



TARTALOM

1. A PROJEKT ELŐZMÉNYEI	3. oldal
1.1. A PROJEKTET MEGVALÓSÍTÓ SZERVEZET BEMUTATÁSA	3. oldal
1.2. A PROJEKT IRÁNTI SZÜKSÉGLET BEMUTATÁSA	4. oldal
2. A PROJEKT BEMUTATÁSA	5. oldal
2.1. A PROJEKT CÉLJAI	5. oldal
2.1.1. A projekt hosszú távú céljai	
2.1.2. Közvetlen célkitűzések	
2.2. A PROJEKT CÉLCSOPORTJA	6. oldal
2.2.1. A projekt közvetlen célcsoportja	
2.2.2. A projekt közvetett célcsoportja	
2.3. A PROJEKT TERVEZETT EREDMÉNYEI	7. oldal
2.4. A PROJEKT SZAKMAI TERVE	8. oldal
2.5. A PROJEKT ÜTEMEZÉSE – GANTT DIAGRAM	13. oldal
3. A PROJEKT VÉGREHAJTÁSÁNAK BEMUTATÁSA	15. oldal
3.1.1. A PROJEKT BEVEZETÉSE	15. oldal
3.1.2. A projektszervezet felállítása	
3.1.3. A projekt bevezetése a nyilvánosság biztosításával	
3.1.4. Szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek:	
3.2. SZERVEZETFEJLESZTÉSI SZAKASZ	17. oldal
3.2.1. Fejlesztési akcióterv elkészítése:	
3.2.2. Felnőttképzési akkreditáció	
3.2.3. Gazdálkodásfejlesztés	
3.2.4. Szervezeti struktúrára vonatkozó tevékenységek	
3.2.5. Munkakör-értékelési rendszer	



- 3.2.6. Teljesítményértékelő rendszer kidolgozása
- 3.2.7. Vezetői és munkatársi Ösztönzési rendszer kidolgozása
- 3.2.8. Képzési programok

3.3. DISSZEMINÁCIÓS SZAKASZ

27. oldal

- 3.3.1. Hosszú távú stratégia elkészítése
- 3.3.2. Nkft. vezetői értékelő értekezlet havonta
- 3.3.3. Elégedettség mérő kérdőívek kitöltése a résztvevő szakemberek által
- 3.3.4. A projektet lezáró összefoglaló értékelés
- 3.3.5. Disszemináció során szerzett tapasztalatok átadása, honlapon megjelenítése

4. A PROJEKT ERDEMÉNYEI

31. oldal

4.1. INDIKÁTOR MUTATÓK TELJESÜLÉSE

- 4.1.1. Helyzetfeltáró dokumentum
- 4.1.2. Fejlesztési akcióterv
- 4.1.3. Akcióterv mellékletei
- 4.1.4. Komplex fejlesztési folyamat
- 4.1.5. Hosszú távú vállalati fejlesztési stratégia
- 4.1.6. A képzéseket sikeresen elvégzett szervezeti vezetők száma
- 4.1.7. Projektet lezáró összefoglaló értékelés
- 4.1.8. A fejlesztett szervezetnél foglalkoztatott megváltozott munkaképességű emberek száma

5. ÖSSZEFOGLALÁS

35. oldal



1. A PROJEKT ELŐZMÉNYEI

1.1.A PROJEKTET MEGVALÓSÍTÓ SZERVEZET BEMUTATÁSA

3

A Contact Mentálhigiénés Konzultációs Szolgálat 1989-ben alakult. Fő feladata a szociálisan hátrányos helyzetű, egészségkárosodott és megváltozott munkaképességű emberek életminőségének javítása, olyan mentálhigiénés, foglalkoztatási és rehabilitációs programok indítása, melyek segítik az érintettek társadalmi integrációját. Tevékenységével, a civil, és profitorientált szervezetekkel, valamint az önkormányzattal együttműködve hozzájárul az ellátások, szolgáltatások hatékonyságának növeléséhez.

Az Egyesület működési területe alapvetően Jász – Nagykun - Szolnok Megye, ezen belül Szolnok és vonzáskörzete. Együttműködik országos, és nemzetközi társ-szervezetekkel is. Programjaihoz, szolgáltatásaihoz a pályázati úton szerzett anyagi forrásokat cél szerinti bevételekkel, illetve támogatók anyagi segítségével tudja kiegészíteni.

A Contact Mentálhigiénés Konzultációs Szolgálat közhasznú céljai megvalósítására alapította a Contact Munkarehabilitáció Kft-t, mely 1999. március 01-én kezdte a különböző fogyatékkal élő, megváltozott munkaképességű, tartósan egészségkárosodott emberek rehabilitációs foglalkoztatását. Az állami illetve különböző civil szervezetekkel együttműködve, valamint az elindított képzési és rehabilitációs programoknak köszönhetően, a foglalkoztatottak száma évről évre folyamatosan emelkedett.

A Kft. 2002. augusztus 03.-tól átalakult közhasznú társasággá, ezzel megteremtve a tevékenységi körök bővítésének lehetőségét, és a munkavállalók számának növelését. Társaságunk 2006. 03. 16-tól kiemelt tanúsítványt szerzett, mint védett foglalkoztató, 2007. június 15-től a védett műhely tanúsítványt is megkapta cégünk. Jogszabályváltozás miatt a Közhasznú Társaság Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társasággá alakult át, a Jász- Nagykun- Szolnok Megyei Bíróság, mint Cégbíróság 2009. január 28-án bejegyezte a változást.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecenyterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



Az Nkft. tevékenysége során termékeket állít elő, forgalmaz, szolgáltatásokat nyújt és pályázatokat valósít meg, a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése érdekében. Elsősorban a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű-, egészségkárosodott, fogyatékos emberek számára teremt munka és képzési lehetőséget.

A célcsoport a halmozott hátrányok miatt testileg és lelkileg is nehezebben alkalmazkodik a sztenderdizált munkakörülményekhez. Foglalkoztatásuk nagyobb rugalmasságot és körütekintést igényel, ezért fontos, hogy a szervezet alaposan felmérje képességeiket, megmaradt munkavégző képességüket, szükségleteiket, érdeklődési körüket, majd annak megfelelően találjon részükre további egészségkárosodás nélkül végezhető munkát.

A Társaság 2004-ben ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert vezetett be, és működtet annak érdekében, hogy termékeik és szolgáltatásaik a piaci versenyben a jó minőségükkel, megbízhatóságukkal továbbra is bizalmat ébresszenek megrendelőikben.

1.2.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 munkaerőpiaci 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.

2. A PROJEKT BEMUTATÁSA

2.1. A PROJEKT CÉLJAI

2.1.1. A projekt hosszú távú céljai

A non-profit társaság fő célja a rehabilitációs foglalkoztatás, munkaerő-piacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, valamint az e célok megvalósításához kapcsolódó szolgáltatások nyújtása, üzemeltetése a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése érdekében.

Ezzel összhangban fogalmazta meg a projekt hosszú távú célját: a Társaság piaci szemléletmódjának erősítése, versenyképességünk növelése, szervezeti és vállalatvezetési kultúránk fejlesztésével a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek



javítása. A projekt által rehabilitációs ismeretek átadását is nyújtó fejlesztések lehetőséget biztosítanak a megváltozott munkaképességű emberek nyílt munkaerő-piaci integrációjára.

2.1.2. Közvetlen célkitűzések

6

A projekt közvetlen célkitűzése a rehabilitációs és 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 megfogalmazása.

2.2. A PROJEKT CÉLCSOPORTJA

2.2.1. A projekt közvetlen célcsoportja

A projekt közvetlen haszonélvezői a szervezet vezetői és középvezetői, akik képzéseken és tréningeken vesznek részt, valamint azok a dolgozók, akik a rehabilitációs ismereteket aktív részvételükkel elsajátíthatják.

A projekt tervezésekor a célcsoport sajátosságainak megfelelően állt össze szakmai program. A menedzsment és középvezetők körében egyaránt megtalálhatók nők és férfiak. Életkor tekintetében, a pályakezdő fiatalától megváltozott munkaképességű dolgozón keresztül az 50 év felettiekig egyaránt előfordulnak. Iskolai végzettség szerint közép- és felsőfokú végzettséggel végzik vezetői és középvezetői feladataikat. Jövedelmi helyzetük a munkakör és felelősség függvényében változik. Lakóhelyük Szolnok és környéke.



2.2.2. A projekt közvetett célcsoportja

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 szükségességét.

7

2.3. A PROJEKT TERVEZETT EREDMÉNYEI

A projekt eredményeként elvárásaként 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 középvezetők 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
• Humán erőforrás-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

2.4. A PROJEKT SZAKMAI TERVE

A szervezet a projekt tervezésekor áttekintette a szükséges tevékenységeket és feladatokat, majd az alábbiakat fogalmazta meg:

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

A **piaci környezet vizsgálatával, kutatásával**, cégünk jelenlegi helyzetének elemzésével hozzájárulunk a fejlesztési akcióterv elkészítéséhez.





A szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek eredményeit alapul véve kidolgozzuk a szervezetfejlesztési tevékenységeinkben kitűzött akciótervet. A **fejlesztési akcióterv** elkészítése a programidőszak során megvalósítandó célkitűzéseket és ahhoz szükséges tevékenységeket, illetve azok megvalósításának ütemezését tartalmazza.

Az akcióterv magában foglalja cégünk **gazdálkodására, szervezeti struktúrájára és humán erő-forrás gazdálkodására vonatkozó terveket.**

Az akcióterv keretében az **üzleti tervet, pénzügyi tervet, marketing tervet, és a vezetőképzés tervét** készítjük el.

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

A **felnőtteképzési akkreditáció** eredményeként szervezetünk szolgáltatásai, valamint a szakemberek kompetenciái bővülnek. A projektben tervezett tevékenységek/fejlesztések cégünk érintett munkavállalóira közvetlen ill. közvetett hatást fejtenek ki.

Humán erőforrás fejlesztés témakörben **kompetencia térképet** készítünk el, **munkakör értékelési rendszert, teljesítményértékelési rendszert, vezetői és munkatársi érdekeltségi és ösztönzési rendszereket** dolgozunk ki.

Szervezeti **struktúránk fejlesztéséhez átalakulási tervet** készítünk.

Felnőtteképzési törvény hatálya alá nem tartozó **képzéseket és tréningeket szervezünk**, mely képzéseken résztvevők tanúsítványt kapnak.így pl.:

- vezetői készségek fejlesztése,
- korszerű vállalatvezetési, irányítási technikák,
- integrált foglalkoztatásra vonatkozó szemléletformáló tréning,





- foglalkozási rehabilitáció irányelvei és a nemzeti szabályozás kereteit ismertető képzés,
- foglalkozási rehabilitáció szolgáltatásainak ismerete igénybevételének módja, technikák elsajátítására irányuló tréning,
- rehabilitációs ismeretek átadása megváltozott munkaképességű dolgozók részére, középvezetők részére rehabilitációs ismeretek átadása,
- esélyegyenlőségi képzés,

A disszeminációs szakaszban a projektet lezáró összefoglaló értékeléssel és a hosszú távú stratégia elkészítésével biztosítjuk a projektben elért eredmények fenntartását.

A folyamat végrehajtásához folyamatosan **szervezetfejlesztési tanácsadó** szolgáltatást veszünk igénybe

A projekt eredményességének vizsgálata érdekében a Nkft. **vezetői értékelő értekezlet** tartanak havonta, a projekt végén pedig **elégedettség mérő kérdőívek** kitöltése történik a résztvevő szakemberek által

A projekt megvalósításának helyszínén "C" típusú **Tájékoztatási táblát** helyezünk el. A projekt rövid leírását és a megvalósulás szükségességét **kiadványban** tesszük közzé.

A célcsoport részére **nyitórendezvényen** mutatjuk be a projekttevékenységeket, ahol a projektrésztvevők és a projektmegvalósító szakemberek vesznek részt. A projekteredményekről **záró rendezvényen** számolunk be.

Meglévő **honlapunkon link** létrehozásával utalunk a fejlesztésre, a programmal kapcsolatos információkat, aktuális projekttevékenységeket tesszük közzé.



A projekt pénzügyi fenntarthatósága

A projekt kapcsán megvalósuló fejlesztési tevékenységek, szolgáltatások a projektzárást követően is fenntarthatók. A projekt eredményeinek hosszú távú fenntartása a szakembereink egyik legfőbb feladata, melyet szervezetünk fennállása óta megvalósított több sikeres pályázatunk szavatol.

11

Feladatunknak tekintjük, hogy további források megteremtésével - hazai és Európai Unió fejlesztési pályázatok szakmai-, pénzügyi előkészítésével, megírásával, szakmai partnerek felkutatásával, bevonásával biztosítsuk a Társasági Szerződésben megfogalmazott célok megvalósítása érdekében a megváltozott munkaképességű célcsoport foglalkoztathatóságának, foglalkoztatásának javítása tekintetében a szakmai-, infrastrukturális- és szervezeti feltételrendszert.

Emberi erőforrásra vonatkozó fenntarthatóság

A Contact Nkft. szakemberei projekt-rendszerben dolgoznak, mely hosszú távon biztosítja, hogy a projekt lezárását követően a tevékenységek végzéséhez rendelkezésre tud állni a szakmai team.

A projekten kívüli partneri együttműködés is garantálja a szakemberek rendelkezésre állását.

Szakembereink a projektmegvalósítást követően is rendelkezésre állnak a tapasztalatok átadására.

Cégünknel határozatlan idejű munkaszerződéssel foglalkoztatottak száma: 124 fő, határozott idejű munkaszerződéssel foglalkoztatottak száma: 27 fő (munkaerő-piaci és foglalkozási információnyújtók: 16 fő, mentori szolgáltatás nyújtása: 10 fő, egyéb: 1 fő).



Szervezeti és szakmai fenntarthatóság

A projekt keretein belül megvalósuló szolgáltatási rendszer erősségei: minőség, stabil kompetenciák, optimális személyi, tárgyi feltételek, hatékonyság, szervezetre szabottság, tapasztalat, partnerség. Ezek a hosszú távú fenntarthatóság biztosítékai.

12

A hosszú távú stratégiában megfogalmazott célok és eszközök alapján folytatjuk működésünket. A projektben megvalósult tevékenységek eredményei a szervezet mindennapi működésébe integrálva biztosítják a fejlődés további lehetőségeit.



2.5. A PROJEKT ÜTEMEZÉSE – GANTT DIAGRAM

Feladatok	projektidőszak 2010-2011.																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	június	július	augusztus	szeptember	október	november	december	január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptember	október	november
Projekt feladatok																		
A projektmenedzsment és a projektszemélyzet felállítása, hatékony működtetése																		
A tárgyi feltételek biztosítása, arculat-internetes felület, munkaszerződések megkötése																		
Hirdetőtáblák elkészítése																		
Kiadvány készítése																		
Projekt értekezletek																		
Nyitó, - Záró rendezvény																		
Szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek																		
A szervezet helyzetének feltárása, elemzése																		
Helyzelemzés elkészítése																		
Piacutatás																		
Szervezetfejlesztési szakasz																		
Fejlesztési akcióterv elkészítése																		
Üzleti terv																		
Pénzügyi terv																		
Marketing terv																		
Humán erőforrás-gazdálkodási terv																		
Vezetőképzés terve																		
Akciótervben foglalt tevékenységek végrehajtása																		



3. A PROJEKT VÉGREHAJTÁSÁNAK BEMUTATÁSA

3.1.A PROJEKT BEVEZETÉSE

15

3.1.1. A projektszervezet felállítása

A Contact Nkft ügyvezetését az ügyvezető igazgató és az ügyvezető igazgatóhelyettes alkotják. A középvezetés szintjéhez a termelési-szolgáltatási-, pénzügyi-, személyügyi-, műszaki tevékenység, tartozik.

A projekt végrehajtásához a Cég felállította a *projektszervezetet*. Saját szakembereivel a projekt menedzsment feladatainak ellátását, a projekttevékenységek összehangolását, koordinálását, a zavartalan munkavégzés feltételeinek biztosítását végezte, kapcsolatot tartott a szervezetfejlesztő-, valamint a tréningeket, képzéseket, szolgáltatásokat végző szakemberekkel.

Projektvezetőnek nonprofit menedzseri tapasztalattal rendelkező szakembert jelölt ki a szervezet, aki hazai és uniós projektben szerzett tapasztalatot a hátrányos helyzetűek és a civil szervezetekkel összefüggő területen. A pályázat szakmai és pénzügyi megvalósításának felelőse volt, beszámolási kötelezettséggel közvetlenül az ügyvezetés felé tartozott.

A *szakmai munkatárs* több éves önkéntes munka során szerzett projekt tapasztalatot, a *pénzügyi vezető* szintén széleskörű pénzügyi tapasztalatú szakember.

A *szakmai megvalósítók* mindannyian rendelkeztek a munkakör ellátásához szükséges általános és speciális kompetenciákkal, tapasztalattal, mely szavatolta a sikeres projektmunkát.





Mind a menedzsment munkájához, mind a szolgáltatások, tevékenységek nyújtásához *rendelkezett a szervezet a szükséges eszközökkel*, gépekkel, szoftverekkel és irodahelyiséggel, ezért eszközbeszerzés a projekt keretében nem történt. A meglévő eszköz-és géppark a projekt fenntartási időszakában is rendelkezésre áll.

3.1.2. A projekt bevezetése a nyilvánosság biztosításával

A szervezet a nyilvánosság biztosításának érdekében C típusú hirdetőtáblát készített, valamint Nyitórendezvényt szervezett a projekt indítását követően.

A szakmai stáb projektértekezletek keretében kapta meg a szükséges tájékoztatást.

3.1.3. Szervezetfejlesztést megelőző tevékenységek:

Az előkészítő szakasz során a szervezet jelenlegi helyzetének felmérésére és elemzésére került sor (átvilágítás). Az átvilágítást a szervezet saját erőforrásaira támaszkodva valósította meg, míg a Helyzetfeltáró dokumentum elkészítéséhez külső, szervezetfejlesztő szakember segítségét is igénybe vették.

Az átvilágítás kiterjedt a vállalati termelési folyamatok felmérésére, a piaci környezet vizsgálatára, a gazdálkodás szerkezetének áttekintésére, a kockázatok elemzésére. A szervezeti adottságok és igények feltérképezése **mellett a** vezetők és munkatársak kompetencia vizsgálata, a szervezeti vezetési/irányítási funkciók, illetve a szervezeti struktúra elemzése is megtörtént.

Az átvilágítás során az alábbi dokumentumok születtek:

- A Contact Munkarehabilitáció Foglalkoztató Kereskedelmi és Szolgáltató Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság **gazdálkodása és szervezeti struktúrája**
- A CONTACT Nkft **piaci környezetének** elemzése, kutatása, 2010.



A **Helyzetfeltáró dokumentum** a meglévő tanulmányok elemzése alapján megfogalmazott összefoglaló értékelése kiterjed a szervezet környezeti feltételeinek, környezettel való interakciójának, a működés belső feltételeinek, a szervezet célkitűzéseinek, filozófiájának, stratégiájának, strukturális és funkcionális működési módjának, valamint a szervezeti kultúrájának elemzésére is.

3.2.SZERVEZETFEJLESZTÉSI SZAKASZ

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.

3.2.1. 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 akcióterv végrehajtása során az alábbi tevékenységek zajlottak:

3.2.2. Felnőttképzési akkreditáció

A szervezet a fejlesztési projekt során kidolgozta és végrehajtotta az akkreditálandó képzéseket, illetve előkészítette és benyújtotta az akkreditációs dokumentumot.

A szükséges helyszíni vizsgálatokat követően a szervezet 2011. szeptember 28-tól **akkreditált felnőttképzési intézményként** működik. Az eredeti időterv szűknek bizonyult a folyamat lebonyolításához, így az időterv módosításra került.



3.2.3. 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.

3.2.4. 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 hatékony alkalmazkodás és működés alapfeltétele a **humán erőforrások fejlesztése**. A már elkészült Humán-erőforrás gazdálkodási terv mellett, a szervezet több területen dolgozott ki fejlesztési rendszereket.

3.2.5. Munkakör-értékelési rendszer

Munkakör-értékelési rendszert a szervezet idáig nem dolgozott ki, a szervezetfejlesztő projekt segítségével először alkalmazta az eljárásokat.

A korszerű munkaköri rendszer, mely jól felépített, és egyértelmű felelősségeket, hatásköröket és követelményeket fogalmaz meg, a további humán alkalmazások alapja is, pl. kiválasztás, besorolás, bérezés, teljesítmény-menedzsment, munkaerő-fejlesztés, karriertervezés.

Éppen ezért a szervezet első lépésben elvégezte a **munkaköri elemzés** folyamatát, mely jó alapot adott a munkakör-értékeléshez. Az elemzést kompetencia alapú összehasonlítással végezte, és feltérképezte, melyek azok a kompetenciák, amelyek szükségesek a munkavállalóknak, annak érdekében, hogy hatékonyak legyenek a munkakörükben.

A kompetenciák meghatározásához kiinduló pont volt a szervezet stratégiája, jövőképe, a kívánatos kultúra értékei.

A szervezet kialakította saját *kompetenciamodelljét*, melyek segítségével aztán az egyes munkakörök kompetenciaelvárásai alapján létrehozta az ún. **kompetencia térképet**.

3.2.6. Teljesítményértékelő rendszer kidolgozása

A Contact Nkft teljesítményértékelő rendszerének alapját a kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés képezi. A szervezet által kidolgozott **kompetencia alapú TÉR** alkalmas objektív értékelésre, valamint a kiemelkedő teljesítményt nyújtók azonosítására.

A teljesítményértékelés elsődleges **célja**, a teljesítmények fokozása, visszacsatolás nyújtása az alkalmazottaknak munkájuk minősítéséről. Segítségével növelhető a motiváció,



megfogalmazhatók a képzési igények, lehetővé válnak az egyén potenciális képességeinek felmérése, az egyéni karrier tervezése.

Az átlátható rendszer megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől, információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról. A teljesítményértékelés a bér, jövedelem megállapítás alapjául szolgálhat, eredményei felhasználhatók a következő időszak feladatainak meghatározására, és segíti a kiválasztási folyamat hatékonyságát, a humán erőforrás tervezését.

21

Teljesítményértékeléskor a munkakörben ellátandó feladatok és kompetenciák alapján a közvetlen vezetők rendszeresen felülvizsgálhatják, hogy a munkatársnak melyik kompetencia esetén vannak olyan hiányosságai, amelyek a sikeres teljesítményhez engedhetetlenek. Ezekre a hiányosságokra fel tudja építeni a szervezet a *munkatárs fejlesztésének* tervét.

A rendszer kidolgozása szoros összefüggésben volt a munkakör-értékelési rendszer kidolgozásával, így az elkészítés határideje ahhoz illeszkedve módosításra került.

3.2.7. Vezetői és munkatársi Ösztönzési rendszer kidolgozása

A Contact Nkft **Ösztönzési rendszerének** kialakítása szoros összefüggésben van a teljesítményértékelési rendszerrel.

A Contact Nkft, mint munkáltató érdeke, hogy megtartsa jól dolgozó munkatársait, és fejlessze tevékenységüket. Ennek érdekében ösztönöznie kell munkavállalóit a munkaidő ledolgozására, képességeik kibontakoztatására, s ezzel előmozdítania a gazdaságosságot, az eredményességet.

Az ösztönzési rendszer kiterjed a beosztottak, a szervezeti egységek, valamint a vezetők ösztönzésére, és gondoskodik az egyének és közösségek pénzügyi anyagi, (bérezés, juttatás, valamint nem pénzbeli anyagi jellegű (munkahelyi körülmények, szervezeti-, és humán



tényezők, valamint egyéb tényezők) ösztönzéséről egyaránt, valamint gondot fordít annak kommunikációjára is.

A rendszer kidolgozása szoros összefüggésben volt a munkakör-értékelési rendszer valamint a TÉR kidolgozásával, így az elkészítés határideje azokhoz illeszkedve módosításra került.

3.2.8. Képzési programok

3.2.8.1. Integrált foglalkoztatásra vonatkozó szemléletformáló tréning

Integrált foglalkoztatásra vonatkozó szemléletformáló tréningen 110 szakember vett részt. A 16 órás képzésre 2011. szeptemberben került sor. A program **célja** volt, hogy áttekintést nyújtson az aktuális jogszabályi háttérrel, az Esélyegyenlőség kérdésköréről, valamint tisztázza a legfontosabb fogalmakat.

A képzésen a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának lehetőségeiről széles körben kaptak információkat a hallgatók, így pl:

- A megváltozott munkaképességű munkavállalók munkaerő-piaci helyzete
- Érdekeltségi viszonyok – ösztönzési technikák
- A munkaügyi szervezet intézmény- és eszközrendszere, feladatai
- A megváltozott munkaképességű munkavállalók munkaerő-piaci esélyeinek javítása, munkaerő-piaci szolgáltatások
- Rehabilitációs járadékban részesülők helyzete a munkakeresés és munkavállalás folyamán
- A megváltozott munkaképességű munkavállaló foglalkoztatását elősegítő támogatási rendszer főbb elemei – a munkáltatók támogatása,
- Teendők a foglalkozási rehabilitáció fejlesztése terén



- Alternatív foglalkoztatási lehetőségek – alternatív munkaerő-piaci szolgáltató szervezetek a foglalkoztatási rehabilitációban
- Munkavállalói érdekeltség, motiváció
- A megváltozott munkaképesség, mint szemlélet, újragondolása munkavállalói szempontból
- Várható jogszabályi változások, kormányzati elképzelések

A képzés tartalmazta a CONTACT Nkft működésének, feladatainak, tevékenységeinek, céljainak bemutatását is, mely a témakör gyakorlati szempontú megközelítését tette lehetővé.

3.2.8.2.Foglalkozási rehabilitáció irányelvei és a nemzeti szabályozás kereteit ismertető képzés

A 2011. szeptemberben zajló 4x4 órás képzésen 110 fő vett részt, és kapott ismereteket a jogszabályi háttérrel, az adott területen alkalmazott fogalmak értelmezéséről, (mint pl. az egészségkárosodás, fogyatékoság, rokkantság, megváltozott munkaképesség, rehabilitáció rehabilitációs célú foglalkoztatás, közösségi munkavégzés, intézményrendszer, rehabilitációs folyamat, stb).

A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatások szabályairól átfogó képet kaptak a hallgatók, így pl az előzményekről, a támogatási rendszer átalakításáról, a szabályok fokozatos bevezetéséről, a támogatások szabályairól, valamint az ORSZI és a NRSZH intézményéről.



A képzés meghatározó része volt, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkaadók akkreditációjának, továbbá az akkreditált munkaadók ellenőrzésének szabályairól széles körben kapjanak ismereteket a hallgatók.

Az akkreditáció bevezetésének célja, az akkreditációs eljárás, ugyanúgy része volt a képzésnek, mint a rehabilitációs-, és védett foglalkoztatóról, és védett műhelyről szóló ismeretanyag, továbbá a követelményrendszer, és az ellenőrzés kérdésköre.

3.2.8.3. Korszerű vállalatvezetési, irányítási technikák képzés

2011. szeptember hónapban került megszervezésre a 20 órás képzés, melyen 4 fő vett részt.

A képzési program **célja** volt bemutatni, hogy milyen szerepe van a vezetésnek a szervezet sikeres működésében, és melyek a hatékony működést meghatározó módszerek.

Az elméleti anyag tartalmazta a fogalmi és tudománytörténeti áttekintést, az egyes vezetési modellek bemutatását, és foglalkozott a minőségirányítási modellekkel is. Hangsúlyt kaptak a tematikában a szervezetfejlesztési folyamathoz szorosan kapcsolódó témakörök, így pl. a Humán erőforrás gazdálkodás és fejlesztésen és területei, mint pl. munkakör –elemzés, munkakör – értékelés, teljesítményértékelés, ösztönzés, motiváció feltáró rendszer (MOSS módszer)stb.

A vezetésfejlesztéshez illeszkedve áttekintésre kerültek olyan fontos témák, mint pl. a stratégiai és operatív irányítás, a stratégia alkotás és szintjei, az operatív technikák, az innováció menedzsment, konfliktuskezelési és menedzselési módszerek, a rendszermenedzsment, vagy a változásmenedzsment.

A képzés időpontja módosításra került, szakmai és szervezési okok miatt.

3.2.8.4. Vezetői készségek fejlesztése





2011. szeptemberében került sor a 40 órás képzésre, melyen 10 fő vett részt.

A program **célja** volt olyan gyakorlatban felhasználható ismeretek és módszerek átadása, valamint azok saját élményként való megtapasztalása, mely a saját vezetői gyakorlatban jól használható, és elősegíti a sikeres és hatékony vezetői munkát.

A tematikában helyet kapott a vezetői kompetencia, vezetői stílus, a saját stílus értékelése, a vezetési módszerek és eszközök bemutatása, kiterjedt a vezető kommunikációjára, időgazdálkodására, a vezető csapata irányítására, a motiválás, konfliktuskezelés, a hatalom és döntés kérdéseire. A képzés időpontja módosításra került, szakmai és szervezési okok miatt.

25

3.2.8.5.Foglalkozási rehabilitáció szolgáltatásainak ismerete igénybevételének módja, technikák elsajátítására irányuló tréning, középvezetőknek rehabilitációs mentori ismeretek átadása

A 2011. szeptemberében 8 órában megszervezett programon 11 fő vett részt. A hallgatók a jogi szabályozás áttekintésén kívül átfogó képet kaptak a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatások szabályairól, azok változásairól, valamint az intézményi háttérrel.

A tematikában szerepelt a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkaadók akkreditációjának, valamint a működés ellenőrzésére vonatkozó szabályok.

A program része volt az olyan fontos fogalmak értelmezése, mint pl. az egészségkárosodás, fogyatékoság, rokkantság, megváltozott munkaképesség, rehabilitáció rehabilitációs célú foglalkoztatás, közösségi munkavégzés, intézményrendszer, rehabilitációs folyamat, stb. valamint a rehabilitációs foglalkoztató, védett foglalkoztató, védett műhely feltételeinek, tevékenységi körének, működésének tisztázása.



A képzés másik fókuszja a rehabilitációs mentori tevékenység volt. Áttekintésre került a tevékenység definíciója, célja és tartalma, a rehabilitációs tervhez kötődő mentori tevékenység, valamint az együttműködés lehetőségei.

A célcsoporttal való foglalkozás témakörében hangsúlyt kapott a beilleszkedés segítése, a mentori eszközrendszer, a célcsoport sajátosságait figyelembe vevő tevékenység, valamint a munka sikerének mérésére, értékelésére vonatkozó módszerek. A képzés időpontja módosításra került, szakmai és szervezési okok miatt.

3.2.8.6. Esélyegyenlőségi képzés

A programot 2011. szeptemberben hónapban 4 órában szerveztük meg 4 fő részére. A képzés keretében a résztvevők képet kaptak a téma aktualitásáról, a társadalmi befogadás/kirekesztés, a munkahelyek magatartásának, valamint az esélyegyenlőség/sokszínűség (diversity) menedzsment mint elvárás jelentőségéről.

Tisztázásra került az előítéletek és sztereotípiák szerepe a diszkrimináció előidőzésében, valamint az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőségi politika, a társadalmi felelősségvállalás, valamint az etikus vállalati magatartás tartalma, jelentése, egymásra épülések módja.

A hallgatók megismerhették az ILO tevékenységét, a munka világára vonatkozó alapelveket és jogokat, illetve hogy az antidiszkriminációs törvénykezés hogyan érinti a köz-, illetve magánszféra munkaadóit. A témák között szerepelt a sokszínűség-menedzsment mint modern vezetői eszköz, valamint a CSR eszméje.



3.3. DISSZEMINÁCIÓS SZAKASZ

3.3.1. Hosszú távú stratégia elkészítése

27

A Contact Nkft szervezetfejlesztési projektje keretében kidolgozta hosszú távú stratégiáját. A stratégia alkalmas arra, hogy hosszú távon meghatározza a szervezet jövőjét, megteremtse és fenntartsa a versenyelőnyt a piacon. A szervezeti tagok számára olyan iránymutatást ad, amely elősegíti a szükséges cselekvési irányok kialakítását, és ennek megfelelő akciókkal lehetővé teszi a környezethez való hatékonyabb alkalmazkodást.

A stratégia kialakításakor a szervezet elemezte a környezetét, valamint belső működését, és reális képet alakított ki a jelen helyzetről. A megfogalmazott jövőkép, húzóerőt jelent, koordinál, orientálja a munkatársakat és elkötelezetté teszik őket. A jövőkép világosan megjeleníti a stratégia fókuszait az elérni kívánt célokat.

A szervezet ennek segítségével megfogalmazta az *alapstratégiáját*, részletesen átgondolta az *üzletági és funkcionális* szintű stratégiákat, majd *intézkedésekké* alakította azt.

Az intézkedések további *programokat* tartalmaznak, melyek *projektek* egymásutánisága alapján valósulhatnak meg. A szervezet tagjai látják a felelősségüket a stratégia megvalósításában, ismerik szerepüket, feladatukat, annak megvalósítása idejét.

Mind a stratégiaalkotás, mind pedig a megvalósítás során szükséges folyamatos visszacsatolások elősegítik a tanuló szervezetté válást, valamint a stratégiai menedzsment szemlélet megerősödését, mely alapvető feltétele a szervezet hosszú távú növekedésnek ebben az egyre nehezebben kiszámítható változásokkal teli világban.



3.3.2. Nkft. vezetői értékelő értekezlet havonta

A szervezetfejlesztési folyamat monitorozását és értékelését segítették a havi rendszerességgel szervezett *vezetői értékelő értekezletek*.

28

A projektvezető és az ügyvezetés minden alkalommal beszámolt a projekt állásáról, az aktuális, a lezárt, valamint a tervezett projektelemekről.

A találkozások hozzájárultak a szervezetfejlesztési folyamat iránti elkötelezettség kialakításához és fenntartásához, a változásokkal szembeni feszültségek kezeléséhez, valamint a vezetői csapat kohéziójának erősödéséhez.

A projekt végrehajtása során megtapasztalt pozitív változások, az egyes projekttevékenységek sikere, a szervezetfejlesztés során szerzett ismeretek és tapasztalatok elősegítették a szervezeti tanulást.

3.3.3. Elégedettség mérő kérdőívek kitöltése a résztvevő szakemberek által

A szervezetfejlesztési projekt eredményességét mutatják a különböző indikátorok, valamint a beindult változások, de ugyanolyan fontos tényező a vezetés számára, hogy a projekt által érintett célcsoport hogyan viszonyul a szervezetfejlesztési folyamathoz, hogyan élte meg az egyes beavatkozásokat, így kidolgozásra került egy olyan elégedettségmérő kérdőív, mely számos területre vonatkozóan kér véleményt.

A kérdőív 77 tényezőt vizsgál, a projekt indítására, a projekt végrehajtására, a projekttevékenységekre, a projekttermékekre, valamint a válaszadók projektben betöltött szerepére vonatkozóan.

A tényezők között szerepelnek a külső és belső támogatottság, a tervezés és folyamatszabályozás, a célok és feladatok, az információ és kommunikáció, a humán és anyagi erőforrások, a minőség, a kockázatok és a konfliktusok, valamint a mutatók.





Az egyes tényezőket 1-5-ig terjedő skálán értékelték a válaszadók, a 0 érték a „nem tudom” választ jelölte.

A projekttel kapcsolatos elégedettség **átlagos értéke 4,29**, azaz igen jónak mondható. Az értékek **2,65 és 4,8** között mozogtak, a projektjelentések, projektbeszámolók kapták a legalacsonyabb, míg a felsővezetői támogatottság a legmagasabb értéket.

A legnagyobb elégedettség a projekt végrehajtásával, (4,37) valamint a válaszadó saját szerepével kapcsolatos **témakörökben** tapasztalható (4,36).

A **projekt indításával** kapcsolatos kérdéskörben leginkább elégedettek a válaszadók a szervezet felső vezetésének projekt iránti elkötelezettsége mértékével, (4,6) valamint a felső vezetői támogatottsággal (4,6), míg a legkevésbé a projekttermékek használhatóságával elégedettek, mely szintén jónak mondható (4,17)

A **projekt végrehajtása** során tapasztalt felső vezetői támogatás (4,8) mellett, a költségvetési fegyelem (4,65) kapott legmagasabb értéket, legalacsonyabb értéket az időterv betartása kapott (4,05).

A legnagyobb mértékben a projektmenedzsment képességei, kompetenciái (4,65) valamint a minőségre való törekvés (4,6) váltottak ki elégedettséget a végrehajtása során, legkevésbé a projektjelentések, beszámolók rendszerével elégedettek a tagok (2,65).

A **projekttermékek** közül a Hosszú távú stratégia elkészítése (4,65) valamint a Pénzügyi terv (4,6) váltott ki legnagyobb elégedettséget, legkevésbé a projektarculattal elégedettek a válaszolók.

A válaszoló **projektben végrehajtott saját szerepét** érintő kérdések közül a projektvezetés hozzáállása, stílusa (4,65) a szükséges felsőbb szintű döntések meghozatalának gyorsasága (4,65) a válaszoló számára kijelölt célok és feladatok egyértelműsége (4,6) váltotta ki a legnagyobb elégedettséget, míg legkevésbé a projekt ösztönzési rendszere (4,1).



Az elégedettségi kérdőív eredményeinek visszajelzése során a projektmenedzsment és a felső vezetés egyéb, a projektet követően, valamint újabb projektek elindításakor is felhasználható információkhoz jutott.

3.3.4. A projektet lezáró összefoglaló értékelés

Mind a szervezet menedzsmentje, mind a projektszervezet tagjai részt vettek a projektet lezáró összefoglaló értékelés elkészítéséhez szükséges információk megfogalmazásában.

Az értékelés kiterjedt a projekt megfogalmazásától a projekt lezárásáig tartó folyamat vizsgálatára, a tevékenységek elemzésére, a humán és dologi tényezők elemzésére.

Különösen fontos a szervezet számára a projekttermékek minősége és további felhasználhatósága, valamint a legfőbb cél – a szervezet változása, a fejlődés elindítása – teljesítésének kérdése.

Jelen dokumentum végig követi a folyamatot, és tartalmazza az értékeléseket.

3.3.5. Disszemináció során szerzett tapasztalatok átadása, honlapon megjelenítése

A szervezet kialakította a projekt arculatát, és meglévő **honlapján link** létrehozásával utal a fejlesztési projektekre. Folyamatosan közzétette a projekttel kapcsolatos információkat, az aktuális projekttevékenységeket, az eredmények szintén felkerülnek a honlapra.

Részletes információkat tartalmaz a 150 példányban elkészített **kiadvány**, melyet eljuttatunk a az érintettekhez.

A szervezet lehetőség szerint információt nyújtott a különböző szakmai rendezvényeken, találkozók, fórumokon, a projektről, mint jó gyakorlatról.

A projekt zárása a nyilvánosság biztosításával történt, **Záró-rendezvény** keretében.



4. A PROJEKT ERDEMÉNYEI

4.1. INDIKÁTOR MUTATÓK TELJESÜLÉSE

A projekt eredmény és output mutatói teljes mértékben teljesültek az alábbiak szerint:

31

5.1.1. Helyzetfeltáró dokumentum

Elkészült 1 db Helyzetfeltáró dokumentum. A dokumentum alapja egyrészt a gazdálkodásra vonatkozó helyzetfeltáró munkaanyag, (érintve a vállalati termelési folyamatok felmérését, a piaci környezet vizsgálatát, a gazdálkodás szerkezetét, a kockázatok felmérését), továbbá a szervezeti struktúrára és humán-erőforrásra vonatkozó helyzetfeltáró munkaanyag (vizsgálva a szervezeti adottságokat és igényeket, a vezetők és munkatársak kompetenciáit, a munkaköröket, a szervezeti vezetési/irányítási funkciókat a szervezeti struktúrát.

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.2. Fejlesztési akcióterv

Elkészült 1 db Fejlesztési akcióterv, és a mellékletét képező tervek. Az akcióterv a helyzetfeltáró dokumentum alapján készült, a programidőszak során megvalósítandó célkitűzéseket és az azok teljesítéséhez szükséges tevékenységeket, illetve azok megvalósulásának ütemezését tartalmazza. Az Akcióterv a szervezet gazdálkodására, valamint a szervezet struktúrájára és humán-erőforrás gazdálkodására vonatkozó fejlesztéseket tartalmazza.



Az Akcióterv alkalmas volt arra, hogy a tervben meghatározott feladatok végrehajtásával a szervezet egy olyan állapotba jutott el, hogy képessé vált a projekt végén a hosszú távú akcióterv megírására.

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.3. Akcióterv mellékletei

Elkészült az Akcióterv mellékletét képező 5 db fejlesztési terv az alábbiak szerint

- 1 db Üzleti terv
- 1 db Pénzügyi terv
- 1 db Humánerőforrás-fejlesztési terv
- 1 db Vezetőképzési terv
- 1 db Marketing terv

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.4. Komplex fejlesztési folyamat

Komplex fejlesztési folyamat valósult meg a pályázó szervezetnél (1 db szervezet). A pályázó szervezetnél megvalósult a helyzetfeltárás és elemzés alapján elkészített helyzetfeltáró dokumentum, valamint az arra épülő Akcióterv kidolgozásának és az Akciótervben vállalt fejlesztések végrehajtásának teljes folyamata.

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.





5.1.5. Hosszú távú vállalati fejlesztési stratégia

Elkészült 1 db Hosszú távú vállalati fejlesztési stratégiát bemutató dokumentum.

A projektet megvalósító elkészítette a szervezet kiindulási helyzetét, annak elemzését, az elkövetkezendő 5 – 10 évben elérni kívánt célokat és az azok eléréséhez szükséges lehetséges eszközöket bemutató dokumentumát, melyhez akciótervet is kidolgozott.

33

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.6. A képzéseket sikeresen elvégzett szervezeti vezetők száma

A képzéseket sikeresen elvégzett szervezeti vezetők száma: 4 fő

A szervezetből 4 fő vezető vett részt képzéseken, ebből a képzés legalább 80%-an részt vettek és a képzés végén annak elvégzéséről írásos tanúsítványt kaptak száma 4 fő.

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 igénybevételek módja, technikák elsajátítására irányuló tréning, középvezetőknek rehabilitációs mentori ismeretek átadása	11	11
Esélyegyenlőségi képzés	11	11
Összesen	250	250



A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.7. Projektet lezáró összefoglaló értékelés

Elkészült 1 db projektet lezáró összefoglaló értékelés.

Az értékelés egy 36 oldal terjedelmű összefoglalás, amely ismerteti a projekt előzményeit, a felmerülő szükségleteket, a projektterv tartalmát és a végrehajtás során megvalósított tevékenység elemzését, számszerű és szakmai eredményeket, a megszerzett tapasztalatokat.

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

5.1.8. A fejlesztett szervezetnél foglalkoztatott megváltozott munkaképességű emberek száma

A fejlesztett szervezetnél foglalkoztatott megváltozott munkaképességű emberek száma: 106 fő

A szervezet azon megváltozott munkaképességű dolgozói tartoznak ide, akik akár a projekt megkezdésekor, akár annak során, akár a projekt befejezésekor a szervezettel munkaviszonyban vagy foglalkoztatásra irányuló egyéb jogviszonyban állnak illetve álltak.

Megváltozott munkaképességű személy, aki az alábbi feltételek valamelyikének megfelel:

- rehabilitációs járadékban részesülő személy,
- a 177/2005. (IX. 12.) Korm. rend. 2.§ e) pontjában meghatározott személy,



- rokkantsági járadékban részesülő személy.

A pályázat által elvárt, valamint a pályázó által kitűzött célok számszerűen és tartalmilag is teljesültek.

35

6. 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 fentieken 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, céljaik megvalósítására képesek és motiváltak a belső emberi erőforrások mozgósítására. A szervezeti tagok dinamikus és korszerű tevékenységre, a piachoz való fokozott alkalmazkodásra törekszenek.

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