

## Összefoglaló a Vezetői Best Practice Fórumról

*Készítette: Dr. Németh Balázs, Baranyi Béla és Somogyi István Dénes*

A Fórum azt a célt tűzte ki maga elé, hogy fejlessze a magyarországi vezetői kultúrát és gyakorlatot a jó példák és megoldások megosztásán keresztül. A felsővezetők körében végzett országos felmérés eredményei alapozták meg a Fórum előadásait, szekcióit és a kerekasztal beszélgetések fókusztemáit. A Fórumon több mint 60 felső- és HR vezető osztotta meg egymással gondolatait, amihez 12 gondolatébresztő előadás adta az inspirációt.

Az előadások sorát **Dr. Németh Balázs** nyitotta meg „A Vezetői Best Practice felmérés és kutatás eredményeinek bemutatása és tapasztalatai” címmel. A felmérés preconcepciója szerint egy ország és egy vállalat sikerét is nagymértékben a vezetés határozza meg. A „Vezetés” egy gyakorlati szakma, aminek az elméletét meg lehet tanulni az egyetemeken és képzéseken, de igazán jó vezetővé csak a gyakorlati munka során válik az ember. Ezt a szakmát egy életen keresztül lehet tanulni, ahol fontos az egymástól való tanulás és a példaképek, jó példák. A hazai vezetői gyakorlatok és példák megismerését és megosztását célzó Best Practice felmérésben 138 felső vezető vett részt, 118 vállalatától. A résztvevő vállalatok összárbevétele meghaladja az 1.600 Mrd Ft-ot, a foglalkoztatott munkavállalók létszáma pedig a 140.000 főt. A felmérés arra kereste a választ, hogy a jelenlegi gazdasági környezetben mire fókuszál a felső vezetés, milyen kihívásokkal, problémákkal kell megküzdenie, milyen területeken szeretné a vezetői képességeit és a cégen belüli kompetenciákat fejleszteni. A felmérésben résztvevő vállalatok többsége (67%) növekszik és növekedési problémákkal küszködik. A gyors növekedésből eredően jellemző a vezetők túlterheltsége: átlagosan több mint 9,5 órát dolgoznak naponta a vezetők. Ebből ered az erőforrás hiány, a túlterheltség és a stressz. A növekedésben lévő cégek jelentős hányada küzd szakember hiánnyal és a vezetői utánpótlás hiányával, valamint kommunikációs és motivációs problémákkal.



A felmérés eredményeit bemutató előadás után került sor az első kerekasztal beszélgetésre. A Fórum résztvevői érdeklődésük szerint választhattak, hogy melyik kerekasztal beszélgetéshez csatlakoznak. A moderátorokkal támogatott témák a következők voltak:

1. Jövőorientált szervezet, stratégiai szemlélet
2. Értéorientált vezetés, vállalati kultúra
3. Szervezetépítés, szervezetfejlesztés
4. A vezetés HR feladata
5. Folyamatok és rendszerek fejlesztése

A kerekasztal beszélgetésekben a vezetőket foglalkoztató legfontosabb problémák és a problémák megoldása során kialakított legjobb gyakorlatok kerültek szóba. A nap folyamán összesen három alkalommal került sor ilyen megbeszélésekre, amelyekbe folyamatosan beépültek, beépülhettek a megbeszélések között elhangzott előadások fontosabb üzenetei. A felvetett problémákról, a javasolt megoldásokról a kerekasztalok résztvevői a nap végén „szóvivőik” útján adtak plenáris tájékoztatást.

A délelőtti kávészünetet követően **Szirmák Botond** a Provident Zrt vezérigazgatója, a Menedzser Szövetség Elnöke a „Jövőorientált vezetés” című előadásában az általuk alkalmazott stratégiát, annak megvalósítását és eredményeit ismertette. Megtudhattuk, hogy az öt éve még „követő” szervezetet hogyan sikerült motiváló jövőképre épülő, a munkatársak bevonásával kidolgozott stratégiával, az

elkötelezettségre és a csapatmunkára épülő, az ügyfeleknek nemcsak az aktuális, hanem a várható igényeinek is megfelelni képes pénzügyi szolgáltatóvá alakítani. Az ehhez vezető utat egy, a cég jövőképét a közeli múlt és a jelen fontosabb mérföldköveit szellemes formában megjelenítő professzionális rajzban is összefoglalták, amelyen megjelennek a változást hozó legfontosabb eszközök, erőforrások és értékek.

**Dr. Diószegi Zsuzsanna** a Sanofi veresegyházi gyárigazgatója a lean szemléletű vezetésről és szervezetfejlesztésről osztotta meg tapasztalatait a résztvevőkkel. A Lean bevezetése a Veresegyházi Gyárban 2011-ben kezdődött. Az előadás azt a rövid és hosszútávra tervezett változási folyamatot mutatta be, amellyel a gyár elkerülte esetleges megszüntetését és jelenleg a teljes cégcsoporton belül is elismert gyáregységgé vált. Először – a rövid távú „Gyorsító projekt” keretében – olyan radikális átalakításokba kezdtek, amelyek eredményeként 20-40 %-os ugrásszerű fejlődést értek el. A jelenleg is zajló folyamatos fejlődésre vonatkozó módszereket erre az eredményre építették. Utóbbiak közül az előadás elsősorban a rugalmas, motivált munkaerőt, az Autonóm Termelő Egység kialakítására vonatkozó motivációt és a folyamat alapú szervezetté történő átalakulás fontosságát hangsúlyozta. A vezetés által ambicionált jövőkép az, hogy a gyár az üzleti kiválóság által a legjobb CHC (nem vényköteles gyártó) telephellyé váljon, ők nyújtsák a legjobb megoldást vevőik és piacaik számára. A vezetésnek kulcs szerepe volt a sikerben a példamutatással, a munkatársi elköteleződés megalapozásával a folyamatos „Gembán való” jelenléttel, támogatással. Megtudhattuk, az elkötelezettség megteremtésének egyik titkát, hogy először az érzelmi elköteleződést kell megteremteni az inspiráló vezetőnek a „Miért?” kérdés megválaszolásával, a „limbikus rendszert megszólítva” és utána lehet rátérni a „Hogyan? és Mit?” kérdések tisztázására.

**Haraszti Judit** az E.ON TITÁSZ vezérigazgatója az emberközpontú vezetés gyakorlatáról és az emberek bevonásáról tartott – az általa irányított szervezet gyakorlatából vett konkrét példákkal tarkított – előadásában meggyőzően mutatta be, hogy a munkatársak mentális igényeire, képességeik mozgósítására és fizikai állóképességükre érzékenyen odafigyelő és megfelelően reagáló vezetéssel hogyan lehet jól működő, a fogyasztói igényeket jobban kiszolgáló szervezetet építeni. Az előadás legfontosabb üzenete az volt, hogy „először a munkatársak jönnek és ők fognak törődni a vevőkkel”.

A szolgáltatók működésében kulcs fontosságúak a motivált és kompetens munkatársak, és a vezetés egyik legfontosabb feladata az, hogy olyan feltételeket és folyamatokat alakítson ki, amely támogatja a munkatársakat a vevői igények hatékony kiszolgálásában. A munkatársakhoz való viszonyulás lényegét az előadó a következő Steve Jobs idézettel érzékeltette: *„Semmi értelme tehetséges embereket felvenni azért, hogy aztán megmondjuk nekik, mit csináljanak. Azért vesszük fel őket, mert képesek megmondani, mit csináljunk.”*

**Fekete Levente** a Decathlon regionális igazgatója – az általa korábban válogatott tornászként megtapasztalt coaching szemlélettel megtartott prezentációjában – azt mutatta be, hogy az ő szervezetükben milyen ereje van a Felhatalmazásnak és milyen sikereket értek el a Bizalom és Transzparencia kultúrájának megteremtésével. „A Bizalom olyan, mint a levegő, ha meg van, észre sem vesszük, nélküle viszont eredményesen működni nem lehet.” A Decathlonnál az „Y” emberben hisznek, azt vallják, hogy ha szabadságot adunk az embereknek, akkor nő a felelősségérzet. A Decathlon a munkatársak elkötelezett részvételének köszönhetően rekord árbevételt és nyereséget ért el az idén. A korábbi Lean programmal megalapozták a munkatársak bevonásának, a folyamatos fejlesztésnek és a transzparenciának a rendszereit és a kultúráját. Jelenleg a felhatalmazás van a fókuszban, jelentősen csökkentették a döntési szintek számát, a munkatársak döntenek még olyan szintű ügyekben is, mint az áruház nyereségének a felhasználása, az új áruház igazgatóhelyettes vagy munkatársak kiválasztása. A vezetők szerepe a támogatás, coaching, tanácsadás a szervezeten belül.

A „Szabadság – Felelősség” koordinátarendszerében – az előadó szerint – nem az ügyfél-elégedettség áll az első helyen, hanem a munkatársak elégedettsége. Utóbbiak fejlesztése,

elkötelezettségük növelése és kreativitásuk ösztönzése szükségszerűen vezet az ügyfelek nagyobb elégedettségéhez.

Az ebédszünetet követően **Cserpes István** tulajdonostól első kézből hallhattuk a „Cserpes Story”-t. A hallgatóság figyelmét folyamatosan ébren tartó, színes beszámolóból megismerhettük a Cserpes Sajtműhely sikerének titkát, s bepillantást kaptunk azokba a váratlan fordulatoktól sem mentes, a vállalkozás növekedésével együttjáró vezető-kiválasztási küzdelmekbe, amelyek a mai, jól szabályozott, megfelelő működéshez vezettek. Ami a siker titkát illeti, az mindössze annyi, hogy hagyjuk a természeti törvényeket működni, ne akarjuk azokat felülírni, legfeljebb segítségük érvényesülésüket. A vállalkozás működtetésével kapcsolatban pedig a hallgatóság plasztikus képet kaphatott arról, hogy milyen – általában persze indokolt – különbségek vannak/lehetnek az igazgatással megbízott vezető és a vállalkozó gondolkodása között.

**Makai Gábor** az STI Petőfi Nyomda Lean vezetője azt a folyamatot mutatta be, amelynek során Magyarország legnagyobb csomagolóanyag gyártója a TQM (1999) és a TPM (2005) bevezetése után 2015-ben eljutott a Lean bevezetéséig. Az előadásból az idei évben elindított Lean projektek (Dolgozó orientált kultúra, 5S-ek fejlesztése, üzemi anyagáram kialakítása, javaslati rendszer, üzemi visual menedzsment kialakítása) fontosabb lépéseit és céljait ismerhettük meg.

**Dr. Simon Attila** a Herendi Porcelánmanufaktúra vezérigazgatója azt az érett, kiforrott vezetési gyakorlatot és kultúrát mutatta be, ami a Herendi Porcelán Manufaktúra világszintű sikerét a mai napig biztosítja. Megtudhattuk, hogy bár a Herendi termékeket a tradicionalizmus jellemzi, a vállalat és a vezetés folyamatosan fejlődött és újult meg a Herendi Porcelán Manufaktúra megalapítása óta, ezzel biztosítva a vállalat sikerét. A vezérigazgató úr az emberek bevonását és az együttműködő vezetést hangsúlyozta előadásában. Tekintve, hogy a részvények 75 %-a a dolgozók tulajdonában van, a manufaktúra szervezete ehhez egyedi, természetes közeget nyújt, a munkatársak hozzáállására ugyanis emiatt a tulajdonos és az alkalmazotti érdekek kompromisszuma jellemző. Ez a jellemző alapozza meg azt is, hogy a céget ún. „nagykoalíció kormányozza”. Bár az előadó az MBO (Management by Objectives) céljairól, módszertanáról külön nem tett említést, az elmondottak világossá tették, hogy a „megegyezőes értékcélokkal történő vezetés” mai napig létező, élő műfaj a vállalatirányítás világában. Dr. Simon Attila számos plasztikus példával érzékeltette a vezetés szerepét és feladatát a sikeres működés megvalósításában. A vezetőnek kell egy szervezeten belül betölteni a „Termosztát szerepét”, ha egy szervezet túlmelegszik, akkor hűteni kell, ha langyos, akkor pedig fűteni kell. A vezetőnek stabilitást, biztonságot kell adni a szervezeten belül, „a vezetőről megérzik, ha huhog, jajong, amikor közeledik a jéghegy”. Neki kell megadni a jövőbe vetett hitet és az erőt, hogy azt elérjük, ezért nagyon fontos, hogy a vezetés tiszta stratégiával és jövőképpel rendelkezzen, és azt megfelelően tudja kommunikálni szervezeten belül.

**Loncsár Tibor** a Microsoft műszaki igazgatója a technológia adta lehetőségeket ismertette egy tudás alapú gazdaságban. Bemutatta, hogy a vezetést és a csoportmunkát hogyan tudják támogatni az informatikai megoldások, és a világszerte gyorsan terjedő felhőalapú megoldások. A sok érdekes gondolat mellett képet kaphattunk arról, hogy a munkahelyeken miként váltja le egyre inkább az e-mailt a „vállalati facebook” és „Szervezeti Skype”, s meggyőződhattünk arról, hogy – bár ezt hétköznapjaink valósága még nem mindig igazolja – tényleg a XXI. században élünk. A Microsoft kreatív vezetési kultúrájába is bepillantást nyerhettünk a kerekasztal beszélgetések során. A Microsoftnál nagy hangsúlyt fektetnek az új munkatársak szervezetbe való beillesztésére „Onboarding”, tiszta (kihívást jelentő) célokat adnak a munkatársnak, és megadják az eléréséhez szükséges támogatást (információk, adatok, tudás, technológia, mentorok).

Egy lélegzetvételnél követően **Csenterics Zsuzsanna** a Strategic HR Mentor Kft.-től és **Dr. Szatmáriné Balogh Mária** a Convictus-Consult Kft.-től azt a kérdést tették fel előadásukban, hogy kinek a dolga az emberek menedzselése, a vezetőé és/vagy a HR-é? A két szakértő szerint a döntés felelőssége mindig a vezetőé, a HRM szerepe az, hogy ehhez a különböző

típusú feladatok ellátása során szakmai támogatást nyújtson. Ehhez a HR meglévő szolgáltatói és koordináló szerepe mellett, elengedhetetlen tanácsadói szerepének tudatosítása és megerősítése. Az előadás második részében gyakorlati példákat ismerhettünk meg arról, hogy milyen hasonlóságok és különbségek vannak a VEZETŐ és a HRM tevékenységében és kompetenciáiban a stratégiaépítő, az átszervezéseket érintő, a tehetségfejlesztésre, illetve a teljesítményértékelő eszközök fejlesztésére vonatkozó feladatok ellátása közben.

**Gábor Zoltán** a GE Global Operations R2R Managere a fejlesztő vezető és a vezető fejlesztésének összefüggéseit tárta fel az ezzel kapcsolatos fontosabb elvek, módszerek és jó gyakorlatok bemutatásával. Ennek során megismerhettük azt, hogy milyen hatása van a vezetőnek a teljesítményre, hogyan illeszhető a vezetői stílusok közé az ún. fejlesztő vezetés, ebből a szempontból mi a vezető felelőssége, hogyan függ össze a siker a vezetői képességgel. A fejlesztő vezetésnek nemcsak a tehetségfejlesztésben, hanem a tehetségek megtartásában is kiemelkedő szerepe van. Megismerhettük azt a 10 okot is, amiért a jó, tehetséges munkatársak egy adott cégnél maradnak. Gábor Zoltán a vezető szerepét az edzőéhez hasonlította, akinek a szerepe, hogy a játék során a megfelelő embert a megfelelő helyre tudja irányítani. Fontos, hogy játékosok nélkül nincsen edző és az edző a játék alatt nincs a pályán, neki az a feladata, hogy a játék során minden jól működjön, figyelje a játékot és a játék dinamikájának megfelelően tudjon beavatkozni, ha szükséges. Bepillantást nyerhettünk a GE vezetőjének tehetségmenedzsment gyakorlatába, ahol a Képességek – Motiváció – Elvárások hármasságában kell tudni menedzselni a különleges (tehetséges) embereket.

**Fekete István** az Interim.hu Vezető Szolgáltató Kft. ügyvezetője előadásának középpontjában a vezető utánpótlást és a vezetői kultúra várható alakulását állította. Többek között megtudhattuk, hogy 1975 előtt a megbízható káder, 1975-től a műszaki szakember, 1990-től a gazdasági szakember, napjainkban a marketing szakember lesz a legnagyobb eséllyel elsőszámú vezető, a jövőben, az EQ felértékelődésével pedig a HR területről érkezik majd a legtöbb vezérigazgató. Erre élő példaként a programon szintén előadó Szirmák Botondot említette, aki HR-es háttérrel lett a Provident első embere. Az előadás további részében megismerhettük az Exit Management és az Interim Management jellemzőit és működését.

A program **Dr. Németh Balázs** záró gondolataival összefoglalta a nap főbb üzeneteit, kiemelte, hogy a Vezetés Soft (emberi tényező) és Hard (folyamatok, rendszerek) oldalai egyaránt fontosak, nehezen választhatók el egymástól és csak együttesen képesek sikerre vinni a vállalatokat és a vezetés feladata, hogy az egyes tényezők között megteremtse az összhangot.

Köszönjük mindenkinek, aki a részvételével megtisztelte a rendezvényt. Reméljük, hogy mindenki számos gyakorlati példával, ötlettel gazdagodott és bízunk benne, hogy az itt szerzett tapasztalatokból és inspirációból minél többet tudnak saját vállalkozásuknál kamatoztatni!

2015. november 2.

[www.kvalikon.hu](http://www.kvalikon.hu)