

SZERVEZETFEJLESZTÉS ÚJ ALAPOKON

– AVAGY MI A SIKER KULCSA?

Az AGORA Oktatási Intézet Kft. idén is töretlenül folytatta a növekedését. A szervezetfejlesztés, tréning üzletágban 2013-ra a hazai piaci részesedésük a 2012. évi tizennegyedik helyről a hatodik helyre emelkedett, miközben az iparág még most is javában küzd a gazdasági válság okozta recesszióval. Kaiser Eszterrel és Pintér Tamással, a cég ügyvezetőivel az eltelt időszak dinamikus fejlődéséről és az elkövetkező időszak terveiről beszélgettünk. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a 2010-től évente megháromszorozott bevétel mögött melyek azok a mozgatórugók, amik a társaság működését meghatározzák, és miként lehet a kedvezőtlen körülmények ellenére fejlődni.



Kaiser Eszter és Pintér Tamás az AGORA Intézet ügyvezetői

fordítottunk az állami szektorra, illetve az állami és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok speciális problémáira is. Ezek jellemzően a rezsi-csökkentés miatti költségcsökkentési, hatékonyságnövelési kérdések, valamint a közüzemi szolgáltatók egységesítéséből, összevonásából származó szervezetfejlesztési problémák megoldása.

Miben fejlődtek az elmúlt időszak során?

Valamennyi projektünk esetében eddig is kiemelt figyelmet fordítottunk a vevői igények megismerésére, a problémák okainak feltárására. Az idei esztendőől ezt jóval strukturáltabb formában végezzük, hiszen a személyes interjú mellett minden esetben szervezeti diagnózist is felállítunk, általában online formában, anonim válaszadást biztosítva. Legnagyobb lépésként mégis a szervezetfejlesztési tevékenységek egységes rendszerbe foglalását, új, egyedi szervezetfejlesztési módszertan, az úgynevezett AGORA Method[©] kidolgozását tartjuk. Ezzel cégünk csatlakozott azokhoz a legnagyobb nemzetközi szervezetfejlesztő társaságokhoz, amelyek önálló módszertan keretében végzik a munkájukat.

Milyen célokat tűztek ki maguk elé 2014-ben?

Amikor a 2013-as esztendő végén értékeltük a munkánkat, az előző időszakban elért sikereinket, már akkor megállapítottuk, hogy a gyors ütemű növekedést követően nekünk is váltanunk kell. Stabillabb, szervezettebb alapokra kell helyeznünk azokat a folyamatokat, rendszereket, amelyekkel mindezt el tudtuk érni, és nem utolsósorban fel kell készítenünk a kollégáinkat ezeknek a rutinszerű működtetésére. A 2014-es év fő hangsúlyaként a belső szervezeti fejlesztéseket, szervezeti életciklus-váltást határoztuk meg. A másik fejlődési irányként a for-profit-szektorban való dinamikus növekedést, és lehetőség szerint egységes alapú, de testreszabott szervezetfejlesztési megoldások nyújtását határoztuk meg. Mindehhez kellő alapot adtak a TÁMOP-pályázatokon a kórházakban elért készségfejlesztési megoldásaink, az ottani visszajelzések, illetve a nagyobb vállalkozásoknál történt korábbi munkáink és előzetes igényfelméréseink.

Hogyan alakult a célok tükrében a 2014-es évük?

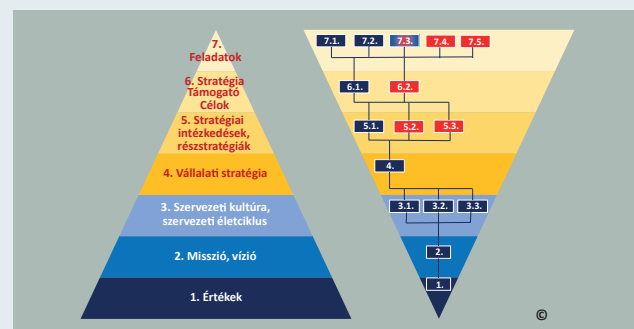
Nos, ha röviden akarnánk összefoglalni, akkor azt lehet mondani, hogy tervszerűen. Sikeresen végrehajtottuk a belső szervezetfejlesztést, de ami ennél sokkal fontosabb, hogy tovább tudtunk nyitni a vállalkozási szektorba, mégpedig annak ellenére, hogy azért itt sajnos – kivéve egy-két ágazatot – még nem tekinthető érdemnek a gazdasági növekedés. Ebből következően jóval nagyobb jelentősége van annak, hogy a stagnáló szervezetfejlesztési piacon éppen ebben a szegmensben sikerült több mint ötszörösére növelnünk az árbevételünket. Külön öröm számunkra, hogy olyan cégeket sikerült megnyernünk a magunknak, ahol a fejlesztés belső igényből fakadt, nem pedig valamely EU-s támogatás mintegy „mellékszálaként” volt szükség tréningekre.

Mi a helyzet a non profit területtel?

2013-ban ezen feladatok kezelésére egy önálló üzletágot hoztunk létre. Az ÁROP-pályázatok keretében hét önkormányzatnak nyújtottunk és nyújtunk még most is segítséget a hatékonyabb működéshez. Emellett külön figyelmet

Mi a lényege az AGORA Method[©]-nak?

Ez legjobban a következő ábrán látható piramisokban foglalható össze.



Az ábra bal oldalán látható piramis a szervezeti működés azon alapjait foglalja össze, amelyek valamennyi szervezetre jellemzőek. Ezek a közös értékek a misszió, vízió, a szervezeti kultúra és életciklusbeli jellemzők, a vállalati stratégia, az ehhez kapcsolódó részstratégiák és intézkedések, valamint az ezeket támogató célok és a napi operatív feladatok. Ezek mind-mind egymásra épülnek, egymást szervesen kiegészítve biztosítják a folyamatos fejlődést. Az ábra jobb oldalán látható, fordított piramis azokat a szervezetfejlesztési eszközöket foglalja össze, amelyekkel a baloldalon található működési alapok összehangolt fejlesztése biztosítható. Adizesnek a szervezetfejlesztésben sokan által ismert, a „Vállalatok életciklusai” című művéből tudjuk, hogy a szervezetek működésük, fejlődésük során valamilyen jellemző életciklusban vannak. A szervezetfejlesztés csak akkor jár valós eredménnyel, ha az adott cég szervezeti életciklusára jellemző fejlesztési eszköztár kerül felhasználásra.

Hogyan ültethető át mindez a gyakorlatba?

A szervezetfejlesztési folyamat során az a célunk, hogy az adott cég szervezeti életciklusban elfoglalt helyéhez megfelelő szolgáltatásokat, termékeket értékesítsünk. Ez az idejére vonatkozóan számunkra azt jelentette, hogy át kellett alakítanunk a portfóliónkat, és meg kellett határozni azt is, hogy milyen „testreszabott” szolgáltatásokat nyújtunk a különböző életciklusban lévő szervezetek számára. Amíg nem tudjuk például azt, hogy milyen cégről, milyen közös értékekről, vállalati kultúráról és stratégiáról van szó, addig felesleges vezetői készségfejlesztési tréningeket értékesíteni, mivel azt sem tudjuk, milyen vezetőre van szükség. Az egyes életciklusokban más-más szervezetfejlesztési fókuszokat szükséges választani, és ehhez kell mérni a problémákat és a megoldási módokat is. Ezzel a megközelítéssel biztosítani tudjuk azt, hogy partnereink szervezete egyenletesen tudjon fejlődni, illetve megalapozzuk a szervezeti életciklus váltását is. Ez egyben kellő garanciát is ad arra, hogy a közösen kifizetett célokat együtt és eredményesen el tudjuk érni, valamint arra, hogy egy újabb probléma felmerülésekor az elégedett partnereink a korábbi évek gyakorlatának megfelelően ismételtelen bennünket válasszanak. Természetesen ez számunkra is egy tanulási folyamat, amit minden egyes projektünkönél kiértékelünk, éppen azért, hogy az azt követő, újabb fejlesztéseknél a kidolgozott megoldásokat mind sikeresebben, eredményesebben tudjuk alkalmazni.

Mi történik akkor, ha nem reálisak a partneri elvárások?

Legfontosabb szervezeti értékünk az őszinteség és a felelősségvállalás. Kertelés nélkül megmondjuk a partnereinknek, ha az elvégzett igényfelmérés, szervezeti diagnózis alapján valamely elvárás nem reális, ebből következően szakmailag nem lehet felelősséget vállalni annak az eredményéért. Természetesen

nem állunk meg itt, hanem felelős módon javaslatot adunk arra is, hogy milyen más formában lehetne megoldani a felmerült problémát, illetve azt is jelezzük, hogy melyek azok a mélyebb okok, amelyeket kezelve ezek a problémák a szervezet szintjén kezelhetők. Gyakran szembesülünk azzal, hogy a megrendelő például ügyfélszolgálati tréninget szeretne, de felmérésünk szerint inkább vezetői készségfejlesztésre lenne szükség. Az online diagnózis ezért is fontos, hiszen objektíven megmutatja a szervezet fejlesztendő területeit.

Hogyan tovább a következő években?

Az a célunk, hogy az elkövetkező időszakban is megőrizzük a stresszkezelésben betöltött vezető szerepünket, és ehhez kapcsolódóan új, az ügyfeleink visszajelzéseire alapozott megoldásokat vezessünk be. Nemcsak mi mondjuk, hanem Andor László, uniós biztos is felhívta a figyelmet a kiegészítő, a stressz megelőzésének, kezelésének fontosságára. A tanulmányok szerint ugyanis a stressz nem megfelelő kezelése, elhanyagolása komoly pénzügyi hatással jár, akár évi 240 milliárd eurót is veszítenek az európai cégek, míg a magyar vállalkozásoknak a stressz hatásainak következményei évente 440 milliárd forintot veszteséget okoznak.

A következő három évben továbbra is komplex szervezetfejlesztési megoldásokkal kívánunk erősíteni a vállalkozási szektorban. A kormányzati szándékok szerint az EU-s források zöme ebben a szektorba fog kerülni, és ezek a fejlesztések szervezeti változásokat is igényelnek majd, amelyekhez szakemberekre lesz szükség. Szándékunk továbbá még az, hogy az AGORA Method[©]-ra alapozva nemzetközi szervezetfejlesztési projekteket vegyünk részt, elsősorban a hazai multinacionális vállalatok bázisán. Úgy gondoljuk, hogy erre kellő alapot nyújt az egyedi megközelítésünk, a referenciáink és természetesen a szakembereink felkészültsége!

TRÉNING, SZERVEZETFEJLESZTÉS, TANÁCSADÁS

ISMERJE MEG MUNKATÁRSAINKAT!

www.agoraintezet.hu