

Szervezeti és vezetési alapelveink

VELUX®

VELUX szervezeti és vezetési alapelveink

A VELUX Cégcsoport szervezete és
vezetése – ismertető.



Bevezetés

Vállalatunk, az 1941-es alapítása óta eltelt több mint hét évtized alatt nemzetközi nagyvállalattá fejlődött, amely több mint 40 országban van jelen. Az építőiparban mára piacvezetőként jegyeznek minket; e pozíciónk megtartásán, illetve tovább erősítésén fáradszhatatlanul dolgozunk.

Pozíciónk és versenyelőnyünk megőrzéséhez azonban nem elég, ha pusztán termékeink vonatkozásában biztosítjuk magunknak az első helyet. A költségek terén is mi akarunk lenni a legjobbak, így ugyanis alacsonyabb költségek mellett még magasabb színvonalon szolgálhatjuk ügyfeleinket. Mindezek mellett arról sem feledkezünk meg,

hogy a helyi piacokon fellépő ügyféligényekre gyorsan reagáljunk, gyártási folyamataink globális integrációjával pedig a hatékonyság és szervezettség terén igyekszünk előrelépéseket tenni. Üzletfolyamataink optimalizálása a hatékonyság és eredményesség jegyében, több dimenzió mentén folyik.

Mátrix rendszerű szervezeti felépítésünk híven tükrözi üzleti célkitűzéseink összetettségét, emellett hozzájárul a koordináció növeléséhez és biztosítja, hogy feladatainkat összhangban végezzük. Működésünk motorját a különböző szakterületeket tömörítő döntéshozó fórumok jelentik, melyek tagjai szervezetünk eltérő részeiről érkeznek – a ho-



zott döntések szakmaiságát tehát releváns meglátások és kompetenciák igazolják.

Vezetőinktől ebben a globális együttműködési modellben – a mátrix-szervezet közös célkitűzései és felelősségi körei figyelembe vétele mellett – várjuk el a teljesítményt. Globális szervezatként a koordináció és a fejlődés szempontjából roppant fontos, hogy vezetőink nyitottak legyenek, valamint képesek legyenek ismertetni az irányokat, kihívásokat és eredményeket. Mindez ugyanis elengedhetetlen a szervezeti egységek közötti bizalom építéséhez. Elvárás vezetőinktől, hogy ne csupán a saját beosztottaikat motiválják, és

szükség esetén tudjanak erőforrásokat átcsoportosítani a szervezet más részeihez is.

Ahhoz, hogy mindannyian ugyanúgy vélekedjünk szervezetünk működéséről és munkatársaink vezetése egységes keretek között történjen, megalkottuk szervezeti és vezetési alapelveinket.

Ismerd meg az alapelveket, beszéljess róluk munkatársaidal és alkalmazd őket a mindennapi feladatokban!

A VELUX Cégcsoport Vezetősége



We are one company

Szervezeti felépítésünk hátterében az átfogó one company filozófia húzódik meg.

Egyetlen, ámde kettős fókuszú vállalként működünk és szervezzük feladatainkat:

- Egyrészt nélkülözhetetlen a helyi szintű szemléletmód, hiszen csak így tudjuk a helyi piacokon kielégíteni ügyfeleink igényeit
- Másrészt viszont figyelmünket nem kerülheti el a globális integráció, illetve a globális folyamatok sem, ha hatékonyságunkat globális szinten növelni kívánjuk

Szervezeti felépítésünk hátterében az átfogó one company filozófia húzódik meg. Sikerünk egyfelől attól függ, hogy a számtalan különböző piacainkon képesek vagyunk-e túlszárnyalni ügyfeleink várakozásait.

Másfelől nagy mennyiségben, tömeg-piacra termelünk, ami azt jelenti, hogy versenyképességünk megőrzése érdekében kihasználjuk a globális folyamatokból és méret-gazdaságosságból fakadó előnyöket.

A helyi jelenlét és a globális szintű integráció e kettőssége a jövőben is meghatározó marad további sikereink szempontjából. Vállalati stratégiánkban szereplő „helyi vevői igények kiszolgálása hatékony globális struktúrával és folyamatokkal” kifejezés alatt ezt a kettősséget értjük.

Szervezet és vezetés a mi megközelítésünkben

Szervezeti felépítésünk az üzleti szükségleteinkre összpontosítva támogatást nyújt a napi szintű operatív feladatokban és lehetővé teszi vállalati stratégiánk megvalósítását. Vezetőinknek a lehető legjobban ki kell aknázniuk a munkatársakban rejlő lehetőségeket.

A VELUX Cégcsoport szervezeti felépítése, szervezeti egységeinek vezetése és az egyes munkacsoportok irányítása négy dimenzió mentén valósul meg és elsősorban az üzletmenetre helyezi a hangsúlyt.

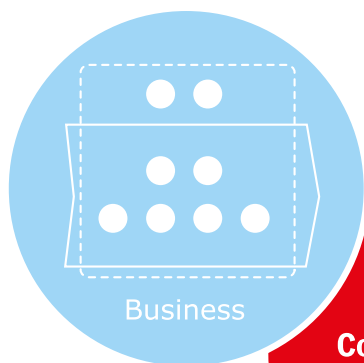
Megközelítésünk a szervezet alábbi négy dimenzióját öleli fel:

- Business management
- People management
- Campus management
- Legal management

A VELUX Strategy Statement megvalósításához, valamint a vállalat rövid és hosszú távú sikereinek biztosításához mind a négy dimenzió elengedhetetlen.

Szervezeti és vezetési alapelveink elsősorban az első három dimenzióhoz – business, campus és people – kapcsolódnak.

Business management – ehhez a területhez tartozik az üzletmenetünkhöz kapcsolódó, stratégiáinkban meghatározott és teljesítményünk javítására irányuló tevékenységek és döntések tervezése, vezetése és végrehajtása.



People management – magában foglalja mindazt, ami a munkatársainkban rejlő elhivatottság és potenciál kiaknázásához szükséges: tisztán megfogalmazott elvárások és konstruktív visszajelzések a lehető legjobb teljesítmény, illetve a VELUX értékekkel összeegyeztethető magatartás és együttműködés elősegítése érdekében.



**Our
Corporate
Strategy**



Campus management – a gyáraink, létesítményeink vezetését, valamint a helyi szintű szociális kérdéseket foglalja magában.

Legal management – ez a dimenzió a jogi ügyeket és eljárásokat fedi le.

Szervezeti alapelvek



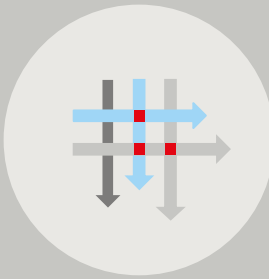


Szervezetünk ismérvei:



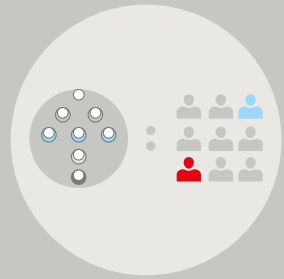
Business Focus

- Az üzleti vezetés területét a személyi menedzsment, campus menedzsment és jogi vezetés területeitől elkülönítetten kezeljük, így ugyanis üzletvitelünknek maximális figyelem szentelhető
- Az elszámoltathatóság az üzleti tevékenységekért és az optimalizálásért az üzleti vezetés részét képezi



Matrix Organisation

- Üzletvitelünket működési területeken, földrajzi határon, termékeken és piacokon átívelő formában szervezzük
- A különböző szempontok és szükségletek megfelelő képviselője érdekében döntéshozatali fórumainkon több különböző szervezeti egység küldöttei vannak jelen



Transparent Roles and Responsibilities

- A főbb célok, tevékenységek, valamint szerep- és felelősségi körök az üzleti vezetés minden szervezeti egysége vonatkozásában meghatározásra kerülnek
- Munkatársaink egyéni szinten a hivatalos felelősségi láncon kívül több szerep- és felelősségi körrel bíthatók meg

Szervezeti alapelvek

Szervezeti alapelveink választ kínálnak a VELUX Cégcsoport felépítésének hogyanjaira és miértjeire.

Szervezeti alapelveink választ kínálnak a VELUX Cégcsoport felépítésének hogyanjaira és miértjeire. Szervezetünk kialakításánál és fejlesztésénél fontos szempont, hogy miként szolgálja mindez üzleti szükségleteinket, hogyan tudjuk optimalizálni a mátrix-szervezetben belül az együttműködést és koordinációt, valamint, ami legalább ilyen lényeges, egyértelmű szerep- és felelősségi köröket határozunk meg.

Célunk, hogy struktúránkat kizárólag a szükséges mértékig bonyolítva, a lehető legegyszerűbb szervezeti felépítésben működjünk. Üzletvitelünk szervezését és irányítását továbbra is a „közös felelősség és csapatmunka” vezérelv határozza meg.

Szervezeti felépítésünk alakítása, fejlesztése az alábbi három alapelv szerint történik:

- Business Focus
- Matrix Organisation
- Transparent Roles and Responsibilities

VELUX

Meer
wooncomfort

montage

Meer
daglicht

Meer
wooncomfort



Business Focus

Szervezetünket üzleti szükségleteink formálják. Szervezeti struktúránkat úgy alakítottuk ki, hogy támogatást nyújtson a napi szintű operatív feladatokban és segítse az ügyfeleinkkel való kapcsolattartást, illetve vállalati stratégiánk megvalósítását.



- Az üzleti vezetés területét a személyi menedzsment, campus menedzsment és jogi vezetés területeitől elkülönítetten kezeljük, így ugyanis üzletvitelünknek maximális figyelem szentelhető
- Az elszámoltathatóság az üzleti tevékenységekért és az optimalizálásért az üzleti vezetés részét képezi

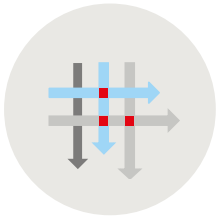
Az üzleti vezetés területét a személyi menedzsment, campus menedzsment és jogi vezetés területeitől elkülönítetten kezeljük, így ugyanis üzletvitelünknek maximális figyelem szentelhető.

Szervezetünknek ugyanakkor rugalmasnak kell lennie és a globális együttműködés érdekében lehetővé kell tennie az integrációt és koordinációt.

Ahhoz, hogy gyorsan tudjunk reagálni a piaci- és ügyféligényekre, szervezeti szinten nagyfokú hatékonysággal kell működnünk. Emiatt nagy gondot fordítunk arra, hogy a business management területén a felelősség és a döntéshozatal az adott tevékenységhez a lehető legközelebbi szintre essen. Így akár helyi szintű, akár globális kérdésekben kell döntenie, mindig az üzletileg legjobb érvelés győz.

Matrix Organisation

A vállalati stratégia sikeres végrehajtását illetően a mátrix-szervezetet tekintjük a leghatékonyabb hierarchiának.



- Üzletvitelünket működési területeken, földrajzi határokon, termékeken és piacokon átívelő formában szervezzük
- A különböző szempontok és szükségletek megfelelő képviselete érdekében döntéshozatali fórumainkon több különböző szervezeti egység küldöttei vannak jelen

A mátrix-szervezet kapcsolatot jelent a piac és a gyártás/elosztási hálózat között. Mindez nagyfokú rugalmasságot biztosít, lehetővé téve, hogy üzletmenetünket a változó igényekhez igazítsuk. Másként fogalmazva, folyamatosan az ügyfeleinknek nyújtott szolgáltatás tökéletesítésén dolgozunk, erőforrásaink hatékonyabb kihasználása és költségeink csökkentése mellett.

A mátrix-struktúra lehetővé teszi, hogy globálisan, egyetlen csapatként dolgozzunk együtt céljaink elérése érdekében – cégcsoport és szervezeti egység szinten egyaránt.

Ennek érdekében mindannyiunknak tisztában kell lennie a döntéshozatal folyamataival, és tisztán kell látnunk a feladatokat, illetve az egyes szerep- és felelősségi köröket.

Belátjuk, hogy a mátrix-szervezet igen összetett, és az egyes piacok, illetve funkciók prioritásai esetenként felülírhatják egymást. Emiatt szükség van az átlátható szerep-, illetve felelősségi körökre, valamint olyan döntéshozatali fórumokra, ahol a különböző funkciók képviseltetik magukat, hiszen az esetleges ellentmondások és érdekellentétek csak így kezelhetők.

nce

VE

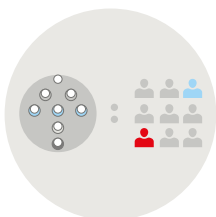
With our new generation we now have the
energy efficient roof window on the market

PRODUCT DEVELOP



Transparent Roles and Responsibilities

Ahhoz, hogy a mátrix-szervezet a lehető leghatékonyabban működjön, szükség van az átláthatóságra, valamint a szerep- és felelősségi körök egyértelmű meghatározására.



- A főbb célok, tevékenységek, valamint szerep- és felelősségi körök az üzleti vezetés minden szervezeti egysége vonatkozásában meghatározásra kerülnek
- Munkatársaink egyéni szinten a hivatalos felelősségi láncon kívül több szerep- és felelősségi körrel bízhatók meg

Azért, hogy az egyes szerep- és felelősségi körök a lehető legegységesebbek legyenek, minden szervezeti egység a hosszú távú célkitűzés, a fő tevékenységek, a célok és felelősségek mentén kerül meghatározásra.

Azokon a megbeszéléseken, ahol a fontosabb döntések születnek, a szervezet minden része képviselteti magát, ezzel ugyanis biztosítható, hogy a megfelelő szakemberek hozzanak megfelelő döntéseket és átlátható ki, miért felelős.

Az átlátható szerep- és felelősségi körök lehetővé teszik, hogy munkatársaink egyéni szinten a hivatalos felelősségi láncon kívül több szerepkört is betölthessenek. Mindez tehát biztosítja az erőforrások és a szervezet optimális kihasználását, lehetővé téve, hogy globálisan, egyetlen csapatként működünk együtt.



The VELUX Organisation

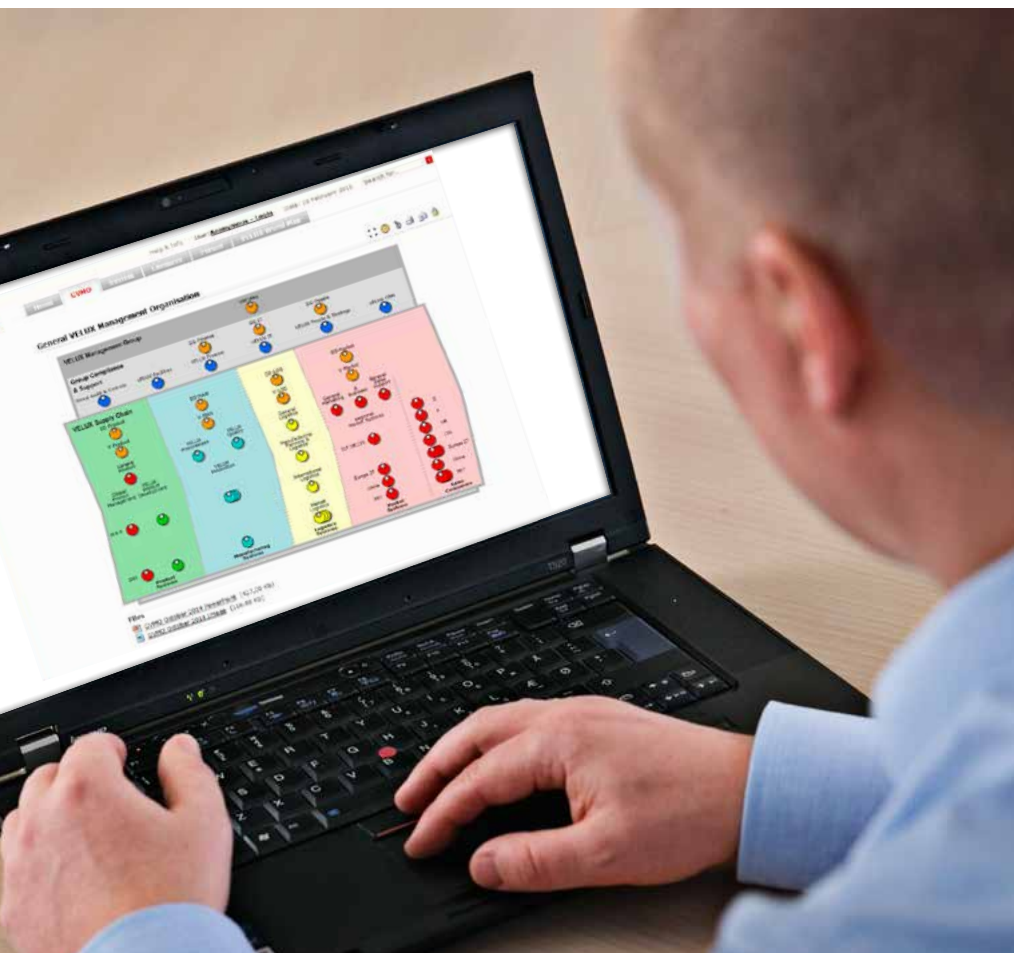
Szervezetünk – saját szemmel.

Az 1970-es években bevezetett GVMO (General VELUX Management Organisation) a vállalaton belüli korlátok eltörlése, rugalmasságunk növelése, valamint a kompetenciáink optimális kihasználása érdekében került kialakításra. A mai napig meggyőződésünk, hogy ez a szervezet leírásának legjobb módja, amely kellően érzékelteti, hogy üzletvitelünkhöz milyen szintű integráció és rugalmasság szükséges.

Szervezetünk kulcsfontosságú eleme az ellátási lánc, amely egyben működésünk alapját is jelenti. Az ügyféligények kielégítésére irányuló tevékenységeink döntő részét ezen belül végezzük, és itt kelnek életre a VELUX-termékek is, amelyek mindegyike egy-egy leleményes ötletből női ki magát tömeggyártásra és piaci bevezetésre alkalmas terméké.

A szervezeti alapelvek a VELUX szervezeti ábrájával könnyedén összefoglalhatók. Itt az egyes funkciókat, szervezeti egységeket és meetingeket buborékokként ábrázoljuk. Minden buborékhoz tartozik egy rövid leírás a kapcsolódó célkitűzésről és főbb tevékenységekről, valamint megtalálható benne, hogy ki, miért felelős.





A GVMO megtalálható az intranet VELUX & People – Organisation moduljában

Vezetési alapelvek





Vezetőinktől a következőket várjuk el:



Passion for our business

A vezetők feladata:

- A "One VELUX" filozófia demonstrálása és betartása, a VELUX értékek megvalósulása, ezen elvek szerinti munkavégzés
- A stratégia ismertetése és a helyi keretekhez igazítása
- Irányok kijelölésével és konkrét célok meghatározásával a vezető szerep vállalása



Passion for our people

A vezetők feladata:

- Bizalom kiépítése és együttműködés elősegítése a szervezet egészén belül
- A beosztottak és munkatársak felhatalmazása, elkötelezettségük szem előtt tartása
- Alkalmazottak fejlődésére kellő idő és energia szentelése



Passion for our performance

A vezetők feladata:

- Csapat- és egyéni szinten egyaránt magas elvárások támasztása, a célkitűzések világos megfogalmazása mellett
- Világos és konstruktív visszajelzés adása
- A jó teljesítmény fel- és elismerése

Vezetési alapelvek

Olyan vezetőkre van szükségünk, akik elkötelezettek az our business, our people és our performance alapelvek hármasa iránt.

A one company filozófiára alapozva, azaz egy vállalatként, de kettős fókuszszal működünk és szervezzük munkafolyamatainkat a helyi jelenlét és a globális integráció jegyében. Mindez magas elvárásokat támaszt vezetőinkkel szemben.

Vezetői alapelveinkben mindazon elvárt hozzáállás és magatartásformák megfogalmazásra kerülnek, amelyek működésünket hosszú évek óta meghatározzák. Emellett olyan új területeket is érintenek, amelyekre oda kell figyelniük, ha a folyton változó globális piacon sikereket akarunk elérni.

A belülről, illetve másoktól jövő elhivatottság nagyfokú motivációt jelent és munkánkban inspirálóan hat. Nálunk a cél az értékalapú vezetés, amelyhez a VELUX értékek iránt tanúsított elhivatottság biztosítja az alapokat.

A vezetőink által tanúsított magatartás kritikus fontossággal bír. Ők ugyanis példaképek, akik tetteikkel és döntéseikkel, valamint kérdéseikkel és válaszaikkal a VELUX értékeket közvetítik.



Passion for our business

Stratégiánk megvalósításáért.



A vezetők feladata:

- A "One VELUX" filozófia demonstrálása és betartása, a VELUX értékek megvalósulása, ezen elvek szerinti munkavégzés
- A stratégia ismertetése és a helyi keretekhez igazítása
- Irányok kijelölésével és konkrét célok meghatározásával a vezető szerep vállalása

A VELUX értékeken alapuló one company filozófia, valamint a szervezet minden részére kiterjedő, nagyfokú elhivatottság a vállalati stratégia sikeres megvalósítása szempontjából alapvető fontossággal bír.

Vezetőink részéről elengedhetetlen az értékalapú vezetés, amely arra utal, hogy igyekeznek példaképként viselkedni, továbbá cselekedeteik és döntéseik rendre a VELUX értékeken alapulnak. Ugyanakkor nyitottaknak kell lenniük és tudniuk kell ismertetni az üzleti, illetve az egyéni szinten érvényes célokat, kihívásokat és eredményeket.

A mátrix-szervezet, illetve az alkalmazásának háttérében húzódó okok pontos ismerete létfontosságú a bizalom kiépítése szempontjából – helyi szinten és a szervezeten belül egyaránt.

Az emberek csak akkor tudják tudásuk legjavát nyújtani, és csak akkor vállalnak részt büszkén az ígéretek megvalósításában, illetve a vállalat fejlesztésében, ha tisztában vannak azzal, hogy egyénre szabott céljaik ténylegesen hozzájárulnak a VELUX Cégcsoport sikereihez, és érzik a beléjük vetett bizalmat.

Passion for our people

Lehetőségeink kiaknázásáért.



A vezetők feladata:

- Bizalom kiépítése és együttműködés elősegítése a szervezet egészén belül
- A beosztottak és munkatársak felhatalmazása, elkötelezettségük szem előtt tartása
- Alkalmazottak fejlődésére kellő idő és energia szentelése

Villum Kann Rasmussen nem egyszer hangoztatta, hogy „a vállalatot nem én, hanem hozzáértő és találékony emberek építették fel.” Ezzel arra utalt, hogy emberek nélkül az üzleti ambíciók elérhetetlenek maradnak. A vezetőknek kulcsszerepük van a kompetenciák, az elkötelezettség és az együttműködés fejlesztésében nemcsak saját csoportjuk, hanem a szervezet egésze szintjén is.

Ismerniük kell mások szükségleteit és tudniuk kell lelkesíteni, motiválni az embereket – saját beosztottaikat éppúgy, mint a más szervezeti egységben dolgozókat. A kapcsolatépítés nélkülözhetetlen a hatékony munkavégzéshez.

Ha az irányok világosan ki vannak jelölve, ha az emberek elhivatottan végzik munkájukat, és ha egyetlen erőfeszítés sem marad észrevétlen, a jó eredmények érdekében mindenki hajlandó lesz még több energiát fektetni a feladatba.





Passion for our performance

Ígéreteink betartása.



A vezetők feladata:

- Csapat- és egyéni szinten egyaránt magas elvárások támasztása, a célkitűzések világos megfogalmazása mellett
- Világos és konstruktív visszajelzés adása
- A jó teljesítmény fel- és elismerése

A kiváló teljesítmény alapja az üzlet és az emberek iránti elhivatottság. Magas elvárásokkal, az üzleti célkitűzésekhez kapcsolódó, tisztán megfogalmazott célokkal, továbbá a kellően strukturált utókövetéssel biztosítjuk másoknak az alkalmazkodás és tanulás lehetőségét, illetve ellenőrizhetjük, hogy a jó úton haladunk-e.

Az üzleti és fejlesztési célokat az eredmények és magatartás tükrében értékeljük. A vezetők feladata értékelni az elért eredményeket, de a VELUX szervezetében éppolyan fontos a magatartás értékelése is – nevezetesen, hogy az

eredményeket a VELUX értékek szem előtt tartása mellett sikerült-e teljesíteni. A vezetőknek el kell ismerniük a kijelölt egyéni fejlődési célok teljesítését és szükség szerint korrigálniuk kell az irányokat, továbbá konstruktív visszajelzést kell biztosítaniuk nemcsak saját beosztottaik, hanem az együttműködő más szervezeti egységek vonatkozásában is.

Az elismerés és a visszajelzés egyaránt komoly motivációs tényező, melyek minden további fejlődés alapját képezik egyéni szinten és a szervezet egészének szintjén egyaránt.





Alapelvek a gyakorlatban

A szervezeti és vezetési alapelvek sokkal többet jelentenek, mint néhány papírra vetett szép gondolat. Igazi súlyuk azonban csak akkor válik szembeűnővé, ha alkalmazásukat tényleges üzleti sikerek és folyamatos fejlődés követi.

Nap, mint nap döntéseket kell hoznod – egyszerűeket és nehezeket egyaránt. Ha ügyelsz arra, hogy döntéseid és cselekedeteid alapelveink vezéreljék, a vállalat mai és jövőbeli sikereihez Te is nagymértékben hozzájárulhatsz.

VELUX A/S
Ådalsvej 99
DK-2970 Hørsholm
Tel +45 45 16 40 00

