LEGSIKERESEBB SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKTEK GYŰJTEMÉNYE

KAGYLÓ DÍJ

2019

KÖSZÖNTŐ

A Kagyló Kiadvány egy szervezetfejlesztési projekteket bemutató kötet, amely a 2019-es év legsikeresebb munkáit gyűjtötte össze. Olyan programokra hoz gyakorlati példákat, amelyek a legtöbb vállalatot és szervezetet kihívás elé állítják, mint például a **változásmenedzsment, employer branding programok,** a **fluktuációkezelés**, a **teljesítményértékelés** vagy a **hatékonyságnövelés.**

Egy szervezet fejlesztése során a probléma mélyére kell ásni, hogy rátaláljunk a megoldásra - ahogy a tenger mélyén az **igazgyöngyre**. Az El Camino zarándokút jelképeként azonban a **kagyló** nemcsak az igazgyöngyöt, de egy **rögös utat is jelképez**, mely minden szervezetfejlesztési projektet jellemez.

Az útra vállalkozók elismerése pedig a **Kagyló Díj**, sikereiket pedig a **Kagyló Kiadványban** foglalják össze.

A 2019-ES KAGYLÓ DÍJ TÁMOGATÓ PARTNEREI:

CX-Ray

impact works

SZMT
SZERVEZETFEJLESZTŐK MAGYARORSZÁGI TÁRSASÁGA

KAGYLÓ DÍJ ZSŰRIJE

KOZMA NOÉMI
ABBVIE

SZÁSZ DÓRA
BRITISH AMERICAN TOBACCO

GÖRÖCS LILI
PROFESSION.HU

HÁRI PÉTER
CX-RAY

GIGLER ANITA
ROSSMANN

GARA GÁBOR
PROVIDENT

KOZMA NOÉMI
ABBVIE

Kozma Noémi, végzettségét tekintve többek között mérnök és közgazdász. Szakmai karrierjét a mobil távközlésben kezdte, a T-Mobil Magyarország Kft-nél 7 évet töltött el képzési területen Oktatási Menedzserként. Karrierjét az FMCG szektorban folytatta. A Coca-Cola Hellenic Bottling Company-nál eltöltött 11 év alatt eleinte képzési vezető volt, ahol a vezetőképzés, tehetségprogram kialakítása, utódlástervezés, szervezetfejlesztés témakörökkel foglalkozott. Később klasszikus HR Business Partneri szerepkörbe lépett, ahol nagyobb szervezeti átalakítások megtervezéséért és véghezviteléért felelt. 4 éve a gyógyszeriparban dolgozik HR igazgatóként. Az AbbVie Kft. innovatív biogyógyszer vállalat felső vezetőjeként stratégiai HR szemléletével járul hozzá az üzleti sikerekhez.

„A fejlesztés nézőpont mindig a legfontosabb marad számomra. A HR szakmában számomra az a legizgalmasabb, hogy hogyan lehet az egyéni és a vállalati fejlődési célokat összhangba hozni. Legnagyobb szakmai sikernek azt tekintem, ha olyan változási folyamatot tudok támogatni, amiben a munkatársak közelebb kerülnek a saját személyes és szakmai céljaik megvalósításához az adott vállalatnál. Nagyobb szervezetnél leginkább a vezetőtámogatáson keresztül történik mindez, kisebb szervezetben azonban személyes coaching/mentoring beszélgetések keretében. Nekem ez adja az inspirációt a mindennapi munkámhoz."

SZÁSZ DÓRA

BRITISH AMERICAN TOBACCO

Szász Dóra 2006-ban kezdte HR pályafutását az IBM-nél, majd különböző FMCG cégeknél folytatta karrierjét toborzás és szervezetfejlesztés területen. 2018-ban csatlakozott a British American Tobaccohoz HR vezetőként, ahol a dohányipari innováció izgalmas világában támogatja a szervezet vezetőit és munkavállalóit.

„Én azt szeretem a legjobban a HR szakmában, hogy egy jó HR-esnek ma már igazi polihisztornak kell lennie; a munkaügy, a HR operáció, a toborzás és a képzés-fejlesztés területén túl kiválóan kell érteni az üzleti működést a számok szintjén is, és az is kulcsfontosságú, hogy partneri kapcsolatot építsünk a szervezet vezetőivel. Ehhez nagyon szerteágazó készségek kellenek, folyamatosan fejleszteni kell mind a szakmai, mind személyes kompetenciáinkat, ami ma még elég az pár év múlva már nem lesz az.

Ez a folyamatos fejlesztő szemlélet – ahol nem csak önmagunk, hanem mások fejlesztése is a szívügyünk – egy végtelenül színes és kreatív területet eredményez. Fantasztikus érzés, hogy egyre több tehetséget látok a HR szakmában mind vállalati, mind tanácsadói oldalon, és hiszek benne, hogy együtt sokat tehetünk azért, hogy Magyarországon egyre több értékteremtő HR funkció, és ezzel együtt minél több szerethető, emberi munkahely és elégedett munkavállaló legyen."

GARA GÁBOR

PROVIDENT

Gara Gábor külföldi tanulmányait és nemzetközi nagyvállalatoknál tanácsadóként szerzett sokéves tapasztalatait 2015 óta újra Magyarországon kamatoztatja olyan globális vállalatok márkáit építve és kommunikációit igazgatva, mint a MOL Csoport, vagy a BP (British Petrol). Jelenleg a Provident Vezérigazgatóságában, mint szenior vezető irányítja a vállalat kommunikációját, valamint a kormányzati kapcsolatokat.

„Egy vállalat és vállalati márka sikeres építéséhez elengedhetetlen az, hogy pontosan értsük a szervezetet – hogy lássuk, hol kell és hol lehet fejleszteni azt. Ha a szervezetre úgy tekintünk, mint pszichológus a hozzá fordult páciensre és megértjük a motivációit, a valódi értékeit és a kihívásokat amikkel szembenéz, képesek leszünk az erősségeire építve és a leghatékonyabb kommunikációt választva a leggyorsabb és legtartósabb fejlesztéseket elősegíteni. Szakmailag ennél izgalmasabb 'játékot' el sem tudok képzelni!"

GIGLER ANITA

ROSSMANN

Gigler Anita 2011 februárjában vette át a Rossmann német drogérialánc személyzeti vezetői pozícióját. A hazánkban több, mint 200 üzlettel rendelkező vállalat személyzeti politikáját tekintve az elmúlt években sokat fejlődött.

A vállalatnál kiemelten foglalkoznak a területi vezetőkkel, középvezetőkkel és stratégiai fókusz lett a munkatársak kompetencia alapú kiválasztási folyamatának a fejlesztése. Dolgozói elégedettség felmérése, hálózatkutatások és fókuszcsoportos megkérdezések is készültek, hogy válaszokat kapjanak, miért vonzó a cég és milyen területeken kellene még fejlődni. Az utóbbi 3 évben nagyon sokat erősödött a vállalati CSR és a belső kommunikáció és ezt a jó irányt külső szakmai díjak is megerősítették.

„Én azt szeretem legjobban a HR szakmában és egyben közösségben, hogy közösen tudunk értéket teremteni. Kifejezetten jó érzés, hogy a HR támogatásával fejleszteni tudjuk a munkatársaim szakmai és a személyes kompetenciáit. Nagyon sok jó kapcsolatunk van tanácsadókkal, trénerekkel és szervezetfejlesztőkkel, akik segítik a fejlesztési céljaink elérését.

Itt abszolút érvényes az 1 + 1 = 3!"

GÖRÖCS LILI

PROFESSION.HU

Göröcs Lili közgazdász és pszichológia végzettséggel rendelkezik, a HR szakmában 10 éve kezdte meg szakmai pályafutását: 6 évig a pénzügyi szektorban, 4 éve pedig a Profession.hu HR vezetőjeként dolgozik.

Szeret új és izgalmas dolgokat kipróbálni és tanulni, valamint azokat ötvözni: a munkában, a sportban és a szabadidejében egyaránt. Célja, hogy újra definiálja a munkahely fogalmát, és egy olyan közösséget építsen, ahol az emberek tudnak fejlődni és meg tudják valósítani az elképzeléseiket, ugyanakkor kikapcsolódni és szórakozni is lehet. Mindezt persze a cég üzleti céljaival összhangban szeretné megvalósítani.

„A HR szakmában azt szeretem a legjobban, hogy rendkívül sokszínű és összetett, ezért soha nem hagy elfásulni. Továbbá rendkívül dinamikusan fejlődik, ezért rengeteg lehetőséget rejt magában az innovációra és a kreativitásra."

HÁRI PÉTER

CX-RAY

Hári Péter, annak ellenére, hogy munka és szervezet szakpszichológus és doktori tanulmányait is ezen a területen folytatta, pályáját IT projekt menedzserként kezdte. 2014-ben adatelemzőként csatlakozott a CX-Ray alapító csapatához, 2015-ben pedig átvette a csapat vezetését.

„Én azt szeretem a HR szakmában, hogy ötvöződik benne a soft és a hard, az üzleti mutatók és a megfoghatatlannak tűnő emberi tényezők világa, amely összességében a legnagyobb. de nem kizárólagos hatással rendelkezik egy vállalat sikerességére. Úgy látom, hogy a HR-t nem csak a HR-esek csinálják, szerencsére rengeteg más területen dolgozó vezetőben megvan a tudás és az érzék ezen terület iránt. A szervezetfejlesztési tanácsadók feladata valahol az, hogy megtalálják és kibontakoztassák a vállalatban rejlő rejtett, tulajdonosi szemlélettel ötvözött HR-es attitűdöt."

KAGYLÓ DÍJ KATEGÓRIÁK

1 KISVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

A legjobb, mikro- vagy kisvállalatnál végzett szervezetfejlesztési projektet bemutató esettanulmány.

2 KÖZÉPVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

A legjobb középvállalatnál végzett szervezetfejlesztési projektet bemutató esettanulmány.

3 NAGYVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

A legjobb nagyvállalatnál végzett szervezetfejlesztési projektet bemutató esettanulmány.

4 KAGYLÓ KÜLÖNDÍJ

Egy különleges szervezetfejlesztési projektet bemutató esettanulmány.

5 IGAZGYÖNGY DÍJ

Kiemelkedő hatással bíró szervezetfejlesztési projektet bemutató esettanulmány.

A KAGYLÓ DÍJ 2019 NYERTESEI

1 KISVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

MARHEFKA ISTVÁN

SKALÁR TERV - VEZETŐI TEHERMENTESÍTÉS PROJEKT

2 KÖZÉPVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

LABOURS HUNGARY

AZ ÁTTÖRÉS PROJEKT

3 NAGYVÁLLALATI KAGYLÓ DÍJ

ACTIONLAB

ÉRTÉKESÍTŐI SZERVEZETFEJLESZTÉS AZ ERSTE BANK VÁLLALATI ÉS LÍZING ÜZLETÁGÁNÁL PROJEKT

4 KAGYLÓ KÜLÖNDÍJ

BESPOKE PRINCIPLES

A LAPKER TRANSZFORMÁCIÓJÁNAK SIKERTÖTÉNETE PROJEKT

5 IGAZGYÖNGY DÍJ

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

MYBRAND: KÖZÖSEN A JÖVŐ GENERÁCIÓIÉRT PROJEKT

KISVÁLLALATI
KAGYLÓ DÍJ

#VÁLTOZÁSMENEDZSMENT #SCRUM #FOLYAMATFEJLESZTÉS

LEGJOBB SZERVEZETFEJLESZTÉSI ESETTANULMÁNY 2019-BEN, KISVÁLLALATI KATEGÓRIÁBAN

MARHEFKA ISTVÁN

Skalár terv – vezetői tehermentesítés

AZ ÜGYFÉL BEMUTATÁSA

A Skalár Terv Kft. 2006 óta létezik a magyar piacon, építőmérnöki tervezési szolgáltatásokat nyújt. Kezdetben a jelenlegi ügyvezető és akkori üzlettársa kezdték el közösen a céget, és vállaltak tervezési munkákat, amiket maguk teljesítettek. A cég organikusan bővült. Idő közben az üzlettárs elhagyta a céget. A cég jelenleg 15 fővel működik.

A MEGBÍZÁS CÉLJA

A megbízás megrendelői oldalán Valóczki István ügyvezető ült, aki abban kért támogatást, hogy tehermentesülhessen cégében a napi operatív feladatok elvégzése alól, hogy ezáltal felszabaduló idejét a cég stratégia céljainak megvalósítására és ügyfélszerzésre fordíthassa.

Az ügyvezető a szervezetfejlesztési projekt eredményeképpen azt szerette volna, ha nem neki kell irányítania és számon kérnie a munkatársakat a napi tervezési munka során, hanem ők maguk viszik végig a projekteket.

AZ ELŐZMÉNYEK

A cégvezető bízott a kollégáiban. Nagyon jól tudta, hogy képesek feladataik maximális ellátására. Kifejezett kérése volt, hogy ne kerüljön kialakításra középső vezetési réteg. Szerette volna, hogy a kollégáival, akiket korábban ő vett fel a cégébe, megmaradjon a közvetlen, bizalmi kapcsolata.

Az is fontos volt számára, hogy a változtatás „stresszmentesen” menjen végbe, folyamatosan, apró lépésekben a kollégák bevonásával.

DIAGNÓZIS

A cégben mindenki építőmérnök, és az ügyvezetőt leszámítva projekteken dolgozik. Mindenki egyszerre több projekten dolgozik, a cégvezető irányítja napi szinten a munkákat, ki melyik projektre fókuszáljon, és visszacsatolja az ügyfelekkel való egyeztetések eredményét.

A cégnek a 2017-es évben 99 projektje volt. A projektek átlagos átfutási ideje a pár héttől a 6 hónapig terjedt.

A működésükben az új struktúra megteremtéséhez a Scrum keretrendszerre esett a választás. A terv az volt így, hogy a csapatok egymástól függetlenül, heti/kétheti ciklusokban, saját munkájukat megtervezve a ciklus elején, és a ciklus végén értékelve önmagukra reflektálva és fejlesztve magukat fognak dolgozni.

A cégvezető szerette volna, ha az új rendszer kialakításába a kollégák is maximálisan bevonásra kerülnek.

Minél hamarabb kézzel fogható eredményeket szeretett volna, a részletes diagnosztikai fázis helyett inkább a kísérletezést preferálta. Apró lépésekben, hétről hétre került adaptálásra a keretrendszer, ami struktúrát hozott a munkába.

A KEZDETEK

A cégben az összes kolléga bevonásával beszélgetést folytattak az új működés szükségességéről és annak modelljéről. A munkatársak korábban ad-hoc csapatokban dolgoztak, amik – ha a munka elvégzésre került – felbomlottak. A Scrum keretrendszernek megfelelően 3 állandó csapat kialakítására került sor, amelyek a cég egyes termékvonalait képviselték.

Először egyetlen csapattal indult a pilot működés. Így lehetett a leggyorsabban és egyben a legbiztonságosabban haladni.

Heti sprintekben tervezte meg a csapat a munkáját. A heti ritmus részeként minden befejeződött hét után beszámolt a csapat az elvégzett munkáról és saját körben visszatekintést tartott. Ez a visszatekintés szolgált a szervezetfejlesztési folyamat javítására is.

A legtöbb fejfájást kezdetben az okozta, hogy egy adott hétre a csapat megbecsülje mennyi feladatot tud elvállalni. Ilyen tevékenységet a kollégák korábban nem végeztek.

Ehhez standardizálni kellett az elvégzendő feladatokat. Katalógus készült a különféle típusfeladatokról. A heti becsléseknél a felmerülő feladatok kapcsán mindig megvizsgálta a csapat, hogy mely típusfeladathoz hasonlít a legjobban így becsülve a várható ráfordítást (ún. sztoripontokban).

Normál esetben a Scrumban egy csapat egy projekten dolgozik. Jelen esetben azonban több projekten is dolgozott a csapat. Minden héten el kellett azt is dönteni, hogy mely projektek élveznek az adott héten prioritást.

A csapatban azon tagok, akik már jelentős szakmai tapasztalattal rendelkeztek, ún. projekt owner (PO) titulust szereztek. Ők is projektmunkát végeztek, közben az ügyféllel kommunikáltak, és tájékoztatták a többi csapattagot az ügyféligényekről és a projektprioritásról.

A heti tervezéseknél meg kellett oldani, hogy a csapaton belül a PO-k konszenzusra jussanak a projektek egymáshoz képesti prioritásáról. A tervezéseken – heti rendszerességgel – a cégvezető is részt vett, és segített a felmerülő konfliktusok feloldásában.

JÖN A KÖVETKEZŐ KÉT CSAPAT

Az első csapat indulása utáni két hónap után bevonásra került a második és harmadik csapat is, akik az első csapat tapasztalataira alapozva már sokkal zökkenőmentesebben tudták elkezdeni a munkát.

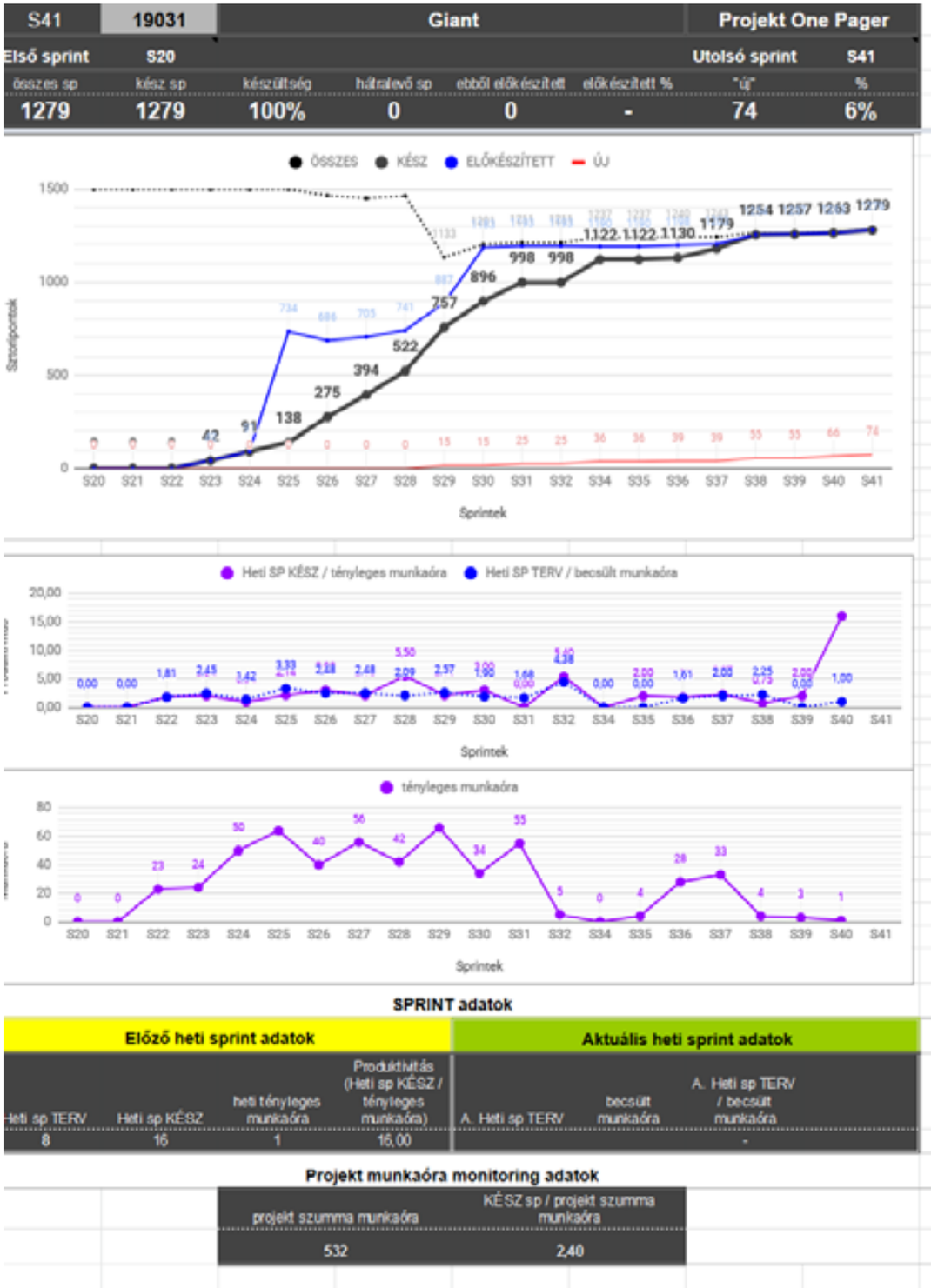
A két új csapat komplexebb projekteken dolgozott, amelyeknél nehézséget okozott a nagyobb feladatok lebontása kisebb feladatokra, és az egy sprinten átnyúló feladatok kezelése. Végül is több hónap után közösen kitalálták, hogyan lehetséges kisebb feladatokra bontani a nagyobb méretű feladatokat még akkor is, ha nem tisztázott pontosan, mi is a nagyobb feladat.

AZ UTOLSÓ LÉPÉS

Bár a csapatok már önállóan dolgoztak, az ügyvezető még nem volt teljesen elégedett, mert jelentős idejét vitte el a PO-k támogatása, akik a csapaton belül az ügyféllel és a külső társtervezőkkel való kommunikációért voltak felelősek.

A PO-k még mindig napi szinten függtek az ügyvezetőtől.

Ezt a függőséget egyrészt rendszer szinten kezelték azáltal, hogy közös beszélgetésben tisztázták az elvárásokat és felelősségeket a PO szerepkörrel szemben, másrészt pedig az Innermetrix ADV személyiségdiagnosztikai eszközzel a PO szerepkört is egyénileg „hozzáhajlították” a PO-k személyiségéhez. Így mindenki tudta, mi rendszerszinten az elvárás, de azt is tudták, hogy ők hogyan tudják a legjobban ezt a szerepkört betölteni, és esetlegesen milyen nehézségekre kell felkészülniük.



EREDMÉNYEK

A kollégák kifejezték, hogy mennyire örülnek ennek az új rendszernek. Minden átlátható, közösen megbeszélik a feladataikat és vállalásaikat. Büszkék arra, hogy ezt megcsinálták, és hogy az ő szakterületükön valószínűleg ők a legprogresszívabb cég Magyarországon.

Az ügyvezető tehermentesítése megvalósult. A vezető megerősítette, hogy nap közben tényleg nem kell belefolynia a projektekbe, és nyugodtan el tud menni szabadságra is:

„A kiindulópont lehet ez volt [a tehermentesítés], de az eredmény jóval több lett. Számszerűsíteni nehezen tudom órában. Az év második félévében 18 óra előtt mindig hazaindultam, illetve szombaton nem dolgoztam egyszer sem, tavaly minden második szombaton dolgoztam, mert az adminisztrációs munkát akkor tudtam elvégezni."

Az üzleti modell alapja az, hogy a megtervezendő épület hány m^3-es. Az ügyvezető készített egy kimutatást 2017 és 2019-es projektekről, ez alapján össze lehetett hasonlítani a produktivitását a cégnek.

A cég produktivitása 31%-kal nőtt, azaz egységnyi idő alatt 31%-kal több munkát tud a szervezet elvégezni egy emberre vetítve. Más szavakkal: **ugyanolyan leterheltség mellett 31%-kal több profitot tud realizálni a cég.** Ez egy olyan adat volt, amire nem számított az ügyvezető. Ezt írja:

„A profitlabilitás 30%-os növekedésének leginkább gazdasági haszna van. A legnagyobb haszna a rendszernek, hogy látjuk pontosan látjuk – és tudjuk tervezni – az előttünk álló feladatokat. Így a határidőkel sem vagyunk bajban (tavaly és előtte nagyon sok csúszás volt), illetve a kollégák leterheltsége is kiegyensúlyozott, nincsenek őrült hajrá időszakok, amikor ‚tüzet kell oltani'."

A csapatok **heti szinten tervezik a feladataikat és becsülik meg a hátralévő sztoripont mennyiséget,** amely segít utólag visszakövetni a projektek végrehajtását és eredményességét:

„Ami még nekem nagyon sokat adott, hogy megtaláltuk a KPI-unkat, mérőszámainkat. A vállalási ár / m3 / SP / munkaóra adatokból olyan, a projektre jellemző értékeket, diagramokat tudunk készíteni, ami nagyban segíti a munkákat, illetve a projekt kiértékelését, eredményességét is mutatja. Az alul látható POP-ban [Projekt One Pager, egyoldalas projektértékelő] ezek a számok, diagramok nagyon jól tükrözik szerintem a kiértékelés komplexitását."

KÖZÉPVÁLLALATI
KAGYLÓ DÍJ

#KRÍZISMENEDZSMENT #GENERÁCIÓVÁLTÁS
#VEZETŐFEJLESZTÉS

LEGJOBB SZERVEZETFEJLESZTÉSI ESETTANULMÁNY 2019-BEN, KÖZÉPVÁLLALATI KATEGÓRIÁBAN

LABOURS HUNGARY

Az áttörés: A fluktuáció csökkentése és a velejáró nyílt vagy rejtett problémák megoldása

A Labours egy szervezetfejlesztéssel foglalkozó tanácsadó cég. Magyarországon a kis- és középvállalkozásoknak segít fejlődni, áttörést és lendületet hozni a mindennapi üzleti körforgásukba.

LABOURS CÉLJA

A Labours célja, hogy ne csak professzionális szolgáltatást nyújtson ügyfelének, hanem megértse a háttérben megbúvó problémákat is. A fejlesztők tapasztalata szerint, ha meg tudják érteni a szervezetben tevékenykedő személyiségeket, akkor szakértőként és emberként is tudnak segíteni a vezetőknek és a munkavállalóknak, így a hosszú távú bizalom kialakításán túl, sokkal eredményesebben zárják a szervezetfejlesztési projekteket.

ÜGYFÉL BEMUTATÁSA

Ügyfelük akácfa feldolgozással foglalkozik, melynek 80%-át külföldön értékesítik. 2011-ben egyéni vállalkozás formában kezdték meg tevékenységüket, 2015-ben vették fel az első munkavállalót, ezt követően egy **rohamos növekedés** vette kezdetét, ami 4 év múlva elérte a jelenlegi állapotot, a 70 fő foglalkoztatottságot, és a 1,5 milliárd forint árbevételt. A gyors fejlődéssel azonban **nem tudtak lépést tartani.**

„Nagyon inspiráló volt az együttműködésünk, amit eddig egyik vállalatnál sem tapasztaltunk, rengeteg hasznos dolgot tanultunk tőletek."

– egy dolgozó

A PROJEKT

A PROJEKT CÉLJA

A fluktuáció kezelése, a munkakörök felülvizsgálata, a munkavállalói elkötelezettség mérése és pénzügyi mutatószámok készítése volt.

A vállalkozásban a folyamatos munkaerő-vándorlás megnehezítette egy átlátható és egységes rendszer kiépítését, a munka-, hatás-, és a felelősségi körök határai elmosódtak, és eluralkodott a szervezetben a káosz. Több szervezetfejlesztő céggel dolgoztak együtt, de sajnos egyik cég sem járt sikerrel.

„Rosszul érzem magam, mert a sötétben lövöldözünk, és nem tudjuk, hogy mi hol van." – Az egyéni vállalkozás vezetője

A családi vállalkozásban **meghatározó szerepet betöltő apa-lánya kapcsolat**ra való tekintettel, a Labours ügyvezetőjét és a lányát is bevonták a projektbe.

1. FÓKUSZPONT
KOMMUNIKÁCIÓ HIÁNYA

A fejlesztő csapat bárhová nyúlt a szervezeten belül, kommunikációs problémával találkozott. A munkavállalók egylégterű irodában, mégis elszigetelten dolgoztak és nagyon keveset kommunikáltak egymással. Az elvárások nem voltak egyértelműek, sem a munkavállalók, sem pedig a vezetőség részéről, a transzparens kommunikáció teljesen hiányzott a szervezeti kultúrából.

„Küldetésünk, hogy áttörjük az áttörhetetlent."

Bostayné Papp Éva, Labours Hungary Kft. ügyvezetője

A probléma kezelése érdekében az ügyvezető lányának kommunikációját folyamatosan koordinálták, tisztázták a szerepét, és segítettek neki megerősödni benne. **Bemutatták, melyek a hatékony kommunikáció alapelvei, hogyan kell feladatokat delegálni, hatékonyságot növelni.** Felállításra került egy helyettesítési rend, ami az általuk elkészített team skill matrix alapján készült.

A munkavállalók nem csak értékelték, hogy bevonták őket a folyamatba, de tisztán látták a munkáltató elvárásait, így csökkent a feszültség.

Az ügyvezető lánya és az irodai dolgozók közötti viszony egyensúlyba került, ami összefogásra sarkallta őket, és a fejlesztők további munkáját is támogatta.

2. FÓKUSZPONT
MAGAS FLUKTUÁCIÓ

A fluktuációnak érezhető és látható jelei voltak a szervezetben. A munkavállalók egymásnak adták a kilincset. A munkahelyi légkör fagyos és negatív volt. A fluktuációból adódó rendszeres konfliktusok megszüntetésére a coaching és a mediáció eszközeit használták, és a munkavállalókkal 2-3 órás személyes mélyinterjúkat készítettek, hogy megértsék a probléma gyökerét. A komplex belső felmérés felszínre hozta, hogy a munkaerő-vándorlást a hiányos onboarding folyamat és a rossz jelöltélmény okozta.

Egy hét alatt 3 meetinget tartottak, hogy összegyűjtsék és rendszerezzék a munkavállalói és a munkáltatói elvárásokat, majd a tanácsadók segítettek ennek közvetítésében a munkavállalók és munkáltató között.

A tanácsadók az onboarding folyamat fejlesztése érdekében részt vettek az állásinterjúkon és elemzéseket készítettek. Egy tréning keretében megmutatták, hogyan kell megírni egy álláshirdetést, minta álláshirdetéseket készítettek, és abban is segítettek, hogyan kell felépíteni egy állásinterjút, és milyen módszerekkel lehet felmérni a jelentkezők képességeit. Az elképesztő méreteket öltő fluktuációt pedig 286%-ról 0-ra redukálták az együttműködésük alatt.

3. FÓKUSZPONT
MUNKAKÖRÁTVILÁGÍTÁS

A tanácsadók felülvizsgálták a munkaköröket, mert a szervezetben nem voltak munkaköri és munkafolyamat leírások, szinte mindenki irodai adminisztrátorként volt jegyezve, illetve a munka-, hatás-, és a felelősségi körök is tisztázatlanok voltak.

A fejlesztők ízeire szedték nemcsak a munkafeladatokat, de a szervezet alapfolyamatait is, majd a kapacitásokat és a képességeket figyelembe véve kialakítottak sablon munkaköröket és kijelölték a határokat is. Az újonnan kidolgozott rendszert a munkavállalókkal közösen véglegesítették. A munkavállalóknak ezt követően már voltak saját titulusaik, pl. irodai ügyintéző, pénzügyi munkatárs, szállítmányozási koordinátor, stb.

A munkafolyamatok átláthatósága érdekében minta **részmunkafolyamat kézikönyvet** készítettek részletes leírással, ábrákkal, amely tartalmazta az általános process flowt, a használt dokumentumok fellelhetőségét, azok kitöltésének szabályait, a szoftverek útmutatóit, és a korábban előfordult különleges esetek kezelését.

Kialakításra került egy **minta munkakörnyezet,** melynek során egy irodai asztalt és környezetét berendezték a szükséges eszközökkel, dokumentumokkal, nyomtatványokkal.

„Ti kellettetek ahhoz, hogy az irodában végre rend legyen. Ezt eddig egyik munkavállaló sem kezdeményezte, pedig nap, mint nap benne dolgozott."

– az ügyvezető

4. FÓKUSZPONT

KÁOSZ

A szervezetben káosz volt. A nyitott szekrényekben és a földön is szanaszét mappák hevertek. A dokumentumokat 8 éve nem archiválták. **A fejlesztők** támogatták őket a rendszerezésben, a dokumentumok archiválásra kerültek és **összegyűjtötték a szervezet számára fontos forma- és szigorú számadású nyomtatványokat is.**

5. FÓKUSZPONT

ELMARADOTTSÁG

Az elmaradottságnak számos jele volt a cégnél. 2 db e-mail címet használtak a munkavállalók és a vezetők közösen. Egy több-millió forint értékű vállalatirányítási rendszer állt a sarokban, ami azért nem volt beüzemelve, mert a fejlesztőknek senki sem szolgáltatott adatokat. A fejlesztők elindították ezt

folyamatot, felvették a kapcsolatot több IT-s céggel, helyszínbejárás után ajánlatokat kértek be a cégektől, majd elkezdték a szükséges adatok összegyűjtését.

A vállalat működéséhez, jövőbeni tervezéséhez, fejlesztéséhez, a vezetői döntésekhez elengedhetetlen a pénzügyi mutatószámok megléte, ami hiányzott szervezetből. A tanácsadók **70 tételből álló költségkimutatást készítettek** a vezetőség részére. A fejlesztők szükségét látták egy új munkakör -gazdasági vezető- beiktatását, így hirdetést adtak fel, toboroztak, majd kiválasztották a megfelelő szakembert a feladatra.

6. FÓKUSZPONT

GENERÁCIÓVÁLTÁS

A szervezetben meghatározó volt az **apa és lánya között** lévő **nagy generációs szakadék,** melyet a tanácsadók coaching-gal támogattak. Meghatározták az ügyvezető lányának jelenlegi és jövőbeli szerepét, és **tudatosan felkészítették a családi vállalkozást arra, hogy később egy sikeres generációváltás mehessen végbe a szervezetben.**

EREDMÉNYEINK

A Labours sikeresen zárta a projektjét, **megállította a fluktuációt, növelte a munkavállalók elkötelezettségét, kialakította a munkaköröket, és pénzügyi mutatószámokat dolgozott ki,** megszüntetve ezzel az évek óta tartó káoszt.

A projekt rávilágított arra, hogy a tanácsadóknak a személyekkel is tudni kell rezonálni, és a szakmai oldal mellett **szembe kell nézni az intim konfliktusokkal is, amik áthatják sokszor a kis- és középvállalkozásokat hazánkban.**

NAGYVÁLLALATI
KAGYLÓ DÍJ

#EGYÜTTMŰKÖDÉS_FEJLESZTÉS #GAMIFIKÁCIÓ
#ATTITŰDFORMÁLÁS

LEGJOBB SZERVEZETFEJLESZTÉSI ESETTANULMÁNY 2019-BEN, NAGYVÁLLALATI KATEGÓRIÁBAN

ACTIONLAB

Értékesítői szervezetfejlesztés az ERSTE Bank Vállalati és a Lízing Üzletágánál a kiemelkedő ügyfélvélemény elérése érdekében

Amikor 10 évvel ezelőtt elkezdték az Actionlab-et, még egy csomó mindent nem tudtak. Például azt sem, hogy a póker az gamification, vagy azt, hogy Szingapúrban milyen vicceken nevetnek. De azt sem, hogy a cégépítés és a tréningek közben ennyire jól fogják érezni magunkat – sőt, állítólag volt már olyan ügyfelük, aki osztozott ebben az érzésben...

Ehhez remek kezdet volt a pálinka és a póker, ami elindította őket az élmény-központú tréningmódszerek fejlesztése felé. Az évek alatt rengeteg emlékezetes döntést elemezve, üzleti hazugságot elcsípve, vagy éppen lehetetlen értékesítési szituációt megoldva fejlődtek együtt a résztvevőikkel, és töltöttek együtt sok emlékezetes napot.

Úgy érezték viszont ennyi év után, hogy van még ebben rendesen tartalék, ki akartak próbálni valami nagyon újat, de megtartva azt, ami nekik (is) fontos: az élményt - fókuszba helyezve az értékesítői karizmafejlesztést, és mindezt természetesen üzleti eredményekre konvertálhatóvá tenni.

Több mint egy éven keresztül gondolkodtak, ötleteltek, fejlesztettek, és a tapasztalatokat becsatornázták egy harmadik évezredbeli módszerbe. Ez lett a VALÉR, a Vonzalom ALapú ÉRtékesítés már bizonyított program blended változata.

A KIHÍVÁS

Az ERSTE Bank 2019-ben a zászlójára az ügyfélélményt tűzte ki: pontosabban azt, hogy minden közvetlen ügyfélkapcsolattal foglalkozó kollégánál első helyen szerepeljen az ügyfél és a tanácsadó által adott ügyfélélmény. Ennek a stratégiának részeként az **ERSTE Bank Hungary mint megbízó azzal a szándékkal kereste fel az Actionlabet, hogy a Vállalati Üzletág értékesítőinek egy olyan attitűdformáló szervezetfejlesztést nyújtson, amely:**

1. Az értékesítők személyiségét úgy fejleszti, hogy a ‘vonzó’ működésen és az erősebb karizmán keresztül versenyelőnyhöz jussanak, és képesek legyenek speciális ügyfélélményt is nyújtani. Ezzel olyan KPI-ok javulhatnak mint a konverziós arány, értékesítési ciklus, NPS / ajánlási arány, cross-sell és up-sell arány,
2. a fejlesztési folyamatban olyan résztvevők is megtalálják a szenvedélyüket és inspirációt leljenek, akik a klasszikus szervezetfejlesztési módszertanokat és tréningeket már többszörösen megjárták,
3. illetve képesek legyenek azok is részt venni a folyamatban, akik az aktuális leterheltségük miatt munkájuk melletti fejlesztésre minimális plusz ‘sávszélesség’-gel és szabadidővel rendelkeznek.

A RÉSZTVEVŐK ÉS A PROJEKT

A programban több szintről vettek részt:

- kiemelt értékesítők (68 fő)
- értékesítési vezetők (2 fő)
- 2 HR munkatárs, HR Business partner

A teljes létszám 72 fő volt.

Az Actionlab a teljes szervezetfejlesztési programot az ügyfélélmény köré építette. Az ügyfélélményt mint érzelmi utazást/journey definiálták, amit az értékesítő felől jövő érzelmi stimuláció irányít. Ahhoz, hogy az értékesítők képesek legyenek ezt a szerepet ellátni, alapvető a kiszolgálási és értékesítési folyamat egyes pontjain az optimális érzelmi lenyomat kialakítására képes karizmatikus értékesítőket kell fejleszteni. Ez a fejlesztés pedig az egész értékesítési szervezetet kell érintse egyfajta kulturális és attitűd változást is magával hozva.

A szervezetfejlesztési folyamat lépései az alábbiak voltak az ERSTE-nél:

- a szervezetfejlesztésbe bevont részlegek vezetőivel és HR szakmai munkatársaival végzett interjúkon keresztül ismerkedett az Actionlab a kollégákat érintő szervezeti és értékesítési kihívásokkal,
- a kapott információk alapján egyfajta diagnózist állítottak fel, ez alapján történt a programuk testreszabása (fizikai alkalmak),
- elindították a képzési és szervezetfejlesztési program digitális szakaszát, melyet csoportos foglalkozások (Action Session) szakítottak meg,
- a szervezetfejlesztési program során folyamatosan értékelték a résztvevők aktivitását és eredményességét.

Ahhoz, hogy könnyen megértsük a blended VALÉR képzést és kapcsolódó szervezetfejlesztést, íme egy kis segítség (2:16):

Vonzalom ALapú ÉRtékesítés - VALÉR - blended journey

action lab

A VALÉR (Vonzalom Alapú Értékesítés) azon a meglátáson alapul, hogy a szórakoztatás társadalmában élünk. A program a társas interakciók alapvető kérdéseivel foglalkozik, és szórakoztató, a résztvevők erős bevonódására építő módon fejleszti az értékesítési készségek egy speciális részét: a karizmát.

Abban segít, hogy az értékesítők olyan érzelmi lenyomatot, ügyfélélményt legyenek képesek kialakítani, ami valódi versenyelőnyt jelent. Ez a megközelítés természetesen érdemben visszahat az értékesítésben illetve egyéb ügyfélkiszolgálásban kialakított szervezeti folyamatokra is.

A kihívások tartalmi részét - a hagyományos oktatási keretek között, classroom tréning – már megugrották 8 éve, számtalan sikeres ügyfélprojekttel a hátuk mögött.

Ugyanakkor olyan tudásátadási formát kellett találniuk, ami kihívások második részét is kezeli. Erre a legmegfelelőbb mód a fizikai és digitális elemek (blended) keverése lett, megfelelő rugalmasságot biztosítva.

A digitális fejlesztési közeget igyekeztek a mai elvárásoknak megfelelően kialakítani. Egy interaktív sorozatot forgattak, egy családi kézműves sörfőzde megmentéséről. A történet során a résztvevők sorozatosan döntési helyzetekbe kerülnek, a választások után pedig minden esetben konkrétan is láthatják döntéseik eredményeit (sokszor belelátunk az asztal másik oldalán ülő vagy épp az utcán virágot locsóló ügyfelünk gondolataiba).

Az ERSTE vállalati üzletágánál tartott program összesen 12 hetet ölelt át. A gyakorlatilag 3 hónapos időtáv lehetővé tette, hogy a szervezetfejlesztésnél kiemelkedően fontos akciókra, értékelésekre, visszacsatolásokra is nagy hangsúlyt fordítsunk.

AZ EREDMÉNYEK, ÜGYFÉLVÉLEMÉNYEK

A szervezetfejlesztési programokra már folyamatában erős pozitív visszajelzéseket kapott az Actionlab az értékesítőktől illetve a program ERSTE vezetőitől.

Az alábbi Youtube linkekre kattintva testimonial videók érhetőek el, amiben ERSTE Bankos és MOL-os kollégák – mind az üzleti, mind pedig a HR területről – mondják el véleményüket a blended VALÉR programról:

4:58-ban: Vonzalom ALapú ÉRtékesítés

1:30-ban: Vonzalom ALapú ÉRtékesítés

A program során az alábbi kiemelt személyes, illetve szervezeti kompetenciák kerültek fejlesztésre:

- ügyfélélmény központúság,
- konfliktuskezelés pozitív hozzáállással,
- magabiztos fellépés,
- személyes kapcsolatteremtés.

ÖSSZESSÉGÉBEN AZ EREDMÉNYEKET A KÖVETKEZŐ FŐBB PONTOKBAN FOGLALHATJUK ÖSSZE:

- Az erős érzelmi bevonás segített, hogy a szervezeti folyamatok alapjáig menjenek,
- A résztvevők ezáltal nyitottak voltak a változásra, sikerült normaváltozást generálni a kitűzött célok mentén,
- A gamifikáción keresztül az addig absztrakt módon definiált ügyfélélményt sikerült 'tapinthatóvá' tenni,
- Mindvégig magas aktivitási mutatókkal és részvétellel dolgoztak, mely predesztinálja az üzleti mutatók (KPI-k) pozitív változását,
- A blended folyamattal erős fajlagos költséghatékonyságot sikerült produkálniuk.

KAGYLÓ KÜLÖNDÍJ

#SZERVEZETDIAGNOSZTIKA #FOLYAMATFEJLESZTÉS

EGY KÜLÖNLEGES SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROJEKT BEMUTATÁSA, 2019-ES KAGYLÓ KÜLÖNDÍJ NYERTES

BESPOKE PRINCIPLES

A Lapker transzformációjának sikertörténete

A BESPOKE PRINCIPLES egy teljes körű szervezetfejlesztéssel foglalkozó cég, ami megoldásokat kínál vállalatok számára a szervezeti diagnózistól, a széleskörű tréning és tanácsadás szolgáltatásainkon át egészen az intervenciók tudatosításáig, utánkövetéséig és visszaméréséig. **Munkájukkal abban segítenek vállalatoknak, hogy egy jól működő szervezetük és megfelelően képzett személyzetük legyen.** A cég különlegessége abban rejlik, hogy **számos innovatív, digitális és gamification-alapú eszközt integrálnak szervezetfejlesztési és képzés-fejlesztési projektjeikbe.**

AZ ÜGYFÉL, ELŐZMÉNYEK, CÉLOK ÉS MIÉRTEK

A Lapker – *ahogyan ma ismerjük Magyarország piacvezető lapterjesztő vállalatát* – az a cég, amely lehetővé teszi, hogy **'Minden lap, minden nap'** elérhető legyen az ország bármely pontján a sajtótermékeket fogyasztani kívánó olvasóknak. A vállalat célja egy „futureproof", vagyis egy jövő-biztos szervezet létrehozása, amivel garantálható a cég hosszú távú sikeressége az iparágban rejlő, digitalizáció okozta kockázat nyilvánvaló kockázat ellenére is.

Tulajdonosváltás után új vezérigazgató (Redling Károly) és új HR igazgató került a vállalat élére (Hajtó Zoltán), akiknek az elsődleges feladata egy komplex stratégiai váltás megtervezése és kivitelezése lett, fókuszálva a szervezet átalakítására és a működési hatékonyság javítására. Az új vezetésnek ehhez szükségük volt arra, hogy gyorsan átlássák a céges viszonyokat, megismerjék a stratégiai célokat veszélyeztető fejlesztendő területeket, azokat a vállalati erősségeket, amelyekre építhetnek a jövőben, valamint egy objektív képre a vállalat helyzetéről, amelynek segítségével meghatározhatják a fejlesztések/beavatkozások irányát, felállítva konkrét KPI-okat. A megoldást a BESPOKE PRINCIPLES szervezetfejlesztési tanácsadó cég szolgáltatta, aki 2018 tavaszán a CX-Ray döntéstámogató szervezetdiagnosztikai megoldásával gyorsan és hatékonyan mérte fel a szervezet valós működését, majd tanácsadással támogatta a szervezetfejlesztési folyamatot. Kevesebb, mint 2 hét leforgása alatt és 86%-os részvételi aránnyal zárult a szociometriai felmérés, majd kezdődött meg az akciótervezési munka.

A KIINDULÓPONT, AVAGY A 2018-AS EREDMÉNYEK

FELTÁRT KOCKÁZATOK:

- **Izolált, a munkafolyamatokba nem kellően integrált kollégák magas száma.** Szoros munkakapcsolatok és együttműködések hiánya, túlnyomóan egyoldalú együttműködési kezdeményezések szervezet szerte.
- **Silószerű működés, gyenge együttműködés szervezeti egységek között a hierarchia minden szintjén.**
- **A menedzsmenttől eltávolodott, de jelentős tömeget befolyásoló** (több, mint a munkavállalók 40%-át) **véleményvezérek megléte.** (Ennek érzékelhető következménye a nehézkes változás, szokásjog alapú működés, pozitív kezdeményezések elhalása és a stratégiai döntések nehézkes végrehajtása.)

SZERVEZETFEJLESZTÉSI CÉLOK:

- **Munkafolyamatok fejlesztése** (munkakörök transzparensé tétele, szerepkörök, jogkörök, hatáskörök tisztázása és a függőségek azonosítása).
- **Belső együttműködés fejlesztése** (csapatokon belül, szervezeti egységek között, felső-vezetés körében).
- **Céges kohézió erősítése** (szociális kapcsolatok erősítése, véleménykultúra formálása).

SZERVEZETFEJLESZTÉS 1 ÉVEN ÁT

A felmérést követően akcióterv készült, amiben voltak rövid- és középtávú célok.

Rövidtávon egy **mentálhigiénés workshop**ot szervezett a Lapker, ahová különböző területekről vontak be a kollégákat. Itt egy ventillációt követően a résztvevők felismerhették azt, hogy a munkavégzéssel kapcsolatos problémáik nem egyediek, ez segített őket megnyerni ahhoz, hogy tegyenek javaslatot arra, mivel lehet javítani a munkakörülményeket, folyamatokat, valamint, hogy mitől érzik majd itt jobban magukat. A javaslatokat a workshop-animátorok begyűjtötték és ezeket tematikusan feldolgozták.

Miután véget ért a workshop-sorozat, a szociometria felmérés alapján szakértőnek, vezetőnek, mentornak és véleményvezérnek mért munkavállalókból 4 munkacsoportot alakítottak ki. A munkacsoportoknak az volt a feladata, hogy kategorizálják, szisztematikusan feldolgozzák és értékeljék a munkavállalóktól beérkezett fejlesztési javaslatokat. A későbbiekben a munkacsoportok egy felsővezetői értekezleten mutatták be a legjobbnak és egyben megvalósíthatónak ítélt ötleteket a folyamatok, az elismerési kultúra, a kommunikáció és információáramlás, valamint a dolgozói hangulat javítása kapcsán. A fejlesztési javaslatokat a menedzsment elfogadta és megvalósításra javasolta.

Középtávon a kommunikáció fejlesztése volt a cél. Ennek érdekében havi témák Lapker percek néven jelentek meg a szervezet életéről, vezérigazgatói reggel került bevezetésre, fontos témákban munkavállalói fórumokat rendszeresített a cég (amik a nyílt és kétoldalú kommunikációt voltak hivatottak erősíteni), közös sikerek ünneplésére pedig a 20 éves születésnapi buli és az évnyitó buli adott lehetőséget.

Januárban felmérték a támogató területek működését is, belső szolgáltatási elégedettségfelmérést készítve a körükben. Ennek alapján a belső szolgáltató területek saját munkájuk színvonalának további emelésére kidolgozták az akcióterveiket, amiket az értékelő területekkel validáltattak, így a visszajelzés egy új rendszere valósult meg az üzleti és támogató területek között.

VISSZAMÉRÉS, EREDMÉNYEK ÉS VÁLTOZÁSOK 1 ÉVVEL KÉSŐBB

A változások utánkövetésére és visszamérésére a Lapker megismételte a BESPOKE PRINCIPLES-el a szociometriai felmérést.

- 15%-kal csökkent a hatékonysági kockázat, ezzel kimutathatóan javult a belső együttműködés hatékonysága és javult a munkavállalók bekapcsolódása a munka fő sodrába.
- A menedzsmenttől eltávolodott véleményvezérek veszélyesen magas befolyásának problémája teljesen megszűnt! Összesen 4 olyan személy maradt a szervezetben, akik kizárólag önállóan véleményt formáló véleményvezérekre (összesen 3 fő) figyelnek. Ez a szám már kellően alacsony ahhoz, hogy a menedzsment biztos lehessen abban, hogy nincs a szervezetben olyan csoport, amely, ha erősen és egységesen kiáll egy ügy mellett, akkor akár nem kívánt mederbe terelheti a többség álláspontját, hátráltatva ezzel a céges célok elérését.
- 14%-kal nőtt az általános bevonódás – ezzel a Lapker majdnem eléri a 80%-ot! –, ami miatt a cég ellenállóbb lett krízisekkel szemben, hiszen az azonos értékeket valló, az egymással összhangban levő és egymással összességében egyetértő munkaközösség segíti az egy irányba való haladást.
- Javult a felső-vezetés közötti együttműködés és csapatkénti működésük is fejlődött. A felső vezetők korábban túlnyomóan saját területükre fókuszáltak és egymás között inkább elszigetelt klikkekben, párokban dolgoztak, valamint többen egyáltalán nem voltak a menedzsment integráns részei. Az akciók hatására nőtt a külső fókusz, az egymással együttműködő vezetők és az együttműködési kapcsolatok száma is emelkedett.

Korábban nem volt fejlett az elismerési kultúra sem a felső-vezetés körében, következésképp nem is látták egymást elkötelezettnek. A visszamérés eredményei alapján ez is javult: nőtt a motivációs aktivitás, fejlődött a visszajelzési kultúra, hiszen több motivátort és több elismert személyt azonosítottunk. Néhány személy kimagasló közreműködése és hozzájárulása a szervezet sikereihez pedig immár látható és elismert a felső-vezetés körében. Erősödött a felső-vezetés közötti kohézió is, több ember tartozik egy egységes véleményközösséghez, aminek a révén 6%-kal nőtt a csapat mobilizálhatósága.

Összességében elmondható, hogy a Lapker nagy lépést tett a teljes transzformáció felé és jó úton van céljai elérésére, hiszen javult a cégcsoporton belüli együttműködés, a folyamatok tisztultak, erősödött a kohézió – ami nagyban megkönnyíti a stratégiai váltás megvalósítását –, valamint immár egy erős és egységes menedzsment munkálkodik közösen a Lapker sikeréért.

A Lapker vezetése rendkívül elégedett volt a felmérés által biztosított adatokkal, a felmérés operatív lebonyolításával (termelésben tablettel megvalósított helyszíni adatfelvétel is szükséges volt), illetve az eredményekre épülő szervezetfejlesztési tanácsadással.

Hajtó Zoltán kiemeli:

„A szociometriai felmérés hozzásegített minket a szervezetünk jobb megértéséhez, erre alapozva készült akciótervünkre építettük fel a szervezetfejlesztő workshop-sorozatunkat és a célzott kommunikációs stratégiát is."

A projekt sikerét híven igazolja a Lapker pozitív változásának ténye, valamint, hogy 2020-as terveik között is szerepel a visszamérés, valamint a közös munka folytatása a BESPOKE PRINCIPLES-el.

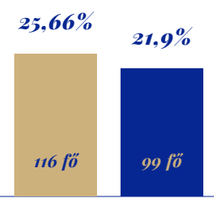
FŐ VÁLTOZÁSOK SZÁMOKBAN

2018 2019

3,76%-os javulás

HATÉKONYSÁGI KOCKÁZATTAL ÉRINTETT SZEMÉLYEK ARÁNYA:

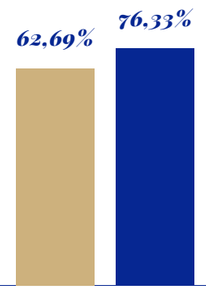
Mit jelent ez?
A munkavállalók munkamenetbe való integráltsága nőtt.



13,64%-os javulás

ÁLTALÁNOS BEVONÓDÁS MÉRTÉKE:

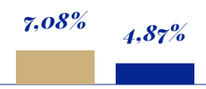
Mit jelent ez?
A cég egységesebb vélemények tekintetében, így ellenállóbb krízisekkel szemben.



2,21%-os javulás

ÉSZREVÉTLEN KOLLÉGÁK ARÁNYA:

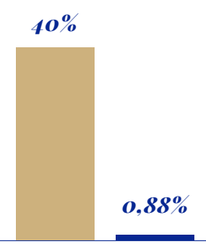
Mit jelent ez?
A cégben optimálisabb a létszám-gazdálkodás, több kolléga hozzájárulása érzékelhető.



39,12%-os javulás

ÖNÁLLÓ VÉLEMÉNYFORMÁLÓK HATÁSA (általuk elért munkavállalói tömeg):

Mit jelent ez?
A menedzsmenttől eltávolodott véleményvezérek pusztán kis munkavállalói tömeget érnek el, így jó esély van arra, hogy a pozitív véleményvezéreken keresztül a menedzsment által kívánt és kezdeményezett irányba haladnak a munkavállalók és céges ügyek.



POZITÍV VÁLTOZÁSOK A 2018-AS FELMÉRÉSHEZ KÉPEST ÖSSZEFOGLALVA

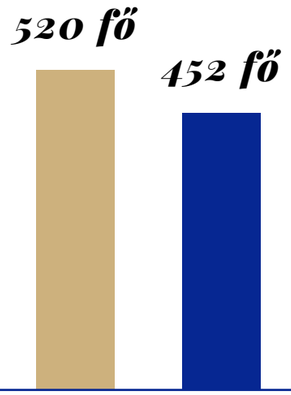
Érintett terület	*Konkrét változás*
Munkavállalók munkamenetbe integrálódása	Nagyobb mértékű lett, a hatékonysági kockázattal érintett személyek száma 116-ról 99-re csökkent > **3,76%-os javulás**
Szervezeti egységek közötti együttműködés	**Csökkent a sérülékenység a területek között,** kevesebb egység között biztosítja mindössze egy-egy ember a kapcsolódási pontot (nőtt a szervezeti egységek közötti összeköttetések száma az együttműködés tekintetében)
Általános bevonódás nőtt	A cég ellenállóbb a krízisekkel szemben. 63%-ról 77%-ra nőtt > **14%-os javulás.**
Észrevétlen kollégák	Számuk 32-ről 22-re **csökkent**
Változásmenedzsment	**40%-ról összesen 4 főre csökkent** azoknak a munkavállalóknak a száma, akik kizárólag olyan véleményekre figyelnek, akik a menedzsmenttől eltávolodtak
Felső-vezetés közötti együttműködés	**Javult, a korábbi klikkek, párok csapatként működnek**

EGYÉB POZITÍV VÁLTOZÁSOK:

- Csökkent a sérülékenység területek között, kevesebb egység között biztosítja mindössze egy-egy ember a kapcsolódási pontot (nőtt a szervezeti egységek közötti összeköttetések száma együttműködések tekintetében)
- Felsővezetés közötti együttműködés javult, korábbi klikkes/páronkénti együttműködés helyett csapatkénti működés jellemző

MUNKAVÁLLALÓI LÉTSZÁM

2018 2019



BESPOKE
PRINCIPLES

IGAZGYÖNGY DÍJ

#EMPLOYER_BRANDING #VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

A 2019-ES KAGYLÓ DÍJ ÉS AZ IGAZGYÖNGY DÍJ KATEGÓRIA NYERTESE

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

MyBrand: Közösen a jövő generációiért

A Budapesti Metropolitan Egyem (METU) Magyarország egyik legnagyobb magán felsőoktatási intézménye több mint 7500 hallgatóval, közel 1000 nemzetközi diákkal, 90 különféle képzéssel üzleti, kommunikációs, turisztikai, művészeti és kreatív ipari területen. Az egyetemet mindig is a nyitott, kreatív és innovatív hozzáállás jellemezte. Bizonyítja ezt a számos vállalati kapcsolat, a TEDx METU, a Transformative Agile Leadership képzés vagy a Nestlével közös hackathon. Így az sem meglepő, hogy megálmodott egy, a hazai környezetben az eddigiektől merőben eltérő képzési attitűdöt és módszereket magában foglaló, portfólió alapú oktatási koncepciót, és belevágott ennek megvalósításába. Ez az komplex oktatási módszer a myBRAND.

ELŐZMÉNYEK

A METU oktatói számára már egy ideje egyértelművé vált, hogy a korábbi hagyományos oktatási módszerek és attitűd felett eljárt az idő, az eseti kísérletezés már nem elég. A beérkező új hallgatói generációk már nagyon mást igényelnek: ők azok, akik világszerte egyre inkább önmaguknak teremtenek kultúrát és vezetőket, és akik a digitális térben két másodpercig fókuszálnak egy tartalomra, majd rögtön továbblépnek. Azok, akiknek a sikeres jövőjük érdekében az emberiség eddigi történetében talán leginkább van szüksége hatékony tanulási kultúra és stratégia elsajátítására, gyors alkalmazkodási készségre, rugalmasságra és talán legkevésbé lexikális tudásra. Ezt követelik meg a munkaerőpiac változó igényei, a megváltozott tartalomfogyasztási szokások, munkavégzési formák és maga a VUCA világ is. A Metropolitan Egyetem így jutott el a myBRAND koncepciójáig és annak megvalósításáig.

A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA

A myBRAND oktatási koncepcióként és annak implementálását megcélzó projektként indult. Időközben azonban kiderült, hogy jóval túlmutat azon, hiszen markáns szervezeti megújulást is kíván. Így vált egy egyúttal olyan szervezetfejlesztési folyamattá, amely egyszerre kellett, hogy kezelje a kultúraváltás, az együttműködés-fejlesztés és az új típusú tehetséggondozás megvalósításának kihívásait. Belső kezdeményezésű, belülről koordinált és belső erőforrásokkal megvalósításra kerülő fejlesztési munkáról van szó, amelynek várható azonnali előnyeit a hallgatók, míg áttételes hatásait a munkáltató szervezetek élvezhetik. A sikeres megvalósítás érdekében a szükséges szervezeti keretek létrehozása, működési formák biztosítása és megfelelő oktatói attitűd kialakítása megkerülhetetlen volt. A sikert pedig csakis a következők jelenthették: jóval több interaktivitás és gondolkodtatás; a learning by doing és action learning erős jelenléte; önismeret és önreflexió kapcsolása a tanulási folyamathoz, és ezeket támogatandó módon oktatói attitűd- és szerepváltás. Mindezt azért, hogy az egyetemi diákok majdani pályakezdőként a portfólió eszközével képesek legyenek bizonyítani mindazt, amit kompetenciák szintjén állítanak magukról, és ezáltal tudatosabb munkavállalókká, könnyebben integrálható pályakezdőkké váljanak.

KIHÍVÁSOK, AKADÁLYOK, NEHÉZSÉGEK

A fenti célkitűzések automatikusan kihívásokat generáltak, hiszen a hagyományos magyar felsőoktatás jellemzőitől erősen eltérőek, és éles szemléletváltást követelnek meg oktatóktól, oktatásszervezéstől, menedzsmenttől, sőt a diákoktól is. Így nem csoda, hogy elsőre erőteljes ellenállást váltott ki az oktatók jelentős részéből, amelynek összetett oka volt: eltérő kezdeti megértések, értelmezések és megélések; eltérő szakmai meggyőződések, és a változtatással együtt járó feladatok. Nem kevés feladatról beszélünk: oktatók esetében új kurzustervezési szemlélet és módszerek elsajátítása, attitűdváltás; intézetvezetők esetében a belső ellenállások feloldása, az attitűdváltás elősegítése, a koncepcióhoz illeszkedő oktatók felkutatása és rendszerbe illesztése. A szakvezetők esetében pedig tantervek átalakítása a törvényi megfelelőség keretein belül úgy, hogy helyet kapjanak a soft skilleket támogató hallgatói tréningek és workshopok, valamint a piaci szakemberek által javasolt elemek.

A projekt megvalósításában közvetlenül egy 18 fős csapat vett részt, egyes személyek több szerepben is közreműködve. Így 7 fő koordinátori team tagként, 12 fő myBRAND mentorként, akik szervezeti „change agentként” az oktatók attitűdváltását katalizálták és újszerű oktatásmódszerek elsajátításában nyújtottak támogatást, 2 fő pedig az a két HR szakvezető, akik korai implementálóként a szervezetfejlesztési folyamat pilot projektjét, vagyis a HR képzési programok (emberi erőforrások alapképzés, emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés) myBRAND célokat szolgáló átalakítását koordinálták.

Erre a pilot projektre a szervezeti szintű lépések mellett azért volt szükség, mert a már említett kihívások tükrében a myBRAND csapat a szervezetfejlesztési folyamat „ékszerű” megvalósítását látta célravezetőbbnek. Azért a HR képzések váltak a pilot terepévé, mert az érintett szakvezetők igen korán megértették a koncepciót és teljes mértékben tudtak azonosulni vele. Továbbá a myBRAND-hez erősen illeszkedő szakmai hátterüknek és attitűdjüknek köszönhetően kiváló úttörőknek és „változásügynököknek” is bizonyultak.

Így a megvalósítás útja is két – egyetemi (1. ábra) és pilot projekt (2. ábra) – szinten követhető végig. Az út még korántsem ért véget, hiszen 2020-tól további teendők várnak az egyetemre: myBRAND kézikönyv elkészítése, hallgatókra vonatkozó kompetenciamérési rendszer kialakítása, újragondolt oktatóknak szóló mentorprogram bevezetése, oktatási termek átalakítása stb. A myBRAND törekvéseket egyébként koncepción kívüli lépések is támogatták: folyamatos online visszajelzési lehetőség kialakítása és biztosítása a diákok számára, CRM rendszer bevezetése az ügyfélszolgálati és tanulmányi igazgatóságon, új teljesítményértékelési rendszer és annak tesztelése, intézetvezetői workshopok, közösségi élet és terek fejlesztése stb.

EREDMÉNYEK

Mindennek együttesen köszönhetők azon eredmények (3. ábra), amelyeket az elmúlt időszakban az egyetem elért, s amelyek közül talán a legjelentősebb hozadék, hogy a teljes szervezetre vonatkozóan az NPS (Net Promoter Score) változása +47 illetve +31 a magyar, illetve nemzetközi hallgatók esetében az utóbbi 1,5 év alatt. De hogy ne csak adatokban (3. ábra) öltsenek testet a METU elért eredményei, **következzen néhány hallgatói vélemény és a myBRAND világába betekintést nyújtó videó:**

„Egyszerűen azt éreztem, hogy fontos vagyok, törődnek velem, kíváncsiak rám és a véleményemre…”

Oktatók a myBRAND koncepcióról:
Melyek a myBRAND oktatási módszer előnyei? - METU

Hallgatói vélemények:
myBRAND - Élmény a tanulás?

HR Next Gens Day - Coaching Rapid Randi:
METU HR Next Gens Day 2019

METU HR Onboarding Day:
HR Onboarding day 2019 - METU

METUNEST Hackathon:
Ilyen volt a METUNEST Hackathon!

„Mi nem tananyagot tanulunk meg, hanem gyakorlati példákon keresztül kapunk felkészítést a való életre, ami nagyon hasznos és egyedülálló."

„...nagyon fontos, hogy ezt az oktatási formát fenntartsa az egyetem és tovább fejlessze."

„Szeretem, hogy aktuális problémákról is beszélünk, megismerhetem magamat a feladatok segítségével... ***A Budapesti Metropolitan Egyetem a legjobb döntésem volt."***

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

A myBrand projekt megvalósítási lépései a METU-n

(1. ábra)

2018

MÁRCIUS – MÁJUS
Változtatás igényének megfogalmazása, **myBRAND koncepció alapja**inak kidolgozása

SZEPTEMBER
A **myBRAND bemutatása** a CEO teamnek, a koncepció véglegesítése

OKTÓBER – NOVEMBER
myBRAND mentorprogram szervezése, **mentorok – change agentek – jelentkezése, kiválasztása**

2019

JANUÁR
OKTATÓK NAPJA **Koncepció belső kommunikációja,** mentorok bemutatkozása.

FEBRUÁR
Felmenő **rendszerben tematikák átalakítása myBRAND kompatibilissé**
(Tanulás, fejlődés és kompetenciafejlesztési fókusz)

MÁRCIUS – MÁJUS
Csoportos mentoring folyamatok oktatóknak (12 mentor, 12 csoport)
Workshopok oktatóknak (Érzékenyítési, képzési módszertani, tematikaírási, értékelési)

JÚNIUS
myBRAND szempontrendszer beépítése az oktatói teljesítményértékelésbe

JÚNIUS - JÚLIUS
Standerdek kialakítása a képzésfejlesztési programok elemeire

JÚLIUS – AUGUSZTUS
Termek kialakítása
(Inspiráló színes környezet, mobil berendezésekkel)

SZEPTEMBER
OKTATÓK NAPJA **Oktatási kihívások, tehetséggondozás** újragondolás, myBRAND óra modellezés workshop
Minden szak képzési programjában megjelennek a **hallgatói tréningek**
(34, többségében soft skill tréning)

OKTÓBER
Online tudástér létrehozása az oktatók részére.

NOVEMBER
Heti rendszerességű **dedikált idősáv – oktatói továbbképzések – meghatározása** a 2020-as tavaszi félévre vonatkozóan.

DECEMBER
Az egyes szakok **záróvizsga új koncepciójának** elkészítése

2020

Forrás: Budapesti Metropolitan Egyetem, 2019

(2. ábra)

A pilot projekt megvalósítási lépései a HR képzés-fejlesztési programokban.

2018

MÁJUS
MÄRCZ TAMÁS, KENYERES ANDRÁS
HR + Spring rendezvény
Csapat és vezetés, avagy analógiák a vízilabda világából

NOVEMBER
LIMPÁR IMRE, KLEIN SÁNDOR
HR + Autumn rendezvény
Siker és pszichológia

SZEPTEMBER – NOVEMBER
myBRAND **alapú új HR képzés-fejlesztési programtervek** kidolgozása
(HR trendek, versenytárs elemzés, gyakorló HR-esek bevonása, hallgatói vélemények)

2019

JANUÁR
myBRAND kompatibilis új képzésfejlesztési terv végleges **verziója modern specializációkkal**
(HR Branding, HR Tech & Digitalizáció, Learning & Development)

ÁPRILIS
METU HR NEXT GENS DAY
Coaching Rapid Randi
(Közreműködők ICF Hungary és ICF akkreditált coach iskolák)

AUGUSZTUS – SZEPTEMBER
Coaching folyamatok visszamérése és visszamérés eredményeinek **disszeminációja**
(Nemzetközi konferencia és publikáció)

SZEPTEMBER – NOVEMBER
Kiemelt stratégiai partnerségi és duális **képzési megállapodások**
(Future Work Festival, HR Fest, Nestlé, Nordconn International, Orgware, Waberer's)

FEBRUÁR
A myBRAND megvalósítása jegyében HR programjaink **kiemelt stratégiai partnerségi megállapodásai** külső szervezetekkel (HSZOSZ, ICF HUNGARY)

ÁPRILIS-JÚLIUS
Egyéni, átlagosan 5 alkalmas **coaching folyamatok** főként végzős HR szakos egyetemistáknak

SZEPTEMBER
METU HR **Onboarding Day** a HR képzésfejlesztési programok elsős résztvevőinek
(Nappali és levelező egyaránt)

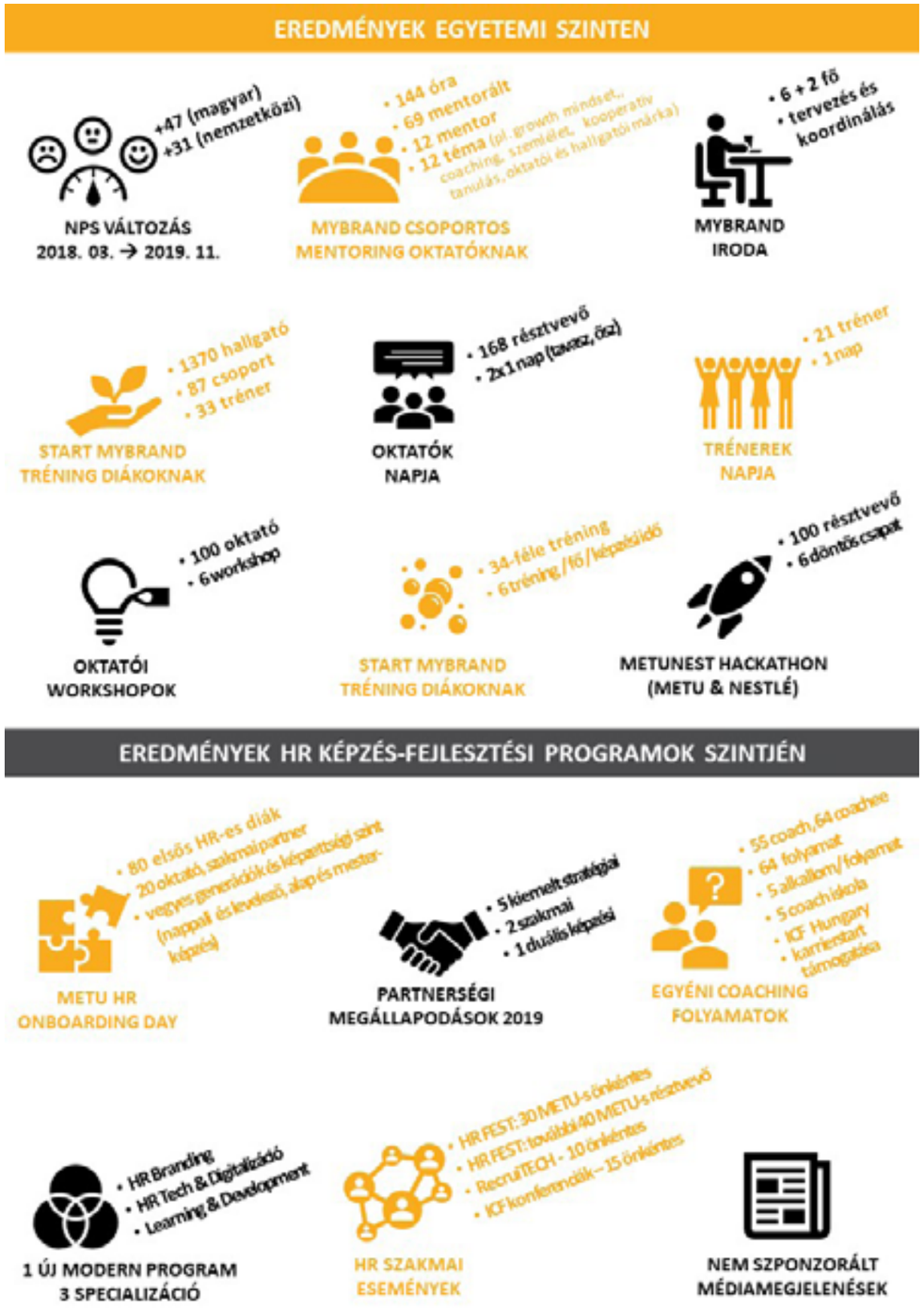
DECEMBER
Új záróvizsga koncepció kidolgozása
(Junior szakember bemutatkozás vizsga helyett, piaci meghívottak részvételével, egyfajta talent pool válogatás)

2020

Forrás: Budapesti Metropolitan Egyetem, 2019

(3. ábra)

A MYBRAND EREDMÉNYEI



Forrás: Budapesti Metropolitan Egyetem, 2019

IMPACT WORKS

Egy jó sztorira mindenki vevő

A szervezetfejlesztés egyik legfontosabb eszköze a hatékony kommunikáció. Sokszor ismételt tézis, eszközeit és azok használatát azonban mégis kevesen ismerik. A téma szakértőjeként az Impact Works osztott meg tapasztalatokat a történetmesélés erejéről:

EGY JÓ SZTORIRA MINDENKI VEVŐ

Batiz András **előadása a Kagyló Gálán megmutatta, hogy a hatékony, élvezetes, de egyúttal hiteles storytelling egyszerre tudomány és művészet. Eszköztára tanulható és könnyen alkalmazható egyéni és szervezeti szinten is, akár új munkatársak toborzására, akár a régiek megtartására. Nem véletlen, hogy a történetmesélés András cégének a mindennapjait is átszövi.**

HOGYAN NÉZ KI MINDEZ A GYAKORLATBAN?

Nézze meg az Impact Works weboldalán!

https://impactworks.hu

Hogyan látják a történetmesélés és a munkáltatói márkaépítés kapcsolatát az Impact Works vezető szakemberei?

BŐHM KORNÉL, PARTNER:

Az Impact Worksnél a storytelling mind a megközelítés, mind a megvalósítás tekintetében alaposan átgondolt és következetes szakmai tevékenység. Arra viszont nagyon figyelünk, hogy a „csomagolás” és a kommunikáció közvetlen és szerethető legyen. Minden vállalatnak megvannak a történetei – a cégalapításról és az alapítókról, az értékekről és a sikerekről –, és ezek fontosak, mert meghatározzák a cég identitását. Ám tapasztalataink szerint a munkavállalókat leginkább azok a sztorik érdeklik, amelyek a munkakörülményekről, a hangulatról, a jövőről, a karrierről és a fizetésről szólnak. Mi abban segítünk, hogy ezeket a történeteket az ügyfeleinkkel közösen megtaláljuk, összegyűjtsük, összerendezzük és elmeséljük.

MADOVY SÁNDOR, VEZÉRIGAZGATÓ, PARTNER:

Szerintem igazán az tud élvezetesen mesélni, aki egyúttal figyelmes hallgató is. Ebben pedig már házon belül példát mutatunk: csapatunk tagjai hétfőnként közös ebéden beszélgetnek, természetesen nem csak a szakmáról. Impulzív személyiség vagyok, így az Impact Works jelenlegi dinamikus növekedési szakaszában izgalmas kihívásként élem meg, ha egy-egy sztori mozgó célpontot jelent. Például rájöttünk, hogy a saját történeteink között nagyon sok a kiaknázatlan áthallás. Ezért a szervezeti struktúrán és a folyamatainkon is finomítottunk. Ezek apró fejezetek, de végső soron az ügyfeleink profitálnak belőle.

MÉSZÁROS TAMÁS, EMPLOYER BRANDING VEZETŐ:

Operatív szempontból nézve rendelkezünk megfelelő szakértelemmel, kiforrott módszertannal, differenciált eszközrendszerrel és mindenekelőtt egy jó csapattal ahhoz, hogy a szervezeti felméréstől kezdve a munkáltatói értékek azonosításán és a stratégiaalkotáson át a célzott kommunikációval bezárólag összerakjuk a teljes képet. A történetet újabb fejezetekkel egészítik ki az adott cég munkatársai is, a folyamatos happy endet pedig tanácsadással, újabb ötletekkel és igény szerint támogató szolgáltatásokkal (tréningek, képzések, kreatív kommunikációs megoldások, közösségi média stb.) biztosítjuk.

KAGYLÓ
DÍJ

A CX-RAY GONDOZÁSÁBAN

2020. Budapest