

VII. VEZETŐI BEST PRACTICE FÓRUM

Összefoglaló

2019. október 18.

TÉR 4.0 – Teljesítményértékelés- és menedzsment jó gyakorlatai az Ipar 4.0 korában „Az elégedettségtől az elkötelezettségig”

1

Az utóbbi időszakban felerősödött a vállalatok érdeklődése a Teljesítményértékelés tartalmi és módszertani kérdései iránt. Erre az igényre reflektált a VII. Fórum témája.

Ahogy azt bevezető köszöntőjében **Dr. Németh Balázs**, a Kvalikon ügyvezető igazgatója kiemelte, a Fórum szervezői arra törekedtek, hogy a nap programját három kulcsfogalom – **„FELTÉTELEK, EREDMÉNYEK, GYAKORLATOK”** – köré szervezzék, ez a törekvés határozta meg az előadók felkérését és a témák kiválasztását is.

Az első előadást **Ligety Sára**, a Kincentric vezető tanácsadója tartotta: **„A vezetők szerepe a tudatos munkavállalói élménytervezésben”** címmel.

Kutatási adatokra alapozva ismerhettük meg, hogyan alakult az elkötelezettség az elmúlt egy évben Magyarországon egy átlagos vállalat és az ún. „Legjobb Munkahelyek” esetében, valamint azt is, hogy – szintén a kutatási adatok fényében – milyen súllyal hat a felsővezetők, illetve a közvetlen vezetők tevékenysége – a munkavállalói élmény elősegítésén keresztül – a munkatársak elkötelezettségének

alakulására.

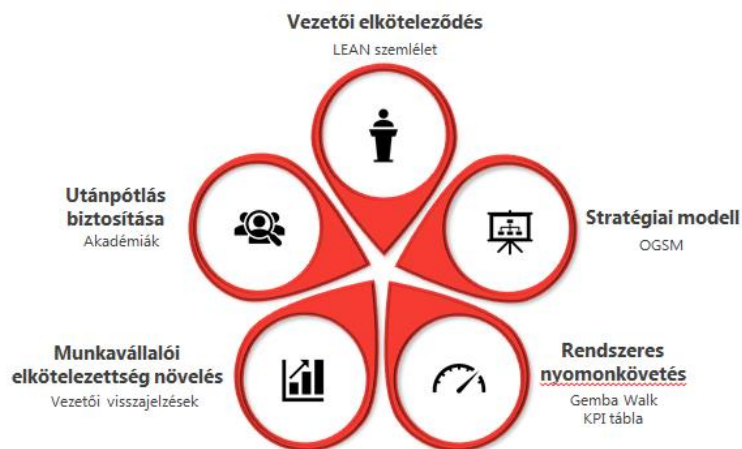
A munkavállalói preferenciák jelentős változásait – a szélesebb körű kutatási adatokból következő tendenciák meggyőző előrejelzése mellett – az előadó három

vállalat konkrét és követére méltó példáján keresztül is bemutatta.



Dési Viktória Üzleti Kiválóság Vezetőtől azt tudhattuk meg, hogyan működik a „*Karrier- és teljesítménymenedzsment a MOL Petrolkémiaiánál*”.

A vállalati értékek a MOL leányvállalatánál négy, a cégkultúrát meghatározó irányelv köré



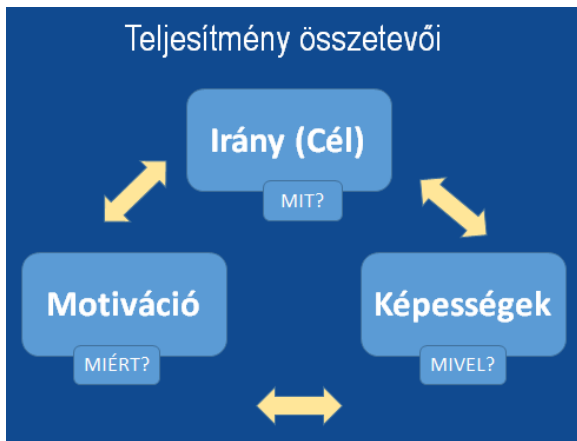
szerveződnek. Ezek a Tettvágy, Ügyfélközpontúság, Tulajdonosi szemlélet és Emberközpontúság. Ezek figyelembevételével fogalmazódnak meg az átfogó, valamint a konkrét célok, az egy-egy területet érintő stratégiák és a megvalósítás mérhető mutatói (OGSM), amelyek keretet adnak a

napi megbeszélésekhez, a Gemba sétákhoz, megjelennek a standardizált üzemi KPI táblákon és a termelésvezetői megbeszélésekben. A munkavállalói karrierutakat a vállalatnál bevezetett Szakképzés 4.0, a Kezelői- és mérnökakadémia programjai is egyengetik. Az elkötelezettség erősödésében kiemelt szerepe van a folyamatos vezetői visszajelzéseknek, valamint az állandó vezetői jelenlétnek.

A szünet után megtudhattuk, hogy a MÁV-nál a HR kezdeményezésére az utóbbi időben a „*Fejlesztő beszélgetés. A teljesítményértékelés közös platformja*”. A részleteket **Ghymesiné Halmai Krisztina** szervezetfejlesztési vezető prezentációjából ismerhettük meg.

A szervezetet először az ún. INNOMÁV pályázattal igyekeztek megmozdítani, amelyben újító, fejlesztő javaslatokat vártak. Első menetben 400 embert sikerült aktivizálni, de a cél természetesen a 18.000 munkavállaló elérése, ami nem lesz könnyű feladat. Az újító gondolatok és innovációk révén ugyanakkor jól bizonyítható, hogy van fejlődési potenciál az emberekből, ami a megfelelő vezetői visszajelzésekkel serkenthető.





Utóbbi hangsúlyozva vezették be a fejlesztő beszélgetésre alapozott vezetői teljesítményértékelést és dolgozói önértékelést, kimutatva, hogy az milyen előnyökkel jár vállalati, vezetői és munkavállalói szinten.

A Fejlesztő beszélgetés három pillére:

1. Feladatkijelölés.
2. Értékelés/Önértékelés.
3. Fejlesztő beszélgetés.

Az értékeléshez támogató online felület áll rendelkezésre, amely egyben az elért eredmények és megállapodások dokumentálását is lehetővé teszi.



Tudja Ön, hogy mi az a Chatbot?

A Fórum résztvevői meggyőző képet kaphattak ennek az eszköznek a működéséről és lehetséges hasznairól a Linking Expert Kft. ügyvezetőjének, **Pál Zoltán**nak elsősorban vizuális, illetve részben audiovizuális elemekre épített prezentációjából.

A Chatbot egy a Viber-en (ilyen igény esetén a Messengeren) keresztül használható, a menedzsment és az alkalmazottak közötti két irányú kommunikációt lehetővé tevő alkalmazás, amely műszakbeosztástól és helytől függetlenül azonnal eljuttatja az egymásnak küldött üzenteket. Ezek elküldhetők egyéni címzetteknek, de csoportoknak is, akár az összes az üzenet témájában érintett dolgozónak, illetve vezetőnek. Az üzenetek olvasottsága a tapasztalatok szerint 3 órán belül eléri a 80 %-ot. Papír-és adatrögzítésmentesen gyűjti be a dolgozóktól igényelt információkat. Bár nem helyettesíti a versenyképes fizetést, az emberséges bánásmódot, az odafigyelést, naprakész információkat biztosít a szervezet hangulatáról, elégedettségéről. Napi 24 órában, a hét minden napján rendelkezésre áll. A nagyobb létszámú szervezetekben a munkatársak gyors és rendszeresen tájékoztatása, kérdéseik megválaszolása önmagában is növelheti a dolgozók elkötelezettségét.

A program **keresztal beszélgetéssel** folytatódott. A résztvevők nemcsak kérdéseket tehettek fel a délelőtti előadóknak, hanem – Németh Balázs moderálásával – saját tapasztalataikat is megoszthatták egymással.



Akit a Chatbot témája izgatott, az megtudhatta, hogy az alkalmazást olyan nagyobb létszámú szervezeteknél érdemes bevezetni, ahol igény van a gyors és rendszeres tájékoztatásra, amely azonban az eltérő műszakbeosztások miatt más módon sokkal nehezebben valósítható meg és ahol biztosíthatók a folyamatos válaszadás és

üzenetküldés személyi feltételei. A Fejlesztő beszélgetés sem magától alakul ki egy szervezetben, ehhez önkéntes felkészítésre volt szükség egyórás, illetve másfélórás szupervíziós programokkal. A résztvevők többnyire egyetértettek abban, hogy a közvetlen termelésirányítók, közvetlen vezetők szerepe egyre nagyobb (kellene, hogy legyen!) az elkötelezettség ösztönzésében. Az utóbbihoz nagymértékben hozzájárulhat a transzparens működés és a folyamatos szembenézés a kényes kérdésekkel.

A következő előadást **Kerék László**, az OTP Bank HR senior menedzsere tartotta, **„Teljesítménymérés jól-rosszul. Visszacsatolás és a fejlesztői szemlélet fontossága”** címmel.

Az már az első percekben kiderült, hogy a bankcsoportnál több teljesítményértékelési rendszer működik, mások a szempontok és az alkalmazott módszerek a hálózati munkatársak, a fiókvezetők, a központban dolgozók és az agilis területek feladatait ellátó munkatársak esetében.



A részletek alapján látható volt, hogy az egyes területeken alkalmazott értékelési módszerek átgondoltak és jól kidolgozottak. A vezetők esetében a mennyiségi szempontok mellett hangsúlyosak a minőségi szempontok is, és bátran alkalmazzák a 360 fokos értékelést. A különbségek mellett, amelyeket

itt terjedelmi okokból tovább nem részletezünk, természetesen vannak közös szempontok is. Ilyen a banki célok, tervek teljesítése és az ügyfél-elégedettség. A magasabb teljesítmény arányosan magasabb juttatásokkal is jár. A jelenlegi rendszerek összehangolása során a változási képesség javítására, a fejlődésfókuszú gondolkodásra, a coach személetű vezetői működésre, valamint a generációs és egyéb különbségeket kezelni képes jobb adaptivitásra törekednek.

Az előadók sorát **Dr. Németh Balázs „Teljesítménymérés és visszacsatolás a gyakorlatban. Shopfloor Management”** c. prezentációja zárta.



Képet kaphatunk a teljesítményképződést befolyásoló tényezőkről, a stratégia és a folyamatmérés kapcsolatáról, bepillantunk a folyamaton belüli mérési pontok, az eredménymutatók és teljesítményokozók, a folyamatokkal szembeni elvárások és a folyamatmutatók világába.

Az előadó hangsúlyozta, hogy a megfelelő teljesítményhez fontos a megfelelő cél (irány) kiválasztása, amelyben a Hoshin Kanri és a Gemba Kanri jelentős szerepet játszhat. Ugyanez a helyzet a Shopfloor Management tekintetében az üzemi bejárások, a vizuál management alkalmazása területén is, amelyekkel kapcsolatban konkrét példákat is láthattunk.

Hoshin Kanri

Stratégiai irányítás Irányba állítás

- Jövőkép
- A megfelelő irány, célok megválasztása
- A Célok vizualizálása, kommunikálása (A3)
- A célok lebontása és elfogadtatása (Catchball)
- Az előrehaladás mérés és rendszeres értékelése
- A célérés éves értékelése

Gemba Kanri

Operatív irányítás Előrehaladás, megvalósítás

- Daily Management
- Szabványos munka, SDCA, fenntartás
- Megvalósítás
- Mérés, visszacsatolás
- Kaizen, PDCA, probléma feltárás és megoldás (5 Miért, dolgozók bevonása)
- Jó gyakorlatok megosztása, betanítás
- Shopfloor management, vizuális kontrol

Ezután a Fórum résztvevői – egyenként bemutatkozva – saját tapasztalataikra támaszkodva a nap előadóinak bevonásával a következő kérdésekre keresték a választ:

- Hogyan mérjük a teljesítményt?
- Milyen a jó teljesítményértékelő beszélgetés?
- Mi a vezetők feladatai és szerepe a teljesítménymenedzsment működtetésében?
- Hogyan, mikor csatoljunk vissza?

- Mi szükséges az eredményes kompetencia fejlesztéshez és teljesítménynöveléshez?
- Milyen digitalizációs és informatikai eszközökkel tudjuk támogatni az eredményes teljesítménymenedzsmentet?

A programot Dr. Németh Balázs zárta azzal, hogy természetesen mindenkit szívesen látunk a következő, VIII. Vezetői Best Practice Fórumon is!

Készítette: *Somogyi István Dénes*