



Innovatív HR megoldások

**A 2015. évi HSZOSZ HR Innovátor Díj
pályázatai alapján készült eseteleírások**

A kötetet szerkesztette:

Dr. Kollár Csaba

Dr. Poór József

Frajna Piller Annamária

Józsa Imola

Kassim Iris

Lakatosné Szuhai Györgyi

Tartalom

Bevezető	4
Y-generáció és a szervezetek együttműködése	6
YDC Média Kft: Colibri Karrier Manager program, Colibri Internship Awards - Versenyben a legjobb gyakornoki pozíciók	7
Generali Biztosító Zrt.: Y-generációs nyitás a Generali Biztosítónál	12
Toborzás, kiválasztás.....	18
Nokia: Code Jam programozó verseny.....	19
Provident Pénzügyi Zrt.: Felelős hitelezés csak felelős emberekkel lehetséges	25
Gyakornoki program	30
P4W: Kapunyitási és cigánymissziós gyakornoki program	31
Szervezetfejlesztés.....	37
SOS Gyermekfalv Magyarországi Alapítványa – FC Pannon Tanácsadó Kft.: Az eredményesség kultúrájának kialakítása az SOS Gyermekfalvakban.....	38
Progressive Studio Kft & Human Menü Kft: Lazac.....	45
Maven7: OrgMapper - Kommunikáció és információáramlás feltérképezése a JET-SOL Kft.-nél	50
CG Hungary: Transform. Rotate. Switch. NOW.	56
Köszegi Közös Önkormányzati Hivatal: A PaTeNt térbeli munkaköri leírás	64
Vezetőfejlesztés, képzési rendszer korszerűsítése.....	69
T-Systems Magyarország Zrt.: ÉRTÉK & ÉLMÉNY #TEMPÓ DIGITÁLIS EDUKÁCIÓ VEZETŐFEJLESZTÉSI PROGRAM.....	70
Magyar Telekom Nyrt.: Értékesítési készségfejlesztés a Telekom üzletekben az értékesítők és az üzletvezetők fejlesztésével	76
Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.: „Nyitott műhelyablak”	82
Dolgozói elégedettség, egészség, jóllét	87
HBO Holding Zrt.: HÍDember projekt	88
E.ON Hungaria Zrt.: Testszenzoros shadowing-ra épülő tehetségfejlesztés.....	94
Lexmark: Egészségnap.....	99
MultiSoft Kft.: A munkavállalók egészségtudatos életmódjának elősegítése és fenntartása a vállalat hosszú távú céljainak elérése érdekében.....	104
A HR Innovátor Díj támogatói	109

Bevezető

A HR Innovátor Díj

Soha nem látott gyorsasággal változik körülöttünk a világ, ami a folyamatos megújulás kényszere elé állítja a hosszú távon is eredményesen fennmaradni kívánó szervezeteket. A technológiai és termékinnováció mellett egyre inkább fókuszba kerül az üzleti gyakorlatok és modellek akár alapjaiban való újragondolása, a szervezeti működés, vezetési szemlélet új megközelítései és ezzel együtt a humán erőforrás menedzsment új módszereinek kutatása is. A HR Innovátor Díjat azért hoztuk létre, hogy az élenjáró szervezetek újszerű megoldásainak bemutatásával egy kölcsönös tudásmegosztásra és tapasztalatcserére épülő országos szakmai párbeszédet indítsunk el. Szeretnénk kísérletezésre bátorítani és új ötletekre, innovatív megoldásokra inspirálni az arra nyitott és haladó gondolkodású HR-szakembereket. Mert hiszünk a folyamatos megújulásban és hiszünk benne, hogy együtt sokkal többre vagyunk képesek, mint külön-külön.

Sokszínű témaválasztás

A Humán Szakemberek Országos Szövetségének felhívására 2015-ben 22 pályázat érkezett, amelyekből a pályázók egyetértésével 17-et mutatunk be a következőben. A programok a humán erőforrás menedzsment legaktuálisabb témaköreiben valósultak meg. Így láthatunk példát innovatív gyakornoki program, tehetség- és vezetőfejlesztés, toborzás, kiválasztás, motivációs rendszer, változásmenedzsment, kultúraváltás, dolgozói elkötelezettség, egészségmegőrzés, stresszkezelés, e-learning, képzés-fejlesztés, munkaköri leírás, Y-generációs együttműködés, tudásmenedzsment és hálózatkutatás sikeres megoldásaira.

Ösztönzés a fejlődésre

Az innováció nem csak a műszaki szakterületek privilégiuma. Az emberi erőforrás menedzsmentben megvalósuló innovációk nagyon sok hosszú távú gazdaságfejlesztési lehetőséget alapoznak meg. A jól megalapozott szakmai díjnak több szempontból fontos jelentősége van egy szakember életében. Egyrészt elégedettséggel tölti el az embert, különösen akkor van ez így, ha megalapozott és a szakma meghatározó képviselőitől kapja. Másrészt az ilyen díj továbbfejlődésre ösztönzi az érintett szakembert.

Köszönetnyilvánítás

Köszönjük a pályázóknak, hogy megosztották innovatív megoldásaik kulisszatitkait. Köszönjük a zsűritagoknak, hogy részt vettek a díj értékelési kritériumrendszerének kidolgozásában, majd a pályázatok értékelésében. A 2015-ös HR Innovátor Díj szakmai zsűrijének munkájában a következők vettek részt: Dr. Poór József, CMC, DSc, Szent István Egyetem, egyetemi tanár / HSZOSZ, elnök, a zsűri elnöke; Csanádi Péter, Csanádi Csoport, ügyvezető; Gergác Lili, KÜRT Zrt., HR vezető; Varjasi Gábor, Monsanto, Közép-Kelet Európai HR igazgató; Várnagy Priscilla, Be-novative, ügyvezető igazgató; Veres Rita, Aon Hewitt, cégvezető; Zala Ákos, Flow Csoport – Human Telex Consulting, ügyvezető partner. Köszönjük nagylelkű támogatóinknak és segítőinknek, akiket az esettanulmányokat követő oldalon sorolunk fel, hogy hozzájárultak a 2015. évi HR Innovátor Díj pályázat sikeres megvalósításához.

Dr. Poór József

HSZOSZ elnök, HRID zsűri elnök

Kassim Iris

HRID főszervező

Frajna Piller Annamária

HRID főszervező

Biba Sándor

HRID főszervező

Y-generáció és a szervezetek együttműködése

YDC Média Kft: Colibri Karrier Manager program, Colibri Internship Awards - Versenyben a legjobb gyakornoki pozíciók

***Mottó:** „A felkészült, tudatos fiatalból lesz a minőségi pályakezdő.”*

Szervezeti háttér

A Colibri projekt koncepciója két cég gondozásában született meg. Az egyetemi marketingkommunikációval foglalkozó YDC Média Kft., illetve a web- és applikációfejlesztések területén jártas WP Online Magyarország Kft. közösen álmodta meg és hozta létre a Colibri Karrier Manager Programot.

Az átfogó edukációs program első lépéseként 2015 májusában indult útjára a „Colibri Internship Awards – Versenyben a legjobb gyakornoki pozíciók” kampány, valamint a versenynek is teret adó, állandó jelleggel és folyamatosan megújuló tartalommal rendelkező weboldal.

Kontextus

Az YDC Média Kft (a továbbiakban: YDC) 2013-ban kezdett el először HR témájú projektekkel foglalkozni. Először felmérték a fiatalokat célzó gyakornoki és pályakezdő lehetőségeket és a pozíciókat kínáló cégek igényeit, elvárásait. Másrészt széles körben vizsgálni kezdték a fiatalok karriertervezési döntéseit, preferenciáit. Hogyan keresnek állást és mi fogja meg őket egy álláshirdetésben. Mi alapján rangsorolják a potenciális munkahelyeket, mennyire ismerik a lehetőségeket és a saját korlátaikat.

A vizsgálat tapasztalatai azt mutatták, hogy nagy az információhiány mindkét oldalon. A diákok aligha tudatosak, nincsenek tisztában lehetőségeikkel, sem pedig a munkaerőpiac sajátosságaival, céltalanul bolyonganak az álláshirdetések útvesztőjében. Az állásportálokon egy-egy cég több tucat nyitott pozíciót hirdet úgy, hogy a potenciális jelölteknek fogalmuk sincs a pozíciók tartalmáról és a munkakörülményekről sem kapnak információkat. A munkáltatók is nehéz helyzetbe kerültek, hiszen egyre nehezebben szólították meg a fiatalokat. Mindenki a legjobb jelölteket keresi, de sokszor nem a megfelelő helyen vagy a megfelelő üzenetekkel. A bizonytalan, első munkahelyét kereső fiatal szinte semmit nem tud arról, mi várhat rá, ha belép az ajtón. A légkör, a kompenzáció, az irodai környezet nem jön át a klasszikus álláshirdetéseken keresztül.

2014 áprilisában az YDC elhatározta, hogy megpróbálja áthidalni a cégek és az egyetemisták között tátongó űrt, ezáltal megkönnyíti a fiatalok választását, a cégeknek pedig segít megszólítani az Y-generációt. A céljuk az volt, hogy inspiráló történeteket mutassanak meg a fiataloknak, melyekből ihletet nyerhetnek a tudatos karriertervezéshez vezető úton.

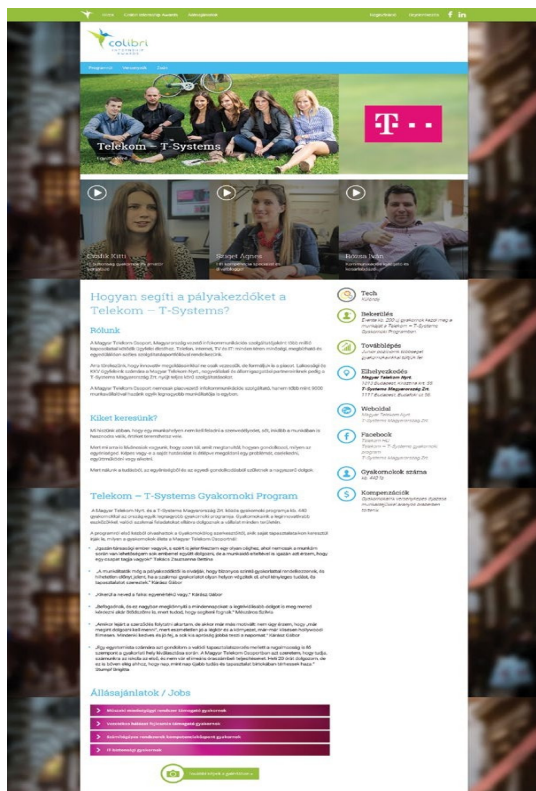
Az innováció

2014 októberében kezdték a projekt online felületének fejlesztését, melynek első eleme egy interaktív rangsoroló gyűjtőoldal kialakítása volt. Egy olyan felületet álmodtak meg, ami transzparensen, ugyanakkor újszerűen és kreatívan mutatja be azokat a cégeket, amelyek szívesen fogadnak gyakornokokat, pályakezdőket. Szerették volna, ha ezek a céges profilok egyfajta guide-ként szolgálnak a gyakorlatot keresőknek vagy a karrierjüket kezdő friss diplomásoknak. További cél volt, hogy az oldalt böngészve a fiatalok rádöbbenjenek, milyen sok lehetőség közül választhatnak, és a nagy multi cégek mellett a kkv-szektorban is megtalálhatják álmaik állását.

Megvalósítás

Az oldal indulásához az YDC egy országos kampányt társított saját egyetemi hálózatán keresztül. A koncepció megvalósításához bevonták média partnereiket, és célzott Facebook és Google Ads hirdetésekkel kommunikáltak. Emellett Colibri Internship Awards néven elindítottak egy versenyt, amelyben díjazták a legjobb gyakornoki helyeket. Ezzel visszajelzést szolgáltatva nem csak a munkáltatóknak, de a diákságnak is.

A jelentkező cégek egy videós profil oldalt kaptak. Az YDC a cégeknél 3 db, jellemzően 1,5 perces videót készített. Ezek az interjúk egy gyakornokkal, egy volt gyakornokkal (aki már felsőbb pozícióban dolgozik a cégnél), illetve egy vezetővel készültek. Volt, ahol hozott anyagból dolgoztak, de előfordult olyan is, hogy egy videóban 5–6 gyakornok is megszólalt. Minden interjú központjában az állt, hogy milyen a cégnél gyakornokként dolgozni, milyen fejlődési és előrejutási lehetőségek vannak, mely feladatokat kell ellátni stb. A videók készítése során vágóképeket vettek fel a munkahelyeken, bemutatva ezzel az irodai környezetet.



A videókon kívül a vállalati profil oldalon fotók segítségével igyekeztek bemutatni, hogy mi várja a pályakezdeket az ajtókon belépve. Az YDC készített vagy bekért fotókat az irodaházakról, a közösségi terekről, az étkezőkről, a tárgyalókról és azokról a munkaállomásokról, ahol a gyakornokok is helyet foglalnak.

A legfontosabb információk mellett (elhelyezkedés, weboldal, facebook-oldal), rákérdeztek a gyakornokok számára is. Emellett kérték a cégeket, hogy nyilatkozzanak arról is, mennyien juthatnak be a programba (ha volt adat, akkor mennyi jelentkező közül), és milyen esélyekkel

tudnak állandó szerződéshez jutni a gyakornoki idő letelte után. Rákérdeztek a kompenzációkra is (bér és béren kívüli juttatások). Ezen felül a cégek egy rövid, saját leírást küldhettek magukról, képekkel. A profilok alján álláshirdetéseket is elhelyeztek, így ha a fiataloknak megtetszett a cég, akkor egyből jelentkezni is tudtak aktuális nyitott pozíciókra.

Miért innovatív?

A Colibri Internship Awards (<http://awards.joincolibri.com>) oldal minden szempontból innovációt jelent a hazai munkaerőpiacon. A fejlesztők az Y-generáció igényeihez igazodva könnyen kezelhető, letisztult, gyorsan átböngészhető, könnyed tartalommal ellátott, interaktív felületet alakítottak ki. Tartalom szempontjából lényegesnek tartották, hogy a fiatalok számára hiteles és korban hozzájuk legközelebb álló személyek történetén keresztül mutassák be a lehetőségeket. Fontos volt az is, hogy az oldalon lévő profilokat könnyedén átnézhessék és össze is tudják hasonlítani, ezért mindenkitől ugyanazokra a kérdésekre kértek választ.

Eredmények

A Colibri Internship Awards első fordulójának eredményei minden várakozást felülmúltak. Önmagában az is óriási eredmény, hogy az első etapban 33 profil került fel az oldalra és hogy sikerült ennyi ismert, hazai céget meggyőzni arról, hogy érdemes belevágni a projektbe. Az oldal indulását (2015. június 2.) követő 1,5 hónapban 750 000 embert értek el hirdetésekkel, 45

ezer egyedi látogató böngészte végig a profilokat, 90%-ban a 18–26 éves korcsoportból. A regisztrációs időszak (1 hónap) alatt 12 000 szavazat érkezett (5600 felhasználótól), miközben 120 nyitott gyakornoki pozíció került fel az oldalra.

A médiumok is elkezdtek foglalkozni a Colibrivel, interjút készített a szervezőkkel a Lánchíd Rádió, a Kossuth Rádió, szerepeltek a Petőfi TV magazin műsorában, valamint cikkezett róluk a Portfolio.hu, a Hír 24 és még sokan mások.

Sok fiatal jelentkezett az álláshirdetésekre is, szép számmal érkeztek be a résztvevőkhöz az önéletrajzok. A Colibri több sikersztorit is elkönnyelhet, hiszen az oldalra érkező diákok a segítségével találták meg első munkahelyüket vagy épp álmaik pozícióját. Több cikkben és interjúban is megszólaltatták őket, hiszen ez a legjobb és leghitelesebb visszajelzés arról, hogy amit létrehozta, valóban működik, és teljesíti kitűzött célját: tudatosabb, felkészültebb fiatalok jelentkeznek majd a hirdetésre. A projekt sikere az is, hogy a versenyző cégek nyitottabbak lettek az újításokra, új média eszközök használatára, és képessé váltak arra, hogy teljesen új szemszögből közelítsék meg mind cégük bemutatását, mind az álláshirdetéseket és a toborzást.

Szintén pozitív élmény volt, hogy a résztvevő cégek dolgozói is szívesen vettek részt a projektben, örültek, hogy megmutathatják a fiataloknak, a nézőknek, hogy hol is töltik a mindennapjaikat és mit szeretnek legjobban munkájukban. A verseny miatt pedig sok dolgozó osztotta meg cégének profilját, a vállalati facebook-oldalra is kikerültek a videók, így víruszerűen kezdett terjedni az oldal.

Tanulságok

A kampány tervezésekor az YDC-nél azt gondolták, hogy sok nagy cég már rendelkezik kellő mennyiségű employer branding (munkáltatói márka) anyaggal (képekkel, videókkal), amelyeket könnyedén beépíthetnek a profilokba. Mint a tárgyalások alatt kiderült, nagyon kevés esetben van jól megfogalmazott EVP (munkáltatói értékek) és minimális a rendelkezésre álló interaktív anyagok mennyisége. A profilok 80%-ához a projekt csapat gyártotta a videókat és több esetben 1,5–2 hónapot is igénybe vett a teljes folyamat az egyeztetéstől az elfogadott végtermékig.

Másrészt azt gondolták, hogy a multi cégek mellett ez a lehetőség jobban megmozgatja majd a kkv-kat, hiszen nekik erőforrás hiányában kevesebb esélyük van megjelenni a fiatalok körében, akár videók révén, akár egyetemen elhelyezett standdal. Úgy gondolták, hogy szolgáltatásuk komplexitása (tervezés, forgatás, profilkészítés, hirdetés és toborzás) vonzóvá teheti az általuk

kínált csomagokat a cégvezetőknek vagy éppen a HR-feladatokkal megbízott kollégáknak. Azt tapasztalták, hogy nagyon bátortalanok voltak a kisebb cégek és féltek megmutatni magukat a nagyokkal szemben. Arra törekedtek, hogy több kisebb vállalkozást is bemutassanak, ezzel példát mutatva a többieknek és megnyitva előttük az utat a további kampányaikhoz.

A kampány másik fő tanulsága, hogy elengedhetetlen a social (közösségi) média jelenlét. Rendkívül sok látogatót a Colibri Facebook-oldaláról vagy hirdetésekkel irányítottak át a weblapra. Oda is posztolták aktuális híreiket, ha elkészült egy-egy profil oldal, megosztották azt is. Ez mindenképp segített megadni a kezdőlökést, önmagában az oldal nem lett volna elég, nem értek volna el annyi egyedi látogatót.

Videó

https://www.youtube.com/watch?v=_odvVUzOpYI

A projekt résztvevői

A projekt alapítója és vezetője Barathi Tamás,
az YDC Média Kft. tulajdonosa és ügyvezetője.

A csapat további tagjai: Csabai Tünde, Eperjesi Ádám,

Osváth Tamás, Németh Balázs, Mecseki Krisztián, Bátor Tamás.



Generali Biztosító Zrt.: Y-generációs nyitás a Generali Biztosítónál

A szervezet bemutatása

A Generali Biztosító Zrt. díjbevétel szempontjából a magyar biztosítási piac vezető biztosító társasága. A vállalat arculata jól bevezetett és ismert a lakosság körében; modern, gazdaságos problémamegoldásokat és szolgáltatásokat kínál optimális minőségben, kedvező árszínvonalon, ügyfelei javát hosszú távon szolgálva. Valamennyi üzleti vonatkozásában korrekt és kiegyensúlyozott magatartást kíván tanúsítani, mely hosszú távú és jó kapcsolatokon alapul.

A Generali Csoport célkitűzései a nemzetköziség, az innováció és a magas technikai színvonal. A csoport erejének bázisa egy olyan nemzetközi szakmai tapasztalat, amely pénzügyi stabilitásának garanciájával kínálja magas színvonalú szolgáltatásait.

A Generali Csoport által biztosított legfejlettebb technológiai létesítmények közé tartoznak az olajfűrótoronyok, hadihajóflották és az űreszközök is. E területeken a Generali világviszonylatban vezető pozíciót foglal el.

Magyarországon jól kiépített országos hálózata révén, erős pozíciókat ért el a lakossági, valamint a vállalati biztosítások piacán.

A vállalat emberi erőforrása komoly előnyt jelent, hiszen az itt dolgozó munkatársak jelentették és jelentik az eddig elért és a jövőben elérni tervezett eredmények egy meghatározó faktorát.

A mai vállalati világban az ügyfelekért, a fogyasztókért való versengés nem csak egyszerűen jelen van, hanem a dolgozók számára nehézségeket és elvárásokat is támaszt. A vezetőknek nagy felelősséggel járó fejtörést okoz, hogy vállalatuk a piacon, hogyan és mivel jusson előbbre, vagy épp tartsa meg a már kialakított jó pozícióját.

A HR-szakterület feladatai

A HR feladata, – a Marketing és a Kommunikációs igazgatóság keretein belül –, hogy az üzleti szegmens igényeit oly módon tudja összehangolni, hogy az megfeleljen a nemzetközi és hazai stratégiai irányoknak, a vállalati elvárásoknak, valamint a HR szakmai elképzeléseinek. Az ily módon létrejött egységes koncepciók sikeresen, költséghatékonyan, valamint az eredményeket

mindig szem előtt tartva, folyamataikat fejlesztve tudjanak működni, figyelmet fordítva a foglalkoztatás jogi megfeleléségére, valamint a munkavállalói kapcsolatokra.

A Generali Zrt. fenntartható további fejlődése érdekében, az emberi erőforrás menedzsment célja, hogy vállalatán belül az eddig jól működő, támogatáson és együttműködésen alapuló partneri viszonyrendszerre alapozva, optimalizálja piaci és üzleti folyamatait. Az üzleti célok elérése érdekében, a HR-szakterület tovább erősíti a szervezeti és egyéni kompetenciák fejlesztését, fókusz- és prioritási pontok teljes körű meghatározása mentén.

„Y”-generációs nyitás programja a Generali Biztosítónál

A szervezetek piaci részesedésük növelésének érdekében általában arra törekcszenek, hogy a már meglévő vevőkörüket megtartsák és bővítsék. Miközben az egymással való versengéssel vannak elfoglalva, és finomabb szegmentálás útján akarják kiszolgálni a vásárlói igényeket, sokszor elkövetik azokat a hibákat, hogy túl kis célpiacokat hoznak létre.

A Generali Biztosító nemrégiben vizsgálta azt a tényt is, hogy a korfa szerint, ügyfélköre a magyar biztosítási piac második legöregebb ügyfélportfóliója. Annak érdekében, hogy ez a kérdéskör megoldódjon (a későbbi megnövekedett kifizetéseket kompenzálandó), fiatalabb ügyfelekkel kell bővíteni a meglévő ügyfélkört.

Ugyanakkor a vállalat értékesítési hálózatában is ez a jelenség tapasztalható, főként az idősebb korosztályhoz tartoznak az értékesítő kollégák. Annak érdekében, hogy a fiatalabb generációt meg lehessen nyerni, fiatalabb értékesítő munkatársakra van szükség. Az ok egyszerű, az idősebb, bár nagyon tapasztalt értékesítő hálózat, nem igazán tudja megszólítani a fiatalokat, nincs meg a közös hang, nem használják azokat a kommunikációs felületeket, amelyeket a fiatalabb generációk. Ezért nem jön létre kapcsolatfelvétel, nincs kommunikáció és így nem is jönnek létre szerződések sem.

A fiatalabb értékesítői hálózat integrálása érdekében a vállalatnak nemcsak vonzóvá kell válnia számukra, hanem olyan jól működő rendszereket kell kialakítania, amelyek korszerűen és megfelelő módon a munkájukat támogatni képesek!

Ezen igények alapján jött létre az „Y”-generációs nyitás programja. Amely egyrészt a HR kommunikációs oldalon jelentkezett, miszerint 35 év alatti munkatársak felvétele a cél, másrészt, olyan belső rendszerek kialakítása, valamint elérhetővé tétele szükséges, amelyek vonzóak lehetnek az új belépő, „Y”-generációs munkatársak számára.

Ehhez olyan eszközrendszer kellett, ami támogatja a fiatalabb generációk által preferált online ismeretszerzést, a tanulás, tapasztalatszerzés új módjait, hogy általa olyan tudáshoz jussanak, amit a hagyományos képzési formák keretén belül nem tudnának elsajátítani. A megoldást az Analogy Zrt. online, gyakorlat alapú tudásmenedzsment rendszere jelentette.

A tapasztalt munkatársak a gyakorlati tudást osztották meg a fiatalokkal, míg a fiatalabbak az idősebbeket segítették az újabb technológiák használatában. Szükséges volt mindez azért is, mert a fiatal ügyfélkört is el kellett érni azokkal az eszközökkel, amelyeket az idősebbek nem mindig szívesen vagy nem olyan gyakorlattan használtak, mint a fiatalabb generáció (pl. online ügyfélelérés, valamint internet alapú eszközök). A projektben, az értékesítésben vezetői pozícióban tevékenykedő munkatársak és motivált fiatal beosztottjaik is részt vettek.

Ennek megfelelően nyitott és érdeklődő, vezetői pozícióban lévő értékesítő kollégákat kerestünk meg a projektben való részvételre, és az ő beosztottaikként ígéretes, motivált fiatalokat. Az eszköz indulásához meg kellett nyerni őket, hogy az Analogy Zrt. által szállított, online, gyakorlat alapú tudásmenedzsment rendszer ténylegesen hasznosuljon.

Az online megoldás bevezetési folyamata egy három hónapos pilot projekt keretében zajlott. Első lépésként meg kellett tervezni és ki kellett alakítani a tudásmenedzsment folyamatát. Aztán a Generali értékesítőinek, valamint a projekt résztvevőinek bevonásával létre kellett hozni egy tematikus fókuszterképet, amely definiálta azokat a területeket, amelyekre a tudásátadás koncentrál. Másrészt, használni kellett egy olyan online, közösségi média alapú tudásátadási felületet, amely a mentorok és a projektben résztvevő mentoráltak közötti tudásáramlást segítette elő, melynek folytán létrejött egy jó gyakorlatokat tartalmazó esetgyűjtemény, amely valódi tudástárként funkcionál, valamint létrejött egy aktív, virtuális szakmai közösség is.

A gyakorlati tudásmegosztás konkrét sikertörténetek mentén zajlott. Az esettárban valódi problémák, körülmények és azok megoldási lépései, valamint tanulságai is szerepelnek. Hiszen az értékesítés folyamatát leginkább a saját, illetve mások tapasztalatai segítik.

Mindezek mellett kérdéseket is fel lehetett tenni, az előre meghatározott tématerületek vonatkozásában, ahol gyakorlati tapasztalatok kerültek feldolgozásra. A témák csoportonként változhattak, hiszen más lehet fontos a vezetők és más a tanácsadók számára.

A projekt céljai

Az „Y”-generációs nyitás részeként egy on-line felületen a szakmai tudásmegosztás lehetőségének biztosítása, a legjobb gyakorlatok megosztása, a szakmai kommunikáció

kialakítása, a mentorálás folyamatának támogatása, és ezáltal az információ megosztásának maradandóvá tétele volt a cél.

A résztvevők számára ez motiváló, inspiráló volt, hiszen egymást támogatni tudták a megosztott történeteken keresztül. Mint minden folyamat esetén fontos a képzések utánkövetése, az alkalmazás eredményességének mérése.

A projekt lépései

A projekt 2014. augusztus végén, 14 fővel indult egy bevezető workshoppal, ahol az elméleti alapozás után, a résztvevők személyes pozitív élményeket szereztek a tudásátadással kapcsolatban. Ezután a technológiai rendszer használatának betanítása következett, majd létrehozták a fókuszterképet, ahol a tudásmegosztás területeit határozták meg. Elvárásként rögzítésre került, hogy hetente legalább egy történetet megosztanak, a kijelölt témák mentén. Azonban, a csoport kis létszáma miatt, a kezdeti lelkesedés alábbhagyott, mivel 30 fő alatt a közösségi média nem generál elég nagy forgalmat ahhoz, hogy érdemes legyen gyakran belépni a felületre.

Egy hónap múlva, a következő workshop 37 fő bevonásával történt, az előzőhöz hasonló tematikával. Itt már részletesebb volt a személyes igények felmérése, és a rendszer használatának pontosítása. Ez a csoportméret már elegendőnek bizonyult ahhoz, hogy beinduljon a kommunikáció, a feltett kérdésekre válaszoljanak, és a történetekre gyorsan érkezzenek a kommentek.

Bevezetésre került egy versenyeztető, gamification (játékosítás) jellegű elem is, ahol a részvétel mértékét: a történeteket, kérdéseket és a kommentek számát pontozták, amiből kialakult egy rangsor. A pilot végén, a három legsikeresebb csapat kiemelt toborzási támogatást kapott. Ettől megindult a megosztás.

Mindenki a saját nevére szerepelt és minden aktivitás azonnal személyhez köthető volt, így a résztvevők komolyan vették a feladatot.

A személyes bevezető workshopok pedig szakmai közösséget hoztak létre.

Eredmények

Három hónap elteltével folyamatossá vált a kommunikáció a felületen, ahová 100 történet és 300 komment érkezett, főként tárgyalástechnika, azon belül is a kifogáskezelés kérdéskörben. Kedvelt témakörök közé tartozott még a keresztértékesítés, valamint a toborzás is.

A földrajzi és szakmai távolságok sem jelentettek akadályt.

Az eredeti célok teljesülése

A szakmai kommunikáció és az elért sikerekről, valamint azok tanulságairól szóló legjobb gyakorlatok megosztása jól működött. Míg a mentorálás folyamatának online felületre való átvitele nem igazán volt követhető, mivel a történetekből nem derült ki egyértelműen, hogy azok mentorálás által kerültek-e fel, avagy sem. A motiváció, egymás segítése is működött, hiszen folyamatossá vált a tanácsadás.

A képzések utánkövetésére, azaz az alkalmazás eredményességének mérésére végül nem fókuszáltak, mivel csak az első csoport kapott sales-hatékonyság képzést.

A projekt lezárásakor a résztvevőkkel készített interjúk is igazolták, hogy a törekvés elérte a célját, bizonyították a tudásmegosztás ezen módjának sikerességét.

Mivel a projekt pilot jelleggel, kis körben indult, így komoly hatása még nem mérhető a szervezetben. Bizonyára hatással lesz, amennyiben a projektet kiterjesztik.

Következtetések

Bebizonyosodott, hogy a minimális csoportméretet szem előtt kell tartani. A versenyeztetés, mint motivációs erő jól működött, azonban egy interjúbeszélgetésből kiderült az is, hogy nem maga a jutalom volt motiváló, hanem a pontszám és a verseny. Ugyanakkor megjelent az igény valamilyen közösségi elismerésre is.

A témákat célszerű a jövőben pontosabban meghatározni annak érdekében, hogy jobban segítse a tudásátadást és az együttműködést.

Összességében elmondható, hogy a projekt hosszú távon fenntartható, és a felhasználók számának növekedésével még nagyobb aktivitás várható. Azonban, egyelőre a projekt további kiterjesztése vállalati döntést igényel.

A Generali Biztosító stratégiai célkitűzése az, hogy az „Y”-generációs nyitás a non-sales területen is megvalósuljon.

A projekt alapvetően a munkatársak kommunikációjára, együttműködésére, és az „Y”-generáció bevonására alapozott. Ezek az értékek illeszkednek a szervezet küldetéséhez, hiszen a Generali stratégiai célkitűzése az, hogy a szektoron belül a legvonzóbb vállalat legyen a fiatal pályakezdők és az itt dolgozók számára egyaránt.

A HR Innovátor pályázatán azért vettek részt, hogy megmutassák a Generali innovativitását és azokat a kihívásokat és jó megoldásokat, amelyek az „Y”-generáció bevonásával járnak.

Video

<http://youtu.be/7kRH2Gy02EY>

A projekt közreműködői

Bába-Szabó Magda HR, marketing és kommunikációs igazgató, Generali Biztosító Zrt.

Bóta Edit Éva, HR Üzleti Partner, Generali Biztosító Zrt.

Demendy Zoltán, üzleti implementációs tanácsadó, Analogy Zrt.



Toborzás, kiválasztás

Nokia: Code Jam programozó verseny

A szervezetek bemutatása

Nokia

Globális vezető az embereket és dolgokat összekötő technológiák terén

A Nokia a mobilhálózatok fejlesztésének szakértője világszerte, a legelső GSM-hívástól kezdve az első LTE-hívásig folyamatosan élenjár a telekommunikációs technológia egymást követő generációiban. A vállalat a világ legfejlettebb telekommunikációs hálózati megoldásait kínálja partnereinek.

A budapesti központ jelenleg közel 2 000 főt foglalkoztat, világszínvonalú kutatás-fejlesztési részlegükön fejlesztett mobilhálózati kapcsoló központ az alapja világszerte napi több milliárd mobil hívásnak. Emellett a Budapesten működő központ magas szintű pénzügyi, HR, beszerzési és marketing szolgáltatásokkal segítik a globális vállalat hatékony működését.

A helyi csapat részeként a budapesti Globális Technológia Központban mintegy 1400 mérnök foglalkozik telekommunikációs technológiai fejlesztésekkel a hagyományosnak mondható MSS, TAS és az előfizetői adatok menedzsmentjétől kezdve egészen az legmodernebbekig, mint a felhőalapú virtualizáció, részletes adathalmaz elemzés (Big Data), prediktív marketing és a Voice Over LTE. Kutató csapat pedig teljes erőbedobással 5G projekteken dolgozik.

2016-ban a Nokia Business Superbrand minősítést kapott, míg az előző évben a Külügyminisztérium és a Magyar Befektetésösztönző Ügynökség az 'Év Befektetője 2014 Díjat' adományozta a cégnek. A vállalat 2015-ben és 2016-ban is elnyerte az 'Év Intelligens Vállalata Díjat', valamint 'Kiváló Magyar Tartalom Díjat' kapott az eFestiválon. Az elmúlt években az ELTE Informatikai Kar, a Szent István Egyetem karrier irodája, a Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület és az IAESTE is a 'kiváló munkáltató' elismerést adományozta a Nokiának.

DETIM BUDAPEST Reklám és Produkciós Kft.

A cég 1991-ben történt alapítása óta van jelen a magyar médiapiacon. Munkatársaik tapasztalata és cégük kapcsolatai révén, személyügyi hirdetések terén teljes körű médiatervezési és médiavásárlási szolgáltatással állnak megbízóik rendelkezésére. A DETIM által készített és lebonyolított reklámkampányok tapasztalatait felhasználva egyedi

megközelítést nyújt a HR-kommunikáció területén partnereinek. Az általuk tervezett és megvalósított „employer branding” (munkáltatói márka) elemeket alkalmazva egységes megjelenést biztosítanak a szolgáltatást igénybevevő partnereik részére HR-kommunikációjuk során.

EcoSim Üzleti Szimulációk Kft.

A vállalat szolgáltatásai a versenyszervezés, a tréningek és készségfejlesztés, az oktatási szoftverek, a csapatépítés (vállalati bajnokság), a szimuláció fejlesztés, kreatív design köré csoportosulnak.

A projekt bemutatása

A Nokia Code Jam projektet prezentációjukban így mutatják be a partnerek:

Milyen szükségletek hívták elő az innovatív megoldást?

- A Nokia munkáltatói márkájának újraépítése az elmúlt években bekövetkezett tulajdonosi és márkanev változások miatt.
- Új és meglévő fejlesztési projektekhez tehetséges, K+F-ben is alkalmazható fiatal programozók keresése.

Milyen problémára/kihívásra ad megoldást az új megközelítés?

- A Nokia hazai tevékenységének bemutatása, ismertségének növelése, pontosítása.
- Programozó verseny célja új megközelítéssel, nem átlagosat alkotni.

Hogyan jött az ötlet?

- A vállalaton belüli versenyeknek hagyománya van a Nokiában, ezért a gamification a szervezeti kultúra része.
- A hasonló kompetenciákkal rendelkező munkatársakat kereső cégek versenyeit figyelemmel követve jó ötletnek tűnt egy saját, és egyben a megszokott programozói versenyek sorából kiemelkedő, színvonalas verseny megszervezése.

Milyen környezetben született?

- A vállalat éppen egy több száz fős R&D létszámbővítési projekt közepén volt.
- A toborzási és a munkáltatói márka új alapokra helyezése fókuszban volt.

Milyen megoldással álltak elő a probléma/kihívás megoldására?

- A fiatal és tehetséges programozók elérése volt a cél, amelyre a megoldást egy programozó verseny formájában látták. A kiemelkedő díjazás vonzósága mellett az EcoSim meghirdetési rendszere is biztosította a nagyszámú elérést.

Mitől innovatív és újszerű a megoldás?

- A hazánkban népszerű szabadulósobás játék koncepciót vette alapul a Nokia 150 éves történetét is bemutató megoldás, melynek feladati programozási készségeket igényeltek.
- A vállalat hazai tevékenységét és a kínált karrierlehetőségeket is bemutatta a versenynek is otthont adó www.topmernok.hu oldal. Így egyszerre adott releváns tartalmat az aktívan állást nem kereső és az állást kereső célcsoportnak is.
- A verseny révén egyszerre teljesültek az employer branding, a készségmérés és a toborzási célok, mindezt játékos formában tálalva, élményt nyújtva a verseny résztvevőinek.

Miért HR innováció? Hogyan kapcsolódik a HR-hez?

- A Nokia technológiai szakembereinek toborzásában egy hatékony új eszköz, melyben az egyének mellett már összeszokott 3 fős „mini projekt csapatokat” lehetett megismerni.
- A verseny az egyéni kompetenciák és technikai képességek felmérésén túl a versenyzők csapatban történő munkavégzésébe, “soft skill”-jeibe is betekintést adott.
- A Hiring Managerek (toborzás-kiválasztás szakértők), Technológiai Részlegvezetők aktívan jelen voltak az élő döntőn, így első kézből szerezhettek benyomásokat a csapatokról, továbbá tájékoztatást adhattak a versenyzőknek a Nokiánál lévő szakmai lehetőségekről, hangulatról.
- Az érdeklődő versenyzők a www.topmernok.hu oldalon a számukra szimpatikus gyakornoki vagy akár szenior álláslehetőséget LinkedIn profiljukkal 1 kattintással megpályázhatták.

Előkészületek

Házon belül nyitott fülekre és támogatásra talált a verseny ötlete, így gyorsan zajlott a folyamat. A vezetői döntéshozatalt követően megtörtént az igények felmérése és a megfelelő beszállító kiválasztása. A kiválasztott partnerek szakértő tudására alapozva alakították ki a koncepciót, majd folyamatos és kölcsönös visszajelzések alapján jutottak el a végső megoldásig. A projekt célja a munkáltatói márka erősítése, a Nokia budapesti telekommunikációs fejlesztő központ

ismertségének növelése, új munkatársak/gyakornokok toborzása volt. Mindennek keretet adott a Nokia alapításának 150. évfordulója. A főbb célkitűzések a következők voltak:

- Legyen ez az év legnagyobb és legszínvonalasabb fejlesztői versenye.
- Hívja fel a figyelmet a budapesti Nokia Globális Technológiai Központra, és utaljon a Nokia 150 éves történelmére.
- A döntőbe jutott csapatok/versenyzők legalább a Nokia standard felvételi szintjének megfelelő tudású/képességű versenyzők legyenek. (Előszűrő szerep a felvételi folyamat szempontjából tekintve.)
- Legyen egy belső verseny is a Nokiás kollégáknak.

Megvalósítás

A megoldást egyszerre vezették be a cégen kívül, illetve belső verseny formájában a Nokián belül is. Első körben az online selejtező forduló feladatait oldhatták meg párhuzamosan mind külső versenyző csapatok, mind a Nokia munkavállalóiból szerveződött csapatok. Utóbbiak közül a legjobban teljesítő csapat részt vehetett az élő 24 órás döntőn a Nokia delegáció tagjaként.

A megvalósítás során az alábbi humánerőforrásokra volt szükség:

- 1 fő a Nokia oldaláról történő szervezésre, kommunikációra
- Detim részéről 1 fő támogatta a projekt megvalósulását és a döntő szervezését
- az EcoSim Kft. oldaláról 3 ember az online és élő döntő szervezésére

A megvalósítás időkeretei, az ütemezése és mérföldkövei a következők:

- Verseny hirdetése (Facebook, weboldal, állásbörzék, szórólap, plakát, országos Student Brand Manager hálózat, SEO, Google Adwords, médiapartnerek): 2015. március 16. – április 14.
- Online selejtező: 2015. április 14. – április 26.
- Élő döntő: 2015. június 11. – 12. (24 órás verseny)

Az eredmények felhasználása

Az innovatív szabaduló játékos koncepció miatt a megszokottnál jobban vonzotta a jelentkezőket. A projekt általánosnak tekinthető hatásaként javult a Nokia, mint vállalat megítélése, illetve több tízezer diákot mint potenciális munkavállalót sikerült elérni

közvetlenül. A verseny kedvező visszajelzéseket kapott mind a résztvevő versenyzők, Nokiás kollégák, illetve a globális üzleti és HR felsővezetés részéről is.

A befektetés megtérülésével kapcsolatban a projektagok így nyilatkoztak: „Az éremnek több oldala van ebben az esetben is. Ha az összköltséget (a projekt megvalósításának költségei + a felajánlott díjak) tekintjük, akkor egy szabad szemmel is jól látható, jelentősebb összegről van szó, mely kisebb vállalatok számára talán nehezebben elkülöníthető ilyen célra. Ha viszont a potenciális jelöltek elérése, és cost/hire (toborzási/kiválasztási költség) szempontjából nézzük a projektet, akkor kiderül, hogy egy meglepően költséghatékony toborzási eszközről van szó, amely akár a hagyományos online és nyomtatott álláshirdetésekkal, illetve a belső ajánlási rendszerrel is felveszi a versenyt.” Az employer branding jellegű hozadékok nehezebben számszerűsíthetőek, de a visszajelzések és alapján úgy tűnik, hogy ebből a szempontból is maximálisan megtérült a befektetés.

A projektnek sikerült elérni az elsődleges célcsoportot, mivel 30 különböző felsőoktatási intézményből jelentkeztek a versenyre. A visszajelzések alapján az év legjobb programozó versenyét sikerült összehozni (a válaszadók 96,4%-a újból jelentkezne a versenyre).

A projekt további eredményei felsorolás jelleggel a következők:

- A külső verseny során a kollégák büszkén reklámozták ismeretségi körükben a lehetőséget. A megrendezésre kerülő belső változatnak komoly csapatépítő jellege mellett a személyes technikai kompetenciák növelése tett hatása sem elhanyagolható szempont.
- Részben a projekt sikerességének köszönhetően egy kiemelkedően magas munkavállalói létszám bővülést tudhat maga mögött a vállalat, mellyel hivatalosan is a legnagyobb magyarországi telekommunikáció R&D központtá bővült a budapesti Nokia Globális Technológia Központ.
- Tehetséggondozás és -megtalálás, mint társadalmi hatás. A verseny hatása a résztvevők szakmai fejlődése is társadalmi hatásként említendő.

A projekt partnerei

Koczka Antal – Nokia

Göbölös Tímea – Detim

Orova Balázs - EcoSim



Provident Pénzügyi Zrt.:

Felelős hitelezés csak felelős emberekkel lehetséges

A Provident Select toborzási és kiválasztási szoftver kialakítása és alkalmazási tapasztalatai

A szervezet bemutatása

A Provident Pénzügyi Zrt. anyavállalata az International Personal Finance (a továbbiakban: IPF) a londoni tőzsdén jegyzett, nemzetközi pénzügyi nagyvállalat. Az IPF-et 1880-ban alapították az Egyesült Királyságban, és 1997-ben nemzetközi terjeszkedésbe kezdett. Jelenleg Magyarországon, Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában, Romániában és Mexikóban nyújtanak kiszámítható és átlátható pénzügyi megoldásokat 2,5 millió ügyfélnek.

A Provident Zrt. az IPF vállalatcsoport részeként, Magyarországon 2001 májusa óta működik. 4000 alkalmazottal az ország húsz legnagyobb munkaadója közé tartozik és 110 kirendeltség segítségével szolgálja ki ügyfeleit.

Tevékenységi kör

A szervezet közel 300 000 ügyfelével a személyi kölcsönök piacának meghatározó szereplőjeként 12 éve működik a magyar piacon. Rövid futamidejű, kisösszegű kölcsönöket nyújt, banki átutalással, a mindennapi élet felszerelési tárgyainak, tartós fogyasztási cikkeinek megvásárlásához, illetve szolgáltatások igénybevételéhez.

A kölcsönök mellett a vállalat, külön díj ellenében, Magyarországon egyedülálló szolgáltatást is ajánl ügyfeleinek A kölcsönigénylés és a kölcsönszerződés megkötése az igénylő otthonában történik, és ezzel egyidejűleg a kölcsön összegét a cég képviselője készpénzben adja át, majd a heti törlesztő részletekért is személyesen keresi fel az ügyfeleket.

A HR-szervezet feladatai

A HR-igazgatóság célja kiválóan képzett, motivált emberekkel, praktikus, összehangolt rendszerekkel, valamint modellszerű vállalati kultúrát teremtve támogatni és folyamatos fejlődésre ösztönözni a vállalatot. Feladata, hogy hatékonyan, és hatásosan működve létrehozzon egy profitábilis, értékalapú tanuló szervezetet.

A Provident Zrt. HR-szervezete, a HR Business Partner modell alapján működik. A szervezet működését 5 régióban, regionális HR Business Partnerek támogatják. A központban a centralizált stratégiai és kiszolgáló funkciók működnek.

A probléma

A vállalat szolgáltatásainak középpontjában az ügyfelek személyes kiszolgálása áll, ezért fontos a teljes országot lefedő jelenlét. Évente, az ország minden területéről 1000 fő körül vesznek fel értékesítőket, ami több ezer feldolgozandó álláspályázatot jelent. Ennek kezelésére és nyilvántartására nem volt a vállalatnál jól működő informatikai megoldás, ami idővesztést, többletadminisztrációt eredményezett, ez pedig a kiválasztás minőségének rovására ment.

Mindemellett vezetői szinten is felmerült az igény a jelentkezők előzetes tesztelésére, előszűrésére és a kompetencia alapú kiválasztásra.

Rendszeresen mérték a HR-szakterület által nyújtott szolgáltatásokkal való elégedettséget. Amikor a toborzás-kiválasztási tevékenység belső értékelésére voltak kíváncsiak, egy felmérés keretében megkérdezték a kereskedelmi vezetőknek és a vezetőség többi tagjának véleményét, és egyúttal rákérdeztek a kiválasztási tesztek alkalmazásának szükségességére is. A válaszokból látható volt, hogy a vezetők részéről határozott az igény a toborzás-kiválasztási tevékenységük megújítására.

A projekt céljai

A kihívás tehát adott volt, hogy olyan megoldást keressenek, amely egyidejűleg megfelel számos üzleti elvárásnak, nagy mennyiségű pályázatot képes kezelni, és kevés HR-es által is menedzselhető, pl. távolról, azaz online. Továbbá alkalmas az elvárt kompetenciák mérésére, és legfőképp belefér a rendelkezésre álló költségkeretbe. Mindemellett alapfeltétel volt a vállalat alapértékeinek – Tisztelet, Felelősség, Öszinteség – való megfelelés.

Szintén elvárás volt, hogy legyen transzparens és követhető a kiválasztási folyamat működtetése. Biztosítson esélyegyenlőséget, valamint a pályázókat ügyfélként kezelje. Tartsák szem előtt az őszinte kommunikációt, azáltal, hogy minden pályázó kapjon visszajelzést a jelentkezése helyzetéről. Hiszen felelősségteljes folyamat a felelős hitelkihelyezőként fellépő munkatársak kiválasztása.

A projekt lépései

A nagy volumen és a teljes országra kiterjedő toborzási elvárás ismeretében egyértelmű volt, hogy online, bárholnan kezelhető megoldásra van szükség. Ezért olyan toborzástámogató szoftvert, ATS-t (Applicant Tracking Software) kerestek a magyar piacon, amely nagy tömeget képes kezelni, és egyidejűleg méri azt is, hogy a jelentkezők megfelelnek-e a Provident számára fontos kompetenciaelvárásoknak.

Nagyszámú jelentkező nyilvántartását és kezelését támogató szoftverek vannak a magyar piacon. A kompetenciák mérésére is számos megoldás létezik. Azonban nem találtak olyan szolgáltatót, aki a költséghatékonysági elvárások teljesítésével együtt „dobozos” toborzási és kompetenciamérési megoldást is tudna nyújtani.

Szerencsés helyzetben voltak, hogy az ötlet ugyan HR kezdeményezésre született, a legfontosabb stakeholderek, a kereskedelmi vezetők részéről is megfogalmazódott az igény egy új megoldás kialakítására. Ennek alapján számíthattak arra, hogy akár egy hosszabb projekt lebonyolításához szükséges emberi erőforrás is rendelkezésre áll majd, és így végül egy új, önálló program egyedi fejlesztése mellett döntöttek, amihez megkapták a vezetés támogatását. A megoldás vonzerejét éppen újszerűsége adta: teljesen az alapokról kiindulva, egy olyan új szoftver fejlesztését határozták el, amely nem csupán nagy volumenű jelentkező követését és kezelését teszi lehetővé, hanem egy beépített modulnak köszönhetően a vállalat igényei alapján kialakított kompetenciaelvárásoknak való megfelelést is hatékonyan mérni tudja, különös tekintettel a felelős hitelezés követelményeire.

Eredmények

Hosszas előkészítő munka után, 2015 májusában éles üzemben is elindult a Provident Select program. A jelentkezői felület bárki által megtekinthető és kipróbálható a <http://karrier.provident.hu> oldalon.

A jelentkezők a regisztrációs oldalt és a rájuk vonatkozó tesztkitöltő felületet látják, a kiválasztást végző kereskedelmi menedzserek a pályázók által kitöltendő képességtesztekhez kapnak hozzáférést.

Az eredeti célok teljesülése

A kiválasztási folyamat hatékonysága jelentősen javult: az átlagos kiválasztási idő a korábbi 45 napról, 29 napra csökkent.

Alacsonyabb a fluktuáció. A kilépők száma 2014 azonos időszakához (április–augusztus) viszonyítva 15%-kal csökkent. Ez azért fontos, mert számításaik szerint egy kereskedelmi területi munkatárs fluktuációs költsége 187 000 Ft.

Megalapozottabbak a kiválasztási döntések. Korábban a kevésbé szigorú kiválasztás hatására a jelentkezők közel 20%-át felvették, míg jelenleg 9,45%-ukat veszik fel.

Érdekesség, hogy a Provident Select indulásakor attól tartottak, hogy a jelentkezők akár 20–30%-át is elrettentheti a felvételi teszt. Kiderült, hogy a félelmük alaptalan volt, az eltelt időszakban jelentkezettek kevesebb mint 10%-a (9,85%) volt olyan, aki csak regisztrált, de nem töltötte ki a tesztet, és emiatt nem tudott részt venni a további kiválasztási folyamatban.

Magasabban képzett értékesítőket tudnak felvenni, ami a vállalat hosszú távú, fenntartható működése szempontjából elengedhetetlen. Jelenlegi értékesítőik többsége középfokú végzettséggel rendelkezik, céljuk a felsőfokú végzettségű munkavállalók arányának növelése. Fontos eredmény, hogy a felvett jelentkezők között a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 20%, míg korábban (2014 azonos időszakában) 14% volt.

A felvételt nyertek 34,5%-a rendelkezik korábbi értékesítési tapasztalattal.

A munkatársakkal folytatott személyes beszélgetések megerősítették azt, hogy a jelentkezők elégedettek a programmal.

Az év elején, az IPF vállalatcsoport szintjén megfogalmazódott az elvárás, miszerint az IPF összes leányvállalatánál, egységes toborzási-kiválasztási folyamatokat és egységes metodikát kell használni az értékesítő munkakörökben.

A Provident Select programot és a hozzá kapcsolódó folyamatot az indulást követően bemutatták az IPF nemzetközi HR-csapatának. A bemutató kivétel nélkül mindegyik ország képviselőinek körében nagy sikert aratott. Több ország is ajánlatot kért a szoftverfejlesztőtől, és az egyik külföldi tagvállalat esetében már megállapodás is született a Provident Select adaptációjáról.

Következtetések

A Provident Select program egyik nagy előnye, hogy felhőalapú megoldásként elérhető az összes olyan felhasználó által, aki valamilyen módon kapcsolatba kerül a programmal.

A legnagyobb technikai kihívás, amelynek megoldásán most még dolgoznak, hogy a vállalat által preferált szolgáltató sem rendelkezik 100%-os 3G lefedettséggel. A Hipernet országos kültéri lefedettségét 2015. év végéig 95%-ra növelik, de azért vannak még „fehér foltok”. A Provident Zrt.-nek, Budapesten kívül 110 településen van irodája. Ezek mindegyikében

történnek kiválasztások. Mindez azért probléma, mert a kiválasztási folyamat részeként az online tudásteszteket az irodában kell kitölteni, a kereskedelmi menedzserek által használt tableten. A 3G lefedettség hiánya számos esetben akadályozza a tesztek kitöltését. A probléma megoldásaként felmerült 3G erősítők beszerelése a problémás irodákba. Ez mindenképpen a jövő útja a hatékonyságnövelés, valamint a sikeres toborzás-kiválasztás folyamatában való előrelépés tekintetében.

A pályázatot készítette

Hőgyes Szabolcs HR Business Partner, Provident Pénzügyi Zrt.

Vida Zoltán HR üzleti elemző, Provident Pénzügyi Zrt.

A közvetlen projektcsapat tagjai

Benedeczki Bernadett, Gáti Anett, Hőgyes Szabolcs, Kaska József, Kasza Tamás, Kósa Éva, Vida Zoltán

A megoldás létrehozásában a Centura Kft. munkatársai vettek részt: Bóka Ferenc, Selmecsi Gábor és a szoftverfejlesztést végző Fraknóy Dániel.

Gyakornoki program

P4W:

Kapunyitási és cigánymissziós gyakornoki program

Az üzleti érdek és a társadalmi felelősségvállalás innovatív szinergikus együttműködése

A szervezetek bemutatása

A program két teljesen eltérő szervezet – a P4W cégcsoport és a Wáli István Református Cigány Szakkollégium – hatékony (eredményes és sikeres) együttműködését mutatja be, követendő példát szolgáltatva más, egymástól igen „távoli” szervezetek lehetséges kooperálására.

A Passion4Work cégcsoport három személyzeti szolgáltatással foglalkozó vállalat összefogásával alakult meg. A 15 év tapasztalattal és több mint 500 partnerrel rendelkező P4W számos európai országba kölcsönöz munkavállalókat, többek közt német, osztrák és francia partnerek részére. A magyar tulajdonban lévő P4W cégcsoportnál nemzetközi szinten több mint 60 magasan kvalifikált, nyelveket beszélő, szakmai tapasztalattal rendelkező szakember áll a partnerek szolgálatára, elsősorban munkaerő-kölcsönzés, munkaerő-közvetítés, szövetkezeti foglalkoztatás, bérszámfejtés és munkaügyi adminisztráció területén. Magyarországon a Passion4Work HR divíziója az, amely operatív szinten menedzseli a P4W személyügyi szolgáltatásait, három régióban (budapesti, debreceni és pécsi), három cég, illetve iroda foglalkozik személyügyi szolgáltatásokkal.

A Wáli István Református Cigány Szakkollégium 2011 óta foglalkozik cigány és hátrányos helyzetű egyetemi hallgatók tehetséggondozásával, amihez bentlakásos kollégiumot, szakmai tematikát és ösztöndíjat kínál. Az intézmény a szakmai feltételek biztosítása mellett hitéleti háttérrel is biztosít hallgatóinak, valamint kiemelt figyelmet fordít a közösségi és önkéntes munkára, amelyben a szakkollégium hallgatói saját maguk közvetlenül is próbálnak tenni a társadalmi felzárkózás előmozdításáért.

A projekt bemutatása

A Passion4Work gyakorlati tapasztalatai teljesen alátámasztják a napjainkra jellemző munkaerőpiaci kihívásokat, úgymint az alacsony foglalkoztatottság (relatíve alacsony munkanélküliséggel, de magas inaktivitással párosulva), a keletről nyugatra tartó munkavállalói (nép)vándorlás, az előítéletek a cigányszármazású munkavállalókkal szemben, a feketemunka vagy az Y-generáció markánsan eltérő munkaszemlélete, illetve munkához való hozzáállása. Ezen munkaerőpiaci körülményeket látva, tapasztalva és elemezve döntött úgy a

Passion4Work szakmai kollektívája, hogy olyan új megoldásokat keres, amelyekkel kezelni képes a negatív munkaerőpiaci tendenciákat. Ezek egyike a Passion4Work kapunyitási programja.

A Passion4Work Kapunyitási programja kifejezetten a munkaerőpiac küszöbén álló fiatalokat, végzős középiskolásokat, harmad-, negyed-, ötödéves vagy végzős egyetemi/főiskolai hallgatókat, továbbá a már 1–3 éve a munkaerőpiacon lévő fiatal munkavállalókat célozza meg. A program célja a fiatalok bevezetése a munka világába, a gyakorlati tapasztalatszerzésük elősegítése, elméleti tudásuk elmélyítése, rövid és középtávú anyagi ösztönzésük, az elköteleződésük (lojalitásuk) növelése, a munkáltatók és a fiatal (potenciális) munkavállalók – a munka világához kötődő – elvárásrendszerének közelítése, a munkaadók és a fiatal foglalkoztatottak eltérő munkakultúrájának, illetve munkaszemléletének (a munkához való eltérő hozzáállásának) összehangolása.

A P4W Kapunyitási Program elemei – a bűvös 4-es jegyében:

- P4W Ösztönző program: 4 elemből álló, 3–6 hónap és 3–4 év közötti időintervallumot felölelő, anyagi támogatást biztosító ösztönző program. Az ösztönzési elemek időszakai, illetve időpontjai és az összegek partnerről partnerre változnak.
- P4W Életpályamodell: 4 szakmai életpályalépcsőből álló, a tudatos szakmai karriertervezéstől induló, a diák-, és az atipikus foglalkoztatáson keresztül, az állományba helyezésig tartó integrált folyamat. Az Életpályamodell hangsúlyos része a szakmai gyakorlatos, valamint gyakornoki programokban való tudatos részvétel elősegítése.
- P4W Integrált együttműködési koncepció: 4 munkaerőpiaci szereplő (oktatási intézmények, diákszövetkezetek, foglalkoztatók és munkáltatók) integrált, stratégiai és operatív, tudatosan tervezett és koordinált együttműködésén alapuló munkaerőpiaci szerepvállalás.

A Wáli István Szakkollégium, mint intézmény, valamint annak cigánymissziós gyakornoki programja tökéletesen illeszkedik a P4W Kapunyitási Programjához, illetve azon belül az Életpályamodelljéhez és az Ösztönző, valamint az Integrált együttműködési koncepciójához is. A program alapvető célja az volt, hogy minél magasabb számban vonja be a roma/hátrányos helyzetű egyetemi/főiskolai hallgatókat a programba. A 2015-ös célkitűzés 15 hallgató gyakornokként történő elhelyezése volt legalább 6 hetes időtartamra.

A program feladatai, és annak felosztása a két szervezet között.

A Wáli István Református Szakkollégium vállalt feladatai:

- Együttműködési megállapodástervezet kidolgozása a Cigánymissziós gyakornoki program fogadó szervezetei, intézményei számára.
- A gyakornoki lehetőség iránt érdeklődő, hátrányos helyzetű diákok toborzása és a jelöltlista eljuttatása a P4W számára.
- A kiválasztott gyakornokokkal szerződés-kötés.
- A gyakornokok munkájának anyagi elismerése TÁMOP-forrásból.

A Passion4Work vállalt feladatai:

- A P4W kapunyitási program és a Cigánymissziós gyakornoki program összhangba hozása, a meghirdetésének elméleti kidolgozása és a gyakorlati megvalósítás megtervezése.
- 30 gyakornoki hely felkutatása (hirdetés, kampányolás), illetve biztosítása (direkt marketing a P4W partner portfólióban) Budapesten és Debrecenben.
- A gyakornoki helyeket biztosító szervezetekkel, intézményekkel szerződés-kötés, a Wáli István Szakkollégium által kidolgozott együttműködési megállapodás alapján.
- A potenciális gyakornokok kiközvetítése, a kiválasztás (interjúztatás) szakmai támogatása.
- A gyakornoki időszak adminisztrációs tevékenységének ellátása (jelenléti ív, teljesítésigazolások stb.).

A cigánymissziós gyakornoki program a gyakorlatban – mérföldkövek, ütemezés, határidők

Tevékenység	Határidő	Megjegyzés
- Kapcsolatfelvétel a Szakkollégium és a P4W között - Az együttműködés előkészítésének indítása.	2015.06.23.	<i>A kapcsolatfelvétel és a közös programindítás között mindössze egy hét telt el, amely jellemzője lehet a két teljesen eltérő beállítottságú és munkaerő-piaci szerepű szervezet nyitottságára, együttműködési készségére és a felvállalt üzleti és társadalmi célok iránti elkötelezettségére, valamint az együttműködést megalapozó már korábban külön-külön kidolgozott koncepciók működőképességére.</i>
- A P4W Kapunyitási program és a Cigánymissziós gyakornoki program összhangba hozása; - Az együttműködési szerződés előkészítése. - A marketing (a fogadó szervezetek felé) kampány tervezése 30 nyitott gyakornoki pozícióra.	2015.06.30	
Az együttműködés indítása (együttműködési szerződés aláírása)	2015.07.01.	
Potenciális foglalkoztatói kampány I. ütem indítása	2015.07.02.	<i>A potenciális foglalkoztatókat megcélzó kampány, javarészt direkt e-mailekből, telefonos megkeresésekből, személyes találkozókból, illetve szakmai prezentációkból állt.</i>
Potenciális foglalkoztatói kampány II. ütem indítása	2015.07.14.	
Jelentkezési határidő (cégek, szervezetek számára)	2015.07.30.	
Jelentkezési határidő (diákok számára)	2015.08.14	<i>Az együttműködés talán legnehezebb része: a nyár közepén összehozni a diákokat és a potenciális foglalkoztatókat.</i>
- Interjúztatás, kiválasztás, - Szerződéskötés a fogadó szervezetekkel - Ösztöndíjszerződés kötés a diákokkal	2015.08.20.	
Programzárás	2015.09.30	

Az eredmények és felhasználásuk

A két szervezet együttműködése során használt HR-eszközök, -rendszerek, -folyamatok külön-külön szemlélve általánosan ismert és alkalmazott humán szakmai megoldások, de maga az együttműködés ténye, valamint a gyakorlati megvalósítás integrált és a sinergiákat tudatosan kihasználó megvalósítása egy kuriózumnak számító, de mégis példaértékű, sőt kifejezetten követendő és folytatandó kooperáció kialakulását eredményezte.

Rövid idő alatt sikerült két teljesen eltérő szervezet hatékony (eredményes és sikeres) együttműködését létrehozni, melynek köszönhetően olyan célok megvalósulása felé sikerült határozott lépéseket tenni, amelyek nemcsak szervezeti/intézményi, de társadalmi szinten is éreztethetik hatásukat. Mindemellett sikerült bizonyítani, hogy lehet eredményesen a trendekkel (ebben az esetben az előítéletekkel és a munkaerőpiaci elszívó hatással) szembemenni.

A P4W Kapunyitási Program keretében futó Cigánymissziós gyakornoki program az előzetes tervszámokat is (15 gyakornok elhelyezése) messze meghaladó eredményeket hozott:

- ✓ 21 jelentkező cég, illetve szervezet, amelyek nyitottak, frissen végzett, roma származású gyakornokok fogadására,
- ✓ 24 megnyíló munkakör, amelyekben roma származású gyakornokok gyakorlati tapasztalatszerzésére nyílik lehetőség,
- ✓ 30 megnyíló pozíció, amelyben roma származású gyakornokok gyakorlati tapasztalatszerzésére nyílik lehetőség,
- ✓ 26 kiajánlott, fiatal roma gyakornok, akik valóban „beléphettek a kapun” és gyakornokként tovább mélyíthetik tudásukat, szélesíthetik munkatapasztalatukat, értékesebbé tehetik magukat a munkaerőpiacon, nem elhanyagolható lépéseket téve a hátrányos megkülönböztetés leküzdésének irányába,
- ✓ 4 munkahely, amely jelezte a roma gyakornokaik továbbfoglalkoztatási szándékát, illetve igényét.

Fontos tapasztalat, hogy a hathetes periódus túl rövid. Sem a foglalkoztatók, sem a diákok számára nem tűnik elegendőnek ennyi idő az érdemi és maradandó tapasztalatszerzésre, valódi értékteremtésre. Minimum 3 hónaposra lenne célszerű meghosszabbítani a gyakornoki időt. Ehhez viszont a gyakornoki ösztöndíj nagyságát is növelni kell, vagyis forrást kell keresni és persze találni hozzá. A Szakkollégium kezdeményezi egy elkülönített minisztériumi keret létrehozását.

A projekt egyik legfőbb eredménye, hogy a két – teljesen eltérő szegmensben, vállalati/intézményi struktúrában és célok mentén tevékenykedő – szervezet összefogásával, nemcsak a munkaerőpiac, hanem fontos társadalmi problémák megoldása felé is komoly előrelépés történt.

A Passion4Work komoly szándéka, hogy viszi tovább a Kapunyitási programját, amelynek része a Cigánymissziós gyakornoki program is. A P4W nyitott az együttműködésre, sőt a cigánymissziós program fejlesztésére is, melynek részeként erőteljesebb kampányt és hosszabb gyakornoki időtartamot dolgozna ki (és finanszírozna) a diákok részére, valamint szerepet vállalna a forrásbiztosításban saját pályázati forrásból.

Ezen kívül már most tárgyalásban van a WEXEdU Alapítvánnyal, hogy szintén a Kapunyitási programunkon keresztül, a cigánymissziós projekthez igencsak hasonló koncepció mentén Nyugat-Európából (Dániából, Németországból, Írországból, Angliából) érkező fiatal diákoknak biztosítson gyakornoki helyeket.

A pályázat és program közreműködői

Papp Tamás István HR-divízióvezető, PASSION4WORK

Szekér Rozália Kelet-Magyarországi régióvezető, PASSION4WORK

Nagy Krisztina Cigánymissziós munkatárs, Magyar Református Egyház

Szervezetfejlesztés

SOS Gyermekfalu Magyarországi Alapítványa – FC Pannon Tanácsadó Kft.: Az eredményesség kultúrájának kialakítása az SOS Gyermekfalvakban

A szervezetek bemutatása

SOS Gyermekfalu Magyarországi Alapítványa

Az SOS, mint nemzetközi szervezet 60 éves tapasztalattal rendelkezik a vér szerinti családjukat nélkülöző gyerekek családi nevelésében, a hazai SOS szervezet 30 éve képviseli azt az álláspontot, hogy minden gyermeknek családban a helye.

A klasszikus SOS Gyermekfalu koncepció 1949-ben született, a II. világháború után, amikor Európában rengeteg árva gyerek volt és sok háborús özvegy. Az SOS Gyermekfalvak ötlete azért is újszerű volt, mert a szervezet állampolgárok egyéni adományaiból épült és erősödött a kezdetektől fogva. Hagyományosan az SOS Gyermekfalu 12–15 családi házból áll, ahol SOS-anyák nevelnek gyerekeket és a Gyermekfalu közösségét egy faluvezető irányítja. 1949 óta több mint 500 ilyen Gyermekfalu épült világszerte.

Az utóbbi évtizedben az SOS szakmai programja alapvetően megváltozott. A cél nem a Gyermekfalu modell másolása, hanem az adott ország és település szükségleteinek megfelelő program kialakítása. A világszervezet növekedése, a gazdasági válság, a változó társadalmi környezet, a fejlődő országokban élő gyerekek helyzete arra ösztönözte a nemzetközi szervezetet, hogy újragondolja pénzügyi támogatási stratégiáját. Magyarország a világ 40 legfejlettebb országa közé tartozik, így a hazánkban működő SOS Gyermekfalvak is ahhoz a csoporthoz tartoznak, ahol a nemzetközi SOS fokozatosan csökkenteni szeretné támogatásának mértékét, fő célként tűzve ki, hogy a magyarországi alapítvány hosszú távon önfenntartóvá váljon.

2013-ban az SOS Gyermekfalu Magyarországi Alapítványa összes bevételeinek 45%-a származott külföldi támogatásokból, mindemellett 19%-ot tettek ki az állami támogatások, 36% pedig helyi adománygyűjtésekből, pályázatokból, illetve egyéb helyi bevételekből folyt be. A tényt, hogy a hazai szervezetnek 2020-ra önfenntartóvá kell válnia, igencsak megnehezíti, hogy Magyarországon az adományozás nem igazán „menő”.

Ahhoz, hogy az SOS Gyermekfalvak Magyarország 2020-ig partnereivel együttműködve a gyerekek és fiatalok változó szükségleteire választ adó, minőségi gyermekvédelmi munkát végző önffinanszírozó szervezetté váljon, elindult egy együtt gondolkodás a szervezetben.

Ennek eredménye lett az a felismerés, hogy a túlélés érdekében egy teljes szervezeti kultúráváltásra van szükség.

FC Pannon Tanácsadó Kft

A FranklinCovey globális szervezet, melynek szakterülete a teljesítmény javítása. Szervezetfejlesztési és tréning módszertanaik alkalmazásával olyan eredmények elérésében segítik a szervezeteket, melyek az emberi viselkedés változását igénylik. A FranklinCovey Magyarországon az Improvers Group tagjaként működik.

A projekt bemutatása

A program 2014 júniusában indult. Lényege, hogy a biztonság forrásaként funkcionáló battonyai zárt faluközösséget – az anyagi források megszűnése miatt – hátrahagyva, a nevelőszülők a továbbiakban az eredeti családjuk által bántalmazott vagy elhanyagolt (és ezért onnan kiemelt) gyermekeket Orosházán – Battonyától 50 km távolságra –, családi házakban neveljék. Összességében ez egy igen hosszú folyamat, amely az után zárul le, hogy minden család elkezd új életét az új környezetben.

A szervezetfejlesztők első tárgyalásai az SOS Gyermekfalvak Magyarországgal, mint partnerrel, 2014 tavaszán kezdődtek. A szervezetfejlesztés célja minden szinten azonos volt; önállóság, felelősségvállalás az egyének, családok és a szervezet fenntartható létéért, minőségi együttműködés mind kifelé a nyitás érdekében, mind belül a különböző szervezeti egységeken belül és között is, illetve a családokban.

Az SOS változásban érintett szereplői: a magyarországi vezetés, a koordinációs iroda munkatársai, a helyi vezetés a gyermekfalvakban 3 területen, a támogató munkatársak területén, a nevelő anyák, -apák és a gyerekek, azaz mindenki.

A projekt megvalósulását irányító szervezetfejlesztők a „Kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása” c. könyv és program gondolkodási keretrendszer mentén haladva igyekeztek a szervezetben bekövetkező változásokat menedzselni.

A 7 szokás esszenciális, hiánytalan ívben meséli el akár az ötéves gyerekeknek, hogy hogyan bánhatunk jól a lehetőséggel, amit úgy hívunk: én és az életem. A fejlesztői hozzáállás lényege, hogy először a gondolkodást alakítja át, szigorú összhangban az emberi működés valóságával, hogy aztán az új látásmódok a cselekvésre hatva hozzanak a korábbtól eltérő eredményeket. Ebben az esetben azonban egy speciális tudás átadására volt szükség, ugyanis az ott élő gyermekek mindegyike traumán esett át, elvesztette korábban az eredeti családját. A gyerekek

mellett a családoknak és ezzel párhuzamosan a Battonyai Gyermekfaluban dolgozó munkatársaknak és vezetőknek egyaránt szükségük volt arra tudásra, aminek segítségével elérhetővé válnak az alábbiak:

- az önálló életvezetésre/a szervezeti önfinanszírozásra való képesség,
- a külvilághoz/szervezeti szinten a helyi igényekhez való alkalmazkodás,
- a saját erőforrásokra alapozott tudatos tervezéssel a jövőre való felkészülés, a személyes és a közös jövő tervezése,
- egymás segítségének praxisa az előzőekre alapozva,
- minőségi kommunikáció akár a családban, akár a szervezeti nagycsaládban, a zártság megszüntetésével és tudatos kapcsolatépítés révén a külvilággal,
- hosszú távon fenntartható személyes egyensúly megteremtése a teljesítés és a megújulás szükséglete között,
- és mindehhez türelem, kitartás és megértés.

Mielőtt sor került volna a 7. szakasz bevezetésére, közel 1 évig tartó rendkívül intenzív és kreatív előkészületi munka folyt a szervezetben a dolgozók széles körű bevonásával és önállóságával. Első lépésként újragondolták, és a nemzetközi küldetéssel összhangban megfogalmazták az eddig is létező küldetésüket:

- a gyermekek egészséges fejlődése érdekében őket értő és segítő családokat formálni;
- segíteni a gyermekeket és fiatalokat eredményes életkezdésükben és jövőjük kialakításában;
- részt vállalni közösségeik fejlesztésében.

A stratégiai tervek 2013 végére készültek el, és 2014 elején megérkezett a végső döntés, hogy Battonya költözhessen. A Kuratórium és a nemzetközi szervezet elfogadta az ún. *Előremenekülés* nevű opciót, miután 2014 májusában a SOS Gyermekfalu elnyerte a Velux Alapítvány támogatását, amelyből fel tudja építeni az első ún. „jövő faluját” (Village of Tomorrow).

A szervezetfejlesztési folyamat elemei

- Jövőkép Napja: célja az volt, hogy a Battonyai Gyermekfalu küldetéséhez, értékrendjéhez és az ott dolgozók személyes céljaihoz kapcsolódva nyílt kommunikáció alakuljon ki a költözésről ennek gondolkodásbeli és érzelmi dimenziójáról, azaz félelmekről, várakozásokról.
- 7 szokás képzés: az eredményes életvezetést lehetővé tévő tudás átadása 3 napban és aztán 7 hetes online utánkövetésben, hogy majd aztán élethosszig gyakorolhassa, aki szeretné.
- Küldetés Napja: a napot egy példaképpé vált nyugdíjas nevelőanya halálának és temetésének szentelték, megértve és elfogadva ezzel a költözéssel kapcsolatos gyászfolyamatot is.
- Megvalósítás Napja: az anyák és a maradó munkatársak megismerkedése azzal, milyen módon adható át a 7 szokás tudás, hogyan használják ezt a lehetőséget, mik a legjobb gyakorlatok, eszközök.
- Kríziskezelés szükségletek szerint: ez a folyamatlépcső a tervekben nem szerepelt, a helyenként észlelhető feszültség miatt azonban csoportos és egyéni kríziskezelésre került sor. A feldolgozatlan traumával küzdő felnőttek belső igényei mentén haladva sikerült ennek egy részét ventilálni, átkeretezni, a fizikai valóságban zajló tennivalók által lekötöni.
- Témazakértő képzés: a legmotiváltabb és az új kultúrát leginkább képviselni képes kollégák háromoldalú (önmaga, tréner, vezető) egyezség alapján kerülnek a csoportba, és tanulják meg fokozatosan egyrészt mélyebben megérteni a 7 szokás tudás üzenetét, másrészt azt a módszertant, amivel saját kollégáik haladását is támogatni tudják. A folyamat három dimenzióban halad: a szervezeti, a nevelői és a családi szinten.

A Battonyai Gyermekfalu szervezetfejlesztésének folyamatábrája



Az eredmények, és felhasználásuk

Battonya maga volt a puha fészek, ahol az érkezőt bármikor meleg étel és teljes elfogadás várta. Nem voltak sem minőségi, sem mennyiségi elvárások az erőforrásokkal való gazdálkodásra vonatkozóan. Az élet azonban kihúzta az ott élők alól az elmúlt években a biztonságot nyújtó forrásokat és arra kényszerítette őket, hogy egy teljesen új, bizonytalan helyzetben helytálljanak.

Amikor az SOS Gyermekfalu értesült a Velux Alapítvány nagyszabású támogatásáról, a projekt résztvevői szembesültek az egyik legnehezebb feladattal, ki kellett lépni a komfortzónából, a megszokásból és elindulni a bizonytalan felé, ami az egyetlen kiutat jelentette. Ez a változás az egyénekben végbemenő személyes belső átalakulás, ami nehezen követhető és nehezen megfogható. A változásokra mindannyian másképp és mégis ugyanúgy reagálunk, és a kezdeti bénultságot felváltja a düh, az agresszió, majd a depresszió. Végül megindul a próbálgatás, majd az elfogadás.

A projekt azonban mindezek ellenére eredményesen lezajlott, rendben lement a költözés, és most mindenki az új és felújított házakban a jövő kihívásaival van elfoglalva.

A szervezetfejlesztők a 7 szokás tudást és minden egyéb más fejlesztői kapacitásukat megmozgatva dolgoztak, néha magunkban is megerősítve a reményt, amikor hullámvónak látták az eredményeket, igyekeztek koncentrálni a megnyilvánuló eredményekre.

A 2014-es évben – melyet a kommunikáció évének neveztek el –, az új stratégiáról összesen 12 területi műhelyt tartottak, ami összesen 17 napot és 469 résztvevőt jelentett.

A visszajelzések alapján a 7 szokás tudás sikeresen beépült a felnőttek és a gyerekek tudásába, érzelmeibe és viselkedésébe, és amennyiben ez a mindennapi gyakorlat részévé válik, az egyrészt terápiás hatású, másrészt az új kultúra számára egy koherens, egységes gondolkodásbeli keretrendszert ad, amire minden szükséges új viselkedés felépíthető. Emellett közös nyelvet is ad a helyzetek elbeszéléséhez, és ebben a funkciójában rengeteg energiát spórol az együttműködésben és a változás irányának fenntartásában.

Visszajelzések és történetek a 7 szokás beépülésével kapcsolatban:

Első szokás: Légy proaktív! A felelősségvállalás és a szabadság szokása

A pszichológus mesélte büszkén, hogy az egyik kislány, akinek magatartási problémái vannak, kétségbeesetten szaladt hozzá.

- Összevesztem a nővéremmel. Én nagyon sajnálom, ami történt, és nem tudom, hogyan oldjam meg proaktívan, ami történt!

A faluvezető megkérdezte az egyik gyermeket, hogy el tudná-e mondani, hogy mit tanult a 7. szokás képzés során. A következő válasz érkezett:

- Azt tanultam belőle, hogy ha rossz térkép van nálunk, akkor nem jutunk el oda, ahova akarunk.

Második szokás: Tudd előre, hova akarsz eljutni! A tudatos tervezés, célkitűzés szokása.

Egy nevelőszülő mesélte el, hogyan esett le neki a tantusz, amikor rájött, hogy a kamasz fia azért nem tudja beosztani az idejét, mert nem tud válogatni a céljai között. Elkezdtek naponta együtt tervezni a fiú tanulásra és szabadidőre fordítható idejét.

Az egyik házban a falon a gyerekek és a nevelőszülők által közösen megfogalmazott *Küldetési nyilatkozat* olvasható. A mindennapok során mindenki igyekszik betartani az abban foglaltakat. Ha esetleg mégis úgy érzik, hogy valaki eltér ettől, csak rámutatnak, és mondani már nem is kell semmit.

Harmadik szokás: Előre a fontosat! Az integritás, a megbízhatóság szokása.

Az egyik nevelőszülő mesélte, hogy az egyik első osztályos, nála nevelkedő kislány elmélyülten készítette a leckéjét, amikor hirtelen a testvére beszaladt a szobába.

- Gyere gyorsan! Most van a TV-ben a kedvenc meséd!
 - Nem megyek – ingatta a fejét –, mert először a fontosat, utána a kevésbé fontosat!
- És ott maradt a szobában, és befejezte a házi feladatát.

Negyedik szokás: Gondolkodj nyer-nyerben! „Ha kicsi a tortánk, süssünk nagyobbat” szokása.

A pszichológusnak dicsekedett el egyik nap két kislány.

- Képzeld Mari néni, ma reggel kibékültünk Judittal!
- Ennek nagyon örülök. És elmesélitek hogyan sikerült ilyen hosszú idő után kibékülni? – kérdezte a pszichológus.

Az egyik nevelőszülő messziről észrevette, hogy két 10 év körüli gyermek hevesen vitatkozik. Hallani nem hallotta, így gondolta, kicsit közelebb megy, hátha nem sikerül megoldaniuk az egymás között felmerült problémát. Amint közeledett, a következő mondatra lett figyelmes :

- *Nyer-nyer egyezséget kell kötnünk, hogy mindenkinek jó legyen !*

Ötödik szokás: Először érts, aztán értesd meg Magad! Az empatisz figyelem szokása

A faluvezető gyakori szokása, hogy meglátogatja a családot, ahol aktuálisan megoldhatatlannak látszó problémák vannak. Amikor megkérdezték, hogyan segít nekik, azt mondta: „Leginkább hallgatok...”

Hatodik szokás: Teremts szinergiát! A kreatív együttműködés szokása

Mi volt az, ami a képzésen a leginkább tetszett?

„A szinergia megélése, a csoport együttes munkája”

Hetedik szokás: Élezd meg a fűrészt! Az egyensúly és a megújulás szokása

Mi volt az, ami a képzésen a leginkább tetszett?

„A rendszerben való gondolkodás, rendszerszerű tudásépítés.”

„Rengeteg emberi dolgot és útmutatást, megerősítést kaptam.”

„Lehetőséget kaptunk az életfelfogásunk fejlesztéséhez és jobbá tételéhez.”

A pályázatot elkészítette és a projektet irányította

Kindla Krisztina HR-igazgató, SOS Gyermekfalvak Magyarország

Jakab Julianna Üzletág vezető, FC Pannon Tanácsadó Kft.

Progressive Studio Kft & Human Menü Kft: Lazac

A szervezetek bemutatása

A Progressive nemzetközileg is elismert, díjnyertes reklámügynökség. Tapasztalt, jól szervezett, 40 fős kreatív csapat, erős kommunikációs, design, digitális, event és projekt menedzsment tudással, széleskörű hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerrel.

A Progressive-et két lelkes egyetemista alapította 2000-ben. Alig pár év alatt a digitális garázscég és további szakemberek bevonásával integrált kommunikációs szolgáltatásokat nyújtó ügynökséggé alakult.

A Human Menu Kft. egy professzionális, vezetési tanácsadókat összefogó, az üzleti stratégiából kiindulva a szervezet elvárásaival harmonizáló, stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre fókuszáló szakmai közösség. Ügyfelei között megtalálhatók a magyar munkaerőpiac számos szektorának meghatározó vállalatai. Társadalmi felelősségvállalás projektjük, a Lifegarden.hu, az egyik legismertebb CSR Brand ma Magyarországon. A munkáltatói brandet erősítő munkavállaló-, és családbarát projektjeik sorra nyernek díjakat, illetve válnak multinacionális vállalatokban nemzetközi bevezetésre érdemes jó gyakorlattá.

A két cég hosszú évek óta dolgozik közösen, és próbál ki mind a HR, mind az ügynökségi gyakorlatban egyedi, innovatív, határokat feszegető projekteket, amelyek aztán nem csak náluk, hanem széles körben is bevezetésre kerülnek.

Az egyik ilyen közös innovációval ismerkedhet meg az olvasó a következő oldalakon! Reméljük, izgalmas percek következnek!

Kontextus, körülmények

A reklámügynökségi műfajra jellemző, hogy rendkívül szoros határidők között kreatív, érzelmeket felébresztő programokat terveznek nap, mint nap. Mindenki minden érzelmét beleteszi a kreatív reklámprojektekbe, de projektek lezárása után a sikerek megünneplésére, a kölcsönös köszönetnyilvánításra már sokszor nem marad idő. Mindig arról szólnak, azaz a Lazac bevezetése előtt arról szóltak a beszélgetések, hogy mit kell még megcsinálni, mi lesz a

következő feladat. Az emberek elcsigázódtak, elfáradtak, pedig hetente többször is meg kellett újulniuk, fel kellett töltődniük, mert holnap egy új kreatív stratégiát kell megalkotni.

Tudtuk, mindketten, hogy ezzel a helyzettel kezdeni kell valamit. Az ötlet az egyik legsúfoltabb ügynökségi ciklus, a karácsonyi ünnepek táján született. Éreztük, hogy valamin változtatni kell, már csak azért is, mert a rengeteg munkával egyszerre a cég is megnőtt, megduplázták az addigi létszámukat, és további dinamikus növekedés előtt álltak. A családi légkört megőrizve szükségünk volt valami másra. A 3 fős tulajdonos-menedzsment team addig bírta a projektek és a cég menedzselését egyszerre, de látszott, hogy ez hosszú távon nem fenntartható. Sok multinacionális céggel dolgoztak együtt, és azt már biztosan tudták, hogy az ő nagyon merev HR rendszereiket a Progressive-nél nem akarják átvenni, mert ahhoz még nem elég nagy a szervezet, plusz fenn akarták tartani a közvetlen légkört, a vidám, kreatív, inspiráló környezetet, amely a cégen belül megteremtettek..

Az ötlet

Az ötlet a Human Menu ügyvezetőjétől, Győri Ildikótól jött: azt javasolta, hogy vezessék be a „köszönöm kultúrát” a cégnél.

Nem kellett sokáig várni, pár nappal később Buzási Bence, a Progressive kreatívigazgatója fejéből kipattant „Laza©”, a Progressive saját, dinamikus és önfenntartó motivációs rendszere, amelyet az általuk kézben tartott kereteken belül a munkavállalók működtetnek és tartanak életben, és teljes mértékben belső motiváció működteti. Hogyan?

A Progressive-nél a kollégák minden hónapban 3 Ikrát (papír alapú tallérszerű fizetőeszköz) kiosztanak a kollégák között. Azoknak adják, akiknek szeretnének megköszönni valamit, mert az, ahogyan velük kapcsolatban viselkedtek, túlmutatott a „kötelezőn”. Indokolni is kell, miért éppen annak adtuk, akinek. A kollégák az Ikrákat egy közösen összeállított katalógus alapján beválthatják: nem pénzre, hanem egyszeri apróbb ajándéokra. (például cégesautó-használatra, fröccsre, Duna-parti meetingre stb.)

A Laza© több tényező miatt speciális:

Rendszeres: havonta osztanak Ikrát, így fenntartják a „kívánt viselkedést”. Ráadásul duplán tartják fenn, mert „normálisan, sőt kedvesen kell viselkedni, ahhoz, hogy kapjon az ember”. Emellett legalább annyira fontos, hogy keresni kell minimum 3 embert egy hónapban, akinek díjazták majd a segítőkészségét, így az emberek életben tartják a segítőkészség fókuszát (a feladat: keresni a „jót”) a kritizálás fókusszal szemben.

Mindenki profitál belőle, egyre növekvő méretekben is. „Sok cégnél elkövetik azt a hibát, hogy csak a legjobbat díjazzák. Ez viszont a közös sikerélmény helyett versenyszellemet kelt és tart fenn, ami irigységet szül, tehát a kívánt eredmény ellenkezőjét érjük el vele”.

A Lazac a cég által kialakítani és fenntartani kívánt motiváló értékekről, nem a pénzről szól.

A vállalati kultúrába tökéletesen illeszkedő, kreatív, színes, „beszédes” megvalósítás.

Az állandó visszacsatolás, visszajelzés egymás felé, önmagától mozgatja a csapatot a kívánt vállalati kultúra irányába – és láthatóvá teszi azokat is, akik a vállalati értékekkel nem tudnak/akarnak azonosulni. A közösség automatikusan jelzi felénk, hogy változni kellene.

A Lazac átadáskor elmondják a kollégák, miért éppen az az ember kapja abban a hónapban az ikrát. Így, az indoklások rendszere által a HR szempontjából rengeteg értékes, őszinte információ érkezik és gyűlik össze folyamatosan, havonta a rendszerből, amit enélkül sosem kapnánk meg, különösen nem havi rendszerességgel.

Megvalósítás

A megvalósítás folyamata az alábbiak szerint zajlott:

1. Motivációs rendszer kidolgozása
2. Kreatív ötlet
3. Arculat megalkotása
4. A saját fizetőeszközzel „megvásárolható” élmények, események listájának közös megalkotása, azaz a cég összes dolgozójának bevonása, hogy csak olyan „cikkek” szerepeljenek a listában, amikért érdemes Ikrát gyűjteni
5. Működtetés
6. Visszajelzések rendszere
7. Változtatás, visszacsatolás

A motivációs rendszer kereteit, a működési szabályokat és a mögé rendelt anyagi keretösszeget a menedzsment határozta meg. Ezt követően a kollégák kreativitására bízták a szimbólumrendszer kidolgozását, tőlük kértek javaslatot az ajándékok körére is, amire ők szeretnék beváltani majd az ikrákat.

Mitől innovatív és újszerű a megoldás?

Ritkán bújik egy hal bőrébe egy vállalat motivációs rendszere...

Az sem túlzottan jellemző, hogy, ha a motivációs rendszer minden elemében a „belső motivációra” alapoz.

Az innováció harmadik fokozata, hogy nem a teljesítményt magát, hanem a teljesítmény eléréséig vezető utat, az egyes munkafolyamatokba befektetett energiát, erőfeszítést értékeli, mégpedig a minden vállalati kultúrát mozgásban tartó dinamika, a mindennapi viselkedés alapján. A Lazacon keresztül a XXI. századi siker alapvető tényezője, a growth mindset az vált a cég egyik motorjává, ráadásul, „belső meghajtással”.

Az innováció negyedik fokozata pedig az, hogy a kollégák értékeli egymást, nem a vezetők a kollégákat. Azaz a „szokásos” motivációs rendszerek egyirányú, vezetőtől a beosztott felé tartó működése helyett, egy azonnali visszajelzéseken alapuló flexibilis, önmagát irányító és működtető rendszert hoztak létre (a havi Ikraosztás gyakorlatilag azonnali visszacsatolás a TM rendszerek évi 3 alkalmas, vagy motivációs rendszerek évi egyszeri működéséhez viszonyítva). Ebben a rendszerben a vezetők nem rettegett értékelők, hanem katalizáló feladattal ellátott példaképek: azaz bármikor beavatkoznak, és extra Ikrát osztanak, ha valaki extra erőfeszítést tett a cégért, vagy a kollégákért.

Eredmények

Az eredeti célkitűzéseket messzemenően túlteljesítették. Minden kolléga magáénak érzi a rendszert, és szorgalmasan működteti azt. A sok reklámügynökségre jellemző belső feszültség jelentősen lecsökkent, csupán akkora a mértéke, ami a kreatív emberekre egyébként is jellemző. A hatékonyság nőtt, érezhetően felerősödött az érzés a munkatársakban, hogy egymásért dolgoznak. Ez nagyobb motivációt, így hatékonyabb és eredményesebb működést eredményezett. Nem mellékesen a cég bevételei a projekt megvalósításának 2 éve alatt 26%-kal növekedtek, a létszám 20%-kal emelkedett, és új irodába költözött a csapat. Ekkora változások mellett is fennmaradt a program indításakor egyik fő célként kitűzött pozitív visszajelzéseken alapuló kreatív munkahelyi légkör – ami egyedülálló eredmény.

A projekt közreműködői:

A projektben négyen vettek részt: a <https://www.progressive.hu/hu> három tagú tulajdonos/menedzsmentje, dr. Buzási Bence, Buzási Bálint, Hodik Tibor, és Győri Ildikó a <http://www.humanmenu.hu/> ügyvezetője.



Maven7: OrgMapper - Kommunikáció és információáramlás feltérképezése a JET-SOL Kft.-nél

A szervezetek bemutatása

A hálózatok erejébe vetett hittel a **Maven Seven**-t heten alapították 2009-ben. A cég dinamikus fejlődését és a hálózatos vízió megtérülését mi sem mutatja jobban, hogy több mint 300 cégnél végeztek az elmúlt években hálózatkutatói projektet, és ma már Európa több országában, illetve a tengerentúlon is jelen vannak. A cég a hálózat kutatás és az adatbányászat legújabb eredményeit építi be elemzési megoldásaiba, ezáltal segítve ügyfeleiket egy-egy probléma, kérdés objektív feltérképezésében. A hálózatok a maguk összetett, ám letisztult megjelenésével nagy mennyiségű információt tudnak egyszerűen értelmezhető formában átadni az ügyfeleknek, a partnereknek.

Eredményeiket az teszi egyedivé, hogy csapatuk sokrétű tudást ötvöztet – fizika, programozó matematika, statisztika, szociológia, kommunikáció, pszichológia, közgazdaságtan –, és ezt az interdiszciplinaritást a mindennapi munka során is szem előtt tartják, így alkotva egyedi és innovatív elemzéseket. Megoldásaikat a szervezetfejlesztésben, gyógyszeriparban, médiában és még számos más területen alkalmazzák hazai és nemzetközi cégek egyaránt. Munkájuk során kiemelten fontosnak tartják, hogy mint elemző cég, az eredmények feldolgozásához, „akciókká fordításához” az egyes területek legkiválóbb szakértőivel, tréneraival dolgozzanak együtt, ezáltal biztosítva a kutatási folyamatok hatékony felhasználását. Termékeik: (1) szervezeti hálózat kutatás (OrgMapper), (2) online közösségek feltérképezése (DiktioLabs) és (3) SchoolMapper.

A **JET-SOL Kft.** tevékenysége a tanácsadás, és ennek részeként üzletkritikus informatikai rendszerek kialakítása, bevezetése, üzemeltetése és támogatása nagyvállalati környezetben. Küldetésük, hogy ügyfelek folyamatait és elképzeléseit megértve megfelelő üzleti és informatikai megoldásokat javasoljanak és alakítsanak ki. Jövőálló, hatékony és megbízható rendszereket építenek, hogy ügyfelek saját céljaik elérésére koncentrálhassanak. A vállalat számos, a munkájukat hatékonyabbá tevő belső fejlesztést hajtott végre, hogy a kollégák munkaidejüket valóban arra fordíthassák, amit az ügyfelek tőlük igényelnek, és ne a különféle adminisztrációs feladatokkal kelljen foglalkozniuk. Belső működésüket folyamatosan figyelik, és ha valahol felüti a fejét az öncélú bürokrácia, akkor ott azonnal változtatnak.

Munkafolyamataikat azért szabályozzák, hogy a már elvégzett munka tapasztalata beépüljön a napi gyakorlatba, és a következő alkalommal még gyorsabban és magasabb minőségben végezhessék el az adott munkát.

Projekt bemutatása

Bevezetés. A JET-SOL egy vezetőségi tagja korábban már hallott a szervezeti hálózatkutatásról a Maven7 egyik társalapítója, a Prima Primissima díjas Barabási Albert László révén, és szeretne volna a módszert a saját szervezetükön is alkalmazni. A vállalat azért kereste fel az OrgMapper csapatát, mert az üzleti környezet változására reagálva üzleti céljai és stratégiája átalakult. Az új vízió egy statikus megközelítésből egy proaktív és nemzetközi fejlődést elősegítő szervezeti modell kialakítását és beágyazását tette szükségessé, amely által az országon átívelő terjeszkedés folyamatát is fel szeretnék volna gyorsítani. Emellett a központosított vezetés is megváltozott: egy csapatok által kezdeményezett döntési modellé vált, a döntési szintek lejjebb kerültek, amely megkövetelte a kollégák proaktivitását és önálló felelősségvállalását csoportvezetői szinteken is. A korábban ügyfél alapon jól elkülöníthető projektcsoportok üzleti egységekké transzformálódtak, ahol különösen fontossá vált a csapatok közötti együttműködés.

Előkészületek. A projekt fő célja a szervezet rejtett problémáinak feltárása volt. További célul tűzték ki a kulcsszereplők azonosítását, akik hatékonyan bevonhatóak voltak a fejlesztési és kommunikációs folyamatokba, emellett pedig a szervezet belső kommunikációs és együttműködési kapcsolatainak minőségének vizsgálatát is. Kiemelt figyelmet szerettek volna fordítani az üzleti egységek csoportokon belüli együttműködésének feltérképezésére, mivel ezek a teljes szervezet folyamataira is hatással vannak.

A projekt átlagos hosszúságú volt, összesen egy hónapot vett igénybe. Az első héten, az előkészítési fázisban először is a cég vezetésével találkoztak egy kick-off meeting keretében, hogy felmérjék a kiinduló helyzetet és a célokat. Itt kiderült az is, hogy a vezetőség jelentős különbséget észlelt a régi és új munkatársak között szinte minden szempontból (hozzáállás, elkötelezettség, a munkavégzés tempója és minősége stb.), valamint a már említett változási igény is itt került részletezésre. A vezetői találkozót követő napon kezdődött meg a kommunikáció a szervezet dolgozói felé, amit a tanácsadók egy előre megírt levéllel támogattak. Ebben a dolgozók tájékoztatást kaptak a projektről, annak céljairól és eszközeiről, valamint arról, hogy mindehhez ők hogyan fognak tudni hozzájárulni. Később egy fókuszcsoportos interjúra is sor került a kérdések legmegfelelőbbé tételének érdekében.

Eközben az OrgMapper véglegesítette a kérdőívet, és kiküldte a hozzáféréshez szükséges jelszavakat. A projekt ezen szakaszához két OrgMapper csapattagra és a JET-SOL vezetőségére volt szükség, ők készítették elő a projekt tervét és a kitöltendő kérdőívet.

Megvalósítás. A második, adatgyűjtési szakasz két hét alatt zajlott le. A kitöltők az OrgMapper saját internetes felületén tölthették ki a kérdőívet, amely olyan témákban keresett személyek közötti kapcsolatokat, mint például a rokonszenv, a változásokhoz való hozzáállás és információáramlás, az innovációs hajlam és a formális és informális együttműködések mennyisége és minősége. A dolgozók több mint 77%-a töltötte ki a kérdőívet, ezzel garantálva az eredmények reprezentativitását. Az alábbi témákban keresték a válaszokat:

- Együttműködnek-e azok a területek és vezetők, akiknek fontos az együttműködése?
- Hol vannak kiaknázatlan szinergiák?
- Mely területek tudnának egymás számára értéket teremteni?
- Hol vannak látszólagos ellenérdekeltségek, amelyek bénítják a szervezetet?
- Vannak-e a szervezetben törésvonalak, versengő klikkek?

A kitöltők átlagosan közel három embert jelöltek meg kérdésenként, a legtöbb átlagos jelölést az informális kapcsolatok kérdéseire adták. A kérdőív kitöltetési időszakának közepén az OrgMapper újabb fókuszcsoporthoz interjút készített, hogy mélyebb betekintést nyerhessen az akkorra már véglegesített célkitűzésekhez szükséges szempontokba. Kiderült például, hogy a kialakult kapcsolatok jól működnek, viszont a kapcsolódás nélküli területek működéséről és eredményeiről általában nem tudnak az alkalmazottak, valamint, hogy az üzletágakat és a projekteket erős, kifelé nehezen kommunikáló egységekként értékelik a munkatársak. A kitöltetés szakaszában szintén két OrgMapper munkatárs dolgozott a projekten, rájuk leginkább a fókuszcsoporthoz interjún és a kitöltetés támogatásában volt szükség.

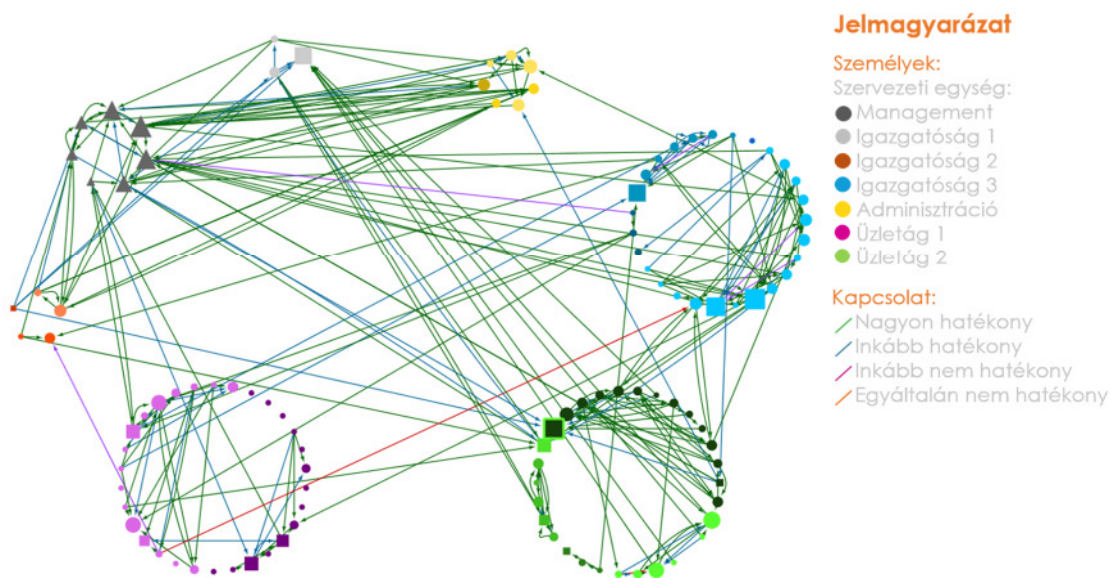
Az eredmények felhasználása

Az adatok elemzése további egy hetet vett igénybe. Ennek során a kérdőívekre adott válaszokat összesítették, ezekből hálózati diagramokat készítettek, amik segítségével levonhatták a következtetéseket. A kérdőívek alapján legfontosabb véleményvezérnek tartott alkalmazottak felkeresése is ebben a fázisban történt, akik néhány kivétellel el is fogadták a felkérést és később bevonhatók a változáskezelési programba. Az eredmények kategória szerint az alábbi csoportbontásban olvashatók:

(1) Kommunikáció és együttműködések:

- A szervezeten belüli kommunikáció és együttműködés elsősorban üzletágakon belül, és azokon belül is a projektekben történik.
- Igazgatóság 2 és Igazgatóság 3 munkatársai viszonylag sok külső kapcsolattal rendelkeznek (Igazgatóság 2 két részlege más-más szervezeti egységhez kapcsolódik).
- Az üzletágak együttműködési igényei kevésbé mutatnak egymás felé, inkább az igazgatóságok és a menedzsment irányába.

Együttműködés: Személy: Mely munkatárssal kell a leggyakrabban kommunikálnod a munkád elvégzéséhez?



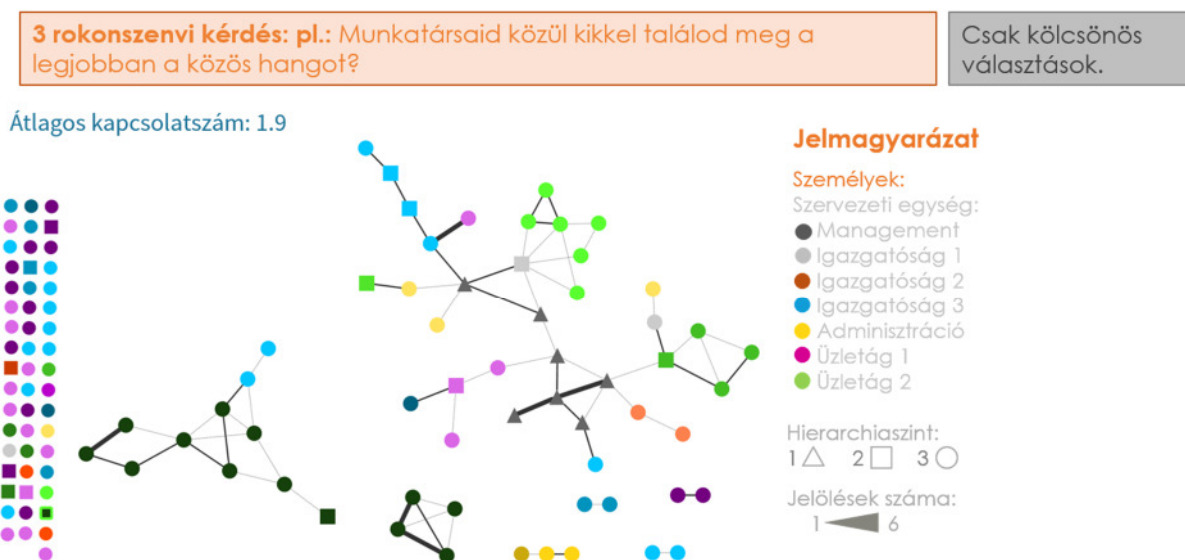
(2) Irányítás, munkafolyamatok

- Az irányítás többnyire a hierarchiaszintek átlépése nélkül történik (Kivéve: Igazgatóság 3)
- Az üzletágak egymástól nem kérnek tanácsot, csak Igazgatóság 2 kér tőlük.
- Elsősorban Üzletág 2-re jellemző a projektközi tanácsadás.

(3) Csapatkohézió:

- A projektek nagymértékben meghatározzák az informális kapcsolatokat.
 - Projekt 1 és Projekt 2 tagjai kevésbé csak projekten belüli munkatársakhoz kapcsolódnak
 - Projekt 3 és Projekt 4 inkább szoros, zártabb közösséget mutat.
- Viszonylag erős a szervezeten belüli kohézió (kapcsolatok átlagos száma 1.9).

- Az informális kapcsolatok 38%-a viszonzott. A válaszadók több mint 50%-a rendelkezik kölcsönös kapcsolattal.
- A felsővezetők csoportja hub-ként működik a különböző részlegek között.
- Bár a felsővezetők döntően hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkatársak, mégsem csak az itt töltött idő magyarázza, hogy fontos összekötő szerepük van a szervezetben, hiszen a háló törzsétől független személyek között is vannak régen érkezett munkatársak.



(4) Információáramlás

- A változásokról szóló tájékoztatás döntően projektek szerint történik. Az azonos üzletághoz tartozó projektek között nincs több kapcsolat, mint a különböző üzletágakhoz tartozók között.
- A változásról kölcsönösen kommunikálók köre döntően a menedzsmentből és az üzletfejlesztési igazgatóságból kerül ki. Szintén kölcsönösen, de tőlük függetlenül kommunikál Projekt 2.

A JET-SOL a legtöbb eredményt érdekesnek, de nem kiemelkedően meglepőnek tartotta, inkább igazolta a várakozásaikat, sejtéseiket. Megerősítette őket abban, hogy min kell még dolgozniuk, hogy elérjék a céljaikat. Meglepetésként érte őket viszont a csapatok és személyek közti együttműködés alacsony mértéke, valamint a vezetők közötti egyensúlybeli különbségek. A projekt hatása az ütemezés (október közepétől november végéig tartott, utána pedig az év végi ünnepek alatt szünetelt a munkavégzés) miatt csak néhány hónappal később jelentkezett. 2015 januárjának végén már érezhető volt a hálózatkutatás miatti mozgolódás a szervezetben: egyre nagyobb szerepet kaptak a véleményvezérek, fókuszba kerültek az odafigyelést igénylő

területek, mindezeknek köszönhetően pedig olyan döntési folyamatok indultak be és gyorsultak fel a szervezetben, amik már több mint egy éve okoztak fejtörést a vezetőség számára.

Fény derült arra is, hogy a felső vezetés sokkal többet aggódik az alkalmazottaik miatt, mint kellene – a folyamatok (néhány gyengébben teljesítő kapcsolattól eltekintve) jól működnek –, valamint arra, hogy a második hierarchiaszinten rengeteg információ és tudás veszik el kommunikációs elcsúszások miatt. Ebben az esetben is hasznosították a véleményvezéreket, akik hatalmas kapcsolatrendszerük által képesek a tudás hatékonyabb elosztására.

Az OrgMapper egy adatbázisban olyan alkalmazotti kapcsolatokat gyűjtött össze a JET-SOL számára, amelyek a projekt előtt nem léteztek, de kialakításuk nagyban hozzájárulhat a vállalat későbbi sikeréhez. Ezt nagy örömmel fogadták és a kapcsolatok kialakítása azóta is folyamatban van – némelyik már kézzel fogható eredménnyel, az együttműködés és a kommunikáció javulásával járt.

A legfontosabb eredményeket egy vezetőségi találkozón mutatták be a projekt kivitelezői, valamint ugyanitt átadták a kérdőív eredményeként létrejött elektronikus adatbázisokat. Egy workshop megrendezésére is sor került, aminek keretében a vezetőséggel és a kulcsemberekkel közösen megtervezték a jövőbeni beavatkozásokat. Az elemzés a JET-SOL szerint teljes mértékben megtérült, rengeteg hasznos információhoz jutottak az OrgMapperen keresztül. A beavatkozások eredményeinek hatékonyságát egy újabb méréssel fogják lemérni a közeljövőben.

A projektnek ezen szakaszaiban három OrgMapper-elemző dolgozott a kérdőívek elemzésén és az eredmények kidolgozásán. A prezentációk és a beavatkozások megtervezésekor már nagyobb hangsúlyt fektettek a JET-SOL erőforrásainak bevonására is.

A pályázatot benyújtotta

Blau Zsuzsanna, Marketing és Kommunikációs igazgató Maven7

CG Hungary: Transform. Rotate. Switch. NOW.

A szervezet bemutatása

A 900 főt foglalkoztató CG Electric Systems Hungary Zrt. a Ganz Villamosági Művek jogutódja. Több tulajdonos és vezető váltás jellemezte az elmúlt 25 évet. A vállalat 2006-ban került az indiai Crompton Greaves nevű vállalatcsoportba, amely a további érdekeltségeivel már multinacionális vállalatnak tekinthető. (Pl. USA, Kanada, Írország, Belgium, Spanyolország, Svédország, Indonézia, UAE és indiai gyártó helyszínekkel.)

2015-ben minden addiginál fontosabb újraértelmezni a vállalat jelenét, hogy a jövőben az korábbi legnagyobb eredményeit is felül tudja múlni.

A magyar csapat csak helyileg dolgozik Magyarországon, az ügyfelek, a versenytársak a világ minden tájáról érkeznek. A CG Hungary elődje a Ganz Transzformátor gyár volt, ahol a világ első transzformátorát gyártották. A büszkeség és a szakmai, mérnöki tudás nagyon magas színvonalon jelen van a vállalatban, de a versenytársak fejlődési dinamikája erősebb. A CG Hungary sikeres jövője érdekében az egész céget mozgósítani kell.

HR szempontból a kihívást az jelentette, hogy a valaha volt világelsőségből fakadó büszkeségre építve megalapozzák a közeljövő világra szóló üzleti sikereit.

A projekt bemutatása

A hagyományos HR gyakorlat a változás szintjeit külön-külön és nem egységként kezeli, közülük legtöbbször a képesség és viselkedés szintjére koncentrál (pl. tréningek, TM rendszerek, belső PR stb.). A HR szakterület feladata 2015-ben az volt, hogy a CG Hungary sikeres jövője érdekében az egész céget mozgósítsa, az izolált fejlesztések helyett az egész vállalatra kiterjedő transzformációt kellett megvalósítania.

Tervezés

Két fő gondolat mentén tervezték az egész vállalatra kiterjedő transzformációt:

- 1) A változást összehangolt egységként kezelik, mindent a vízió köré csoportosítva. A vízió életben tartásáért a négyfős stratégiai projekt csapat felelt.
 1. Vezérigazgató: megfogalmazza a víziót

2. Tanácsadó: külső benchmark tapasztalatok alapján a víziót lefordítja a rendszerek nyelvére, és megmondja, hogy az adott irányhoz milyen tartalom és milyen rendszer módosítása szükséges.
3. HR vezető: életre kelti a stratégiát operatív szinten
4. Kommunikációs szakértő: láthatóvá, érthetővé és befogadhatóvá teszi a változási folyamat minden mozzanatát és megalkotja a vízió teljesüléséhez szükséges környezetet úgy, hogy a munkavállalók a megfogalmazott célokat magukénak érzik.

A fenntarthatóság érdekében a négyes stratégiai csapat csak úgy működik, ha a csapaton belül egyenrangú partneri viszony van, és folyamatos kommunikáció zajlik. Ez a szinergia megsokszorozza a résztvevők energiáját, erősíti a program hitelességét.

- 2) Megalkották a belső motivációból működtetett dinamikus változás önfenntartó rendszerét.

A rendszert folyamatként kezelik, ahol időről időre, a visszajelzések és a környezeti igények hatására folyamatosan finom hangolják a stratégiát, és szükség szerint újabb taktikai elemeket vetnek be.

Egy-egy végrehajtott program a rendszer minden szintjén változást okoz, ezért a programok is dinamikusan fejlődnek a szervezettel együtt. Az összetett fejlődési-érési folyamatnak köszönhetően lépkednek egyre feljebb a Vízió megvalósításának lépcső-során. Így hozták létre közösen a FENNTARTHATÓ CG HR TRANSZFORMÁTORT.

TRANSFORM ROTATE SWITCH NOW

A változások jelszava a vállalat gyártói profiljából és az azonnali változás iránti szükségletből állt össze egy kerek egészzé: Transzformátorok (Transformers), Forgógépek (Rotating Machines), Készülékek (Switchgears)

Transform:

Nem egyszerű és egyszeri változásra van szükség, hanem transzformációra, vagyis „átváltozásra” és a folyamatos változás képességének elsajátítására.

Rotate:

Anélkül, hogy elsüllyesztenék a hajót, meg kell fordítani a vállalat egészének működését egy jó irányba, a 21. századi ügyfél- és szakmai elvárások mentén, amit csak egy, a 21. századi profi „leadership” irányzatokat aktívan használó menedzsment képes végigvinni.

Switch:

mert át kell kapcsolni egy másik működésmódra és nagyobb sebességre.

Now:

12 hónap alatt, ami egy 900 fős, négy egységgel működő gyárban azonnali időkorláttal egyenlő.

A változás hat dimenziója

1) Vízió: „To become world class design and manufacturing unit.” „Világszínvonalú fejlesztő és gyártó egységgé válni”

2) Identitás: A változás közös nyelvének megteremtése

A változás alapját a headquarter elvárásoknak megfelelő a FranklinCovey által kifejlesztett: a kiemelkedően eredményes ember 7 szokása” tréning szolgáltatja. Ezt a képzést a szervezet minden alkalmazottja megkapja azzal a szándékkal, hogy a sikeresebb együttműködés érdekében kialakulhasson egy közös nyelv és szimbólum rendszer.

A mindennapokban már látható, hogy ez az idő és költségbefektetés egyértelműen, többszörösen megtérül a szervezet számára és jobb, együttműködőbb légkört eredményez.

3) Hit: „I commit myself to fully contribute to the success CG Hungary” („Elkötelezem magam, hogy teljes mértékben hozzájárulok a CG Magyarország sikeréhez ”)

A vezetőfejlesztési program első napján minden vezető elkötelezte magát a saját és a vállalat sikerei iránt, és ezt aláírásával is megerősítette.

4) Képesség: Szervezetfejlesztés, elszámoltathatóság, felelősségek

- Új szervezeti ábra, MoM tarcker a vezetői vállalások vizualizált megvalósulásához stb.
- Egyéni képesség felismerése, tudatosítása, fejlesztése (Belbin)
- Prezentáció és Prezi.com ismeretek
- A visszajelzés-kultúra megteremtése, a felelősségvállalás és az elszámoltathatóság minden szinten, visszatérő módon került fejlesztésre, és beépült a mindennapokba. Ez a hitelesség alapjává vált.

Az LDPVezetőfejlesztés elemei:

- Munkakör elemzések
- Online akadémia
- Digitális tanulás
- Motivációs előadók szisztematikus alkalmazása
- Fejlődés mérő kérdőív és elemzés
- NLP, Lencioni, TA- és más nemzetközi módszertanok megismertetése
- Kultúra váltás
- Folyamatok változtatása
- Vizuális visszacsatolás (Graficity, FreaFilm, Progressive)

5) Viselkedés

Vezetői munkacsoportok – a vezetőséget mintaként és példaként tartva bemutatták, hogy kölcsönös összefogásban mindenki sokkal többet tud tenni, mint külön-külön a saját területén (CG Magazin csoport; Client-link csoport; Leader-in-me csoport; Proaktív munkakörnyezet csoport; Innováció csoport; Fizikai munkavállalók szokásainak felülvizsgálata)

6) Környezet

Egy-egy vezetői program után sosem mentek vissza ugyanabba a környezetbe. A fizikai környezet megújulása nyomatékosította a változásokat.

A Program

2014. június

a fizikai környezet átalakításának kezdete a munkáltatói arculat megerősítése (gyárterület teljes átfestése, lobogók, a vállalati értékek mindenhol kikerültek a falra)

2014 decembertől

folyamatosan a 7 szokás tréningek oktatása, havi 1-2 csoportban

2015 január

új vezérigazgató, a változás tervezése

2015 február

az előzetes tervek bemutatása a globális majd a lokális vezetőségnek, valamint a szakszervezet felé (Még a Vasas Szakszervezeti Szövetség is részt vett ebben.)

2015 március

a tervek általános kihirdetése a teljes vállalat irányába

2015 április

- a terv megvalósításának kezdete (környezet, fizikai, létszám-korrekciók, tárgyalási kultúra-fejlesztés, szervezet átalakítása és felkészítése
- ajánlatkérés tanácsadóktól az LDP programra

2015 május

az LDP program nyitása, Bagolyvár Tápiószőlős

2015 július

az „első lépése” eredményeinek értékelése (Aquarell, Cegléd)

2015 augusztus

Családi nap

A program elsődleges célcsoportja: 40 fő vezető.

A program másodlagos célcsoportja: 250 szellemi és 650 fizikai dolgozó.

A projekt eredményei, hatásai

- Pozitív visszajelzések a vállalat dinamikájában és működésében történt változásokról a tulajdonosoktól, HQ-tól és az ügyfelektől.
- Rendszerezett, utánkövetett találkozók.
- Csökkenő minőségi problémák a társosztályok együttműködésének köszönhetően.
- Kevesebb ügyfélpanasz és lecsökkent késői gyártás-kiszállítás.
- Csökkent az elvándorlás.
- A vezetők és a dolgozók arra törekedtek, hogy megtalálják a *nyer-nyer-nyer* állapotot, amikor az ügyfél, a vállalat és a munkavállalók is eredményesnek élik meg az együttműködést.

A projekt hatása az elsődleges célcsoportra

Belső motiváció lett a *win-win* egyezségek megkötése - egymás között és az ügyfelek felé is. Ennek megfelelően változott a cégen belüli hangulat. Csökkentek a parttalan viták, a panaszkodások helyett állandósult a konstruktív megoldások keresése. A hiba fókusz felváltotta a siker fókusz. Egyértelműen felerősödött az innovatív megoldásokat kereső kollégák hangja. A személyes és vezetői kiválóság a napi rutin része lett.

A tehetséggondozás két aspektusból is változott:

- 1) A vállalathoz érkező tehetségek gondozása még intenzívebb figyelmet és támogatást kapott.
- 2) A munkavállalók gyermekeinek tehetségének kibontakozását segítik.

A projekt egyik célja volt, hogy nemzetközi benchmarkot létesítsenek Magyarországról. A kezdeményezést a vállalatcsoporton belül már abszolút példaértékűnek tartják. Az európai menedzsment folyamatosan érzékelte a változást, az átalakuló környezet és vállalati kultúra számukra is inspirálólag hatott.

A projekt megvalósítói tudatosan készültek arra, hogy olyan forgatókönyvet készítsenek, amely a cégcsoport minden lokációjának esélyt ad hasonló program bevezetésére. A projekt nem iparág specifikus, bátran ajánlják más szektornak is.

Ez a projekt jó példa arra, hogy egy jól kidolgozott fejlesztési stratégia izgalommal tudja megtölteni a vállalatot, a megfelelő hittel, minden nehézség ellenére, óriási élményben van része a kollektívának: létrehoznak közösen valami újat.

A projekt közreműködői

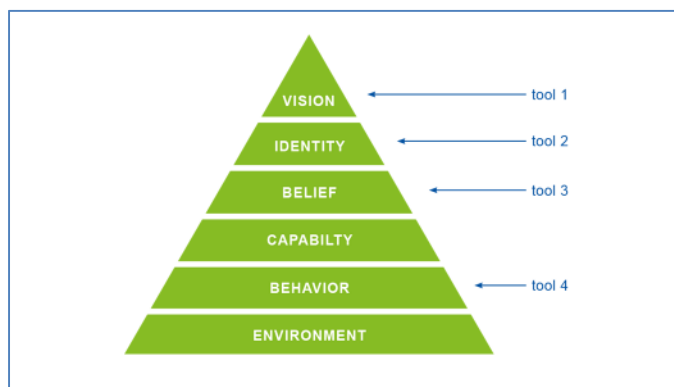
A pályázó, a Stratégiai projekt Csapat belső partnerei:

- Tóth Balázs – HR és Kommunikációs igazgató, CG Hungary
- Jean-Marc Leonhardt – Vezérigazgató, CG Hungary

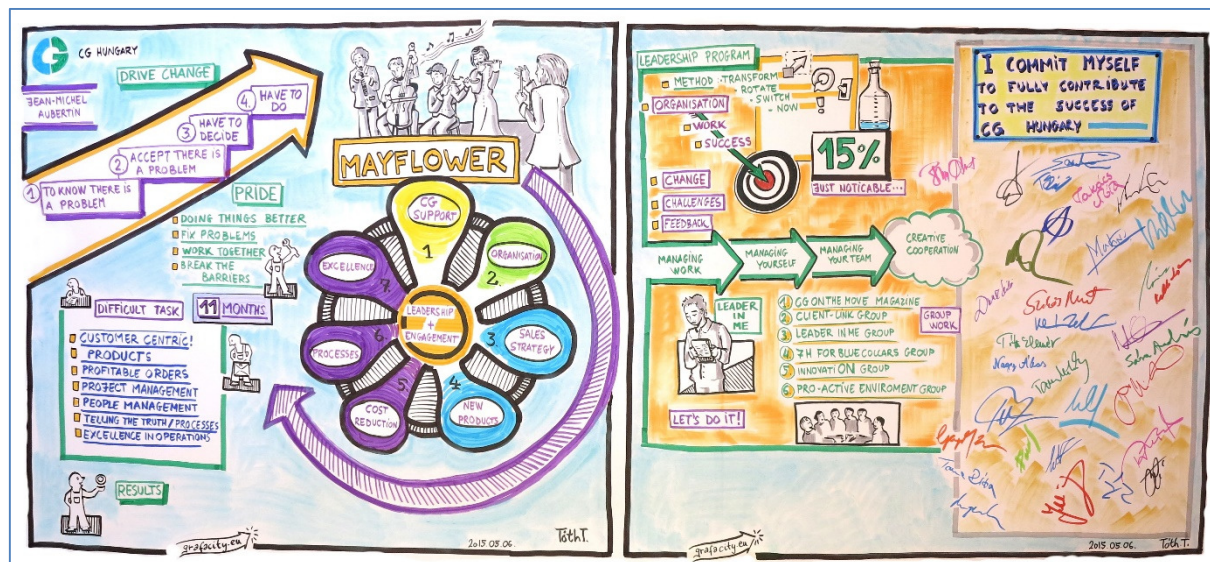
Stratégiai projekt csapat külső partnerek:

- Győri Ildikó Ügyvezető Igazgató, Human Menu Kft. Buzási Bence Kreatív Igazgató, Progressive Stúdió Kft.

Kép 1-2-3. a rendszer felépítése és felemelkedése. A „piramis” Robert Dilts modellje alapján készült.



Kép 4. A vezetők felelősségvállalása a változásért



Kép 5. A Belbin szerepek láthatóvá tétele, grafikus segítséggel



Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal: A PaTeNt térbeli munkaköri leírás

A szervezet bemutatása

A Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal, ágazatát tekintve a közigazgatáshoz tartozik.

Szervezeti felépítése: Kőszeg, Bozsok és Velem települések közös önkormányzati hivatala, négy kőszegi osztállyal, valamint osztály szinten egy községi kirendeltséggel.

Dolgozói létszáma összesen 50 fő.

A Közös Önkormányzati Hivatal 2013. január 1-én jött létre azzal a céllal, hogy az addig külön hivatalt fenntartó Bozsok és Velem községekkel együtt, közös hivatalt állítsanak fel. Ezen törekvésüket nemcsak szakmai, hanem a gazdaságosság szempontjai is indokolták.

Kőszeg, Bozsok és Velem települések polgármesterei így közösen nevezhették ki a jegyzőt.

Az Önkormányzati Hivatal megalakulásakor belső szervezeti átalakításokra volt szükség, mivel Kőszeg visszakapta az évtizedekkel ezelőtt megszüntetett járását, és annak székhelye lett. Emiatt korábbi feladatokat, épületrészeket, valamint munkatársakat is át kellett adnia a Kőszegi Járási Hivatalnak.

Az Önkormányzat alaptevékenysége, feladatai és hatásköre

Az Önkormányzat alaptevékenységét, feladat- és hatáskörét az alábbiak határozzák meg:

- Magyarország Alaptörvénye,
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 1991. évi XX. törvény a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak, valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladat- és hatásköreiről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról.

Valamint meghatározó a Kőszeg Város Önkormányzata Képviselő-testületének 27/2013. (IX. 27.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról.

A települési önkormányzatnak fő tevékenységei, hatáskörei, valamint önként vállalt feladatai is vannak. Utóbbiak körébe tartozik többek között, például a civil szerveződések támogatása, a

közösségi és versenysport segítése, a városi hagyományőrző- és tömegrendezvények („Szőlő Jövések ünnepség”, szüreti ünnepség stb.) fenntartása, a turisztikai fejlesztések támogatása, valamint a városfejlesztő vállalkozásokban való részvétel is.

A HR-osztály

Az átszervezések miatt jöttek létre a szervezési és humánpolitikai, az igazgatási és építésügyi, a városfejlesztési és üzemeltetési, a pénzügyi és gazdálkodási osztályok, valamint önálló osztály státusszal Velem székhellyel, a Bozsok-Velemei Kirendeltség.

A HR-osztályra és a Szervezési osztályra hárulnak a legösszetettebb feladatkörök, úgy, mint a hivatal személyzeti ügyeinek, az intézményvezetők személyi ügyeinek intézése, valamint a hivatal gondnoksági feladatainak ellátása. Számos, a teljesség igénye nélkül említendő, protokolláris, és a külkapcsolatokkal, testvérvárosokkal összefüggő feladat, a hivatali és a városi rendezvények tervezése, a társadalmi kapcsolatok szervezése (ezen belül a civil szervezetek anyagi támogatásának lebonyolítása) is feladatkörükbe tartozik.

A projekt céljai és a modell

Mint minden vállalatnál, egy önkormányzat életében, működésében is nagyon fontos a feladatok pontosítása és az ezekhez kapcsolódó hatás- és jogkörök meghatározása.

Egy szervezetben a munkafeladatok, a felelőségek, a hatáskörök, valamint egyéb tényezők rögzítésének dokumentuma, a munkaköri leírás. A benne foglaltak a munkavállalók, a munkáltatók és a szervezet egésze számára is érthetőek, egyértelműek kell, hogy legyenek.

A cél az Önkormányzat HR-területén, egy olyan szemléltetőeszköz alkalmazása, amely a munkakörök közötti tisztánlátást, az átjárhatóságot, a rendszerszemléletű gondolkodás megvalósítását, és kivitelezését teszi lehetővé. Azaz, vizualizált formában láttatja a munkaköröket és a munkaköri leírást.

A modell: PaTeNt[®]-JD5T[®] = “**Pató Tetrahedrons of interNational Theory**”, a pályázatban szereplő 5 tetraéderből áll, melyet Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta 2007-ben megvédett interdiszciplináris doktori disszertációjához kapcsolódóan dolgozott ki és alkalmazott először. Ez az 5 tetraéderből álló hálózat, a disszertációban vizsgált kompetenciakutatáshoz adott egy keretrendszert és ehhez kapcsolódóan került adatfeltöltésre.

Első konkrét alkalmazása pedig az utóbbi időben népszerűvé vált kompetenciavizsgálatokhoz kapcsolódott. Ez az alapmodell több területen is alkalmazható, így maga a név, az alapmodellt

jelöli. Az alapmodellből kidolgozott munkaköri leírás modelljének a neve JD5T[®], azaz “**5 Tetrahedrons of Job Description**”. A pályázat során, az 5 tetraéder hálózatából álló térbeli munkaköri leírás tesztbemutatására került sor, mely modell a Szabadalmi Hivatalban lajstromba vétetett és jelenleg is formatervezési mintaoltalom alatt áll. (90806 lajstromszámon a D0500121 ügyszámú bejelentés alapján), tehát a téma bizonyítottan innovatív jellegű.

A projekt lépései

A modell megalkotását és tervezett kiterjesztését egy nemzetközi kutatás is megalapozta (Novalog (2001–2003), amely során különböző szerkezetű, struktúrájú és mélységű adatok mentén kellett különböző kimutatásokat készíteni, elemezni, az összefüggéseket felismerni, aztán bemutatni az eredményeket. Ezek a különböző adatok tették szükségessé egy többdimenziós térbeli modell megalkotását, amelyen keresztül átlátva az adatstruktúrát, kölcsönhatásait és azok kapcsolatait, egy kutatási gondolati sémát lehetett kialakítani.

A PaTeNt[®]-JD5T[®] során az elmélet és a gyakorlat találkozása valósult meg.

2012–15 között a pályázati témához kapcsolódó előadások megtartására több felkérés is érkezett, a tudományos életből és a gyakorlati, vállalati környezetből egyaránt.

Az előkészületek a hazai és nemzetközi elméleti szakirodalmak alapos áttanulmányozásával kezdődtek, a tervezett HR innováció és fejlesztés témakörében.

A cél az volt, hogy a modellt nagyobb mennyiségben lehessen kivitelezni. A megvalósítás lehetett fizikai: műanyag, papír, fém stb., vagy virtuális: szoftveres megoldás.

Fizikai modell formájában, amikor papír, műanyag, vagy fém (esetleg egyéb) az alapanyag, akkor „üres” tetraéderhordozók előállításával készül el az alapstruktúra. Ennek megtervezésére, megvalósítására, tesztelésére és alkalmazhatóságának vizsgálatára is fókuszál a projekt. A különböző változatok gyors fizikai előállítása, részben egy gyors prototípus előállításának technológiájával valósulhat meg.

A modell alkalmazása várhatóan széles körű, hiszen a 3D prezentációs technikák jövőbeni megjelenésével és elterjedésével, a kapcsolatok fizikai megjelenítése révén, hatékony az információátadás. A várható alkalmazások, a (műszaki) elemzés, a kompetenciák és a térbeli munkaköri leírások mellett majd a bemutatókra, és a meggyőzésre is fókuszálnak. Ezt a trendet erősítik a számítógépes operációs rendszerek 3D megjelenítési lehetőségei.

Céljait és lehetőségeit tekintve, ez a HR innovációs modell jelentős és egyben hiánypótló is.

A Modell

A modell a formai megjelenését tekintve és a mozgathatósága által, speciális alakzatokká alakítható át, és így az oldalakon elhelyezett tartalmak közötti kapcsolat kifejezésére kiválóan alkalmas.



A megvalósítás

A PaTeNt[®]-JD5T[®] modell a Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal Szervezési és Humánpolitikai Osztályvezető munkakörére már kidolgozásra került. Ezen 3D-s kidolgozással egyidejűleg, magyarul és angolul is fejlesztésre került a 2D munkaköri leírás sémája is.

Jelenleg a PaTeNt[®]-JD5T[®] modell gyártási lehetőségeinek a feltérképezésére kerül sor, hiszen az a cél, hogy a Hivatal valamennyi munkakörére alkalmazni lehessen a 3D-s munkaköri leírást.

Eredmények

Az eredeti célok teljesülése

A modell (PaTeNt[®]-JD5T[®]) fejlesztésének általános célja az volt, hogy a vállalatok gazdasági versenyképességének növelését azáltal éri el, hogy átlássák, és ne veszítsék el a fontos információkat hordozó adatokat.

A kutatás eredményeként, egy új, szervezési-vezetési eszköz munkaköri leírásokra szóló továbbfejlesztett változata jött létre, amely az összefüggések pontos feltárásával, a folyamatok fejlesztésére és összehangolására egyaránt alkalmasak.

Következtetések

A modell, 3D munkaköri leírások formájában való tesztelésének tapasztalatai alapján, várhatóan megfogalmazhatóak lesznek konkrét politikai ajánlások is, arra vonatkozóan, hogy, hogyan, milyen tartalommal és formában érdemes a munkavállalás egyik alapidokumentumának: a munkaköri leírásnak a kidolgozását, akár törvényi szabályozás révén is, előírni.

A foglalkoztatás dinamikussá tételéhez, az egyértelműsített munkakörök és azok dokumentálása is jelentősen hozzájárulhat. Minden szereplő számára, legyen az munkáltató,

munkavállaló, vagy egy szervezet, fontos tudni azt, hogy pontosan milyen munkakört kell ellátni. Az egyértelmű, kidolgozott és modellezett munkaköri leírások nemcsak hazánkban, de az Európai Unióban is fontosak. A modell, az EU-n belüli hatékony munkaerő áramoltatásához, hatékony szervezési, vezetési eszközzé is válhat.

A modell kiválóan szemlélteti a munkaköröket és azok kapcsolatát. A HR területén az Önkormányzatnál, a 3D munkaköri leírás bevezetésével, közép- és hosszú távú pozitív hatások prognosztizálhatóak. A PaTeNt[®]-JD5T[®] modell továbbfejlesztésének lehetőségei a szoftveres megvalósítás formájának megtervezése, valamint kivitelezése.

Ahhoz, hogy egy munkaszervezet a piaci igények kielégítésében az élen járjon, átgondolt és jól tagolt szervezeti építőelemekre, azaz munkakörökre van szükség. A munkakörök kialakítását szükségszerűen megelőzi a munkakörelemzés, amely nyomán a munkaköri leírás elkészíthető. A már létező, és betöltött munkakörök esetén is szükségessé válhat azok elemzése, a munkaköri leírás létrehozása, vagy frissítése, aktualizálása érdekében.

A pályamű célja az ember munkakörben betöltött fontosságának hangsúlyozása és az ebben támogatást nyújtó PaTeNt[®]-JD5T[®] modell lehetőségeinek a bemutatása, valamint más szervezetek hasonló kezdeményezéseinek, módszereinek megismerése.

Ezen HR-innováció középpontjában az ember, és a szervezeti célok megvalósításának összekapcsolására és összehangolására alkalmas munkaköri leírások térbeli modellje áll.

Összegezve, ennek a HR-innovációnak az eredményei mind az önkormányzati civil, és a gazdasági élet területén is közvetlen hasznosításra kerülhetnek.

A projekt megvalósítói

Dr. Zalán Gábor jegyző, Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal

Dr. Tóth László, Szervezési és Humánpolitikai Osztály, Osztályvezető, Önkormányzati hivatal

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta egyetemi docens; Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar;
Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatal

Vezetőfejlesztés, képzési rendszer korszerűsítése

T-Systems Magyarország Zrt.:
ÉRTÉK & ÉLMÉNY #TEMPÓ DIGITÁLIS EDUKÁCIÓ
VEZETŐFEJLESZTÉSI PROGRAM

A szervezet bemutatása

A T-Systems Magyarország Zrt. az infokommunikációs szektor (ICT) meghatározó vállalata. 1700 munkatársunk közül 1100 informatikus. A munkatársak 90%-a a fővárosban, a Budafoki úti Székházban, egy helyen dolgozik. A cégprofilból adódóan 80%-uk férfi. A vállalat 2012-ben alakult a Magyar Telekom vállalati üzletágának és öt nagy múltú, a hazai piacon meghatározó iparági szereplő cég fúziójaként. 2016. január elsejétől a T-Systems Magyarország Zrt. csatlakozik az anyavállalat tulajdonosához, a Deutsche Telekom Europe (DT EU) szegmenséhez. A Magyar Telekom 100%-os leányvállalataként működik továbbra is, de mind az üzleti, mind a pénzügyi irányítás szempontjából közvetlenül a 13 országot magában foglaló Deutsche Telekom Europe alá kerül. Ez új kihívást jelent: nemzetközi környezetben kell megőrizni a vállalat üzleti eredményességét. A vezetőkre kiemelt szerep hárul 2015-ben saját csapatuk és a teljes vállalat sikeres csatlakozásának előkészítésében.

A vállalatnál a csoportos coaching 2014-ben indult el. A változásmenedzsment folyamat részeként a 80 fős vezetői kör (Top 80) számára vezetőfejlesztési programot indítottak 2014 áprilisában. A csoportos coachingprogram keretében, ami a Tempó elnevezést kapta, a résztvevők olyan kulcsfontosságú vezetői kompetenciáit fejlesztették, amelyek elengedhetetlenek voltak a vállalati üzleti stratégia és annak legfőbb fókusza, az ún. Trendforduló sikeres megvalósításához. A program a résztvevők kérése szerint folytatódott 2015-ben; a menedzsment ezt támogatta, de a menedzsment – a tagok személyes észlelését, véleményét és kérését összegezve – új célokat jelölt meg.

A projekt bemutatása

Az ötlet a **Szépmű-Telekom** már megvalósult vezetőfejlesztési projekt módszertanán alapul. A Szépmű-Telekom projektben a telekomos vezetők, kilépve saját üzleti közegükből, komfortzónájukból, ráláthattak saját vezetői működésükre is, amit coachok segítségével elemeztek is. Ezért a projekt egyben vezetőfejlesztési program is volt.

A szakmai téma adta magát: a Telekom Csoport a kormányzattal együttműködve 2014 nyarán elindította a Digitális Magyarország programot. Ennek kiemelt fókusza a digitális edukáció,

ehhez kívánt csatlakozni a projekt. Szakmai partnerük a hazai digitális edukáción dolgozó közhasznú szervezet, a Digitális Tudás Akadémia (a továbbiakban: DTA) lett. Az anyavállalatnál több éve működik önkéntes programként a Telekom Okosdigitális, a DTA szakmai partnerségével. Céljuk, hogy fejlesszék a Magyarországon élők digitális képességeit és tudatosságát, segítsék többek között a gyermekek és fiatalok biztonságos és felelős internethasználatát. 2015-ös céljaik megvalósítására humán erőforrást kerestek. A T-Systems Magyarország Zrt. őket választotta partnernek a projekt megvalósításához.

A Tempó Digitális edukációs vezetőfejlesztési projekt ötvözi a fenntarthatóság gondolatát és a fejlesztést. A fenntarthatóság területén a társadalmilag hasznos, közsférához kötődő konkrét szakmai feladat megoldásához az üzleti szféra szenior tudású munkatársai saját elhatározásból, azaz önként felajánlják tudásukat, idejüket. A fejlesztés területén a szakmai értékteremtés mellett, kiszakadva megszokott helyzetükből, kipróbálhatják magukat új helyzetben, új szerepkörben, ami energizál. Az új csapatban a működésről maguk döntenek. Eközben coach támogatja a személyes tanulást, olyan módon, hogy a folyamat bizonyos pontjain bekapcsolódva visszajelzést ad, különös tekintettel a kitűzött készségfejlesztési célok elérésére. A folyamatot nem moderálták, a „hogyan” a csapatra van bízva: a célhoz vezető utat a benne résztvevők találják ki. Maguk döntenek a csapatvezetőről, akarnak-e vagy sem, hányat, az együttműködés kereteiről, a kommunikáció formáiról stb.

A 2015-ös TOP 80 (T-Systems közép és felsővezetők) számára a vezetőfejlesztésnek két irányát határozták meg: hagyományos és innovatív, aminek témája a digitális edukáció. A vezető önkéntesen vesz rész benne, ha úgy dönt, akár egyikben sem, ha pedig úgy, akár mindkettőben is:

- (1) Csoportos coaching (hagyományos módszertan): A vezető coachot választ. A módszer lehetőséget ad a vezetőknek arra, hogy meghatározzák vezetői részvételüket a DT EU csatlakozásban, valamint meghatározzák, miként tudják csapatuk tagjait támogatni e folyamatban.
- (2) Digitális edukáció (innovatív módszertan): A vezető témát választ, vegyes csapatokban, valós szakmai feladaton dolgozik, vállalaton kívüli környezetben. A coach, ha a csapat igényli, már a folyamat közben is, de a folyamat végén mindenképp visszajelzést ad a vezető egyéni és csapatbeli működéséről. A cél az ügyfélélmény javítása, az együttműködés fejlesztése a globális optimumért, illetve a módszer lehetőséget ad a vezetőknek arra is, hogy meglévő tudásukkal új terepre lépjenek és megmutassák mire képesek csapatként.

A projekt szereplői, illetve a projektben előforduló szerepek és a hozzájuk tartozó feladatok az alábbi táblázatban láthatóak:

CSAPAT / CSAPATTAG		
Feladat: 1. A munka elvégzéséért, a javaslatokért a résztvevők a felelősek. Az egyes csapatoknak úgy kell kialakítaniuk a saját munkarendjüket, kommunikációs rendszerüket, munkamegosztásukat, hogy az a feladat megoldását, a hatékony munkavégzést, a határidők betartását, a megfelelő szakmai színvonal biztosítását szolgálja. A szervezés és az irányítás felelőssége a csoporttól nem vehető át. 2. A projektben a feladat kiadása után a megoldáson dolgozó, önszervező, önmenedzselő csapat az aktív, kezdeményező szereplő. Munkájukhoz viszont másoktól is segítséget kapnak, így a témavezetőtől, ez azonban nem jelentheti a feladatért való felelősség átvállalását.		
Személyek	Felelős	Jelenlét
T-Systems-vezetők, akik önként jelentkeztek	Megvalósítható koncepció elkészítése	folyamatos
TÉMAVEZETŐ		
Feladat: A téma „eladása”. Feladat „egyoldalas” megírása. Aktív részvétel a csapat szakmai folyamatának megalkotásában. „Fordít”, mediál a két szektor között. Orientál. Véleményt formál. Szempontokat ad magyar/külföldi jó gyakorlat megismeréséhez. Aktív részvétel a megvalósítást segítő projekt teamben. További szakértőket javasol a projektbe.		
Személyek	Felelős	Jelenlét
A Digitális Tudás Akadémia szakértője	A projektmunka szakmai támogatása	A csapat döntése szerinti
CSAPATKAPITÁNY		
Feladat: A projektmunka eredményes vezetése. Fontos! Nem neki kell megcsinálni a koncepciót, hanem a csapatnak!		
Személyek	Felelős	Jelenlét
T-systems-es vezető, a csapat tagjai közül maga választja	A projektmunka eredményes vezetése	Folyamatos a csapatban
COACH		
Feladat: 1. Tudatosítja a folyamat elején, a csapatalakító találkozón a folyamattól elvárt egyéni és csapat kompetenciákat: az együttműködés-fejlesztés a globális optimum érdekében, valamint az ügyfélélmény javításáért. Visszajelez a csapatalakító találkozó végén, hogyan működött a csoport. Tudatosítja a folyamat végén, a záróeseményen az egyénben, hogy működött az erősítendő kompetenciákban. Aktívan részt vesz a megvalósítást segítő projekt teamben. 2. A coach az itiner alapján a csapat döntéseire figyelemmel facilitál a csapatmegalakító találkozón, hogy az arra tervezett lépések maradéktalanul megvalósuljanak vagy, ha a csapatkapitány olyan, átengedi a csapatalakulást a csapatkapitánynak (!). Feladata, hogy az itinerben szereplő célok a megalakulásnál megvalósuljanak. 3. A coach a folyamat közben a csapat működésébe nem avatkozik be, csak ha a csapatkapitány, vagy a csapat ezt kéri. (Maximum 1 óra coaching a csapatvezetőnek, maximum 2 coaching óra a csapatnak.) Csak krízishelyzetben hívható le. Pl. határidőre nincs kész a feladat vagy a csapatkapitány nem tölti be a feladatát. Ezt nem		

hirdetjük meg a csapatoknak, a coach mondja el az alakuló napon a szerepe kapcsán. 4. A coach nem vesz részt, mint egyén a szakmai projekt munkában.		
Személyek	Felelős	Jelenlét
OD Partner	A tanulási folyamat támogatása	A folyamat elején és végén van jelen, illetve krízishelyzetben lehívható
PROJEKTTEAM (HR)		
Feladat: A folyamat kereteinek definiálása. A folyamat egyes stációinak módszertani és logisztikai előkészítése és lebonyolítása. A visszajelzések begyűjtése, kezelése.		
Személyek	Felelős	Jelenlét
Sáfrány Lilla, Kiss Adél, Kalmár Elvira, Solymár Dóra	A Tempó 2015 folyamat moderálása és szakmai felügyelete	Háttérben folyamatos



Az eredmények felhasználása

A projektben 48 kolléga bevonásával 5 téma került megvalósításra.

(1) Legyél Te is informatikus! – pályaaorientációs program, honlap

- A csapat megalkotta a website map-et, és összefoglalta az informatikusokkal szembeni társadalmi szintű 10+1 sztereotípiát, aminek lebontására épül az óra trendi tananyaggal.
- Elindult a T-Systemsben és a Telekomban az önkéntes kollégák toborzása, hogy a középiskolákban, majd általános iskolákban orientálják a diákokat az órán és honlapon az informatikus pálya felé.

(2) Felelős szülők képzési program

- Két oktatást tartott a csapat az internethasználat veszélyeiről a DTA tananyaga alapján: 2. osztályos szülői értekezleten jártak + T-Systemses gyermekes kollégáknak tartottak előadást, aminek rendkívüli hatása volt.
- A csapat 97 főhöz jutott el 3 hónap alatt.
- Az OTP-ben induló hasonló programban T-Systemses kollégák is szerepelnek előadóként.

(3) Önkéntes közszolgálat érettségizőknek csapat

- A 8 tagú csapat minden tagja végig aktív volt.
- 11 oldalas dokumentációs anyag született országos méretekben gondolkodva, ami EU-s pályázatra beadható minőségű.
- Az indító találkozón 2 általános iskolás diák volt és 6 gimnazista.
- Készült kisfilm a téma kapcsán, amiben 2 gimnazista, két általános iskolás és öt 4. osztályos gyerek működött közre.

(4) Kortárs mentor program

- 6 mentort készítettek fel a csapattagok, 3 fiút és 3 lányt.
- 50 gyerek vett részt a mentorok által megtartott foglalkozásokon (3., 4., 5. osztályosok)

(5) Kreatív Műhely (Netközi).

- 13 fő tollából 5 db funkció került kidolgozásra prezi.com formában.
- 14 oldalas tömör dokumentáció született.
- a névadás során 23 névből szavazás útján került kiválasztásra a legjobb kettő, végül a Netközire esett a választás.

- A záróesemény óta is folyamatos a kapcsolat a témavezető és a csapattagok közt.

A menedzsment és a HR számára a folyamat sok felismerést, megerősítést adott a belső működésre vonatkozóan is:

- vezetői működés: szabadságfok kérdése a feladat megoldásában, sztemerdszerű működés, időbeosztás, feladathoz rendelt erőforrásigény megbecsülése, önreflexió és az arra szánt idő, végrehajtás-kreálás,
- menedzsment és vezetők: viszonya, kommunikációja, tudásuk egymás működéséről és elvárásairól,
- menedzsmenttag megjelenése egy csapat működésében, hatása arra.

A projekt partnerei

Projektszponzor: Rékasi Tibor vezérigazgató, T-Systems Magyarország Zrt.

Projektvezető: Sáfrány Lilla HR-igazgató, T-Systems Magyarország Zrt.

Ötletadó, projektmenedzser: Kiss Adél tanácsadó – partner, T-Systems Magyarország Zrt.

Csapattagok:

- Digitális Tudás Akadémia: Tóth Zoltán elnök, Szabó Gábor projektfelelős
- Borsi Zsuzsanna, Füzi Rita, Malinás Mónika, Oláh Tibor, Reményi Zoltán, témavezetők
- OD Partner: Fejér Péter ügyvezető partner, Pázmándi-Szakács Viktor coach, Bodnár Nándor coach
- T-Systems Magyarország Zrt.: Kalmár Elvira, partner
- Magyar Telekom Nyrt.: Solymár Dóra, senior szakértő



Magyar Telekom Nyrt.: Értékesítési készségfejlesztés a Telekom üzletekben az értékesítők és az üzletvezetők fejlesztésével

A szervezet bemutatása

A Magyar Telekom piacvezető távközlési és telekommunikációs vállalat, Magyarország legnagyobb távközlési szolgáltatója és egyben egyik legnagyobb cége, 2015-ben közel 7000 alkalmazottal.

A Magyar Telekom Csoport tevékenysége révén három alapvető üzleti területet fed le:

- vezetékes és mobilkommunikációs lakossági szolgáltatásokat (Telekom márkanéven),
- kis- és középvállalati szolgáltatásokat (Telekom márkanéven),
- nagyvállalati ügyfeleknek nyújtott vállalati szolgáltatásokat (T-Systems márkanéven).

A Magyar Telekom, Magyarország vezető infokommunikációs szolgáltatójaként több millió kapcsolattal kötődik ügyfelei életéhez: Telefon, internet, TV és IT-szolgáltatásokon keresztül, minden téren minőségi, megbízható és egyedülállóan széles szolgáltatáspalettával rendelkezik. A Telekom arra törekszik, hogy innovatív megoldásaival ne csak vezesse, de formálja is a piacot. A vállalat stratégiájának fő célja, hogy képes legyen az új, innovatív szolgáltatási és üzleti lehetőségek kiaknázására, valamint az ügyfelek magas szintű, korszerű és hatékony kiszolgálására. Ennek egyik vetülete az értékesítés és ügyfélkezelés folyamatának megújítása, amely megköveteli a munkatársak képzésének újragondolását is.

Az MT stratégiai célkitűzése 2017-re online vállalattá válni, ami az értékesítők gondolkodásában és cselekvéseiben is gyökeres változást követel meg.

A projekt bemutatása

Koncepció és előkészítés

A változtatás szükséges feltétele a folyamatok átalakítása, egyszerűsítése is. A hosszadalmas adminisztráció megszüntetése után felszabadult időt dedikáltan a valós értékteremtésre kell fordítani, ami egyúttal szemléletváltást is igényel.

A Magyar Telekom 2015-ben ezért olyan értékesítési készségfejlesztésre vonatkozó tendert írt ki, amely éppen ezt a szemléletváltást segíti elő.

Az ajánlati felhívás szakmai tartalmában a következők szerepeltek:

Értékesítési készségfejlesztés a Telekom üzletekben az értékesítők és az üzletvezetők fejlesztésével, amely fókuszál az értékteremtő értékesítésre és jellemzi az ügyféllel való szorosabb kapcsolattartás, a megjelenő ügyféligények rugalmas kiszolgálása és a megoldáskeresés. A fejlesztés célja, újraértékelve az eddig alkalmazott gyakorlatot, hogy az értékesítők tudatosan és készségszinten alkalmazzák a konzultatív ügyfélkiszolgálás és értékesítés eszközeit, felhasználva az ügyféltér technikai lehetőségeit a termékek és szolgáltatások bemutatására.

Hogyan lehet innovatívan, hatékonyan, viselkedésváltozást elérve képezni a kollégákat?

A tendert az X-SIGHT Vezetési Tanácsadó Kft. nyerte. A javaslatuk mind az értékesítési kollégák, mind a vezetők számára teljesen új megközelítést hozott.

Értékesítők képzése: képzés játékosított keretrendszerben és online on-the-job utánkövetés.

Az X-SIGHT megközelítése a három fő célt (online transzformáció, élményalapú ajánlatadás, értékteremtő értékesítés) lebontotta huszonhat képesség, hozzáállás és viselkedésbeli változás szintjére. Ezek diagnózisából indult ki a fejlesztési folyamat. Ennek a neve *Game of RelationShift* lett: a cél az értékesítő és az ügyfél kapcsolatának megváltoztatása a képzés játékosított rendszerében.

Maga a képzés, tudásátadás és saját élmény a megszokott munkakörnyezetben, a Telekom üzleteiben történt. Így az értékesítők könnyebben tudták felidézni az átélt ügyfélhelyzeteket, amelyre a képzők konkrét megoldásokkal tudtak reagálni. A logisztikai kihívásoktól eltekintve ez egyben költségcsökkentéssel is jár. Az egész képzés játékként lett pozicionálva, játékosítást (gamification) alkalmazva. A tréningek már ebben a történetben folytak: a résztvevők a Mokelet bolygóról érkeznek, superhősök, akik küldetéseket teljesítenek. A fő ellenség Tuonrub nagyúr, akinek az élösködőit le kell győzni, miközben a végső cél kijutni a bolygó bányáiból. A történet narratívája párhuzamos a megoldott feladatokkal. Az előző példánál maradva: a meddő tranzakciók olyan energiavámpírok, amelyektől tárgyalás segítségével lehet megszabadulni, a feladat pedig bizonyítékot hozni minél több győzelemről (aláírt online transzformációs tanúsítvány).

A tanultak alkalmazásának utókövetése a Practify szoftverének játékos keretrendszerében történik. A kihívások online érkeznek, a játékosok egy társasjáték felületén versenyeznek. A mindennap alkalmazható tanulságokat generáló küldetéseket a játékosok elvégzik, a kihívások megoldásait a közvetlen vezetőjük értékeli, tehát a mentoring már online történik. A részvétel

nem kötelező, de mindenki a saját fejlődéséért és szakmai előmeneteléért játszik. A kihívás megoldásának időzítése rugalmas, tehát nem szükséges értékesítő kollégákat kivenni a munkafolyamatokból az utánkövetés, visszamérés során.

Példa egy kihívásra:

Teremts értéket ügyfeled és saját magad számára!

Derítsd ki az alapinformációkat minden ügyfelednél, és rögzíts ezek közül 20-at a maximális pontért!

Az itt elérhető Tanúsítványon az Ügyfél adatai mellett rögzítsd, hogy mi a foglalkozása, mit csinál szívesen szabadidejében, illetve hogy mely szolgáltatónál vannak az otthoni és mobil szolgáltatásai. A Megoldás mezőbe írd le 3 kérdést, amit használsz, és jól működik, amivel könnyű megnyitnod az ügyfelet, és amivel információhoz juthatsz az életvitelével kapcsolatban.

1 pontért – gyűjtsd be 5 ügyfélről az információkat és az aláírását + írd 3 kérdést.

2 pontért - gyűjtsd be 10 ügyfélről az információkat és az aláírását + írd 3 kérdést.

4 pontért - gyűjtsd be 20 ügyfélről az információkat és az aláírását + írd 3 kérdést.

Mivel a feladatok elvégzéséről a játékosok online számolnak be, az alkalmazott megoldások hatékonysága mérhető. A képzés végére látszik, hogy melyik régióban, melyik üzletben növekedett az eredményesség, ellenőrizhető, hogy milyen cselekvések vezettek a számok növekedéséhez. A korábbi módszertanoknál ezt megfigyeléssel, AC-vel, coachinggal lehetett megoldani, sokkal nagyobb munkaóra-befektetéssel. Nem csak hatékonyabb az utánkövetés, de az is látszik, hogy két tanácsadás között mi történik.

HR-szempontról fontos látni, hogy ez egy újfajta kompetenciafejlesztés: a kommunikációs képzés, emberismeret és viselkedésfejlesztés új metodológiája. A kiindulópont az on-the-job tanulás, ahol a résztvevők hétköznapi helyzeteket oldanak meg és osztanak meg egymás közt. Ugyanabban a munkakörnyezetben a kihívások a játék keretébe kerülnek, ezzel jön létre a tapasztalati tanulás. A játékosok olyan kihívásokkal küzdenek, amelyek analógak a hétköznapiakkal, de a távolítás is benne van a helyzetben. Ez lehetővé teszi, hogy ugyanabban

a kontextusban kilépjenek a komfortzónájukból, elengedjék a hétköznapi rutinok visszatérő sémáit, és ezek helyett új viselkedéseket próbáljanak ki.

Üzletvezetők képzése: érzelmi intelligencia fejlesztés állami gondozásban nevelkedett fiatal felnőttekkel

Az üzletvezetők képzésének kialakítása során figyelembe kellett venni, hogy a vezetői eszköztár nagyrészt már a rendelkezésükre áll: a Telekom középvezetőiként minden tréninget megkaptak, ami elképzelhető ezen a téren, némelyiket többször is.

A vezetői kompetenciák fejlesztése során a vállalat célként határozta meg a támogatói attitűd és az empátikus készségek erősítését. Érzékenyebb vezetőként könnyebben megtalálja a személyre szabott motivációs lehetőségeket is. Az emberközpontúság, a támogató, inspiráló vezetés teszi lehetővé, hogy az értékesítők, beosztottak is tanácsadóként, az ügyfél igényeire koncentráló partnerként lépjenek fel. A vezető a szakmai kiválóság mellett rendelkezik minden olyan eszközzel, amellyel a kollégákat, irányítani, bevonni, felhatalmazni, fejleszteni, motiválni képes. Ezek hatékony alkalmazásához azonban szükséges, hogy megfelelően magas legyen az érzelmi intelligenciája.

A ColorPlay és az X-SIGHT együttműködésében létrehozott EQ X-press képzés az érzelmi intelligencia fejlesztésére és az érzelmek tudatos használatára koncentrál. Ez a képzés vezetőfejlesztés állami gondoskodásban nevelkedett, hátrányos helyzetű és/vagy nehézsorsú fiatal felnőttekkel. Az eredményei:

- jelentős változás és előremozdulás az állami gondozott résztvevőnél, és
- érzelmi intelligencia, empátia fejlesztése az ideális vezetővé válás érdekében a vezetőknél.

A 10 fős vezetői csapatok 5 állami gondoskodásban nevelkedett, vagy nehéz sorsú, hátrányos helyzetű fiatal felnőttel találkoznak a tréningen. A vezetők mentorpárokként foglalkoznak egy fiatalal, feladatuk, hogy a megadott feladatok mentén feltérképezzék a fiatal erősségeit és fejlesztendő területeit, tovább erősítsék és fejlesszék ezeket, önbizalmat, magabiztosságot adjanak nekik, majd a közös munka végére megalkossák a fiatal jövőképét. Ezzel párhuzamosan zajlik a vezetők érzelmi intelligencia fejlesztése a mentori működésükön keresztül: tréning a tréningben.

A tréning felépítése a dráma struktúráját követi: beavatás, bonyodalom, tetőpont, megoldás és katarzis.

A felkészülés része a szükséges vezetői eszköztár felelevenítése (coaching, mélyinterjú, visszajelzés). Ezután következik a fiatalok megismerése, a mentorpárok és mentoráltak összekapcsolása, találkozása. A beavatás és bonyodalom részei az interjúk, közös fogalomértelmezés, gátlásoldó és érzelemkifejezést segítő játékok a drámapedagógia eszközeivel. A tetőpont, megoldás és katarzisz lépései csoportos feladatok megoldása az érzelmi intelligencia eszközeivel, a fiatal meghatározó múltbéli eseményeinek, jelenének és jövőképének ábrázolása, a jövőkép mérőföldköveinek, lehetséges buktatóinak és szükséges állomásainak tudatosítása, majd közös produkció elkészítése és bemutatása.

A tréning általában látványos érzelmi reakciókat vált ki, amelyeket a trénernek kell kezelnie. A képzés eredménye katarziszra épülő változtatás a vezető hozzáállásában, gondolkodásában. Ez nem jól mérhető, KPI-ok növekedésében megtestesülő output, hanem a vezető viselkedésében megjelenő változás, a másik embert megértéssel támogató megközelítés megjelenése.

A projekt folyamata

A Magyar Telekom felhívására beadott ajánlat egyértelmű támogatást kapott a döntéshozóktól. A vezetők meggyőzése után szükség volt a résztvevők bevonására is. Az előkészítés során készült egy kisfilm is a tájékoztató anyag részeként, amely itt megtalálható: <http://youtu.be/TNK0UCAQvaI>

Az üzletvezetők bevonása személyes találkozókkal indult, az értékesítőket ők vonták be. A projektben való részvétel részleteit már online kellett egyeztetni.

Maga a projekt menedzsment előkészítése a tanácsadói oldalról is öt fő munkáját igényelte, három hét alatt 20–25 embernapnyi erőfeszítéssel állt össze a teljes program.

Újszerű megközelítéssel az eddigi gyakorlattól eltérően a képzések valós környezetben a Telekom saját üzleteiben zajlottak. A tréning időszakára az üzletek előre ütemezetten az ügyfelek előzetes és folyamatos tájékoztatása mellett zárva tartottak. Hét tréner összehangolt munkájával hat hét alatt zajlott le a kétnapos tréning, összesen 38 helyszínen.

Az utánkövetés folyamata eltér a két képzési koncepcióban. Az EQ X-press tervezett utánkövetése egy félnapos workshop, amely leginkább önreflexióról fog szólni: hogyan használja a vezető a tanultakat, hogyan dolgozta fel az élményt. Viszont a Game of RelationShift lényege az utókövetésben végzett munka: kéthetente kapnak kihívást az értékesítők, az üzletvezetők pedig értékelik az eredményeiket.

A projekt nagymértékben hozzájárul az igazgatóság 2015-ben kitűzött, alábbi céljainak megvalósításához:

- 50%-kal több idő az értékteremtő tranzakciókra
- 60% növekedés az élményalapú értékesítésben
- 8% növekedés az értékteremtő értékesítésben.

Az első eredmények

A hagyományos utókövetés komoly problémája, hogy az X-SIGHT tapasztalata alapján a tréningezettek 20–25%-a oldja meg a rá kiosztott feladatokat, ha a tréner e-mailben, telefonon, vagy személyesen végzi az utókövetést. Ezzel szemben a Practify felületén az első kihívás eredményessége legalább 50%-os volt, a legjobbak esetében pedig a tréningezettek kétharmada végezte el a feladatot. Csupán a játéknak köszönhetően az értékesítők közel 5000 online transzformációt végeztek el 2 hét leforgása alatt. Tehát közel 5000 ügyfél a jövőben az egyszerűbb, gyorsabb, kényelmesebb és környezetbarát online ügyintézészt választja.

A tréningek egyik nagy tapasztalata, hogy az önállóság és kreativitás további fejlesztésével lehet változtatni a több éves beidegződéseken. A program fokozott proaktivitást igényel a munkatársaktól és vezetőktől egyaránt.

A projekt megvalósítója

Gricser Péter, Üzlethálózat menedzsment igazgató, Magyar Telekom



Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.: „Nyitott műhelyablak”

Közös tanulás a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt-nél

A szervezet bemutatása

A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. mintegy 700 fős szervezet. A gyárat 1826-ban Stingl Vince alapította, melynek részvényeit, és így az irányítást is 1839-ben Farkasházi Fischer Mór vette át, akit második gyáralapítóként tisztelnek a cég dolgozói. Az ő nevéhez fűződik a mai napig tartó luxusporcelán-gyártás meghonosítása, a portfólió kereteinek kialakítása.

Évtizedeken átnyúló kitartó munka, termékfejlesztés és erőfeszítések hatására fejlődött ki a jelenlegi dekor- és formaválaszték. A vevők így több mint 16000 különböző forma, illetve több mint 4000 különféle dekor közül választhatnak - ízlésüknek megfelelő - herendi porcelánt. Az óriási termékválaszték lehetővé teszi, hogy a vevői igényeket a lehető legmagasabb szinten sikerüljön kielégíteni. Az intenzív termékfejlesztés eredményeként munkanaponként átlag két új termék születik a Manufaktúrában.

A herendi porcelán értékét főleg a termékbe fektetett élőmunka, a dolgozók magas szintű képzettsége, szakmaszeretete, a formázás és festés manufakturális jellege adja. A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. saját fenntartású Fischer Mór Porcelánipari Szakiskolájában három porcelánipari szakmában (korongosokat, gipszminta-készítőket, festőket) képez.

A Herendi Porcelánmanufaktúra három kritérium alapján, ami az alkalmazotti létszám, az exportpiacok száma, és a nyereséges működés, mára kétségtelenül a világ legnagyobb porcelánmanufaktúrája. A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. a világ legnagyobb porcelánmanufaktúrájaként, a hagyományok tisztelőjeként és kézműves porcelángyártóként, nyereséges vállalkozásként működik. Az éves árbevétele 2016-ban több mint 4,7 milliárd forint volt.

A Manufaktúra több mint 60 országba szállítja dísz tárgyait, figuráit és szervizkészleteit, amelyek között megtalálhatók standard termékek, de számtalan limitált, és vevői igények alapján készült egyedi termék is van. A nemzetközi értékesítés, és márkaépítés egyik jellemző pillére az exkluzív termékek piaci megjelenése, amely azt jelenti, hogy egyes termékek csak egy-egy országban kaphatók.

Az elmúlt húsz-huszonöt évben a porcelánpiac alapvető változásokon ment át, melynek közvetett és közvetlen hatásai vannak a Manufaktúra működésére is. Egyik legfontosabb piaci jellemző, hogy a keresleti piacból kínálati piac alakult ki. Nagy mennyiségű tömegáru jelent meg a piacon, ami a porcelánnak, mint anyagnak a presztízsét talán csökkentette. A rohanó életünk, a gyorsélettermes kultúra átrendezte az étkezési kultúrát, amelynek közvetlen hatása van a porcelánkeresletre. A megváltozott lakáskultúra szintén kihatással van a porcelánértékesítésre. A fogyasztók értékrendjének változása következtében sok helyettesítő termék jelent meg a piacon: a mives porcelán konkurenciája egy-egy drága óra, luxusutazás stb. További változás, hogy a 2008-2010-es gazdasági válság átrendezte az iparági szereplőket is. Több neves cég megszűnt, átalakult, tulajdonos- és stratégiaváltások következtében esetleg profilt váltott. Ennek következménye, hogy a Herend által képviselt és világszínvonalon művelt kézi készítésű technológia, kézi festés, szinte eltűnt a piacról.

A projekt bemutatása

A Manufaktúra felső vezetése felismerte a világszínvonalú működési folyamatok fontosságát, és azt, hogy a versenyképesség egyik kulcsa, hogy milyen hatékonyan és eredményesen tudják hozzáilleszteni belső folyamataikat a megváltozott piaci körülményekhez. Ennek az illeszthetőségnek a kulcseleme az emberi erőforrás, annak kezelése, fejlesztése, értékeinek elismerése, tudásának átadása a fenntarthatóság igénye miatt.

Az új piaci kihívásoknak való megfelelés új vezetőket igényel. A megújulás itt részben személyi változásokat, és részben a meglévő személyek változását jelenti. Mindkettő kapcsolódik a HR feladatokhoz. Az „új férfi” itt a XXI. század követelményeihez igazodó gondolkodásmódot, elhivatottságot, lojalitást és szakértelmet jelent. Minden eddiginél hangsúlyosabb a csapatmunka, a tudásmegosztás, az utánpótlás nevelés és tehetséggondozás, melyeket az együtt gondolkodás és az akadály- és erőszakmentes kommunikáció támogat.

Régóta dédelgetett álma volt a projekt kidolgozójának, hogy a vezető munkatársait közelebb hozza a menedzsmenttudományokhoz, és megszerettesse velük mindazokat a praktikus gyakorlatorientált elméleteket, amelyek hasznukra válhatnak a hétköznapijaikban. Az volt az elképzelés, hogy a Harvard Business Review magyar kiadásából minden hónap első hétfőjén kiosztanak közel 30 embernek egy szakmai cikket, amire van egy hetük, hogy elolvassák, felkészüljenek belőle, majd a rákövetkező héten közösen megbeszélik. Mindenki elmondhatta a cikkel kapcsolatos véleményét, és herendi párhuzamokat vonhat. Bebizonyosodott, hogy működik a dolog. Így minden hónapban feldolgoztak egy cikket 2013-ban.

Az előző évi sikereket meglovagolva 2014-re kicsit továbbfejlesztették a belső képzési, tudásátadási rendszerüket, célozva ezzel a tehetségnevelés és bizalmi kultúra építését.

2014-ben belső továbbképzésként negyedévente egy-egy szakmai napot szerveztek minden negyedév második hónapjának második szerdáján, ahol kijelölt kollégák kijelölt témából készültek fel és tartottak továbbképzést a többi vezető kollégának. Ez a módszer komoly tudásmegosztást, közös fejlődést, együttgondolkodást eredményezett.

2015-re teljesedett ki mindaz egy egységes egésszé, amelyet a projekt elindítója korábban elképzelt. Ebben az évben a kollégák hathatós, lelkes támogatása és részvétele mellett a cél az volt, hogy egy központi gondolatra, egy ideológiára fűzzék fel az éves tudatosítási programjukat, amelyet „Nyitott műhelyablak” szlogennel hirdettek meg.

A „Nyitott műhelyablak” koncepció átvitt értelemben a megismerést és a megismertetést is szimbolizálja a kölcsönös tudásmegosztást célozva. Cél volt, hogy minél több műhelyen kívüli ismeretet hozzanak be műhelyeikbe, tudásszerzés céljából kitekintsenek a világra, és minél jobban megismertessék műhelymunkájukat, értékeiket a műhelyen kívüli világgal: egymással, és bizonyos mértékben a külvilággal is. Céljuk a tudásmegosztás best practice (legjobb gyakorlat) építés. A jelzett program keretében 2015-ben 12 programot terveztek és valósítottak meg:

1. Szakmai cikkek feldolgozása havi rendszerességgel a Vezetéstudomány című folyóiratból. A megelőző években a Harvard Business Review-ből dolgoztak fel cikkeket. A folyóiratváltás egyik fő oka, hogy így hazai témájú cikkeket olvasnak magyar szerzők tollából, tisztelve munkájuk előtt és meg tudják teremteni a szakmai napokkal kapcsolatos szinergiát.
2. Negyedévente megrendezendő szakmai napok belső előadó és a feldolgozott szakmai cikkekhez kapcsolódó külső előadó, a cikkek íróinak bevonásával.
3. Két saját szervezésű szakmai gyárlátogatás a művezetők részére más termelővállalatoknál tudásszerzés, és tudásfejlesztés céllal.
4. Áthallgatás a hétfői fehéráru-gyártás és készáru-gyártás megbeszéléseken. Minden héten rotációs logikával részt vett egy készárus művezető a fehéráru-megbeszélésen, és egy fehérárus művezető a készáru-megbeszélésen. Ez segített a tudásmegosztásban, együttgondolkodásban, mások megismerésében és megértésében.

5. Shadow management technika alkalmazása. Tervezett módon minden művezető eltöltött egy munkanapot a másik üzemrész egy kiválasztott művezetőjével, hogy jobban belelásson a másik üzemrész tevékenységébe. Ez azt jelenti, hogy egy adott napon pl. egy készáru művezető egy teljes munkanapon keresztül „árnyékként kísért” egy fehéráru művezetőt, illetve egy fehérárus művezető egy készárus művezetőt. Nagyon fontos eleme a fejlődésnek az olyan jellegű tudás átadása, mely csak személyes tapasztalatokon keresztül adható át (tacit tudás).
6. Strukturált megbeszélési rendszer havi, heti és napi bontásban.
7. A 2014-ben elkezdett egyéni célok rendszerének továbbvitele.
8. Külföldi tanulmányutak beruházással és szakmai vásárokkal kapcsolatban.
9. Szakmai konferenciákon való részvétel résztvevőként és előadóként is.
10. Szakmai szervezetekkel való szorosabb kapcsolattartás (gyárlátogatások, benchmarking).
11. Nyári-gyakorlatos program megszervezése.
12. Bekapcsolódás a felsőoktatási intézmények duális képzésébe.

A programokhoz kapcsolódott még, hogy 2015-re a mindennapjaik jobbá tétele érdekében igyekeztek Mike Schraeder a Troy University in Alabama, USA, professzorának ajánlásait megvalósítani, amelyek így szólnak:

1. Connect by disconnecting;
2. Find something to laugh about every day;
3. Do something unexpected;
4. Be more grateful.

Az eredmények felhasználása

A projekt eredményessége nehezen fogalmazható meg konkrét számokban. Ez igaz minden HR területen elvégzett innovatív munkára. Az eredmények először közvetve jelentkeznek, később közvetlenül is mérhetők. Közvetett módon természetesen megfigyelhető volt a projekt eredményessége, hiszen a Manufaktúra teljesítménye, pénzügyi és termelési mutatói kiváló eredményekről szóltak. A befektetett munkának ez is a gyümölcse.

A nehezen számszerűsíthető hatások, melyeket mindenki érzett a hétköznapiakban, elsősorban a bizalomra épülő szervezeti kultúra, a munkatársak személyes fejlődése és az egymásra figyelés, a tudásmegosztás jellemzőin keresztül voltak tetten érhetők, mint pl.:

- 1 javuló belső kommunikáció;
- 2 őszinte, tényfeltáró megbeszélések;
- 3 egymás jobb megismerése;
- 4 elszemélytelenedés megakadályozása;
- 5 egymás munkájának nagyobb tisztelete;
- 6 mélyebb technológiaismeret a más területek megismerése révén;
- 7 ok-okozati összefüggések jobb megértése;
- 8 személyes fejlődés;
- 9 mélyebb önismeret;
- 10 egyéni produktivitás javulása;
- 11 csökkenő átfutási idők;
- 12 javuló kiszállítási mutatók stb.

A projekt partnerei

- Projektszponzor és ötletadó menedzser: Dr. Ködmön István, termelési igazgató, címzetes egyetemi docens
- Csapattagok: Évente 30 közép és alsósintű vezető

Az esettanulmányhoz felhasznált szakirodalom

1. Pulinka A. (2015): Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete. Vezetéstudomány 5. szám. pp. 34-44.
2. <http://emeraldgroupublishing.com/promo/work.htm>

Dolgozói elégedettség, egészség, jóllét

HBO Holding Zrt.: HÍDember projekt

Szervezeti háttér

Funkcionális szervezeti felépítésről beszélhetünk az HBO Holding Zrt. esetében, annyi érdekességgel, hogy bár az Európai Központ Budapesten van, néhány fő funkció az Egyesült Királyságban, illetve Csehországban. Az európai központon kívül a régió országaiban, értékesítés, pénzügy és marketing részlegek találhatóak.

A jelenlegi HR-szervezet a cégen belül az elmúlt hét évben az adminisztratív kiszolgáló szerepből átalakult és ma már stratégiai partnerként működik, ezzel is segítve a vezetőket és a cég munkatársait. A HR-osztály ellátja az általános létszám és ehhez kapcsolódó munkaerőköltség-tervezést, a Humán Erőforrás adminisztratív feladatokat, kiválasztás-toborzást, illetve ezen felül coachinggal, képzésekkel, workshopokkal támogatja a napi szintű munkát. Ezzel nagymértékben növelve a motiváltságot, elkötelezettséget. Elősegíti a kommunikáció áramlását is. Ezek mellett még nagy hangsúlyt fektet a dolgozók egészségesebb és sportosabb életére. Fontosnak tartja a “work-life” egyensúly megteremtését a dolgozók számára.

Előzmények

Az HBO vezetői és HR-szervezete fontos célként jelölte meg, hogy szeretnék jobba, kellemesebbé tenni azt a helyet, ahol annyi időt töltenek el. Az elmúlt években sokat tettek azért, hogy az emberek boldogan és elégedetten dolgozzanak az HBO irodáiban, hiszen így a munkájuk is eredményesebb.

Aztán lassan azt vették észre, hogy mindaz, amit a cég teljes mértékben piaci normákon felül nyújt, kezd természetessé válni, kezd kialakulni a „nekem jár” felfogás. Azt vették észre, hogy a dolgozók már nem értékelik mindazt a jót, amit a cég nyújt. Ennek következménye: motivátlanság, pletyka, amely rontja a hangulatot és a munka minőségének rovására megy.

Úgy gondolták, ha a dolgozók azt érzik, hogy számít a véleményük, sőt a megoldásokat ők maguk találják ki és valósítják meg, akkor a motiváltságuk is tovább tart.

Szerencsés helyzet volt, hogy éppen akkoriban ért véget az Év dolgozója szavazás, aminek eredményeképpen majdnem minden osztályból került egy-egy ember az élmezőnybe. A HR szervezet kiválasztott 12 embert a 12 osztályból, akik a szavazás alapján is hangadók, vagy legalábbis a kollégák által elismert embereknek minősülnek. Egyeztetve a vezetőikkel egy



workshopot szerveztek nekik.

A workshopon elmondták a résztvevőknek, hogy az ő segítségüket kérik egy közös ötletelésre, hogy meghatározzák azokat a területeket, amelyek fejlesztésével még jobb munkahellyé válhat az HBO. A workshop-ot a World Café módszertannal bonyolították le. Ez biztosított egy nagyon laza, barátságos és kreativitásra ösztönző légkört. A csapatból négy, háromfős ötletgyárat alakítottak és megkérték őket, hogy ötleteiket, javaslataikat írják le.



Rengeteg téma és terület merült fel, amit csoportosítottak, majd priorizáltak annak alapján, hogy szerintük mik a leghangsúlyosabbak. Amikor már mindenki teljesen magáénak érezte a témaköröket, a HR-szervezet felajánlotta hogy biztosítja az összes erőforrást, amire szükség van és javasolta, hogy ők maguk valósítsák meg a felvázolt ötleteket. Ettől még inkább növekedett a lelkesedés és immár elkezdték a projektek konkrét megvalósítását megtervezni.

Projektek, ötletek

A projektek, ötletek az alábbi főbb kategóriák mentén alakultak ki.

Kommunikáció

Belső Intranetes rendszerrel kapcsolatos projektek:

HBO APRÓ: adok-veszek blokk, ahol emberek adhatnak, vehetnek, ajánlhatnak és kereshetnek is hétköznapi dolgokat, szakembereket.

ESEMÉNYKEZELÉS AZ INTRÁN: elősegíti a tervezést, kommunikációt és a regisztrációt, azáltal, hogy egy naptárban egy évre előre fel vannak tüntetve a céges rendezvények.

HBO CHAT: gyorsítja a kommunikációt, hatékonyabbá teszi a munkavégzést oly módon, hogy nem kell telefonon, vagy személyesen keresni az embert, hanem egy élő chatben azonnal lehet reagálni a megkeresésekre, amit a mai Y- és Z-generáció előszeretettel használ.

MOBIL INTRANET: mobil telefonon és tableten is elérhető legyen az Intranet, abban az esetben, ha valaki nem tartózkodik az irodában, akkor is megkapja a híreket, hozzáférhetővé váljanak számára a szabályzatok, irányelvek.

KULTURÁLIS BLOKK: olyan rész, ahol hírek jelennek meg a premierekről, illetve egyéb kulturális programokat lehet ajánlani, szervezni egymásnak.

OFFICE MAP: Lehetővé teszi az embereknek, hogy könnyen megtalálják egymást, a térképre rákattintva megtudják, ki hol ül, akár régiós szinten is.

GYIK: a többször felmerülő kérdésekre adott válaszok, segítik a belső kommunikációt a szabályzatok, szokások egységes elterjedését, időt spórolva meg a kiszolgáló osztályoknak.

Iroda

Irodában lévő tárgyi eszközök és szolgáltatások fejlesztése

KÜLTÉRI FEDETT BIKIKLITÁROLÓ kialakítása: néhány céges biciklivel, amit napközben a kollégák használhatnak.

KÜLTÉRI TÁRGYALÓ kialakítása: jó idő esetén a belső kertben is tarthatóak lennének a meetingek, továbbá a szűkös tárgyaló kapacitást ezzel lehetne bővíteni, olcsón és gyorsan.

Néhány apró konyhai felszerelés beszerzése.

Közösségi élet

Cél a csapat összehozása.

ÁLLATKERTI CÉGES BELÉPŐ beszerzése, családosoK támogatása az elsődleges cél, viszonylag nem nagy anyagi ráfordítással egy éves szintű belépőt vásároltunk, ami napi szinten akár egy 5 fős család belépését is biztosítja a kollégák számára.

KÖZÖS REGGELIK szervezése: időszakosan 2–2 részleg együtt reggelizik, ahol az ételről saját maguk gondoskodnak, és a reggeli egy kötetlen beszélgetést teremt, ahol még jobban megismerhetik egymást és aktuális munkájukat.

FŐZŐ NAP: ahol minden hónapban más osztály vendégeli meg a cég összes dolgozóját, és ebédet készít számukra, az HBO konyhájában, vagy jó idő esetén a kertben.

CSALÁDI NAP: ahova szeretettel várják a kollégákat családtagjakkal, hogy így is közelebb kerüljenek egymáshoz, és jobban megismerjék egymást.

Jótekonyság és társadalmi felelősségvállalás

KOSÁRLABDA KUPA: ahol cégek indítanak kosárcsapatot és a nevezési díjjal adakoznak értelmileg sérült gyerekek nyaralására.

ÁLLATMENHELY felújítása: ahol a Szentendrei Árvácska állatmenhelyet újítták fel, festettek, kerítést építettek, kennelt készítettek a kutyaKnak és cicáknak.

ISKOLA felújítás: először a Pilisben lévő hátrányos helyzetű gyerekek iskolájában építettek kertet, újítták fel a tornatermet és tették színesebbé a folyósokat. Másodszor a budaörsi ÁLTALÁNOS ISKOLA iskolai sportpályáját és a külső festését végezték el.

ÉLELMISZERGYŰJTÉS rászorultaknak: aminek eredménye egy szoros együttműködés az Élelmiszerbankkal, ahova havonta gyűjtenek cégen belül élelmiszert, illetve segítenek az eljuttatásban is évente egyszer.

KÉTTÉ ALAPÍTVÁNY anyagi támogatása: az Alapítvány segíti az állami gondozásból kikerülő gyerekek társadalmi integrációját.

Sport és egészség

A céges sportnap mellett, bevezettek 4 másik kisebb fakultatív sportversenyt, ami megrendezésre kerül minden évben, ezek a ping-pong, csocsó, tollas, darts házbajnokságok. A fitness teremben korábban is meglévő jóga órát kibővítették egy gerinctornával és 2 kettlebell órával hetente. Továbbá havi egyszeri irodai masszázs is bevezetésre került. A sport és egészségfejlesztés terén nyújtott teljesítményével az HBO 2014-ben elnyerte a Legfittebb munkahely díjat. A HÍDemberes projekt eredménye, hogy rendszeresen FIT DAY-t rendeznek, és a cég benevezett a Fut a cég rendezvénysorozatba.

Eredmények

A résztvevők saját maguk fogalmazták meg, hogy ez egy olyan kezdeményezés, ahol nem felülről jön az utasítás, hanem „kis emberek szólhatnak bele a cég mindennapjaiba”. A HR-szakterület 12 teljesen eltökélt társat kapott céljai megvalósításához, akik örültek, hogy megismerték egymást. Tettre készek voltak. Szívesen segítettek, nem extra munkának tartották a problémák megoldását, hanem hittek abban, hogy amit ők meg tudnak csinálni, az jó lesz. Örültek, hogy beleszólhatnak a cég mindennapjaiba, és hogy ehhez lehetőségük van akár más kollégákat is bevonni.

A projekt abszolút tanulsága, hogy az embereket bevonva sokkal hatékonyabbak vagyunk. Amennyiben figyelünk a kollégák véleményeire, teret adunk a kreatitásuknak és lehetőséget biztosítunk arra, hogy saját maguk fejlesszék a munkahelyüket, egyre elkötelezettebbé és lojálisabbá válnak. A Humán Erőforrás osztály szempontjából fontos következtetés, hogy nem nekünk kell mindig a megoldásokat keresni, hanem elég mentorálni, támogatni a többieket és lehetőségeket biztosítani, hogy megnyilvánuljanak, alkossanak.

A projekt megvalósítói

Sipos Anikó, Vice President of Human Resource for HBO Europe

Kardos Roland, Senior Company Trainer



Testszenzoros shadowing-ra épülő tehetségfejlesztés

fenntartható teljesítmény – stressz és regeneráció – elkötelezettség

A szervezetek bemutatása

Az E.ON Hungária Zrt. Magyarország vezető energiaszolgáltatója. Áramhálózati társaságai a Dunántúlon és a Tiszántúlon szolgáltatnak villamos energiát, gázhálózati társaságai a Dunántúlon működnek. A cégcsoport közel két és félmillió ügyfelet lát el villamos energiával, és több mint fél millió ügyfeléhez juttatja el a gázt 15 megyében. A cégcsoport e mellett számos, 100 MW alatti, korszerű és környezetkímélő erőművet is működtet az országban. A vállalat jelentős szereplője a hazai hő piacnak is, számos város és vállalat hőszolgáltatójaként és partnereként.

Az E.ON 1995 óta van jelen Magyarországon jogelődjein keresztül, 2000 óta pedig E.ON néven az E.ON Hungária Zrt. fogja össze tulajdonosként az E.ON tevékenységét Magyarországon, többek között az áram-nagykereskedés terén, valamint az áram- és gáz végfelhasználók felé való szolgáltatásban. A vállalat a hazai energiaszektor privatizációja során részesedést szerzett három áramszolgáltató társaságban, a Dél-dunántúli-, a Tiszántúli- és az Észak-dunántúli Áramszolgáltatóban, továbbá a gázszolgáltatók közül a Közép-dunántúli, majd a Dél-dunántúli Gázszolgáltatóban.

Az EU direktíváknak megfelelően, valamint az energiapiac teljes megnyitására és a piaci versenyre készülve az E.ON Hungária csoport tevékenységét és szervezeti struktúráját a jövő piaci környezetéhez és követelményeihez igazítottan átalakította. A stratégiai feladatok megtartása mellett a cégcsoport tevékenységét új társaságokba szervezte át, melyek a csoport operatív feladatait látják el. A cégstruktúra modernizálásával megteremtődtek a hatékonyabb és magasabb minőségű szolgáltatások kialakításának alapfeltételei. Az E.ON Hungária Zrt. a továbbiakban társasági tevékenységének további összehangolását, a minőségi szolgáltatás feltételeinek megteremtését tekinti fő feladatának.

A vállalat az E.ON Hungária csoporton belül Karrierprogramot működtet, a program célja a tehetséges kollégák azonosítása, fejlesztése és így a vállalaton belüli folyamatos utánpótlás biztosítása.

A Karrierprogramon belül két szintet különböztetünk meg:

- Executive szintű potenciálok (Talent Development Program=TDP)
- Executive szint alatti potenciálok (Helyi Karrierprogram)

A projektben a célcsoport a Talent Development Program tagjai, azaz az Executive szintű potenciálok.

A Fusion Vital 2011-ben azzal a céllal jött létre, hogy a vezetői coaching folyamatot olyan eszközzel támogassa, amely objektív módon diagnosztizálja a résztvevő mindennapjait. Hamar kiderült, hogy a technológia sokrétűbb annál, hogy erre az egy tevékenységre szűkítsék le, így immár közel 30 szakértővel nemcsak vezetőknek, hanem életükön változtatni vágyó magánembereknek is segítenek megtenni az első lépéseket a változás útján. Elindították sporttámogató tevékenységüket, és több olyan terméket fejlesztettek ki vállalatoknak, amely valós adatokon alapuló célzott egyéni-, szervezet-, és folyamatfejlesztést tesz lehetővé. Céljuk, hogy a szubjektív módszereket felváltsák az objektív mérések, a diagnosztikával és az eredmények értékelésével ne záruljon le semmilyen folyamat, hanem kezdődjön el a tényekre alapozott érdemi munka.

A projekt bemutatása

A stressz, a gyorsuló üzletvitel miatti kihívások, a növekvő vezetői felelősség és az egyre gyarapodó feladatok nehezé teszik az igazán hatékony vezetői támogatási formák megtalálását. Ráadásul a vezetői képzésekre, fejlesztésekre jobbra a munkaidőben kerül sor, így a vezetők munkával töltött ideje még inkább beszűkül, elmaradt feladataikat sokszor szabadidejük terhére pótolják, ami tovább növelheti leterheltségüket, ezért fordult a projektvezetők figyelme a shadowing-ot támogató megoldások felé. A technológiai fejlődés lehetővé teszi, hogy a korábban költséges shadowing-ot felváltsák a különféle testszenzorok által kínált lehetőségek.

A Fusion Vital az új technológia vívmányait felhasználva egyedülállóan hatékony, személyre szabott és újszerű megoldást kínált az önismereti tudás növelésére, a teljesítmény és a vitalitás egyéni jellemzőinek megismertetésén keresztül. A szenzoros mérések alkalmazása a HR-fejlesztésben egészen új lehetőségeket teremt az üzleti környezetben, hiszen döntéstámogató szerepe mellett egyaránt támogatja a fenntartható teljesítményt a mindennapi munkában és a

regenerációs képesség javítását a szabadidőben, ezzel pedig gyakorlati szinten járul hozzá a munka-magánélet egyensúly és az egészséges munkakultúra megteremtéséhez.

A szenzoros mérések célja az egyéni stressz-mintázatok megismertetése, a regenerációs képesség mérhetővé tétele, a személyes energiák, az egészségmegőrzéssel és a vitalitással teljes életvitel megteremtése. Ez az ismeretanyag azért jelent gyakorlati segítséget a terhelt vezetői kör számára, mert a mérések lehetővé teszik, hogy megtudják, hogyan reagál a szervezetük a szokványos kihívásokra – akár egy-egy esemény szintjén is (tárgyalás, találkozók, feladatok stb.). Ezért ez a megoldás azt a HR-törekvést támogatja, hogy egy eszközzel akár komplex kihívásokra is egyszerűen megfogalmazott választ lehessen adni.

A vállalat azért döntött a Karrierprogram vezetőinek Fusion Vital testszenzoros mérésre épülő fejlesztése mellett, mert a kínált megoldás minden fontos fenti feltételnek megfelelt (újszerűség, objektivitás, önreflexiós kritériumok), továbbá mert nem pusztán a munkával töltött időszakkal dolgozhattak, hanem a résztvevők teljes életviteli képet láthattak (szabadidőt, sportot és az alvást is beleértve). Az sem volt elhanyagolható érv, hogy a mérésben való részvétel nem igényelt extra erőforrást az amúgy is túlterhelt vezetők részéről, hanem a szokványos munkanapjaik mellett is kivitelezhető volt.

A projekt ütemezése az alábbiak szerint zajlott:

- 2015. Q1: fejlesztési eszköz kiválasztása, folyamat kialakítása
- 2015. Q2: mérések és egyéni visszajelzés, egyéni munka kezdete
- 2015. Q3: egyéni munka támogatóval (coach)
- 2015. Q3 vége: visszamérés és eredmények publikálása nagyobb körben
- 2015. Q4: fenntarthatóságra és tapasztalatok megosztására vonatkozó akciók

A vállalat előzetesen csoportos tájékoztatót tartott a Fusion Vital-lal közösen. A résztvevő vezetők egy 60 perces kick-off alkalmon vettek részt, amelyen felkészítették őket a szenzorral támogatott mérési program lépéseire és az ezzel kapcsolatos teendőikre is, megmutatták nekik a várható eredménytermékeket is, így a résztvevők előre láthatták, hogy a fenntartható teljesítmény, a stressz-menedzsment, a reziliencia-képesség és a munka-magánélet egyensúly megteremtésében gyakorlati támogatást fognak kapni a program befejeztével. Ezen az alkalmon lehetett kérdéseket is feltenni, illetve a projektvezetők deklarálták a programban való részvétel önkéntességét, a személyes adatok maximális védelmét és lehetőséget adtak az anonim részvételre. A kick-off alkalom során megtervezték a mérések ütemezését és a résztvevők

megkapták a testszenzor készülékeket is. Ezt követően egyéni beszélgetéseket folytattak a résztvevőkkel igény szerint.

A részvétel önkéntes volt, mindenki maga dönthetett arról, hogy elkezdi-e a programot. Egy vezető kivételével, aki más jellegű fejlesztést vett igénybe, mindenki kifejezte szándékát, így végül 12 vezetővel indult el a Fusion Vital Program.

A programba bevont erőforrások a következők voltak:

- Tehetségmenedzsmenttel, munkáltatói márkaépítéssel és executive témákkal foglalkozó E.ON HR-szakértő, mint projektgazda
- Fusion Vital szakembere, aki a mérést végzi és visszajelzést ad az eredményről
- Coach, aki a személyre szabott fejlődésen dolgozik velük
- Talent vezetők

Az eredmények felhasználása

A mérés kiértékelése során 8–10 oldalas személyes eredményeket tartalmazó riportok készültek vizuális formában egyéni feldolgozásra, szakértői segítséggel értelmezve (általánosan, ill. külön f2f formában is), majd az összesített anonim eredmények csoportos feldolgozása workshop keretében történt.

Az eredmények tartalmaznak napi stressz-feltöltődés profilokat, munka- és szabadidő alatti stressz terhelés elemzést, edzés-hatásvizsgálatot, napi kalóriefogyasztási adatokat, lépésszám- és éjszakai alvásminőség-analitikákat, személyes teljesítőképesség-elemzést, amely a naplóbejegyzésekkel gazdagítva nagyon értékes és újszerű önismereti tudásanyagot jelentett.

Egy-egy vezető az eredmények láttán kezdeményezett üzleti-, ill. life coaching folyamatot vezetői fejlődése támogatására, vagy privát életvitelt jellemző dilemmái feloldására.

Az egyik vezető egy héten belül megosztotta személyes eredményeit felettesével, aminek eredményeképpen új munkarendet vezettek be – a változás a munkautemezés átalakítását célozza, hogy az illető hosszú távú teljesítőképessége megmaradhasson (a mostani munkarendnek kimutatható egészségügyi kockázatai voltak). Ugyancsak nála objektíven látszódtott a munkahelyi masszázs támogató hatása, amelyet tudatosan fog alkalmazni a jövőben.

Két vezető számára karriermenedzsment szempontból volt jelentősége a méréseknek: látszódik, hogy melyik munkafeladat/felelősség okoz feltöltődést számukra még különösen erős terhelési időszakokban is. A mérés megerősítette a karrierlépéseik, illetve továbbképzésük jövőbeli irányát, amelyet így nem csak érzéseik alapján, hanem objektív eredményekre építve tudnak fejleszteni, ugyancsak itt találtuk a jeleket a munkában jelentkező flow-élményeknek.

Az egyik résztvevő átalakítja vezetői munkastílusát: a meetingek hosszának rövidítésével, delegálással, sétáló megbeszélések bevezetésével, rotációs értekezletkultúra bevezetésével, rendszeres lépcsőzéssel a napközbeni mozgást (10 perc alatti érték!) és a stressz-terhelés megtörését, az épületen belüli mozgással pedig egyben a vezetők láthatóságának, elérhetőségének kulturális üzenetét is szeretné erősíteni.

Két vezető az eredmények alapján gyökeresen átalakította napi fizikai aktivitását a napközbeni mozgások, napi fizikai terhelések tervezését előtérbe helyezve: 5–10 perces szüneteket tartanak napközben, gyalog vagy kerékpárral járnak munkába bizonyos napokon, lépcsőznek lift helyett, tudatosan iktatják be az edzéseket, hogy ellenállóbbak legyenek a stresszel kapcsolatban, amely jelenleg dominálja a munkanapjaikat.

Négy vezető esetében, akik kimutathatóan a túlságosan intenzív edzés munkakockázatait viselték, szükség volt az egyéni edzésterhelésük áttervezésére, a szabadidős mozgásformák újraépítésére. Az egyéni képességeknek megfelelő edzésformák megtalálása kulcsfontosságú a sérülések megelőzése és a hosszú távú szellemi és fizikai fittség megteremtése szempontjából. Ketten megerősödtek a maraton futási céljaikban a mérés hatására.

Egy vezetőnél látszódik, hogy a coaching típusú vezetői kultúra megteremtésének mekkora jelentősége van a vezetői eszköztárban – ezeknek az élményeknek nem csak mentális, hanem fizikai töltődési hatásai is vannak, azaz akár coach, akár coachee szerepben van az illető, az kimutathatóan regenerációt szolgál nála.

A projekt partnerei

Pusztai Izabella tehetségmenedzsmenttel, munkáltatói márkaépítéssel és executive témákkal foglalkozik az E.ON Hungária csoporton belül.

Vada Gergely a Fusion Vital Program alapítója, executive coach, címzetes egyetemi docens.

Lexmark: Egészségnap



A szervezet bemutatása

A szervezet a Lexmark International Technology Hungaria Kft., melynek magyarországi létszáma 390 fő a pályázat beadásának időpontjában (2015. 09. 04.). A vállalat a szolgáltató szektorba tartozik. Szervezeti felépítését tekintve az Amerikai Lexmark International Inc. EMEA (Európa, Közel-Kelet és Afrika) régiójának szolgáltató központja.

A Lexmark nemzetközi technológiai vállalat, amely 1991 óta vezető szerepet tölt be az olyan képalkotási és kimeneti megoldások készítése terén, amelyek révén az emberek és szervezetek fejleszthetik a folyamataikat, miközben csökkentik a költségeket. Ahogy a világ egyre digitálisabbá és behálózottabbá válik, a Lexmark díjnyertes képalkotási és kimeneti technológiája is folyamatosan fejlődik.

A Lexmark Int. Inc. több mint 170 országban értékesíti termékeit és szolgáltatásait és a technológiai ipar számos piacelemző cége elismeri a világszerte betöltött vezető szerepét. Emellett 2010 óta több stratégiai szoftvercéget is felvásárolt, ezáltal innovatív szoftveres megoldásokkal egészítette ki a vállalat kínálatát.

A szervezet ma számos feltörekvő piacon vesz részt a versenyben, köztük a felügyelt nyomtatási szolgáltatások (MPS), az intelligens rögzítés, a vállalati tartalomkezelés, az egészségügyi iparban történő tartalomkezelés, a pénzügyi folyamatok kezelése és a vállalaton belüli keresés területén. Mindegyik megoldásuk célja az, hogy a Lexmark ügyfelei összeköthessék alkalmazottaikat a legfontosabb információval abban a pillanatban, amikor ez éppen szükséges.

A társadalmi felelősségvállalás

A vállalat a tevékenységeit úgy végzi, hogy azok egy jobb világot teremtsenek. Ezt úgy valósítja meg, hogy odafigyel az emberekre, a bolygóra, valamint azokra a közösségekre, amelyekben élnek és dolgoznak. Miközben elsődleges számukra a fenntarthatósággal kapcsolatos bevált eljárások alkalmazása, a Lexmark globális vállalati társadalmi felelősségvállalás iránti törekvései, a gazdasági, környezetvédelmi és szociális kérdések közös megoldására irányul.

Az ilyen irányelvek iránti tiszteletükről számot adnak saját szervezetükön belül és partnereikkel kialakított kapcsolataikban is. Elkötelezettségüket azzal is kiterjesztik, hogy olyan megoldásokat fejlesztenek ki, amelyek segítségével ügyfelek elérhetik saját fenntarthatósági céljaikat.

Hogyan érik el mindezt? Azzal, hogy jól ismerik az iparágat és hallgatnak az ügyfelekre. Kiterjedt iparági tapasztalataikat és technológiai tudásukat arra használják fel, hogy elemezzék a szükségleteket és olyan személyre szabott megoldásokat hozzanak létre, amelyek révén magasan megfelelhettek ügyfelek elvárásainak, fokozhatják a pénzügyi teljesítményt, illetve elősegíthetik a jövőbeni rugalmasságot.

A HR-szervezet

A HR-szervezet jellemzője, hogy a klasszikusnak mondott HR-feladatok, két HR Business Partner, egy recruiter, az irodavezető és adminisztrációs, recepciós munkatársak között oszlanak meg.

Meg kell említeni, hogy van a vállalatnak egy közreműködő szervezete, a WorkLife Company Kft. Az ő ötletük volt egy olyan koncepció, amely illeszkedett a vállalat CSR-stratégiájába, ahol az egyik alappillér a dolgozók egészségének megőrzése, és az egészségtudatos életmód támogatása.

Az előzmények

A Lexmark International Technology Hungaria Kft., több éve, önkéntesek által sikeresen működtet sportklubokat: labdarúgó, röplabda, tenisz, futás sportágak tekintetében, melyeket sportcsarnokok bérletével, bajnokságokba, versenyekbe való benevezéssel, sportfelszerelések biztosításával támogat. Népszerű a munkatársak körében a gyümölcsnap, amikor a vállalat a dolgozóit gyümölcsökkel vendégeli meg.

Maga az Egészségnap elgondolása azért került előtérbe, mivel a vállalat egy hatékonyabb, új, kevés szervezést igénylő, kézzelfoghatóbb, valamint „nyer-nyer” alapon rendezett programot akart megvalósítani. Amely hozzájárul a dolgozók egészségének megőrzéséhez, közérzetük javításához. További fontos szempont volt, hogy maga a megvalósítás ne járjon túl sok plusz költséggel. (Az Egészségnapot negyedévente rendezik meg.)

2012 óta, minden hónap végén egyszer, a dolgozók, saját költségükön igénybe vehettek a vállalaton belül masszázs-szolgáltatást, amelyet a WorkLife Company Kft. biztosított. Mivel

ez egy bevált folyamat, így nem okozott nehézséget egy szűrőprogram saját finanszírozásban, avagy cafeteriával történő megoldásával való bevezetése sem. Ezután már lehetett tervezni a teljes egészséghét megszervezését, plusz pénzek elkülönítése nélkül.

A projekt bemutatása és lépései

Előkészületek: A vállalat az Egészséghét programját a szolgáltatóval együtt alakította ki. Az on-line időpontfoglaló felületet már a masszázsok előjegyzésénél eleve alkalmazták, így ennek dolgozók általi használata nem ütközött nehézségekbe. Így, ugyanazon a felületen megjelentek az Egészséghét programjai is. A szervezők feladata az volt, hogy ellenőrizzék a tájékoztatókat, és a szolgáltatások neveit, valamint egyoldalas ismertetőket függeszsenek ki az iroda több pontján, felhívva a figyelmet az Egészséghétre.

Megvalósítás

A tényleges program a terv szerint valósult meg.

1. nap: Vértétel (2 perc/fő)

Előadás: „Az okos bélrendszer és a stressz” (60 perc)

EIS-vizsgálat (20 perc/fő) (*EIS= Electro Interstitialis Scan: A vizsgálat a teljes szervezetet képezi le funkcionális szinten, tehát az aktuális működést mutatja, nem a morfológiát, mint a képalkotó eljárások. A teljes test egyidejű, non-invasive vizsgálata, amely gyors, hiszen a probléma eredetének keresése során, a beépített kockázatelemző rendszer javaslatai alapján szűkíthető a vizsgálandó területek száma.)

2. nap: Manuál terápiás vizsgálat (20 perc/fő)

Előadás: „Aromaterápia a gyakorlatban” (60 perc)

Aromaterápiás tanácsadás (20 perc/fő)

3. nap: Szív- és érrendszer szűrővizsgálat (20 perc/fő)

Dohányzás-, tüdő-szűrővizsgálat (20 perc/fő)

A pályázat céljai

A pályázat célja, hogy a Lexmarkon belüli változásokat kommunikálják a munkavállalóknak, a munkakeresőknek, vásárlóiknak/partnereiknek. Így hatással legyenek a többi munkaadóra.

Hiszen a munkatársak egészségtudatos életmódjának támogatása jó befektetés, kevés ráfordítással, ám ötletekkel, a dolgozók igényeire való odafigyeléssel, valamint kreatív programokkal ez megvalósítható.

Eredmények

A programon 142 fő vett részt, akik vagy az előadásokat hallgatták meg, és/vagy szűrően is részt vettek. A visszajelzések alapján a programot a dolgozók sikeresnek ítélték, mert úgy érezték, hogy tettek valamit egészségük megőrzése érdekében. Azonban, az is előfordult, hogy néhány dolgozónál, a szűrések során derültek ki régóta fennálló problémák, melyek kezelését el kellett kezdeni. A programot a továbbiakban negyedévente megismétli a vállalat, más-más tartalmakkal kiegészítve.

Tapasztalatok

A dolgozóknak megvan az igény az ilyen jellegű szűrővizsgálatokra, hiszen az egészségtudatos életmód egyre inkább előtérbe kerül. Ugyanakkor, nem mindig jut idő a megelőzésre, szűrésekre. Ezzel a programmal a vállalat megteremtette dolgozói számára a lehetőséget, így időt, pénzt, várakozást takarítanak meg és nem utolsósorban egészségfejlesztő szolgáltatásokat kapnak.

Továbbfejlesztés, utánkövetés

Az Egészség hét hosszú távon is fenntartható program, hiszen nem igényel plusz idő- és pénzráfordítást. A vezetőség is elköteleződött a törekvés iránt. Tehát, minden negyedévben változó programkínálattal megrendezi a vállalat az Egészség hetet. Figyelembe veszik a dolgozói igényeket és a visszajelzések alapján alakítják a program további összetételét. A munkatársak egészségével való törődés, mindig is része volt a Lexmark vállalati kultúrájának, ezt a szervezet szeretné még elkötelezettebben, magasabb színvonalon képviselni, a dolgozói elégedettség, valamint a munkavállalók kiegyensúlyozottabb életvitele érdekében.

Példamutatás: Az Egészség nap, az Egészség hét egy olyan lehetőség és egy olyan lépés, amelynek során a munkavállaló több figyelmet és lehetőséget kap, ugyanakkor, életének megszervezése tekintetében, vállalaton kívüli és irodán belüli felelőssége is nagyobb. Ez

ösztönző erőként hat, amely növeli a szervezet hatékonyságát, valamint vonzerejét a kreatív munkaerő vonatkozásában. Nem utolsósorban pedig az ilyen kezdeményezések egy jobb és kiegyensúlyozottabb világot teremtenek.

A projekt közreműködői

Held Adrienn irodavezető, Lexmark International Technology Hungaria Kft.

Dobai Gábor ügyvezető, The WorkLife Company Kft.

MultiSoft Kft.:

A munkavállalók egészségtudatos életmódjának elősegítése és fenntartása a vállalat hosszú távú céljainak elérése érdekében

A szervezet bemutatása

A MultiSoft Kft. 1991-ben alakult hét munkatárssal, a szoftverfejlesztő, illetve szoftverexport tevékenységre koncentrálva. Az elmúlt években a cég munkatársainak száma 50 fölé emelkedett, éves forgalma évente 20%-kal nőtt, és olyan multinacionális cégeket sorolhat eddigi partnerei közé, mint a Siemens, a Philips és a Microsoft.

A MultiSoft Kft. 4 egymással összekapcsolódó, mégis négy külön üzletágból épül fel. Üzleti megoldásainak segítségével személyre szabott informatikai megoldásokat kínál kis és középvállalkozások részére. Vállalatirányítási rendszerek, ügyfélkapcsolati rendszerek, dokumentumkezelő szoftverek testreszabása az üzletág elsőleges feladata.

Innovációs üzletágának köszönhetően amellet, hogy követni tudja az egyre gyorsabban fejlődő technológiai trendeket, képes újító megoldásokkal is megjelenni a piacon.

A szervezet tevékenységi köréhez 2003 óta hozzátartozik a Philips Digitális Diktálási rendszer fejlesztése, tesztelése és forgalmazása is, amely hazánkban több megyei bíróság, ügyvédi iroda, állami kórház és magán-egészségügyi intézmény munkáját segíti.

Tesztelési üzletága pedig folyamatosan biztosítja, hogy ügyfeleihez a lehető legtökéletesebb megoldások érkezhessenek.

A MultiSoft 2005 óta az ISO 9001:2008 szabvány szerinti minőségbiztosítási tanúsítvánnyal rendelkezik, ezzel is fokozva ügyfelei megelégedettségét, javítva szolgáltatásai minőségét. A cég az elmúlt években számos díjat nyert, megerősítve ezzel stabil pozícióját a piacon.

A projekt bemutatása

A MultiSoft Kft. tulajdonosa és vezetősége hamar felismerte azt a tény, hogy a munkavállalók egészsége, vagy annak hiánya közvetlen hatással van a munkavállaló, és általa a vállalat teljesítményére. A cég tevékenysége speciális kihívások elé állította a vállalat vezetését. A tervezés, tanácsadás, programozás, tesztelés komoly szellemi munka, mely kreativitást, szellemi frissességet igényel, a színvonalas szakmai munka azonban nem végezhető mentálisan vagy fizikailag kimerült állapotban.

A MultiSoft Kft. cégfilozófiájának fontos része, hogy a munkaerő egészsége nem csak a munkavállaló érdeke, hanem a munkáltatóé is. Ezért döntött úgy a vezetőség, hogy egy újonnan bevezetett program megvalósításán keresztül megpróbálja a munkavállalók egészségtudatos életmódját elősegíteni és annak fenntartásában a munkavállalókat támogatni. A program célja olyan lehetőségek biztosítása a munkavállalók számára, amelyek hozzájárulnak egészségfejlesztési folyamatukhoz, azaz képessé teszi őket, hogy növeljék ellenőrzésüket az egészségük felett és javítsák azt.

A projekt szponzora a cégtulajdonos, hiszen az elsődleges cél a vállalkozás teljesítményének javítása, a további gazdasági fejlődések elősegítése. A projektgazda szerepét a HR szakterület kapta, hiszen az egészségtudatos életmód előnyei, vagy annak hiányai is végső soron a HR funkcióit érintik; pl. a betegségek növekvő száma plusz adminisztrációt jelent, vagy a munkavállaló egészségtudatosságának hiánya állandó teljesítmény problémákat okoz.

A megoldás újdonsága nem a helyzet és a helyzetre adott megoldás felismerésében, hanem a megvalósításában van. Ma már számos cég tisztában van ugyanis azzal, hogy az egészségtudatos munkavállaló jó befektetés, mert teljesítménye jelentősen nagyobb lesz, mint más kollégái teljesítménye. A megvalósítás során a projekt azokra a tényezőkre koncentrált, amik meghatározóak jóllétünk szempontjából, így a táplálkozásra és a mozgásra. Továbbá a különböző, életmódunkhoz tartozó szokásokhoz kapcsolódóan igyekezett különböző lehetőségeket nyújtani munkavállalói számára.

Az egyes projekt elemek bevezetése során a HR szakterület kidolgozta a projekt részleteit, szükség esetén bevonva a munkavállalók képviselőit is. Az egyes projektelemek kidolgozásánál fő szempont volt, hogy egyenlő esélyeket adjon minden munkavállalónak az igénybevételre. A munkavállalók egészségtudatos életmódjának elősegítése és fenntartása érdekében az alábbi programelemek kerültek már bevezetésre:

Céges ebéd: a MultiSoft Kft. esetében a cég telephelyének elhelyezkedése sem segíti elő a munkavállalók rendszeres, egészségtudatos napközbeni táplálkozását, ezért a vállalat - elsősorban saját célra - kifejlesztett egy szoftvert, a Céges Ebéd portált. Ezzel az alkalmazással két problémát oldottak meg egyszerre: központilag menedzselhetővé vált az ebédrendelés és egyszerű, hatékony lehetőséget biztosítottak a munkavállalóknak ebédjük megrendelésére.

Irodai masszázs: a masször egy speciálisan kialakított masszázs széken végzi a masszázst, egy erre a célra fenntartott, elkülönített helyiségben heti 3 munkanapon. A 15 perces masszázs magában foglalja a fej, nyak, váll, kar, kéz, hát és a derék kezelését.

Ingyenes sportolási lehetőség, úszásoktatás: a cég 2007. óta ingyenes sportolási lehetőséget biztosít a munkavállalók részére. A lehetőséget igénybe lehet venni munkaidő előtt, alatt - az így kieső munkaidőt máskor, de le kell dolgozni -, illetve utána. 2014-ben az ingyenes úszási lehetőség kiegészült az úszásoktatás lehetőségével is.

Futóversenyek, közös részvétellel: a futóversenyeken történő részvétel lehetősége 2008. óta része az egészségtudatos életmódot elősegítő programnak.

BMI csökkentő „verseny”: az egészségtudatos életmódot elősegítő program ezen része 2012 óta elérhető a munkavállalók számára. Lényege, hogy közvetlenül a munkavállalókat ösztönzi egészséges életmódra, közvetett úton pedig a családtagokra is pozitív hatással bír. A programra nevezett munkavállalók BMI indexét az éves foglalkozás egészségügyi vizsgálaton mérik és mérik vissza egy év távlatából. A cél, hogy a nevezett munkavállalók legalább 2-3 értékkel csökkentsék BMI indexüket egy év alatt. Aki sikeresen csökkenti a BMI indexét 2 értékkel, annak nyereménye egy belföldi wellness hétvége két fő részére.

MultiSoft Bowling Kupa: 2013. óta évente kerül megrendezésre a MultiSoft Bowling Kupa, a programelem célja a közös sportolás, mely növeli az összetartozás érzetét is. A Kupa nyertes csapat jutalma egy egynapos kalandparki tartózkodás, az egyéni díjazás pedig egy, a teljesítményt elismerő érem.

40+ egészség program: 2014-ben bevezetésre került a „40+ egészség program”, ami egy menedzser-szűrésen való részvételi lehetőséget kínál. A lehetőséget a MultiSoft Kft. 40. életévüket betöltött munkatársai kétfévente egyszer vehetik igénybe. A szűrésen való részvételhez szükséges időt a MultiSoft Kft. biztosítja, valamint téríti a szűrővizsgálat költségét.

Dohányzásról leszoktató program: az egészségtudatos életmód programsorozat 2015-ben bővült a dohányzásról leszoktató program lehetőségével: „Szokj le végre a dohányzásról, vedd az egészséged”. A program célja, hogy minél több, jelenleg dohányzó munkatárs felhagyjon a káros szenvedéllyével, ideális célja a programnak pedig, hogy valamennyi, jelenleg dohányzó munkatárs végleg leszokjon a dohányzásról. Opcionálisan igénybe vehető a dohányzásról való leszokást segítő eljárás, melynek költségét a MultiSoft

Kft. átvállalja (azonban, ha a munkatárs nem teljesíti a program feltételeit, ezt a költséget vissza kell fizetnie!).

Az eredmények felhasználása

A MultiSoft Kft. dolgozóinak egészségfejlesztése egy komplex folyamat, mely a munkavállalókat és a munkahelyi közösséget felruházza a saját egészségükért való felelősséggel. A cégnek a projekt egyik alapcélját, hogy évről évre új aktivitással ösztönözzék az egészségesebb életmódra a munkavállalókat, sikerült megvalósítani, hiszen az elmúlt években számos új lehetőséget biztosítottak a munkavállalóknak az egészségtudatos életmód kialakítására, fenntartására.

A MultiSoft Kft. munkaerő-piaci megítélése is javult, köszönhetően annak, hogy a cég foglalkozik a dolgozók egészségével, egészségtudatos életmódjukkal. A program hatására javult a munkahelyi légkör, a munkatársak közötti kapcsolat.

A projekt egyes elemeinek eredményei:

Céges ebéd: a Céges ebéd rendszernek nagyon nagy sikere van a munkavállalók körében, egy átlagos héten a dolgozói létszám kb. 40-45%-a fogyasztja a rendszeren keresztül rendelt ebédet.

Irodai masszázs: a masszázs eredményeképpen a páciensek mentálisan és fizikálisan felfrissülve térnek vissza a munkájukhoz. Javítja a munkamorált, valamint növeli a lojalitást a munkahelye iránt. Az elmúlt évek átlagában a heti háromszori alkalommal biztosított masszázs lehetőség kb. havi 160 db 15 perces masszázst jelent, tehát átlagosan egy munkavállaló hetente 2,5-3x részesült irodai masszázsban.

Ingyenes sportolási lehetőség, úszásoktatás: az elmúlt évek átlagában havi 5-10 fő él rendszeresen az ingyenes sportolási lehetőséggel, ami kb. a teljes munkavállalói létszám 8-15 százaléka.

Futóversenyek, közös részvétellel: a pályázat írásakor a 30.WizzAir futóverseny nevezése még nem zárult le, de már 2 trió csapat és egy egyéni nevezés volt, mely a teljes munkavállalói létszám kb. 10 százaléka.

BMI csökkentő „verseny”: 2013-ban összesen 12 fő nevezett a versenyre, melyből 4 fő sikeresen csökkentette a BMI indexét a 2014. novemberi visszamérés alapján. 2014-ben 4 fő nevezett, a visszamérés eredményei a pályázat írásakor még nem derültek ki.

MultiSoft Bowling Kupa: 2014-ben a cég 8 szervezeti egysége mérkőzött meg a Kupán, a kollégák kb. 60 százaléka játszott legalább egy mérkőzésen. 2015-ben 5, egyenként 4 fős csapat nevezett a Kupára, mely a munkavállalói létszám kb. egyharmada.

40+ egészség program: 2014-ben összesen 14 fő jelentkezett, míg 2015-ben 7 fő jelentkezett a 40+ egészség programra, mely mindkét évben a jogosultak 100%-át jelentette.

Dohányzásról leszoktató program: a programelem 2015-től érhető el a munkavállalók számára, a pályázat írásáig egy munkavállaló jelentkezett a programra, és eddig teljesítette a kiírás feltételeit.

A pályázatot összeállította:

A pályázatot Szabó Mariann, a MultiSoft Kft. HR vezetője, és Törőcsik Anikó, a cég egyik Projekt Igazgatója készítették; Kelemen Gábor, a cég tulajdonosa és Ügyvezető Igazgatója hagyta jóvá.

A HR Innovátor Díj támogatói

Köszönjük az Orgware Kft.-nek, hogy pénzbeli támogatással, honlapfejlesztéssel és a Kreatív Különdíj felajánlással támogatta a pályázat lebonyolítását.

Köszönjük a Fődíj felajánlást a Profiles International Hungary Kft.-nek, és a Különdíjakat az Aximit Pro Kft.-nek, a Business Coach Kft.-nek, Coaching Team-nek, a Csanádi Csoportnak, valamint a Flow Csoport – Human Telex Consulting Kft.-nek.

Köszönjük a SoReCa nagylelkű támogatását a Díjátadó megszervezéséhez.

Köszönjük a Menedzsment Innovátorok Társaságának a honlapfejlesztéshez, a díjátadóhoz és az esetleírások kötet összeállításához nyújtott támogatást.

Köszönjük a Wolters Kluwer Kiadónak az esetleírások kötet összeállításához nyújtott támogatást.

További partnereink, akiknek köszönjük az együttműködést: Be-novative, CEEIRT, CRANET, Egészségtérkép, Fánk-club, HR Essence, HR Certification Institute, Karrier Hungária, Personal Hungary, SZMT.

