

Teljesítményberezés bevezetési eljárás vázlata

(Polló László és a Lilium Konzultáns Kft. által kifejlesztett eljárás)

A nagy ígélet:

a tulajdonos gondosságát,
a szakértő színvonalát és
az élmunkás szorgalmát
elérni minden egyes munkahelyi poszton.

Projekt végrehajtási lépések vázlata

1. Tulajdonos/cégvezető előkalkulációja és döntése

- Ismerkedés a módszerrel: a rendelkezésre bocsátott eljárási vázlat áttekintése
- Annak felmérése, hogy mennyibe kerülne egy ilyen rendszer bevezetése, és mit hozna a konyhára.
 - Lehetséges előnyök és azok számszerűsítése:
 - A cég stabilitásának, hosszú távú életképességének növekedése *(az a cég stabilabb, akinek több munkatársa vesz részt az eszével és a szívével a munkában; ahol közömbösség, netán ellentétes szándékok vannak, azok könnyebben elbuknak)*
 - A tulajdonos osztalékának növekedése *(ha mindig mindent vissza kell forgatni a cégbe, akkor nem érdemes a tulajdonrészét a cégben tartania és előbb vagy utóbb eladja olyannak, aki nem fog ilyen kesztyűs kézzel bánni a menedzsmenttel)*
 - A cég képessé válik arra, hogy a konkurensokkal lépést tartson az anyagi és szellemi (munkatársakba és cég eljárásokba történő) beruházási versenyben *(a meglévő eszközök kizsigerelése és felélése, lemondás a munkatársak fejlődéséről és a cég szervezésről a legbiztosabb út a hosszú távú elbukáshoz)*
 - Több vevő vonzása azzal, hogy a cég pontosan azt nyújtsa, amit szeretnének *(noha mindenki azt hiszi, hogy ennek már tökéletesen megfelel, még nem volt olyan ügyfelünk, akinél ez így lett volna)*
 - Kifehéredés adózási szempontból *(azok a cégek tudnak tartósan növekedni, akik túllépnek a bérekkel kapcsolatos machinációkon; ez kezdetben költség növekedés, ám később bőséggel megtérül a kalkulálhatósággal, valamint az erőteljes és hangos érdekérvényesítés lehetőségével)*
 - A cég jobb dinamikájú növekedési pályára tud lépni *(haszon: ugrásszerűen megnövekedő nyereség, mivel nemcsak az állandó költségekre lesz fedezet)*
 - Várható költségek (a szükséges befektetés)
 - Az eljárás kidolgozási költsége *(vezetőként 135eFt+ÁFA, beosztott munkatársi pozícióként – több ember lehet azonos pozícióban és ekkor csak egynek számít – 95eFt+ÁFA a szokásos eljárási költség)*

- Team tagok díjazása (*havi bruttó 35-50eFt/team tag elegendő szokott lenni*)
 - Team-en kívüli munkatársak díjazása (*alkalmi, általában összesen 2-5 alkalommal bruttó 35-70eFt elég szokott lenni*)
 - Team vegyes egyéb költségei (pl. külső szakértők, vásárolt piackutatási adatok stb.) (*kisebb cégeknél 100-200eFt, nagyobbaknál 300-800eFt elég szokott lenni*)
 - Projekt indító űrlap kitöltése, pénzügyi keretek nagyvonalú meghatározása és forrásának kijelölése, végső határidő meghatározása, döntés a kezdésről és annak írásban történő lefektetése, hogy a cég miért választotta ezt az utat (ez későbbi esetleges munkaügyi pereknél fontos lehet)
2. **Érdeklődést felkeltő első előadás (felmérés és átrendezés szakasz)**
- Tartalma: Mi ez az egész (versenyképesség javítás). Mit fogunk tenni (6 szakasz kifejtve):
 - felmérés és átrendezés
 - elvárt eredmények kifejtése
 - bevezetés első ütem
 - pontosítás
 - elvárt teljesítmények
 - végső bevezetés
 - Az első szakasz részletezése: változást menedzselő belső team létrehozása, pozicionáló felmérés, tulajdonossal az elérendő új pozíció kitűzetése, meglévő szervezet nagyon alapos felmérése, új, versenyképes szervezet kialakítása.
 - Érvek:
 - munkaadó és munkavállaló egymásrautaltsága,
 - az adózás és a verseny kikényszeríti a termelékenység növekedését,
 - még nagyon sokáig lehet növekedni, a meglévő szervezet nem az elképzelhető legjobb szervezet (több mint 40 példa),
 - félelem a változástól: kényszer hatása alatt vagyunk, muszáj változni, s ha igen, akkor jobb ezt terv szerint megtenni egy belső team segítségével.
 - Lehet-e minden cégre érvényes sablont adni: igen, lehet, mert a lényeg mindenütt egyforma. Ezért „tolvajkulcs”: az itt írt eljárás minden cégre érvényes, mindegyiknek megnyitja a versenyképességet.
 - Cél-e a létszám csökkentése: nem, de csak azok maradhatnak, akik hozzájárulnak a közösség jövedelmének stabilitásához, koloncokat, potyázókat, élőködőket nem tud magával hurcolni egy versenyképes vállalat. (általános tapasztalat, hogy a hazai KKV-kben a létszám legfeljebb 10%-os mértéig terjedő – általában közös megegyezéses - többlet munkaerő fluktuáció (a szokásos munkaerő fluktuáción felüli többlet) szokott lezajlani ezen eljárás folyamán, de az átszervezési eljárások kb. felében még csökken is a fluktuáció).
 - Előadás végén szólni a tesztéről és arra kérni a hallgatókat, hogy a többieknek, akik még ezután fognak jönni megnézésre ne beszéljenek erről, illetve egymással se beszéljék meg a válaszokat, mert név nélkül és őszintén mindenkinek az egyéni véleményére vagyunk kíváncsiak.
 - Technika: projektorral kivetítve mindenki egy időben vagy egymás után 2-3 részre a cég csapatát szétosztva meghallgatja az előadást.
3. Az előadást meghallgatók között ellenőrző kérdőív szétosztása. Annak ellenőrzése, hogy megértették-e miért fognak bekövetkezni a változások.
- Több választásos teszt. A válaszok között sok szándékosan rosszindulatú, provokatív válasz is van. Van lehetőség egyéni válasz megadására is.
 - Teszt kiértékelése. Ha nincs 80% felett a megértés, akkor valami nagyon nincs rendben a

csapattal: annyira rossz az etikájuk, annyira ellenségesek a cég vezetésével szemben, hogy biztos a kudarc és kár belekezdeni a programba. Itt először a menedzsmentet kell rendbe hozni, mert csak ők képesek a viszonyokat ilyen mértékben elszűrni. Ha a menedzsmentben a megfelelő cserék megtörténtek, akkor néhány hónap múlva lehet előlről (az 1-es ponttól) elkezdni a procedúrát.

4. Cégvezető első belső teljes vállalati értekezlete
 - A cégvezető (aki előtte már a teljes anyagot átnézte) tájékoztatja az embereit arról, miért tartja szükségesnek a versenyképesség javítását és miért választotta ezt a programcsomagot. Beszél a team létrehozásának szükségességéről is.
5. Team tagok kijelölése
 - Team vezető: a Lilium Konzultáns Kft. erre kiképzett munkatársa
 - Ki lehet team tag? Sokat kell tanulni: ezt a team tagoknak vállalni kell! Milyen előzetes tudás várható el a team tagoktól (táblázatkezelés legalább egy-két tagánl, fogalmazáskészség, kapcsolatteremtési képesség stb.). A team feladatai az egész menetrend áttekintése tagonként, illetve annak kijelölése, hogy az egyes munkafázisokban ki mit fog elvégezni. Önként jelentkezésre felhívás, de a cégvezető is jelöljön ki embereket. Hogyan lehet elkerülni az élőködők team-be kerülését?
 - Mekkora legyen a team létszáma: általában munkatársi létszám/10 kb. 50 föig, felette munkatársi létszám/20 kb. 600 föig, de fontos, hogy épkezláb emberek legyenek a tagok: inkább legyenek kevesebben és kapjanak egy kicsit magasabb ösztönzést, mintsem hasznavehetetlen tagokkal legyenek felhívítva.
6. Team költségvetés, érdekelttség és menetrend megadása
 - Bűdzs (ennek egy része házon belül bérre költhető nem team tagokra), érdekelttség (a team tagok érdekelttségi függvénye és összege). Eszközök: OpenOffice Writer, Calc és Draw (vagy MS Office Word, Excel és Visio). Belső levelezés. Mindent írásban!
7. Elektronikus munkafüzet megnyitása
 - Miért kell a munkafüzet. Mi a tartalma (vezetőknek áttekintés arról, mi készült el, hol tart a folyamat). A munkafüzetet a team vezetője vezeti!
8. Annak megállapítása, hogy miért fizetnek a vevők (felmérés)
 - Hogyan kell felmérést készíteni. Felmérést készítő kiválasztása. Kiket kell megkérdezni. A piaci pozíció mérőszámai és a stratégiai tényezők. Milyen országos statisztikai adatokat kell összeszedni. Hogyan és mit kérdezzünk. Feldolgozási szabályok.
9. Tulajdonossal új, kívánatos pozíció kitűzése és leírása
 - Pozíciós felmérés elemzése. Kreatív lépések. Új cégpozíció (és időhorizont) kitűzése.
10. Meglévő szervezet felmérése 1: *ki mit csinál*
 - Minden munkatárssal összeszedetni az általa elvégzett tevékenységeket. Hogyan tegyük ezt meg: űrlapot kitöltetve, 3 napos munkanap fényképet elkészítetve. Ellenőrző interjú team tagok által.
11. Meglévő szervezet felmérése 2: *mi a jelenlegi hierarchia*
 - Főnökök, utasításokat adók összeszedése. Mindenkitől megkérdezni, hogy ki a főnöke vagy főnökei, akiktől utasításokat szokott elfogadni. Kitől mire kap utasítást?
12. Meglévő szervezet felmérése 3: *jelenlegi információ áramlás*
 - Kitől kap adatot és mit? Írásban bekérni, kiértékelni majd interjúval ellenőrizni és javítani.
13. Meglévő szervezet felmérése 4: *eljárások*,
 - eljárások, folyamatok, technológiák, adminisztrációk, irányelvek, ügyvezetői/igazgatói utasítások, szervezeti és működési szabályzat, üzletszabályzat stb.
 - Mindent összeszedni, ami valaha is írásban napvilágot látott. Szóbeli intézkedéseket röviden írásba foglalni. Elemzés: ellentmondások, redundanciák feltárása.
14. Meglévő szervezet felmérése 5: *el nem látott és felesleges feladatok*

- Kapott számárveveto alapjan annak ellenorzese, hogy mely feladatok nincsenek kiosztva es ellatva a cegben, melyek vannak elegtelen szinten ellatva es melyek azok a jelenleg elvezett feladatok, amelyekre igazibol senkinek sincs szuksége.
15. Az orgvizio első vázlata
- Mi az orgvizio, mitől válik egy szervezési ábra orgvizióvá? Mi az eredmény, termék, állapot definíciója. Hogyan kapcsolódnak egybe ezek? Mik egy vállalkozásban a kötelező posztok? Milyen a célszerű hierarchia és hogyan lehet ebbe szakmaspecifikus keresztutakat beépíteni. Vezetők és vezetettek ideális aránya (lapos vagy magas szervezet). Szokásos szervezetek: értékesítési, termelési, személyügyi, oktatási, kontrolling, tervezési, szervezési, ellenőrzési, gazdálkodási, adminisztrációs, pénzügyi és tulajdonosi feladatok. Hagymahéj szervezet.
16. Meglévő munkatársak legjellemzőbb posztokra helyezése
- Meglévő munkatársak legjellemzőbb posztjának megállapítása az új orgvizio tükrében. Mi a legjellemzőbb posztja egy embernek? Hogyan lehet elkerülni, hogy egyes helyeken összesűrűsödjének az emberek? Hogyan lehet kideríteni, kiben van vállalkozó szellem új területen történő kezdésre?
17. Meglévő munkatársak feladatainak átrendezése úgy, hogy egymáshoz tartozó feladatsorokkal foglalkozzanak (feladat cserék)
- Mit kell tenni a kitűzött új pozíció eléréséhez? Milyen folyamatok tartoznak egybe? Hogyan lehet egy „vadon nőtt” szervezetben ezeket azonosítani és hogyan lehet úgy átrendezni, hogy ami egymás mellé tartozik az tényleg oda is kerüljön. Miért fontos ennek az elérése? Hogyan lehet szabadulni a „személyre szabott feladatok” csapdájából (ismeretanyag kihúzása a „helyi szakértőből”, leírása, tananyagká formálása)?
18. El nem látott feladatok kiosztása a régi munkatársak között, döntés elbocsátásokról vagy új emberek felvételéről
- Melyek az árván maradt feladatok? Hol vannak a közelükben munkatársak? Ki milyen mértékben terhelhető még? Kivel nem lehet kezdeni semmit? Ki az, akinél minőségi cserére lenne szükség? Mi az, ami csak új ember felvételével oldható meg? Hogyan kell új embert felvenni?
19. Cégvezető tájékoztatója az eddig elvégzett munkáról, visszacsatolás
- Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: eddig elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a cégvezető milyen komolyan veszi a dolgot, mennyire tájékozott és milyen nagy mértékben törődik a fejleményekkel.
20. Team első premizálása
- Mivel a team az első feladatával végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult az első prémiumára.
21. **Második érdeklődést felkeltő előadás (elvárt eredmények kifejtése szakasz)**
- Megköszönni, hogy az első feladat sorral végeztek, és kimutatni, hogy máris vannak eredmények: egy piaci pozíció-orientált szervezet. Kimutatni, hogy ez még nem működik, hogy ez az állapot így még kevésbé hatékony, mint a régi volt. Az új szervezetet fel kell tölteni tartalommal. Ennek egy részét végzi el a második szakasz.
 - A második szakasz részletei: hiányzó eljárások, folyamatok gyors kifejlesztése, a posztokon elérendő eredmények, elkészítendő termékek, elérendő és megtartandó állapotok leírása; mérőszámok, egyéni és csoport érdekeltségek, jogosultság, kötelesség, felelősség definiálása, kommunikáció leírása.
22. Legfontosabb hiányzó eljárások, folyamatok, módszerek kifejlesztése
- Az új szervezet fejlesztése közben szinte biztos, hogy találtunk írásban még szabályozatlan területeket: itt ezt kell leírni. A terület vezetőjét, szükség esetén a cégvezetőt, tulajdonost is be kell vonni. A team vezetője és tagjai az íródeákok! Előzetes javaslatokat tehetnek, interjút készíthetnek és az alapján vázlatot, amit ha jóváhagynak, akkor végleges dokumentumot. Adhat a team vezető külön béren kívüli juttatást is nem

team tagoknak, ha csak így tud elérni eredményt!

23. Munkakör határok pontos definiálása
 - A létrejött új szervezési tábla egyes poszt határainak a definiálása. Hol kezdődnek a feladatok és hol végződnek? Mit kell megkapni és mit kell továbbadni?
24. A posztokon elérendő eredmények, legyártandó termékek, elérendő és megtartandó állapotok leírása
 - Ez a legfontosabb rész: ha ez jól van megcsinálva, akkor lesz orgvizió a szervezési ábra. Egy poszt egy KKV-ban többféle eredmény, termék, állapot, elérendő siker vagy kedvező fejlemény előállításáért is felelhet. Az eredményre szükség van – vagyis felhasználásra kerül valaki által – pont akkor és pont úgy ahogy azt elő kell állítani.
25. Az eredmény, termék, állapot mérőszámok meghatározása
 - Amire szükség van, az mérhető. Ami nem mérhető, arra nincs szükség. Kreatív ötletek és példák.
26. Egyéni és csoport érdekeltségek kijelölése
 - Miért jó egyéni érdekeltséget mérni? Hol nehéz egy kisebb csoportból elkülöníteni az egyén hozzájárulását? Mikor lehet és mikor kell csoportérdekeltséget alkalmazni? Hogyan kerülhető el a potyázás? Mikor működik a csoport fegyelmező ereje?
27. Jogosultságok, kötelességek, felelőségek posztokhoz rendelése
 - Korlátok, szabályok és kötelességek. Hatáskör, döntéshozatali jog, utasítási, rendelkezési jog, megrendelési, kötelezettségvállalási jog és mindezek korlátai. Mi ezek között a különbség, hogyan kell ezt kialakítani, hogy megmaradjon a szükséges cselekvési szabadság, de a cég se álljon fejre rossz döntések miatt.
28. Posztok között szükséges kommunikáció definiálása
 - A 11. pontban felmért információ áramlás ellenőrzése, az új szervezetre illesztése és pontosítása: bejövő és kimenő információk, feldolgozás mértéke, formátuma, határideje, pontos adattartalma és annak pontossága, továbbítás módja. Értekezletek, gyűlések.
29. Cégvezető második tájékoztatója az eddig elvégzett munkáról
 - Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: a második szakasszal elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a cégvezető még mindig komolyan veszi a dolgot, tájékozott és törődik a fejleményekkel. Felszólítás arra, hogy a második szakasz team által el nem végzett munkáiról neki adjanak tájékoztatást.
30. Team második premizálása
 - Mivel a team a második feladatával is végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult a második prémiumára.
31. **Harmadik érdeklődést felkeltő előadás (bevezetés első ütem szakasz)**
 - Megköszönni, hogy a második feladat sorral végeztek, és kimutatni, hogy az eredmény egy tudatos szervezet, amelyben már mindenki tudja, milyen eredményt kell előállítania, és azt is tudja, hogy ezt az eredményt hogyan fogjuk mérni. Már néhány eljárás és a kommunikációs rend azt is megmutatja, hogyan, milyen módon lehet ezt elérni, de ez még több szakaszban pontosításra kerül. Ezen hiányosságok ellenére már el lehet kezdeni e pillanattól kezdve az új szervezeti rend szerint a munkát.
 - A harmadik szakasz részletei: kezelendő tárgyak és személyek, cselekedetek, napirend, posztok létrehozásának a célja, fortélyok, know-how, tudástár, szabványok, szokványok, jogszabályok, tananyagok, együttműködési kötelezettségek.
32. Új szervezet indítása
 - Orgvizió kifüggesztése (hirdetőtábla, honlap stb.) és minden munkatársnak történő megküldése. Zökkenők jelentése team-ben kijelölt felelősnek. Mások helyetti munkavégzés tiltása és ennek kivételei. Potyázók, élösködők felderítése.
33. Posztokon kezelendő tárgyak és személyek összeszedése és leírása
 - Milyen tárgy (anyag, félkész termék, szerelvény stb.) érkezik a posztra és mi lesz ennek a sorsa. A posztra érkező személyek és velük mi a teendő. Áramlások (honnan hova) és

- követések (mit, kit).
34. Elvart cselekedetek, napirend, rendszeres és rendkívüli teendők
 - Azok az önálló cselekvések, tettek, tevékenységek, amelyek az elvart eredményhez vezetnek. Napirend, periodikus más rutinok, egyéb alkalomtól függő teendők.
 35. A „mi volt a posztok létrehozásának célja” kérdés megválaszolása
 - Egy kis történelem is belefér. Célok és elvégzendő feladatok felsorolása.
 36. Fortélyok, know-how, tudástár, szabványok, szokványok, jogszabályok összeszedése posztonként
 - Miért kell leírni? Mennyire lehet az iskolai képzésre támaszkodni? A legértékesebb tudás a cégre specifikus ismeret! Miért hasznosak a belső szokványok, szabványok, sablonok, úrlapok? Jogszabályismeret és jogszabályértés. Könyvek, tankönyvek, jegyzetek. Folyóiratok. Okosító anyagok („white paper”). ISO és egyéb külső szabvány rendszerek, tanúsítások.
 37. Egyes posztokhoz szükséges speciális, cégre jellemző tananyag fejlesztés
 - Mikor van erre szükség: ha nincs jó tankönyv vagy egyéb hivatkozható tananyag. Hogyan: interjú, íródeákság, esetleg külön jutalom. Mit: törzsanyag, példák, videó, fénykép, mintapéldány, érdekességek, vizsgakérdések, teszt, kiértékelés és pontozás a megfeleléshez stb.
 38. Együttműködési köteleességek összeszedése hierarchiában, azon kívül és külső személyekkel, cégekkel, intézményekkel
 - A bonyolult modern szervezetek soha nem gyömszölhetnek bele teljesen a hierarchiába. A saját szervezeti főegységen belüli együttműködések. Főegységek közötti együttműködés. Külső személyek és szervek, hatóságok. Alvállalkozókkal és szállítókkal a tisztességes bánásmód. Piackutatók. Érdekvédelmi és szakmai szervezetek. Fővállalkozók és szakmai irányítók kezelése.
 39. Cégvezető harmadik tájékoztatója az eddig elvégzett munkáról
 - Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: a harmadik szakasszal elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a cégvezető még mindig komolyan veszi a dolgot, tájékozott és törődik a fejleményekkel. Felszólítás arra, hogy a harmadik szakasz team által el nem végzett munkáiról neki adjanak tájékoztatást.
 40. Team harmadik premizálása
 - Mivel a team a harmadik feladatával is végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult a harmadik prémiumára.
 41. **Negyedik érdeklődést felkeltő előadás (pontosítás szakasz)**
 - Megköszönni, hogy a harmadik feladat sorral végeztek, és kimutatni, hogy az eredmény egy új úton elindult szervezet, amelyben már mindenki tudja, hogy kivel és mivel, mit és hogyan kell csinálnia. Emiatt adott a lehetőség arra, hogy fokozatosan összecsiszolódjon a szervezet. Azonban még néhány pontosításra biztosan szükség van, ez lesz a negyedik szakasz témája.
 - A negyedik szakasz részletei: munkahely leírása, eljárások, folyamatok és módszerek, viselkedési normák, személyi feltételek, teljesítmény növelési eljárások, elvárások a vezetőktől, panasz fórumok, titoktartás és nyilatkozattételi korlátozások, vészhelyzetek kezelése.
 42. Az egyes munkahelyek fizikai elrendezése, pontos helye
 - Munkahely pontos helyszíne, elrendezése, eszközei (fényképek). A rend leírása.
 43. Az alkalmazott eljárások, folyamatok, módszerek összeszedése, befejezése, leírása
 - A korábbi és a 21. pontban kifejlesztett eljárások, folyamatok és módszerek átvizsgálása, összehangolása, véglegesítése és beépítése az egyes érintett munkakörökbe. Formai (szabályzat, kézikönyv, igazgatói utasítás, irányelv, belső rendelet stb.), tartalmi és terjedelmi követelmények. Technikai, műszaki, gyártási, szolgáltatási, adminisztrációs, minőségbiztosítási, minőség ellenőrzési, tűz-, munka- és környezetvédelmi folyamatok,

- eljárások, módszerek.
44. Viselkedési normák meghatározása
 - Élni és élni hagyni. Arany szabály. Krisztusi kiegészítés. Létfőzónák. Maslow és a motiváció. Flow. Csere. Fegyelem, rend, felelősség. Vezetés. Bizalom. Jóvátétel. Tanulás. Kölcsönösség. Takarékoság. Kudarckezelés. Élısködés. Bajkeverés.
 45. Az egyes posztok betöltéséhez szükséges személyi feltételek összeszedése
 - Személyiségjegyek, képességek, szerepek, tudásszint, szakmai színvonal, pályaalkalmasság, gyakorlat és tapasztalat.
 46. Egyéni és csoportos teljesítmény növelési módszerek meghatározása
 - Lehetséges teljesítmény növelési eljárások a pillanatnyi „hadrafoghatósági állapot” függvényében (lehetséges állapotok: zűrzavar, áruulás, ellenségesség, kétségek között vergődés, nyűgként/teherként létezés, kezdés vagy újratekzés, vészhelyzet, szűköség, normál állapot, a fellendülés, a magas szintű biztonság állapota).
 47. „Mit várunk a vezetőkötől” kérdésre adott helyes válasz definiálása
 - Csapatmunka, állandó és ad-hoc csapatok. Vezetői tervezés és szervezés. Utasítások kiadása és számonkérése. Példamutatás.
 48. Panasz fórumok, jogorvoslati eljárások definiálása vevőknek, munkatársaknak, szállítóknak, alvállalkozóknak stb.
 - Kinél, milyen formában, elintézési rend, határidő, panasztevő védelme. Vevői, szállítói (alvállalkozói) és munkatársi panaszok kezelése. Jogtalan panaszok, külső és belső ügyeskedők kezelése.
 49. Nyilatkozattételi korlátozások és titoktartási rend kialakítása
 - Demokrácia és sajtó: nem semleges, nem tisztességes, hanem a gazdasági harc fegyvere. Újságírók kezelése. Titoktartás. Nyilatkozattételi korlátozások. Nyilatkozók kijelölése, felkészítése. Tartalmat adj, rémhírt cáfolj, háttér érdekeket tárd fel, háttér személyeket hozd napvilágra! Igazságszolgáltatás helyett jogszolgáltatásra számíts! Válság PR forgatókönyvek.
 50. Vészhelyzetek kezelésének rendje
 - Lehetséges vészhelyzetek. Vevőkkel kapcsolatos rendkívüli jogosultságok. Belső segítségnyújtási kötelezettségek. Kommunikáció vészhelyzetben, fontossági sorrendek.
 51. Cégvezető negyedik tájékoztatója az eddig elvégzett munkákról
 - Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: a negyedik szakasszal elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a cégvezető még mindig komolyan veszi a dolgot, tájékozott és törődik a fejleményekkel. Felszólítás arra, hogy a negyedik szakasz team által el nem végzett munkáiról neki adjanak tájékoztatót.
 52. Team negyedik premizálása
 - Mivel a team a negyedik feladatával is végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult a negyedik prémiumára.
 53. **Ötödik érdeklődést felkeltő előadás** *(elvárt teljesítményeket meghatározó szakasz)*
 - Megköszönni, hogy a negyedik feladat sorral végeztek, és kimutatni, hogy az eredmény egy kiválóan tájékoztató tagokból álló szervezet, amelyben már mindenki pontosan tudja, hogy mi a feladata. Már csak egy dolog hiányzik a valódi versenyképességhez: az elérendő egyéni és csoport eredménye meghatározása. Az ötödik szakasz témája a cég egészének gazdasági vizsgálata és ennek lebontása egyéni követelményekké.
 - Az ötödik szakasz részletei: közép és hosszú távú tervek, kiegyensúlyozott mutatószám rendszer, teljesítménymérési felelős, egyéni és csoportnormák meghatározása, alapbér és mozgóbér, valamint a juttatások aránya, mérési eljárások kialakítása, korábbi szervezési munka ellenőrzése, javítása, szervezési felelős kijelölése.
 54. Cég éves és hosszabb távú terveinek felülvizsgálata
 - A 7. pontban elvégzett pozíciós felmérésnek és a 8. pontban kijelölt új cégpozíciónak megfelelően egy viszonylag egyszerű, néhány évre előre mutató táblázat kitöltése.

55. A teljesítmény mérőszámokon alapuló kiegyensúlyozott mutatószám rendszer kialakítása
 - A fontosabb posztok mérőszámai alkotják a kiegyensúlyozott mutatószám rendszert (kiegyensúlyozott: minden posztról, minden területről van releváns, a szükséges teljesítményt mérő mutató).
56. A teljesítmény mérésért felelő személy (kontroller) posztra helyezése
 - KKV kontroller. Eszközei. Felelőssége. Feladata (célja). Többi munkaköri elem kifejtése.
57. Teljesítmény adatok mérési rendjének kialakítása, adatgyűjtés, programozás, automatizálás
 - Milyen gyakran mérünk. Mennyi időt szabad erre fordítani. Hogyan és hova gyűjtjük az adatokat. Aggregáció, kumuláció. Táblázatkezelő használata. Egyéb szoftverek. Ábrázolás és kifüggesztés.
58. Hierarchia ellenőrzése, végleges orgvizió kialakítása
 - Végző ellenőrzés, korábbi bejelentések ismételt megvizsgálása. Szükséges igazítások elvégzése, egyes posztokról az egyetértő nyilatkozatok beszerzése, illetve eltérés kérés esetén team vezető döntési javaslata és cégvezető végleges döntése. Végleges orgvizió kiadása.
59. Információáramlás ellenőrzése
 - Információ áramlás ellenőrzése (értekezletek, gyűlések is). Igazítás, posztokról egyetértés vagy eltérés kérés, team vezetői javaslat, cégvezetői döntés. Végleges kommunikációs rend.
60. Minden egyéb eddigi szervezési munka ellenőrzése, javítása
 - Eljárások, folyamatok, üzletszabályzat, SZMSZ, ISO, egyéb szabályzatok stb. összehangoltságának, munkaköri leírásokban történő helyes hivatkozásának ellenőrzése. Korábban kiosztott ilyen dokumentumok lecserélése az érvényesre.
61. Szervezésért felelős kijelölése
 - Aki ezután fog ezzel foglalkozni. Feladatköri leírása a szokásos munkaköri leírás pontjai szerint.
62. Normák és kvóták meghatározása minden egyes posztra
 - **Ezért volt eddig a nagy felhajtás.** Most már egy jól szervezett, konzisztens, csak saját magán múló követelményrendszerben kell dolgoznia, ezért jogos vele szemben követelményeket támasztani. Nemcsak a teljesítmény normákat, hanem a büdzséje korlátait (kvótáit) is meg kell adni. Egyéni és csoportnormák megadása. Heti, havi, negyedéves és éves normák.
63. Alapbér és mozgóbér, juttatások
 - A teljes tervezett havi jövedelem fogalmának bevezetése. Mennyi legyen arányaiban a mozgóbér, mikortól válik valóban ösztönzővé? Mennyi bizonytalanságot lehet és szabad áttérhelni a munkavállalóra? Mit kell a cégnek „elnyelnie”? Mit kezdünk a bruttó és nettó fizetések közötti adózás torzító hatásával? Mennyire lehet használni a béren kívüli juttatásokat ösztönzésre, és mi ezek korlátja? Mennyire és kinél, illetve milyen mérték mellett tud ösztönözni a havinál ritkábban fizetett mozgóbér?
64. Céges makró és az egyéni bérek mikro adatainak ellenőrző összekapcsolása, jellemző teljesítmény forgatókönyvek szimulálása, végző normák kialakítása
 - Itt kell elvégezni az ellenőrző számítást: ha mindenki 100%-ra hozza a normáját, ha mindenki az engedélyezett kvótáján belül marad, akkor valóban teljesülnek-e a versenycélok: marad-e elegendő pénz arra, hogy a tulajdonosoknak továbbra is vonzó befektetési hely maradjon a cég és tudja-e tartani a beruházási versenyt a konkurenciával. Táblázatok kitöltése. Normától való eltérések dinamikájának elemzése munkaadói és munkavállalói oldalról.
65. Cégvezető ötödik tájékoztatója az eddig elvégzett munkákról
 - Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: az

- ötödik szakasszal elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a cégvezető még mindig komolyan veszi a dolgot, tájékozott és törődik a fejleményekkel. Felszólítás arra, hogy az ötödik szakasz team által el nem végzett munkáiról neki adjanak tájékoztatást.
66. Team ötödik premizálása
- Mivel a team az ötödik feladatával is végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult az ötödik prémiumára.
67. **Hatodik érdeklődést felkeltő előadás** *(végső bevezetés szakasza)*
- Megköszönni, hogy az ötödik feladat sorral végeztek, és kimutatni, hogy az eredmény egy hosszú távú tervek alapján működő, a saját fejlődését kiegyensúlyozott mutatószám rendszerrel figyelő, minden ízében ellenőrzötten összehangolt, minden poszton kialakított érdekeltséggel rendelkező és a cég makró és mikro adataiban harmonizált szervezet. Már csak ennek a teljes rendszernek a bevezetése maradt hátra, ez a hatodik szakasz tárgya.
 - A hatodik szakasz részletei: bevezetési ütemterv, személyzeti felelős, alapbérek rendezése, munkaszerződések megújítása, fluktuáció kezelése, betanítások, próbaüzem, kiértékelés, igazítások, ellenőrző felmérés, projekt zárás.
68. Bevezetési ütemterv elkészítése úgy, hogy az anyagi biztonsága a munkatársaknak a bevezetési időszakban megmaradjon
- Egyszerre vagy nagyobb működési területenként fokozatosan legyen bevezetve? Mért és kiértékelte, de még a régi fizetések biztonságával kifizetett időszak meghatározása.
69. Személyzeti munkáért felelős kijelölése
- A kontrollerhez és a szervezőhöz hasonlóan az itt kijelölt személy posztra helyezése, teljes munkaköri leírásának elkészítése.
70. Alapbérek rendezése: annak a pénzügyi lehetőségnek a megteremtése, hogy valóban ösztönző mértékű teljesítménybért lehessen bevezetni
- A korábbi munkaszerződések módosítása olyanra, hogy a 62-63. pontokban megfogalmazott ösztönzés elérhető legyen. Bejelentett bér és zsebbe fizetett bér közötti korábbi különbség kihasználása. Infláció, alapbérek befagyasztása 1-2 évre, hogy ha már csak kicsi hiányzik, akkor el lehessen érní a kívánatos arányokat.
71. Felmondások és új munkaerő felvételek azokra a posztokra, akik nem vállalták a teljesítménybérézést
- Felmondás jogi háttérének a megteremtése. Közös megegyezés lehetősége: 1-4 havi bér és felmentés a munkavégzés alól. Végkielégítés. Új emberek felvétele. Álláshirdetéseknél a munkaköri leírásban megfogalmazott követelmények felhasználása.
72. Új munkaerő betanítása
- Próbaidő kettéosztása: gyors megdolgoztatás (akár idegen területen) és hosszabb betanulás már a saját területén. Mentor kijelölése (rendszerint a vezetője). A próbaidő első és második szakaszában elérendő eredmények meghatározása. Próbaidő alatti értékelések. Első és második szakasz végén döntés elbocsátásról vagy folytatásról. Próbaidő utáni átmeneti követelményrendszer meghatározása, ha hosszú átfutással érhetőek csak el az adott poszton az elvárt eredmények.
73. Teljesítménybérés próbaüzem indítása
- Gyakori ellenőrző értekezletek. Folyamatos mérés, részeredményeket is ki kell értékelni és folyamatosan vissza kell jelezni. Minden munkavállalónak biztosítani kell a lehetőséget arra, hogy ellenőrizze az eddigi teljesítéseit, hozzáférjen a teljesítményéről gyűjtött adatokhoz.
74. Team vezető és tagok, kontroller, szervező és személyzetis, valamint a cégvezető közös értékelése az első hónapokban
- Havi egy ilyen tárgyú értekeztet. Előzetesen megadandó adatok kontrollertől, szervezőtől, személyzetistől. Kiértékelési szempontok: zökkenők, hangulat,

eredményesség. Változtatási döntések: tilos kapkodni, meg kell várni azt, amíg kiforrja magát a rendszer.

75. Szükséges igazítások elvégzése
 - Nem tudjuk, hogy mit rontottunk el, csak az biztos, hogy valami el lesz rontva: itt kell ezt javítani az előző értekezleteken hozott döntéseknek megfelelően. Személyi kérdések: vannak-e akik képtelenek hozni a követelményeket? Követelményrendszer ellenőrzése, személycserék jobb képességű emberekre.
76. Ellenőrző felmérés a munkatársak között
 - Néhány hónap próbaüzem után névtelen teszt annak ellenőrzésére, hogy az itt maradt munkatársaknál mennyire sikerült elfogadottá tenni a rendszert. Kérdések: mennyire érzi azt, hogy komoly befolyása van a tőle elvárt teljesítmény követelményekre, csökkent-e a jövedelme, javult-e a munkakörnyezete, jobb lett-e az együttműködés a cégben, javult-e a szervezettség, többet kell-e dolgoznia stb.
77. Projekt záró űrlap kitöltése
 - Az 1. pontban megnyitott űrlap lezárása a cégvezető/tulajdonos által. Költségek összegyűjtése, várható megtérülési idő meghatározása.
78. Team vezető zárja a projektet
 - Elektronikus munkafüzet zárása.
79. Cégvezető hatodik tájékoztatója az eddig elvégzett munkákról
 - Az összes munkatársnak szóló írásos vagy alapos szóbeli tájékoztató. Tartalma: a teljes projekt során elért eredmények. Célja: mindenki lássa, hogy a kitűzött célokat kemény munkával sikerült elérni. Felszólítás arra, hogy a hatodik szakasz team által el nem végzett munkáiról neki adjanak tájékoztatást.
80. Team hatodik premizálása
 - Mivel a team az utolsó feladatával is végzett, ezért – a cégvezető igazolása alapján – jogosult a hatodik, azaz záró prémiumára.
81. **Záró előadás**
 - Gratulálni a közösségnek ahhoz, hogy ezen a nehéz és fáradságos munkán túl van, s ezzel létrehozott egy nagyon nagy mértékben versenyképes szervezetet. Sok sikert kívánni a hosszú távú céljaik eléréséhez.