

DFTIKUM

AZ ÉRTÉKTEREMTÉSI LEHETŐSÉGEK LAPJA

SZERVEZETI
MŰKÖDÉS

FOLYAMAT-
MŰKÖDÉS

ÉRTÉKTEREMTÉS
(ÜZLET)

VEZETÉS

MUNKATÁRSOK

A JÓ ÜZLETBEN
NINCS KÉNYSZER

6. OLDAL

AZ ÜGYFÉL NAGY
ÁLMÁT VALÓSÍTJUK MEG
A KISEBBIK HELYETT

8. OLDAL

DIGITÁLIS
KOKTÉL

17. OLDAL

PROFILJAINK

www.dft.hu



TRÉNINGEK

Tréningeink közös pontja, hogy a gyakorlati képzésben és készségfejlesztésben hiszünk, a saját élményen alapuló tapasztalati tanulásban.



COACHING

A coaching egy intenzív fejlesztési folyamat, mely egy adott helyzetre koncentrálnál, gyors változást hoz a munkatársban, a vezetőben, ami rögtön kihat a közvetlen kapcsolataira, munkájára is.



PROJEKTMENEDZSMENT

A folyamatok gördülékenyen működnek, az indikátorok teljesülnek, esetleges hibák gyorsan korrigálásra kerülnek, a projektagok pedig rugalmasan kezelik a változó környezetet: ezek egy jól működő projektmenedzsment szolgáltatás főbb ismérvei.



TANÁCSADÁS

A tanácsadási folyamat akkor működik hatékonyan, ha valódi megoldást ad felmerülő igényekre, választ dilemmákra és javaslatokat elakadásokra.



PÁLYÁZATÍRÁS

Az értékteremtéshez pénz kell, és pályázati támogatással magasabbra juthatunk. Örölség lenne ezt kihagyni!



ESEMÉNYSZERVEZÉS

Egy jól megszervezett esemény könnyed, gördülékeny és minden érintett számára hozzáadott értéket képvisel. A közvetlen és közvetett ügyfelek érdekei a tervezés és megvalósítás során egyaránt érvényesülnek.



SZERVEZETFEJLESZTÉS

A szervezetfejlesztés egy összetett folyamat, ami a legtöbbször elemzéssel, felméréssel indul, és többféle fejlesztési formához tartozó tevékenység adja a megvalósítás alapját. Egy jó szervezetfejlesztési projektben reális célokat tűzünk ki, és azok eléréséhez mozgósítjuk a szervezet erőforrásait.

JÓT ÉS JOBBAN



A magazin ezen örök dolgokba ad betekintést az ügyünk másik felének, az Ügyfelünknek. Örök szeretettel.

Tóth Gabriella Réka

DFT-Hungária

HR vezető, tréner, coach, team coach

Ez egy rendhagyó beköszönő, mert nem arról szól, ami aktuális, hanem arról, ami örök a DFT-ben.

Örök, azzal együtt, hogy a változás (nálunk is) állandó. Az örökkévaló szervezeti kultúra, az, hogy mit gondolunk és mit tekintünk a szervezet alapjának, mi az, amiből nem engedünk.

Örökségünk a hozzáállás és értékszemlélet, melyet hagyományozunk a szervezetben.

Az örökkévalóságtól velünk dolgozó munkatársak, akikre büszkék vagyunk, akikre számítunk és akik számíthatnak ránk, és az örök időkhöz együtt dolgozunk.

Az örök igazságunk, hogy a sort magunkon kezdjük, mert először is ránk kell, hogy igaz legyen minden, amit teszünk, amit tanítunk, példát mutatunk az Ügyfeleinknek.

Az örök Ügyfél, aki újra és újra kezünkbe adja a szervezetének fejlesztését.

A DFTikumok, örök módszerek, melyeket DFT-s szakemberek fejlesztettek ki és fejlesztenek folyamatosan.

Az örök fejlődés, mert egy munkaszervezet annyit fejlődik, amennyit az ott dolgozó munkatársak.

Az egység örök, mert együttműködve, egyetértésben, egységben tudjuk megvalósítani az Ügyfél fejlesztési álmát.

Ez az ÖRÖK-ség elköteleződés: az Ügyfelek felé, a munkatársak felé, a hivatásunk felé, a DFT felé.

Impresszum

A lapot kiadja: DFT-Hungária Zrt.
1051 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 22. 2. lház. 2. emelet 14.

Elérhetőségek:

06 1 266 7601 | 06 20 338 3808

kapcsolat@dft.hu | www.dft.hu

A lapot tördelte: Magyar Dániel

A cikkek tartalmát az ügyfelek ihlették.

Megjelenik annyi példányszámban, ahányan erre igényt tartanak. A tartalma úgy változik, ahogyan az ügyféligények diktálják. A cikkeket írták és szerkesztették a DFT munkatársai szívvel és lélekkel, közös összefogással.

AZ ÜGYFÉL NAGY ÁLMÁT VALÓSÍTJUK MEG A KISEBBIK HELYETT

Hogyan csöppent bele a pályázatok világába? Hol lehetett ezt megtanulni?

– Ezt ne tőlem kérdezze, mert ahogy a legtöbben ebben a szakmában, én sem tudatosan készültem erre a pályára. 2004 május elején még egyetemista gyakornokként érkeztem a DFT-hez, és akkor olyan csapatba kerültem, ahol konferenciaszervezéssel, kiadványszerkesztéssel foglalkoztak a munkatársak. Első megbízásom az volt, hogy a világhálón elérhető adatokból adatbázisokat állítsak össze, majd napi 8 órában a tömeges postai feladásokhoz etiketteket nyomtattam, nem sokkal később már host is lehettem konferenciákon. Még ma is jó szívvel emlékszem vissza arra az időszakra, amikor a *Ki kicsoda* sorozat közigazgatási, környezetvédelmi és önkormányzati képviselőket bemutató köteteinek szerkesztésén dolgoztam. A DFT akkor négy divízióban működött, melyek mindegyike a cég más-más profilját menedzselt, de különbözőségük ellenére mindegyikük kapcsolódott a tudásátadás folyamatához.

Egyetemi felvételi előkészítők, konferenciák, OKJ képzések, oktatási témájú könyvkiadás jellemezte ekkoriban a céget.

Húha! Ebből lett később szervezetfejlesztés és pályázati projektmenedzsment?

– Nem esett olyan messze az alma a fájától, mint ahogy ez elsőre tűnhet. A kulcsszó a tudásszolgáltatás. Gondolatunk szerint a humán- és szervezetfejlesztési szolgáltatások magukban foglalják a képzést, elemzést, tanácsadást, coachingot, de a rendezvényt (a műhelymunkától az egészségnapon keresztül a konferenciáig) is ide soroljuk. Ezekre, mint az ismeret- vagy tudásátadás formájaként tekintünk. Felvételre készülő diákokat fejlesztettünk az ország egyik piacvezető előkészítő szerveze-



PABLÉNYI
ATTILA

A DFT-HUNGÁRIA VEZÉRIGAZGATÓJA

AZ UNIÓS FORRÁSBÓL
FINANSZÍROZOTT
PROJEKTEK „VESZÉLYES
ÜZEM”-NEK
SZÁMÍTANAK

”

teként, miközben cégen belül nagyon komoly szervezete-fejlesztési munka indult el a cég tulajdonosa, dr. Csikesz Tamás vezetésével. Idővel olyan munkakultúrát, munkavégzési tudatosságot sikerült kialakítani a saját munkatársainkban, amivel falakat lehetett szétrobbantani. Ez lett a DFT. Olyannyira sajátos fogalomvilág és módszertan alakult ki a cégen belül, hogy az újonnan érkező munkatárs első pár hónapja azóta is mindig azzal telik, hogy megismerje a munkavégzési technikáinkat, és megtanulja azokat. A sort mindig magunkon kezdjük. Amit mi tanítunk az ügyfeleknek és munkatársainknak, annak hatékonyságát, sikerességét először saját belső működésünkben, saját magunkon mérjük.

Van ennek a sajátos világnak összekovácsoló ereje? Teljesen új csapattal dolgozik ma, vagy maradtak még a régi motorosokból?

– Szerintem óriási dolog, hogy a mai napig is több olyan kollégám van, akik már előttem itt voltak a DFT-nél, és még mindig nálunk dolgoznak.

Hogyan kerültek látóterükbe a pályázatok?

– Miután egyre több cégnél elindultak a szervezetfejlesztési szolgáltatásaink, ezt követően a DFT életében fokozatosan új időszak indult, ami már arról szólt, hogy az uniós forrásból megvalósuló projekteken keresztül ügyfeink hogyan tudják a kisebbik álmuk helyett a nagyobbik álmukat megvalósítani. Legalábbis a szervezetfejlesztés terén.

2005 decemberében az akkor tulajdonos-ügyvezető, dr. Csikesz Tamás tett egy ajánlatot számomra, mely szerint a közvetlen munkatársaként folytassam vele a munkát. Erre nagy örömmel mondtam igent, tekintve hogy nagy tisztelője voltam már akkor is az egyedülálló tudásának, gondolkodásmódjának, életszemléletének. A hosszú évek alatt további két nagyon megtisztelő felkérés érkezett tőle, először 2010-ben kért fel társügyvezetői szerepre, majd 2014 óta felkérésére vezérigazgatóként dolgozom a munkaszervezetben.

Mi változott 2014 óta, mire figyel vezérigazgatóként?

– Az uniós forrásból finanszírozott projektek „veszélyes üzem”-nek számítanak, ezért azok megvalósítása kiemelt felelősséget és elengedhetetlen, szoros és alternatíva nélküli fegyelmet kíván meg az abban résztvevő szereplőktől. Márpedig itt azok száma nem kevés: Kedvezményezett – Megvalósító/Fővállalkozó – Hatóságok, elnagyoltan ebben a háromszögben írható le egy uniós forrásból megvalósuló projekt. A Megvalósító teljesítésének meg kell felelnie közvetlenül a Ked-

KI KELL MONDANI, HOGY OLYAN ÜGYFELEKKEL SZERETÜNK EGYÜTT DOLGOZNI, AKIKNÉL AZ UNIÓS FORRÁS CSAK ESZKÖZ A KÍVÁNT FEJLŐDÉS ELÉRÉSÉHEZ, AZ EREDETI HUMÁN- ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉSI SZÁNDÉKHOZ, NEM PEDIG MAGA A CÉL

vezményezettnek, közvetetten pedig a hatósági elvárásoknak, a Kedvezményezettnek pedig meg kell felelnie közvetlenül a pályázati hatóság elvárásainak. Ebből következően természetesen rengeteg az adminisztratív feladat, és hatalmas az adminisztrációhoz kapcsolódó felelősség, de felfogásunk szerint óriásit veszít az, aki önmagában csak az adminisztratív feladatokra figyel, nem pedig a projektek által elérhetővé vált humán- és szervezetfejlesztési, azaz fejlődési lehetősége.

És vissza is tértünk a kiindulópontához, a szervezetfejlesztéshez. Ugye?

– Igen, ezt nagyon jól látja. Ki kell mondani, hogy olyan ügyfelekkel szeretünk együtt dolgozni, akiknél az uniós forrás csak eszköz a kívánt fejlődés eléréséhez, az eredeti humán- és szervezetfejlesztési szándékhoz, nem pedig maga a cél. A legnagyobb örömmel és lelkesedéssel dolgozunk közösen ilyen projekteken vállalkozásokkal, civil szervezetekkel, egyházi szervezetekkel, önkormányzatokkal, közoktatási intézményekkel.

A megannyi szervezetfejlesztő, pályázatiíró és projektmenedzsmint cég mellett mit lehet még mondani érvként? Miért érdemes Önökkel dolgozni?

– Ugyanazt tudom mondani, mint amit a cég régóta szlogenként használ, és ami számomra is a legfőbb motor volt a legnehezebb helyzetekben is: *Jót és jobban!* Azaz jót cselekszünk ügyfeinkkel, és minden nap jobban tesszük a dolgunkat, mint az azt megelőző napon. Emellett minden ügyfelünknek elmondjuk azt, hogy a munkánk során – a legjobb szándékunk mellett is – „minden hibát” elkövettünk már, de mindegyik hibánkból tanultunk, és ugyanazt a hibát nem követjük el többször. A bölcs ügyfélnek ez jelenti a legnagyobb garanciát.

AZ ÜGYFÉL NEM LEHET PRÓBANYÚL

Réka, amikor az interjúra készültem, hosszasan elidőztem a szakmai önéletrajzában szereplő referenciákon, végzettségeken és továbbképzéseken. Csecsemőkora óta erre készült?

– Akár így is lehet fogalmazni, de a pikantériája a dolognak inkább az, hogy 2008 óta napjainkig mindezt egy munkaszervezetnél dolgozva értem el. A DFT-nél kutatási elemzőként kezdtem, és az volt a feladatom, hogy a különböző tréningeken felvett adatokból mintákat és elemzéseket készítsek, emiatt sok tréningen vettem részt. Egyszer csak azt vettem észre, hogy az elemzések helyett a tréningre figyelek. A cégnél mindig is nagyon erősek voltak a belső képzések, például minden új belépő munkatárs a próbaideje alatt el kellett, hogy végezze a folyamatmenedzsment képzést. Hamarosan egy lehetőségnek köszönhetően már én magam is tarthattam tréningeket külső ügyfeleknek is, hiszen már akkor is azt tanítottuk kifelé, amit mi magunk is alkalmaztunk a munkaszervezeten belül. Innen nem volt megállás, először egy alapfokú trénerképzést végeztem el, majd coachingot és szervezetfejlesztést tanultam, nemrég mediációt is, mindezek mellett pedig számos módszerspecifikus képzésen vettem részt az elmúlt tizenkét-tizenhárom évben.

Jó pap holtig tanul, de mi motiválja abban, hogy tapasztalt szakemberként az ezredik továbbképzésen is részt vegyen?

– A belső hajtóerő mellett a folyamatosan változó ügyféligények. Ugyanis eleinte főleg tréningmegbízásaink voltak, ahol a vezetőkkel megtartott előkészítő egyeztetéseken egy idő után már rendre nem a tréningről beszélgettünk, hanem a vezető saját szerepéről a szervezetben, a vezetői kompetenciáiról, az elaka-

dásairól. Ez indított el a coaching útján, hogy a vezetőket (és most már egyre többször a munkatársakat is) felkészülten tudjam támogatni. Hasonló megfontolásból végeztem OD tanácsadói képzést is, hogy a tanácsadási folyamataink is szakmailag magas minőségűek legyenek.



NEM DOBOZOS
TRÉNINGEKET AJÁNUNK,
HANEM AZ ÜGYFÉL
SZÜKSÉGLETEIRE
VÁLASZOLÓ
TRÉNINGEKET
ALAKÍTUNK KI

”

Ma pedig már egy komoly szakmai csapat vezető trénerre, a trénernek fejlesztője. Hogyan alakult ki a szakmai stáb?

– A portfóliónk mindig organikusan alakult: a saját fejlesztésű, koncepciójú témák (munkavégzési kompetenciák, szemléletformáló tréningek, folyamatmenedzsment, sztenderdizálás) mellett egyre több elégedett ügyfél jelezte, hogy szívesen dolgozna velünk soft skill fejlesztő tréningeken is, mint konfliktuskezelés, együttműködésfejlesztés, stresszkezelés. Két út állt előttünk, és mi mind a kettőre ráléptünk: egyrészt

kerestünk a piacon szakmailag elismert és gyakorlott trénereket, akikkel azonnal el tudtuk kezdeni a megbízásokat, és akikkel mind a mai napig együtt dolgozunk. Másrészt saját belső fejlesztő csapatot képeztünk, akiknek rendszeresen tartottunk ügynevezett tréneri edzőtáborokat, belső fejlesztéseket. Folyamatosan figyeltük a tréningpiacot, ha megjelent egy új tréningeszköz, akkor ezzel a csapattal kipróbáltuk és saját módszereket dolgoztunk ki a használatára. Minden esetben saját magunkon kipróbált gyakorlattal dolgozunk.

SAJÁT BELSŐ FEJLESZTŐ CSAPATOT KÉPEZTÜNK, AKIKNEK RENDSZERESEN TARTOTTUNK ÜGYNEVEZETT TRÉNERI EDZŐTÁBOROKAT, BELSŐ FEJLESZTÉSEKET

”

Ha az ügyféligények alakítják a szolgáltatásaikat, hol marad az igényteremtés?

– Részben az ügyféligények, mivel nem dobozos tréningeket ajánlunk, hanem az ügyfél szükségleteire válaszoló tréningeket alakítunk ki. Másrészt proaktívak vagyunk, abban is, hogy egy adott problémára milyen fejlesztési forma és téma adhat választ, és abban is például, hogy egy pályázati kiírás, vagy egy kész projektterv hogyan valósuljon meg. Ez utóbbi esetben javaslatot teszünk az ügyfélnek, hogy konkrétan mit valósíthat meg adott keretek között, hogy az tényleg a munkaszervezet vagy az adott közösség fejlődését szolgálja, és ne ablakon kidobott pénz és idő legyen. Itt történik a valódi igényteremtés.

“

OLYAN MUNKASZERVEZETET ÁLMODOTT, AHOL A VEZETÉS NEM BEFEJEZHETŐ MŰ,

ahol a munkatársak értik a közösségi felelősségvállalás fogalmát, és megállapodáskötési, javaslattételi kultúrában dolgoznak. Mindig, minden támogatást megkaptunk ehhez, és mi most ugyanezt szeretnénk megadni a velünk dolgozóknak is.

— A könyv szerkesztői



KÖNYVAJÁNLÓ: KONCEPCIÓK KÖNYVE

A JÓ ÜZLETBEN NINCS KÉNYSZER

Olyan lesz ez, mint egy házasság. Hullámbegyek és völgyek, befolyásolhatatlan külső körülmények és nem várt nehézségek. Ha mások a céljaink, akkor inkább hagyjuk – zárul a két órás beszélgetés egy induló pályázati projekt megvalósítási egyeztetésén.



Sokszor vonzó és hangzatos a szlogen: „a pénzteremtéshez pénz kell, de nem feltétlen a sajátod”. Az uniós források kiapadhatatlannak tűnő, bár egyre szűkülő forrásai mézesmadzagként vonzzák a lehetőségek megvalósítására pályázókat.

A rendszer működik, épülünk és gyarapszunk, emberhez méltó életkörülményeket teremt ott, ahol ebből hiány van, olyan beruházások valósulnak meg, melyek önerőből finanszírozhatatlanok lettek volna.

A rendszer nem működik, mert megannyi csapdát rejt. A kizárólag lehetőségekre alapozott ötletek, a korlá-

tozott szabályrendszerekhez igazított kényszeredett megvalósítások, a rövid távú, legfeljebb a fenntartási időszakig szóló víziók csapdába csalják áldozataikat. Mióta az uniós ciklus elindult, foglalkozunk pályázatokkal, és szakmai megalapozottsággal állítjuk, hogy legjobb szándékkal sem engedhető meg úgy pályázati projekt benyújtása, hogy azt nem előzi meg átgondolt szakmai tervezés.

A szlogen átírva így hangozna:

„az értékteremtéshez pénz kell, és pályázati támogatással magasabbra juthatunk. Örültség lenne ezt ki-hagyni!”

A jó üzletben nincs kényszer, és akkor lesz igazán gyümölcsöző, ha ez a közös cél hatással lesz a tágabb környezetre is. A jó üzletben nincs kényszer, még akkor sem, ha pályázati kötöttségekkel terhelt is. Kényszerszerű a rossz tervezés, a kapkodás, a szakmai tudás hiánya, a kapzsiság és a meggondolatlanság szül. Legyen szó pályázati írásról, projektmenedzsmentről vagy szolgáltatásszervezésről, szándékunk szerint a legjobb gyakorlatnak alakítói vagyunk, és nem követői, mindehhez megfelelő tapasztalattal rendelkezünk, melyben az ügyfél nem lesz, és nem is lehet a próbanyl. Lehetőséget viszünk oda, ahol erre szükség vagy igény teremthető. A megvalósításban a projektmenedzsmenten kívül rendezvények, képzések, tanácsadások megszervezésében a pályázati rendszer ismeretének háttérországával érkezünk. Bízunk magunkban, mert minden létező hibát elkövettünk, és ezektől a hibáktól tudjuk megóvni azt, aki bizalmat ad nekünk. Hogy tetszik az ajánlat, házasságot kötünk?

Oroszlán Éva

értékteremtési igazgató



Miért szeretnék pályázni?
Segít ez a pályázati lehetőség
a céljaim elérésében?



Mik számítanak indikátornak
és hogyan fogom
ezt teljesíteni?



Mik a számszerűsített
szakmai elvárások?



Honnan lesznek majd
résztvevőim? És hogyan
fogom őket toborozni?



Milyen tevékenységeket kell
majd megvalósítanom és
milyen szakmai tartalommal?



Megfelelő kapacitással
rendelkezem? Ha nem, hogyan
tudok alvállalkozókat bevonni?



Hogyan lesznek
fenntarthatóak
a létrehozott értékek?

FELELŐSSÉGET VÁLLALUNK SZOLGÁLTATÁSAINK 100%-OS ELSZÁMOLHATÓSÁGÁÉRT A PÁLYÁZATOKBAN

Az európai uniós pályázatok világában a korábbi pályázati projekteken szerzett tapasztalatok sem adhatnak teljes nyugalmat. Minden pályázati alap más, és az elvárások, szabályok, indikátorok, elszámolhatóság, megvalósítás és műszaki-szakmai szempontok is minden esetben eltérnek.

A nem megfelelően teljesített szolgáltatás a ki fizetés elszámolhatóságát kockáztatja, így a szolgáltató kiválasztásánál az alábbi szempontok figyelembevételét javasoljuk.



Ön egyetlen uniós finanszírozású pályázati projektben sem tudja elszámolni a megrendelt szolgáltatást, ha:

- a szolgáltatás minősége nem megfelelő,
- a projektbe bevont célcsoport elégedetlen, ami miatt legközelebb már nem tud hatékonyan toborozni
- a sikeres program ellenére, az eseményekről rossz minőségű, nem megfelelő fotók készülnek
- a jelenléti ívek nem felelnek meg a hatósági elvárásoknak
- a megszabott arculati elemek nem megfelelőek
- nem azok vesznek részt az eseményen, akik arra jogosultak a felhívás szerint
- a beszámolók nem felelnek meg a pályázatban leírt szakmai tartalomnak
- a szolgáltatóval kötött szerződés nem felel meg az elszámolhatóság feltételeinek
- az egyéb alátámasztó dokumentumok nem teljesítik a hatóság által előírtakat
- elfelejt lejelenteni bármilyen eseményt, aminél a hatóság ezt elvárja
- olyan szolgáltatótól rendeli meg a képzést, amelynek nincs felnőttképzési engedélye
- olyan cégtől rendeli meg a szolgáltatást, amely nem rendelkezik megfelelő TEAOR engedélyszámmal
- a dokumentumokon nem alkalmazza a kötelező kommunikációs elemeket
- a pályázat megvalósítása közben módosítási igény merül fel, de a hatóság nem hagyja jóvá a módosítási kérelmet
- a szolgáltató nem megfelelően állítja ki a számlát
- a pályázati vagy a felnőttképzési hatóság konkrét végzettséget vár el a megvalósítótól, és ez nem teljesül
- a műszaki-szakmai elvárásban eltérés van (ennek variációi végtelen számúak)
- összességében nem teljesíti a szolgáltatásokkal elérni kívánt indikátorokat
- az együttműködő partnerek kötelező bevonása elmarad
- a helyszíni ellenőrzésen nem állnak rendelkezésre a megfelelően előkészített alátámasztó dokumentumok

HOGYAN VÁLASSZUNK TRÉNERT?

Átgondoltan, körültekintően, ahogy bármilyen más szolgáltatót, ha fontos, hogy jó kezekbe kerüljünk. Fogorvost, varrónőt, pszichológust is körültekintően választunk, mint ahogyan az autónkat is szeretjük jó hírű szakemberhez vinni, hiszen fontos számunkra az egészségünk, a megjelenésünk, a lelkiállapotunk vagy éppen az autónk karbantartása.

Ha fejlesztés, különösen tréning mellett döntünk, akkor még nagyobb a tét: a munkatársainkat, a munkaszervezetünk meghatározó információit és az időnket bízunk a trénerre, így egyáltalán nem mindegy, kit választunk. Az alábbi szempontok segíthetnek; mi magunk is hasonló elvek mentén választjuk ki azokat a trénereket, akikkel együtt dolgozunk.



- 1 Kérjünk ajánlást az ismerősektől!**

Ha egy tréner bevált a partnereinknél, nagy valószínűség szerint nálunk is be fog – legalábbis érdemes felvenni arra a listára, amin azoknak a neve szerepel, akikkel személyesen is szeretnénk találkozni. Ez át is vezet minket a második pontra.
- 2 Találkozzunk személyesen!**

Önéletrajzt írni ma már nem nehéz: kiemelni az erősségeket és felsorolni az elvégzett képzéseket. Az önéletrajz azonban nem mondja el, hogy milyen a kiszemelt tréner beszédkézsége, karizmája és személyisége. A tréner a munkája jelentős részében a személyiségével dolgozik, elemi érdekünk, hogy erről első kézből szerezzünk információkat.
- 3 Nézzük meg az önéletrajzt is!**

Nem feltétlenül az elvégzett képzések, sokkal inkább a munkatapasztalata miatt. Munkatapasztalat, igen, mert nem csak a tréneri tapasztalat számít. A tréningen elmondott példái, történetei, szóhasználata, személete nagyban függ attól, hogy dolgozott-e már valamilyen munkaszervezetben. Például ha vezetői tréninget tart, akkor elengedhetetlen, hogy legyen vezetői tapasztalata is.
- 4 Kérjünk próbatréninget!**

A legkiválóbb tréner is csúfos kudarcot vallhat, ha nincs meg a kapcsolódás a résztvevőkkel. Van az az eset, amikor jó trénert választottunk, de mégsem illeszkedik a csapathoz. Ezt megelőzhetjük egy 2-3 órás próbatréninggel, mielőtt egy hosszabb képzési folyamatra szerződünk.
- 5 Fontos számunkra a tréneri végzettség?**

Mindenképpen, csak nem úgy, ahogyan az elsőre eszünkbe jut. Ma Magyarországon nincs semmilyen hivatalos szabály arra, hogy ki nevezheti magát trénernek. Ha van rálátásunk a trénerképzés hazai piacára, és el tudjuk dönteni, hogy az adott képzés milyen minőséget képvisel, akkor mindenképpen figyeljünk erre a szempontra is – minden más esetre keressük a referenciákat és a személyes találkozót, valamint a próbatréning lehetőségét.

ELTÉRÉSSSEL DOLGOZUNK: POZITÍV ELTÉRÉSSSEL

A fejlesztő felelőssége az, hogy kitalálja, mire van szüksége a vezetőnek. A tanácsadók, trénerek, coachok megkeresése sokszor in formális úton érkezik, és a lényege nagyjából annyi, hogy egy vezető azt érzi, változásra, beavatkozásra van szükség a cége életében. Nem biztos, hogy pontosan tudja, milyen területen, milyen témában és milyen formában, annyi a biztos pont csupán, hogy az emberekkel vagy a folyamatokkal, vagy mindkettővel szeretne kezdeni valamit.

Kis különbséggel így történt ez abban az esetben is, amikor tanácsadásra kaptunk felkérést, négy témában: teljesítményértékelési rendszer felépítése, motivációs rendszer kialakítása, kompetencia-rendszer kialakítása és visszajelzés. A munkaszervezetnek nem volt világos, egységes teljesítményértékelési rendszere, a beszélgetések alkalmasszerűek voltak, és nem volt kialakult forgatókönyvük sem erre. A vezetőknél múlt, hogy mennyire hatékonyak. A munkatársak motivációja alacsony volt, és ezt az egyes területek (leginkább a

gyártás és az adminisztráció) közötti feszültségek tovább gyengítették. Nem lehetett tudni, milyen kompetenciák meglétét várja el a vezető az egyes munkakörökben dolgozóktól, és milyen rejtett tartalékaik vannak a szervezetnek ebben a kérdésben.

Első lépésként diagnózist készítettünk mind a négy témában, ebben kérdőíveket használtunk, majd egyéni (vezetői) és fókuszcsoportos interjúkat készítettünk. A tanácsadói dokumentum elkészítéséhez ez elegendő is lett volna, ám a munka közben felmerült egy újabb igény: a munkatársak képzése. Így a tanácsadói folyamatot képzéssel egészítettük ki, elsősorban a motiváció és a teljesítményértékelés témákban. A képzések jól sikerültek, és a vezetői csapatból többen jelezték, hogy szívesen folytatnák az elkezdett munkát egyéniben is, így a folyamat utolsó elemeként egyéni vezetői coachingokat építettünk be. Ezek nem csak a javaslatok gyakorlatba ültetésében segítettek a vezetőket, hanem megerősítették őket a vezetői szerepükben is. A tanácsadói folyamat lezárultával, a meghozott intézkedések gyakorlatba ültetéséhez is tartottunk képzéseket, így ez a forma kétszer is visszaköszönt a megbízásban. A példa nem egyedi, és azt gondoljuk, egy komplex folyamat értéke abban is mérhető, hogy a menet közben felmerülő újabb igényekre milyen rugalmasan tudunk válaszolni.

NEM LEHETETT TUDNI,
MILYEN KOMPETENCIÁK
MEGLÉTÉT VÁRJA EL
A VEZETŐ AZ EGYES
MUNKAKÖRÖKBEN
DOLGOZÓKTÓL,
ÉS MILYEN REJTETT
TARTALÉKAI VANNAK
A SZERVEZETNEK
EBBEN A KÉRDÉSBEN



TEGYE PRÓBÁRA ÖN IS GYAKORLATUNKAT!
HÍVJA A 06 20 338 3808-AS SZÁMOT!



SZEMLÉLETVÁLTÁST HOZUNK: AZ IGAZI FORRADALOM A MUNKATÁRSAK BELSŐ VÁLTOZÁSA

Pár évvel ezelőtt egy pályázati alap kapcsán dolgoztunk együtt több céggel párhuzamosan. A felkérés arra vonatkozott, hogy vizsgáljuk meg az atipikus foglalkoztatás bevezetésének lehetőségét, és a felméréseink alapján tegyünk javaslatot a lehetséges intézkedésekre.

Az ügyfelek között volt tíz és százfős cég is, így a folyamatok kialakítására sokféle megoldást láttunk. A szervezeti egységek az egyes cégeken belül is változóak voltak, a munkakörök is ennek megfelelően alakultak: az erősen specializálttól az igen sokféle munkafolyamatot magában foglaló munkakörig.

A munkát felméréssel kezdtük (kérdőív és csoportos interjúk), szerettük volna látni, hogy jelenleg milyen folyamatokat milyen munkarendben végeznek, hol van máris informálisan rugalmas munkavégzés, ennek mik a sajátosságai, kinek van lehetősége és igénye atipikus foglalkoztatásra. Fontos volt tisztában lenni a munkatársak elvárásaival, szükségleteivel: milyen

helyzetekben fontos az egyéneknek a rugalmasság, mi-
ben fontos rugalmasnak lenni (időben és/vagy térben).
Ha ezt a lépést kihagytuk volna, akkor az elkészülő
rendszer esetében a véletlenre bízunk, hogy a beveze-
tés után működőképes lesz-e: a munkatársak
elkötelezettsége, együttműködése alapvetően befolyá-
solja a rendszer fenntarthatóságát.

A tanácsadási folyamat fontos része volt feltérké-
pezni és láthatóvá tenni a törvényi kereteket: mit jelent
az atipikus foglalkoztatás, milyen formái vannak, és mi-
lyen kötelezettsége, felelőssége van a munkaadónak az
egyes formákban.

A saját felmérésünket és a törvényi kereteket össze-
vetettük, és így készítettük el munkakörönként a
javaslatainkat arra vonatkozóan, hogyan, milyen lépé-
sekkel érdemes bevezetni az atipikus foglalkoztatást,
milyen formáknak van realitásuk a munkaszervezetben.

A tanácsadás kiegészült a helyettesítés rendszerének
kialakításával is, mert menet közben ezt azonosítottuk,
mint kritikus pontot, ami akadályozhatja vagy meg-
akaszthatja az üzemszerű működést.

A folyamat vége egy tanácsadói dokumentum volt,
melyet prezentáltunk minden munkaszervezet vezető-
jének.

A MUNKATÁRSAK
ELKÖTELEZETTSÉGE,
EGYÜTTMŰKÖDÉSE
ALAPVETŐEN BEFOLYÁSOLJA
A RENDSZER
FENNTARTHATÓSÁGÁT

AZ ÖN SAJÁT FEJLESZTŐCSAPATA VAGYUNK

A pályázati formában megvalósuló képzések egyik jellemzője, hogy akkor lépünk be a folyamatba, amikor az ügyfél már tudja, milyen képzést szeretne. Ideális esetben ez a pályázati képzési terv illeszkedik a munkaszervezet éves képzési tervéhez, illetve a pályázat beadását megelőzte egy alapos igényfelmérés, hogy milyen képzésekre van szüksége kinek és milyen időkeretben. Amikor ennek a folyamatnak hiányzik az egyik eleme, akkor a képzések megkezdése előtt szükséges ezt pótolni.

Ez történt abban az esetben is, amikor a megbízásunk annyit tartalmazott, hogy három csoportnak kommunikációs képzést, két csoportnak vezetői kompetenciafejlesztő képzést, két csoportnak stresszkezelést, két csoportnak együttműködésfejlesztést és egy csoportnak digitális íráskészség fejlesztése képzést kell tartani. Nem volt információnk arról, hogy kik lesznek a résztvevők, csak a csoportok számát és a képzések időtartamát tudtuk.

Első lépésben személyes találkozót kértünk az ügyféltől, amin részt vett az ügyvezető igazgató, a HR vezető és a pályázati kapcsolattartó. Itt tisztáztuk, hogy mit szeretnének elérni a képzéssel, miért pályáztak. A válasz röviden az volt, hogy nem elsősorban a képzés miatt, de azt is meg kell csinálni. Az egyeztetés végén úgy álltunk fel, hogy az ügyfél kifejezetten örült annak, hogy van lehetősége képzést tartani a munkaszervezetben, látta ennek értelmét és célját. Ez azért volt nagyon fontos, mert a képzés hatékonysága

nagyban függ attól, hogy a vezetők hogyan tekintenek a képzésre, hogyan vezetik ezt fel a munkatársaknak, hogyan választják ki a résztvevőket. A képzés munkaidő kisesést jelent, ami feszültségeket kelthet, ezeket azzal lehet csökkenteni, ha mindenki tisztában van a céllal.

A következő lépés az volt, hogy megnéztük, milyen képzések voltak eddig a munkaszervezetnél és milyen éves képzési tervük van az aktuális évre. Ezt követően az ügyfél összeállította a csoportokat, mi pedig kiküldtünk egy kérdőívet a pontos igények és elvárások összegyűjtésére. A beérkezett kérdőíveket kiértékeltek, majd kiegészítettük a résztvevők vezetőivel folytatott rövid telefonos interjúk tapasztalataival.

A megvalósításhoz legközelebbi szakaszban kiválasztottuk a trénereket, figyelemmel a begyűjtött információkra. A trénereink minden képzési folyamat megkezdése előtt részt vettek egy belső felkészítésen nálunk, majd egyeztettek az ügyfél képviselőjével, kapcsolattartójával a technikai részletekről.

A megtartott képzések utókövetésére nem állt rendelkezésre forrás, de a szolgáltatás részeként a lezajlott képzések résztvevői elégedettségmérőinek összesítéséről jelentést készítettünk az ügyfélnek, illetve a képzéseken hallottak, tapasztaltak alapján javaslatot tettünk a további fejlesztésekre.

A folyamatot egy *lessons learned* típusú személyes találkozó zárta, amin jelen voltak mindazok, akik az indító egyeztetésen is. Az ügyfél azóta is keresi a lehetőséget további képzési pályázaton való indulásra.

A KÉPZÉS MUNKAIDŐ
KISESÉST JELENT, AMI
FESZÜLTSÉGEKET KELTHET,
EZEKET AZZAL LEHET
CSÖKKENTENI, HA
MINDENKI
TISZTÁBAN
VAN A CÉLLAL



IRÁNYTŰ

Az iránytű modell egy univerzális gondolkodási, tervezési, elemzési technika, mely az értékteremtés két alapkérdése (mit és hogyan) mellett a közösséget, az egyént és a vezetés témaköreit tartalmazza. A felhasználására vegyük példaként a kompetenciák rendszerének kialakítását, vagyis azt, hogy mihez kell értenie egy-egy munkatártnak. Ezt megközelíthetjük a munkakörök felől, de mielőtt a részletekbe mennénk, meghatározhatjuk az öt irányt az iránytű segítségével:

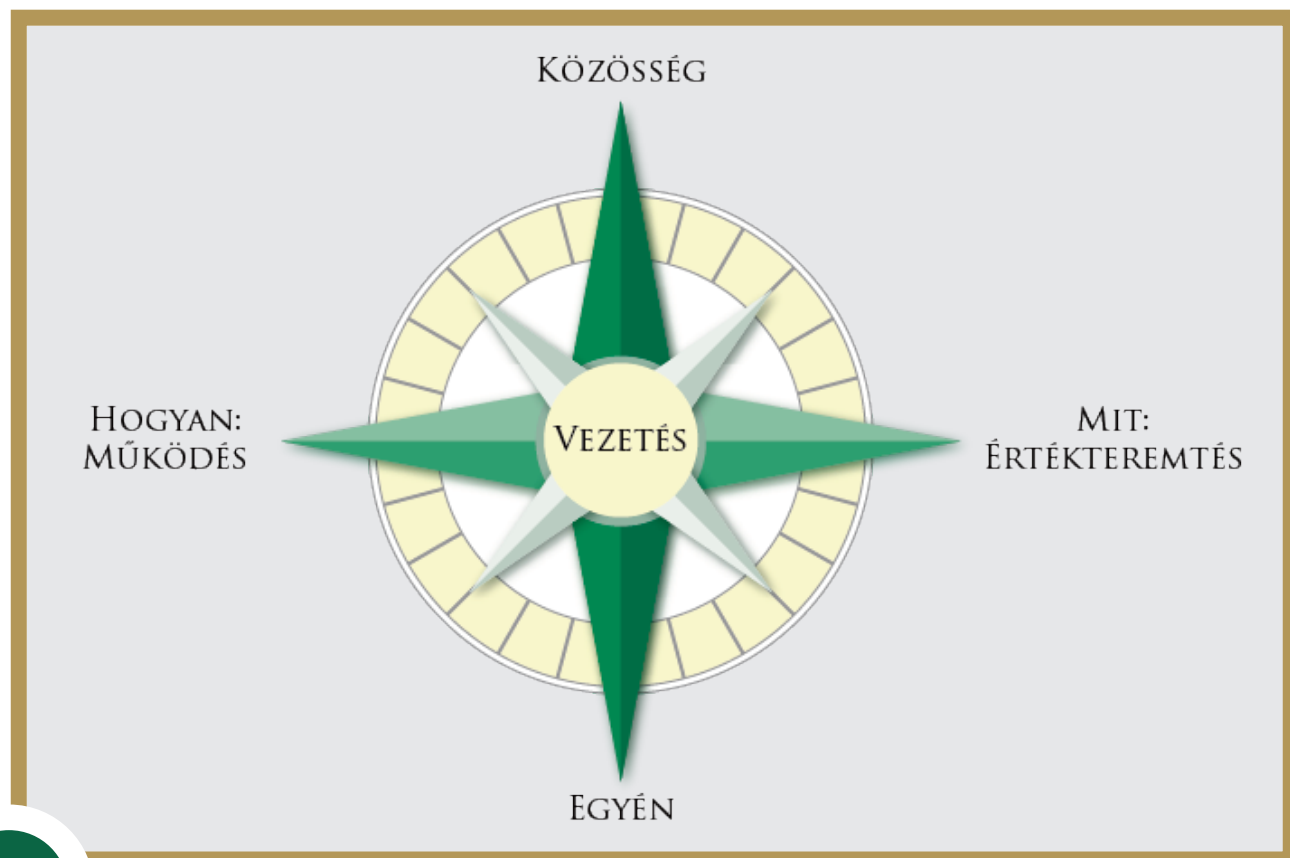
1. MIT – milyen értékteremtési kompetenciákra van szüksége a munkatártnak? (értékesítés, marketing, tárgyalástechnika, árképzés, eladástechnika, prezentációtechnika stb.)

2. HOGYAN – milyen munkavégzési kompetenciákra van szüksége a munkatártnak? (megállapodáskötés, folyamattervezés, időmenedzsment, priorizálás, kontrollszintek ismerete és alkalmazása stb.)

3. KÖZÖSSÉG – milyen szervezeti / együttműködési kompetenciákra van szüksége a munkatártnak? (empátia, együttműködés, csapatszellem stb.)

4. EGYÉN – milyen egyéni alapképességekre, kompetenciákra van szüksége a munkatártnak? (gondolkodási technikák, kommunikációs technikák, konfliktuskezelés, stresszkezelés, motiváció stb.)

5. VEZETÉS – milyen vezetői kompetenciákra van szüksége a nálunk dolgozó vezetőnek? (helyzetfüggő vezetés, inputok rendszerének használata, coaching szemléletű vezetés stb.)



EGYSZERŰ HETES

Az egyszerű hetes tartalmazza mindazokat a folyamatokat, melyeket egy munkatárs a mindennapi munkája során végez. Az egyszerű hetes folyamatai függetlenek a beosztástól, a munkakörtől, a területtől, az iparágtól, és a foglalkozástól. Folyamatai sortartóak, mindig érdemes a megállapodáskötési kompetenciával kezdeni, és a sztenderdizálás mindig az utolsó a sorban. A modell alapja lehet akár a munkatárs teljesítményértékelésének is: az egyes pontokhoz értékeket rendelve számszerűsíteni és értékelni tudjuk a teljesítményét.



Megállapodást köt



Folyamatot tervez



Folyamattev szerint végrehajt



Gondolkodási folyamatokat aktivizál, javaslatot tesz és dönt



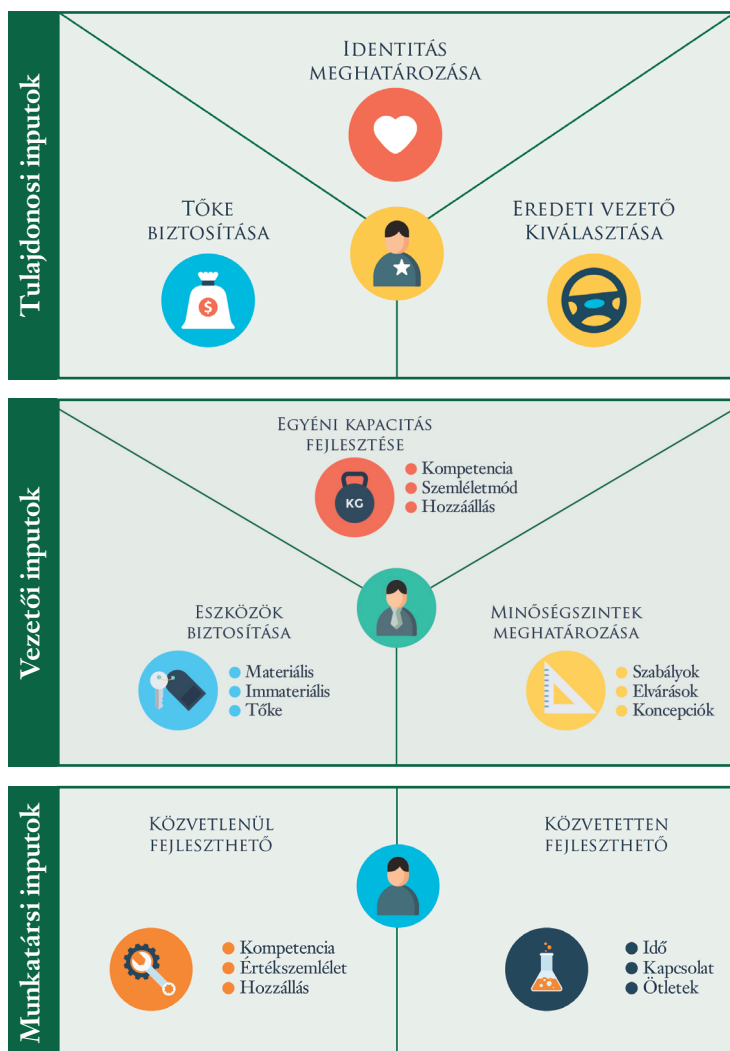
Gondolkodási folyamatokhoz kontrollt biztosít: műszerfal, jelentés, elemzés, kontrollpont



Kommunikál: dokumentál írásban és szóban



Sztenderdizál



INPUTOK RENDSZERE

A modell azokat az inputokat tartalmazza, melyek megléte megteremti a minőségi munkavégzés lehetőségét. Ezek megléte, biztosítása együttesen szükséges, bármelyik hiánya fennakadást okoz a munkavégzésben. Az inputok rendszerét érdemes dinamikusan változó rendszerként felfogni. Vezetőként természetesen elsődlegesen a vezetői inputok biztosítása a feladatunk, azzal a kiegészítéssel, hogy felelősségünk a munkatárs inputjainak a fejlesztése is. Ilyen tipikusan a kompetenciafejlesztés, az értékszémélet fejlesztése, de a munkatárs kapcsolatrendszerében rejlő lehetőségek felfedezése is.

AZ EREDMÉNYESSÉG KÉPLETE

A hatékonyságról gondolkodva a sok elmélet és modell közül nem tudtunk választani, ezért arra a döntésre jutottunk, hogy elkészítjük saját modellünket. Azt gondoltuk végig, hogy mitől mondhatja saját magát eredményesnek egy munkatárs, mitől tartja őt eredményesnek a vezetője, és hogyan mérjük a vezető vezetői teljesítményét. A gondolkodásunk eredménye az alábbi két ábra, melynek szinte minden elemére tudunk tréninget vagy fejlesztési folyamatot ajánlani, de melyek alapján bárki maga is felépíthet egy fejlesztési folyamatot.

Munkatársi eredményesség



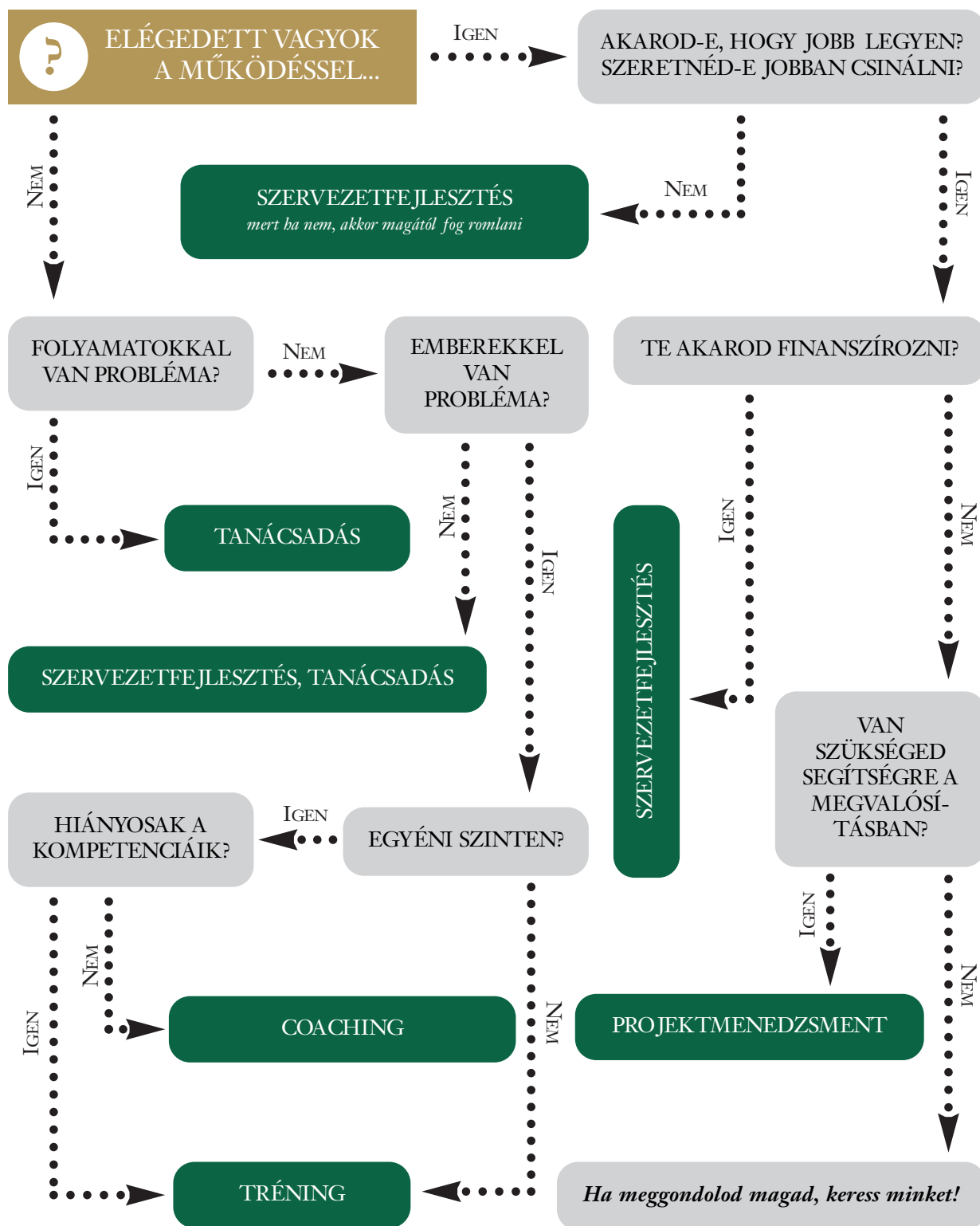
Vezetői eredményesség



A MUNKAVÉGZÉS 12 ALAPTÖRVÉNYE

- 1 A vizionális működés törvénye: jövőkép és felelősség**
 Világos szervezeti és ehhez illeszkedő egyéni jövőképünk van, ezért felelősséget vállalunk, amikor dolgozunk.
- 2 A misszió törvénye: elkötelezettség és örök ügyfél**
 Személyes elkötelezettségünk van munkavégzésünk előremutató hasznosságában, a szervezet működésében és a munkafolyamatainkban: a munkánk az ügyünk, ezáltal lehet csak valóban ügyfelünk. Gondozzuk ügyfeleinket: minden szavunk, gondolatunk és cselekedetünk célja, hogy ügyfeleink örökre az ügyfeleink maradjanak.
- 3 A teljességre törekvés törvénye: maximalizmus**
 Saját szabad akaratunkból döntünk arról, hogy hol és milyen munkát végzünk, így soha sem érdemes a legjobb tudásunknál silányabban dolgozunk.
- 4 A pozitivitás törvénye: cselekvés és megoldás**
 A valósággal szembenéző, előremutatóan optimista jövőképű és mindenkoron cselekvő emberekben hiszünk, akik csak a megoldásokat keresik.
- 5 A transzparencia törvénye: láthatóság és érthetőség**
 A munkavégzésünket láthatóvá kell tennünk úgy, hogy az önmagától érthetővé (trans parentem) is váljon, mert a transzparencia mindent átvilágító fénye nem igényel idegenvezetőt. Rendszerünk így tisztul, fejlődik és átláthatóvá válik.
- 6 A teljesítménykultúra törvénye: eredmény és érték**
 Eredményeket akarunk elérni, nem pedig tevékenykedni, és az értéket teremtő teljesítményünkért akarunk felelősséget vállalni, amit mérhetővé teszünk.
- 7 A minőség törvénye: megelőzés és proaktivitás**
 Teljesítményünk egyetlen objektív mércéje a külső és belső ügyfeleink elégedettsége. Nem csak az eredmény, hanem az eredményhez vezető folyamat minőségéért akarunk felelősséget vállalni (folyamatfelelősség). Mindig a jobb szállító szerepének felvételére törekszünk. Hamarabb gondolkodunk, mint az ügyfelünk, és kezdeményezően lépünk fel.
- 8 A sztenderdizálás törvénye: a jobbítás állandósítása**
 Nem jól akarunk dolgozni, hanem jobban, ezért nem elérni, hanem meghaladni akarjuk a külső és belső ügyfeleinkkel a megállapodásokban rögzített teljesítményszinteket (pozitív eltérés). Kiegyensúlyozottá (robosztussá) tesszük munkafolyamatainkat úgy, hogy közben a fejlődést állandósítjuk. Mindenki, minden munkafolyamatát, minden nap, minden órában.
- 9 A kozmosz törvénye: rend és egyszerűség**
 A rend iránti emberi hajlamban hiszünk és az ezt megteremteni képes eszközökben (szerek), így születik a rendszer. A rend iránya mindig az egyszerűsítés.
- 10 Az együttműködés törvénye: közösségi szinergia**
 Mindig és minden körülmények között maradéktalanul és előremutatóan együttműködőek vagyunk egymással nemre, korra, rangra és beosztásra tekintet nélkül. Minden egyéni igazságunknál magasabb rendűnek tartjuk a közösségi energiák összhangjának megteremtését.
- 11 A konszenzus törvénye: egyetértés és azonosulás**
 Az egyetértésben hiszünk és nem az elfogadás (kompromisszum) rendszerében. A saját és mások ügyeivel csak ilyen célkitűzéssel lesz valódi azonosulásunk.
- 12 Az egység törvénye: közösségi felelősségvállalás**
 Nem megannyi működési rendszerünk és stratégiánk van, hanem egy; nem megannyi víziónk és missziónk, hanem egy; nem megannyi értékrendünk, hanem egy. Egy, amit közösen vállalunk. A munkavégzés közösségi szerepre rendel, és a legmagasabbrendű értéke az egy. Kizárólag magunkért felelősséget vállalni nem érdemes, csak mindenkéért, akivel dolgozunk.

FEJLESZTÉSI FOLYAMATÁBRA



DIGITÁLIS KOKTÉL

Egyik nap még körben ülünk, beszélgetünk, nevetünk, szünetben pogácsát eszünk és a gyakorlatok során összedugjuk a fejünket. A következő napon pedig már csak online lehet programokat tartani, az addig jól bevált gyakorlatok és módszerek, keretek és lehetőségek parkoló pályára kerülnek. Hogyan reagálnak erre a helyzetre a munkaszervezetek, vezetők, munkatársak, megbízók, trénerek, résztvevők és további szolgáltatók? Hogyan válik az online tér a fejlesztési lehetőségek tárházává?

A változások befogadása egyéni attitűd kérdése, az érintett csoportok sokféle reakciót mutatnak: vannak, akik azonnal bezárkóznak és teljesen ellenállnak minden újításnak, akadnak, akik kívárnak és megnézik, mások hogyan reagálnak, és vannak olyanok is, akik azonnal kihívást szagolnak, és ráugranak a kínálókozó lehetőségekre (vagy ők maguk alakítják azokat). Mi előre menekültünk, és azonnal elkezdtünk megismerni, felfedezni, kipróbálni számos programot, szoftvert, online programot, amivel játékoságot tudunk bevinni a különböző fejlesztési folyamatainkba. Ez a lendület azóta is tart, folyamatosan keressük az új online eszközöket és hatékony digitális megoldásokat a fejlesztő programjaink megvalósításához!



A játékoság sokat segít feszült helyzetekben: aki játszik, az megéli a kapcsolódást, könnyedséget, szabadságot, kreativitást és felszabadultságot, ezekre pedig nagy szükség van eredményes online programok vezetésénél. A tréningekbe is érdemes játékokat bevinni, és a tréner a saját felkészülését is támogathatja játékosággal.

Az online eszközök használata a szervezetfejlesztési folyamatokban gyorsít, játékosít, növeli az élményszerűséget és a vizualitást, legyen szó brainstorming programokról, mint a Jamboard vagy a Mural, kvízekről a Kahootban, véleménysszondáról a Mentimeterben, vagy asszociációs gyakorlatokról Padleten.

Amire biztosan jó az online tér:

- Tartani a kapcsolatot csapaton belül, rendszerességet vinni a kommunikációba olyan esetekben, amikor különböző körülmények miatt személyesen nem lehet találkozni, például csapat Padletek formájában.
- Ismerkedni, mélyíteni a tudásunkat, megelégséinket, tapasztalásunkat a csapatunk, kollégáink, egy közösség kapcsán.
- Kapcsolódni és beszélgetni, majd megosztani a véleményünket egy Mentimeter formájában.
- Kompetenciákat elsajátítani, gyakorolni, kipróbálni, kísérletezni és tanulságokat levonni.
- Önreflexiót gyakorolni, visszajelzéseket adni és kapni.
- Játsszani és improvizálni, például impro Padlet formájában.
- Nagy és kis létszámú csoportos és egyéni gyakorlatokat végigcsinálni különböző témákban.
- Megfigyelni a másik hanglejtését, metakommunikációjának egy részét, mimikáját, testbeszédének egy részét.
- Kérdéseket feltenni és válaszolni, párbeszédet indítani, vitázni, következtetéseket levonni, és az ezekhez kapcsolódó ötleteket összegyűjteni, rendszerezni Jamboardon vagy Muralban.
- Kreatív, innovatív, megszokottól eltérő megoldások és gyakorlatok alkalmazása.

Amit nem érdemes az online programoktól elvárni:

- Hogy pont ugyanolyan lesz, mint személyesen. Nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy jobb vagy rosszabb, lehet sok szempontot találni, amiben jobb, és sok tényezőt, amiben rosszabb, de összességében biztosan nem pont ugyanolyan, mint a személyes programok.

A fenti részben benne van a lényeg: hogy megbízói, résztvevői és tréneri szerepben is a legfontosabb, hogy tisztán lássuk, mire szerződünk, mit lehet elvárni egy online programtól és mit nem tanácsos.

ELŐZETES BIZTOSÍTÁS, VAGY UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS?

Az alábbi rövid tesztet gondolatébresztőnek szánjuk. Az itt felsorolt szempontok és a hozzájuk rendelt skála azt mutatja meg, hogy az Ön munkaszervezete milyen fokozaton áll az utólagos ellenőrzés és az előzetes biztosítás skáláján. Kérjük, jelölje be a skálán, hogy a két állítás között hol áll az Ön munkaszervezete!

Minőség az, amit az
Ügyfél minőségnek tart

Mi a minőség fogalma Önöknél?

Minőség az, amikor nincs eltérés
a megállapodáshoz képest

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Eredményben, amit az
Ügyfél minőségnek tart

Miben definiálja a minőséget?

Az eredményhez
vezető folyamatban

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ne legyen hiba
a végeredményben

Mi a minőség teljesítményszintje?

Ne legyen hiba az eredményhez
vezető folyamatban

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Az eltérés, majd az
egyezőség minősége

Hogyan méri a minőséget?

Az egyezőség, majd
az eltérés mérése

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Utasítás

Mi a legfontosabb vezetői technika?

Sztenderdizálás

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ellenőrzési pontok

Mi a gondolkodás tipikus eszköze (megnyilvánulása)?

Kontrollpontok

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Felfelé központosított

Mi jellemző a döntésrendszerre?

Delegáló

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Adja össze a bejelölt értékeket! Ha a kapott összeg 36 vagy ennél több, akkor az Ön munkaszervezete jó úton halad az előzetes biztosítás rendszere felé. Ha a kapott összeg 35 vagy az alatt van, az Ön munkaszervezete inkább az utólagos ellenőrzés rendszerében működik. Keressen minket, ha szeretne támogatást kapni abba, hogy hogyan tudja a működési rendszerét (még inkább) az előzetes biztosítás irányába elmozdítani!

A JÓ KÉPZÉS RECEPTJE

Mérd fel az igényt a munkaszervezetben, tudj meg minél többet a munkatársak kompetenciaszintjéről, a szükséges és használt kompetenciáikról, a problémáikról, az elvárásaikról, az igényeikről. Küldj ki kérdőívet, szervezz csoportos beszélgetést, kérdezd meg a vezetőiket. A begyűjtött információk alapján válaszd ki a témát és illeszd az éves képzési tervedbe. Keresd ehhez egy (vagy több) szakmailag felkészült trénerrel. A kiválasztás során találkozz mindenkivel személyesen is, mert fontosak a megérzések és a kémia. A munkatársakat (a potenciális résztvevőket) te ismered a legjobban, hidd el, érezni fogod, kinek a személyisége passzol hozzájuk. Köss szerződést a kiválasztott trénerrel vagy tréningcéggel.

Alakítsd ki a tréningcsoportokat. Keresd egy megfelelő helyszínt, ha házon belül tartjátok, akkor foglald be aznapra. Rendeld meg a bekészítést és az ebédet a résztvevőknek és a trénernek is. Ha külsős helyszínen tartjátok, beszélj a szolgáltatóval és köss szerződést. Értesítsd ki a résztvevőket a tréningről, kiemelve a célt és a várható eredményt. Beszélj át a trénerrel a folyamatot, a tematikát, adj meg neki minden fontos, a csoporttal kapcsolatos információt. Határozzátok

Hozzávalók:

- 1 elkötelezett HR vezető
- 12-15 elkötelezett, nyitott résztvevő (ha nem találsz belőlük nyitottakat, akkor is tudsz dolgozni, csak akkor nagyobb előkészítés szükséges)
- 1 szakmailag tapasztalt, innovatív tréner
- 1 terem, ahol kényelmesen le tudnak ülni a résztvevők félkörben (világos és szellős, meleg, de nem fullasztó)
- 1 flip chart tábla papírral
- 2 bekészítés (1 délelőtt, 1 délután) (kávé, tea, aprósütemény, ásványvíz, üdítő, gyümölcs, pogácsa)
- 1 jó ebéd és 1 jó utókövetési koncepció

meg előre közösen, milyen lesz az utókövetési folyamat (ha szükséges, a tréning után úgyszólván módosítottok majd rajta).

Tartsátok meg a tréninget, és kérjétek visszajelzést a résztvevőktől.

Kezd el a következő tréning szervezését!



GYÖNGYSZÖV COOP ZRT.

A DFT-Hungária csapata szakértelmének és rutinosságának köszönhetően a közösen megvalósított projektjeink során a saját működési tevékenységünkkel kapcsolatos feladatokra fókuszálhattunk, miközben biztosak lehettünk abban, hogy a pályázataink menedzselése az első lépésektől az utolsóig rendben van.

Több nyertes pályázattal és sikeresen megvalósított projekttel gazdagodtunk a közös munkák kapcsán, melyeket mindvégig jellemzett a kollégák segítőkészsége, széleskörű szakmai felkészültsége, gyakorlatias hozzáállása, valamint a proaktivitás.

Ócsai Péter
vezérigazgató helyettes

DATA EXPERT KFT.

Ha a DFT-vel való együttműködésünkből kettő szempontot kellene kiemelnem, az biztosan a szakmai hozzáértés és támogatói szemlélet lenne. A képzések megszervezésében, lebonyolításában, adminisztrációjában egyaránt számíthattam pontos, precíz munkavégzésükre, és bátran fordulhattam hozzájuk bármilyen kérdéssel, mindenre tudtak megoldást javasolni számunkra.

Kozák Zsuzsanna
HR Manager

PEDRO PÉKSÉG KFT.

A képzéses pályázatunk lebonyolítását korrekt és közvetlen munkakapcsolat, továbbá maximális rugalmasság és segítőkészség jellemezte mindvégig a DFT-Hungária részéről. Bármilyen felmerült kérdés kapcsán gyors és pontos válaszokat kaptunk a kapcsolattartóinktól. A DFT-Hungária és cégünk telephelye közötti távolság sem volt hátrány az egyeztetések során. A következő projektünknel is szívesen dolgozunk együtt, bátran ajánljuk másoknak is.

Enyedi Ádám
gazdasági-pénzügyi vezető

ANTARES HUNGARY KFT.

2018. év során egy GINOP-os képzési pályázat kapcsán kerültünk kapcsolatba a DFT-Hungária-val. A képzések megvalósításában, előkészítésében, adminisztrációjában profi segítségünkre voltak. A képzésekre, igényeinknek megfelelő, profi oktatókat kerestek, a képzésen részt vett munkavállalóink elégedetten távoztak az egyes képzésekről. Ma már a pályázatban tervezett képzéseink mind megvalósultak, a projektünk záró szakaszába értünk, az idáig tartó úton is végig segítettek munkánkat, segítségünkre voltak a kifizetés igénylések, időközi beszámolók, záró beszámoló elkészítésekor is, és most is segítségünkre vannak a még hátralévő projektzárási feladatok elvégzésében. Az időközben felmerülő monitoring ellenőrzések során képviselték vállalkozásunkat, segítettek az ellenőrzésre való felkészülésünkben.

Sutka Zsolt *számviteli ügyintéző / accountant*

FRESSNAPF-HUNGÁRIA KFT.

A DFT-Hungária segítségével már két sikeres pályázatot tudhatunk magunk mögött. Az elnyert pályázati képzések nagyban segítettek vállalatunk fejlődését. A képzéseknek köszönhetően a munkavállalók szakmai tudása, kompetencia szintje kiemelkedővé vált. Ennek eredményeként vállalatunk üzleti igényeihez kapcsolódó feladatokat nagyobb hatékonysággal és magasabb minőségben hajtjuk végre, ezáltal cégünk magas professzionális szintet képvisel a piacon.

Széles Mihály
Gazdasági és HR igazgató

JAKO FÉMÁRUGYÁR KFT.

Német gyökerekkel rendelkező családi vezetésű vállalként olyan partnernek tekintjük magunkat, akik szorosan együttműködnek ügyfeleivel, hogy igényre szabott és innovatív megoldásokat valósíthassunk meg. Ehhez rendszeresen fejlesztjük gépparkunkat és munkatársaink szaktudását, ismeretét. Ehhez Európai Unió három pályázatot vettünk igénybe a TÁMOP 6.1.2/2012, TÁMOP 2.1.3/2012, GINOP 6.1.5/2018.

A megvalósításban a DFT-Hungária szakmai programjából választottunk. A szervezet széles képzési programmal rendelkezik. Ezért nagyrészt az Ő kínálatukban szereplő tréningeket és képzéseket vettük alapul. Ezen felül plusz, hogy azon szakmai képzéseknél, ahol nem rendelkeznek saját programmal (pl. IPAR 4.0, raktáros) könnyedén beemelték a külső képzéseket, és a lebonyolításban is aktívan részt vettek. A trénernek tapasztaltak és felkészültek, egyedi csoport igényeket is bevállalnak. A szervezet nagyfokú rugalmasságot biztosított részünkre a képzések lebonyolításában, ami a jelenlegi COVID helyzetben előnyt jelentett.

Tuller Tamás,
személyügyi vezető

PÁLYÁZATI FORRÓDRÓT

Jogosultságvizsgálat
Pályázatfigyelés
Pályázati tanácsadás



HÍVJON MINKET, SEGÍTÜNK!

+36 20 317 1711

www.dft.hu

kapcsolat@dft.hu



SZÁNDÉKUNK

**SZÓ ÉS TETT
GONDOLKODÁS ÉS CSELEKVÉS
NYELV ÉS LÉLEK
ÉSZ ÉS SZÍV
TUDÁS ÉS HIT
SZAKÉRTELEM ÉS TUDÁSVÁGY
ÖNBIZALOM ÉS ALÁZAT
EREDETISÉG ÉS REND
VÍZIÓ ÉS MISSZIÓ
ÜGYFÉL ÉS SZÁLLÍTÓ**

HARMÓNIAJA

DFT-Hungária