

XIII. VEZETŐI BEST PRACTICE FÓRUM - KVALIKON

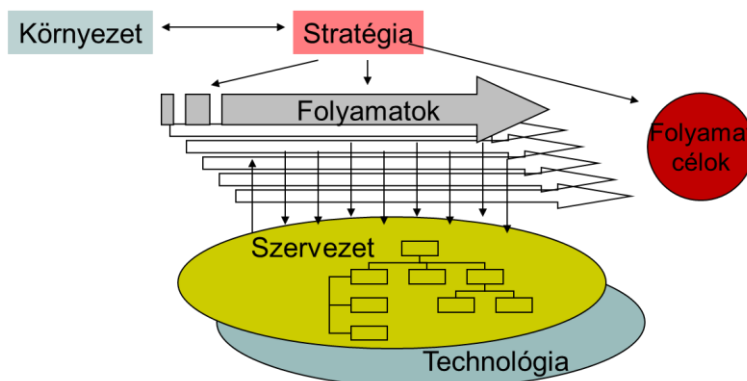
Szervezetfejlesztés, kiválóság

2023. november 30.

A 13. Vezetői Best Practice Fórum fő témái a Szervezetfejlesztés és kiválóság voltak.

A Fórumot **Dr. Németh Balázs** a **KVALIKON Kft.** ügyvezető igazgatója nyitotta meg, aki köszöntötte a résztvevőket egy rövid előadásban vezette fel a Fórum témáját.

A kiváló vállalatok képesek folyamatosan alkalmazkodni a környezeti kihívásokhoz, amihez megfelelő képességeket alakítanak ki szervezetben belül. A vállalatok és a környezet közötti megfelelő összhangot a stratégia teremtheti meg, a stratégiából lebontott célok és akciók határozzák meg a folyamat és szervezetfejlesztés irányát, ami a stratégiai célok elérését kell támogassa.



A működés fejlesztés során egymással összhangban 3 dimenzióban kell fejleszteni a vállalatokat: folyamatok – technológia – szervezet.

A működési kiválóságnak 5 szintjét különíthetjük el:

1. kézben tartott folyamatok,
2. eredményes folyamatok,
3. hatékony folyamatok,
4. hibamentes folyamatok,
5. Best Practice (legjobb gyakorlatként azonosítható folyamatok).

Senki nem lehet mindenben a legjobb, el kell dönteni, hogy a szervezet milyen kiválóság szintet céloz meg az egyes folyamatainál és értékelni kell, hogy jelenleg milyen szinten vannak. Ezek alapján lehet meghatározni a folyamatok fejlesztésének főbb területeit. A szervezetfejlesztés célja olyan képességek kialakítása, ami lehetővé teszi, hogy a vállalat a stratégiai céljait elérje és alkalmazkodjon a környezeti kihívásokhoz.

Az első előadásban a Nemzeti Minőség Díjas **KNORR BREMSE** Fékrendszerek Kft. képviselőjében Czakó Ervin mutatta be azokat az eszközöket és tevékenységeket, amit a kiváló működés érdekében végez a vállalat.

A kiválóság elérése érdekében nagyon fontos a stratégiai megközelítés. A Knorr Bremse nagy hangsúlyt fektet a közlekedés biztonság fejlesztésére a haszongépjárművek fékrendszereinek fejlesztésén és előállításán keresztül. A kiváló működés megvalósítása érdekében számos eszközt, módszert és rendszert alkalmaz tudatosan és következetesen már évek óta, ezek közé tartozik a KPS (Knorr Production System), a 0 hiba stratégia, amely a hiba előrejelzésre, megelőzésre és a megvédésre koncentrál. A gazdaságos és hibamentes gyártás érdekében felmérik a kockázatokat és azok alapján választják ki a megfelelő megoldásokat, ami egy elfogadható kockázati szint mellett gazdaságosan tudja biztosítani a termékek legyártását. A kiválóság elérése érdekében az összes érintett felet, beleértve a munkatársakat és a beszállítókat is be kell vonni és folyamatosan kell fejleszteni, amire nagy hangsúlyt fektetnek a vállalatnál. A Knorr Bremse tudatosan és szisztematikusan fejleszti a munkatársak minőség szemléletét.



A következő előadásban Nyeste Zsolt, a szintén nemzeti kiválóság díjas **GRUNDFOS** Supplier Quality Manager-re mutatott be egy folyamatban lévő folyamatfejlesztési projektet, aminek a célja a termék műszaki változtatásának validálása, folyamat fejlesztése volt. Ugyanis az utóbbi időben jelentősen megnövekedett az új termék műszaki változtatási igények száma és ez igen jelentős munkaidő, erőforrás ráfordítást igényelt a vállalattól. A jelenlegi folyamat főbb változatairól értékáram térképeket készített a csapat és közösen elemezték a folyamatot és azonosítottak fejlesztési lehetőségeket a folyamatban. A folyamatban jelenleg 18+2 FTE dolgozik és körülbelül 166 nap az átfutási ideje. A cél az volt, hogy az átfutási időt legalább 100 napra csökkentsék a minőség szint (First Pass Yield) fejlesztésével és az igényelt munkaidő ráfordítás csökkentésével. A jövőbeli megoldás során arra törekedtek, hogy kevesebb szereplő legyen a folyamatban, lehetőség szerint egy kolléga az elejétől a végéig meg tudja csinálni a folyamatot, legyen felhasználó vezérelt és fogyasztó barát. A tervezett változásokat a vezetés elfogadta, 2024. januártól kezdik el bevezetni. A Grundfos évek óta nagy hangsúlyt fektet a folyamatos fejlesztésre, kellő felhatalmazást és támogatást ad a munkatársainak a fejlesztésekhez. Zsolt elmondása szerint egy olyan cég, ahol az emberek szeretnek dolgozni, megfelelő felhatalmazást és támogatást kapnak a vállalattól.

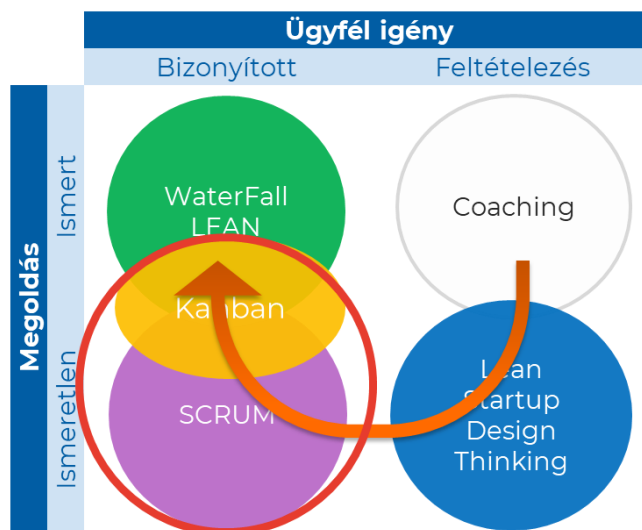
A következő előadásban Csendericsné Arnold Zsuzsanna a **CORVINUS EGYETEM** HR vezetője, mutatta be azt a több éves Szervezetfejlesztési programját, aminek a célja, hogy a Corvinus Egyetem egy nemzetközileg is elismert versenyképes egyetemé váljon, legalább 20%-ban nemzetközi hallgatókkal és oktatókkal. Ebben a komplex több éves programban számos területre fókuszálnak, de kiemelt fókuszot kap az oktatók és a hallgatók színvonalának emelése, és magas szinten tartása, a minőségi kisebb csoportos oktatás, nemzetközi oktatók és hallgatók bevonása, a teljesítmények folyamatos mérése, a vevőközpontúság erősítése, az oktatási kiválóság díj bevezetése és az Akadémiai életpálya modell és karriermenedzsment rendszer, valamint a teljesítményértékelési rendszer bevezetése. Egy ilyen átalakítási folyamat 15-20 éves

is lehet Zsuzsa elmondása szerint, de a mérések alapján már több ponton is láthatók kisebb elmozdulások és eredmények.

Ezt követően **KOVÁCH ANTON**, a Shiwaforce Zrt. korábbi tulajdonosa, alapítója tartott egy fergeteges előadást az Agilitásról és az Agilis módszertanról. Anton 2022-ben adta el az informatikai cégét, amelyet Lean és Agilis alapelvek szerint épített és működtetett, jelenleg mentorként foglalkozik digitalizációval, **AGILE**, Lean és Devops transzformációkkal. Az Agilis módszertanról elmondta, hogy nem csodafegyver, de az utóbbi időben egyre több esetben ez a megfelelő megközelítése a vezetésnek. Az Agilis módszertan segíti a gyors és rugalmas fejlesztést, alkalmazkodást, akkor működik jól, ha az ügyféligény bizonyított, de a megoldás nem ismert. Az

Agilitás Anton definíciója szerint a gyors alkalmazkodás standardja. Sokan félre értelmezik az Agilitást, és az érzésre, a jó hangulat megteremtésére fókuszálnak. Csocsó asztalt vesznek, masszázs van az irodában és ezen keresztül próbálnak megfelelő cselekvést kiváltani a kollégákból, hogy elérjék a célokat. Anton véleménye szerint ez épp fordítva van. Egy levegőtlen pincében is lelkesen és elégedetten tud dolgozni egy fejlesztő csapat, ha jó és közös a cél és megfelelő cselekvések során érzik, hogy jó irányba haladnak. Tehát a sorrend a következő: Cél – Cselekvés, Működés – Érzés, hangulat. A vezetőnek 90%-ban a célokkal kell foglalkozni. De honnan tudja a

vezető, hogy jók, motiválóak e a célok. Visszajelzést kell kérni a munkatársaktól. Anton a cégénél bevezette az Andont és a Pánik gombot, ami azt jelenti, hogy ha valaki nem érzi jól magát, vagy nem érti a célt, akkor megnyomhatja a Pánik gombot. Ezen keresztül lehet látni, hogy hol és mikor kell beavatkozni, illetve a kollégák is tudják csökkenteni a feszültséget. Az Agilis működés másik fontos eleme az ütem. A fejlesztéseknek és megbeszéléseknek fix üteme van és az „szent” és sérthetetlen. Például két hetente találkoznak és határozzák meg a következő feladatokat. Ez azért jó, mert mindenki tudja, hogy a következő szakasz 2 hétig fog tartani és nem örökké, így az ellenállás is kisebb, hiszen utána úgyis új változás lesz. A változásnál nagyon fontos, hogy fix üteme van, mondjuk 2 hét, innentől biztonságos, mert mindenki tudja, hogy egy adott változás, „sprint” 2 hétig fog tartani. Az agilis megközelítés szerint feladatok (kanban) köré kell építeni a vállalatot, a feladatokat vevői igény vezérli és külső vagy belső erőforrásokat lehet igénybe venni azok elvégzésére a meghatározott időkeretben. A feladatkiosztás keretrendszere a „Scrum” ami tolatkodást jelent a feladatokért. A Scrum tehát egy keretrendszer, standard döntési és számonkérési pontokkal menetrendszerűen. A feladatok menedzselésére számos eszköz áll rendelkezésre, az egyik ilyen eszköz például a JIRA. Az agilis működésben nagyon fontosak a rendszeres és jól szervezett megbeszélések, „Daily Stand Up”-ok. Fontos, hogy naponta, beszéljenek a vezetők a kollégákkal és csináljanak visszatekintést (Retrospective) és azonosítsák az elakadásokat. Fontos, hogy a vezető ott legyen a „Gembán”, napi kapcsolatban legyen a munkatársakkal, lássa a problémákat, mert csak így lehet jó döntéseket hozni. Ezt Anton úgy fogalmazta meg, hogy „Fent kevés az Oxigén és szédül a vezető, ezért sokszor rosszul dönt, ezért le kell menni a munkavégzés szintjére, ha friss oxigénre van szüksége a jó döntésekhez.”



A fejlesztésben és a gyors alkalmazkodásban az Agilis módszertan jó, mert

- Jól skálázható (fel/le),
- Redundáns,
- Rugalmas / agilis,

ami elősegíti az erőforrásokkal való hatékony és eredményes gazdálkodást a fejlesztési célok elérése érdekében.

A következő előadásban Kisvarga Hajna, a **RICHTER GEDEON** HR képzési és fejlesztési osztályvezetője mutatta be, azt a 2021-ben elindított „Szemléletformálás” projektet, amelynek célja a Richter üzleti stratégiájának támogatása. Felmerül a kérdés, hogy egy olyan 122 éve sikeresen működő vállalatnál, mint a Richter, miért van szükség szemléletformálásra. A Richter a 2018-2028 időszakra szóló üzleti stratégiájának célkitűzése, hogy az európai székhelyű midpharma cégek ligájának – ahova a vállalat jelenleg is tartozik – kiemelkedő szereplőjévé váljon. A stratégia célok nagyon jók és fontosak, de a lényeg, hogy ezekből mit tud egy vállalat megvalósítani és azt alapvetően befolyásolja egy vállalat kultúrája.

A szemléletformálás program célja: Stratégiai célkitűzések megvalósulásának támogatása élhető, vonzó munkahely megtartása. A jövőben nagyobb hangsúlyt fog kapni a gyorsaság, a döntések és az innováció. Ennek érdekében egy egységes vezetői modellt vezettek be, aminek fókuszában a leader típusú vezetés van a szakértő vezetői működés helyett és nagyobb hangsúlyt kap a változásvezetés. Meghatározták az új működés szempontjait az értékek mentén, ahol a „Silómentes működés kialakítása és a Szervezeti sokszínűség lehetőségeinek kiaknázása” vannak a fókuszban. A folyamatos megújulás képességének erősítése érdekében egyéni és szervezeti szinten is erősíteni kívánják a tanulási és rugalmas alkalmazkodási képességet. A szemléletformálás azért nagyon fontos, mert minden vezető egy „Role model”, ezért definiálták az elvárt viselkedést és „Nagyköveti programot” alakítottak ki a 4 kulcs érték megerősítésére, megtanítására 5800 embernek. Ez a 4 kulcs érték a:

- Felelősség
- Emberközpontság
- Innováció
- Kiválóság

Az értékek demonstrálására számos akciót indítottak el, erőteljesen kommunikálták, vizualizálták az értékeket a teljes gyár területén, beépítették az értékeket a „Kompetencia rendszerekbe”, Podcast-okat csináltak, hiteles elismert emberekkel „Balogh Petya, Szilágyi Áron”...üzenő falat indítottak el, Vezetői Klubokat és Vezetői, Munkatársi Fórumokat szerveztek.

A Richter azt a megközelítést választotta, hogy a meglévő vezetéssel és szervezettel kívánja ezeket a változásokat megvalósítani, kicsi apró lépésekben tudatosan formálva a vezetői viselkedést és a szervezeti kultúrát. 2021. volt az elindítás éve, 2022. a tudatosítás éve, 2023. az elmélyítés éve és 2024. lesz a visszamérés és beépülés éve. Már látszanak a jelei a változásnak, egy példaként említette Hajna a „Foodtruck” -ok bevezetését a gyár területén, ami az elején idegen volt a korábbi konszolidált megszokott vállalati ebédlő megoldás mellett, de mára már sorok állnak a Foodtruck-oknál, ezzel is elősegítve az új dolgok iránti nyitottság, tanulás képességének megerősítését.

A következő előadónk Sipőcz Zsuzsanna volt, a **HUNGAROCONTROL** HR vezetője. Az előadás elején röviden ismertette a Hungarocontrol működését, hogy értsük a kontextust. Az előadás a vállalat vezetői és kultúrafejlesztési programját mutatta be, aminek a célja az üzleti szemlélet erősítés a vállalatnál. A programot az új tulajdonos és vezérigazgató érkezése indította el. A kiinduló helyzet egy monopol piacon lévő, stabil, évek óta nyereségesen működő állami vállalat, ahol kiemelkedők a munkakörülmények és a jövedelmek, nincs igazán erős nyomás a fejlődésre, alacsony a fluktuáció, elkényelmesedtek a kollégák, mindenki tudja és teszi a dolgát, a jó szakemberek lettek kinevezve vezetőnek, nincsenek igazán vezetve az emberek, és 5 db erős szakszervezet van. Az emberek a jó körülmények ellenére mégis elégedetlenek. A cél egy olyan dinamikus, üzleti szemléletű működés kialakítása, ahol elkötelezettek a munkavállalók, jó a vezetés, a kommunikáció, ahol mindenki jól érzi magát és szívesen dolgozik egy közös cél megvalósítása érdekében. A szervezetfejlesztési program elején felmérték a munkatársi elégedettséget, visszajelzéseket kértek számos fórumon a kollégáktól „CEO Café”, „CEO” talks,

ötletláda, HC radar. Volt 360 fokos felmérés, megkérdezték, hogy „Mit ne hagyjon abba a vezető?” és „Mit hagyjon abba a vezető?” Elindult egy aktív két irányú kommunikáció a szervezeten belül. Korábban inkább csak azt mondták el az embereknek, hogy „Mit?” kell csinálni, most már a „Miérteket” és a „Hogyanokat” is jobban kommunikálják. A fejlesztések során a korábbi bérmegállapodások helyett differenciált béremeléseket vezettek be, jövedelem benchmarkokat vezettek be, hogy lássák a kollégák, milyen jó szinten van az ő bérük, erősítették a teljesítmény alapú kultúrát és ösztönzést, vezetői képzések voltak.

A program során pozitív törekvések, a munkavállalók felé fordított sok figyelem és a komplex szervezetfejlesztés meghozta a gyümölcsöt a munkavállalói elégedettség terén. Az utolsó felmérésben a munkavállalói elégedettség 6%-kal nőtt a korábbi felmérés eredményeihez képest. A tapasztalat azt mutatja, hogy nem elég kényeztetni az embereket, a munkatársak elégedettségéhez vezetni kell az embereket, törődni velük, folyamatosan kommunikálni és megfelelő teljesítmény elvárásokat támasztani. Kell, hogy legyenek közös „Miért?”-ek, és fejleszteni kell a kollégákat, hogy jól el tudják végezni a Vezetői és/vagy szakmai feladataikat.

A következő előadásban Pudleiner Rezső és Hajnal János mutatták be a **TE CONNECTIVITY** utánpótlástervezés és munkatárs-fejlesztés terén tett erőfeszítéseiket, jó gyakorlataikat és eredményeiket. A TE Connectivity egy évek óta sikeres, folyamatosan fejlődő vállalat, Esztergomban és TÁT-on lévő telephelyekkel. A növekedés komoly kihívás a vállalat számára, mert Komárom-Esztergom megyében az 1,2 %-os munkanélküliségi ráta mellett nagyon nehéz megtalálni a megfelelő mennyiségű és felkészültségű munkaerőt. A másik kihívás az implementált technológiák változatossága és száma. A szervezeten belül sok „új emberre” és „új tudásra” van szükség. A legnagyobb kihívást a szakképzett operátorok biztosítása okozza, nincs elég „gépbeállító”. A piacon ilyen emberek nem elérhetőek, nekik kell őket kinevelni. A TE Connectivity nagyon erősen beszállt a duális képzésbe, általános iskolába „Road show”-znak, hogy miért jöjjön a gyerek technikus suliba, a cég munkatársai oktatnak az iskolákban, fejlesztik a saját pedagógiai képességeiket. A Kréta rendszerben írnak a diákoknak, szülőknek, a TYCO-nál nagyon jól felszerelt tanműhely van, digitális „csili-vili” megoldásokkal csábítják a gyerekeket a szakmához, tehetség gondozást kínálnak. Rengeteg energiát igényel ez, de megéri. Ezzel egy kultúrát teremtenek. Úgy fogalmazta Rezső, hogy ezek a gyerekek nálunk születnek, nálunk szocializálódnak, így a későbbiekben velük minden nagyon könnyű. Név szerint ismerik és követik az összes diákot, a tanulók nagy része a TYCO-nál is helyezkedik el. A későbbiekben karrierutakat alakítanak ki a cégnél dolgozó operátoroknak, a fejlesztésben hatékonyan alkalmazzák a Toyota Kata-t, a fejlesztési és Coaching Katát.

Hajnal János elmesélte, hogy a cégnél karrierlétrák vannak. Például a „Fröccsüzemi karrier létra” (siló operátor, gépkezelő, gépbeállító, instruktorként, junior technológus, technológus), amin másznak felfelé a kollégák. Magasabb karrierlépcsőkhöz, magasabb bérek és juttatások is tartoznak. A karrier úton a mentorok segítik a kollégák fejlődését. Az operátoroknak is megvan hasonlóképpen a karrier útja a többi területen (kezdő operátor, haladó operátor, képzett operátor, tapasztalt operátor, mentor operátor). A TE Connectivity nagy hangsúlyt fektet az utánpótlás biztosításra és a munkatársak képzésére fejlesztésére, erre dedikált csapat van és külső partnerekkel is együttműködnek. A fejlesztésnek fontos területe az autonóm munkacsoportok alkalmazása és a csoportvezetők fejlesztése. A csoportvezetők kulcs szereplők, ők vezetik a példával a munkatársakat. A csoportvezetők számára szól a munkautasítás, hogy azt betartassa az operátorokkal és fejlessze, ha szükséges. A szervezetfejlesztéshez Pudleiner Rezső elmondása szerint nagyfokú érzelmi intelligencia szükséges, úgy kell kezelni a szervezetet, mint egy több generációs nagy család, ahol a közös tevékenységek során példát mutatunk, neveljük, fejlesztjük a munkatársakat és gondoskodunk róluk. Minden szervezeten belül kellene a jó példák és a jó sztorik, ezek olyanok, mint a zászló, amiket viszünk magunkkal és lobogtatjuk, hogy lássák a többiek a jó példát. A megközelítés, hogy fejleszd az embereidet, hogy tudják fejleszteni az embereiket!

Az utolsó előadásban Dr. Marácz Zsolt és Fellegi Nándor mutatták meg egy **ÜGYVÉDI IRODA** szervezetfejlesztésének kihívásait és megoldásait. Zsolt, anno egyedül kezdte, most számos senior ügyvéd partnerrel működik az iroda. Zsolt mindig arra biztatja a kollégáit, hogy legyenek valamiben különösen jók. Folyamatosan figyelik a piacot, próbálják megérteni az ügyfél igényeket. Nagyon fontosnak tartják, hogy megfelelően megértsék az ügyfél igényeit és a munka kereteit, körülbelül mennyi erőforrás ráfordítással, milyen mélységű megoldásra van szüksége az ügyfélnek. A cég működtetésében bevált, hogy rendszeresen tartanak strukturált meetingeket, a döntésekkel kapcsolatban az a tapasztalat, hogy inflálódnak, ha nem rendelnek hozzá valakit, aki azt be is tartatja. A munkatársak kiválasztása nagyon fontos, itt Zsolt azt figyeli, hogy az ember beillik-e a csapatba, az általunk nyújtott munka és feladat mennyire illik az ő karrier útjába és jövőképebe, oda akar-e valóban jönni a céghez dolgozni, akar és tud-e fejlődni a kolléga, és milyen területen lehet bevetni. A jelenlegi működési modellben Zsolt egyre több időt tölt a szervezet fejlesztésével és azzal, hogy megfelelő mennyiségű munkát és háttérrel biztosítson a kollégáinak és támogassa őket a fejlődésükben. Az előadás során több, esetpéldát is bemutattak a munkajog területén a résztvevőknek.

A vitafórum végén egy kerekasztal beszélgetésben azt jártuk körbe, hogy mi a szerepe a vezetőknek a szervezetfejlesztésben.

A következő válaszok születtek:

- A vezető feladata egy magas bizalmi szintű csapat építése
- „A vezető feladata a csapata építése”
- A vezetőnek célokat kell tudni adni
- A vezetőnek meg kell érteni az üzleti környezetet
- A vezető keretet ad a munkavégzéshez (folyamatok)
- A vezető jelen van és támogatja a fejlődést
- A vezető felelősséget vállal a csapatért
- A vezető olyan, mint egy jó „Apa” gondoskodik a családjáról és segíti a fejlődésben



A Vezetői Fórumon több, mint 40 vezető vett részt és nagyon pozitívak voltak a visszajelzések. Bízunk benne, hogy ismét sikerült hozzájárulnunk a szakmán belüli tudás, tapasztalat megosztáshoz és mindenki tud egy-egy elemet, megoldást alkalmazni az elhangzottakból saját vállalatánál. Köszönjük minden kedves előadónknak és résztvevőnknek az aktív részvételt!

Készítette: Dr. Németh Balázs
ügyvezető igazgató, Kvalikon
Budapest, 2023. december 1.
www.kvalikon.hu