

Ötletmenedzsment az Audi Hungaria Motor Kft-nél

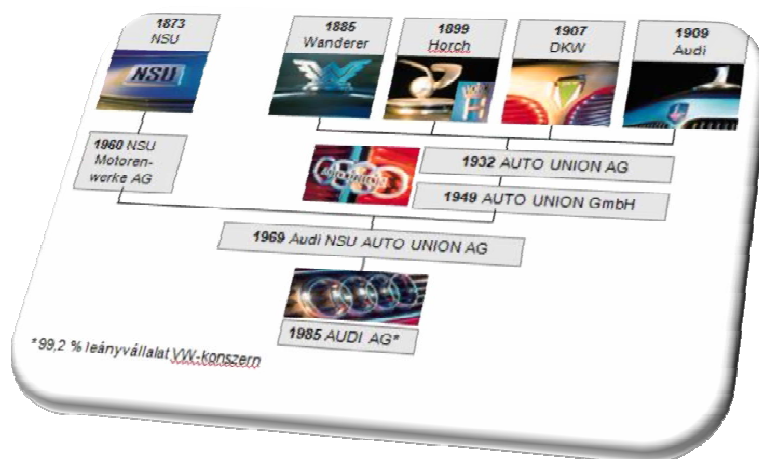
Bátor Attila; Kohuth Ildikó; Sasné Grósz Annamária

Pannon Egyetem
Veszprém, Egyetem u. 10.
batora@gtk.uni-pannon.hu; ildikokohuth@gmail.com; sasne@gtk.uni-pannon.hu

1. Bevezetés

1.1. Az Audi Hungaria Motor Kft. rövid bemutatása

Az Audi (Továbbiakban AHM) márka történelmének kezdetei egészen a XIX. század legvégére nyúlnak vissza. Az 1. ábrán a márka kialakulásának történelmi áttekintését láthatjuk.



1. ábra
Az Audi kronológiai története

A XX. század vége az Audit, a Volkswagen-konzern keretein belül érte, annak presztízmárkájaként, a cégcsoport többi tagjával szoros együttműködésben. Ekkorra már a nemzetközi piacokon dúló kieleződött verseny teljesen új feltételeket szabott a nagyvállalatok számára. Az 1990-es években tapasztalható irányzatok más termelési rendszerek kialakítását követelték. A termeléssel foglalkozó cégek pozíciójuk fenntartása érdekében globalizációs tevékenységekbe kezdtek, az előállítást érintő költségcsökkentés érdekében, ezáltal pedig az akkoriban Európához frissen „visszatérő”, felzárkózó országok, köztük Magyarország is, új lehetőségek kapujába ért.

Amikor felmerült a gondolat egy új telephely létesítéséről, az Audi AG mintegy 180 lehetséges helyszínt vizsgált meg világszerte, míg végül megszületett a döntés.

Az Audi Hungaria Motor Kft-t, tizenhat évvel ezelőtt 1993. február 18-án alapította az Audi AG. Mindössze egy évvel a beruházás megkezdését követően 1994-ben, felavatták a motorgyárat és megkezdődött az akkoriban új négyhengeres, ötszelepes motorgeneráció sorozatgyártása. Három évvel később, 1997-ban, elindult a hat-és nyolchengeres motorok sorozatgyártása is.

1998-ban a vállalat gyártási profilja az Audi TT coupe, majd 1999-ben az Audi TT Roadster sportkocsik összeszerelésével bővült.

A motorfejlesztő központ 2001 óta a sorozatgyártást támogató fejlesztési és gyártástervezési feladatokat végez. A vállalat pedig tíz év alatt az Audi konzern központi motorszállítójává vált.

1.1.1. A vállalat profilja

Az Audi magas értéket képviselő gépjárműveket gyárt, amelyekbe az Audi Hungaria nagyteljesítményű és a legmodernebb technológiával készülő motorjait építik be.

A konzern további telephelyei: Audi Ingolstadt, Audi Neckarsulm, Audi Brüsszel, Lamborghini csoport, Audi Sant'Agata, Audi Aurangabad, Audi Changchun, Audi Bratislava.

A vállalatot 4 ügyvezető igazgató vezeti, felügyelő bizottsága és társasági közgyűlése van.

Tevékenységi körök és kompetenciák:

- Motorok és motorkomponensek gyártása (hajtókar, vezérműtengely, forgattyústengely, hengerfej, forgattyúház)
- Motorfejlesztés
- Járműgyártás
- Szerszámgyártás

2. Ötletmenedzsment gyakorlata

2.1. A tudás hasznosítása, Ötlebörze

A tudás hasznosítása során a rendelkezésre álló ismereteket a vállalat kihasználja és beleépíti a termékeibe illetve szolgáltatásaiba, vagyis felhasználja azokat. Ez egy olyan folyamat, amely során az AHM a legnyíltabban és legtudatosabban használja a tudás és-ötletmenedzsment eszközzeit.



Ez a program az Ötlebörze nevet viseli. (továbbiakban: ÖB)

„Aki kitalál, keres”, így szól a hangzatos mottója, amelyet kétféleképpen is értelmezhetünk.

Az, aki keres, talál közmondásból indul ki, azaz aki nagyon kutat valami után, az előbb-utóbb meg is találja, mert a kitartás eredményhez vezet.

Valamint, ha valaki kitalál egy megvalósítható ötletet, akkor keres, a szó másik értelmében, azaz pénzre tesz szert. Továbbá mindezt a logója – és egyben plakátja – is demonstrálja, a villanykörte szimbolikus jelentésével.

Az AHM-nál ezt, az Audi AG-nál és a VW-nél 15 éves múltira visszatekintő folyamatot 2004-ben vezették be.

2.1.1. Az ÖB alapja, KVP

Az ötletmenedzsment mechanizmus kialakításának fő oka, a racionalizálás, a folyamatfejlesztés, és az egyszerűsítés volt. Ezeket a megoldásokat segítő vezetési modell a Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) névre hallgat, amit nálunk üzemi indítványozás modellnek neveztek el. Az évtizedeken át tartó, lassú integráció folyamataként alakult ki az irányelv alapján, ma a konszernnél is használatos gyakorlati alkalmazás, amelyet Kontinuierlichen Verbesserungsprozess néven emlegetnek (KVP). A BVW alapvetően az ötletek spontán felfedezésére alapoz, míg a KVP már meghatározott csoportok irányított ötletkereséséről szól. Mindkét ötletmenedzsment-stratégia fő célja az üzemi folyamatok jobbá tétele, egyszerűsítésen, könnyítésen, gyorsításon vagy minőségi javításon keresztül.

2.1.2. Az ÖB jellemzői

Ezzel ellentétben, az Ötletbörze mechanizmusa folyamán, nem a meglévő igényekhez keres tudást, vagyis nem létesít tudástérképet, azaz nem a feltérképezés folytán próbál egy problémához megoldást jelentő tudásforrást találni, hanem a meglévő tudásforrásokhoz párosít felhasználási lehetőségeket.

Arra ösztönzi a dolgozókat, hogy tudásukat használják fel a felmerülő nehézségek kezelésére. Mivel egy tudástár vagy katalógus létrehozása és üzemeltetése igen költséges, így az egyének szétszórtan elhelyezkedő személyes tudástárát használja fel, és nem próbálja összegezni azokat.

A tudásnak azonban ára van, és ezt a felhasználója fizeti meg. Ebben az esetben a vállalat az ismeret igénylője, így az információ szolgáltatásáért díjat kell fizetnie, amit legvégül, a bér részeként számolnak el a dolgozók felé. Ezen az elven működik a németek által magukénak vallott ötletmenedzsment, ami a KVP alapjaira épülő folyamat.

A rendszer decentralizált, papír alapú adminisztrációt nélkülöz, mindezt egy SAP-alapú rendszer helyettesíti.

Összegezve, a KVP-hoz képest jelentős eltérésnek számít, hogy míg ott szervezett workshopokon, az adott területet célzó javaslatok, intézkedések kerülnek megvitatásra, addig az ÖB-ben minden légből pottyant újítási ajánlat egyéni elbírálásra kerül, azon a területen belül, ahol az ötlet kivitelezése megvalósulhat. Így bármely témakörben és területet érintően felmerülő idea, megoldási elképzelés számításba jöhet.

2.1.3. Az Ötletbörze szervezeti felépítése

A program résztvevői: az ötletgazda, a csoportvezető vagy csoportkoordinátor, a területi vezető, területenként egy ötletkoordinátor és a projektkoordinátor valamint az Ötlet Team.

Az ötletgazda magától értetődően az újítás szerzője, azaz az újító, aki a megoldást tartalmazó javaslatot kidolgozta. Újítónak az ellenkező bizonyításáig azt kell tekinteni, aki az ötletet elsőként nyújtotta be a szervezethez. Ötletgazdaként regisztrálható mindazon munkatárs, aki kizárólag az AHM Kft-vel kötött magyar munkaszerződéssel, és AHM-törzsszámmal rendelkezik.

A csoportvezetők vagy csoportkoordinátorok rendelkeznek olyan jogosultsággal, amellyel a benyújtásra rendszeresített program elérhető. Feladataik közé tartozik az újítások megvitatása, ötletek felvitele a rendszerbe, azaz a regisztráció, valamint az ötletek előzetes értékelése, besorolása, és esetleges elvetése.

Az a vezető értékeli mindig az adott újítási gondolatot, akinek területére, vagyis a költséghelyére a javaslat irányul. Így tehát a vezető dönt saját területén az érvényesítésről.

Ötletkoordinátorból területenként egy kinevezett létezik. Feladata a teljes körű információszolgáltatás, valamint az ötlet benyújtásának támogatása, a formaiság betartásának segítése.

A **projektkoordinátor** a személyügy területén a teljes rendszert koordinálja, szervezetfejlesztési feladataihoz kapcsolódóan.

Az **Ötlet Team** pedig egy virtuális team, amely egy adott költséghelyhez vagy szervezeti egységhez rendelve a következő tagokból áll:

- Vezető, aki az adott költséghelyért felel.
- TL (Team Leiter) vagy TK (Team Koordinator), aki az adott költséghelyen a területi vezető munkáját támogatja.
- Kontroller, aki az érintett költséghelyet költségoldalról, így az ötletet elbírálásában is támogatja.

2.1.4. Az Ötletbörze folyamata



- **Ötlet:** Az első elem a folyamatban, az ötletmenedzsment alapja, az eddigiekben már taglalt újító szándékú ötlet, azaz annak kitalálása, benyújtása az érintett területre.
- **Ötletrögzítés:** A második lépcsőfok az ötlet rögzítése, egy Ötlet munkalap kitöltésével, ami az illetékes Ötlet-koordinátor bevonásával történik. Ekkor az idea kap egy azonosító számot.
- **Ötletkidolgozás:** Majd következik az elképzelés részletes kidolgozása, megszerkesztése, ami elsősorban a benyújtó illetve benyújtók feladata. Természetesen a tartalmi követelményeket kötelező betartani.

Az ötletgazdának egy pontos, aprólékos szakmai leírást, és egy megtakarítás számítását kell csinálnia.

- **Ötletértékelés:** A negyedik lépés, az ötlet értékelése, ami az illetékes Ötlet Team tagjai által történik, azaz ahol a döntés a javaslat bevezetéséről meghozható. Az értékelésért a felelősséget az Ötlet Team irányítójának kell vállalnia.
- **Ötletmegvalósítás:** A megvalósítás fázisai az alábbi pontok alapján működik a gyakorlatban, mely státuszok elektronikusan bármikor leihívhatók:
 - „ötlet regisztrálva”
 - „megoldás kidolgozás alatt”
 - „megoldás kipróbálva”
 - „ötlet megvalósítva” (Jóváhagyás)

Ötletlezárása: Az újítási ajánlat elektronikusan kerül lezárásra. Az ötletzárás után az ellenőrzést a Személyzet - és szervezetfejlesztés (G/SF) osztály végzi.

2.2. A jutalomrendszer

2.2.1. A jutalomrendszer alapjai:

- A jutalom összege az éves megtakarítás függvénye. (Jelenleg egy képletes prémium rendszer van érvényben.)
- **Ötletbörze Gála**, évente egyszer kerül megrendezésre. (Csak a legaktívabb munkatársak vehetnek részt.)
 - Kis értékű tárgynyermények átadása
 - Utazások, autóhasználat sorsolása
- **Akciós Ötlet Teamek**
 - Környezetvédelem:
 - Nem számszerűsíthető javaslatok → Fix jutalom
 - Számszerűsíthető ötlete → Normál jutalmazás
 - Munkabiztonság:
 - Minden megvalósítható ötlet → Fix juttatás
- **Tematikus akciók** keretein belül kiválasztanak egy témát, és azt kiemelten kezelik az adott időszakban.

2.2.2. Az újítási javaslatok besorolás

A döntési folyamat úgy néz ki, hogy megvizsgálják először is, hogy megvalósítható-e az ötlet. Ha nem nyilván nem jár érte jutalom, de ha a válasz igenlő, akkor megnézik a számszerűsíthetőségét. Nem mindegyik javaslatnak lehet kiszámolni a hasznát, ezen ötletket nem tudják honorálni. Ha számszerűsíthető, akkor a jutalom összegét, egy képlet alapján kiszámolják. Végül az adott terület vezetője dönthet arról, a jutalom megilleti az ötletgazdát, vagy sem. Ha a munkatárs munkakörének részét képezi a benyújtott idea, akkor annak megvalósítása munkaköri kötelességnek számít, azaz, sajnos nem jár érte jutalom.

2.3. Statisztikák, adatszolgáltatás

A személy- és szervezetfejlesztési osztály munkatársa, a projektkoordinátor a rendszer működését felügyeli, az ötletek jóváhagyását engedélyezi és fenntartja a hozzáférhetőség és naprakész informálás feltételeit. Ehhez szükségesek a kimutatások és statisztikák, amiket havi szinten kell készítenie.

Ezen felül, az adatok alapján a program hatékonyságát nem csak az előző hónapot bázisul véve van lehetőség felmérni. A gyár a konzern többi vállalatával egy „Konzern-Ideenliga” elnevezésű negyedéves összehasonlításban kerül megmértetésre.

Az értékelések az alábbi mutatók alapján kerülnek összeállításra.

Az IE az Ideeneingang, azaz a benyújtott ötletek számát jelenti területenként adott év január 1-jétől kumulálva. Ez az adott hónapban beadott összes javaslatot jelenti, besorolás nélkül, vagyis ennek része akár első körben az illetékes terület csoportvezetője által vétózásra is kerülhet.

Az IQ, az Ideenquote, azaz az ötletkvóta, az egy főre jutó ötletek száma, ez az összes beadott javaslat és az átlagos dolgozói létszám hányadosa. A részvételre jogosultak körébe sorolható minden AHM munkatárs, kivéve az AHM menedzsment és az Üzemi Tanács elnöke.

Az EQ az Einsparungsquote, magyarul a megtakarítási kvóta pedig az egy főre jutó havi megtakarítás értéke euróban. Ez a területekre jutó összes megtakarítás értéke.

Az MA a Mitarbeiter Zahl, vagyis a munkatársak száma alapján alakul.

Az RQ a Realiserungsquote, azaz a megvalósítási arány, az adott időszakban megvalósítható ötletek arányát mutatja, a lezárt ötletekhez képest.

Bátor A. et al.

Ötletmenedzsment az Audi Hungaria Motor Kft-nél

A BQ a Beteiliugnsquote, ami a részvételi arányról ad információt. A benyújtók számát realizálja, a részvételre jogosult munkatársak számához képest az adott időszakban.¹

Az Ötlet-és Tudásmenedzsment lehetőségeinek kiaknázása rengeteg hasznot hozhat egy vállalat számára.

Úgy vélem, az ötletmenedzsmentet érdemes alkalmazni mindazon cégeknek, ahol még kihasználatlan munkaerő potenciál rejlik. Illetve, ahol a vezetési stratégiában egy olyan tudás alapú szervezet kialakítása a cél, amelyben az információáramlás zavartanul működik, és egy olyan vállalati kultúra kialakításán dolgoznak, ahol a munkatársak tudatosan és tevélegesen partnerek a célok elérésében.

Az ötletmenedzsment sikerének a kulcsa ugyanis maga az ember, a benne rejlő képességekkel, így a rendszer részéről elengedhetetlen a résztvevők megbecsülése, munkájuk méltó elismerése. A vállalat feladata csupán az, hogy folyamatosan bátorítsa a dolgozóit a kreativitásra, azaz valamilyen módon előcsalogassa a bennük lappangó potenciálokat.

¹ Minden forrásom alapja: AHM belső dokumentáció