

A vállalkozás igazi értéke az ember

Fábián Endre

„Ha hajót akarsz építeni, ne azért hívd össze az embereket, hogy fát vágjanak, szerszámot készítsenek, feladatokat hajtsanak végre, hanem ültesd el bennük a távoli végtelen iránti vágyakozást.”
(Exupéry)

Ha megkérdeznénk egy vállalkozót – mondjuk maradjunk a saját kaptafánknál, egy nyomdatulajdonost –, hogy miben látja a vállalkozásának a sikerét, körülbelül ilyen válaszokat kapnánk: hogy sok jó munkánk van, jó gépeink vannak, jó a minőségünk, jók az áraink és így tovább. Ha azt kérdeznénk meg tőle, hogy miben látja a fejlődést, valószínűleg egyből azt mondaná, hogy új beruházást szeretne megvalósítani, új gépet vásárolni, vagy felújítani a meglévőket, bevezetni a legújabb és legkorszerűbb módszereket. A legritkábban kapjuk azt a választ az első kérdésre, hogy egyszerűen jó embereim vannak, akik tudják, hogy mikor mit és hogyan kell tenni, de azt hiszem, még ritkábban kapnánk válaszként a második kérdésre, hogy én abban látom a fejlődést, hogy fejleszteni fogom az embereimet.

Hogy kezdjük az elején, ahogy tanultuk: mi kell egy vállalkozáshoz, hogy az egyáltalán elindulhasson: terület (épületek), gépek, emberek és hát persze pénz. Csak gondoljunk bele, amikor egy vállalkozást elindítottunk, mi is volt a legfontosabb dolog? A pénz? Nem! Az ember, azaz önmagunk, hogy kitaláltuk azt, hogy mire költjük a pénzt, mihez kezdjünk, sőt nagyon sok esetben még pénz sem kellett, csak a kreativitás, aztán az megtermelte a pénzt. Tehát visszatérve a kérdésre – mitől sikeres egy vállalkozás? Az embertől, mondjuk, hogy maradjunk a kiinduló példánknál, attól az embertől, aki kitalálta, hogy el kell indítanunk a vállalkozást, azaz önmagunktól.

Persze ezt olvasva mindenki azt mondja, hogy ezek evidenciák, ezt eddig is tudtam. De akkor visszakérdezek: Megteszünk-e mindent a munkatársaink fejlődéséért? Erre a leggyakoribb válasz: Miért? Nem elég jók? Mi a baj velük? Hát

persze, biztos, hogy jók, meg nincs velük nagy baj, hisz ha az lenne, már nem lennének ott. És most jöhet a következő kérdés: A maximumot nyújtják-e a munkatársaink? Aki erre azt a választ adja, hogy igen, az téved. Persze, általában az a válasz, hogy nem – jók, de van bennük tartalék. A következő kérdés: Mit teszünk azért, hogy ezt a tartalékot kihasználjuk? Na erre azért már nehezebb a válasz, és az leginkább kitérő. Például kaphatjuk azt a választ, hogy többet fizetek neki, jobb prémiumrendszert dolgoztam ki és így tovább. Én azt gondolom, nem ez a legfontosabb. A probléma abból jön, hogyha bármilyen kérdést teszek fel a munkatársaimnak az elégedettségről avagy a többteljesítményről, mindig a pénznél lyukadunk ki, pedig számos bizonyíték van arra, hogy a pénz nem minden.

Miért kell az embereket mindig fejleszteni? Mert változik a környezet, változik a működés fel-tételrendszere, változik az értékrend, amely körülvesz bennünket, változnak a velünk szemben támasztott igények és változik maga az ember. Az ember egy nagyon érdekes termelési „tényező”. Akár tetszik, akár nem, a vállalkozás szempontjából így kell nevezni, de azt sohasem szabad elfelejteni, hogy az ember azért mégsem gép. Az ember az egyetlen termelési tényező, amely alkalmas arra, hogy a „használata” során folyamatosan többet nyújtson, mint előtte. És ha ezt a tényt ügyesen kihasználjuk, akkor válhatunk igazán sikeressé.

Sok vezető úgy gondolja, hogy kiváló vezető, hiszen létre tudott hozni valamit, meg tudta valószínűsíteni az álmait. Ez így is van, hiszen különben nem jöhetett volna létre az új szerkezetű nyomdaipar Magyarországon. Igazán az a kérdés, hogy ez elég-e, megállhatunk-e itt, vagy vannak még lehetőségek, tartalékok a fejlődéshez, illetve az, hogy szükség van-e erre. Az gondolom, az utóbbira mindenki rávágja a választ, hogy bizony szükség van a tartalékok kihasználására, mert ádáz verseny van a szakmában. Mindig arról beszélünk, hogy hogyan termelhetnénk meg olcsóbban az

adott terméket, mit kellene kitalálni ahhoz, hogy a versenytársunknál olcsóbbak legyünk. Erre a legáltalánosabb válasz, hogy a termelési hatékonyságának növelése. Ehhez én egyből hozzátenném, hogy nemcsak a termelési hatékonyság, hanem a működési hatékonyság fejlesztése, azaz minél kisebb egységnyi ráfordítással minél nagyobb használati értéket vagy hozzáadott értéket termeljünk. Ehhez kell igazán a tartalékokat kihasználni. És azok bizony vannak, még akkor is, ha ezt nem hisszük el. Gyakorlatból tudom, hogyha bemegy egy hatékonyság- vagy szervezetfejlesztési tanácsadó egy céghez, és a cégből nem látott még semmit, csak az épületet kívülről, meg az irodát belülről, sőt talán még nyomdát sem látott igazán, nem átkodik kimondani azt, hogy ebben a cégben 30% tartalék van. Gondoljunk bele ebbe a helyzetbe, ha ez történné velünk. Azt gondolom, a legtöbben azt mondanánk, hogy na biztos szórakozik velünk a tanult szakértő. Ő tudja, aki nem is ismeri a vállalkozást. Meg hogy nekem mondja, aki évtizedet töltött el a vállalkozás fejlesztésével, és minden sarkot, minden gépet, minden embert ismerek, mint a tenyereimet. És bizony nagy valószínűséggel igaza van. Hiszen valahol itt van az átlag, és hát egyes vállalkozásokat vizsgálva, ez a szám még magasabb. És itt mondom, hogy senki ne gondolja, hogy ő a kivétel. Aki ezt gondolja és mondja magának, az önmaga lesz a fejlődésének korlátja.

És hol van ez a tartalék? Nem a gépekben. Az emberekben. Hiszen a gépeket, a rendszert, az egész vállalkozást emberek működtetik. És az emberekben, a rendszerben nem azért van benne ez a tartalék, mert nem akarnak, nem szorgalmasak, ellógnak az időt (persze ilyen is van, de ez csak kis része ennek a tartaléknak), hanem magában abban a rendszerben, amit az emberek működtetnek. Ezért kell magát az embert fejleszteni, hogy ezt a tartalékokat kihasználjuk, és az ember fejlesztését az üzlet érdekébe, a pénz érdekébe állítsuk úgy, hogy soha ne felejtsük el, az ember egy érző, gondolkodó, értelmes lény, akinek érdekei vannak és az érdekei kielégítése érdekében sok mindenre képes, amit előtte nem gondoltunk volna. Tehát a hatékonyságnövelés nem abból áll, hogy „hajtjuk” az embert, hogy még többet teljesítsen, hanem abból, hogy magának az embernek a fejlesztésével hozunk létre egy önmagánál többet nyújtó rendszert.

Miért kiemelten fontos ez a nyomdaiparban?

A nyomdaipar az elmúlt 15 évben teljesen átalakult. A nagyvállalatok többé-kevésbé megszűntek, a nyomdaipar bázisát ma a kis- és közepes vállalkozások adják. Ezen vállalkozások legnagyobb része a semmiből nőtt ki. A fő fejlesztési irány általában a műszaki technikai fejlesztés volt, az, amit egyszerűen meg lehet venni. Persze tudom, hogy az embert is „meg lehet venni” – csúnya kifejezés, de így van. Viszont mi nyomdászok nagyon jól tudjuk, hogy ez azért nem ilyen egyszerű, egy jó nyomdásznak közel tíz év kell, hogy jó szakember váljon belőle. És elég, ha egy nyomdász jó nyomdász? Ugye, hogy nem. Rengeteg emberi tényező kell ahhoz, hogy valaki valóban értékes része legyen a közösségnek. És ezek az emberi tényezők azok, amik igazán fejleszthetők.

Ez a cikk – a divatos kifejezéssel – egy humán erőforrás fejlesztési sorozat bevezetőjeként íródott. Én jómagam nem vagyok képzett humán szakember, viszont rengeteget dolgoztam az elmúlt években a szervezet és az emberek fejlesztésében, és sikerült elég sok tapasztalatot megszerzeni, amit szívesen megosztok a kollégáimmal. Az egész úgy kezdődött, hogy sokat gondolkodtam azon, hogyan tudnánk megoldani azt, hogy nagyon korlátozott műszaki beruházások mellett mégis szinten maradjon, sőt fejlődjön egy nyomdaipari mértékkel mérve nagy létszámú vállalkozás. Ez utóbbi azért fontos, mert a vállalkozásunk minél inkább növekszik termelési mennyiségben, létszámában, annál inkább áttekinthetetlen és kezelhetetlen rendszerré válik, ha nem figyelünk oda. A magyar nyomdaipar pont abban a növekedési szakaszban van, amikor a szakmai fejlődés mellett kiemelt figyelmet kell fordítani munkatársaink fejlesztésére. Ezért gondoltam, hogy aktuális ezzel a kérdéssel foglalkozni.

És hogy miért kezdtem az Exupéry-től kölcsönözött idézettel? A hazai nyomdaipar zömét adó kis- és középvállalkozások jellemzően szakmai menedzsmenttel működnek. Ez alatt azt értem, hogy a vállalkozások tulajdonosai, vezetői zömében nyomdászok, akik nagyszerű szintre emelték a vállalkozásukat, azonban nem volt lehetőségük, idejük foglalkozni a humánpolitikai kérdésekkel vagy nem érezték annak szükségességét. Én az ez iránti vágyat szeretném létrehozni abban a szakmában, amely egyike azon kevés ipari területeknek, ahol várhatóan hosszú ideig fenn fog maradni ez a vállalkozási forma és méret.