



Dalos Ágnes,
a Kraft Foods Hungária Kft.
HR-igazgatója

A tipikus atipikus HR-vezető



Kelemen Attila

HRM | A szakmai útját nézve felmerül bennem a kérdés, hogy amikor a reggeli kávéját kevergeti, akkor a kávé, a márka vagy a kétkezi munkás ereje jut eszébe?

D. Á. | Amikor a kávé kategórián dolgoztam, nagyon sokat jártam a kávégyárba. Kóstoltattuk a frissen pörkölt alapanyagot és a termelésből lejött kávé, hogy ellenőrizzük, olyan-e, amilyennek lennie kell. Azóta számomra a minőség a fontos.

HRM | Mikor jött el az idő, amikor a fókusz átkerült a TERMÉKről az EMBERre?

D. Á. | A szakmai életem során többször a vezetőim ösztönöztek arra, hogy új területeken próbáljam ki magam. Másfél éve a vezérigazgatóknak és az elődömmnek támadt az az ötlete, hogy a pénzügy, az értékesítés és a marketing után próbáljam meg a HR vezetést.

HRM | Ha végignézi az eddigi területeket, melyek voltak a legfőbb tanulságok, tapasztalatok a különböző munkakörökben, amelyeket most kamatoztat HR-munkájában?

» Ma már nincsen nyugdíjas állás. A mai világban annyi változás történik, akkor tudjuk segíteni a munkatársainkat, hogy bármilyen helyzetben tovább tudják vinni életüket, ha képessé tesszük őket a változások elfogadására. Ha erre meg tudjuk tanítani az új vagy akár a régi generációt is, akkor biztosan elégedett kollégákkal dolgozhatunk együtt. « DALOS ÁGNES

D. Á. | A pénzügyön megtanultam, hogy „semmi sincs ingyen”, és hogy a részletekre is oda kell figyelni. A marketing és értékesítés területeiről a holisztikus gondolkodást hoztam magammal, hiszen ott a siker azon múlik, tudunk-e a fogyasztó vagy a partner fejével is gondolkodni. Összességében eddigi munkáim során egy átfogó üzleti szemléletet tanulhattam, aminek most is nagy hasznát veszem.

HRM | Hogyan fogadták, amikor egy összeszokott HR-csapat élére kinevezték és tudták, hogy nincs HR-tapasztalata?

D. Á. | Kétségekkel. Itt kellett a legtöbbet dolgoznom azon, hogy összerázdjunk. A pénzügyön, értékesítésen, marketingen zömmel projektorientált kollégákkal dolgoztam. A humán osztályon más a munkatársak gondolkodása. Itt is vezetünk projekteket, de a cél sokszor kevésbé kézzelfogható. Például ha arról beszélünk, hogy egy reklám hatékony volt-e, arra vannak mérőszámok, amibe lehet kapaszkodni. Ellenben arra, hogy egy tehetséges munkavállalót hogyan gondoztunk, nehéz mérőszámot találni. Ez sokkal intuitívabb dolog, ami más megközelítést igényel.

HRM | Hogyan fogalmazta meg HR-es ars poeticáját?

D. Á. | El kell mozdulni a szolgáltatásalapú megközelítésről egy tanácsadóbb, szakértőbb jellegűre. Ezzel lehet elérni, hogy az üzleti oldal úgy érezze, hozzájárulunk az üzleti eredményekhez.

HRM | Ez azt jelenti, hogy legfontosabbnak a vezetőikkel való tanácsadói kapcsolatot tartja?

D. Á. | Véleményem szerint egy vállalat kultúrájának változása felülről indul. Sokat számít a vezetők munkastílusa. Fontos, hogy milyen példát mutatnak, és hogyan kezelik az emberi helyzeteket. Ezért a vezetőink fejlesztését kritikusnak tartom. De a munkavállalók figyelmét is szeretnénk ráirányítani a saját szerepükre egy élehető, vonzó munkahely megteremtésében. A mindennapokban a vezető aktív partnerévé kell válniuk, hogy a nagy programok az egyén számára is értékelhető eredményeket hozzanak.

HRM | Melyek a Kraft vállalati kultúrájának márkáns elemei?

D. Á. | Munkatársainkat tisztelettel és emberséggel kezeljük. Mindenki számára jó érzés, hogy számítnak a véleményére. A vezetés konszenzusalapú, ami hozzájárul ahhoz, hogy az emberek magukénak érzik a vállalatot, büszkéek arra, hogy önállóan dolgoznak.

HRM | Van arra globális elvárás, hogy most egyfajta vezetői stílust váltsanak?

D. Á. | Nem stílusváltásról van szó, inkább a hangsúlyok változásáról. Eddig is próbáltuk a tehetséges embereinket szem előtt tartani, ez most még nagyobb hangsúlyt kap. Az új generáció felnövekvésével ez határozott igény is, és ehhez alkalmazkodnunk kell. Aki most végez az egyetemen, gyors karriert vár, és ha tehetséges fiatalokat szeretnénk vonzani és megtartani, ezeknek a kollégáknak perspektívát kell nyújtani. Másrészt abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy nagyon sok munkatársunk már hosszú évek óta hű a vállalatunkhoz. Az ő fejlődésükre is oda kell figyelnünk, hogy szakértelmükre még sokáig számíthassunk.

HRM | Hogy épül fel önöknél a tehetségmenedzsment-rendszer?

D. Á. | Három fő pillérből áll a programunk. Az első egy konzultáció, ahol a HR segítségével a vezetők átgondolják a szervezetüket, és feltérképezik a „tehetségeket” és a „szakértőket”. A második egy dedikált igazgatótanácsi ülés, ahol közös beszélgetés során kiválasztásra kerülnek azok a kollégák (15-20 fő), akikre úgy gondoljuk, fontos vagy érdemes külön odafigyelni. Harmadik pilléreként egyéni fejlesztési terv készül ezen kollégák számára, ami tartalmazza, milyen szerepben képzeljük el őket közép- és hosszú távon, és ehhez milyen fejlesztési lépések lennének a legcélravezetőbbek. Egy visszajelző beszélgetésen az érintettekkel is egyeztetjük a fő irányvonalat. Év közben pedig nyomon követjük, hogyan működik a terv.

HRM | Milyen részei vannak a fejlesztési tervnek?

D. Á. | A fejlesztési tervben a főszerep a különböző célzott feladatoknak, projekteknek és a coachingnak jut. A tréningek ezeknél az embereknél már kisebb fontossággal bírnak.

HRM | Jelölnek ki mentorokat melléjük?

D. Á. | Elsősorban a vezetőjük a mentoruk. De új vezetőknél kipróbáltuk az osztályon kívüli mentort is. Nekem is van ilyen mentoráltam: felemelő érzés és sok sikerlélményt ad.

HRM | Milyen tanulságok jöttek elő az évek során?

D. Á. | A napi munka mellett nehéz elfogadni, hogy a tehetséggondozás egy folyamat, nem korlátozódhat évi pár alkalomra. Ugyanúgy része kell legyen a vezető napi munkájának, mint az üzleti eredmények nyomon követése. Ha ezt sikerül a gyakorlatba átültetni, akkor eljutunk oda, hogy munkatársainkat valóban sikereink forrásának tartjuk.

HRM | HR-szempontról általában az a dilemma, hogy van egy üvegplafon, hiszen fiatal felsővezetők vannak.



Dalos Ágnes

Dalos Ágnes FMCG-karrierjét 1996-ban az USA-ban kezdte a PepsiCo nemzetközi központjában, ahol a Darden Graduate School of Business MBA-diplomáját megszerelve helyezkedett el. 1998-ban csatlakozott a Kraft Foods Hungáriához mint kontrollingvezető. Később marketing- és értékesítési területeken középvezetőként tapasztalatot. 2009-ben a Kraft Foods és a Győri Kecs integrációját vezette. 2010-től áll a HR-osztály élén. Egy hatéves kislány édesanyja. Férje szintén „területváltó”, termelésben szerzett tapasztalatait már a logisztika területén kamatoztatja.



D. Á. | Lehet, hogy funkción belül az előrelépés korlátokba ütközhet, de miért ne lehetne egy teljesen más irányba elmozdítani valakit. Itt a saját példám, de vannak összehasonlítható funkciók is: például termeléslogisztika. Bizonyos karrierszinten előnyt jelenthet egy oldalági tapasztalat. A mi felelőségünk abban van, hogy észrevegyük, ha valaki képes lenne még többre egy másik területen és ehhez lehetőséget biztosítsunk.

HRM | Egy mátrix jelenik meg a szemem előtt.

D. Á. | Valami olyasmi. A Kraft Foods mindig is támogatta, ha valakinek ilyen ambíciói voltak. Az én filozófiám az, hogy jó intelligenciával rendelkező, nyitott ember egy ilyen vállalatban belül meglepően sokféle munkát el tud végezni. Néha szinte lökést ad a csapat teljesítményének, ha egy más területről érkezett kolléga csatlakozik. És ma már nincsen nyugdíjas állás. A mai világban annyi változás történik, akkor tudjuk segíteni a munkatársainkat, hogy bármilyen helyzetben tovább tudják vinni életüket, ha képessé tesszük őket a változások elfogadására. Ha erre meg tudjuk tanítani az új

vagy akár a régi generációt is, akkor biztosan elégedett kollégákkal dolgozhatunk együtt.

HRM | Ha három év múlva újra megkérdezem, mit lát bele egy kávéba, éppen milyen pozícióban találok meg ezzel a kérdéssel?

D. Á. | Nem az a lényeg, hogy milyen pozícióban fogok ülni. Számomra az a fontos, hogy saját fejlődésem keresztül értéket tudjak teremteni és ezt a vállalat folyamataiba be tudjam építeni. Valószínűleg a Kraft kávéját fogom kevergetni és az itt dolgozó emberek teljesítményét támogatni valamilyen területen – azzal a belső motivációval, amely eddig is végigkísérte pályámat. Talán ez a legfontosabb kulcstényezők egyike a sikerben.