

Összefoglaló a 2017. február 10.-én, az Achat Prémium Hotelben megrendezett IV. Vezetői Best Practice Fórumról

Készítette: *Dr. Németh Balázs, Somogyi István Dénes*

Igaz a mondás: „A kevesebb néha több”. Ezért a IV. Fórumot – a korábbiakkal szemben – már csak két, igaz egyenként is magvas témakör köré szerveztük. Az előadók és a szekciók délelőtt a **Tehetség és Teljesítménymenedzsment**, délután pedig a **Motiváció 4.0** összefüggéseit és lehetőségeit bemutató jó gyakorlatokra figyeltek. Tehát azok a célok, amelyeket az első három fórumon követtünk, most sem változtak:

- csak olyan témákkal foglalkozzunk, amelyek a vezetők számára aktuálisak és fontosak,
- az ezeken az aktuális és fontos területeken élenjáró cégek vezetőit kérjük fel, hogy mutassák be saját gyakorlatukat,
- amelyek ismeretében résztvevőként megoszthatjuk egymással saját tapasztalatainkat, s így egymástól tanulva, haza vihetjük a saját munkahelyünkön is felhasználható eszközöket, módszereket, megoldásokat.

Úgy látszik, hogy ezek a célok nemcsak számunkra értékesek. Erre mutat, hogy a harmadik találkozásunkat követően, viszonylag rövid időn belül megszervezett IV. Fórumot is nagy érdeklődés övezte, továbbá, hogy a résztvevők között több olyan ismeróst fedezhettünk fel, akikkel valamelyik korábbi fórumon találkozhattunk először.



A program formabontó módon nem a szokásos megnyitóval, hanem a résztvevők rövid bemutatkozásával indult. Ezt a bemutatkozó kört **Dr. Kürti Sándor**, a délelőtti program egyik előadója ösztönözte és vezette. Ezután került sor a tulajdonképpeni „házigazda” rövid megnyitójára. **Dr. Németh Balázs**, a Kvalikon ügyvezető igazgatója e pár perces megnyitóban röviden vázolta a nap programját, hangsúlyozta az előadásokat követő szekció megbeszélések fontosságát és javaslatot tett arra, hogy az összemérhetőség érdekében az egyes asztaloknál folyó megbeszélések milyen sarokpontok mentén haladjanak.

Az első előadást a Raiffeisen Bank HR igazgatója, **Ráczné Szőke Ildikó** tartotta „*Teljesítménymenedzsment másképp – avagy hogyan lehet nemcsak a számokra fókuszálni az egyik legnagyobb kereskedelmi bankban?*” címmel. Az előadás a következő, Simon Sinek-től származó idézettel indult: „Az alkalmazottaid 100 %-a ember. A vásárlóid 100

%-a ember. A beszállítói, üzleti partnereid 100 %-a ember. Ha nem érted az embereket, nem érted az üzletet.” Ez volt az a szemléleti alap, amelyre építve átalakították a teljesítménymenedzsment (továbbiakban TM) rendszert a banknál. Kutatások (vö.: pl. Deloitte) bizonyítják, hogy a vezetők a bevezetést követően a TM rendszert meglehetősen következtelenül, olykor önkényesen alkalmazzák. Az ilyen rendszerek azért nem igazán sikeresek, mert önmagukért működnek. Egy ilyen rendszert kellett fokozatosan átalakítani olyanná, amely valóságosan szolgálja a cég és a munkatársak vezetését. Napjaink gyorsan változó környezetében nem elég évente egyszer értékelni a célokat és az eredményeket, ehelyett rövid távú cél-ciklusokat érdemes kijelölni és az azokra vonatkozó eredményeket visszajelezni. Ez, illetve a vezetők és a beosztottak között zajló folyamatos párbeszéd lehet csak képes megtörni a hagyományos TM rendszer merevségét. Az ennek során létrejövő informális nem árt, inkább előrelendíti a vezető és a beosztott közötti kapcsolatot. Persze csak akkor, ha képesek vagyunk a fókusz a múlt latolgatása és a folyamatos hibakeresés helyett inkább a jövőbeli teljesítményre és a munkatárs fejlesztésére helyezni. Olyan gyakorlatot kell kialakítani, amelyben a vezetők – mivel már rendelkeznek az ehhez szükséges készségekkel és eszközökkel – maguk működtetik a folyamatot, s ehhez a HR legfeljebb szakmai támogatást ad. Ezeknek az elveknek az érvényesülése érdekében létrehoztak egy munkacsoportot a bankban, amely összegyűjtötte a TM optimalizálása során keletkezett észrevételeket, aggályokat, javaslatokat. Ennek egyik következménye lett az, hogy az értékelések során az egyéni hiányosságok helyett az egyéni erősségek kerültek a fókuszba, amelyekre lehetett építeni. A másik fontos eredmény az volt, hogy kiderült, az egyéni célok gyakran azért nem kapaszkodnak eléggé össze, mert azt érzékelik a különböző területeken, hogy a felső vezetői célok sem tartanak eléggé egy irányba. Erre adott válaszként jelentősen megerősítették a felső vezetői szinten az erre vonatkozó egyeztetéseket. Mindezeket túl, a rendszer átalakítása során figyelembe kellett venni az Y generáció jelentős térnyerését a bankban. Ehhez is hozzá kellett illeszteni a képzési stratégiát, miközben egyszerűsítették az értékelési skálát, lazították az értékelés és a javadalmazás kapcsolatát. Utóbbi természetesen nem azért, mintha a kettő közötti kapcsolat vitás volna, sokkal inkább azért, hogy ne vesszenek el, hanem továbbra is megfelelő súlyt kapjanak a fejlesztési célok. A jelenleg érvényes álláspont az, hogy a két témára érdemes külön megbeszéléseket szervezni.

Szőke Ildikó után **Dr. Kürti Sándor**, a KÜRT Zrt. elnöke lépett a képzeletbeli pódiumra, miközben a háttérben, a kivetítőn megjelent az előadás címe: *„Ha Svájcban késik a vonat, annak két oka lehet, vagy az óra, vagy a vonat nem svájci”*. Alcíme: *Munkatársak megtartása, a hatékonyság növelése változó gazdasági környezetünkben*. Némi leegyszerűsítéssel az előadás két részre volt bontható, a KÜRT (és az előadó) „Bibliáinak” is tekinthető néhány olyan gazdasági és menedzsment tárgyú alpmű ismertetésére, amelyek szemlélete, tartalma hozzásegítette a céget a nemzetközi és hazai sikerei eléréséhez, valamint a cég

„vallására”, azaz a KÜRT mátrix részét képező öt dimenzióra, amelyeket az előadó azután külön-külön is, és egymásra vonatkozásukban is bemutatott. Az első helyen az előadó azt az alapművet említette, amely a „Drucker minden napra” címmel az ő ajánlásával jelent meg magyarul, és amely a neves menedzsment guru 366 inspiráló és motiváló gondolatát tartalmazza az év minden napjára, mindenki számára. Második helyen Jim Collins „Jóból Kiváló – A tartós üzleti siker elemei” című munkája következett. Ebben a könyvben a szerző azokat a tényezőket vizsgálja, amelyek a kiváló cégeket megkülönböztetik a jóktól. A harmadik „biblia” Peter M. Senge a tanuló szervezetek kialakításának elméletét és gyakorlatát bemutató, „Az 5. alapelv” című, többször átdolgozott műve. A negyedik pedig Daniel H. Pink „Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp” című könyve. Az előadó szerint a Motiváció 4.0-ről akkor beszélhetünk hitelesen, ha már az előző szinteket, így az említett kötetben bemutatott gyakorlatokat is értjük, képesek vagyunk (vagy voltunk) azokat is alkalmazni. Általában nem szerencsés, ha úgy akarjuk bevezetni az újat, hogy még a régit sem értettük meg.

Ami a KÜRT mátrixba rendezett dimenzióit illeti, az első helyen a cég értékek vannak, ezt követi az a dimenzió, ahol, és akik révén ezek az értékek megszületnek. A harmadik helyen az időtényező, a mai, a holnapi és a holnaputáni teendők szerepelnek. A negyedik dimenzió az a mód, ahogyan a PDCA ciklus beépül a KÜRT életébe. Az ötödik a cég kultúrája, a felelősségvállalás, a felelősségteljes gondolkodás, az alkalmazott döntési mechanizmus és a csapatmunka. Az előadó tapasztalata szerint a hazai környezetben a 3., 4. és 5. dimenzió még nem igazán része a hazai üzleti kultúrának, miközben a nemzetközi piacon működő versenytársak számára már ezek mindegyike fontos. Az előadás befejező részében az Elnök úr bemutatta azokat az eseményeket, fontosabb mérföldköveket, amelyek mentén az említett dimenziókat kialakították, illetve amelyek a cég nemzetközi hírnevét megalapozták.

Az előadást követő szünetben elfogyasztott kávék, üdítők, sütik, az ismerősök üdvözlése, illetve az elhangzottak eközben lehetséges informális felidézése után, a program a „Kinek jár a Talent Management?” címként feltett kérdéssel folytatódott. A kérdésre a Philips Lighting Hungary HR menedzsere, **Tarcsay Gergely** adta meg a választ. Kezdetben az ő cége is ugyanúgy közelítette meg a tehetségek kérdését, mint sokan azok közül, akik még ma is úgy vélik, hogy a tehetséggondozás csak egy szűk kört érint. Eltekintve azoktól a nehézségektől, hogy milyen módon, milyen szempontok alapján lehet jól meghatározni, hogy ki a tehetség, egy szűk kör kiválasztása és fejlesztése egyben azt is jelenti, hogy a többséget kizárjuk a fejlesztésből. Emiatt a többség vesztesnek érzi magát, olyannak, akivel nem is tartják érdemesnek foglalkozni, miközben a kiválasztott kisebbségnek megnőnek az elvárásai: ha mi vagyunk a tehetségesek, a kiemelték, azok, akikre külön figyelnek, akkor nekünk több jár. További problémákat okozott a cégnél, hogy az utóbbiak számára olyan általános



fejlesztési programok indultak, amelyek nem a tényleges üzleti igényekből indultak ki, s emiatt a fejlesztés végén gyakran azzal szembesültek, hogy nem lehet a megüresedett pozíciókat betölteni a kiválasztott tehetségekkel. Mindezek miatt változtattak a tehetséggondozási gyakorlatukon. Az új megközelítés során az üzleti igényekből indultak ki, egyrészt abból, hogy milyen vezetők és milyen szakemberek kellenek majd a célok eléréséhez, másrészt pedig abból, hogy mindenki lehet erős valamiben. Így valamennyi dolgozó fejlesztését célba vették. A fejlesztés során csökkentették a tréningek számát, s a fókusz a munkába-integrált, folyamatos fejlesztésre került, amelyben jelentős szerepet kaptak a vezetők és a teljesítményértékelés illeszkedő elemei. Az egyéni fejlesztési tervek most már valamennyi szervezeti szinten elkészülnek, és ezek összeállítása során figyelembe veszik azt is, hogy ki szeretne horizontális, illetve vertikális karriert.

Az előadásokat követő szekció megbeszélések alapkérdései a következők voltak:

- Milyen a jó teljesítménymenedzsment rendszer?
- Hogyan alakul a vezetők és a HR szerepe a tehetségek menedzselésében?

A szekciók eredményei szerint a jó TM: Nem formális, nem bürokratikus, része a kultúrának. Egyértelműek a céljai, a kimenetek jól meghatározottak. Egyszerű, transzparens, orientál a stratégiához képest. Folyamatos, őszinte, értéket teremt, az érintettek hisznek benne, az önértékelést is komolyan veszi, arra épít. A felső vezetés által elfogadott, szolgálja az üzletet, következetes, a napi élő kapcsolat, a párbeszéd strukturált alapja. A vezetők töltik meg tartalommal. Ami a tehetségeket illeti: mindenkinek vannak erősségei. Ezek felismerésében, azonosításában a vezetők szerepe az elsődleges. A vezetői magatartásnak, példamutatásnak kiemelt szerepe van. A mentorálás, illetve a coaching szemlélet, valamint a képességfejlesztés alapvető technikáinak, módszereinek az ismerete a vezetők részéről előnyös lehet. A HR-nek ebben figyelemfelkeltő, tájékoztató, orientáló, illetve szolgáltató szerepe van vagy kellene, hogy legyen.

Az egyórás ebédszünetben lezajlott erőgyűjtés után **Szépkuői László**, a Flextronic International HR igazgatója „*Kulcsemberek menedzselése. Motiváció – személyre szabott ösztönzés*” című előadását egy látványos magyarországi időtérképpel kezdte, amely azt mutatta meg, hogy az elmúlt két évben hogyan „ürült ki” hazánk több régiójának munkaerőpiaca, felértékelve a munkakörök vonzásának és megtartásának kérdését számos munkakörben. A nemzetközi és a hazai kutatások mellett számos új munkaerő-piaci trend erősödését jelzik. Nincs arra itt terünk, hogy az előadásban szereplő 10 ún. top paci trendet sorra vegyük, ráadásul a nemzetközi és a hazai mozgások egyelőre nem esnek egybe, de az előbbieket nagy valószínűséggel kijelölik azokat a mozgásirányokat, amelyeket

itthon is előbb-utóbb figyelembe kell venni. Ilyen trend többek között a női és az Y generációhoz tartozó fiatal vezetők számának növekedése, a Z generáció megjelenése a megjelenése a munkaerőpiacon, a felkészült, tehetséges munkaerő áramlása a fejlettebb piacok felé, ami viszont azt a kérdést is felveti, hogy bölcs dolog-e gazdasági modellünket az olcsó munkaerőre építeni, amikor az is egyre drágább lesz, miközben egyre terjednek az Ipar 4.0-ra jellemző, nagyobb tudást igénylő megoldások.

A kutatások szerint a vezetők és a beosztottak meglehetősen eltérően gondolkodnak arról, hogy melyek azok a munkahelyi jellemzők, amelyek vonzzák, illetve segítik megtartani a munkatársakat. A vizsgálatok szerint például ebből a szempontból az alabér szerepel az első helyen, ezzel szemben a munkáltatók úgy vélik, hogy a karrierlehetőségek, illetve azok hiánya szerepel az első helyen. A következő előadó, Czinege Andor későbbi kommentálásában, Szépkúti László előadásának lényegét annak Darwintól idézett bevezető mottója pontosan adja vissza. A mottó így hangzik: „Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”

Az Ad Sidera Kft. vezető tanácsadó-partnere, **Czinege Andor** előadásának címe: *„Helyzetfüggő Motiváció – Helyzetfüggő vezetés”*. Témája feldolgozása során az előadó azt vizsgálta, hogy milyen válaszokat ad a vezetőknek a munkaerő vonzása és megtartása szempontjából az a vezetési modell, amelynek elnevezése az előadás címében olvasható. Abban a szerencsében van részünk, hogy az előadás legfontosabb gondolatait az előadó utólag rendelkezésünkre bocsátott rezüméje alapján mutathatjuk be. Eszerint problémát okoz, hogy a cégek nagy része motiváció címén az „elégedettség fokozását” tűzi ki célul, elégedettséget erősítő intézkedéseket hoz és ezeknek a hatását méri. Az tény, hogy az elégedett munkavállalót sokkal könnyebb megtartani, viszont az elégedettség fenntartása mindig újabb és újabb intézkedéseket igényel, mivel ezek hatása idővel elmúlik. Emiatt a munkáltatók elégedettség-fokozó intézkedései egy feneketlen vödörre kezdenek hasonlítani, ami nem jelenti azt, hogy a dolgozók motiváltak is lesznek. Nagyobb teljesítményre sem fognak törekedni, ez ugyanis nem az elégedettségük, hanem az elkötelezettségük függvénye. Az elkötelezettségre pedig a céges "intézkedéseknek" vajmi kevés a hatása; ezt elsősorban a közvetlen vezető tudja kézben tartani, ha megfelelően motivál. A napi motiváció eredménye rövidtávon ugyan alig észlelhető, de idővel összeadódik és hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók akarjanak keményen dolgozni, esetenként önként vállaljanak plusz feladatokat. Az előadó példákkal illusztrálva mutatta be, hogyan tudja a Helyzetfüggő vezetés kielégíteni a munkatársak fejlesztési szükségleteit, erősíteni elkötelezettségüket. Egy-egy vállalatnál ez azonban csak akkor hozza meg a kívánt eredményt, csak akkor felel meg a Motiváció 4.0 követelményeinek, ha áthatja a vezetés valamennyi szintjét. Csak ebben az esetben lehet motiváló vezetésről beszélni.

A Fórum az előadást követően újabb 15 perces kérésűnettel, a szünet után pedig újabb előadással folytatódott.

“Jól csak a szívével lát az ember. Ami igazán lényeges, az a szemnek láthatatlan.” (A.S. Exupery). Ez már **Kiss Katalin** ügyvezető igazgató „Munkaerő – de honnan?” c.



előadásának volt a mottója. A MAM Hungária Kft. vezetőjének előadása valóban arról (is) tanúskodott, hogy a motivációs tényezők nem feltétlenül mérhetőek centivel vagy forinttal. A cég az osztrák határ mentén található. A régióban ezért rendkívül erős a munkaerő elszívó hatás. Az emberközpontú szervezeti kultúrának és a – legalábbis magyar viszonylatban versenyképes béreknek köszönhetően ez 2015 végéig nem jelentett problémát. 2016-ban azonban hirtelen megnőtt a fluktuáció, az erre az évre szóló tervekről hamar kiderült, hogy tarthatatlanok, mivel nincs elegendő munkaerő, hogy a célértékeket teljesítse. A cég, észlelve a veszélyt, azonnal lépett. Az ügyvezető megszerezte a tulajdonos támogatását a tervek módosításához, majd ahelyett, hogy a vezetők egymást kezdték volna hibáztatni, úgy döntöttek, hogy nem tángítanak, amíg a munkaerő problémát meg nem oldják. A vállalati kultúrával összhangban párbeszédet kezdeményeztek a munkatársakkal, bevonták őket a problémák feltárásába és megoldásába. Kiderült például, hogy ami nem havi rendszeres juttatás (vö.: negyedéves, féléves bónuszok, időszakos támogatások) azt a dolgozók nem érzékelik juttatásnak. Így ezeket integrálták a bérekbe. A túlnyomórészt női munkaerő igényeihez illeszkedő új munkaidő modelleket (2*4 órás foglalkoztatás, nyugdíjasok, kismamák foglalkoztatása, stb.) vezettek be. Toborzási szakértőt alkalmaztak, mentálhigiénés embert és mentor feladatokat ellátó HR tanácsadót irányítottak a termelésbe. Munkaidejük egy részében az irodai dolgozókat is a termelésbe irányították, a vezetők, a felső vezetők és az ügyvezető igazgató is munkaruhát húzott és beálltak a termelésbe dolgozni. Az első meglepetés után ezt sokan nagyra értékelték. Sok ismert, és az új feladatvállalás közben megismert új problémát is megoldottak. Közben munkaerő-csere programokban is megállapodtak olyan más cégekkel, akiknek eltérő szezonális a munkaerő-igénye. Ott, ahol lehetséges volt, automatizálni kezdtek, s szisztematikusan alkalmazták a Lean-Kaizen alapú veszteség vadászatot. Igyekeztek megteremteni az egyensúlyt az új és a régi munkatársak között. Azt tapasztalták, hogy az új belépőknek különösen nagy az igénye arra, hogy teljesítményükről folyamatosan kapjanak visszajelzéseket és idejekorán hozzásegítsék őket a sikerélményekhez..

Most, 2017 elején újra 500 fő dolgozik a MAM-nál és további 200 ember áll sorba a régióban, akik ott szeretnének dolgozni. A nyugati határszélen ezt valószínűleg nem sok cég mondhatja el magáról.

A szekciók számára ezután az a két kérdés várt megválaszolásra, hogy

- a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetben hogy és mivel lehet motiválni a munkatársakat?
- hogyan lehet a tehetséges munkaerőt a céghez vonzani és megtartani?

A szekcióválaszokat itt most csak felsoroljuk részletesebb kifejtés nélkül. Rugalmas, illetve részmunkaidő bevezetése, odafigyelés, igények megértése, megegyezés közös célokban, közös értékek elfogadása, követése, vezetői példamutatás, „tükörbe nézés”, tanulás, partnerség, coaching, felhatalmazás.

A programot **Dr. Németh Balázs** rövid összefoglalója zárta azzal, hogy örömmel fogadjuk és várjuk a javaslatokat az V. Fórum lehetséges témáira, helyszínére és időpontjára.