szemszögéből vizsgálta a jó munkahely szempontjait. A dolgozók több, mint 70%-a elengedhetetlenül fontosnak tartja a feladatkör pontos meghatározását. Több, mint 58%-uk igényli a visszajelzést. A többségnek fontos a bizalmi légkör kialakítása és fenntartása, valamint a hatékony munkahelyi kommunikáció. A legnagyobb kihívások egyike, hogy a dolgozók kevesebb, mint 10%-a vállalna olyan munkakört, amelyben gyakori a stressz és nagyobb a nyomás. Akik már hosszabb ideje dolgoznak feszültséggel járó munkakörben, idővel magasabbá válik a stressztűrő képességük. A vezetők számára a stresszfaktor nagymértékben velejárója a munkájuknak, illetve a fiatal munkavállalók kimondottan tudatosan kezelik ezeket a helyzeteket, elválasztva a munkahelyi és azon kívüli kapcsolataikkal.

Végül az előadó hangsúlyozta a teljesítménymenedzsment célját: Az összhang megteremtése a vállalati célkitűzés és értékrend, valamint az alkalmazottak törekvése között, annak érdekében, hogy hozzuk az üzleti eredményeket, a munkatársak elkötelezettek és elégedettek legyenek.

**Károlyi László**, a Legrand vezérigazgatója előadásában a **„Teljesítmény.... mi a valódi üzemanyag?”** kérdést tette fel. Alapvetően három érintett között kell létrehozni az elköteleződést a teljesítménymenedzsmentben. A tulajdonos, a menedzser és a munkavállaló között győztes-győztes megoldások kellene. A tulajdonosnak is meg kell értenie, hogy az előzetes elköteleződés szerint ki kell fizetni a teljesített bónuszokat a munkavállalóknak, mert egyébként a vezető elveszíti a hitelességét.

Az érintetteket eltérő tényezők mozgatják. Mi van a tulajdonos, menedzser célkeresztjében? Árbevétel, profit, környezettudatos megközelítés és fenntartható működés. Mi van a munkavállaló célkeresztjében? Versenyképes jövedelem, teljesítményarányos jutalom, elismerés, motiváció, önmegvalósítás. A motivációval kapcsolatban fontos tudnunk, hogy mitől leszünk boldogok? A flow akkor kaphat szerepet, ha már megvan a mindennapi betevőnk! A vezetőnek tisztázni kell, hogy mit akar, mit tud és mit kell tudjon a munkavállaló a hatékony munkavégzéshez. Tehát a munkavállalónak is dolga van az egyéni célok meghatározása előtt. Például tisztában kell legyen azzal, hogy mi motiválja? Inkább a magasabb jövedelem vagy az önmegvalósítás irányába menjen? Ha sikerül jó döntést hoznia, akkor akar-e és képes-e ezért tenni?

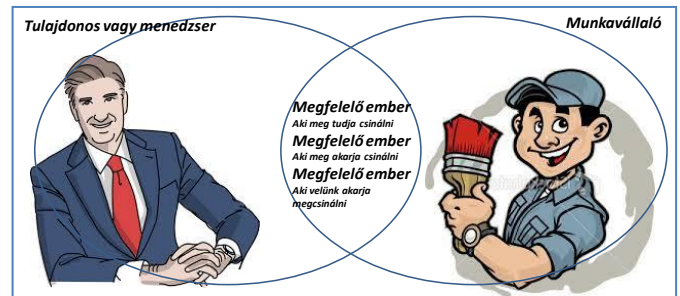
A menedzsernek az a feladata, hogy a vállalati célokat lebontsa a dolgozók számára érzékelhető szintekre. Azonos értékeket kell adnia az azonos szintű munkaköröknek, hogy a különböző munkakörök

Mozgóbér	Vezető	Szakember	Beosztott
Személyes cél	50%	40%	0%
Vállalati cél	30%	40%	80%
Minőségi cél	20%	20%	20%

összehasonlíthatók legyenek. Például a frontban dolgozó értékesítő munkakörben nagyobb a teljesítményarányos mozgó bér (30%) jelentősége, mint a háttérirrodán (15%). A mozgóbéren belül a

vezetők, a szakemberek és a beosztottak eltérő arányban részesülnek a személyes, a vállalati és a minőségi célok szerint.

A Legrand vezérigazgatója szerint nincs általánosan használható TÉR gyakorlat, a működő megoldásokat is folyamatosan fejleszteni kell a környezeti változásokhoz igazodva. Keresni kell a menedzsment és a munkavállalók közötti közös pontokat, amelyek működnek. A közös pontokhoz olyan emberek kellene, akik tudják és a vállalattal akarják a célokat megvalósítani.



A vállalatnak olyan kreatív benchmarkingot kell folytatnia, amelyben elemzi a vásárlási utakat a vevői érdeklődéstől az értékesítést követő vevőszolgálatig. Minden lépésben fel kell tárni, hogy ebben a folyamatban milyen direkt és indirekt módon találkozik a vevő a munkatársainkkal vagy akár partnereinkkel. A vásárlási úton a vevő érzelmeket köt a vásárláshoz, ezért figyelniük kell a munkatársakra, akik ezeken a pontokon élményeket nyújthatnak a vevőinknek. Márpedig olyan munkatárs tud csak élményeket nyújtani, aki egyensúlyban van önmagával, munkájával, életével. Itt már figyelni kell arra is, hogy nem csak a pénzért, hanem az élményért is élünk (munka - élet egyensúly). Ezen a szinten a munkavállalónak motivációra, teljesítményének elismerésére, biztonságra, csapatra és önmegvalósításra van szüksége. Mire kell a vezetőnek odafigyelnie?

- Kell egy hiteles üzleti terv (Bevétel, profit, fenntarthatóság)
- Mi az, amire szüksége van (Megoldás-orientált proaktív működés)
- Megvalósítás, SMART célok (A vezető és a csapat)

Persze az ördög a részletekben bújik meg, személyre szabva!

**Pataki Zoltán**, a Coca-Cola gyárigazgatója és Szendy Zsanett HR vezető a „**Teljesítményorientált, ember központú kultúraváltás**” témáját járta körbe. A Coca-Cola HBC Magyarország két gyáregységében 3 év teljesítménynövekedést követően 2019-ben csökkenés következett be. Ez egy teljesítményorientált, de emberközpontú gondolkodást indított be. Mi történt a szervezeti kultúrában, hogy például az új fehérgallérosok a folyósón nem köszöntek a kékgallérosoknak? Ezek után miért gondolná a nyitott ajtók politikáját hirdető vezető, hogy akad olyan melós, aki váratlanul besétálna az irodájába? A gyárigazgató úgy igyekezett ezt az ellentmondást oldani, hogy hivatalos fogadóórát vezetett be. És megjelentek az első „ügyfelek”, akik hozták a fejlesztendő ügyeket - elkezdődött a kultúraváltás.

A vezetők megfogalmazták a dunaharaszti gyár vízióját. Ennek három pillére a minőség, az emberek és a versenyképesség. A minőség a legjobb termékminőséget jelenti, vagyis ne legyen probléma a piacon. Az emberek elkötelezett csapatot és a tehetségek fejlesztését foglalja magában. A versenyképesség pedig a „Legversenyképesebb gyár a CCH csoportban” cím elnyerésére fókuszál. Ezen célok eléréséhez az eddiginél sokkal erőteljesebb tudásmegosztásra van szükség. A gyárigazgató az embereket, nem pedig a vezetőt állítja a kultúraváltás központjába, mert ez nem egy „one man show”! Folyamatosan keresik, hogy mit ünnepelhetnének meg közösen az emberekkel. Amikor ünnepelnek vagy rendszeres negyedéves gyári fórumokat tartanak, akkor megállítják a gyárat és kötetlenül beszélgetnek az emberekkel egy-két órát, még ha nem is minden téma kényelmes. Fejlesztik a fizikai munkakörnyezetet: mobil léghűtőket, új öltözőszekrényeket és munkavédelmi cipőket vásároltak, felújították a teakonyhát, nyári teraszt építettek.

A munkaerő piacon egyidejűleg van munkaerőhiány és jelentek meg a leépítésekről szóló hírek is. Tavaly nehezen indult a nyári szezon a CCHBC számára, esett az eső és alacsony volt a megrendelés, könnyen lehetett munkát találni más cégeknél. A HR ma már újra azt tapasztalja, hogy küzdelem új munkavállalót behozni a gyárba és megtartani. A fluktuáció 41% országosan, a CCHBC-nél 17,6%. Az új munkaerő kiválasztásának időtartamát a kékgalléros pozíciókban 2018-ról 2019-re 56 napról 34 napra csökkentették. Min múlik az új munkaerő megtartása? A CCHBC-nél a próbaidő alatti fluktuáció elsődleges mozgatórugója a befogadás-érzet hiánya.

A versenyképesség javításában a versenyképes bérezés mellett egyre inkább elsődleges igényként jelenik meg a munka-magánélet egyensúlya, a műszakbeosztás és az elvárt túlmunka a munkáltató kiválasztásánál. Az online szervezet teljesítménymenedzsmentjének jellemzői a folyamatos teljesítmény-visszajelzés (havi és negyedéves), valamint a karrier és utánpótlás-tervezés. Az offline szervezet esetében pedig az éves teljesítmény-visszajelzés, a karrierutak és a fejlesztési programok.

Bevezették az elkötelezettségi indexet, amivel a gyár víziójának megvalósítását mérik. Ez a mutató 6 tényezőt foglal magába:

1. Munkatársaim segítik egymást, akkor is, ha ez a feladatkörükön kívül esik
2. Büszke vagyok arra, hogy a CCHBC-nél dolgozhatok
3. Ajánlanám a CCHBC-t, mint munkáltatót
4. Erősen hiszek a CCHBC stratégiai prioritásaiban
5. Rendelkezem a munkám ellátásához szükséges eszközökkel és erőforrásokkal
6. Fenn tudom tartani energiaszintemet a munkanap végéig

Külön vizsgálták a generációs jellemzők és a szolgálati idők közötti összefüggéseket. A negatív hatások tompítása érdekében élménnyé szeretnék tenni a beilleszkedést a különböző generációk számára. Az

egyik ilyen élményszerű megoldásuk okos szemüvegekre feltöltött SOP videók, amit a fiatalok jobban élveznek. Folyamatosan töltik fel a digitális oktatási anyagokat és a tudásbázist.

<b>X generáció</b>	<b>Y generáció</b>	<b>Z generáció</b>
A munkahely a biztos pont, akár több évtizedet tölt egy munkahelyen	Nem ragaszkodik a munkahelyéhez, kihívásokat keres	Kíváncsiság hajtja a munkahely váltást, kb 2 évre terveznek

A Termelési Mentor Program azt célozza, hogy az új kollégák betanulása minőségibb módon, még több odafigyeléssel történhessen meg. Korábban a régi és az új kollégák között feszültség volt a kis fizetésbeli különbségek miatt. A feszültségek oldására, extra bónuszt kap a mentor, ha sikerül az új kolléga onboarding-vizsgája. A mentorok büszkén viselik a "Mentor vagyok!" feliratú pólót.

Az operátor fejlesztési program keretében felmérték, hogy ki mihez ért, majd ösztönözték multiskillt, és a tudásszint emelést. Nagyobb tudásra az alapbőren felül extra bónusz jár, de a tudást évente frissíteni kell az extra bónusz megőrzése érdekében.

**Aradi János**, az MVM Paksi Atomerőmű működestámogatási igazgatója „**Teljesítmény és kompenzáció**” címmel tartotta meg előadását. Az atomerőmű működését különleges sajátosságok jellemzik. Alaptevékenységüket nemzetközi sztenderdek szerint végzik. Nehéz beazonosítani az érdekelt feleket, vevőket. Terméküket önköltség közeli hatósági áron értékesítik. 2032 és 2037 között leállnak a blokkok, megáll a termelés. A működésben a biztonság az első, amit erős hatósági kontroll és nemzetközi vizsgálatok rendszeresen ellenőriznek a működés teljes körére. Paks2 miatt állandóan politikai reflektorfényben vannak.

Különleges a foglalkoztatási tényező is. A munkatársak többsége férfi, a végzettségek alapján technokraták, kevésbé fogékonyak a puha tényezőkre. A betanulási idő extrém hosszú, alsó hangon 1,5 év, több terület kezelésére kiterjedően 6-8 év is lehet, aminek a költsége 61 Mft/fő a jogosítványhoz kötött munkakörök üzemeltetésére (a vizsgán jelen van a hatóság képviselője is!). A működtetéshez szükséges kötött létszámot minden, még pandémiás körülmények között is biztosítani kell. A következő 5 évben 550 fő jogosult nyugdíjba menni, ami óriási képzési kihívást jelent. Ilyen sajátosságok mellett a fluktuáció 2% alatt van!

A stabil munkaerőnek, a magas képzettségnek és a működésfejlesztési ötleteknek köszönhetően az elmúlt években sikerült megdönteni a termelési csúcsot. Növelték a berendezések üzembiztos működését és folyamatosan csökkentették a jelentésköteles események számát. A biztonsági indexet javították, az éves dóziszokat csökkentették. Programokat indítottak a nukleáris biztonság fenntartására és fejlesztésére. A munkatársak proaktívan és előre gondolkodnak. A vállalat eredményét tartósan



befolyásoló újításokat, működésfejlesztési ötleteket és a biztonság javítását az Igazgatóság jóváhagyásával díjazták az eredmény 10%-ából képzett éves keretből.

Az egyéni teljesítményeket adatbázis alapú egyéni mutatókkal monitorozzák, a célértékeket folyamatosan szigorítaniuk kell a WANO szerint. A KPI célérték képzésében 4 teljesítményszintet határoznak meg (intézkedést igénylő, figyelmeztető, működési, kiváló). Ezekhez kötik a kompenzációs elemeket az éves bónuszt, amit évente kétszer fizetnek ki. A vállalatnál erős az érdekképviselés. Az éves keresetfejlesztésre vonatkozó megállapodás miatt kicsi a mozgástér a TÉR bónuszban.

Fontos szerep jut az eseti évközi ösztönzőknek. Például nagyon fontos, hogy a leállással járó főjavítások időkereten belül megvalósuljanak és üzemelés mellett is folyjanak biztonságnövelő projektmunkák. Mivel a mentori munka többletfeladat, ezért többletjuttatás jár. A díjak és kitüntetések közül legnagyobb presztízse az aranygyűrűnek van, amit dolgozói jelölések alapján 20 dolgozó kaphat meg évente. Az ezüstkártyát pedig vezetői döntés alapján félévente 10 fő.



Nagy Gábor, a Jókenyér ügyvezetője **”Vezetők a térben - teljesítménymenedzsment a JÓKENYÉRNÉL”** címet adta előadásának, amiben arról beszélt, hogy mit tettek az elmúlt 8 évben és hogyan értelmezik a vezetői szerepmmodellüket? A 4 lépésből álló szerepmmodellük jól szemlélteti, hogy egy folyamatos gondoskodás mellett hogyan

lesz az elvárásokból teljesítmény, amit már értékelni lehet.

2012-ben kijutva a válságból tulajdonos társával meghatározták hová szeretnének eljutni, mi a küldetésük. Ekkor az alkalmazottakra még nem terjedt ki a teljesítményértékelés, a TÉR-ben érintettek köre 0% volt. Az érintettek köre 2014-re 5%-ra bővült. A teljesítményértékelés alapját éves akciótervek és teljesítménymutatók képezték. A folyamatos fejlesztésnek köszönhetően 2020-ra az érintettek köre már 40%-ot ér el.

A TÉR rendszerépítés jellemző elemei voltak a mentorok és mentoráltak felkészítése, a fokozatos bevezetés a korlátok figyelembevételével, az érintettek közötti kommunikáció, valamint a középvezetőknek biztosított nagyobb felelősségi és döntési jogkör.

A rendszerépítésben figyelemmel voltak a szervezeti kultúrával kapcsolatos veszélyekre. Például a TÉR eredetileg nem volt benne a szervezeti kultúrában. Vezetőként erről úgy gondolkodtak, ha minden jól megy nem szólnak, ha valami baj van szólnak. Ahogy nő a szervezet egyre nehezebb az őszinte

kommunikációt fenntartani, így észrevétlenül növekszik az egyéni és a vállalati célok eltérésének veszélye. Esetleg már nem is a valós teljesítményt értékelik.

A TÉR működőképességével kapcsolatos veszélyek, hogy nem mindig az értékel, aki jól ismeri a körülményeket, vagy az időpont nem jó, mert még nincs meg hozzá az objektív adat. További veszélyek a vezetői attitűdhöz kapcsolódnak. Ha egyre bonyolultabb a rendszer, akkor a vezető egyszer csak nem érti a működését vagy rutinból működteti, kihagyva belőle az embert. Általában a vezetők pozitív visszajelzést szeretnek adni, negatívát kevésbé. Sok időt vesz igénybe, amit a vezető úgy próbál ellensúlyozni, hogy nem készül fel alaposan, akkor pedig jön az improvizálás. Végül pedig a vezető nem szereti dokumentálni az értékelés eredményét.

A TÉR-rel kapcsolatos veszélyek azonosítását követően 2020-ban a rendszer már kiterjed a menedzsmentre, a kereskedelemre, a termelésre, a logisztikára és a lean-teamre is testre szabott elemekkel. A vezetők esetében a stratégiai célok és az éves akcióterv van fókuszban. A módszertant éves átfogó megállapodás, 3 elemű célrendszer és havi visszajelzés jellemzi. A kereskedelem területén az üzletvezetők esetében objektív mutatók mentén negyedéves ciklusban megy az értékelés, míg a munkatársaknál havi ciklusok, részben objektív mutatók, tudásmátrix-fejlődési célok jellemzik a 100%-os lefedettségű értékelést. A termelés területén a művezetők esetében havi ciklusban erősen szubjektív tartalommal folyik az értékelés. A termelési munkatársaknál nincs a személyes teljesítményt jól kifejező, objektív mérőrendszer, habár ez 100%-os lefedettség mellett centralizáltan és digitális támogatással zajlik. Prémium gyártóként még meg kell találni az objektív minőség mérés mutatóit. A logisztika területén a művezetők esetében szintén havi ciklusban erősen szubjektív tartalommal folyik az értékelés. A munkatársak értékelését objektív mutatók, digitális adatgyűjtés, havi ciklus és 90%-os lefedettség jellemzi. A lean team tagjainak értékelése éves ciklusban, egyéni célkitűzések mentén és a lean projektekbe bevont tanácsadói visszajelzések figyelembevételével történik.

A TÉR nem más, mint sok ezer személyes interakció. A JÓKENYÉR-nél erre készítik fel az értékelő vezetőket.

A délelőtti előadásokat kerekasztal beszélgetés és a **„Mi kell az elkötelezettséghez és a teljesítményhez?”** fókuszkérdés köré szervezett műhelymunka követte. A résztvevők a kérdések és gondolatok széles körét vetették fel. Mik a teljesítménymenedzsment buktatói és jó gyakorlatai? Mi a HR és a vezetők szerepe és kihívásai a jelenlegi piaci helyzetben? A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben mivel és hogyan lehet motiválni a munkatársakat? Hogyan hat a kommunikáció az elkötelezettségre? Hogyan hozzuk ki a maximális teljesítményt a munkatársakból?

Egyáltalán mennyi időt igényel a vezetőtől a teljesítményértékelés? A válaszokból kiderült, hogy az elején sok időt kell beletenni. A jelentős energiabefektetés ellenére az elején úgy tűnik, hogy csak a vezető akarja a TÉR beindítását.

A vezető hogyan tud a teljesítményértékeléssel a szervezet egészére hatni? A többség egyetértett abban, hogy fontos az őszinteség, még a kudarcokat is meg kell osztani. A digitális megoldással élnünk kell, mert egyébként lemaradunk a versenyben, de jelentős kockázatokat is jelent. A digitális rendszer sokat javíthat a rendszer átláthatóságán, de a veszélye, hogy kiváltja a vezető személyes jelenlétét, így személytelenné válhat. A munkavállalók és főleg az új generációk számára a szabadidő értéke megnőtt. Fontossá vált, hogy a munkavállalók kiegyensúlyozottak, boldogok legyenek, és képesek legyenek megújulni, ami versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot. Ezek az új hangsúlyt kapott tényezők átrendezik a munka világát.

A beszélgetés során felvetődött, hogy ne csak a jó gyakorlatokról beszéljünk, hanem a kudarcokról, a tapasztalatokról is. A GE- nél rossz tapasztalat volt, amikor rossz irányba mentek el a TÉR-ben. Az értékelés során három szintre sorolták be az embereket. Az alsó harmadba került munkatársaktól egyszerűen megváltak. Ennek negatív hatása volt a kultúrára. Persze ha a cégnek nem megy olyan jól, akkor azt mégiscsak érezniük kell a munkatársnak!

A visszajelzést hogyan tudja támogatni a vállalati kultúra? A Coca-Colánál online digitalizációval támogatott visszajelzés indult el 28 országban. Naponta 3 visszajelzést adni és ezt szokássá tenni nem kis feladat! Addig csiszolják a rendszert, amíg jobb nem lesz. Minél merevebben kötik össze a technikai eszközökkel az embereket, annál inkább kell figyelni a személyes kommunikációra, annak rugalmasságára.

Az ebédszünetet követően **Fazakas Edina**, a Roto regionális HR igazgatója a „**Célebontás, célmegállapodások**” kérdéskörét járta körbe. A Dél-kelet-európai régióban tevékenykedő cég 800 munkavállalóval 14 országot szolgál ki 2 gyártó és 2 kereskedelmi telepével. A vállalatot eltérő társadalmi és kulturális háttér jellemzi. A cégek eltérő érettségi szintűek. Az anyavállalat német, ahol a tulajdonosok kezdenek kivonulni a vezetésből.

A teljesítményértékelési folyamat hatással van az Employer Brandingre. A cégnek attraktív munkáltatóvá kell válnia egyrészt az új belépők számára („Get the people”), ami a növekedés alapja lehet, másrészt a munkavállalók megtartása („Push for performance”) tekintetében. Az üzleti igények világosak. Meg kell valósítani a 3-5 éves stratégiát, erősíteni kell a teljesítménykultúrát a vezetők aktív bevonásával. Ennek érdekében munkavállalói élményfejlesztő programot indítottak, ahol a teljesítményértékelés fókuszba került. Első megközelítésben mindenkinek természetesnek tűnt, hogy

a teljesítménykultúrában kommunikálni kell az elvárásokat, a célok elérését az eredményeken keresztül kell mérni és az eredményeket ünnepelni. De nekem, mint munkavállalónak mi közöm van ehhez? Sokakat meglepett a workshopon feltett kérdés: Mi lenne, ha a te egyéni munkád nem számítana bele a szervezet teljesítményébe?

Ez az elakadás világított rá a stratégiai célok lebontásának fontosságára. A Rotonál a vezetés úgy határozta meg a vállalat jövőképét, hogy „okos emberek, okos gyárban, okos termékeket gyártanak”. A céllebontás során 13 fejlesztési elképzelésből 9 éves projektet határoztak meg. Annak érdekében, hogy a megvalósítás felelőssége egyértelmű legyen a catch ball technikát alkalmazták, vagyis nem csupán a megvalósítható projekteket kell megtervezni, "eldobni", hanem kellene a vezetők is, akik felelősséget vállalva "el is kapják" azokat. A célkiosztást tehát célvállalás követte. A projektek prioritizálásával határozták meg, hogy mi nem fér bele az üzleti évbe. A céllebontás Hoshin technikájának fő üzenete: az én célomból hogyan lesz a Te célod? Összeköti a stratégiát a napi működéssel.

A stratégiai céloktól eljutottak a működési célokig, így még a sori dolgozónak is van személyes célja. A céllebontásban négy célcsoportot határoztak meg: felső és középvezetés; kulcspozíciók, kulcsemberek; specialisták és produktív munkavállalók. A célok szintezésére a következőket határozták meg:

- **Vállalatcsoport célok** – pl. pénzügyi mutatók
- **Vállalati célok** – pl. QKL (minőség, költség, határidő)
- **Területi célok** - pl. QKL (minőség, költség, határidő)
- **Személyes célok** – fejlesztési projektek, amelyek a vállalat 3-5 éves stratégia céljainak elérését célozzák, területeken átnyúló / együttműködést célzó

A vállalat céltérképét egy érintett-cél mátrixban foglalták össze. Az egyéni célok mellett szerepet kapnak az üzletági és gyári célok is, amelyek betöltik az "együtt sírunk, együtt nevetünk" szerepet. A célok közötti súlyozásnál azt az elvet követik, hogy minél magasabb szervezeti szintű a vezető, annál nagyobb arányú a cégcsoporti célok súlya. A teljesítménycélokat egyéni célmegállapodásokban rögzítik, amelyek tartalmazzák a célok súlyozását és túlteljesíthetőségét is.

**Kiss Attila**, a PPG Trilak ügyvezető igazgatója a „**A szervezet motiválása világos célokkal és hiteles visszajelzésekkel**” mellett tette le voksát. Az előadó először arra tért ki, hogy egy vezető akkor lehet sikeres egy multikulturális globális cégnél, ha a csapata sikeres. A csapat pedig akkor lehet sikeres, ha a csapattagok sikeresek. „Én akkor vagyok sikeres, ha Te is sikeres vagy!” Elmondása szerint ezzel az állásfoglalásával eleinte meghökkenti a munkatársait, majd jellemzően elköteleződnek mellette, mert érzik, hogy vezetőként aktívan az ő sikerükért dolgozik.

A csapattal folytatott teljesítményértékelő megbeszélés akkor eredményes, ha

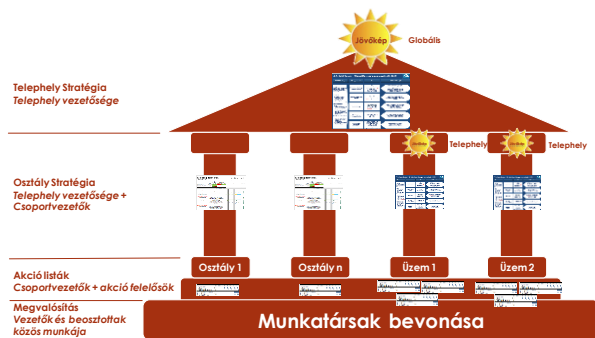
- az üzenet mindenkinek átmegegy (Érdekes-e számára, és értik azt?)
  - jó arány a vállalati alapinformációk és az „ami érdekli az embereket” között
  - nem túl hosszú (ez kultúrafüggő: például a cseheknél 10 perc, magyaroknál 45 perc)
  - legyen teljesen csapatra szabott
- jól megválasztott mérőszámok
- jó vizualizáció
- időben történik
- maximalizáljuk a bevonást
- legyen idő a kérdésekre
- tettekre, jobb teljesítményre ösztönöz (még ha minden mutató piros is!)

A csapattal folytatott teljesítményértékelő megbeszélésekre kialakítottak egy napi ritmust. Annak érdekében, hogy ezek a megbeszélések tartalmasak legyenek, az időkereten belül a rutin kiépüléséig folyamatosan gyakorolni kell a felkészültséget, a fegyelmet és a standardizált tartalmat. Akkor mondhatjuk, hogy a napi ritmus beágyazódott a kultúránkba, ha akkor is csinálják a kollégák, amikor nincs ott a vezető:

- 8.00 – Műszaki megbeszélés, 15’ – gépkezelők, karbantartók
- 8.30 – Termelési megbeszélés, 30’ – műszakvezető, társosztályok
- 9.00 – Napi termelési megbeszélés, 30’ – osztályvezetők

Az egyénnel folytatott teljesítményértékelő megbeszélés akkor eredményes, ha a munkatárs úgy érzi, figyeltek rá. Normál esetben a múltból az időkeret 20%-ában érdemes beszélni. Akkor lehet áttérni a jövőre, amikor a felek a végén egyet értenek és nem maradtak kétségek a múltbeli teljesítményről. Ha nem jó a teljesítmény, akkor a múltból akár 50%-ot is kell beszélni, ekkor közvetlenül és világosan kell fogalmazni. Mindenképpen el kell kerülni azt a helyzetet, hogy csak óvatos utalásokat teszünk – majd pedig, amikor meg kell válnunk a munkavállalótól, úgy érezze, hogy nem kapott előzetes jelzést. A jövőről folytatott megbeszélés akkor eredményes, ha a célokról megkötötték a megállapodásokat, a célok tisztázva vannak, a célok testre szabottak és a teljesítmény javul.

A célok lebontásának, az egyéni célmegállapodásoknak az ad különös hangsúlyt, hogy az egyén számára a távoli célok kicsinek látszanak és nem nagyon vonzóak, a cégcsoport globális céljait nehéz kommunikálni és állandó magyarázatra szorulnak. A cégcsoport és a régió céljai valóban távoliak az egyén számára. Ezért közelebbi, a telephelyi célokból kell kiindulni a céllebontásnál.



bevonása.

Az előadó bemutatta, ők hogyan csinálják: a globális jövőkép távoli, a történetet a telephelyi stratégiánál kezdik. Az egyén mihez tud hozzájárulni a telephelyről nézve? Ebbe már bevonhatók az osztályvezetők, a telephely vezetősege. Innentől kaphat teret a munkatársak

A motivációs rendszer és a teljesítményértékelés összehangolásakor a következő alapkérdéseket vették figyelembe a Trilaknál:

- Független a vállalat múltjától és a teljesítmény-kultúrától
- Fontos, hogy motiváljon, de legyen reális és elérhető
- Erőforrások elérhetősége a teljesítmény mutatók számolására – bízhatnak benne, hogy tudni fogják, „mennyi az annyi”
- Egyéni teljesítményért egyéni jutalom vagy csoport erőfeszítésekért csoport jutalom?
- A vállalat eredményessége hogyan befolyásolja?
- Beosztottak – vezetők. Együtt sírunk, együtt nevetünk?

Az alapkérdések átgondolását követően egy többpilléres megoldás kereteit dolgozták ki:

- Egyéni célok – féléves fizetési gyakoriság – 50%
  - Vezetők értékelése alapján – értékelés és visszajelzés fél évente
  - Pozícióra szabott teljesítmény tényezők – időnként szubjektív
  - 5 fokú skála
  - Fizetésemelésnél figyelembe véve
- Csoportcélok – féléves fizetési gyakoriság – 50%
  - Hatékonyság, havi bontásban, sávós teljesülés 0-120%
  - Termékélérhetőség, havi bontásban, sávós teljesülés 0-120%
  - Balesetmentes munkavégzés – OK/NOK – hónapot nulláz
- Csoportcélok – éves fizetési gyakoriság
  - Éves költségcél elérése, sávós teljesülés 0-120%

A többpilléres megoldásban azért maradtak benn az egyéni célok, mert benne volt a kultúrában. A rendszer bevezetése, tudatosítása még folyamatban van. Például a csapatbónusz bevezetését követően 2 hónapra volt egy baleset. Az érintett csapat egyik tagja sem kapta meg az 50%-os csapat

bónuszt! Először nem értették az emberek, hogy egy egyéni baleset miért érinti a csapat egészét. A bónuszmegvonás ébresztette rá a csapattagokat, hogy felelősek egymás biztonság tudatos viselkedéséért!

**Mészáros Tünde**, a Pénzjegynyomda HR vezetője **„Teljesítményértékelés vs. teljesítménymenedzsment”** címmel tartotta meg előadását. Az 1922-ben alapított PJRT-nél több generációt lefedő 440 fő dolgozik a hagyományokat őrző és megújuló vállalati kultúrában. A teljesítményértékelés kiinduló pontja, hogy álmokat vagy célokat kövessünk? Ha célokat, akkor kinek a céljait valósítsuk meg? Ez a kérdés különösen élesen vetődik fel, amikor egy nyugdíj előtt álló kolléga tanít be fiatal belépőt, akit nem igazán érdekel a munka, ráadásul nincs odaillő szakképzése sem. HR-nek ilyen szituációkban kell betöltenie a kötőszövet szerepét.

Milyen kihívásokkal néz szembe a PJRT 2020-ban? A legerősebb kihívás talán a munkaerő bevonás és -megtartás. Ugyan ki szeretne ilyen hagyományokkal és szigorú szabályokkal rendelkező vállalatnál dolgozni? A biztonsági nyomda jellemzője, hogy a termelésbe semmit sem szabad bevinni, de kihozni sem. Kezeleni kell a generációs különbségeket is. Meglepő, amikor egy 28 éves kolléga kiégési problémájáról beszél a karrier-coachnak! Érdekes kihívás a motiválás és a csapattá formálás, amit 40 és 4 fős csapatokkal is meg kell oldani. Csak több hónapos együttműködés után lehet csapatról beszélni. A 2020-as kihívások között szerepel még a munkáltatói márka fejlesztése és az időhiány kezelése.

A teljesítményértékelésről azt tanították a HR kurzusokon, hogy év elején ki kell tűzni a célt, félévkor rá kell nézni a mutatókra, majd év végén értékelni kell. Ez a célkitűző-értékelő rendszer feladata. Ennél többet szeretne elérni a teljesítménymenedzsment, ami egy menedzsment-rendszer a személyek fejlődési elkötelezettségéhez illeszkedő „A-B-C szintű vizsgasorral”, ami a különböző karrierutak irányába terel sikerélményeken keresztül.



A hatásos EGYÜTTMŰKÖDŐ vezetés kétszintű modellje szerint a vezető viszi át az energiát a csapat szintjére, önfejlesztő edzéssel. A teljesítménymenedzsment (TM) rendszernek két pillére van: havi és éves célkitűzés-értékelés. A havi pillérben havonta tűzik ki a célokat, amelyeket havonta értékelnek az adható bónusszal. Az éves célkitűzés 3 szintje közötti arányt a ráhatás mértéke szerint határozzák meg. A TM visszacsatol, testre szab, fejleszt, következményt menedzsel és teljeskörű. A kollégák kérésére

összegyűjtötték a sok-sok szabályzatból egyetlen szabályzatba, amit a dolgozónak be kell tartania a biztonsági nyomdában. Ezt a szabályzatot tréfásan a „PJRT BTK”-jának nevezték el.

Az éves célkitűzésnek 3 szintjét határozták meg:

1. Vállalati célok
2. Szervezeti célok
3. Fizikai terület - csoportos célok, vagy Szellemi terület – egyéni célok

Az éves értékelő megbeszélések előtt elvárják a kollégáktól, hogy készüljenek fel: „Értékeld magadat, mielőtt bemész a vezetődhöz!” A vezetők 5 fokozatú skálán értékelik a kollégák hozzáállását. Ha a vezető ismeri a beosztott álmait, akkor magasabb bizalmi szint érhető el!

A délutáni előadásokat egy kerekasztal beszélgetés követte **„Célok, bevonás, vezetés, elkötelezettség”** címmel, melynek résztvevői a nap előadói voltak. A beszélgetés közben több kérdés is felmerült. Hogyan határozzunk meg motiváló célokat? Hogyan hangoljuk össze a területi célokat? Hogyan bontsuk le a célokat az egyes munkatársak számára értelmezhető részcélokká és feladatokká? Hogyan mérjük a teljesítményt? Mi a vezetők feladata és szerepe a teljesítménymenedzsment működtetésében? Hogyan, mikor csatoljunk vissza? Hogyan keltjük fel az emberekben a tüzet, hogy „közöm van hozzá”?

Az elhangzott előadásokból látható volt, hogy szervezetenként eltérő, nagyon egyedi megoldások vannak. Sok jó gyakorlat van, de mindenkinek egyedileg kell kitalálnia a megoldást! Többen tapasztalják, hogy az új belépők felkészültsége felhígult, ezért a senior kollégák nehezen fogadják be az alig alacsonyabb bérszinten felvett próbaidősöket, ami miatt gyakori a korai kilépés. Ezért is kihívó cél a kompetenciakálák meghatározása. Az egyik tapasztalat szerint a szintek között 30 eFt eltérés lehet indokolt.

Az értéklésnél kiemelték az előadók, hogy a visszajelzés és a kommunikáció folyamatos kell, hogy legyen, nem szabad, hogy meglepetésként hasson és meg kell tanulni a negatív visszajelzéseket (építő kritika)



is úgy adni, hogy a megbeszélés végén pozitív lelkülettel és a fejlődésre ösztönözve távozzon a megbeszélésről a kolléga. Az értékelésre nagyon fontos, hogy felkészülten menjenek a mind a beosztott mind a felettes és a beosztott előtte csináljon egy önértékelést saját magára. Az értékelés kategóriáknál a skálán az egyes szintekhez tartozó definíciókat egyértelműen szövegesen meg kell határozni, hogy minél kevesebb vitára, vagy eltérő véleményre adjon okot.

Meglepően élénk diskurzust váltott ki az értékelő skálák helyes meghatározása? Például hány szintű legyen a skála? Számszerű, szöveges vagy vegyes legyen? Egyetértés körvonalazódott a 4 szintű skála (elégtelen, javítandó, megfelelő, kiváló) használatáról. Ez egészülhet ki az 5. szinttel, ahová a nemzetközi szinten is teljesíteni képes munkavállaló kerülhet. A szinteket szövegesen meghatározó skálák kevesebb félreértésre vezetnek, mint a csupán számokat tartalmazók. A piktogramos-szöveges skálák a legkifejezőbbek, amelyeket könnyű számokra átfordítani.

A teljesítmény- és a kompetencia-értékelést el kell választani. Mihez ért a munkavállaló, és azt milyen szinten végzi? Erre a képesség-kompetencia mátrixszal lehet áttekinthető térképet adni. Továbbá a hozzáállást is érdemes figyelembe venni a szakmai, illetve a vezetői karrierpályák párhuzamos kiépítése során. Az oldalirányú szakmai fejlődés lehetőségét is érdemes biztosítani, főként egy lapos szervezetben. A technikai karrier teteje a principal engineer, a menedzser karrier teteje a gyárigazgató volt a GE-nél. Harmadik karrier pálya a projektmenedzsereké, aminek a teteje a program manager, de ezek mixe elképzelhető. A teljesítményértékelés mellett legalább akkor hangsúlyt célszerű fektetni a kompetenciákra, az utánpótlás tervezésre. Egy cégen belül ne csak a felfelé lehessen fejlődni a karrier létrán, hanem oldal irányba is, nem minden szakemberből lesz jó vezető, biztosítsunk számukra horizontális fejlődési utakat (mentor, kulcs operátor, multifunkció operátor..), amiket anyagilag is jobban elismerünk.

A soft skillek kiemelt fontosságúak a Coca-Colánál. A kompetenciaértékelésnek nagyobb a hangsúlya, mint a teljesítménynek. Különösen fontos a munkakörgazdagítás a beszűkült munkaerőpiaci körülmények között a vállalati rugalmasság, agilitás fejlesztése érdekében. Persze éles árképzési kérdés, hogy a magasabb kompetencia magasabb bére érvényesíthető-e a termék árában?

Jó gyakorlatként hangzott el az "értékelés hármában". Felkészülésként önértékelést készít a beosztott, majd a vezető visszajelzést ad, akinek egy vezető társa ad visszajelzést, hogy hogyan csinálta a visszajelzést. Annak érdekében, hogy az odaítélt bónusz megtartó erővel bírjon, néhány cég az elért bónuszt 3-4 évvel később fizeti ki. Ha hamarabb elmegy a munkavállaló, akkor elveszíti a korábban odaítélt bónuszt!

Készítette: Baranyi Béla, Czinege Andor, Dr. Németh Balázs