

## VEZETŐI BEST PRACTICE KUTATÁS EREDMÉNYEI - KONFERENCIA

2015. OKTÓBER 29.

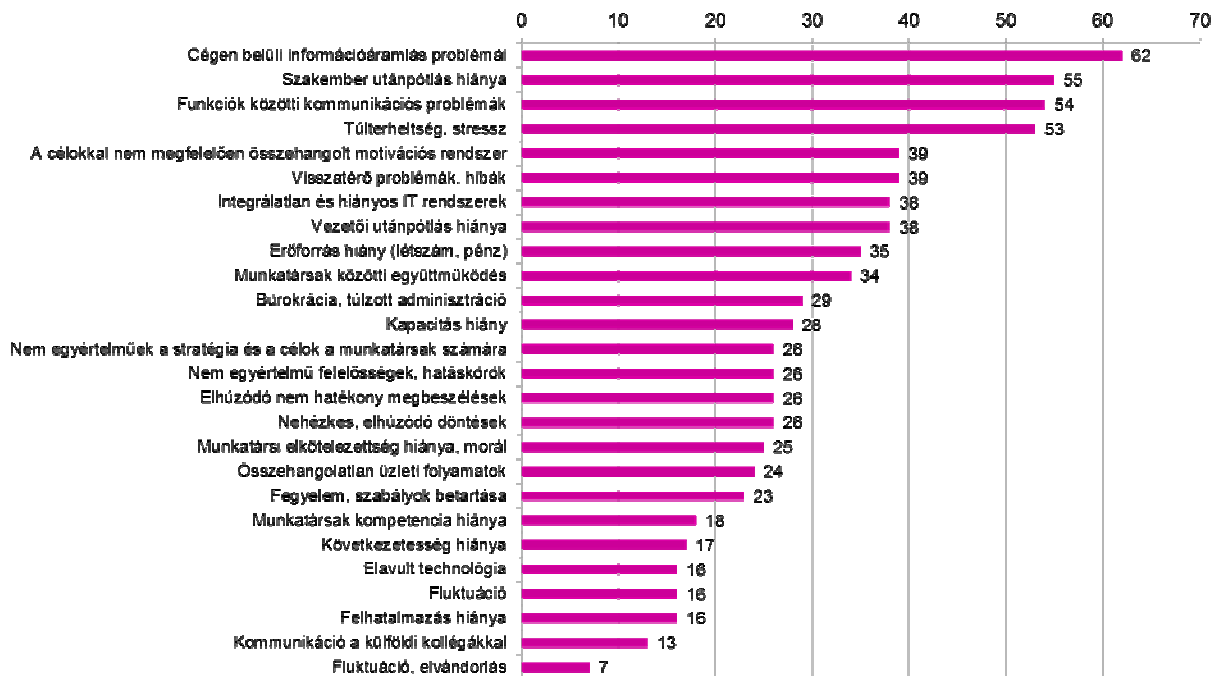
### A vezetői felmérés

Egy ország és egy vállalat sikerét is nagymértékben az azt irányító 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 megismerése és megosztása érdekében egy Best Practice felmérést végeztünk, amin 138 felső vezető vett részt, 118 vállalattól (a felmérésben 72 gyártó és 46 szolgáltató vett részt, a résztvevő vállalatok összárbevétele meghaladja az 1600 Mrd Ft-ot, a foglalkoztatott munkavállalók létszáma meghaladja a 140 000 főt).

1

### Fókusz, kihívások, problémák

A felmérés célja az volt, hogy megismerjük, 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 a vezetők). A résztvevők több, mint 50%-a 10 óránál többet dolgozik naponta. Ebből eredően jellemző az erőforráshiány, 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 vezetés számára az egyik legnagyobb problémát a cégen belüli információáramlás és a funkciók közötti kommunikációs problémák okozzák. A nem megfelelő kommunikáció visszavezethető a folyamatok szervezettségére és menedzselésére. Azoknál a cégeknél, ahol sok a funkciók közötti kommunikációs probléma, sok a kézi vezérlés és a visszatérő hiba, általában a folyamatokkal van a

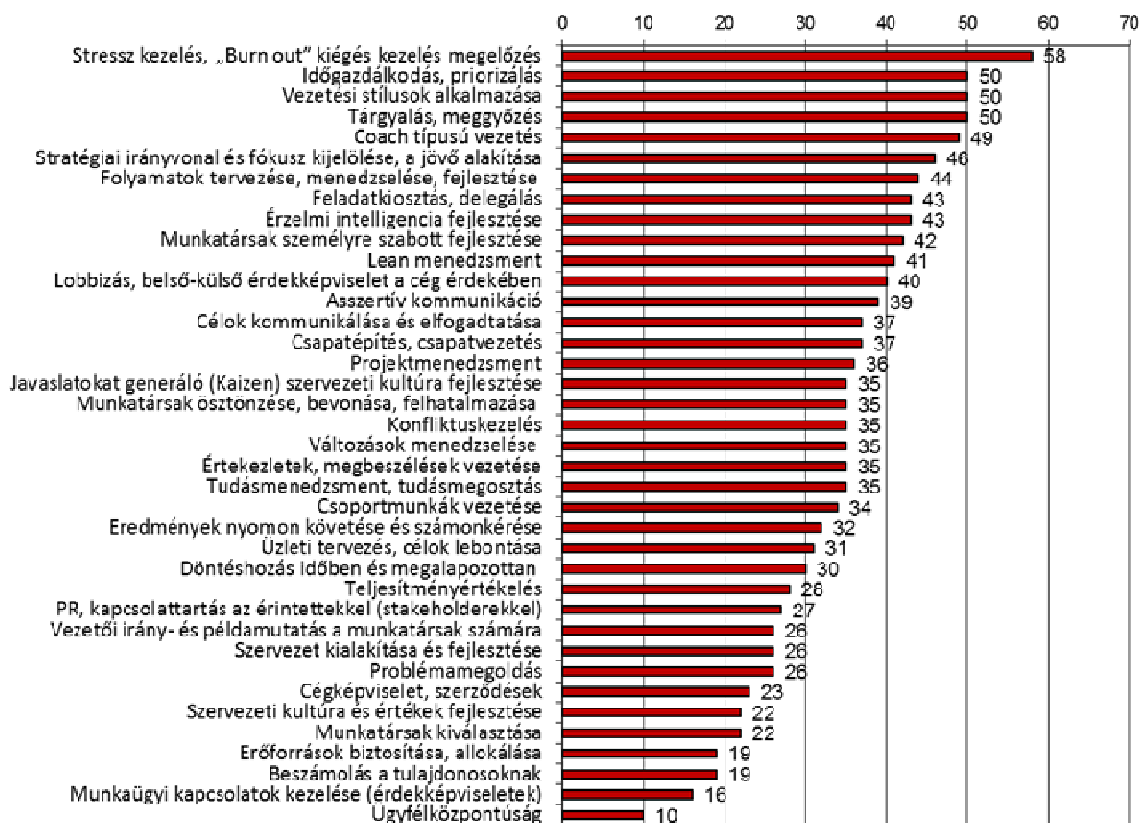
gond. Nem véletlen, hogy a vezetők szinte mindenhol kiemelték fejlesztendő területként a folyamatok tervezését menedzselését és a javaslatokat generáló Kaizen kultúra kialakítását. A felmérésből látszik, hogy a felső vezetők feladata nem az operatív ügyek irányítása, ezt a közép szintű vezetőktől várják el. A felső vezető legfontosabb feladatai a megfelelő stratégia, irányvonalak kijelölése, a szervezet irányba állítása, a megfelelő kultúra, feltételek és folyamatok kialakítása az eredményes munkavégzéshez.

Egy jó vezető példaként, „fáklyaként” szolgál a szervezeten belül, irányt mutat, rávilágít a lényegre, biztonságot nyújt, maga köré gyűjti a tehetséges embereket és képes őket a közös célok elérése érdekében mozgósítani.

A felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy a hazai vállalatoknál a vezetői pozíciókban lévő emberek 50%-a több, mint 10 éve dolgozik már a cégénél és több pozíciót végig járva, a cég működési területeit és szervezetét megismerve, abban „felnőve” jutott el a mostani pozíciójába. A kulcs szakembereket, vezetőket nem lehet az egyik pillanatról a másikra pótolni, a cégen belül több éves karrierprogram, gyakorlati tapasztalatszerzés során nevelődnek ki. Sok cégnél a növekedésből és a változásokból adódóan jelentős problémát jelent ezeknek az embereknek, vezetőknek, a túlterheltsége és nehéz helyettesíthetősége, ezért nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a tudásmegosztásra, az utánpótlás nevelésre és karriertervezésre, valamint az ezekhez kapcsolódó célirányos képzési és fejlesztési programokra. Ahogy az egyik résztvevő vállalat mondta „az egyik legjobb megtérülésű befektetés az embereink fejlesztése, ha meg is tudjuk őket tartani”. A növekedésben lévő cégeknél a tudás sokszor rendelkezésre áll, de azt nem tudják a szervezeten belül megfelelően elterjeszteni, hasznosítani, nem jut el minden fontos érintetthez, ezért a tudásmenedzsmenet, a kommunikációt, információ megosztást és az IT rendszerek integrálását, fejlesztését kiemelt prioritásként kezelik ezek a cégek.

Az erős verseny, a technológia és a szabályozási környezet változása folyamatos alkalmazkodási kényszert jelent a vállalatok és vezetőségük számára. Bármilyen változás (növekedés, csökkenés, technológiaváltás, szervezetfejlesztés) és az ahhoz való alkalmazkodás plusz munkát, plusz terhet jelent a vezetők számára, többlet erőfeszítést követel meg tőlük. A felső vezetők elsősorban stressz-kiégés kezelés, időgazdálkodás, feladat kiosztás, delegálás, tárgyalás - meggyőzés, vezetési stílusok alkalmazása, coach típusú vezetés és a folyamatok tervezés, menedzselése területén szeretnének fejlődni.

### Saját magam szeretnék fejlődni



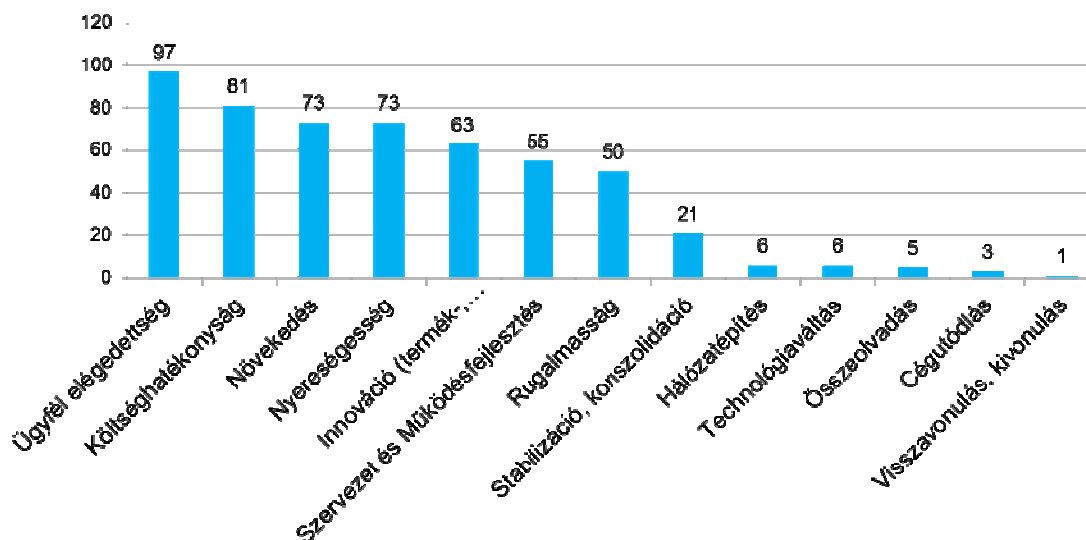
### Stratégiák és módszerek

A vezetés prioritásai és az alkalmas vezetési stílus és módszerek függenek a vállalat helyzetétől és környezetétől. A növekedésben lévő, stagnáló és csökkenő cégek vezetőinek különböző problémákkal kell megküzdeniük, ezért más vezetési módszereken van a hangsúly.

A vállalatok stratégiája meghatározza a vezetés fókuszát és az alkalmas vezetési módszereket. A jelen felmérésben résztvevő vállalatok többsége növekedési stratégiákat követ, az ügyfél elégedettség, költséghatékonyság, növekedés és a nyereségesség, valamint az innováció van a stratégia középpontjában.

Szinte minden fejlődő cég stratégiájában kiemelt hangsúlyt kap az ügyfél elégedettség növelése és az innováció.

## Stratégia



Mások a prioritásai a kis (100 fő alatti) és a nagy vállalatoknak. A kisebb vállalatok sokszor az életrszakaszuknak egy korábbi (növekedési) fázisában vannak, stratégiájuk fókuszában elsősorban az ügyfél elégedettség, a növekedés és a nyereségesség, valamint a szervezet és működésfejlesztés áll.

A közepes méretű vállalatok stratégiájának középpontjában a rugalmasság megőrzése és a növekedés van. A nagyobb vállalatok elsősorban a költséghatékonyságra és az ügyfél elégedettségre fókuszálnak.

Minél nagyobb egy vállalat, annál fontosabb számára a költséghatékonyság megőrzése. Minél kisebb egy vállalat annál fontosabb számára a nyereségesség, a szervezet és működésfejlesztés. A kisebb vállalatok vezetőinek stratégiájában nagyobb szerepet kapnak a személyes kapcsolatok és a hálózatépítés. A kisebb vállalatoknál komoly kihívást jelent a szakemberhiány, a változó szabályozási környezet, az intenzív verseny és konkurencia harc. A nagyobb vállalatok vezetői számára inkább a környezeti változások (új versenytárs, új technológia megjelenése, vevői igények megváltozása) jelentenek kihívást.

A csökkenő árbevételű cégek vezetése jelenti talán a legnagyobb kihívást, ezeknél a cégeknél a vezetés kapacitás és erőforrás gondokkal küzd, motivációs problémák vannak, megnő a fluktuáció, jellemző a szakember, utánpótlás hiánya és jellemzőek az információáramlás problémái, a nehézkes, elhúzódó döntések. A csökkenő árbevételű cégeknél kulcs fontosságú az „Emberközpontú” vezetés, elsősorban célok kommunikálása, elfogadtatása, az ösztönzés, teljesítményértékelés, stressz-kezelés és a munkatársak személyre szabott ösztönzése, valamint a folyamatok tervezése és menedzselése és a Lean menedzsment területén szeretnének fejlődni a vezetők.

A stagnáló vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek Stratégiai irányvonal és fókusz kijelölésére, a szervezet és folyamatok fejlesztésére, a javaslatokat generáló, Kaizen kultúra kialakítására, és a Lean menedzsment bevezetésére.

A szolgáltatók számára az utóbbi időben a legnagyobb kihívást a szabályozási környezet változása, az erősödő verseny és konkurenciaharc, valamint a vevői igények változása jelentette.

Ezek a cégek a környezeti változásokra válaszolva költségcsökkentési és hatékonyság fejlesztési, Lean programokat indítottak el. A fejlesztéseik központjában a folyamatok fejlesztése, a bürokrácia leépítése, a cégen belüli információáramlás javítása, a Kaizen és a szervezeti kultúra fejlesztése áll.

A felmérés alapján csökkenő árbevételhez vezethetnek, ha nem megfelelő az ügyfélközpontúság, az üzleti tervezés, a célok kommunikálása és lebontása, a gyenge folyamatok, és a demotivált munkatársak. A külső környezet is jelentős befolyással van a cég fejlődési pályájára, a bel és nemzetközi politika, a szabályozási környezet, valamint a technológia és a vevői igények változása sokszor csökkenő árbevételt eredményezhet, ha a vezetés ezt nem képes megfelelően kezelni.

A növekedést serkenti az ügyfélközpontúság, a megfelelő stratégiai fókusz és irányvonal kijelölése, az innováció, a tudásmenedzsment, a folyamatok tervezése és menedzselése és a Lean menedzsment alkalmazása.

### **Best Practice megosztás**

A hazai vezetési kultúra és gyakorlat fejlesztése érdekében a jövőben Best Practice – Jó gyakorlat megosztó fórumokat szervezünk. A Vezetői – Best Practice felmérés alapján 8 fő tématerületet határoztunk meg, ahol célirányos, a vezetők igényeihez és problémáihoz igazodó tapasztalat megosztó programokat szervezzünk:

- Jövőorientált szervezet, stratégiai szemlélet
- Értéorientált vezetés és vállalati kultúra
- Szervezetépítés, szervezetfejlesztés
- HR a vezetésben
- Személyes vezetői hatékonyság, kommunikáció
- Emberközpontú vezetés, felhatalmazás
- Ügyfélközpontúság, minőségtudatosság, problémamegoldás
- Folyamatok és rendszerek fejlesztése, tudásmenedzsment

Ennek az esemény sorozatnak az indító eseménye lesz a 2015. Október 29. megrendezésre kerülő [„Vezetői Konferencia – Best Practice Fórum”](#)

A konferencián 4 témakörben szeretnénk egy párbeszédet, közös tanulást elindítani a résztvevő vezetőkkel és közösen megoldásokat, válaszokat keresni a résztvevők által felvetett problémákra, kihívásokra.

A konferencia 4 kiemelt témaköre:

- Jövőorientált szervezet, stratégiai szemlélet
- Értéorientált vezetés és vállalati kultúra
- Szervezetépítés, szervezetfejlesztés
- HR a vezetésben

A konferencia célja olyan hiteles vezetők megszólaltatása meghatározott témakörökben, akik tapasztalatukkal, eddigi munkásságukkal jó példát és ösztönzést és irányt tudnak mutatni vezetői kollégáik részére.

A konferencián megismerheti az E.ON, Decathlon, Herend, Sanofi, Provident, Cserpes, ISO 9000 Fórum kiemelkedő vezetőinek jó gyakorlatait és lehetőség nyílik a szakmai párbeszédre és tapasztalat megosztásra.

Szeretettel várunk minden érdeklődőt az

[Október 29-i Vezetői Konferencián!](#)

Budapest, 2015. szeptember 2.

Dr. Németh Balázs

ügyvezető igazgató

Kvalikon Kft.

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

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