

A projekt általános összefoglalása

A Társadalmi Megújulás Operatív Programban megfogalmazott célkitűzés - a rehabilitációs és védett foglalkoztatók piaci szemléletmódjának erősítése, versenyképességük növelése, valamint a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javítása a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül, - megvalósításához a **Contact Nkft.** hosszú távú szervezeti stratégiai gondolkodása fogalmazódik meg a **TÁMOP-2.4.2-09/1-2009-0026** számú, „**Pirkadat**”- a Contact Nkft. szervezetfejlesztése című projektjében.

A projekt megvalósulásának helyszíne:

Szolnok, Tószegi u. 43.

A projekt megvalósulásának kezdési időpontja:

2010. június 01.

A projekt megvalósulásának befejezési időpontja:

2011. november 30.

A projekt iránti szükséglet bemutatása:

A projekt megírásakor a Cég nem rendelkezett a rehabilitációs foglalkoztatást érintő gazdasági környezet gyors változásaira reagáló készségekkel, ezért szükségesnek tartotta a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javítását. A hatékony szervezetfejlesztés eredményeként feltételezhető, hogy a megváltozott vállalati kultúra elősegíti a munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációját is.

A Cég folyamatos fejlődése eredményeként a rehabilitációs foglalkoztatás során valamennyi tevékenységi területen középvezető alkalmazása vált szükségessé a munkafolyamatok koordinálására. A középvezetők nem rendelkeztek azokkal a szakmai- és vezetői ismeretekkel, mellyel a hosszú távú szervezeti célok megvalósítását hatékonyabbá tehetnék. A vezetők (menedzsment, középvezetők) fejlesztésbe történő bevonásával javítani kívánta a munkaköröket betöltő személyek együttműködő képességét, s így közös munkavégzésük hatékonyságát.

Szükségessé vált a piaci szemléletmód erősítése, a versenyképesség növelése, mindenkor szem előtt tartva a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javítását.

A Szervezet az elmúlt évek során létszámát tekintve nagy szervezetté vált, melyet egyrészt az állami ösztönzési környezet, másrészt a piaci motivációnak köszönhető növekedés eredményezett. A szervezeti növekedéssel a szervezeti struktúrák átalakulása, fejlődése, a korszerű szervezetvezetési kultúrák megjelenése és megszilárdulása nem járt együtt.

A tervezett fejlesztések megvalósításához szükség volt a pályázati forrásból megvalósított projektekre. Elvárás volt, hogy az új ismeretek birtokában az érintett dolgozók szemlélete pozitív irányban változzon, munkavégzésük során motiváltabbá váljanak, javuljon munkavégző képességük mennyiségi és minőségi mutatói, fokozódjon a termelékenység, a szolgáltatások és termékek előállítása jobb minőségben valósuljon meg. A projekt által nyújtott fejlesztések pedig biztosítsanak lehetőséget a megváltozott munkaképességű emberek nyílt munkaerő-piaci integrációjára.

A projekt célja:

A vezetők és munkavállalók bevonásával célunk a kiemelt tanúsítvánnyal rendelkező védett foglalkoztatónk hosszú távú szervezeti stratégiai gondolkodásának megteremtése a projektben tervezett tevékenységek megvalósításával: vállalatirányítási rendszer, személyzeti politika, termelési, gazdálkodási, irányítási folyamatok újratervezése, minőségirányítási rendszer kialakítása, üzleti-és marketing stratégia.

A projekt keretében társaságunk piaci szemléletmódjának erősítése, versenyképességünk növelése szervezeti és vállalatvezetési kultúránk fejlesztésével, a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javításával valósult meg.

További célunk a munkaerő-piacon hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű dolgozók képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, valamint a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése.

A projekt által rehabilitációs ismeretek átadását is nyújtó fejlesztések lehetőséget biztosítanak, hogy a megváltozott munkaképességű emberek a későbbiekben a nyílt munkaerő-piacra integrálódjanak.

Célcsoportunk:

Szervezetfejlesztésünk során cégünk vezetői és középvezetői, akik képzéseken és tréningeken vettek részt, illetve azok a dolgozók, akik a rehabilitációs ismereteket aktív részvételükkel elsajátíthatták.

Közvetett célcsoport, az Nkft. megváltozott munkaképességű dolgozói, a dolgozók közvetlen környezete, családtagjaik, akik a fejlesztés eredményeként bekövetkezett pozitív változásokat (jövedelem, szemléletmód stb.) érzékelik.

A fejlesztésbe bevonni tervezett megváltozott munkaképességű dolgozók életkora tág határok között mozog. Iskolai végzettségük inkább az alacsony, közép-, vagy szakmunkás, ennek megfelelő a jövedelmi helyzetük. A hasonló munkakör hasonló bérezéssel párosul. Lakóhelyük Szolnok és környéke. A projekt tervezésébe a célcsoport azon képviselőit vonta be a szervezet, akik a cég irányításában, döntéshozatalban részt vesznek, felismerve a változás szükségszerűségét.

A projekt tervezett eredményei:

A projekt eredményeként elvárásként fogalmazódott meg, hogy a szervezet környezethez való hozzáállása változzon, gyorsabban és hatékonyabban reagáljon a gazdasági környezet gyors változásaira, erősödjön piaci szemléletmódja, növekedjen a szervezet versenyképessége.

A középvezetőik képzése során sajátítsák el azokat a specifikus szakmai- és vezetői ismereteket, mellyel hosszú távú céljaink megvalósítását hatékonyabbá tehetjük.

A projekt hatására a környezethez való illeszkedést jobban biztosító szervezeti struktúra alakuljon ki, korszerű szervezetvezetési kultúrák szilárduljanak meg.

A fejlesztések a dolgozók foglalkoztatási feltételeinek javulását eredményezze. Javuljon a munkaköröket betöltő személyek együttműködő képessége, munkavégzésük hatékonysága. A hatékonyabb munkavégzés a termelékenység növekedését is eredményezze, mely hatást gyakorolhat

a jövedelmekre. A projekt szolgálja a megváltozott munkaképességű emberek nyílt munkaerő-piaci integrációját is.

A projekttel kapcsolatban tervezett számszerű eredmények:

• Helyzetfeltáró dokumentum:	1 db
• Piackutatás:	1 db
• Üzleti terv:	1 db
• Pénzügyi terv:	1 db
• Humánerőforrás-fejlesztési terv:	1 db
• Vezetőképzés terve:	1 db
• Marketing terv:	1 db
• Képzést sikeresen elvégzett szervezeti vezetők száma:	3 fő
• Komplex fejlesztési folyamaton végigvezetett szervezetek száma:	1 db
• Hosszú távú vállalati fejlesztési stratégiák száma:	1 db
• A projektet lezáró összefoglaló értékelés:	1 db
• A fejlesztett szervezetnél foglalkoztatott megváltozott munkaképességű emberek száma: (15 %-os növekedés)	117 fő

A projektben megvalósult fejlesztések:

1.

A szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek során a szervezet helyzetének felmérését, elemzését követően a helyzetfeltáró dokumentum elkészítése valósult meg.

A piaci környezet vizsgálatával, kutatásával, cégünk helyzetének elemzésével hozzájárultunk a fejlesztési akcióterv elkészítéséhez.

2.

A szervezetfejlesztési folyamat során szervezetfejlesztési tanácsadói szolgáltatás igénybevétele mellett folytattuk a projekttevékenységeket. A szaktanácsadó munkája kiterjedt a tervezési folyamat

segítésére, valamint a tervek végrehajtásának segítésére. A tanácsadás során egyéni és csoportos módszereket egyaránt alkalmazott a szakember. A folyamatot a tervekhez képest előbb indította, és tovább tartotta a szervezet, így a folyamat-tanácsadás átfogta a szervezetfejlesztési projekt csaknem teljes szakaszát.

A szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek eredményeit alapul véve kidolgoztuk a szervezetfejlesztési tevékenységeinkben kitűzött akciótervet. A fejlesztési akciótervben rögzítettük a projektben megvalósítandó, illetve most már megvalósult célkitűzéseinket, tevékenységeket, illetve az időbeni ütemezését.

Fejlesztési akcióterv elkészítése:

A szervezetfejlesztési folyamat első szakaszában az akcióterv előkészítéseként felső és középvezetői, valamint kulcsszemélyekkel történt konzultációk során egyéni és csoportos formában történtek az egyeztetések.

Felsővezetői konzultáció keretében meghatározásra kerültek a folyamat indikációi, a szervezeti szükséglet, és a felsővezetői elvárások. Vezetői egyéni és csoportos konzultációk, kérdőívek felvétele, valamint műhelymunkák segítették a pontos diagnózison alapuló fejlesztési terv megfogalmazását.

Az Akcióterv, - mint a szervezet rövid távú stratégiája - képet ad a programidőszak során tervezett beavatkozások, és szervezeti változások irányairól, tartalmazza azok célját, a szükséges feladatokat, a feladat ellátásáért felelős személyek megnevezését, a feladat végrehajtásához szükséges időt, az alkalmazott módszereket, az elvárt eredményeket, indikátormutatókat, és célértékeket.

Az Akcióterv tartalmazza a szervezet gazdálkodására, valamint szervezeti struktúrájára és humán-erőforrás gazdálkodására vonatkozó fejlesztéseket, valamint olyan elemeket, amelyeknek megtervezésére és végrehajtására a szervezetfejlesztés érdekében feltétlenül szükség van.

Az Akcióterv mellékletét képezik az alapvető tervdokumentumok:

- Üzleti terv
- Pénzügyi terv
- Marketing terv
- Humán-erőforrás-gazdálkodási terv
- Vezetőképzés terve

Az akciótervben foglalt tevékenységek végrehajtásakor a termelési, gazdálkodási, irányítási folyamatok újratervezésével hozzájárultunk a cég hatékonyabb működéséhez.

Az intézményakkreditációs tanúsítványunk megszerzésével bővültek szolgáltatásaink. A Contact Nkft. intézményakkreditációs lajstromszám: AL-2566

Humánerőforrás fejlesztés területén kompetencia térkép, munkakör értékelési rendszer, teljesítményértékelési rendszer, valamint vezetői és munkatársi érdekeltségi és ösztönzési rendszer került kidolgozásra.

Elkészült a szervezeti struktúra fejlesztéséhez az átalakulási terv.

Gazdálkodásfejlesztés:

A fejlesztési folyamat hatására a szervezet gazdálkodására vonatkozó szervezetfejlesztési tevékenységek, a termelési, gazdálkodási, irányítási folyamatok újratervezését, a pénzügyi tervezési folyamatok fejlesztését, a forrásfejlesztést szolgálták.

Ezzel párhuzamosan kialakításra került a minőségirányítási rendszer, mely alkalmas arra, hogy a szervezet értékeit megjelenítse, egyúttal szolgálja a vevők igényeinek, elvárásainak való megfelelést.

Szervezeti struktúrára vonatkozó tevékenységek:

A szervezeti növekedés mellett a szervezeti struktúra átalakulása, fejlődése nem történt meg, amely elengedhetetlen feltétele a korszerű szervezetvezetési kultúra megjelenésének és megszilárdulásának.

A szervezet ennek érdekében áttekintette külső környezete és belső adottságait, majd elkészítette a struktúraváltásra vonatkozó tervét. A változás célja, a szervezet adaptációs képességének fejlesztése, a külső illeszkedés javítása.

A tervezett változás jól szolgálja a már bevált rutinfeladatokat, gyors és hatékony működést tesz lehetővé, a gyártási folyamat hatékony, és akár nagy létszámú dolgozó is eredményesen irányítható, miközben javítja az innovációs munkát, az együttműködést és a kommunikációt, valamint csökkentheti a felső vezetés terheit. A strukturális változás tervezése során megfogalmazódtak a sarokpontok és azzal kapcsolatos feladatok.

Az eredeti időterv szűknek bizonyult a folyamat lebonyolításához, így az időterv módosításra került.

A felsővezetők, középvezetők, illetve az Nkft. dolgozói különböző képzéseken vettek részt az alábbiak szerint:

- vezetői készségek fejlesztése
- korszerű vállalatvezetési, irányítási technikák
- foglalkozási rehabilitáció irányelvei és a nemzeti szabályozás kereteit ismertető képzés

- esélyegyenlőségi képzés
- integrált foglalkoztatásra vonatkozó szemléletformáló tréning
- foglalkozási rehabilitáció szolgáltatásainak ismerete igénybevételének módja, technikák elsajátítására irányuló tréning, középvezetők részére rehabilitációs ismeretek átadása
- rehabilitációs ismeretek átadása megváltozott munkaképességű dolgozók részére

Képzés megnevezése	Képzésen résztvevők száma	A képzési feltételeket teljesítők száma
Vezetői készségek fejlesztése	4	4
Korszerű vállalatvezetési, irányítási technikák képzés	4	4
Integrált foglalkoztatásra vonatkozó szemléletformáló tréning	110	110
Foglalkozási rehabilitáció irányelvei és a nemzeti szabályozás kereteit ismertető képzés	110	110
Foglalkozási rehabilitáció szolgáltatásainak ismerete igénybevételének módja, technikák elsajátítására irányuló tréning, középvezetőknek rehabilitációs mentori ismeretek átadása	11	11
Esélyegyenlőségi képzés	11	11
Összesen	250	250

3.

A disszeminációs szakaszban elkészült a projektet lezáró összefoglaló értékelés és a Contact Nkft. hosszú távú stratégiája, mely a projektben elért eredmények fenntarthatóságát célozza.

A projekt eredményességének vizsgálata a projekt teljes időszakában havonta, vezetői értékelő értekezlet keretében valósult meg.

A projekttevékenységekkel kapcsolatban havonta projektértekezletet tartottunk.

A folyamat végrehajtásához folyamatosan szervezetfejlesztési tanácsadó szolgáltatást vettünk igénybe.

A projekt végén a projektben résztvevő szakemberek elégedettség mérő kérdőívet töltöttek ki.

A projekt megvalósításának helyszínén "C" típusú Tájékoztatói táblát helyezünk el.

A célcsoport részére nyitórendezvényen mutattuk be a projekttevékenységeket, ahol a projektrésztvevők és a projektmegvalósító szakemberek vettek részt. A projekteredményekről záró rendezvényen számolunk be.

Összefoglalás:

A Contact Nkft. időben felismerte a meglévő problémákat, melybe nem törődött bele. A pályázat megjelenése és a szervezeti szükséglet megfogalmazódása találkozott, melynek következtében lehetőség volt a projekt megfogalmazására, és a sikeres pályázatot követően a folyamat elindítására.

A folyamat elindítását és későbbi sikerét nagyban elősegítette a felső vezetés elkötelezettsége, és a szervezeti tagok motiválhatósága. A változás megvalósításához a szervezet külső szakértőt alkalmazott. A projekt elindításakor a pontos információk megszerzése, illetve a szükséges tanulmányok elkészítése hozzájárult ahhoz, hogy a szervezet tagjai jobban megértsék a problémát, és a projekt, mint keret olyan helyzetet teremtett, melyben a problémamegoldás keresése, a kreativitás fokozottan és hatékonyan működött. A projekt megvalósítását segítette, a szervezet tagjainak a tanácsadó, egymás és a vezetés felé megnyilvánuló bizalma.

A szervezetfejlesztési akcióterv reális volt, bár megfeszített munkát vetített előre. A szervezeti tagok egyetértettek a tervvel, elköteleződtek a folyamat iránt, az erőforrások – a pályázati támogatásnak köszönhetően - rendelkezésre álltak (idő, pénz, emberi erőforrás, energia), a projektmenedzsment gondoskodott a megfelelő belső és külső információáramlásról.

A szervezetfejlesztő folyamat során széles körű tevékenység folyt, így pl. bizonyos rendszerek változtatására irányuló tevékenységek (pl. új szervezeti struktúra), vagy integrációs célú tevékenységek (pl. együttműködés fejlesztése), illetve eddig nem működő rendszerek kialakítása (pl. MÉR, TÉR, ÖR). Sor került a csoportműködési formák fejlesztésére (pl. működési és kommunikációs problémák feltárása, vélemények egyeztetése) illetve csoportok közötti kapcsolatok fejlesztésére (pl. konfliktuskezelés, kommunikáció - fejlesztés). A fentiekén túl speciális készségfejlesztés, képzés is megvalósult (pl. vezetői készségfejlesztés, döntési készségek fejlesztése, stb), sőt a projektben előállított szellemi termékek hosszú távon fognak meghatározó hatást kifejteni.

A már bemutatott eredmények mellett egyéb pozitív hatásokat is megfogalmaztak a szervezet tagjai. Így pl. a képzések elősegítették, hogy az ismeretek, képességek, készségek, kreativitás szintje növekedjen. A szervezeti légkör pozitív irányba változott, kialakult a bizalom, biztonságérzet, elégedettségérzés (ld. elégedettségmérés). A szervezet tagjainak egymáshoz való viszonya javult, hatékonyabbá vált a kommunikáció, az információ-megosztás, együttműködés jellemzi a szervezetet. A szervezet tagjainak szervezethez való viszonya pozitív irányba változott, a nőtt a szervezeti célok iránt elkötelezett tagok száma, erősödött a mi tudat. A szervezetben a szervezeti tanulás tetten érhető, alkalmazkodó-képesebbé, rugalmasabbá vált a szervezet, innovációs képessége javult.

A menedzsment hosszú távú stratégiával rendelkezik, céljai megvalósítására képesek és motiváltak a belső emberi erőforrások mozgósítására. A szervezeti tagok dinamikus és korszerű tevékenységre, a piachoz való fokozott alkalmazkodásra töreksenek.

A Contact Nkft. által megvalósított projekt beváltotta a hozzá fűzött reményeket, az elvárt eredmények teljesültek, a projekt teljes mértékben sikeresnek mondható.