



## 1.) Tevékenységünk, történetünk:

A Zalakerámia Zrt. tevékenysége fal- és padló-burkolólapok, dekorelemek gyártása, valamint kül- és belföldi forgalmazása, továbbá a saját tulajdonban lévő agyag- és mészkőbánya működtetése.

Gyökereink az 1951. január 1-jén alapított Téglagyári Egyesülésig és az 1951. április 15-én bejegyzett Zalaegerszegi Cserépkályhagyártó Vállalatig nyúlnak vissza. Eleinte a volt téglagyári égetőkemence előterében gyártották a burkolólapokat, de 1972 végén adták át az első olasz csempegyártó berendezéssel működő falburkoló üzem. A tófeji üzem gyártókapacitása évről évre növekedett, rövid idő alatt a piac meghatározó szereplőjévé vált.

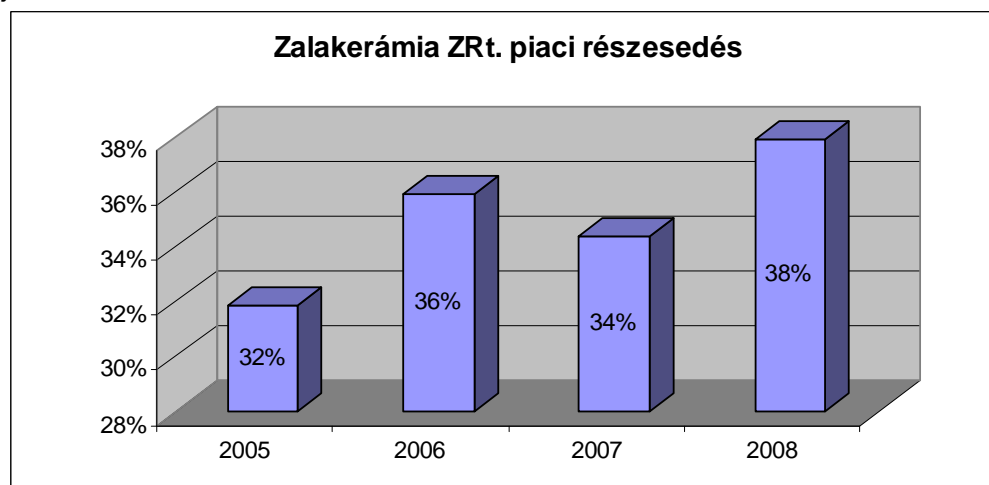
A Zalakerámia Részvénytársaságot 1991. május 31-én alapították. 1995-ben a Zalakerámia Rt megvásárolta a romhányi Rékerámia Rt-t, ahol 1996-ban adták át egy 1,62 millió négyzetméter kapacitású, a legkorszerűbb technológiákat felvonultató termelési egységet.

A Lasselsberger cégcsoport, mely 2005-ben teljes egészében megvásárolta a Zalakerámia ZRt-t, Közép-Európa síkkerámia iparának, kavics- illetve homokbányászati termékek piacának döntően meghatározó szereplője. Ezen szerep betöltésének feltétele a 6 országban (Magyarországon kívül Ausztria, Csehország, Szlovákia, Románia és Oroszország), 16 kerámiaipari gyáregységgel realizált évi 65 millió négyzetméter síkkerámia-gyártó kapacitás. Tevékenységünk kiterjed további 11 országra, a termelő tevékenységen felül magas szinten kielégítve a logisztikai és pénzügyi igényeket is. A legmagasabb színvonalú szolgáltatások nyújtására a 13.200 főből álló magasan képzett csapat a garancia, amely közösen dolgozik a Lasselsberger Group sikeréért.

A folyamatos beruházások és korszerűsítések eredménye, hogy társaságunk jelenleg, több mint 7 millió négyzetméteres gyártókapacitással rendelkezik

- Romhány gyáregység 1.900.000 m<sup>2</sup> padlóburkolólap,
- Tófej gyáregység 5.150.00 négyzetméter falburkolólap

Ezt a kapacitást kihasználva az elmúlt években sikerült a piaci részesedésünket jelentősen növelni:





Bár az országban elszórta helyezkedünk el, de egységet próbálunk teremteni a sikereinkhez, amelyben *nagy szerepe van a HR szervezetnek, mint üzleti és stratégiai partner.*

## **2.)HR történetünk, szerepünk a cég mindennapjaiban:**

Honnan hová:                      ⇒                      2005-2008                      ⇒

Társaságunknál, a Zalakerámia Zrt.-nél, a HR szervezet más jelentéssel bír az új tulajdonos alatt, a fejlődés szemléltetése érdekében mindenképpen szükséges megemlíteni, hogy 2005 óta e hagyományos személy és munkaügyi funkciók ellátásán túl a HR feladatai teljes körűvé váltak, a szervezeti elfogadottsága pedig szintén átment azon a fejlődés, ami teljes körű szakmai támogató partnerré tette. A HR üzleti partnerség vizsgálatánál azt vizsgáltuk tehát, hogy mit értettek 2005 előtt, és mit értenek ma HR üzleti partnerség alatt a társaságon belül!

Első fontos feladata a HR csapatnak a változás menedzselése volt, vagyis a létszámleépítés lebonyolítása a szervezet számára legoptimálisabb módon. Majd átalakítani a szervezetet, amely teljesítményorientáltan tud működni, és illeszkedik a tulajdonosi kultúrához. Ekkor fogalmazódott meg a felső vezetés számára is, hogy tulajdonképpen miben is látja a HR akkor még jövőbeli, most már a valós szerepét:

- klasszikus HR feladatok megvalósítása (munkaerő biztosítása, munkaügyi feladatok, kompenzáció és juttatások)
- stratégiai partnerség, ami azt jelenti, hogy a HR meghatározó terület a vállalati stratégia kialakítása során, mely stratégia továbbbontódik kifejezetten HR stratégiára (például a teljesítménymenedzsment rendszerünk, amely visszatükrözi a tulajdonosi elvárásokat, és ezen felül kihatással van a többi „Lasselsberger ország” teljesítménymenedzsment rendszerére, hiszen nemzetközileg adaptálhatók egyes elemei.
- HR, mint a változások gazdája, amelyben, mint a társaságot a tulajdonos részéről érkező ingerek, elvárások, mint pedig a piaci hatások változásának gazdjaként tekintik. Erre vonatkozóan talán a legjobb példa, hogy ezen feladatnak meg tudjunk felelni elkészítettük a vállalati kommunikációs hálóját. Már a feltérképezés során ki is tűnt, hogy a HR szervezethez a területek, illetve munkatársak ezt a funkciót párosítják is
- Ma már, mint szakmai partner tevékenykedünk, ez számunkra a stratégiai partner funkciót is meghaladó lépcső (teljesítményorientált bérezési rendszer, mutatószámok rendszerének sajátos megközelítése stb.)

Az egyes országok HR képviselői elképzelhetlenné vált a társaság számára, minden fontos stratégiai, üzleti megbeszélésen részt veszünk, amely befolyásolja az eredményeket, stratégiai célokat. Ennek rendszerességének kialakításában a meghatározó szerepe volt a HR-nek (belső kommunikációs kultúra megteremtés) Partnerségünk fontos a munkaügyi kapcsolatok terén is, mivel a szakszervezetekkel és üzemi tanáccsal megfogalmazott gondolataink alapján egy célért küzdünk, egymás nélkül nem tudunk működni!

Számunk „az ügyfél elégedettségen” felül fontos, a támogató funkció, vagyis az elnök-vezérigazgató döntéseiben való közreműködés, döntés előkészítés, gyakorlati részvétel.



A HR országos képviselői negyedévente megfogalmazzák azon feladatokat, amelyek erősítik a funkció elfogadottságát, illetve új projekteket kezdeményezünk, és a magyarországi HR csapat úttörő szerepet vállal ezen új feladatok kidolgozásában, megvalósításában. Ilyen például a Style for Talent elnevezésű nemzetközi trainee-programunk, amelynek nemzetközi projektfelelősei vagyunk.

### **3.) A HR funkció elfogadottsága, belső partnerség**

Szeretnénk egy kicsit más megvilágításba helyezni a kérdést, ezért úgy gondoltuk, hogy ne mi bizonyítsuk, mit is gondolnak rólunk, hanem mondják el belső partnereink! Ennek érdekében megkérdeztünk nagyon különböző területről, különböző múlttal és elvárásokkal rendelkező vezetőket, miben is látják a funkció elfogadottságát, jelentőségét:

#### **Trefil András**

Belkereskedelmi vezető, mintegy 3 éve tizenöt, az ország különböző területein dolgozó területi képviselő vezetője.

HR attitűd: a személyügyi funkciókon felül mátrix megközelítésű támogató funkciót lát a területben belül

Beosztottai szétszórva dolgoznak az ország teljes területén:

- Mindenki premizált
- Legtöbbnek családja van, ezért szívesen fogadnak egy rugalmas juttatási rendszert
- Ritkán vannak pesten
- Mindenkinek van vállalati autója (megjegyeznénk, hogy a gépkocsiflotta üzemeltetése szintén a HR-hez tartozik – teljes ügyintézés, és a hozzá kapcsolódó teljes ügyintézés, úgy, mint adminisztráció, szervizelés, flottafrissítés)

#### ***HR szervezettel kapcsolatban megfogalmazott elvárásai és annak teljesülése:***

- Minimálisra csökkentett adminisztráció
- Proaktív együttműködés a teljesítmény menedzsment rendszerben
- Adminisztráció és egyéb feladatok előkészítése
- Gyorsaság, pontosság, ami megmutatkozik a munkaerő pótlása során is
- Rugalmas ügyintézés (távolságok)

#### ***A társaság kompenzációs rendszerét érintően milyen változásokat emelne ki a 2008. évre vonatkozóan?***

Az elmúlt év végén, 2009.01.01-i hatállyal került bevezetésre társaságunknál az egységes béren kívüli juttatási rendszer. Ez a rendszer nagy könnyebbséget jelent csapatom tagjai számára, hiszen egyéni igényeikre igazítva rendelkezhetnek keretükkel, ráadásul a keret meghatározása mindenkinél egységes, ami az egységes elbírálás felől biztosít mindenkit. A bevezetés előtti aggodalmaink – elsősorban a területi széttagoltság miatt – már a tájékoztatási és nyilatkoztatási időszak legelején szétfoszlottak, mivel a HR csapat egyenként, személyesen tájékoztatott mindenkit, és maximális rugalmassággal segített a szükséges adminisztrációs követelmények teljesítésében.



Bár rendszerét tekintve nem változott jelentősen, szeretném megemlíteni, hogy társaságunknál olyan prémiumrendszer működik, mely jelentősen támogatja a teljesítményalapú kompenzáció elvét, alkalmazkodik az éves tervezéshez, az éves kiértékelés. Ez az én területemen kiemelt jelentőségű, hiszen a teljesítménybér az egyik legfontosabb eleme az értékesítői csapat motivációs rendszerének.

A prémiumrendszer évek óta, megfelelő változtatások mellett stabilan működik, köszönhetően a világos, és egyértelmű célkitűzéseknek, és átláthatóságával segíti az értékesítési teljesítmény folyamatos működését, ami annak köszönhető, hogy a HR az üzleti célokkal tisztában van, és ennek tükrében alakítjuk a rendszert.

***A munka- és személyügyi ügyintézés hazánkban különösen nagy mennyiségű adminisztrációval, és dokumentációs követelménnyel jár. Tapasztalt-e változást ezen a téren, az elmúlt időszakban?***

Már az előző munkahelyemen is vezetőként dolgoztam, de az elmúlt év személyi változásainak köszönhetően még soha nem dolgoztam ilyen kényelemben a HR feladatok kapcsán. Társaságunk HR csapata minden jellegű, munkaügyhöz kapcsolódó adminisztrációban készségesen segít, és előre felkészülve, gyakorlatilag az aláírás feladatára csökkenti kötelességeimet, nem utolsó sorban, tudom, hogy jogi kérdések tekintetében is teljes mértékben megbízhatok a terület munkájában. Ez nagyban megkönnyíti munkámat, és rengeteg időt takarítok meg.

### **Szabó Barbara**

Fél éve van cégünknel, előző helyen is vezető beosztásban dolgozott. Jelenleg beszerzési és logisztikai igazgató és jelentős fejlesztés valósult meg területén az új stratégiának megfelelően rövid ittléte során, amelyben a HR teljes körű segítséget, tanácsadó szerepet tudott betölteni

HR attitűd: a személyügyi funkciókon felül mátrix megközelítésű támogató funkció

Társaságunk felépítése:

	Termelés	Értékesítés	Beszerzés&Logisztika
HR			
Minőségügy			
Pénzügy			
Kontrollíng			
IT&Szervezés			

***HR szervezettel kapcsolatban megfogalmazott elvárásai és annak teljesülése:***

- Szakmai segítség a szervezetfejlesztés folyamatában, a tulajdonos üzleti és stratégiai terveinek megfelelően
- Szervezeti átalakítás, új kultúra elfogadtatásában való részvétel
- Toborzás/kiválasztás
- Középvezetői réteg képzése, fejlesztése
- Rugalmasság és proaktivitás



**A társaság különböző rendszereit érintően milyen változásokat emelne ki a 2008. évre vonatkozóan?**

- ügyfél orientáltabb kultúra elfogadtatása, a motivációs rendszer és a munkavállalói kommunikáció fejlesztésének segítségével,
- Középvezetői réteg képzése
- Rugalmasság és proaktivitás munkaügyi területen
- munkatársakkal való foglalkozás, tehetségek gondozása (karriermenedzsment program,

**Hadnagy Zoltán**

Tizenéve vezető a társaságnál, aki megjárta ranglétra minden fokát, míg gazdasági igazgató lett, átélte s társaság rendszerváltás utáni kálváriáját

HR attitűd: személy- és munkaügyi támogató szervezet, operatív HR

Szervezeti szemlélete a konzervatív vezetőkéhez hasonlítható

Értékek, amiket elvár, és meg is valósulnak:

- Stabilitás
- Pontosság
- A törvényi előírások betartása
- Kiegyensúlyozott működés: "mindig minden jó időben, helyen, minőségben a rendelkezésére álljon!"

**4.) Egyéb HR eszközök az üzleti partnerség tekintetében:**

Mint látható szinte minden partner mást vár el mást lát fontosnak, hogy az ő napi üzletvitele, ezáltal a cég sikeressége biztosítva legyen és sikerül a HR területnek ezen elvárásokat és igényeket kielégíteni.

Mindezt megkönnyíti, hogy a tervezési folyamatban közösen definiált célok teljesítményre való lebontása a HR feladata, vagyis a számok mögé olyan motivációs rendszerek kialakítása, amelyekkel az üzleti tervek megvalósíthatók, amely természetesen nem csak a kereskedelmi területen kerül ilyen formában meghatározása, mint azt fenn a kollégánk említette, hanem a cég teljes működési területére specifikusan működtetünk ösztönző rendszereket (pl.: termelési prémium – havi szintre lebontva, logisztikai ösztönzési rendszer, kulcsterületek egyéni prémiumkiírása stb.)

Ezen felül, minden munkavállaló számára a társaság érzékelhetővé teszi az év végi bónusz rendszerrel, hogy a sikerért közösen dolgozunk, és ki-ki az értékelése alapján szerez jogosultságot a bonuszra (ez a korábbi automatikus 13. havi bérezést váltotta fel)

AZ üzleti partnerség elengedhetetlen része, hogy a vezetők kezébe tudjunk adni egy olyan tükröt, ami befolyásolja napi teljesítményüket, ezt pedig a HR kontrolling rendszerünkkel tudjuk megtenni, ami havi rendszerességgel kerül kiértékelésre területenként. A mutatószámok újszerű megközelítését alkalmazzuk, ami elengedhetetlen, hogy objektív módon elősegítsük a szükséges döntések meghozatalát, és folyamatos visszajelzést adjunk a változásokról.



Ilyenek például a humán befektetési ráta, amely a szervezet egyik eredményességi mutatója az értékesítés változásának tükrében, vagy egyes termelékenység és munkaerőköltség mutatók, természetesen emellett a standardmutatókat is használjuk (, hiányzás betegállomány, képzési költség megtérülési ideje, munkaerőmozgás stb.)

A fent említetteken túl a 2008-as év a Zalakerámianál HR szempontjából, a kulcspozícióban dolgozók és tehetségek definiálására szolgált, amelyre egy jól meghatározott rendszer kerül bevezetésre, hogy a jelenleg viszonylag magas átlagéletkorú összetétellel rendelkező cégünk szakmaiságát megtartsuk, illetve növeljük a jövőben. Ennek felismertetése a vezetők számára elengedhetlenné vált, és proaktivitásunk elfogadottságot és elégedettséget eredményezett.

„Style for talent” programunk szintén egy kultúraváltás egyik lépése, mivel igazán a nemzetközi együttműködés a konzernen belül tavaly kezdett kiteljesedni, és a 6 országra egységen mi dolgoztuk ki a programot, ami az együttműködés, a tehetségek gondozásának és az utánpótlás tervezésének egy fontos része, ezt első körben a termelési területen alkalmazzuk.

Apró lépések fontos mérföldkövek, amelyeket megtettünk a belső kommunikáció erősítése érdekében, részben a marketing területtel együttműködve:

- Belső újság, 2008 óta
- Munkavállalói fórum
- Munkaügyi kapcsolatok erősítése, kötetett egy megállapodás írásban, hogy a törvényi előírásokat meghaladóan is segítjük egymás működését, és egyeztetünk a fontos kérdésekben.
- Munkatársi beszélgetések, ahol konkrét intézkedési tervek készülnek az az elvárt célok elérésére vonatkozóan, ami magába foglalja a munkavállalók fejlesztésére, képzésére vonatkozó lépéseket is.
- Első ízben valósult meg a dolgozói elégedettség teljes körű vizsgálata



## **5.). Üzleti partnerség a gazdasági helyzet tükrében**

Mit tettünk ügyfeleink ügyfeleiért, vagyis a HR tud tenni valamit a társaságunk ügyfeleiért!!!

Gondoljunk sokakban felmerül a kérdés, egy HR szervezet, mely tipikusan egy társaság belső harmonikus, és eredményorientált működéséért felelős, mit tud tenni a kereskedelmi partnerekért.

Mikor már látszottak az építőipari piacot súlytó problémák, tudtuk, hogy tennünk kell valamit. A marketing területtel közösen megkerestünk egy céget, akik egy speciális, és merőben újszerű, belső fejlesztési eszközt kínálnak. Egy olyan eszközt, aminél tudtuk, hogy egy olyan pluszt adhat, mind a belső résztvevőknek, mind a külső partnereknek, amely számokban nem kifejezhető.

A projekthez gyorsan sikerült megnyerni különlegessége miatt a felsővezető támogatását.



A belső résztvevők pedig a társaság vezetői illetve a kereskedőkkel közvetlen kapcsolatban álló munkatársak, akik képviselik a céget kifelé. Fontos volt számunkra, hogy megmutassuk, hogy mi helyi termelőként tudjuk kielégíteni a piaci partnereket, és ezért próbáltuk meg mint résztvevő az összes terület vezetőjét bevonni, hogy mindezt láthatóvá tegyük számukra, hogy nem csak kereskedelemben, hanem logisztikában, termelésben, képzett munkatársakban is stb. partnerek vagyunk.

Elkészült egy augusztustól decemberig tartó felkészülés során egy dal, aminek a címe „NAGY DOBÁS”, talán szemlélteti is amit el akartunk érni. A Zalakerámia felső vezetése a kereskedelemmel karöltve a kiemelt partnerek számára az év legfontosabb eseményén előadta a produkciót, ami csak az ő számukra volt élőben hallható. Mivel a siker zálogának tartottuk a diszkréciót, a fellépés pillanatáig senki nem is sejtette, miben lesz része!Csak annyit tudtak, hogy lesz egy meglepetés zenekar, ami tényleg a meglepetés és SIKER erejével hatott.

A végső ajándék pedig egy CD volt, amit el is vihettek, és mondhatjuk, mint az anyavállalat részéről, akik szerint még nem született ilyen ötletes meglepetés, mind az ügyfelek részéről annyi pozitív visszajelzés érkezett, ami megkönnyíti az üzleti életben az együttműködést. AZ üzleti partnerségre ez egy jó példa számunkra!

