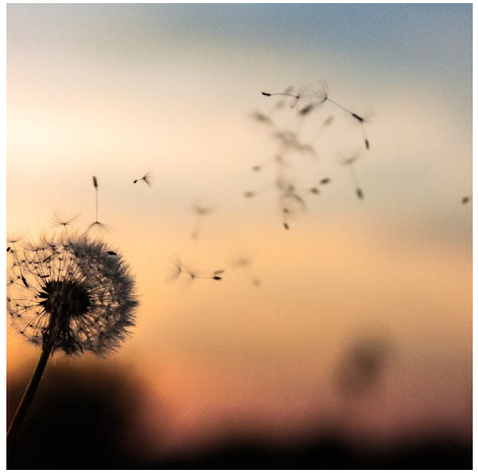
valoro CONSULTING

ReBirth!

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FOLYAMAT

ALERANT INFORMATIKAI ZRT.

TARTALOM



BEVEZETÉS

PROJEKT

EREDMÉNYEK

ÜGYFÉL

Az Alerant Informatikai Zrt. egy magyar alapítású (2003) középvállalkozás, mely egyedi szoftverfejlesztési megoldásokat nyújt többségében bank- illetve telekommunikációs szektorbeli ügyfeleinek.
A folyamatosan növekvő, komoly szaktekintéllyel rendelkező szervezet elismert a partnerek és az ügyfelek körében is. A cég a közösségi életre, a munkatársi elégedettségre és a folyamatos szakmai fejlődésre is nagy hangsúlyt fektet, a szervezetfejlesztési projektet is ez hívta életre.

BEVEZETÉS

KIINDULÓPONT

MEGBÍZÁS CÉLJA ÉS ELŐZMÉNYEK

A cég üzleti szempontból kiváló eredményekkel működött, ugyanakkor a tulajdonosok embereket érintő problémákat tapasztaltak. Egyre erősödött az erőforráshiány, illetve megjelent a fluktuáció, ami korábban nem volt jellemző. A szervezetfejlesztés céljai a meglévő munkatársak motivációjának erősítése, új munkatársak bevonzása és a munkáltatói jelenlét erősítése, megtartva a családias, lapos szervezeti jellemzőket, ami fontos érték az itt dolgozók számára.

Összes munkavállaló száma

46

ÉRINTETTEK

KÖZVETETTEN ÉRINTETT
MUNKATÁRSAK
35 fő
VÁLTOZÁS-
MENEDZSMENTBEN
KULCSMUNKATÁRSAK
(REBIRTH CSAPAT)
9 fő
VEZETŐK
2 fő

FOLYAMAT

PROJEKT

1

ELŐKÉSZÍTÉS
Tervezés, szervezés, kommunikáció
2018. május-június

2

FELMÉRÉSEK
Hálózatkutatás és elégedettségfelmérés
2018. június-július

3

BESZÉLGETÉSEK
Egyéni- és fókuszcsoportos interjúk
2018. július-augusztus

4

HR KIVÁLASZTÁS
HR generalista a szervezetben
2018. július

5

VISSZACSATOLÁS
Eredmények visszajelzése, javaslattétel
2018. szeptember

6

FEJLESZTÉS
A Rebirth team munkája
2018. szeptembertől folyamatosan

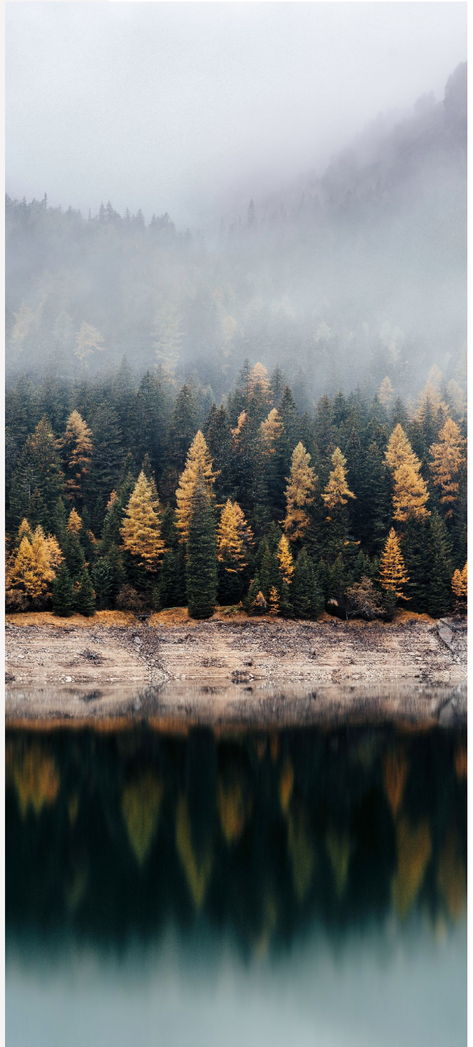
1. LÉPÉS
ELŐKÉSZÍTÉS

TERVEZÉS, SZERVEZÉS, KOMMUNIKÁCIÓ

A projekt szakmai tervezése, az ügyféllel való együttműködés kialakítása, az érintettek bevonásának megtervezése, a projekt munkafázisainak kijelölése és a szervezeti kommunikáció lépéseinek definiálása.

A projektfázis kiemelkedő jellemzői:

- **nagykövetek**: önkéntes alapon kialakult, hogy kik lesznek a projekt belső vezetői
- **teljes szervezeti kommunikáció**: a cég minden munkatársa számára bejelentésre került a szervezetfejlesztési projekt, mely sok kérdést és érzékelhetően sok energiát mozgatott meg
- **státuszmeetingek:** heti egyeztetés zajlott a szervezetben érzékelhető hatásokról, reakciókról
- **közös döntés:** az 5 fős szervezeti projekt- és a 3 fős fejlesztői csapat minden érintett véleményét megismerve dönt



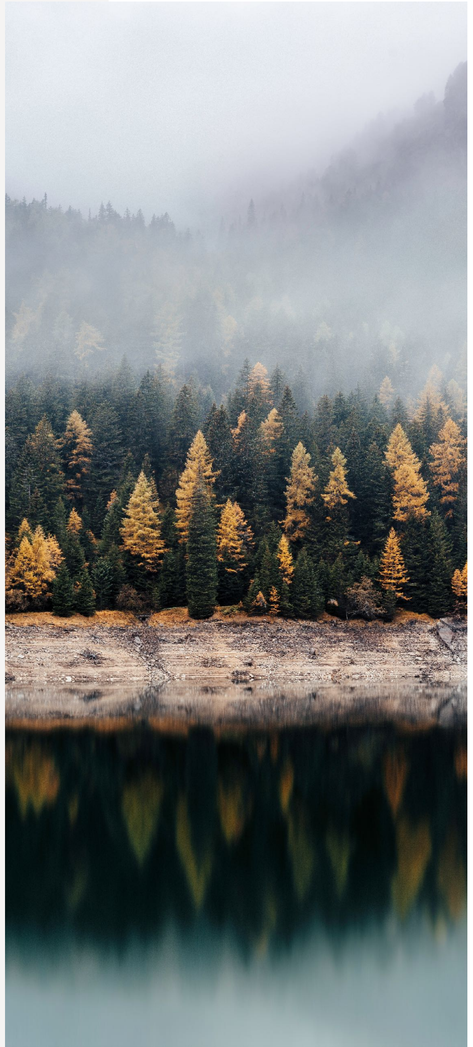
2. LÉPÉS
FELMÉRÉSEK

HÁLÓZATKUTATÁS ÉS ELÉGEDETTSÉGFELMÉRÉS

A felmérések alapjaként két eszközzel dolgoztunk, ezek más-más aspektusból adtak képet a szervezeti működésről:

1. **A hálózatkutatás**t a CX-Ray eszközével végeztük, elsősorban a kulcsemberek feltérképezése céljából. Az eredmények többek közt a mélyebb elemzéshez szükséges interjúalanyok körét segítettek definiálni, illetve a Rebirth csapatként nevezett, kultúraváltásért felelős team tagjainak kijelölését támogatták.

2. **Az elégedettségfelmérés**hez a Quantified rendszerét használtuk, mely a csapat tagjaiból hatalmas aktivitást váltott ki. A vélemények megfogalmazása és a szavazás terén is kiemelkedő volt a bevonódás (115 vélemény, 3932 szavazat). Összesen 90% körüli volt a részvételi arány. Az eszköz átütő hatása az elért aktivitás mellett a megfogalmazott vélemények konkrétságában volt még látható.



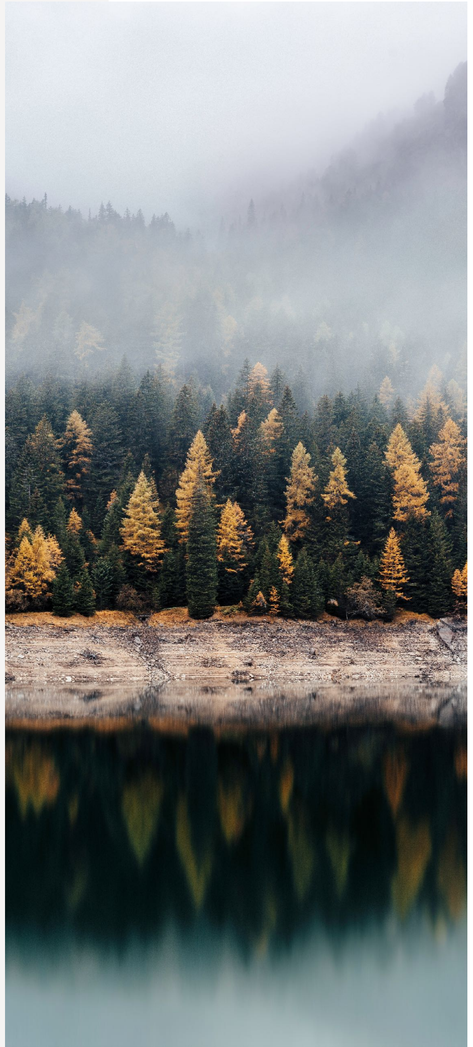
3. LÉPÉS
BESZÉLGETÉSEK

EGYÉNI- ÉS FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚK

Az egyéni (12 fő) és a csoportos beszélgetések (4 fő) célja kettős volt:

1. Az online felmérések eredményeinek pontosítása, mélyítése.
2. A le nem fedett szervezeti témák megismerése, úgy mint: vezetői kultúra, stratégia és vízió, HR folyamatok, szervezeti kultúra jellemzői, tanulás-fejlődés lehetőségei.

A megfogalmazott célok mellett a titoktartás biztosítása és a beszélgetések kölcsönösségének köszönhetően, sok esetben a folyamattal kapcsolatban szkeptikus munkatársak is egyre inkább érdeklődővé és bizakodóvá váltak.



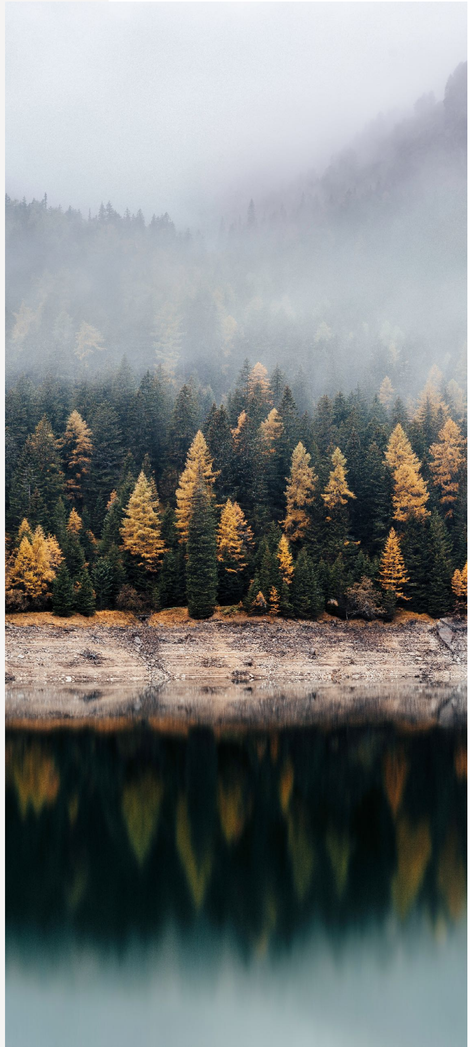
4. LÉPÉS
HR KIVÁLASZTÁS

HR GENERALISTA A SZERVEZETBEN

A fejlesztés egyik legfőbb célja és eredménye a HR szerep kialakítása volt. A munkakezdést követően Bencze Henrietta minden lépésbe bevonódott és aktívan támogatta a folyamat előrehaladását.

A szervezeti méretet figyelembe véve meglepőnek tűnhet a döntés, de a szektor jellemzői, a cég növekedési potenciálja és az emberi erőforrásra való figyelem alacsony szintje indokolttá tette.

Egyik alapelvünk, hogy tanácsadóként feladatunk segíteni a szervezeteket abban, hogy az épülő folyamatok, az (át)alakuló működésmódok nélkülünk működtethetővé váljanak. Az Alerant esetén ebben a folyamatban a HR generalista szerepe meghatározó.

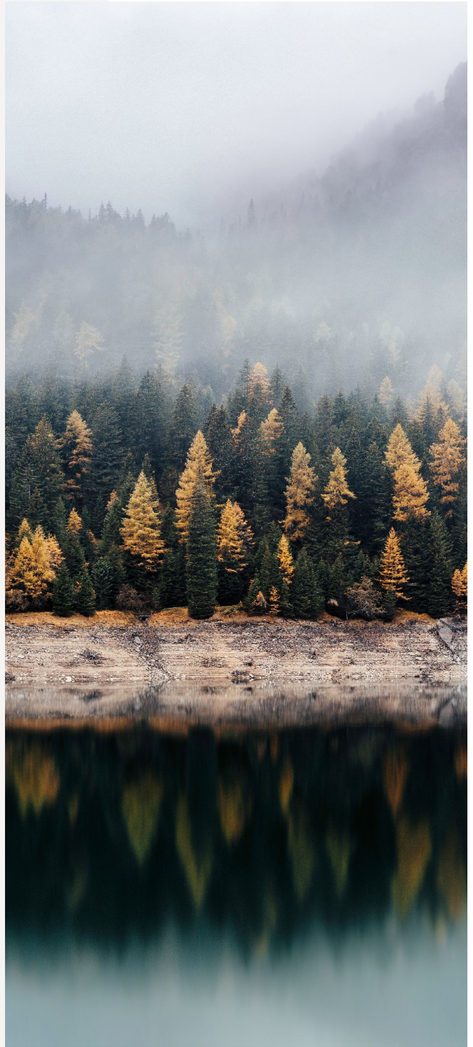


5. LÉPÉS
VISSZACSATOLÁS

EREDMÉNYEK VISSZAJELZÉSE, JAVASLATTÉTEL

A projekt ezen fázisa négy részből állt:

1. **A vezetőkkel való megosztás**, az alábbi célokkal:
   - ők találkozzanak először az eredményekkel
   - jól érthető legyen az átadott mondanivaló
   - feltegyék az összes kérdésüket, megosszák a véleményüket
   - döntés szülessen a folytatásról mind az eredmények kommunikációjában, mind a következő fejlesztési lépésekben
2. **Rebirth csapat kialakulása:** a vezetők az érintetteket egyenként kérték fel a megújulási projektben való részvételre, kiemelve ezzel kulcsszerepüket az Alerant életében.
3. **A Rebirth csapattal való megosztás**, az alábbi célokkal:
   - érezzék a kiemelt, megkülönböztetett szerepüket
   - jól érthető legyen az átadott mondanivaló
   - feltegyék az összes kérdésüket, megosszák a véleményüket
   - elköteleződjenek a folytatást illetően
4. **A teljes munkatársi kör bevonása** a HR generalista által történt.



6. LÉPÉS
FEJLESZTÉS

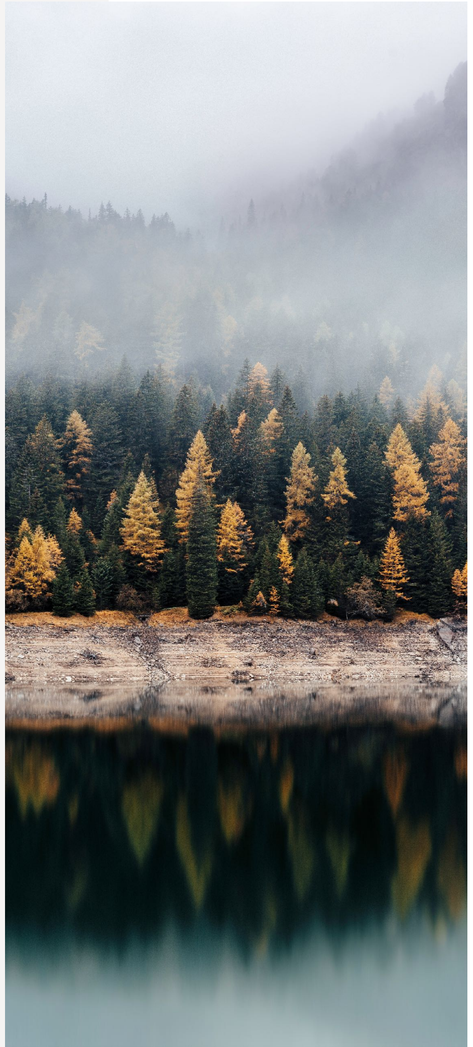
A REBIRTH CSAPAT MUNKÁJA

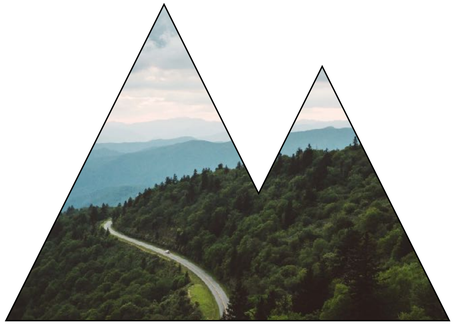
A Rebirth csapat megalakulását követően máig 3 workshop zajlott le, továbbá számos team szintű folyamat indult útjára.

1.workshop - A csapat a visszajelzés eredményeinek strukturálásával és priorizálásával dolgozott, melynek eredményeképp létrejöttek a legfőbb fókuszterületek és azok felelőseiként alteamek alakultak.

2.workshop - Az első alkalmat követő munka eredményeinek összegzése és megosztása mellett a három legfontosabb témán való közös ötletelés zajlott, melynek eredményeképp konkrét teendők fogalmazódtak meg.

3.workshop - A cég életében kulcsfontosságú erőforrástervezés fejlesztésére új szervezeti fórum, az úgynevezett ‘Kukker’ alakult, melynek első alkalma során annak kereteit, rendszerességét, témáit és szerepköreit határozták meg a résztvevők.





KIHÍVÁSOK

ÉS NEHÉZSÉGEK

„Coming together is a beginning;
keeping together is progress;
working together is success.”
// Edward Everett Hale

MINDIG CSAK A SZÁMOK

Nagy volt a számok iránti igény mind a vezetők, mind a kulcsmunkatársak körében, ezért amikor hozzáadott értékkel bírt a számszerű értelmezés (pl. az elemzés fázisában), ott erre nagy hangsúlyt fektettünk.

ONLINE ÉS OFFLINE MŰKÖDÉS

A workshopok együtt jártak szervezési és technikai kihívásokkal, hiszen a projektalapon, sokszor különböző helyszíneken dolgozó 11 fős csapat tagjainak egy térbe, egy időbe szervezése részben csak virtuálisan működött, ami a workshopok facilitálásakor is jelentett némi technikai kihívást.

VEZETŐI SZEREP

A folyamatban - ahogy az az eredmények részeként is látható volt - a vezetői szerepek tisztázatlanságát, az egymás közti felelősségek definiálatlanságát a közös munka során fejlesztőként mi is megtapasztaltuk. Ez jó lehetőséget adott arra, hogy konkrét példaként szolgáljon a vezetők számára, hogy mit élhetnek meg a munkatársak.

FRISS HR

A HR generalista kiválasztása kapcsán kezdetben a szerep újdonsága és megfoghatatlansága érzékelhető volt a szervezetben.

EREDMÉNYEK

Hogyan hatott a szervezeti szintekre a fejlesztés?

- A vezetők számára a HR szerep fontossága és a munkatársak bevonásának ereje volt a legfontosabb.
- A HR számára leginkább a workshop jellegű működés hatása számított.
- A Rebirth program tagjainak pedig a szervezet fejlődését szolgáló szerteágazó témákra való ráhatásuk volt kiemelkedő.

Milyen konkrét eredményeket hozott eddig a folyamat?

- A fejlesztési fókuszok mentén konkrét célok kerültek kitűzésre, megvalósításukra, az erőforrásoknak megfelelően, belső fejlesztési csapatok jöttek létre.
- Elindult a rendszeres teljesítményértékelés, illetve eredményeinek tudatos integrálása az erőforrástervezésbe.
- Kialakult, hogy kik azok a kulcsemberek, akikre a jövőben középvezetői vonalként tekint a szervezet.
- Az újragondolt toborzás-kiválasztási folyamatnak köszönhetően az erőforrásszükséglet folyamatosan biztosított.
- Újraéledt a szakmai tudásmegosztás, ahol a munkatársak szervezett keretek között, rendszeresen jutnak új információkhoz.

EREDMÉNYEK

ÜGYFÉLVÉLEMÉNYEK

Darmai Gábor, ügyvezető

„A szervezetfejlesztés struktúrát és rendszert ad a változáshoz. Felrázza a csapatot, segít önmagunkon gondolkodni és kiszakadni a "mókuskerékből" és a “megszokottból”. Stabilitást ad: még nem tudjuk pontosan, hogy pontosan hova lyukadunk ki, de biztosak vagyunk benne, hogy a segítségükkel egy jobb működést érünk el. Az együttműködést bizalom és nyitottság jellemzi mindkét fél részéről. Érezzük, hogy foglalkoznak velünk, nem csak sablon megoldásokat kapunk.”

Bencze Henrietta, HR generalista

„Nagyon gördülékeny az együttműködés a Valoro-val. Figyelnek a valódi igényekre és mindig tudnak személyre szabott megoldásokat ajánlani. A csapat nagy érdeklődéssel fogad minden olyan témát, ami a megújulási programhoz kapcsolódik és ebben nagy szerepe volt annak, hogy a Valoro kellően előkészítette a folyamatot.”

Horváth Attila, technológiai igazgatóhelyettes

„A Valoro által az elégedettség felméréshez használt eszköz igazán innovatív és az abból kinyert eredmény plasztikussá tette és pontosította a cégünkről meglévő tudásunkat vagy sokszor csak érzéseinket. A cég "felpezsdült", az állóvízből sikerült kimozdítani a vezetést és a core team-et.”

Nagy Zoltán, vezető fejlesztő

„Segítségükkel elkezdtünk foglalkozni azokkal a belső problémákkal, amik lassan, de biztosan károsították a működésünket, illetve hangsúlyosabbak, explicitebbek lettek az erősségeink. Határozottan és céltudatosan álltak hozzá a feladatokhoz. Nagyon hasznosak és eredményesek az általuk szervezett és levezetett workshopok. Nélkülük lassabban, lomhábban és kevesebb eredménnyel zárulna egy-egy ilyen alkalom.”

Zsíros Ákos, vezető fejlesztő

„A vezetőség és a munkatársak között elindult olyan témákban is kommunikáció / közös ötletelés, melyre korábban nem került sor.”