

# KKV vállalati esettanulmány

A LARSKOL nemzetközi és hazai tanácsadó cégeknél szerzett évtizedes vezetői, tanácsadói és projektmenedzseri gyakorlattal rendelkező szakemberek hálózata. Az egyes projektekhez - azok témájától függően - az adott szakterület elismert, nagy gyakorlattal rendelkező szakembereit delegáljuk.

## Bihartech esettanulmány: A cég története

A Bihartech Kft. 1995-ben alakult, a korábban állami nagyvállalat egyik leányvállalataként. Az akkori menedzsment kedvezményes bankhitel igénybevételével privatizálta a nehéz helyzetben lévő -elektronikai alkatrészeket gyártó és összeszerelő - vállalkozást, és a meglévő piacok és szolgáltatási kör bővítésével 3 év alatt konszolidálta annak működését. Az 1998-2007 közötti működést a lassú, de folyamatos bővülés jellemezte, de ez alapvetően a meglévő tevékenységre és munkaerőállományra alapult, a szervezet vezetését pedig a tulajdonosok látták el személyesen.

2008-tól gondolta a meglévő tulajdonosi kör, hogy az alaptevékenység mellett más – de ahhoz kapcsolódó szakterülettel bővíti működését. A rendelkezésre álló EU források és a bő hitelkínálat lehetőséget adott egy jelentősebb fejlesztésre, mely révén új, saját tulajdonú gyártóbázist tudott felépíteni a biharkeresztesi ipari park területén. Az új bázis eredményeképpen 2012-re az árbevétel megháromszorozódott, az alkalmazotti létszám is a megszokott 30-40 fős nagyságról 120 főre bővült.

A tevékenység és létszám-bővülés jelentős kihívásokat okozott a továbbra is aktív tulajdonosok számára, a nagyobb üzemméret elérése után azt tapasztalták, hogy az eddig sikerrel alkalmazott, gyakran ösztönös vezetési megoldások már nem mindig biztosítják a hatékony működést. Míg korábban minden munkatársat személyesen ismerve nem jelentett problémát számukra a munkájuk megszervezése, értékelése, teljesítményük motiválása - nagyobb szervezeti méret esetén erre már nincsen mód – neki kell látni az átlátható és formalizált feladat- és hatásköri szabályozás, valamint a dolgozói teljesítményeket korrektül mérő teljesítményértékelő rendszer kiépítéséhez.

A kihívásokat tetézte, hogy az elmúlt évben a belföldi és nemzetközi piaci kereslet is visszaesett, a korábban megszokotthoz képest jelentősen csökkentek a hagyományos üzleti tevékenység során elérhető nyereségarányok, így elkerülhetetlené vált a költségek pontos áttekinthetősége és a működés minden területén elérhető költségmegtakarítások és hatékonyságnövelési intézkedések bevezetése. E kettős szorítás már elodázhatalanná tette a jelentősebb szervezeti és folyamat átalakítást, viszont ennek megtervezése és főképpen levezénylése speciális szaktudást, tapasztalatot és nem utolsósorban rengeteg időt igényel, mely a napi vezetési feladatok mellett megoldhatatlan. Ezért a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy az átalakítási folyamat megtervezésére és levezénylésére külső specialisták segítségét veszik igénybe.

## **Első kihívás: Költségek pontos számbavétele és csökkentése**

### **Probléma:**

Az egyik legalapvetőbb problémát az jelentette a cégnél, hogy jól tervezett és üzemeltetett kontrolling rendszer hiányában nem tudták a vezetők pontosan nyomon követni egyes projektek reális bekerülési költségét, az azon elért nyereség pontos nagyságát. A piaci verseny és a piacszűkülés egyre alacsonyabb árakat eredményezett, de a pontatlan és hiányos elő és utókalkuláció, a nem minden költségelemre kiterjedő önköltségszámítás miatt nem lehetett látni pontosan az egyes projektek valós költségeit és nyereségességét.

### **Megoldás:**

Első lépésben a korábban alkalmazott projektkalkulációs és kontrolling folyamatok áttekintése, a hiányzó tevékenységek feltérképezése révén a kiépítendő kontrolling rendszerrel kapcsolatos specifikációk és elvárások megfogalmazása történt meg. Ennek alapján a külső szakértők közreműködésével került sor a leghatékonyabb kontrolling és vezetési információs szoftver kiválasztására és implementálására.

## **Második kihívás: Szervezeti stratégia kidolgozása**

### **Probléma:**

A szervezet tevékenységének fejlesztése a privatizációt követő csaknem két évtizedben spontán módon, a tulajdonosok megérzéseinek alapján történt, szisztematikus jövőkép és stratégia kialakítására nem került sor. Sok ad-hoc módon hozott döntés nem váltotta be az előzetes számításokat - a termékportfólió és piacelemzések hiánya miatt a nem összehangolt termékciklusok nem biztosították a meglévő kapacitások és profitlehetőségek optimális kihasználását.

### **Megoldás:**

A szervezeti működés fejlesztésével kapcsolatos egyik legfontosabb lépés a vezetők bevonásával kidolgozott és az elfogadása után széles körben kommunikált vállalati stratégia kidolgozása volt. A potenciálisan szóba jöhető termékek, piacok feltérképezése után kerültek meghatározásra az egyes szegmensek célszámai. A szervezeti stratégia képezte az alapját az egyes szakterületi/funkcionális részstratégiák kidolgozásának, mely a főbb erőforrások (emberi erőforrás, pénzügy, technológia) fejlesztését hangolja össze a középtávú szervezeti célokkal.

## **Harmadik kihívás: Szervezeti felépítés korszerűsítése**

### **Probléma:**

A korábbi szervezet szerves módon fejlődött, egy alacsonyabb létszámig szoros tulajdonosi kontroll hatékonyan tudta üzemeltetni a vállalatot a feladatok és hatáskörök személyre szabásával. A létszámnövekedés miatt azonban az egyszemélyes vezetési módszer már nem tudott optimálisan működni, megjelentek a funkcionális felső, valamint a középvezetők is a szervezetben – az egyes szervezeti egységek és munkakörök közötti pontos tevékenység és

hatásköri szabályozás hiányában egyre nehezkesebbé és körülményesebbé vált a vállalat működése. A külföldi leányvállalatok megjelenésével kezelni kellett az anyavállalat és a leányvállalatok közötti munkamegosztást is.

#### **Megoldás:**

A szervezetfejlesztés egyik legfontosabb eszköze az üzleti és támogató folyamatok alapvető újragondolása és áttervezése, mely a jelenlegi tevékenységek ellátásának minőségét javítja, annak költségeit viszont csökkenti.

A szervezett által végzett kulcsfolyamatok felmérése és racionalizálása során meghatározásra kerültek a folyamat működtetéséhez szükséges főbb feladatok, melyeket tevékenységcsoportokba szervezve hozzá lettek rendelve az újonnan kialakított szervezeti egységekhez. A lehetséges szervezeti alternatívák közül - SWOT analízis alapján - a tulajdonosi kör döntötte el a bevezetésre kerülő felépítést.

A leányvállalatok megjelenése egyes tevékenységek központosított ellátásával a holding típusú szervezeti felépítés kialakításának kérdését is felvetette - a vállalatcsoport pontos felépítésének megalapozásához, az egyes országokban végzett tevékenységek meghatározásához a gazdasági környezet és szabályozás mellett a munkaerőpiaci trendeket (bérszínvonal, munkaerő-kínálat) is figyelembe kellett venni. Ilyen elemzés eredményeképpen a stratégiai irányítás kivételével az adminisztratív jellegű tevékenységek központi kiszolgáló szervezete a romániai szervezeti egységen belül került kialakításra.

### **Negyedik kihívás: Munkaköri rendszer kiépítése, korszerűsítése**

#### **Probléma:**

A jelenlegi munkaköri struktúra túlságosan tagolt, sok hasonló tevékenységet végző munkakör között nagy az átfedés és a munkaköri leírások tartalma is elavult – a felelőségek helyett inkább részletes munkautasításokat tartalmaz, mely megnehezíti a munkaerő flexibilitását, átirányíthatóságát – így a reorganizáció által nem, vagy csak kisebb részben módosított munkakörök felülvizsgálata is indokolt.

#### **Megoldás:**

A jól felépített, egyértelmű felelőségek, hatáskörök és követelményeket megfogalmazó munkaköri rendszer a további humán alkalmazások alapja (kiválasztás, besorolás, bérezés, teljesítmény-menedzsment, munkaerő-fejlesztés, karriertervezés).

Az eddigi túlságosan tagolt, gyakran hasonló tevékenységeket külön munkakörben kezelő rendszer helyett a párhuzamosságokat és átfedéseket megszüntető rendszer nagyobb mozgásteret biztosít a dolgozók rugalmas allokációjának.

Tanácsadói támogatással került sor a feladatokból, folyamatokból kiindulva a munkakörök tervezésére. A munkakör-tervezés a vizsgált munkakör számos szempontjával foglalkozott, beleértve a célokat, főbb felelősségi területeket és tevékenységeket, s azokat ellátásához szükséges követelményeket. A végeredmény olyan információhalmaz lett, mely alapján elkészültek a munkaköri leírások is.

A munkaköri rendszer módosítása után kerülhetett sor az aktuális Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) kidolgozására, mely az újonnan kialakított szervezeti felépítés mellett a szakterületi vezetők munkaköri felelősségeit, követelményeit, valamint a döntési jogköröket is rögzítette.

## **Ötödik kihívás: Tulajdonosi utódlásra történő felkészülés**

### **Probléma:**

A több évtizedes vállalatvezetői tevékenységben megfáradt, korosodó tulajdonosok a napi operatív irányításból történő fokozatos kivonulás mellett tették le a voksukat, így nagyon fontos elvárásként jelentkezett a tulajdonosi és felsővezetői utódlás kérdése, a megfelelő vezetői utánpótlási rendszer bevezetése. A cél ezzel kapcsolatban az volt, hogy a jelenlegi tulajdonosok teljes kivonulásának az időpontjára egy megfelelően felkészült, vállalati tapasztalattal is felvértezett csapat tudja átvenni a szervezet irányítását.

### **Megoldás:**

A fokozatos kivonulás támogatására egy részletes ütemterv készült a tanácsadó közreműködésével, az egyes tevékenységek átadásának ütemezésével, illetve az egyes tevékenységek átvételére alkalmas utódok kijelölésével. Az egyes szakterületek vezetésére kijelölt vezetők egy számukra kidolgozott vezetői utánpótlási programban vesznek részt, ami a vállalati gyakorlat és a piaci kapcsolatok kiépítése mellett a korszerű menedzsment módszerek megismertetését is célul tűzte ki. A program sikerességének fontos része a jelenlegi tulajdonosok mentorként történő bevonása.

## **Hatodik kihívás: Felsővezetők hosszú távú motiválása**

### **Probléma:**

A legtöbb eredményesen működő magánvállalathoz hasonlóan itt is fontos kezelendő problémaként merült fel a menedzsment hosszabb távú elkötelezettségének kérdése. A tulajdoni részesedéssel nem rendelkező vezetők esetén az alapbérként kapott juttatások, éves teljesítménybérek motivációs szerepe egyre csökken. Esetükben mind gyakrabban merül fel igényként, hogy kiváló teljesítményük ellentételezéseként valamilyen formában részesedni kívánnak a vállalati érték növekedéséből.

### **Megoldás:**

A hosszú távú ösztönzési rendszerek (pl. tulajdonrész juttatás, készpénz- és egyéb befektetési programok) alkalmazása a külföldi tulajdonosú vállalatok esetében széles körben elterjedt, ennél a cégnél is egy ezen eszközök kombinálásából összeállított hosszú távú felsővezetői programot dolgozott ki a tanácsadó.

Ezen jellegű eszközök használatának köszönhetően az alkalmazottakat a korábbiakhoz képest erőteljesebb anyagi és morális kapcsolat köti a vállalathoz, vállalkozás iránti felelősség-érzetük nagyobb.

A kidolgozott hosszú távú ösztönzési program időtávja 6 év lett, melynek keretében a cég hosszabb távú céljait sikeresen megvalósító menedzser – választásától függően - előre meghatározott mértékű résztulajdont vagy készpénzt szerezhet, ami által biztosíthatjuk a cég melletti távlatos elkötelezettségét és a működés folyamatos javításában való érdekelttségét. A bevetésre került ösztönzési rendszer nagy előnye még, hogy a részesedés rugalmasan igazodik a vállalkozás eredményességéhez, mivel a részesedés kifizetésére csak megfelelő eredményesség elérése esetén kerül sor.

## **Hetedik kihívás: Nemzetközi terjeszkedés elindítása**

### **Probléma:**

A nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos egyik legfontosabb kérdés az adott célországban történő megjelenés jogi formája és a nemzetközi működés során elérhető adóoptimalizáció lehetőségeinek kihasználása. Az önálló jogi entitás alapítása mellett lehetőségként merül fel a fióktelepi működés vagy a magyarországi központból történő

### **Megoldás:**

A hazai és célországbeli jogszabályok és adózási rendelkezések alapján a szakértők a tulajdonosokkal egyeztetve határozták meg, hogy egyes célországok esetén milyen jogi formában a leghatékonyabb a helyi tevékenység végzése és milyen formái vannak a legális adóoptimalizálási lehetőségek kihasználásának. A nemzetközi működés esetén - az egyes országok munkaerőpiacán jellemző eltérő bérek kihasználása révén - jelentős költségoptimalizálási lehetőségek nyílnak meg az egyes tevékenységek áthelyezésével. Ennek alapján került sor a pénzügyi/adminisztrációs és informatikai tevékenységek romániai kihelyezésére.

## **Nyolcadik kihívás: Kulcsmunkatársak megtartása és motiválása**

### **Probléma:**

A szervezet hatékony és minőségi működésének legfőbb letéteményesei a különböző szervezeti szinteken és területeken dolgozó kulcsmunkatársak, akik vagy sokéves tapasztalataikkal a vállalati „tudás” hordozói, vagy kiemelkedő teljesítményükkel a tervek teljesítésének legfőbb mozgatórugói, akik elismertségükkel az egész vállalati kultúra és légkör minőségére is döntő hatást gyakorolnak. Sajnos ezeket a legjobban teljesítő dolgozókat iránt van a legnagyobb piaci kereslet is, így az elmúlt időszakban nagyon jelentős problémaként jelentkezett, hogy számos kulcsmunkatárs hagyta el a céget magasabb fizetés illetve magasabb szintű munkakörben történő alkalmazás miatt.

### **Megoldás:**

A kulcsmunkatársak megtartásához egy integrált, anyagi és nem anyagi ösztönző elemeket is tartalmazó Kulcsember program került kialakításra és bevezetésre. A program célja a kulcsmunkatársak kiválasztása és motiválása mellett fejlesztésük is. Az ösztönzési elemek

mellett speciális tréningprogramot szerveztünk a kiválasztottak számára és a belső rotációval, munkakör gazdagítással is a kulcsmunkatársak elkötelezettségét és lojalitását növeltük.

## **Kilencedik kihívás: Motiváló bérrendszer kialakítása, bérfeszültségek csökkentése**

### **Probléma:**

A vállalatnál komoly gondot okozott a jelentős (néhol 100%-os eltérést is mutató!) bérkülönbségek megléte, mely nagyon nagy motivációs problémákat okoz az alulfizetettek esetén. Mivel korábban nem alkalmaztak semmilyen bérbesorolási rendszert, az alkalmazottak fizetésének megállapítása a vezetői ad-hoc döntésektől függött. Ennek következtében jelentős bérkülönbségek alakultak ki a hasonló tartalmú munkaköröket betöltő munkatársak között. Ugyancsak gondot okozott, hogy semmilyen, az egyéni teljesítményhez kötődő bérelemet sem használtak, így a demotiváltság miatt a jobban teljesítők is visszafogták teljesítményüket.

### **Megoldás:**

A munkabér minden vállalkozásnál a legnagyobb költségtételek között szerepel. A vezetők számára hatalmas kihívást jelent a „megfelelő” jövedelemcsomag meghatározása. Ha túl sokat fizetünk, romlik a versenyképesség; ha túl keveset, akkor nem tudjuk megszerezni, megtartani és megfelelően motiválni a munkatársakat.

Az *alapbér rendszer* megalapozásához külső szakértő közreműködésével bevezették a munkakör-értékelési rendszert, melynek lényege, hogy bemutassa, az egyes munkakörök hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez, mi a munkakör súlya a szervezeten belül. A munkakör-értékelésre alapuló besorolási rendszer képezi az alapját az alapbér-rendszernek, ezért a munkakör-értékelés kényes, nagy körültekintést igénylő feladat.

A *prémiumok* megállapításához teljesítményértékelési rendszer került bevezetésre. A teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásának alapvető célja a mozgóbérek nagyságának megállapítása mellett az alkalmazotti teljesítmény folyamatos javítása, képességeik mind teljesebb kibontakoztatása – a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. A folyamat kulcselemét képező teljesítményértékelés segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A rendszer bevezetésére két lépésben került sor, az első időszakban a felső és középszint számára lett bevezetve, a második lépésben került a rendszer kiterjesztésre az összes munkavállaló számára.

## **Tizedik kihívás: Vállalati kultúra fejlesztése**

### **Probléma:**

A vállalat múltbeli szervezeti kultúráját a tulajdonosok nagyon intenzív szerepvállalása miatt a túlzottan központosított irányítási és döntéshozatali rendszer jellemezte. A tulajdonosok háttérbe vonulása megköveteli a jelenleginél jóval önállóbb és nagyobb felelősséget vállaló felső és középszintű attitűd kialakítását.

**Megoldás:**

A stratégiában megfogalmazottak szerint a szervezeti kultúraváltás célja a szervezet céljainak és a változások szükségszerűségének elfogadása a szervezet dolgozói részéről. Annak felismerése, hogy a szükséges változások megvalósításához a szervezet minden szintjén aktív, élő kommunikációra és együttműködésre van szükség.

Az átalakuló működés kiemelt kultúrafejlesztési céljaként jelent meg a hatékonyságra törekvés, az önálló munkavégzés növelése, a felelősségvállalás kultúrájának terjesztése és ösztönzése.

A szervezeti kultúraváltás folyamatában a belső kommunikációnak kiemelt feladata lett: fontos szerepet tölt be a vezetői elvárások és dolgozói igények összhangjának megteremtésében, a szervezeti értékek közvetítésében, az elkötelezettség és a dolgozói elégedettség növelésében.

A csapatépítő tréningek eredményeképpen a belső együttműködés területén is jelentős előrelépésről lehet beszélni, a közös rendezvények segítették az azonos alapokon nyugvó vállalati értékrend kialakítását, jelentősen javult az együttműködési hajlandóság az egyes szakterületek között.

**Tizenegyedik kihívás: Munkatársi tudás bővítése****Probléma:**

A vállalat folyamatos fejlesztése révén az alaptevékenység is egyre korszerűbb és nagyobb képzettséget igénylő technikai eszközökkel történik, de a szervezetfejlesztési projekt által bevezetett korszerű vezetési módszerek és informatikai rendszerek alkalmazása is új kihívásokat jelent a munkatársak számára. Ezen korszerű eszközök, módszerek üzemeltetése csak megfelelően felkészített és folyamatosan fejlesztett állománnyal lehet hatékony. Korábban egyértelműen hiányzott a szervezetből a tudatos személyzetfejlesztés.

**Megoldás:**

A képzési, személyzetfejlesztési tevékenység bevezetésének fő célja a feladataik ellátásához szükséges korszerű ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkező munkatársakból álló szervezet kialakítása, a munkaerő folyamatos szakmai megfelelésének biztosítása volt.

A személyzetfejlesztési rendszer almoduljaiként került sor a karrierfejlesztési és utódlástervezési rendszerek bevezetésére is.

Az egyéni fejlődés megítélése csak tudatos nyomonkövetés, rendszeres visszajelzés által valósulhat meg, így a következő lépésben biztosítani kell a szervezetfejlesztés és a teljesítményértékelési rendszerek integrációját.

## Larskol tanácsadók referencia-projekt leírásai

### **Bútorkereskedelmi vállalat – pénzügyi átvilágítás, forrásszervezés**

Projekt témája: Észak-alföldi bútorkereskedés pénzügyi átvilágítása és az új telephely megvásárlásához szükséges forrás megszervezése.

- A vállalkozás tőkeszerkezetének vizsgálata, a jelentős tagi kölcsön devizaalapú külső forrásokkal történő kiváltása
- Hosszú távú pénzügyi eredményességi terv és cash-flow terv összeállítása
- A banki hitelkonstrukció kapcsán teljes körű ügyfélképviselet. A finanszírozási struktúra optimalizálása, a jogi keretek (hitelszerződés, cégstruktúra, bérleti szerződések) kialakításában való részvétel
- A vállalkozás hitelképességének folyamatos monitoringozása. A befektetési és pénzügyi környezet időszakos elemzése
- Az eredeti hitel refinanszírozása a vállalkozás szabad pénzeszközeinek növelése érdekében

A projekt eredményeképpen a vállalkozás hitelképessége megalapozódott, a működési folyamatokban megjelent a pénzügyi szemlélet, amely hosszú távon stabilabb üzleti tervezést garantálhat.

Projekt időtartama: 12 hónap

### **Magyar Posta Zrt. – munkaköri rendszer, munkakör-értékelés, bérezési rendszer kialakítása**

Projekt témája: A Magyar Posta teljes szervezetére (40.000 dolgozó) vonatkozó munkakör-elemzési, értékelési-, és bérbesorolási rendszer kidolgozása, valamint a besorolások alapjául szolgáló munkaköri leírások elkészítése.

- A meglévő munkakörök tevékenységeinek áttekintése, a munkakör-családok és szerepek meghatározása
- Munkakör-elemzés, a munkaköri leírások és tudásmátrix kidolgozása
- A munkakör értékét, súlyát kifejező transzparens, logikus, munkakör-értékelés végrehajtása
- A bérrendszer alapjául szolgáló besorolási rendszer kialakítása
- A szervezeten belüli bérek belső egyensúlyának vizsgálata
- Bérpiaci felmérések tervezése és végrehajtása, ezek alapján a vállalati ösztönzési rendszer versenyképességének vizsgálata

A projekt eredményeként egy korszerű, a dolgozók számára transzparens és elfogadott bérbesorolási rendszer jött létre, mely révén a bérrendszer belső igazságossága és külső versenyképessége is megvalósult.

Projekt időtartama: 24 hónap



## **BKV Zrt.. – munkaköri rendszer, munkakör-értékelés**

Projekt témája: A BKV Zrt. teljes szervezetére vonatkozó munkakör-elemzési, értékelési, és bérbesorolási rendszer kidolgozása, valamint a besorolások alapjául szolgáló munkaköri leírások elkészítése.

- A meglévő munkakörök tevékenységeinek áttekintése, a munkakör-családok és szerepek meghatározása
- Munkaköri leírások kidolgozása, aktualizálása
- A munkakör értékét, súlyát kifejező transzparens, logikus, munkakör-értékelés végrehajtása
- A bérrendszer alapjául szolgáló besorolási rendszer kialakítása
- A szervezeten belüli bérek belső egyensúlyának vizsgálata

A projekt eredményeként egy korszerű, a dolgozók számára transzparens és elfogadott bérbesorolási rendszer jött létre, mely révén a bérrendszer belső igazságossága és külső versenyképessége is megvalósult.

Projekt időtartama: 12 hónap

## **Volán vállalatok – összehasonlító bérpiaci felmérések eredményei alapján bérkategória rendszer felülvizsgálata**

Projekt témája: A megyei Volán vállalatok részére összehasonlító bérpiaci felmérések eredményei alapján bérkategória rendszer felülvizsgálata, bérkorrekciós politika lépéseinek kidolgozása.

- A tagvállalatok munkaköreinek áttekintése, munkaköri szintbesorolások meghatározása
- Bérpiaci felméréssorán bér adatok begyűjtése, konszolidálása és feldolgozása, bérpiaci átlagok meghatározása
- A bérpiaci információk alapján belső bérbeállítások modellezése
- A belső bérbeállítások alapján bérkorrekciós politika kidolgozása

A projekt eredményeként sor került a dolgozói alaphérek felülvizsgálatára és az elmaradott munkabérek esetén 3 éves bérkorrekciós terv kialakítására.

Projekt időtartama: 5 hónap

## **Pécsi Tudományegyetem – HR audit és fejlesztés**

Projekt témája: Az emberi erőforrás menedzsment folyamatok felmérése és áttekintése a hatékonyabb HR működés kialakítása érdekében.

- A HR által ellátandó feladatok és alkalmazandó módszerekre vonatkozó javaslatok kidolgozása
- Az egyes karok és intézetek által jelenleg ellátott HR tevékenységek felmérése és értékelése
- Nemzetközi benchmark és best-practice információk gyűjtése és ezek alapján a jelenlegi helyzet értékelése
- A hasonló magyarországi szervezeteknél folyó HR menedzsment tapasztalatok és javaslatok összegyűjtése
- Az egyetemi dolgozók személyügyi tevékenységekkel kapcsolatos véleményüknek és javaslataiknak összegyűjtése egy HR elégedettségi felmérés során
- Az egyes humán szakfeladatok optimális ellátásához szükséges javaslatok kidolgozása
- A döntési hatáskörök és a feladatellátás szintjeinek pontos szabályozása (centralizáció/decentralizáció)
- A HR folyamatok hatékony ellátását támogató IT infrastruktúra felmérése és az ezzel kapcsolatos fejlesztési javaslatok kidolgozása

A projekt eredményeinek felhasználásával elkezdődött az eddig kevésbé fejlettnak és korszerűnek számító személyügyi terület fejlesztése, mely egyrészt az adminisztratív területeken jelentős költségmegtakarítást, másrészt a munkaerőállomány minőségének javulását eredményezi.

Projekt időtartama: 4 hónap

## **GDF SUEZ – munkaköri rendszer korszerűsítése, munkakör-értékelési módszertan kialakítása és bevezetése**

Projekt témája: A GDF SUEZ csoport magyarországi tagvállalatai részére munkakör-elemzési-, értékelési-, és bérbesorolási rendszer kidolgozása, valamint a besorolások alapjául szolgáló munkaköri leírások elkészítése.

- A tagvállalatok munkaköreinek áttekintése, munkakörök összevonása, munkakör-családok és szerepek meghatározása
- A vezetői munkaköri leírások kidolgozása, a beosztotti munkakörök leírásának szakmai támogatása
- Tudásmátrix kidolgozása
- A vállalatcsoport számára saját munkakör-értékelési módszertan kidolgozása
- A munkakörök vállalaton belüli fontosságát kifejező munkakör-értékelés végrehajtása

- A bérrendszer alapjául szolgáló besorolási rendszer kialakítása

A projekt eredményeként egy csoportszinten egységes, a vezetők és a dolgozók számára transzparens és elfogadott bérbesorolási rendszer jött létre, mely alapot szolgáltatott egy versenyképes és igazságos alpbérrendszer kialakításához.

Projekt időtartama: 6 hónap

### **McDonald's – cafeteria rendszer kidolgozása és bevezetése**

Projekt témája: A meglévő juttatási rendszer felmérése és optimalizálása révén költséghatékony cafeteria rendszer tervezése és bevezetése.

- A jelenlegi juttatások és azok költségigényének felmérése
- Dolgozói juttatás-elégedettségi felmérés készítése, javaslatok begyűjtése
- A cafeteria rendszerbe vonandó juttatások körének tervezése, a lehetséges keretösszeg kalkulációja
- Felsővezetői döntést követően a cafeteria szabályzat kidolgozása
- A rendszer működtetéséhez szükséges dokumentáció és segédanyagok kidolgozása
- A bevezetéssel kapcsolatos kommunikációs stratégia kialakítása, a kommunikációs anyagok elkészítése

A projekt eredményeképpen egy költséghatékony, de a dolgozók számára jelentős motivációt jelentő béren kívüli juttatási rendszer került bevezetésre, mely figyelembe tudja venni az eltérő életkorú munkavállalók fogyasztási/megtakarítási igényeit,

Projekt időtartama: 2 hónap

### **Közigazgatási intézmény – szervezeti átvilágítás, létszámoptimalizálás**

Projekt témája: Budapesti, kisebb méretű (50 fő) közigazgatási intézmény működésének optimalizálása érdekében az alábbi tanácsadói tevékenységek ellátása:

- A jelenlegi tevékenységek/folyamatok áttekintése, a nem optimális folyamatok részletes vizsgálata, javaslattétel a tevékenységek racionalizálására.
- Döntési szintek és kompetenciák egyértelmű szabályozása révén a vezetési hatékonyság növelése.
- Az egyes tevékenységek ellátásához szükséges folyamatlépések és időszükségletek részletes elemzése.
- A tervezett folyamatok és teljesítmények alapján szervezeti egységenként az indokolt létszám meghatározása.

A projekt eredményeképpen hatékonyabb szervezeti működés révén a jogszabályokban előírt feladatkör-bővülést az eredeti létszámmal is képes lett a szervezet ellátni.

Projekt időtartama: 4 hónap

## **Autóipari termelővállalat - zöldmezős termelő beruházás szervezeti megalapozása**

Projekt témája: Dunántúli, külföldi tőkével megvalósuló autóipari termelővállalatnál a termelés beindításhoz szükséges szervezetfejlesztési, folyamatszerkezési és emberi erőforrás-menedzsment tevékenységek ellátása:

- szervezeti alternatívák áttekintése – a legoptimálisabb szervezeti struktúra tervezése
- A szervezeti működés folyamatainak feltérképezése és munkakörökbe szervezése, a munkaköri leírások kidolgozása
- A munkakörök által végzett tevékenységek és az ahhoz szükséges követelmények figyelembevételével a munkakör-értékek meghatározása, a vállalati besorolási rendszer kialakítása
- A munkaerő toborzás alapjául szolgáló követelmény-profilok kidolgozása, a munkakerő-felvételi tevékenységek támogatása
- Az egyes munkakörökre vonatkozó országos, regionális és iparági bérferméresek elkészítése, ezek alapján a dolgozói alaphérek meghatározása

A projekt eredményeképpen egy hatékony szervezeti-működési rend került kialakításra, mely révén a cég fenn tudta tartani nemzetközi versenyképességét a recesszió időszakában is.  
Projekt időtartama: 6 hónap

## **Magyar informatikai magánvállalat – hosszú távú ösztönzési rendszer tervezése**

Projekt témája: Hosszú távú ösztönzési rendszerek (részvényjuttatás, cash plan) tervezése és bevezetése.

- A hosszú távú ösztönzési rendszerben érintett munkavállalók körének kijelölése, elvárásaik és motivációjuk feltérképezése
- A rendelkezésre álló részvény mennyiség allokációjára és időbeli terítésére vonatkozó alternatívák felvázolása
- A hosszú távú ösztönzési rendszernek a jelenlegi alaphér és teljesítményösztönzési rendszerbe történő integrálásához szükséges intézkedések tervezése
- Az elfogadott rendszer üzemeltetéséhez kapcsolódó szabályrendszer kidolgozása

A projekt segítségével sor került egy, a tulajdonosok és a dolgozók számára is megfelelő megoldást jelentő, a kulcsvezetőket hosszabb távon a vállalathoz kötő, de ugyanakkor a teljesítményüket is figyelembe vevő ösztönzési rendszer bevezetésére.

Projekt időtartama: 3 hónap

## További ügyfeleink

A teljesség igénye nélkül összefoglaltuk azokat a projekteket, melyekben munkatársaink projektvezetői vagy szenior tanácsadói szerepkörökben vettek részt:

### **Magyar Államvasutak**

- Dolgozói preferencia-vizsgálat motivációs céllal
- Cafeteria rendszer kialakítása
- Munkakörértékelés

### **MOL**

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer
- Bérpolitika

### **Nemzetgazdasági Minisztérium**

- Európai Unió pályázatoknál használt árazási és szakértői díjakkal kapcsolatos folyamatszabályozás
- Az értékelési rendszer során használt árazási benchmark adatbázis kialakítása

### **T-Com**

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer
- Bérpolitika
- Felsővezetői ösztönzési rendszer auditja

### **BKV**

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer
- Bérpolitika

### **Román Köztisztviselő Intézet**

- Teljesítménymenedzsment
- Bérezés
- Munkaköri rendszer
- Kompetencia-értékelés

- Toborzás, kiválasztás

### **Podravka**

- Szervezeti hatékonyság
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

### **Magyar Posta**

- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika
- Belső kommunikáció

### **Miniszterelnöki Hivatal**

- Közalkalmazotti és köztisztviselői munkaköri rendszer kidolgozása
- Munkakörértékelési és besorolási rendszer kialakítása
- Köztisztviselői kompetencia értékelési rendszer kialakítása

### **MALÉV**

- Szervezetfejlesztés, szervezeti hatékonyság
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika
- Belső kommunikáció

### **Siemens**

- Szervezetfejlesztés, szervezeti hatékonyság
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika
- Belső kommunikáció

**BAT**

- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

**ABN Amro Bank/Magyar Hitelbank**

- Szervezet, munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés, besorolási rendszer
- Bérpolitika

**Magyar Nemzeti Vagyonkezelő**

- Szervezetfejlesztés
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Bérpolitika

**Magyar Közút**

- Személyzetfejlesztési rendszer auditja
- TÉR rendszer továbbfejlesztése
- Képzési katalógus kidolgozása

**Nemzeti Hírközlési Hatóság**

- Kompetencia rendszer auditja
- HR stratégia monitoringja és kidolgozása
- TÉR rendszer továbbfejlesztése

**Pfizer**

- Rugalmas juttatási rendszer (cafeteria) bevezetése
- Dolgozói preferencia-vizsgálat motivációs céllal

**McDonald's**

- Rugalmas juttatási rendszer (cafeteria) bevezetése
- Dolgozói preferencia-vizsgálat motivációs céllal

**TEVA**

- Szervezetfejlesztés
- HR audit
- Logisztikai folyamatok fejlesztése

**Visteon**

- BPR
- Szervezetfejlesztés
- Munkakörök értékelése
- Bérpolitika

**Pécsi Tudományegyetem**

- HR folyamatok auditja
- Szervezetfejlesztés

**AGC**

- Szervezetfejlesztés
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

**Hungarocontrol**

- Rugalmas juttatási rendszer (cafeteria) bevezetése
- Dolgozói preferencia-vizsgálat motivációs céllal

**Chinoi**

- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

**Invitel**

- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

**GDF SUEZ**

- Egységes munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör-értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

**Balluff**

- Munkaköri rendszer korszerűsítése
- Munkaköri leírások kidolgozása
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

## Információ

A felméréssel kapcsolatos bármilyen kérdéssel, kérjük keresse munkatársunkat az alábbi elérhetőségeken:

**Kolbe Tamás**  
**+3620 329 2651**  
**tamas.kolbe@larskol.hu**

## Miért a LARSKOL-t válassza partnerének?

Csak néhány érv, amely a választását megkönnyíti és elkötelezettségét megerősíti irányunkban. Mindazonáltal tudjuk, hogy a hangzatos jelmondatokat igazán csak az elvégzett munkánk minősége fogja tartalommal feltölteni. Ön akkor lesz elégedett, ha együttműködésünk révén valóban új vagy többlet értékeket tudunk vállalatánál megjeleníteni.

- sokéves tanácsadói gyakorlat, széles spektrum
- cégvezetői tapasztalat
- nemzetközileg bevált módszerek
- helyi piacismeret
- függetlenség
- rugalmasság
- az ügyfél üzleti érdekeinek maximális figyelembevétele
- a költséghatékony működés miatt kedvező tanácsadási díjak

Szolgáltatásainkkal kapcsolatos bármilyen kérdésével várják munkatársaink az alábbi elérhetőségeken:

LARSKOL TANÁCSADÓ KFT.  
1165 BUDAPEST, FARKASFA U. 21.  
+3620 329 2651  
email: [info@larskol.hu](mailto:info@larskol.hu)  
web: [www.larskol.hu](http://www.larskol.hu)