

2021  
ŐSZ



## „FRONTVONALBAN” KONFERENCIA ÖSSZEFOGLALÓ



### A kulcs a frontline vezetők kezében van?

Tapasztalatunk, hogy különböző szektorokban – mind a termelő cégeknél, vagy kereskedelmi területen, de akár a szolgáltató cégeket is beleértve – kiemelt jelentősége van a frontline vezetőknek. Ők azok a csoportvezetők, műszakvezetők, akiken a mindennapok sikere múlik; és ezek a mindennapi sikerek az alapkövei a vállalat sikerének.

- Mi a specialitása a frontline vezetői rétegnek?
- Mi az ő vezetői identitásuk?
- Milyen lehetőségeik és eszközeik vannak a dolgozók motiválása kapcsán?
- Hogy kapcsolódnak a vállalati stratégiához, és hogy biztosítsák annak gyakorlati megvalósítását?
- Milyen szerepük van a szervezeti hiedelmek életben tartásában és lebontásában?

E fenti kérdésekkel kapcsolatos tapasztalataikat osztották meg az érdeklődők számára a **"Frontvonalban konferencia"** előadói.

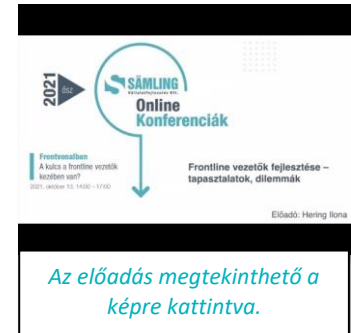


## Frontline vezetők fejlesztése – tapasztalatok, dilemmák

Előadó: **Hering Ilona**

szervezetfejlesztési tanácsadó, coach, tréner,  
Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

A HR vezetők és döntéshozók - valós tapasztalatok alapján, vagy néha csak vélelmezetten – félelmeket fogalmazznak meg a frontline vezetők helyzetével és fejlesztésükkel kapcsolatban. Mik ezek a félelmek? Miért szükséges a frontline vezetőkkel külön foglalkozni és fejleszteni? Hogyan lehet segíteni őket? Miért és mennyiben vannak speciális helyzetben a vezetői csapaton belül? Milyen tapasztalatokat szereztünk a velük folytatott munka során? Összegzésként elmondható, hogy eszközök, fejlesztés hiányában magukra maradnak. Hogyan lehet ezen segíteni? Melyek azok a faktorok, amik leginkább támogatják a frontline vezetőket vezetői munkájukban?

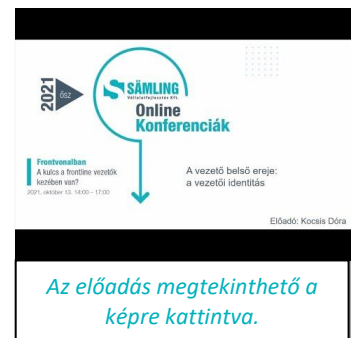


## A vezető belső ereje: a vezetői identitás

Előadó: **Kocsis Dóra**

szervezetfejlesztési tanácsadó, coach, tréner,  
Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

A vezetői identitás nem alakul ki a kinevezéssel. Sőt, lehet, hogy a vezető sosem fogalmazza meg magának. Mégis kevesebb figyelmet kap ez a témakör, mint más vezetői készségek és fejlesztendő területek. Miért fontos ezzel foglalkoznunk? Milyen elemekből áll össze egy vezető identitása? Hogyan tudjuk őket segíteni, hogy a külső elvárásokat és belső késztetéseket összhangba hozva, vezetői identitásuk belső erővé, és követendő példává váljon?



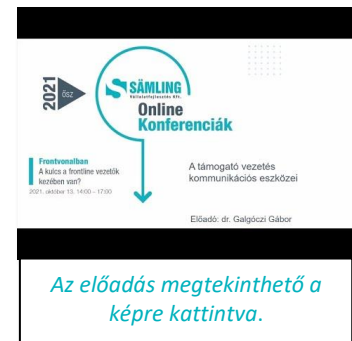


## Támogató vezetés kommunikációs eszközei

Előadó: **Dr. Galgóczi Gábor**  
szervezetfejlesztési tanácsadó, coach, tréner,  
Sámling Vállalatfejlesztés Kft.

A vezetőknek nagyon fontos, hogy hatékonyan tudják vezetni a csapatukat és jól tudjanak együttműködni a csapatuk tagjaival. A frontline vezetők nagyon intenzív napi operatív munka mellett kevés időt tudnak fordítani a beosztott munkatársak motivációjára, problémáiknak megoldására, ezért kiemelten hangsúlyos, hogy megfelelő eszközökkel és készségekkel rendelkezzenek a gyakran előforduló helyzetek megoldására. Az előadásban az alábbi kérdéseket is érintjük:

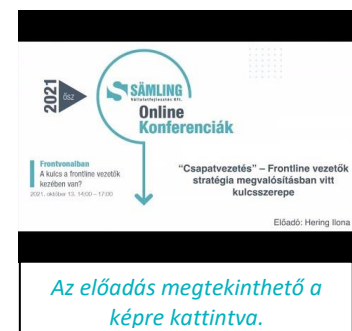
Melyek a munkavállalói elakadások főbb okai? Milyen elkötelezettségi szinteket különböztetünk meg? Milyen kommunikációs technikák támogathatják a hatékony együttműködést? Milyen összefüggés lehet a vezetői kommunikáció és a munkavállalói motiváció között?



## „Csapatvezetés” – Frontline vezetők stratégia megvalósításban vitt kulcsszerepe

Előadó: **Hering Ilona**  
szervezetfejlesztési tanácsadó, coach, tréner  
Sámling Vállalatfejlesztés Kft.

Rober Katz modellje szerint frontvonalon, az operatív szinten leginkább a technikai készség és a humán készség szükséges. Napjaink kutatásai szerint a frontline vezetők esetén megnőtt a harmadik elvárt vezetői készség, a konceptuális készség fontossága. Igazolják-e ezt a szervezetfejlesztések során szerzett tapasztalataink? Mit jelent napjainkban vezetni egy csapatot? Milyen kihívások jelennek meg ebben a rétegben a csapatuk vezetésére vonatkozóan? Állításunk, hogy a vállalati stratégia lebontása során legtöbb vállalatnál hiányzik egy lépés. Mi ebben a frontline vezetők szerepe? Mi történik, ha ezzel a lépéssel nem foglalkoznak a vállalatok? Mit jelent a „bevonó vezetés”?





## Nehézségek és leküzdésük a frontvonalban – a vezető szemével

Előadó: **Galavics Szilárd**  
termelési vezető,  
Pharmaceutical Packaging –Schott  
Hungary Kft.



Szilárd készített vállalatánál egy nem reprezentatív felmérést arról, hogy mit jelent a frontvonalbeli vezetés maga a frontvonal vezetői réteg valamint a közép- felsővezetői réteg szerint. A különbség tanulságos. Hasznos-e, ha a közép- felsővezető „belép” a frontvonalbeli vezetők feladataiba? Miért „kulcsemberek” az operatív vezetők, miben van munkájuk specialitása? Miért szükséges fejleszteni őket? Milyen előítéletek és tévhitek vezettek oda, hogy alulértékeljük a munkájukat? Kinek a felelőssége fejleszteni őket? Melyek lehetnek a gyakorlati eszközei a fejlesztésnek?

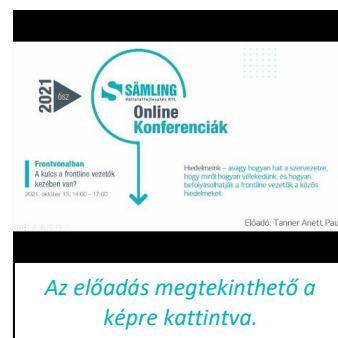


## Hiedelmeink – avagy hogyan hat a szervezetre, hogy miről hogyan vélekedünk, és hogyan befolyásolhatják a frontline vezetők a közös hiedelmeket

Előadó: **Tanner Anett Paula**  
szervezetfejlesztési tanácsadó, coach, tréner, facilitátor,  
Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

*„Akár azt hiszed, képes vagy rá, akár azt, hogy nem, igazad lesz.” - Henry Ford*

Miért fontos, hogy foglalkozunk a hiedelmekkel vezetőként? Honnan származnak hiedelmeink és hogyan működnek? Hogy függnek össze hiedelmeink a magatartásunkkal? Miért kiemelkedően fontos, hogy tudatosak legyünk és lássuk, milyen hiedelmek, percepciók húzódnak meg egy vállalat mindennapi élete és működése mögött? Hol és milyen formában jelennek meg a hiedelmek a szervezetekben és miként hatnak a működésre? Miért jelenthetnek korlátokat vagy erőforrásokat az egyéni és közös hiedelmek? Van-e, és ha igen, milyen szerepe és felelőssége egy vezetőnek a saját hiedelmei kapcsán és milyen a beosztottjáiéval kapcsolatban?



## Kérdések és válaszok

**Kérdés:** Jellemzően fizikai területen hogyan sikerül az újonnan felvett szakembereket integrálni, az elfogadottságukat növelni a régi munkatársak körében, amikor az új munkavállalók - bár végzettséggel rendelkeznek- mégis alulképzettek és nem is motiváltak a valódi munkavégzésre, miközben ugyanannyit keresnek, mint a régi kollégák?

**Galavics Szilárd** (meghívott előadó) válasza: Fontos a folyamatos beszélgetés erről a témáról vezető és frontline vezetők között, illetve emellett segítheti a beillesztést, ha munkakör lebontásával egy-egy ilyen új belépő kollégának valóban az alacsonyabb kvalifikáltságához illő feladatokat osztanak csak ki, amelyeket kompetensen el tud látni. Ezzel egyidejűleg a tapasztaltabb munkavállalók viszont több olyan magasabb képzettséget vagy több tapasztalatot igénylő feladathoz juthatnak, amelyek számukra motiválóak.

**Tanner Anett Paula:** Vezetői szinttől kezdve fontos az új belépő kollégákkal kapcsolatos negatív hiedelmek felülírása, akár az előadásban említett N.E.W.S. Gyémánt modell alkalmazásával. Nézzük meg, hogy mit hozott az új munkavállaló nekünk, és mit tudunk mi kihozni belőle. Új, alternatív hiedelemmel a fejében a vezető valóban támogatóvá tud válni a belépő kollégával szemben – nem csak úgy tesz, mintha -, és így már hitelesen tudja kérni a régi munkatársaktól is azt a nyitottságot, amire ezekben az esetekben szükség van. Szintén megoldás lehet a coaching szemléletű vezetés részeként a KÉRDEZÉS módszerét – ezen belül is inkább a Pull technikát - alkalmazva beszélgetni a frontvonalbeli (frontline) vezetőkkel, hogy megtalálhassák saját válaszaikat a felmerült kérdésekre, hogy pl. „Mi lesz, ha nem vesszük fel őket?”; „Mit tudunk kihozni belőlük?”.

**Hering Ilona** tovább fűzte ezt a gondolatot azzal, hogy az alábbi kérdést érdemes feltenni: „Mi történik, ha ebben a gondolatiságban maradunk, fog-e változni a helyzet?” Általában rájönnek, hogy nem. Illetve a bevonó vezetést alkalmazva kérdezni-kérdezni. „Mit tudunk tenni? Gondolkodjunk! Mit gondoltok?” Amint a saját ötletek jönnek és megtörténik az együtt gondolkodás a témáról, ez megváltoztatja a hozzáállást, és a kollektív kesergés, panaszkodás helyét átveszi a konstruktív problémamegoldás - a régi kollégák már nem csak a tehetetlenséget élik meg a helyzettel kapcsolatban, hanem részeseivé válnak a megoldásnak.

**Maczkó-Dörnyei Nóra:** Fontos tudatosítani a munkavállalókban, hogy ez a probléma nem csak a mi cégünket érinti, nem csak mi nem találunk minőségi munkavállalókat, hanem ez egy munkaerőpiaci strukturális probléma, amellyel most országosan minden termelő, gyártó cég szembesül és küzd. Tehát valójában a probléma nem a cég HR részlegének, vezetőségének a befolyásolási körébe esik, hanem egy piaci adottság. Ami a mi befolyásolási körünkbe esik, az az, hogy hogyan állunk vezetőként ehhez a helyzethez. Ezzel érdemes ezért foglalkozni pl. belépő kollégák fejlesztése. Ez az, ami egy másfajta gondolkodást kell, hogy beindítson a vezetőben.



**Kocsis Dóra:** Amennyiben a helyzetet az egyén oldaláról közelítjük meg, nagy valószínűséggel feltételezhetjük, hogy ezek az emberek máshol sem kaptak támogatást, elfogadást. Ha emberként és nem csak egy problémaként tekintünk rájuk, az csodákra lehet képes. Tehát a vezetői szinten bekövetkező ilyen szemléletmódváltás – amely egyébként az általunk képviselt Arbinger módszertan központi témája - is kulcsfontosságú lehet a helyzet megoldásában.

**Murcsányi Judit:** az elfogadás és a támogatás mellett a felelősségvállalás erősítését is kiemelném. Az, hogy ezek az emberek kihozzák magukból a legtöbbet, nemcsak a vezetőn, hanem a csapattagokon is múlik. A csapat közös felelősségvállalását is célravezető fejleszteni.

**Résztevő hozzászólása:** 25 éve a gyártásban dolgozik felsővezetőként, és ő is folyamatosan tapasztalja a munkavállalói minőség romlását, a fizikai toborzás nehézségeit. Ők a helyzetet olyan ukrán munkavállalók bevonásával orvosolják, akik valóban dolgozni akarnak, nem az Y vagy Z, hanem az X-generáció tagjai (40+ évesek). Őket hamarabb elfogadják és segítik a beilleszkedésben, betanulásban a hasonló korosztályú régebbi munkavállalók, mint azokat a magyar fiatalokat, akik nem akarnak dolgozni, csak pénzt keresni. Az első lépés az volt, hogy a cégvezetésnek a magasabb szintű vezetőkkel el kellett fogadtatni, hogy ukrán munkavállalók jöjjenek. Az eltérő kultúrával rendelkező, de nagy motivációval érkező külföldi munkavállalók hozzáállása pozitív irányba befolyásolta a cég frontline vezetőinek, illetve a magyar beosztottaknak a hozzáállását is.

Amennyiben előadásaink felkeltették érdeklődését, további információért forduljon tanácsadójához!

