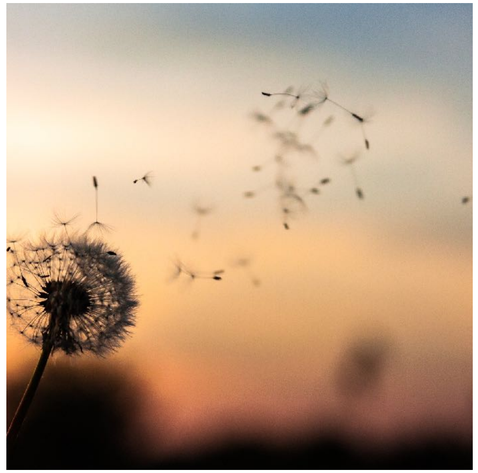
valoro
CONSULTING

Vezetőfejlesztés és Együttműködés-fejlesztés

KPMG TANÁCSADÓ KFT.

TARTALOM



BEVEZETÉS

PROJEKT

EREDMÉNYEK

KPMG PROJEKT TEAM

ÜGYFÉL

A KPMG nemzetközi irodahálózata 1989 óta van jelen Budapesten, első BIG4-ként a kelet-közép-európai régióban. Magyarország egyik vezető könyvvizsgáló, adó- és üzleti tanácsadó társasága. A szervezetfejlesztési projekt a KPMG Tanácsadó Kft-nél a Rakó Ágnes partner irányítása alá tartozó Group4-et érinti, melyhez 7 területre osztva, több mint 120 kolléga tartozik.
A folyamat támogatásához, a terület partnere mellett Cséve Dorottya és Vágó Enikő menedzserek járultak hozzá nagy mértékben.

BEVEZETÉS

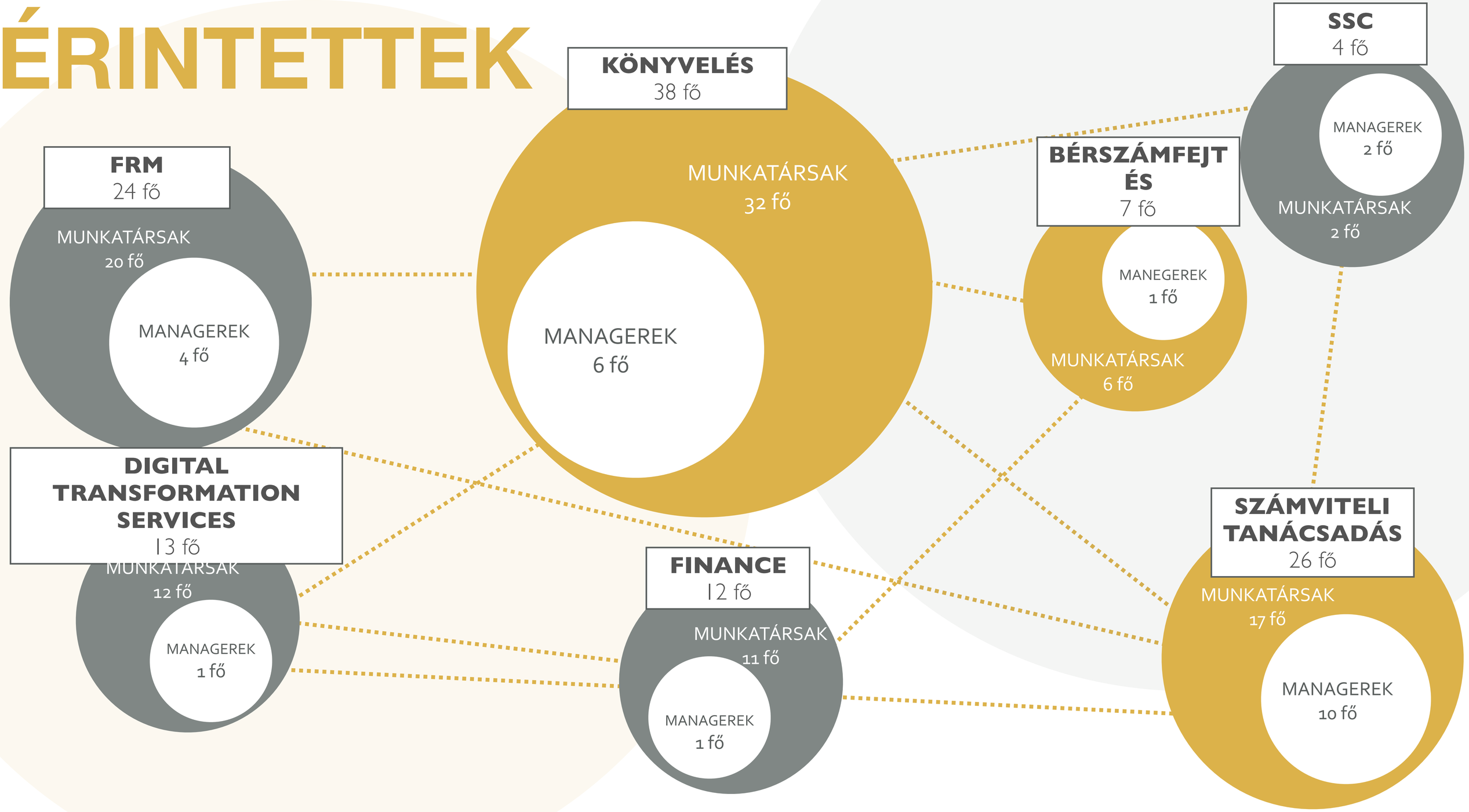
KIINDULÓPONT

MEGBÍZÁS CÉLJA ÉS ELŐZMÉNYEK

Rakó Ágnes 2014-ben a 31 főt számláló csapata várható növekedésének támogatását szerette volna előkészíteni. Akkor a három alterület (ld. sárga a következő dián) közös munkájának, közvetlen és egymást segítő kultúrájának megőrzése, tudatos szintre hozása volt a fókuszban.
A közös munka a mai napig tart. A terület további négy alterülettel bővült, tehát mind létszámában, mind szakmai fókuszait tekintve sokat nőtt, de a csapatra való figyelem fontossága változatlan maradt.

Összes munkavállaló száma: 125

ÉRINTETTEK


KÖNYVELÉS
38 fő
MUNKATÁRSAK
32 fő
MANAGEREK
6 fő
SSC
4 fő
MANAGEREK
2 fő
MUNKATÁRSAK
2 fő
BÉRSZÁMFEJTÉS
7 fő
MANEGEREK
1 fő
MUNKATÁRSAK
6 fő
FRM
24 fő
MUNKATÁRSAK
20 fő
MANAGEREK
4 fő
DIGITAL TRANSFORMATION SERVICES
13 fő
MUNKATÁRSAK
12 fő
MANAGEREK
1 fő
FINANCE
12 fő
MUNKATÁRSAK
11 fő
MANAGEREK
1 fő
SZÁMVITELI TANÁCSADÁS
26 fő
MUNKATÁRSAK
17 fő
MANAGEREK
10 fő

Működés jellemzői

A bizalmi és partneri kapcsolat

Nem magától értetődő, hogy ne megbízottként, beszállítóként, hanem együttgondolkodó partnerként tekintsenek a szervezetfejlesztőkre. Jelen projekt szitjén ennek meghatározó jellemzői az egyenes, őszinte véleménymegfogalmazás és visszacsatolás, illetve a felmerülő kételyek és dilemmák kölcsönös megosztása.

Valódi együttgondolkodás és bevonódás

A közös munka során minden ponton meg vannak szólítva mindazon kulcsszereplők, akik véleménye, bevonódása által a megvalósuló fejlesztési lépések biztosítják, hogy az elköteleződés magas szintű legyen.

Folyamatos és rugalmas újratervezés

Egy ilyen jellegű projektet folyamattanácsadói szerepben tudunk igazán eredményesen támogatni. Fontos rendszeresen, rugalmasan tervezni annak lépéseit, figyelembe véve a terület változásait, fejlődését, érintetti körének alakulását.

A PROJEKT FOLYAMATA

	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE	TELJES TERÜLETET ÉRINTŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS 1. ALKALOM	TAPASZTALATOK EGYEZTETÉSE	SZERVEZETI EGYSÉGEK ÁTFOGÓ FELMÉRÉSE	FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK VISSZACSATOLÁSA A VEZETŐK SZÁMÁRA	TELJES TERÜLETE ÉRINTŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS 2. ALKALOM	TELJES TERÜLETE ÉRINTŐ EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS 3. ALKALOM
360° FELMÉRÉS						
VEZETŐI TEAM COACHING					AZ EREDMÉNYEK FELDOLGOZÁSA VEZETŐI CSAPAT SZINTEN, VEZETŐK EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZ-TÉSÉNEK ELINDÍTÁSA	
CSOPORTOS VEZETŐ-FEJLESZTÉS						
EGYÉNI COACHING*						

*Az ügyfélvélemények dián szereplő kollégák nevei kerültek említésre.

2014

2015

A PROJEKT FOLYAMATA

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE		TERÜLETENKÉNTI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK FELTÁRÁSA - FÓKUSZCSOPORTOS BESZÉLGETÉSEK A TERÜLETEK VEZETŐIVEL	DÖNTÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS MELLETT, TERVEZÉS			
360° FELMÉRÉS				FELMÉRÉS ELŐKÉSZÍTÉSE, KOMMUNIKÁCIÓJA	FELMÉRÉS KITÖLTÉSE, EGYÉNI VISSZAJELZÉSEK, SAJÁT VEZETŐI CÉLOK DEFINIÁLÁSA	
TEAM COACHING						1-2. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL
CSOPORTOS VEZETŐ-FEJLESZTÉS						VEZETŐFEJLESZTÉS ELINDÍTÁSA, KOMMUNIKÁCIÓJA 1. FEJLESZTÉSI ALKALOM: VEZETŐI ÉRTÉKEK DEFINIÁLÁSA
EGYÉNI COACHING*						
	2016				2017	

*Az ügyfélvélemények dián szereplő kollégák nevei kerültek említésre.

A PROJEKT FOLYAMATA

	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE		EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **BÉRSZÁMFEJTÉS** TERÜLET SZÁMÁRA - 1. ALKALOM		EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **KÖNYVELÉSI** TERÜLET SZÁMÁRA - 1. ALKALOM	EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **KÖNYVELÉSI** TERÜLET SZÁMÁRA - 2. ALKALOM EGYÜTTMŰKÖDÉSFEJLESZTÉS A **BÉRSZÁMFEJTÉS** TERÜLET SZÁMÁRA - 2. ALKALOM	EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **KÖNYVELÉSI** TERÜLET SZÁMÁRA 3-4. ALKALOM
360° FELMÉRÉS				VISSZAMÉRÉS A PROGRAMBAN RÉSZTVEVŐ MANAGEREKNEK, FELMÉRÉS AZ IDŐKÖZBEN ÉRKEZŐ VEZETŐKNEK	FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK VISSZAJELZÉSE, SAJÁT VEZETŐI CÉLOK DEFINIÁLÁSA	
VEZETŐI TEAM COACHING		3. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL	4. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL	5. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL		6. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL
CSOPORTOS VEZETŐ-FEJLESZTÉS	FEJLESZTÉSI ALKALMAK KÖZTI AKCIÓTANULÁS MÓDSZERTANNAL ZAJLÓ ESETFELDOLGOZÓ ALKALMAK	2. FEJLESZTÉSI ALKALOM: VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ FEJLESZTÉSE	3. FEJLESZTÉSI ALKALOM: VISELKEDÉSTIPOLÓGIA MENTÉN TÖRTÉNŐ ÉRZÉKENYÍTÉS			
EGYÉNI COACHING*		TANÁCSADÁS TERÜLET EGYIK MENEDZSERE 1-4. ALKALOM		BÉRSZÁMFEJTÉS TERÜLET MENEDZSERE 1-4. ALKALOM (WEINER ÁGNES)		KÖNYVELÉS TERÜLET EGYIK MENEDZSERE (MOLNÁR TÍMEA)

*Az ügyfélvélemények dián szereplő kollégák nevei kerültek említésre.

2017 | 2018

A PROJEKT FOLYAMATA

	Q1	Q2	Q3	Q4
EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE	EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **KÖNYVELÉSI** TERÜLET SZÁMÁRA 4-5. ALKALOM	EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **KÖNYVELÉSI** TERÜLET SZÁMÁRA 6. ALKALOM	EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS A **BÉRSZÁMFEJTÉS** TERÜLET SZÁMÁRA 3. ALKALOM	
360° FELMÉRÉS			VISSZAMÉRÉS A PROGRAMBAN RÉSZTVEVŐ MANAGEREKNEK, FELMÉRÉS AZ IDŐKÖZBEN ÉRKEZŐ VEZETŐKNEK	FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK VISSZAJELZÉSE —» SAJÁT VEZETŐI CÉLOK DEFINIÁLÁSA
TEAM COACHING	7. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL	8. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL		9. FORRÓ KRUMPLI ALKALOM A VEZETŐI CSAPAT KIHÍVÁSAINAK MEGOLDÁSA CÉLJÁBÓL
CSOPORTOS VEZETŐ-FEJLESZTÉS	4. FEJLESZTÉSI ALKALOM AZ ÖSSZES MANAGER SZÁMÁRA: VEZETŐI SZEREP, VEZETŐI ÉRTÉKEK	1. FEJLESZTÉSI ALKALOM AZ ÚJ MANAGEREK SZÁMÁRA: VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ FEJLESZTÉSE	2. FEJLESZTÉSI ALKALOM AZ ÚJ MANAGEREK SZÁMÁRA: VISSZAJELZÉS, DELEGÁLÁS FEJLESZTÉSE	3. FEJLESZTÉSI ALKALOM AZ ÚJ MANAGEREK SZÁMÁRA: VISELKEDÉSTIPOLÓGIA MENTÉN TÖRTÉNŐ ÉRZÉKENYÍTÉS
EGYÉNI COACHING*	KÖNYVELÉS TERÜLET EGYIK MENEDZSERE (MOLNÁR TÍMEA) TANÁCSADÁS TERÜLET EGYIK MENEDZSERE			

*Az ügyfélvélemények dián szereplő kollégák nevei kerültek említésre.

2019

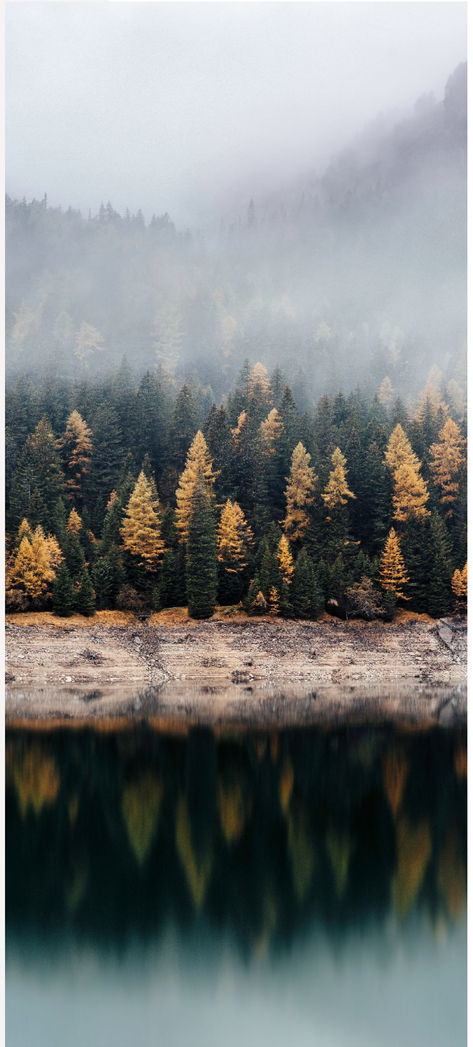
EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE

CSAPATOK TÁMOGATÁSA

A folyamat kezdetén ez a teljes terület támogatását jelentette, ma már az alcsapatok fejlesztését szolgálja.

Módszertanát tekintve az alábbiak ötvözete jellemző az egyes folyamatokon belül:

- **team coaching elemek,** hogy az adott csapat saját működéséről tanuljon, saját kihívásaival dolgozzon és ezeken keresztül erősödjön
- **facilitált workshop alkalmak,** mert vannak olyan csapat szintű témák, melyek feldolgozásában a lényeg a közös gondolkodás
- **tréningjellegű blokkok,** lévén a folyamatos tanulás során vannak olyan témák, melyek megismerése, ‘kívülről történő’ beemelése segíti az eredményesebb együttműködést



360° FELMÉRÉS

VEZETŐFELMÉRÉS

A terület, és ezáltal a vezetői csapat, gyors növekedése okán a fejlesztési folyamat a vezetők csapat- és egyéni szintű fejlesztésével folytatódott, mely egy 360°-os felméréssel indult.

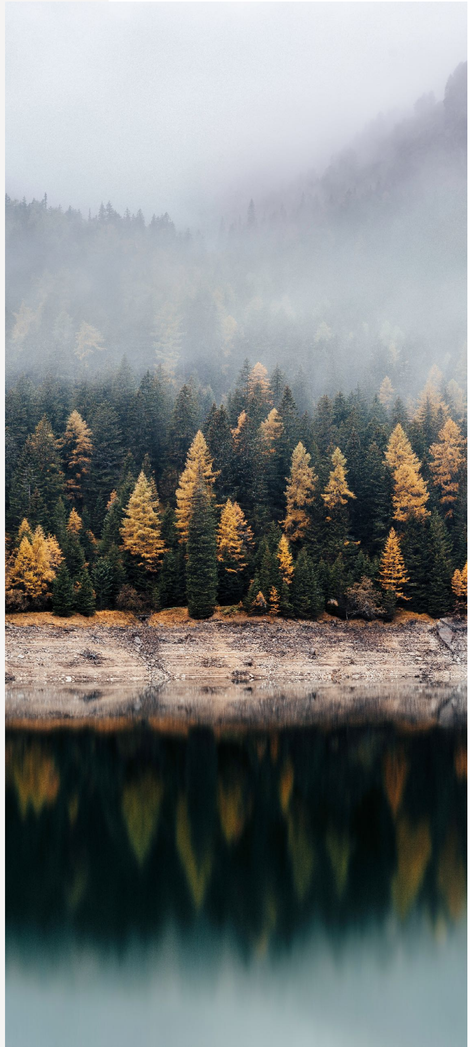
A vezetők nyitottan vettek részt az értékelésben és a szervezet egésze is nagy aktivitást mutatott mind a kitöltési arányt, mind a nyílt kérdésekre való válaszadást tekintve.

A felmérésben való értékelői részvétel négy irányból történt:

- önértékelés
- felettesi értékelés
- vezető kollégák értékelései (3 fő)
- munkatársi értékelések (5 fő)

A 360°-os felmérés mellett egy személyiségteszt (ÁSzVEK) kitöltése is része volt a felmérésnek, az önismeret és tudatosság fejlesztése érdekében.

A felmérést minden vezető esetén egyéni visszajelző beszélgetés követte.



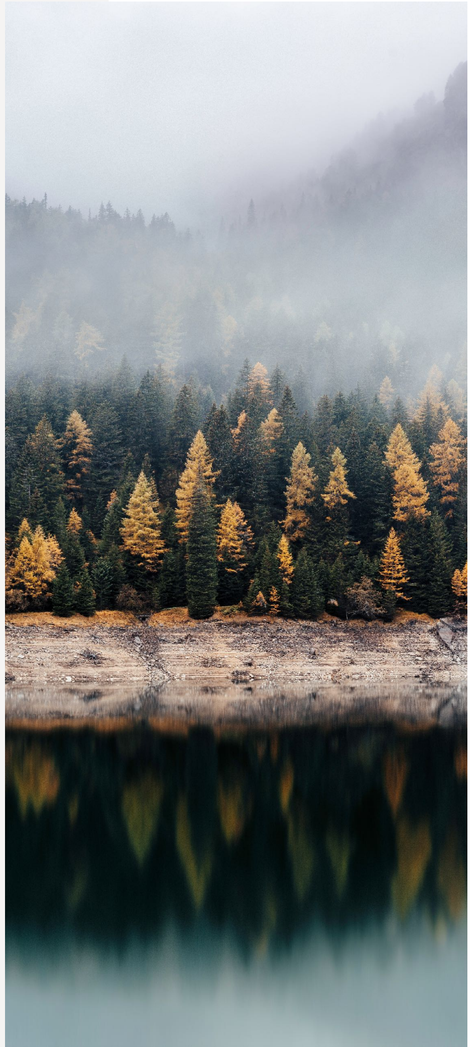
TEAM COACHING

VEZETŐI FORRÓ KRUMPLI ALKALMAK

A 360°-os felmérés eredményeinek visszacsatolásakor a vezetői beszélgetésekben mintázatként rajzolódott ki, hogy bizonyos témák a vezetők többségét foglalkoztatják, és ezek jellege és mértéke veszélyezteti a vezetőfejlesztés tréningalkalmainak sikerességét.

Ezért team coaching alkalmakat javasoltunk, melyek később a ‘forró krumpli’ nevet kapták és az alábbi célok mentén valósultak meg:

- **strukturált együttgondolkodás**, melynek köszönhetően a témák kezelhetővé, feldolgozhatóvá és megoldhatóvá válnak
- **közös sikerek, eredmények kiemelése**, ami által erősödik a csapatérzet
- **vezetői csapat egységének megteremtése**, hiszen a felmerülő kihívásokon való közös gondolkodás eredményeképpen épül az összetartozás érzése, ami a mindennapos munkában is érezhető



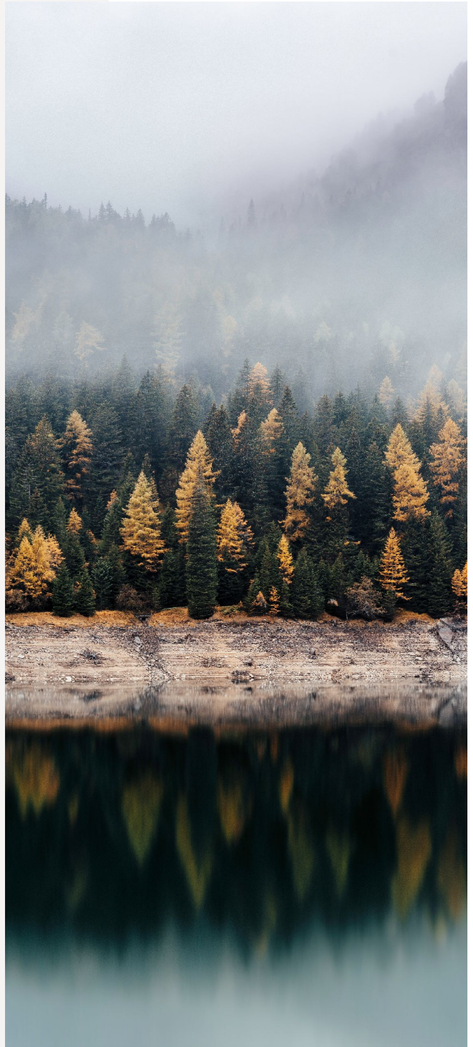
CSOPORTOS VEZETŐFEJLESZTÉS

VEZETŐI KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE

A forró krumpli alkalmak lehetővé tették, hogy a vezetői csapat tagjai a megoldandó kihívások pályára állítását követően saját vezetői szerepükkel, vezetői készségeik erősítésével csoportosan is elkezdjenek dolgozni.

A megvalósult fejlesztési alkalmak legtöbbször az általunk fejlesztett A.C.T. módszertannal, tehát színész bevonásával teremtették meg a saját élményen keresztüli tanulás lehetőségét:

- **vezetői szerep, vezetői értékek**: közös elvek, működésmódok definiálása
- **vezetői kommunikáció**: önérvényesítés, visszajelzés, nem-et mondás, partneri és együttműködő viselkedés
- **viselkedéstipológia**: alapvető érzékenyítés a különbözőségek megértése, elfogadása és előnyként való kezelése érdekében



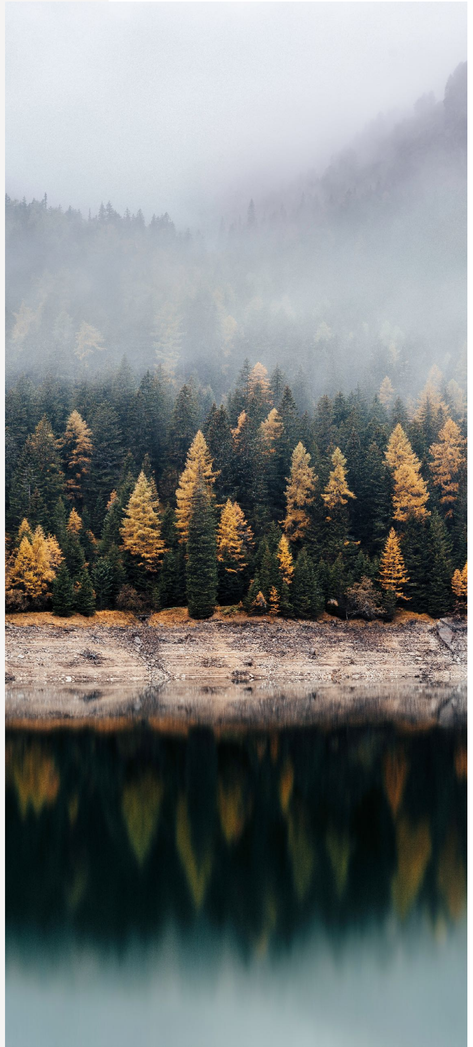
EGYÉNI COACHING

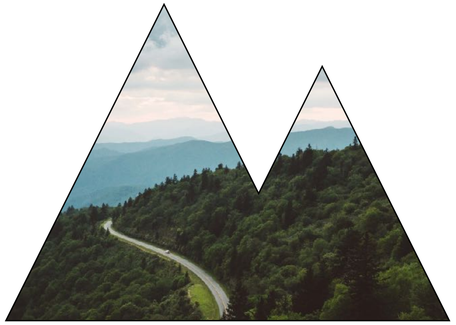
EGYÉNI FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGE

A fejlesztési folyamatban az egyéni igények épp olyan fontosak a szervezet számára, mint az alterületek-, a teljes terület- és a KPMG szintű eredmények. Ezért már a folyamat elejétől adott volt a coaching, mint az egyéni fejlődést támogató lehetőség.

A folyamat alakulása során ez egyre fontosabbá vált két okból:

- **Az egyéni fejlődési igények támogatása** a csoportos alkalmak kiegészítéseként vagy azok folytatásaként.
- **Az alterületek fejlesztésének kiegészítése**, hogy az érintett vezetők személyes támogatása is biztosított legyen.





KIHÍVÁSOK

ÉS NEHÉZSÉGEK

„If you aren't in over your head, how do you know how tall you are?”
// T.S. Eliot

GYORS NÖVEKEDÉS

A szervezet fejlődése rendkívül gyors, 1-1 fejlesztési alkalom között gyakran akár 5-10%-kal nő a létszám. Ezért fontos figyelni arra, hogy a fejlesztési alkalmak során minden újonnan érkező integrálódni tudjon és közben a régiek számára se váljon redundánssá az együtt töltött idő.

ELFOGLALT VEZETŐK

A fejlesztés kulcsfontosságú időszakát a vezetőkkel való közös munka jelentette. A partneri, directori, senior manageri és manageri szintekből álló csapattagok elfoglaltságai mind az egyidejű közös munka megszervezése, mind azok megvalósítása során jelentett kihívásokat.
Ezek kezelését tekintve jól működött a keretek közös definiálása és az azokra való folyamatos figyelem, továbbá a folyamat alakulásának, sikereinek hatása.

NAGY LÉTSZÁM

A 2017-es projektfázis indításakor 14 fős manageri csapattal, később a 2018-as őszi újabb fázis kezdetekor már 24 fővel zajlott a team szintű munka. Lévén fontos a csapat szintű közös gondolkodás, a nagycsoportos módszertanok alkalmazása biztosította mindenki bevonódását és a hatékonyságot.

EREDMÉNYEK

Külső és/vagy belső eredmények

A folyamat több szintjén többféle eredményt értünk el, itt most azokat emeljük ki, melyek a 125 fős szervezet egészére közvetlenül vagy közvetetten gyakorolnak hatást.

FEJLŐDŐ VEZETŐI SZEREPTUDATOSSÁG

A vezetők ma már nem csak szakmai téren, hanem az emberek irányítását, ösztönzését, megtartását tekintve is tudatosabban viselkednek.

ERŐSÖDŐ CSAPATIDENTITÁS

A vezetői csapatban érzékelhető a csapatérzés erősödése, az egymáshoz való lojalitás épülése, az egymás segítése, illetve a bizalom növekedése.

MEGOLDÁSORIENTÁLT PROBLÉMAKEZELÉS

A felmerülő problémákkal a vezetői csapat sokkal gyorsabban néz szembe, eredményesebben fordítja át őket lehetőséggé, sőt az együttes megoldás során akár csapatsikerré is.

EREDMÉNYEK

ÜGYFÉLVÉLEMÉNYEK

Rakó Ágnes, partner

„Számomra a legnagyobb érték az, hogy a változásokra mindig proaktívan, ötletekkel reagáltatok, igazodva az szervezet változása által generált aktuális igényekhez. Nagyon hasznos az, hogy minden probléma esetén tükröt tartotok nekem és a csapatnak is.”

Szalai Péter, director, FRM

„A konstruktív légkör lehetővé tette a feszültséget jelentő témák felszínre kerülését, amelyeket aztán „forró krumplik”-ként elnevezve mégiscsak kézbe vettünk és több esetben mérhető előrehaladást tudtunk elérni.”

Németh Miklós, director, AAS

„A vezetőfejlesztő alkalmak során kifejezetten a problémás területekre fókuszáltunk, konkrét szituációs gyakorlatokkal, színészek bevonásával is. A jó hangulatú fejlesztő alkalmak többször csapatépítésnek is kiválóak voltak.”

Koch Adrienne, director, ASP

„A vezetőfejlesztéses alkalmakon a manageri szerepkörrel járó feladatokat azonosítjuk, ezeken belül elsősorban azok elemzésére, fejlesztésére koncentrálunk, amit a manageri csapat a teljes csoport hatékonyabb együttműködése érdekében fontosnak tart.”

Kutiné Hankó Edina, szenior menedzser, AAS

„Mára egyértelműen kimondható, hogy egy jó közösséget épített belőlünk. Nagyon érdekes volt a helyzetek kezelésére alkalmazott színésszel folytatott beszélgetés. Rengeteg dolgot tudunk a saját életünkben, kapcsolatainkban is hasznosítani a tanultakból!”

Weiner Ágnes, menedzser, bérszámfejtés

„Az egyéni alkalmak segítségével felismertem és kimondtam mindazt, ami zavar és megoldásokat kerestünk. Fontos volt ez együttgondolkodás, de ami meglepett, hogy mindet én mondtam ki.”

Molnár Tímea, menedzser, ASP

„Az egyéni coaching hatására azt vettem észre magamon, hogy tudatosan figyelem magam és a környezetemet, a többiek viselkedését és gyakran „elemzem” őket és persze magamat is.”

Vágó Enikő, menedzser, AAS

„A folyamatra egyaránt jellemző a közvetlenség és az objektivitás, ami ezáltal biztosítani tudja, hogy tényleg hatékony és előremutató legyen.”