

Összefoglaló a 2016. október 14.-én, a Rubin Hotelben megrendezett III. Vezetői Best Practice Fórumról

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

2016. októberének második péntekjén nemcsak a tojás világnapja volt. Ezen a napon rendeztük meg a III. Vezetői Best Practice Fórumot. A résztvevő cégek és vezetők nagy száma azt mutatta, hogy a Fórum iránti érdeklődés az első ilyen rendezvény óta egyenletesen nő. Ezt feltehetően a III. Fórum témái és e témákhoz illeszkedő szekciói is indokolták, amelyek a következők voltak:

- Emberközpontú vezetés – I. szekció
- Work-Life Balance – II. szekció
- Stresszkezelés a munkahelyen – III. szekció
- Munkaerő-megtartás – IV. szekció

E témák a vezetői munka tartalmi feladatait – tojás hasonlattal nem annyira a fehérjét, inkább a sárgáját – érintik és egyenként is jelentősen befolyásolják a vezetés eredményességét. Ugyanakkor – amint arra **Dr. Németh Balázs**, a Kvalikon ügyvezető igazgatója a Fórumot megnyitó rövid köszöntőjében is kitért – az első három szekció témája külön-külön és együtt is befolyással van a negyedik szekció témájára, arra, hogy a cégeknek hogyan sikerül a feladatok ellátásához szükséges munkaerőt megszerezni és megtartani. Elmondta továbbá, hogy a Fórum célja – az első két hasonló rendezvényhez képest – nem változott, a szekció megbeszélések és azok eredményeinek plenáris megjelenítése is azt az igényt igyekszik kiszolgálni, hogy a résztvevők megoszthassák egymással a választott témával összefüggő aktuális problémákat és az azok megoldására alkalmazott legjobb gyakorlatokat. A Fórumon elhangzó előadások funkciója az, hogy ehhez adjanak szempontokat, inspirációkat.

Az első előadást a „*HR szerepe a munkaerő megtartásban és fejlesztésben – Partnerközpontú gondolkodás*” címmel **Máriás Réka**, az EDF DÉMÁSZ Képzés-fejlesztési vezetője tartotta. Az előadó először bemutatta azt az öt megtartó erőt, amely vonzóvá teszi a részvénytársaságot a munkatársak számára. A *Fejlődés* megtartó erejét az bizonyítja, hogy a munkatársak 60 %-a elégedett a számára elérhető tréning-és fejlesztő programokkal. A kialakított bónusz rendszer a munkatársak 62 %-a szerint tükrözi az éves szinten leadott teljesítményt, ami arra utal, hogy a *Jövedelem* a többség számára megfelelő. A rugalmas munkarendnek, a belső – átlátható! – pályázati rendszernek köszönhetően 67 % értékeli pozitívan a munkahelye életminőségét, ezzel egyben a szervezeti *Rugalmasságot* is értékelve. A negyedik megtartó erő a *Bizalom, megbecsülés*, amit az bizonyít, hogy a munkatársak 82 %-a bízik a felettese által hozott döntésekben, valamint a munkatársak 70 %-a nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen kap visszajelzést a teljesítményéről. Ami az ötödik megtartó erőt, a *Munkahelyi légkört* illeti, a munkatársak 71 %-a szervezeti egységén belül képzelel el a jövőt, 45 % kimondottan optimista a szervezeti egysége jövőjét illetően és 78 % szerint a kollégák segítik, támogatják egymás munkáját. Az adatok egy nemrégiben elvégzett munkahelyi elégedettség-felmérésből származnak, s azoknak az intézkedéseknek az eredményeit tükrözik vissza, amelyek a vállalati, a szervezeti szinteket és az Ulrich modell szerinti szaktudás hármását a partnerség középpontba állításával igyekeznek összefogni. A HR, mint Business Partner az üzleti területeken felmerülő konkrét problémákra keres megoldást, jelentős szerepet vállal a szervezet stratégiai céljainak megvalósításában és a szervezeti kultúra formálásában. A szervezeti kultúra egyik legfontosabb eleme a „biztonság”. Ezért egy olyan a biztonság kultúrát erősítő képzési és szemlélet formáló programot indítottak el, aminek a kulcs üzenete a szerelők felé, hogy a „Biztonság velem kezdődik”, azaz, hogy a szerelők személyes biztonsága az első, amikor a terepre kimennek dolgozni. Miközben a vállalat számára mind az 1200 munkavállalója fontos, különös hangsúllyal kell odafigyelniük a



hálózaton dolgozó 300 villanyszerelőre és utánpótlásukra. Egy hálózati szerelő – a villanyszerelő szakképesítés megszerzésén túl - két éves speciális képzésen esik át, mielőtt a hálózaton bármilyen munkát végezhetne. Ez komoly befektetés a vállalat részéről, ami csak akkor térül meg, ha a hálózati szerelők elkötelezetten végzik munkájukat és a folyamatos utánpótlás is biztosított. Az utóbbi feladat ellátására működtetik a Jedlik Ányos Képzési Központot (JÁK), az előbbi meglétét pedig az a rövid, az előadást követően vetített dokumentumfilm volt hivatva bemutatni, amelyben a szerelők nyilatkoztak a munkájuk speciális jellegéről, az e munkához való vonzódásuk, elkötelezettségük okairól.

A Réka által kifejtett gondolatokhoz jól illeszkedett a GE Lighting volt vezérigazgatójának, a LighTech Kft. jelenlegi vezetőjének és a Kvalikon Kft. tanácsadó partnerének, **Csákó Józsefnek** „Emberközpontú vezetés és csapatépítés” címmel tartott előadása. Ebből – egyebek mellett –



megtudhattuk, hogy a vezető morális ereje a legerősebb „ hatalom-forrás”, a jövőkép és az értékteremtő folyamat az érzelmekre is hat, a bizalmi légkör megteremtése, a pozitív gondolkodás és a delegálás hozzájárulhat a lendületüket vesztett munkatársak ismételt „megmozdításához”, a jelenlét, a vezető csapatagként való megnyilvánulásai segíthetik a munkatársak képességeinek, lehetőségeinek, tehetségének jobb kiaknázását. Ezek az inspiráló vezetés fontosabb elemei, az inspiráló vezető jól ismeri munkatársai erősségeit, gyengeségeit, hogyan motiválhatók elfogadja és rendszeresen

értékeli őket, igazi „ előjáró”, példakép, aki hiteles és hozzáértéssel kezeli a munkavállalókat. Az alkotó légkör kialakításához szükség van magas fokú érzelmi intelligenciára, együttműködő készségre, hitelességre. Ezt a vezetői munkát segíti a folyamatos vezetői jelenlét

„állj a pult mögé, legyél ott, legyél velük, mint team tag”, mutass példát, teremts befogadó, bizalmi légkört, rendszeresen értékeld a teljesítményt, ismerd önmagadat és a munkatársaidat.

Ne bíráljunk, ne ítéljünk el másokat, ha tévedünk, ismerjük el, nehéz kérdésekben is becsületesen, ne bántóan nyilvánuljunk meg. Tisztelettel, empátiával, szerénységgel gyakoroljunk hatást másokra és mindig legyünk kiszámíthatóak.

Az emberek akkor hozzák ki magukból a maximumot, ha sokat foglalkozunk velük, ha érzik, hogy fontosak, ha érzik a törődést, ha emberségesek a körülmények, ha jó programokat szervezünk nekik, ahol lehetőségük van a tudás megszerzésére, kapcsolatok építésére, a fejlődésre. A „kapitány” vezeti a csapatot, de a „legénység” bevonása fontos a menedzselés folyamatába. A kapitány feladata, hogy mindenki fontosnak érezze magát a fedélzeten. Mindezek egyben előfeltételei is a megfelelő csapatépítésnek, amelynek vannak betartandó „aranyszabályai”. Utóbbiakhoz tartoznak – egyebek mellett – a következők: a megfelelő emberek kiválasztása, megállapodás a közös célokban, értékekben, az elkötelezettség és a lelkesedés felszínre hozása, ösztönzése, a bizalom megszerzése és a rendszeres értékelés. A tartós üzleti sikerhez versenyképes stratégiára, magas színvonalú vállalati és vezetési kultúrára van szükség. Ez a hármas egyenszilárdságú pillér az alapja az emberközpontú inspiráló vezetésnek és csapatépítésnek.

A kávészünet után **Dr. Németh Balázs** lendületes és élvezetes prezentációja következett „*Kaizen a rejtett tartalék*” címmel.

Mi a vállalatok legfontosabb erőforrása a 21. században? Ezzel a kérdéssel indult az előadás. A válasz nem meglepő, hiszen a felgyorsult technológiai fejlődés, a globális folyamatok és az erős verseny közepette is maga az ember a legfontosabb, aki képes a tudásával ezeket a rendszereket felépíteni, működtetni, fejleszteni.

Magyarország egyik legnagyobb kincse (erőforrása) a kreatív és tehetséges munkaerő, ha az emberekben rejlő tudást, képességeket nem használjuk ki, akkor komoly hajtóerőtől fosztja meg magát a vállalat. A Lean szemlélet szerinti 8. veszteség a ki nem használt emberi képesség.

A Lean szervezetek alapvető törekvése a veszteségek folyamatos felderítése és csökkentése. Ennek a legjobb módszere a Kaizen, azaz a kis lépésekkel történő folyamatos tökéletesítés, a munkatársak bevonásával. Ki az, aki a munkaterületet és az ott megjelenő problémákat a legjobban ismeri, teszi fel a kérdést az előadó, hát természetesen a napi 8 órán át ott dolgozó munkatársak, ezért fontos, hogy a vezetés megfelelő felhatalmazásával bevonjuk a munkatársakat a folyamatos fejlesztésbe. Ha a dolgozók megoldják a saját területükön, felmerült problémákat, akkor a vezetés felszabadul (nem a tűzoltással foglalkozik), hanem a megelőzésre, rendszerek építésére és a saját szintjén lévő problémák megoldására tud koncentrálni.



A Kaizen előnyei számos területen jelentkeznek:

- A mindennapos fejlesztésekkel, a „józanész” szisztematikus alkalmazásával, a meglévő gyakorlatok, sztenderdek tökéletesítésével egyre magasabb szintre tudjuk emelni a teljesítményt.
- Minimális a költségigény, „csak” az emberi ráfordítással kell számolni,
- Az érintettek bevonásával közösen keressük a megoldást, így valószínűleg a legalkalmasabb és legelfogadottabb megoldást tudjuk kialakítani.
- Az érintettek bevonása és a számukra is érzékelhető fejlesztések eredményei a mindennapokban erősítik az együttműködést, a dolgozói elégedettséget és munkamorált,

A vezetésnek nagy szerepe van a Kaizen támogatásában a vezetés jelöli ki azokat a célokat és területeket, ahova fejlesztéseknek irányulnia kell, neki kell kialakítani azokat feltételeket és rendszert, amiben a Kaizen javaslatok felszínre kerülhetnek és megvalósulhatnak, és a vezetés aktív szerepet vállal a Kaizen eredmények értékelésében, elismerésében és szervezeten belüli megosztásában.

A Kaizen fejlesztéseknek meghatározott módszertana, lépéssorozata van. A Kaizen a fejlesztési lehetőségek felismerésével kezdődik, ennek érdekében a munkatársak felé egyértelműen kommunikálni kell a követelményeket, célokat, elvárásokat és visszacsatolást kell adni az aktuális teljesítményről, hogy azonosítani tudják a problémákat, fejlesztési lehetőségeket. Ezt kövően egyszerű eszközöket, módszereket kell adni a munkatársak kezébe, amivel megtalálhatják a problémák okát és megoldásokat dolgozhatnak ki a jelenlegi módszerek, gyakorlatok fejlesztését. A Kaizen fontos eleme hogy valós problémákból és vevői igényekből indul ki és tények alapján, keres az érintettek által is elfogadott és fenntartható megoldásokat, amik bizonyítottan magasabb teljesítményt eredményeznek. Ezért a Kaizenek a valós helyzetről történő adatgyűjtés, a feltételezéseink tényekkel történő alátámasztása, majd a megoldási javaslatokat kell kidolgozását és bevezetését követően az eredmények visszamérése és nyomon követése. A Kaizen oktatással kezdődik és oktatással végződik, az elején a Kaizen módszereket oktatjuk, a végén, pedig a kialakított új megoldásokat (sztenderdeket) oktatjuk és osztjuk meg az érintettekkel. A Kaizen megoldások megosztása azért is fontos, mert azok ösztönzik az újabb megoldásokat.

A Kaizen fejlesztéseket a problémák kezelhetősége és összetettsége szerint végezhetjük mikro szinten, ha a dolgozó a saját környezetében észlelt problémákra ad megoldást és azt képes önmaga be is vezetni, vagy kiscsoportos Kaizenek esetén, amikor több területet, munkakört érintő változtatások esetén egy önszerveződő csoport közösen keresi meg és vezet be a megoldást. A harmadik szint, a vállalati szintű Kaizen, amikor a vállalatvezetés által kijelölt területen egy magasabb szintű probléma megoldására kialakított team egy workshop keretében valósítja meg a fejlesztést. A Kaizen legfontosabb eleme a kommunikáció, vizualizáció, a kialakult megoldások

megosztása. Ha a dolgozók elkötelezettek és motiváltak, a vezetés támogató, irányadó és példamutató, akkor a nem csak a dolgozó fogja magát jobban érezni az egyre inkább fejlődő, tökéletesedő munkakörnyezetben, de a vállalati érdekeket (célok teljesülése) is támogatja a Kaizen.

A négy kerekasztal a következő harminc percben a fentebb ismertetett előadások legfontosabb üzeneteit a szekció témája szempontjából tárgyalta meg. E megbeszéléseket mind a négy szekcióban egy-egy moderátor közreműködése tette hatékonyabbá. A szekciók szóvivőik útján tudatták a többiekkel a főbb megállapításokat, amelyek- Dr. Németh Balázs javaslatára - az EREDMÉNYEK – GYAKORLATOK – FELTÉTELEK kategóriákba sorolva kerültek fel a közös flip chartra. A szekciók abban egyetértettek, hogy a munkavállalók partnerként kezelése, inspirálása, bevonása összességében olyan munkahelyi légkört teremt, amely hozzájárulhat a munkaerő-megtartásához, de az elvándorlás (fluktuáció) lehetséges okait az egyes szekciók eltérően rangsorolták, s így a lehetséges válaszok tekintetében is eltértek a vélemények. Azok a vezetők, akik olyan környezettől érkeztek, amelyekben egymáshoz közel több vállalat működik, a „szomszédok” elszívó hatását hangsúlyozták, mások a határon túlra történő elvándorlást vélték veszélyesebbnek. Mind a két esetben közös az, hogy az ilyen „versenyársak” több fizetést, jobb munkakörülményeket ígérnek, illetve biztosítanak. Volt, aki a munkaerőhiány csökkentésére saját gyakorlatát ajánlotta, esetükben ugyanis az elmúlt évben végrehajtott 20 %-os béremelés jelentősen csillapította az ebből származó feszültségeket. Egy másik vállalat képviselője a szükséges munkaerő megszerzésével kapcsolatos nehézségek között említette azt, hogy a hirdetésményeikre egy ideig kevesen jelentkeztek, s ez akkor változott meg, amikor észlelték, hogy az érdeklődők a várható jövedelemmel összefüggésben nem az általuk valójában kínált teljes juttatási csomagot mérlegelik, hanem csak az órabéretet hasonlítják össze más cégek ajánlatával. Amikor ennek hatására a hirdetésményekben és az interjúk során az egy órára eső megszerzhető jövedelemről kezdtek beszélni, mind a jelentkezők, mind a belépők száma megnőtt. Mások arra hívták fel a figyelmet, hogy a béremelésnek, illetve az egymással versengő magasabb fizetési ajánlatoknak komoly ellenhatásai lehetnek, jobb esetben ez a kényszer a nagyobb hatékonyság és/vagy az automatizálás felé tolhatja a cégeket, rosszabb esetben pedig azok kiköltözését is eredményezheti az olcsóbb munkaerő lakta országok irányába. Az eltérő rangsorolás ellenére, abban megegyeztek a résztvevők, hogy a képzésnek, fejlesztésnek, a vezetők magatartásának, alkalmazott stílusának, az előmeneteli lehetőségeknek és a munkahely közösségteremtő erejének a munkaerő megtartásában fontos szerepe van. Szintén megállapították a résztvevők, hogy a mobilitás és fluktuáció magasabb a fiatal munkavállalók körében, ezért érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni az 50+-os korosztályban rejlő potenciál kiaknázására és olyan rugalmas foglalkoztatási megoldások kialakítására, ahol a még dolgozni akaró, de esetleg 8 órás munkaidőt nem szívesen vállalók munkavállalókat (pl.: több gyermekes anyukák) is be tudjuk integrálni a vállalati működésbe. Az olyan esetekben pedig, amikor a munkaerő hosszabb ideig tartó és egyúttal költséges kiképzése szükséges ahhoz, hogy az adott vállalatnál jól tudja ellátni feladatát, a ráfordítások megtérülése valóban csak a munkatársak hosszabb távú helyben maradása esetén biztosítható.

Az ebédszünet után **Károlyi László**, a Legrand Zrt. vezérigazgatója lépett a képzeletbeli pódiumra. Az előadás címe – „Napralforgó” – megegyezett a vállalat által indított egészségmegőrző program elnevezésével, alcíme pedig – „Egészség, munka, magánélet természetesen...” – egyszerre utalt az említett programra és az előadás tartalmára. A fenntarthatósági trendekre vonatkozó kutatások nyomán az előadó először röviden összefoglalta, hogy milyen környezeti változásokra számítottak korábban, illetve milyen típusú változások érintik majd a vállalatot a jövőben, 2020-ig. A munkatársakat érintő öt meghatározó kihívás ennek alapján az előadó szerint a MOBILITÁS, a TÖBBNYELVŰ CSAPAT,



GENERÁCIÓK EGY MUNKACSAPATBAN, a MUNKAVÉGZÉS 65 év után és a VIRTUÁLIS CSAPATOK növekvő jelentősége lesz. Ezek részletesebb értelmezése után a vezérigazgató annak a véleményének adott hangot, hogy az említett kihívásokra nem annyira a munka és a magánélet valamiféle összhangjának a megteremtésével lehet jól válaszolni, hanem sokkal inkább az ÉLET INTEGRITÁS megőrzésével az embereket érintő nyolc területen, amelyek a következők: Hivatás, Egészség, Család, Értelmelem, Érzelem, Közösség, Társadalom, Anyagiak. A vállalatok feladata az, hogy – küldetésükkel, stratégiájukkal és a rájuk jellemző üzleti szegmessel összhangban – ezt az integritás megőrzést segítsék elő az alkalmazottaik számára megfelelő programok, értékek és célok alkalmazásával. A Legrand három programot visz ennek érdekében a szakmai kiválóságért. A „Hatékony és eredményesség” program lelke a megfelelő emberek kiválasztása és megtartása, a rendszeres teljesítményértékelés és a folyamatos ösztönzés, fejlesztés. Az „Innováció” program a kreativitás és a proaktivitás ösztönzéséről szól. A „Flow” (Fókuszban az ember) program központi eleme az egészséges életmód és munkakörnyezet megteremtése, megtartása és a közös sikerek öröme. A fenntartható fejlődés elveinek a figyelembevételével a fő értékek az innováció, az erőforrások optimális és hatékony kihasználása, a vevőközpontúság és az etikus viselkedés. Az illeszkedő céloknak a profitabilitás, az ipari hatékonyság és eredményesség, valamint a minőség mellett része a folyamatos fejlesztés és a vállalati felelősségvállalás. Arra a kérdésre, hogy ő hogyan tudta és tudja az egyensúlyt megteremteni a saját életében miközben kiemelkedő teljesítményeket ér el a vállalata, azt válaszolta László, hogy fontos, hogy milyen emberekkel veszi körbe magát az ember, ki kell alakítani a megfelelő folyamatokat és csapatot, akikkel képesek vagyunk a megfelelő teljesítményeket elérni és időnként újra és újra investálni kell a fejlesztésükbe.

Reményi Csaba, az Oracle Magyarország ügyvezető igazgatója előadásának egy összetett címet adott: *„Legyünk vezetők, de menjünk menedzserek is lenni, avagy demokrácia, teljesítmény, és „flow” a profitorientált világban”*. A vezetői esttanulmányok a menedzsereket (szemben a leader-i értelemben vett vezetőkkel) gyakran érzéketlen teljesítményhajhásznak mutatják be. Az ezt illusztráló „Horrible Bosses” filmplakát azt sugalmazza, hogy sokak számára a menedzser a főnök szinonimája, ami az angolszász felfogás alapján erősen kritizálható. Az egyszerűsített vezetői motivációs modell szerinti, mostanában divatos



„flow élmény” az előadó szerint egyfajta pszichológiai drogként is felfogható. Különösen az informatikai cégek világában, amelyekben az „örök flow” realitása konfliktusokkal van tele. Gyakran konfliktusban áll egymással a vállalati és a saját cél, a személyiség és a pozíció. Az utóbbi nem szerepkonfliktus, hanem a felvételi követelményekkel kapcsolatos, ezek ugyanis mára már egy sor olyan szempontot tartalmaznak, amelyeknek együttesen tulajdonképpen senki nem tud megfelelni. További konfliktusokat szülnek a már-már az élsporttal vetekedő extra magas követelmények, a gyors változások, a mátrix szervezetekre jellemző kettős vezetés és a cégen belül egymással is versengő üzletágak. A konfliktusokat és az azok nyomán keletkező problémákat a vezetői és a menedzseri szerepek között komfortosan válogatva lehet csak megfelelően kezelni. Bár az előző előadóhoz hasonlóan, az ügyvezető sem hisz a munka-magánélet egyensúlyának általános megteremthetőségében, de azt gondolja, hogy „Sok szakmai indok szól amellett, hogy mégis próbáljunk meg gátat húzni az egyensúly teljes felborulása elé.” Az előadó szerint három olyan tényező van, amelyek hozzájárulhatnak a lelki egyensúly megteremtéséhez, az autonómia, a kompetencia és a kötődés (munkahelyhez, közösséghez, családhoz). Megszűntek a vezetői és a menedzseri szerepek, magasra kell tenni a lécet és a fejlődés érdekében mindkét vezetési stílust alkalmazni kell, ugyanakkor bátorítani kell a dolgozókat és ütköztetni a különböző vállalati érdekeket a dolgozók támogatása mellett.

„Stressz mentes élet – A vállalatvezetés átadásának legjobb gyakorlata egy hazai KKV példáján keresztül.” Ez már Dr. Karmazin György Ph.D előadásának a címe. A KKV, amelyről szó volt, a 25 éves BI-KA Logisztika Kft., és az előadás arról szólt, hogy a Kft. alapító-tulajdonosa, korábbi vezetője hogyan nevelte ki saját utódját és adta át neki a vállalat vezetésének feladatát. Megismerhettük a tulajdonos háttérbe lépésének indokait, az átadás többlépcsős folyamatát, a tulajdonos jelenlegi, a céggel szemben támasztott elvárásait és a vezetőváltás óta szerzett tapasztalatait. Megtudhattuk, hogy a tulajdonos azért tudott viszonylag könnyen és tervezett módon lemondani a vezetésről, mert már a cég vezetőjeként is több lábón állt, és a szakmai és vezetői karrierjében új kihívások erősödtek fel. Emellett szeretett volna több időt tölteni a családjával. De a döntését befolyásolták azok a környezeti változások is, amelyek új infokommunikációs technológia bevezetését tették szükségessé és e területen is naprakész vezető igényeltek. Az átadási folyamat tervezése és szakaszolása során a tulajdonos tudatosan támaszkodott Dr. Nemes Ferenc: *Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vezető bukása?* című kutatására, amelyet a szerző a Harvard Business School elemzése alapján készített. A vezetőváltást követően a tulajdonosi elvárásait az előadó számokban fogalmazta meg azért, hogy ne befolyásolja az új vezető (hölgy) szabadságát a szervezet alakítását, fejlesztését illetően. A vezetőváltás óta a cég jelentősen növekedett, s egy jól kitapintható kultúraváltáson ment át, megváltoztak a belső kommunikációs módszerek és a stílus, a cég családi vállalatból kis multivá vált. Az egész előadásból érezhető volt az a nagyfokú tudatosság és tervezettség, amellyel György a cégépítéshez és az egész életéhez hozzá áll. Ő ezt úgy fogalmazta meg, hogy „Tudni, látni és értékelni, ami a lényeg”. A mostani cégvezetővel való kommunikációjában is a lényegre fókuszál Karmazin György egyértelműen meghatározta a főbb stratégiai irányokat és azokat a teljesítményeket, mutatószámokat, amiket elvár a szervezettől, de nem szól bele a napi működésbe, megtanulta elengedni a dolgokat és elfogadni, hogy másképp lesz, mint ahogy anno ő csinálta, vagy csinálná.



Az átadási folyamat tervezése és szakaszolása során a tulajdonos tudatosan támaszkodott Dr. Nemes Ferenc: *Hogyan kerülhető el az újonnan kinevezett vezető bukása?* című kutatására, amelyet a szerző a Harvard Business School elemzése alapján készített. A vezetőváltást követően a tulajdonosi elvárásait az előadó számokban fogalmazta meg azért, hogy ne befolyásolja az új vezető (hölgy) szabadságát a szervezet alakítását, fejlesztését illetően. A vezetőváltás óta a cég jelentősen növekedett, s egy jól kitapintható kultúraváltáson ment át, megváltoztak a belső kommunikációs módszerek és a stílus, a cég családi vállalatból kis multivá vált. Az egész előadásból érezhető volt az a nagyfokú tudatosság és tervezettség, amellyel György a cégépítéshez és az egész életéhez hozzá áll. Ő ezt úgy fogalmazta meg, hogy „Tudni, látni és értékelni, ami a lényeg”. A mostani cégvezetővel való kommunikációjában is a lényegre fókuszál Karmazin György egyértelműen meghatározta a főbb stratégiai irányokat és azokat a teljesítményeket, mutatószámokat, amiket elvár a szervezettől, de nem szól bele a napi működésbe, megtanulta elengedni a dolgokat és elfogadni, hogy másképp lesz, mint ahogy anno ő csinálta, vagy csinálná. Az előadást követő kávészünet eseményeinek részletesebb bemutatása helyett, az elhangzottakra utalva persze mondhatjuk, hogy életünket vagy annak valamely szakaszát akkor érezzük „*stresszmentesnek*”, ha pozitív dolgok történnek velünk, sikerül megvalósítani azt, amit elterveztünk. A nap utolsó előadása, amelyet **Szatmáriné Dr. Balogh Mária**, munka- és szervezet szakpszichológus, a Convictus-Consult alapító-tulajdonosa, a Kvalikon tréner, coach partnere a kávészünet után prezentált nekünk, nem az előbb említett pozitív (eu)stresszről szólt, hanem annak ellentétéről, a distressz-ről, amit valóban kellemetlen feszültségként, rossz élményként élünk meg. Az előadás címe - „*Stresszforrások a munkahelyen, megelőzés- és egészségközpontú felelős vezetés*” – szintén erre utalt. A szenzoros túlterhelés, az egyéni élet nagyobb fordulatai, a váratlan, megrázó események és a civilizációs ártalmak tagadhatatlanul stresszkeltő események, de az előadó jelezte, hogy a továbbiakban a munkahelyi stresszre kíván koncentrálni, azokra a feszültségekre, amelyeket a túlterheltség, a képességeket meghaladó követelmények megjelenése, az elismerés hiánya, a munkatársakkal, illetve a főnökkel szembeni konfliktusok jelenléte, összességében az ún. *irányíthatatlanság* élmény okoz. Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) megállapításai szerint:

- A munkahelyi stressz jelenti az egyik legnagyobb egészségügyi és biztonsági kihívást Európában.
- A stressz a második leggyakoribb munkahelyi egészségügyi panasz: 50-60%.
- Az EU-ban a munkavállalók 25% -a munkaideje egészében vagy jelentős részében munkahelyi stressznek van kitéve. (vö.: „elveszített munkanapok”). (2014)
- 1/5 túlórázik (több férfi), vagy rendszertelen munkarendben dolgozik.

- A vezetők közel 80%-aggódik a munkahelyi stressz miatt (időnyomás, nehéz ügyfelek). Közel 1/5 –ük tartja komoly problémának az erőszakot és a zaklatást.
- A hazai hiányzások 50-60 %-a stressz miatt van. A munkahelyi stressz okozta GDP-kiesés: hazánkban kb. évi 1000 milliárd Ft és 1,1millió főt érint, az EU-ban meghaladja az 500 milliárd eurót, és 23 M főt.

Habár több Magyarországon is érvényes rendelkezés, jogszabály kötelezné őket erre, a tapasztalatok szerint a magyarországi vállalatok nem vagy alig foglalkoznak a stresszel. Mindössze a hazai szervezetek 1/3-a végez valós felmérést (az EU-ban ugyanez 76 %) és csak az utóbbiak 1/3-a kezel valamilyen pszichoszociális kockázatot. A pszichológusok munkahelyi alkalmazása tekintetében az Európai Unió belül – Észtországgal és Ciprussal együtt – az utolsó helyen kullogunk. Ezzel együtt jár, hogy viseljük ennek számos következményét, felesleges költségeit, a minőség, a hatékonyság, a termelékenység romlását, a szervezeti fejlettség visszaesését, megrekedéseit, a növekvő egészségügyi kiadásokat, stb. Az előadásból megtudhattuk, hogy – a pozitív változtatásra vonatkozó szándék esetén – a problémák tudatosítását és a megfelelő munkahelyi megoldások megtalálását hogyan segítheti elő az ún. *Spiráldinamikai fejlődési modell*, amelynek értékrendszerét Clare W. Graves alapján Ken Wilber és Don Beck dolgozta ki, és amelynek a hazai vállalati körben alkalmazható fokozatait az előadó „fordította le”, adaptálta saját viszonyainkra. Bár az előadásból megismerhettük mind a nyolc fokozatot, sőt ezeket a résztvevők egy rövid nyomtatott vázlat formájában is megkapták, az előadó a hamarosan esedékes hazai publikálásig az anyag bizalmas kezelését kérte. Ezt tiszteletben tartva, a további részleteket itt nem ismertetjük.

A szekciók összegyűjtött probléma felvetései és megoldási javaslatok arra mutattak, hogy az elhangzott előadások új színekkel árnyalták a résztvevők tapasztalatait, élményeit. A közkinccsé tett eredmények azt mutatták, hogy a sikeres megoldások keresésében és megtalálásába jelentős a vezetők szerepe és felelőssége. A legfontosabb megállapítások szerint nagyobb hangsúlyt kell fektetni az ún. *figyelemmenedzsmentre*, a beosztottak aktuális motivációinak megértésére és ösztönzésére, olyan jövedelemrendszer kialakítására, amelyből a munkatársak az adott régióban, ahol laknak, megfelelően meg tudnak élni, a csapatmunka feltételeinek megteremtésére és előnyeinek felhasználására, a munkahelyi közösségteremtésre. Néhányan a felhatalmazó vezetésből származó előnyöket tartották fontosnak. Ugyanakkor nagyon fontos a tudás, ami a vállalatok működése szempontjából és az egyének szempontjából is kritikus lehet – ebben van jelentős szerepe a vezetésnek.

A III. Fórumot, a tervezett időben, azaz pontosan 17.00 órakor, megköszönve mindenkinek a részvételt, **Dr. Németh Balázs** zárta be azzal, hogy hamarosan viszontláthatjuk egymást a IV. Best Practice Fórumon.