

Trükkök az ü.k.k.-ben

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
1.1 Hipotézisek	4
2. Szakirodalmi áttekintés.....	5
2.1. A nemzetközi telekommunikációs viszonyok	5
2.2. Kezdetleges technológiák	6
2.3. A hazai távközlési áttekintése	7
3. Emberi erőforrás menedzsment	10
3.1. Az emberi erőforrás menedzsment helye, és szerepe a szervezetek működésében	10
3.2. A szervezetek alapfogalma, csoportosítása és funkciója	13
3.3. A szervezetek formái	15
3.3.1 A szervezeti formák elkülönítése.....	15
4. A Westel, majd később Magyar Telekom rövid cégtörténete	20
4.1. Az oktatás szerepe, elhelyezése a Magyar Telekomon belül	25
4.2. A Magyar Telekom oktatáspolitikája, oktatásszervezés elhelyezkedése	26
4.3. A Magyar Telekom humánstratégiája és HR struktúrája	27
4.4. Az igénymenedzsment folyamata	29
4.5. Folyamati típusú fejlesztés	32
4.6. Képzések megvalósítása a vállalaton belül	33
4.6.1. Szakmai jellegű képzések, integrált ükk (ügyfélkapcsolati képviselő) képzés.....	33
4.6.2. Készségfejlesztési típusú programok.....	34
4.6.3. Értékesítési, ügyfélkezelési készségfejlesztés.....	34
4.6.4. Együttműködést fejlesztő programok.....	35

4.6.5 Vezetői képzések	36
5. A kutatási módszer céljának és kivitelezésének ismertetése	37
5.1. A kérdőív készítés célja, kérdések	37
5.1.1. Célcsoport.....	38
5.1.2. Első irányvonal	39
5.1.3. Második irányvonal	44
5.1.4. Következtetések, megoldási javaslatok	44
6. Összegzés	48
Felhasznált szakirodalom	49
Köszönetnyilvánítás	51
Melléklet.....	52

1. Bevezetés

Ma, amikor a modernizáció folyamata átjárja a társadalom egészét, az emberi erőforrás meghatározó szerepet kap a gazdasági életben. A munkáltatók befektetésként kezelik a munkavállalók továbbképzését, kiemelt figyelmet fordítanak az egész életen keresztül tartó tanulásra, mint emberi erőforrásra. A folyamatosan növekvő termékváltások megkövetelik a szakképzettségek szinten tartását, ez pedig egy fajta vállalati kultúrát feltételez. Dolgozatomban a Magyar Telekom Nyrt. mint Magyarország multinacionális nagyvállalatán keresztül szeretném megvizsgálni a vállalaton belüli végbemenő képzések menetét, elképzelését, céljait, és azt, hogy ez mennyire valósul meg a képzésen részt vett munkatársak mindennapi munkájában. Mennyire segíti őket a vezetők által meghatározott gazdasági cél elérése érdekében szervezett képzések, fejlesztések, estelegesen mik azok a célok, amelyek nem minden esetben valósulnak meg, és ennek milyen okai lehetnek. 2010. június 5-én kerültem a Magyar Telekom Nyrt. alkalmazásába, így mindennapi megfigyelője, hiteles szereplője vagyok ennek a hatalmas gépezetnek, mely több díjat elnyert a humán erőforrás fejlesztés terén. Dolgozatomban először bemutatom a nemzetközi, és a hazai távközlés történetét, majd szakirodalmi áttekintés következik, az emberi erőforrás menedzsment helyéről, és szerepéről a szervezetben. A második részben a szervezet, a szervezeti formák bemutatása, egy rövid bemutatás a Westel, majd később T-mobile cégtörténetéből, majd átfogó képet mutatok be a Magyar Telekomon belül folytatott oktatások szerepéről, működéséről. Ezt követi az általam összeállított kérdőíves vizsgálat elemzése, és az összegzés.

1.1.Hipotézisek

I. Piacvezető nagyvállalatnak a képzés, mint humán erőforrás eszköze egy hosszú távú befektetés, mert a vállalat HR stratégiáját a fiatal munkavállalókon keresztül tudja leghatásosabban megvalósítani.

II. Hasznosak a képzések a gyakorlatban, mert nagy segítséget nyújt a munkavállalóknak a munkakezdést követően.

III. Az oktatásokon résztvevők, és a vállalati elképzelések összhangját meg kell teremteni, mivel ez által valósulhat meg a Magyar Telekom célkitűzése, hogy a humán erőforrás fejlesztésének folyamata sikeresen beültetődik a gyakorlatba.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A nemzetközi telekommunikációs viszonyok

Már a 70-es évek elején megfigyelhető volt, hogy a világ gazdaságilag fejlettebb területein, az Amerikai Egyesült Államokban és Nyugat-Európa egyes országaiban, megjelentek az első, a népesség számára is hozzáférhető, kezdetleges technológiák és az ezeken alapuló távközlési hálózatok. Ez a módszer merőben újnak bizonyult az addig szűk körben alkalmazott úgynevezett mobil „trönk” rádiózáshoz képest, mivel a hálózatok felépítése az új, celluláris technikán alapult. Ennek az eljárásnak a mai napig nem változtak az alapjai, azaz a szolgáltatási terület, ahol a kommunikáció igénybe vehető, egymáshoz illeszkedő cellákból áll. Minden egyes cellát egy antenna, más néven bázisállomás felügyel, melynek feladata, hogy az adott cellán belül tartózkodó mobiltelefonokat felügyelje rádióhullámokon keresztül.¹

A cellák fontosabb feladatai:

- érzékelik a mobiltelefonokat, mivel minden előfizető saját, egyedi azonosítóval rendelkezik, amit a telefon bekapcsolása után továbbít az antennának, majd az tovább a központnak;
- érzékelik, ha a területükön belül hívást kezdeményeznek, majd összekapcsolják a hívókat a mobilhálózat telefonközpontjával, ami végül összekapcsolja a hívót a hívottal;
- érzékelik, ha valaki távozik a cella területéről, ekkor jelet küld a szomszédos cella antennájának és átadja a mobiltelefon felügyeleti jogát;

A celluláris technológiának az évek során számtalan fajtája alakult ki, de lényegében minden újítás, fejlesztés megmaradt ennél az alapkészletnél. Különbségek a következő jellemzőkben mutatkoznak:

- az átviteltechnika, (vagyis a beszéd kódolására és továbbítására analóg (régi) vagy digitális (modern) eszközöket alkalmaznak);
- a kapcsolástechnika analóg vagy digitális technológián alapul;

¹ GSM kézikönyv, Belső kiadvány. Budapest, 2005. p. 3-4.

- az információáramlást biztosító rádióhullámok frekvenciája;
- az információ áramlását és átvitelét biztosító csatorna szélessége;
- a szabványosítás/átjárhatóság mértéke (egy hálózaton belül, egy országon belül, nemzetközi szinten használható);
- „fraud management”(Megelőzés és kezelés)²

2.2. Kezdetleges technológiák

A kezdetleges, első technológiák, (mint például az AMPS³ az Amerikai Egyesült Államokban, vagy az NMT⁴ Skandináviában és Közép-Kelet Európában, és hálózatok) kis teljesítményre voltak képesek az analóg átviteltechnika és az analóg vagy digitális kapcsolástechnika miatt, ami általában 450, esetenként 800-900 MHz-en tudott működni. Kezelésükhöz nagyméretű és drága telefonokra volt szükség, de nem tudtak jó minőségű beszédet nyújtani, adat- és képátvitelre egyáltalán nem voltak alkalmasak és a szolgáltatás csak az adott országon belül volt igénybe vehető. A 80-as évektől elindult hatalmas technikai fejlődés révén új technológiák láttak napvilágot, például a GSM⁵, DCS-1800⁶, CDMA⁷, melyek elindították azt a versenyt, ami még a mai napig is tart a telekommunikáció berkein belül. 1982 júniusában megrendezésre került az Európai Országok Postai és Távközlési Szervezeteinek Konferenciája, melynek célja olyan újfajta rendszer, technológia kidolgozása volt, mely lehetővé teszi és biztosítani tudja a digitális technika alkalmazását, az ezekhez szükséges kisméretű készülékeket és a különböző hálózatok közti átjárhatóságot. 1986 decemberében az Európai Közösség tagországai megállapodtak, hogy az új rendszer bevezetéséhez minden tagországban egységesen a 900 MHz-es frekvenciasávot használják. 1987. szeptember 7-én Dánia fővárosában 13 ország írta alá a Memorandum of Understanding nevet viselő nyilatkozatot, melyben elkötelezték magukat a GSM rövidített, egységes, digitális rendszer mellett. 1991 októberében Genfben

² GSM kézikönyv, Belső kiadvány. Budapest, 2005. p. 5-13.

³AMPS: ezt a szabványt határozták meg először a mobiltelefon rendszerek napjainkban is használatos cellaszerkezetét, ahol is minden egyes cella hatszög alakú területen biztosít lefedettséget.

⁴ NMT: analóg technikán alapuló szabvány

⁵ GSM: Global System for Mobile Communications ez a rendszer tekinthető a világ legerősebb rendszerének, lehetővé teszi, hogy egy frekvencián egyszerre több, előfizető osztozzon.

⁶ DCS-1800: Digitális cellás rendszer - A globális mobil kommunikációs rendszer-alapú PC-ken használt hálózat

⁷ CDMA: meghatározott sáv szélességen lehetővé teszi, hogy egyszerre több mobiltelefon osztozzon ugyanazon a frekvenciasávon., (2x1,25MHz vagy,2x3,75MHz)

a Telecom 91 elnevezésű kiállításon bemutatásra került az első próbarendszer. 1993-ban a közép-európai országok közül elsőként Magyarországon indult el tesztrendszer. A DCS⁸ rendszer kialakulásával és a technikai fejlődés eredményeként lehetővé vált, hogy egyszerre két frekvenciasávot egy hálózaton belül használjanak, amivel növelhető a kapacitás és biztosítható a kiváló hang-és adatátvitel. A GSM rendszer a különböző frekvenciákra való általánossá válásával a 900-as és 1800-as MHz-es sávtartományokban új technológiák kifejlesztését és bevezetését eredményezte, ilyenek például a kombinált (dual band) kézi készülékek, a bázisállomások és hálózati rendszerek.⁹

2.3. A hazai távközlés áttekintése

A magyarországi távközlési piacról elmondható, hogy követte az európai fejlődést és tendenciákat. A mobil távközlés területén kiemelkedő sikereket ért el Magyarország, ezzel maga mögé utasítva sok más európai országot. Kevés olyan műszaki illetve technológiai terület említhető, ahol ekkora sikereket ért volna el az ország. Mivel a többi európai országhoz hasonlóan a távközlés Magyarországon is állami privilégium, ezért a frekvencia-használatot és az ehhez kapcsolódó távközlési szolgáltatásokat a Közlékekési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium szabályozza, ami azt jelenti, hogy bármilyen frekvencián történő távközlési szolgáltatás kezdeményezéséhez a Minisztérium által kiadott működési engedély szükséges. Az egyes működési engedélyeket -általában- kiírt pályázatokkal megpályáztatják, a pályázat nyertesei meghatározott időre (pl.15 év) nagyon magas árat fizetnek ezekért. Az engedélyek kiadásához komoly feltételek társulnak, melyeket a pályázat nyerteseinek teljesítenie kell a meghatározott időintervallumban. (Például 1994 végére a szolgáltatóknak biztosítaniuk kellett a teljes lefedettséget az ország egész területén, valamint egy év alatt maximum két alkalommal történő 24 órás leállást engedélyeztek számukra.) Érdekesség, hogy a pályázat nyertesei jogilag nem létező cégek, társaságok voltak. A Westel és a Pannon is gazdasági társaság volt a pályázat elnyerése idején, cégbírószági bejegyzésük a pályázat elnyerését követően történt meg. A Westel Rádiótelefon Kft. 1990-ben alakult meg, és ezt követően indította el 450 MHz-en működő

⁸ DCS: digitális cross-connect-rendszer

⁹ A Westel 900 története, Belső kiadvány. Budapest, 1999. p. 11-13.

NMT szolgáltatását. A céget 51%-ban a MATÁV, 49%-ban a US West nevű amerikai távközlési cég monopóliumként működtette, ezért magas tarifái ellenére is népszerű és sikeres volt, népszerűségéhez a hazai vezetékes telefonhálózat és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások elmaradottsága is nagymértékben hozzájárult. Az NTM koncessziót ugyanúgy meghatározott időre lehetett elnyerni, mint az 1994-ben megjelenő, nagy kihívást és kemény versenyt jelentő két hi-tech szolgáltató, a GSM jogait. 1993 áprilisában a Közlékekési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium újabb pályázatot írt ki két GSM rendszerű, közcélú mobil rádiótelefon szolgáltatás koncessziós jogának elnyeréséért. Augusztusban megtörtént az nyertes pályázatok kihirdetése, októberben pedig már a szerződések is aláírták. A szigorú törvényi előírások miatt az új, alakuló GSM szolgáltatóra új céget, vállalatot kellett alapítani. Ez az új vállalat a Westel 900 Rt. nevet kapta, 43,6%-ban MATÁV, 41,9% US West, 9,5%-ban Westel Rádiótelefon Kft., 5%-ban pedig az International Finance Corporation birtokolta. Az új, modern technológia és az ezzel járó kihívások, lehetőségek nagyon vonzóvá tették a céget, ezért elindult a vezető-és szakembergárda beáramlása illetve átáramlása. A vállalat részben a jól felkészült munkaerő-és szakembergárda révén példátlan növekedésnek és terjeszkedésnek indult, rövid idő alatt is kiemelkedő sikereket könyvelhetett el, ennek eredményeként pedig még ma is az egyik legjelentősebb szolgáltató a hazai mobil piacon. 1998 elején a US West nevű anyacégnél névváltoztatás történt, így Mediaone lett a cég neve, ami a vállalat portfóliójának bővülésével volt összefüggésben, majd 1999 utolsó harmadában ismét változás történt, a Mediaone bejelentette, hogy felszámolja a mobilpiacon lévő befektetéseit és értékesítési tulajdonát. Részvényeiket a Deutsche Telecom vette meg, aki később felajánlotta megvételre a MATÁV-nak. A MATÁV 2000 júliusáig kifizette a vételi árat és ezzel gyakorlatilag a Westel 900 Rt.-nek és a Westel Rádiótelefon Kft.-nek egyedüli tulajdonosává vált. A másik GSM szolgáltató a Pannon GSM Távközlési Rt. volt a piacon, melynek tulajdonosai holland, skandináv és magyar vállalatok voltak. 1993 októberében írták alá a működéshez szükséges koncessziós szerződést. A Westel-hez képest szinte a semmiből felépülő és induló vállalat hamarosan népszerűvé és sikeressé vált az ügyfelek körében és méltó versenytárrsá tudott válni. Jelentős előnyre tett szert külföldi tulajdonosai (Telecom Danmark, Telecom Finland, Swedish Telecom, PTT Nederland) tapasztalatai révén, melyek a fejlesztéstől a működtetésig kiterjedtek. Fejlesztési és lefedési terve kicsit lassúbb mértékű volt, mint a Westel-é, de 1996-ra elérték, hogy rendszerük az egész országot lefedte. A távközlési piacon tehát a két

versenytárs jelenlétével kizárhatóvá vált egyfajta monopólium kialakulása és a versenytársak bizonyos piaci költségeket közösen viselnek, növelik az összkeresletet a piacon megjelenő újfajta szolgáltatások iránt. A Westelnek már induláskor több ügyfelet sikerült szereznie, ezért induláskor a piaci részesedések aránya a következőképpen alakult: Westel 55%, Pannon GSM 45%. A Westelnek sikerült évről évre megőriznie vezető szerepét a piacon, ami a mai napig, egy új, harmadik szolgáltató belépésével is változatlan maradt. 1999-ben megtörtént a pályázati kiírás az 1800-as rendszer működtetésére is, melynek érdekessége, hogy egy úgynevezett „A” licence készült, ami annyit jelent, hogy mindenképpen egy új szolgáltató piaci megjelenése szükséges a már meglévő kettő mellé, és kikötésként szerepelt, hogy régebbi GSM szolgáltató még résztulajdonos sem lehet. A pályázók között olyan cégek voltak, mint az Antenna Hungária vagy a Magyar Posta, a július 7-i eredményhirdetés követően kiderült, hogy a nyertes a V.R.A.M. Rt. és a Primatel lett és az új szolgáltató Vodafone néven lépett a piacra, majd 1999. november 30-án el is indította magyarországi szolgáltatásait. A másik „B” és „C” licence elnyerésére mind a Westel, mind pedig a Pannon GSM is pályázott. Ebben az esetben két fontos feltételnek kellett eleget tenni, elsősorban a hálózat alkalmasságát kellett biztosítani, de ez már fenn állt, csak fejlesztésekre volt szükség, a másik, és egyben nagyobb feladat a nemzeti roaming feltételeinek megteremtése volt. Lényegében a 900-as és az 1800-as rendszer közti átjárhatóságot kellett biztosítani, melyre alkalmasak voltak a dual (kettős rendszerű) készülékek. Az elbírálás során mindkét szolgáltató elnyerte a fent említett tendert, de ezzel még nem indulhatott meg a szolgáltatás, mivel előnyt kellett biztosítaniuk az új szolgáltatónak, így annak piacra lépése után egy évvel kezdhették meg a szolgáltatást. Az új szolgáltatóval nemzeti roaming szerződést kötöttek, így amíg nem épült ki a saját hálózata, addig a két másik GSM szolgáltató hálózatát használták az új szolgáltató ügyfelei. Napjainkra a szolgáltatók közötti verseny eléggé kiélesedett, ennek okai közé tartozik többek között a Vodafone új szolgáltatásainak bevezetése, agresszív reklámpolitikája és a gazdasági válság mindenkit érintő negatív tendenciája. 2003. június 30-án a Westel Rádiótelefon Kft. befejezte működését és szolgáltatásait, így az előfizetői kénytelenek voltak valamelyik GSM szolgáltatóhoz átszerződni. A 2004 májusában bevezetett számhordozhatóság szabad kezet adott az előfizetőknek, ügyfeleknek és új lehetőségeket rejtett a szolgáltatóknak is.¹⁰ A 2004-es adatokhoz képest, ahol a Westel Mobil Rt.-nek 48%, a Pannon GSM-nek 36% és a Vodafone Rt.-nek 16% volt a

¹⁰ GSM kézikönyv, Belső kiadvány. Budapest, 2005. p. 5-10.

piaci részesedése az előfizetők száma alapján, mára annyiban változtak a számadatok, hogy a T-Mobile megőrizte vezető helyét, de csak 43, 81%-kal, a Telenor is maradt a második helyen 33,67%-kal és a Vodafone növelte ügyfeleinek számát, így 22, 52%-kal van jelen a piacon.¹¹

3. Emberi erőforrás menedzsment

3.1. Az emberi erőforrás menedzsment helye, és szerepe a szervezetek működésében

Dolgozatom alapját a legjelentősebb hazai mobil és távközlési vállalatánál eddig megszerzett tapasztalatom, a tréningeken, oktatásokon megszerzett tudásom illetve a cégen belül végzett kutatásom és munkám képezi. Mint minden haladó szellemű, modern vállalat a Magyar Telekom NyRt. is belátta, hogy az emberi erőforrás a legfontosabb a cég fejlődése, sikerének megőrzése, színvonalának megtartása és emelése szempontjából. Megfelelő, szakképzett, empátikus, lojális, elkötelezett munkaerő nélkül nem lehet felépíteni egy céget sem. Ezt támasztja alá, hogy egyre több vállalat, cég fektet nem kevés pénzt és energiát alkalmazottai át- illetve továbbképzésére, tudásuk szinten tartására.

A fejlett országok élenjáró cégeinél és vállalatainál egyre nagyobb hangsúlyt és figyelmet kap az emberi tényezők együttese. Manapság a legfontosabb értékalkotó tényező a tudás, a tapasztalat, amely nem létezik a dolgozó ember nélkül. A jelenben a tudásalapú társadalom kifejezést használjuk, ahol a termékek értékesülésének szinte kizárólagos fokmérője a bennük megtestesülő tudás. Ez az egyik kiváltó oka a humán tényező felértékelődésének. A tudásalapú gazdaság szemléletét valló menedzser válasza a leírt jelenségekre a tudásmenedzsment, ami a szervezeti tanulás megközelítésének továbbfejlesztését jelenti.¹²

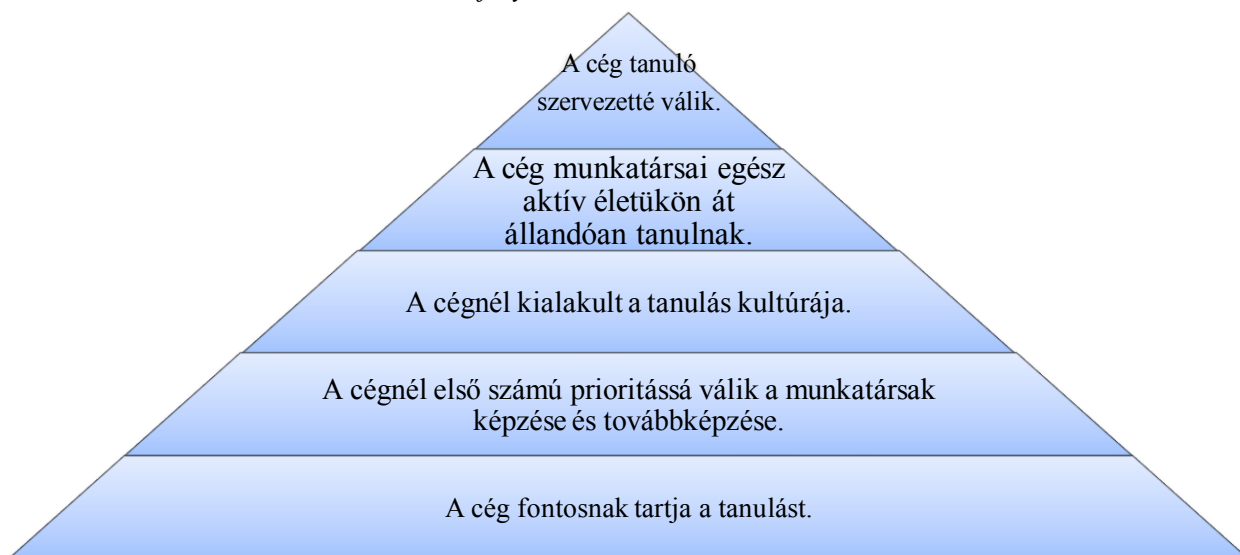
¹¹GSM kézikönyv, Belső kiadvány. Budapest, 2005. p. 10-20.

¹²Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.

A tanuló vállalatok legfőbb jellemzői:¹³

- a vezetők és a beosztottak egyaránt tanulnak, és keresik a teljesítményjavítási lehetőségeket, alkalmakat;
- az állandóan megújított tudás birtokában elébe mennek a környezeti változásoknak;
- mindenhol gyűjtik a tudást és a tapasztalatot;
- tudatosan törekednek egy olyan tanulókörnyezet kialakítására, ahol szervezeten biztosítják a tanulás lehetőségét munkatársaik számára, az eredményesség növelése érdekében.¹⁴

1. ábra: A tanulószervezetté válás folyamata¹⁵



Forrás: Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.17.

A tudás sajátos erőforrás, minél inkább használják, annál inkább bővül, növekszik, de ha elhanyagolják, nem használják, elveszik, elkopik. Ezért egyértelmű, hogy a tudás menedzselése alapvető feltétele a cégek sikerének. Az emberi tőke megjelenési formája és hordozója az emberi erőforrás. A humán tőke Edvinsson és Melone szerint az intellektuális tőke része a szervezetben. Az intellektuális tőke fontosságát mutatja és támasztja alá Hope

¹³ Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.17.

¹⁴ Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.17.

¹⁵ Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.18.

és Hope 1998-as tanulmánya, mely szerint a cégek által létrehozott értéknek csak 10-50%-a származik hagyományos fizikai eszközökkel való gazdálkodásból, 50-90%-a pedig a szellemi tőkével való gazdálkodásból. Az emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management) a szervezet egyik funkciója, amelynek fő feladata az emberi erőforrásokkal kapcsolatos stratégia megalkotása és megvalósítása, valamint a működés során felmerülő problémák megelőzése és megoldása. Lényeges vonások, hogy a gazdasági dimenzió szerepe a meghatározó, szervesen beépül a szervezeti stratégiába, illetve szolgáltató, tanácsadó és koordináló funkciókat is ellát. Az emberi erőforrás menedzsment fő feladatai a munkaerő motiválása, vonzása, megtartása és hasznosítása.¹⁶

Kulcsfogalmi:

- integráció, elkötelezettség;
- rugalmasság, minőség.

Az emberi erőforrás menedzsment, mint funkció, vagy mint szervezeti egység szolgáltatást nyújt, irányt mutat és tanácsot ad a menedzsmentnek. Feladataiból adódóan különböző szerepek betöltésére alkalmas:

- reagáló és megelőző szerep, partneri szerep;
- stratégiai szerep, interveniáló szerep;
- innovációs szerep, belső konzultánsi szerep;
- monitoring.¹⁷

¹⁶ Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.18-20.

¹⁷ Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006. p.20-24.

3.2. A szervezet alapfogalma, csoportosítása és funkciója

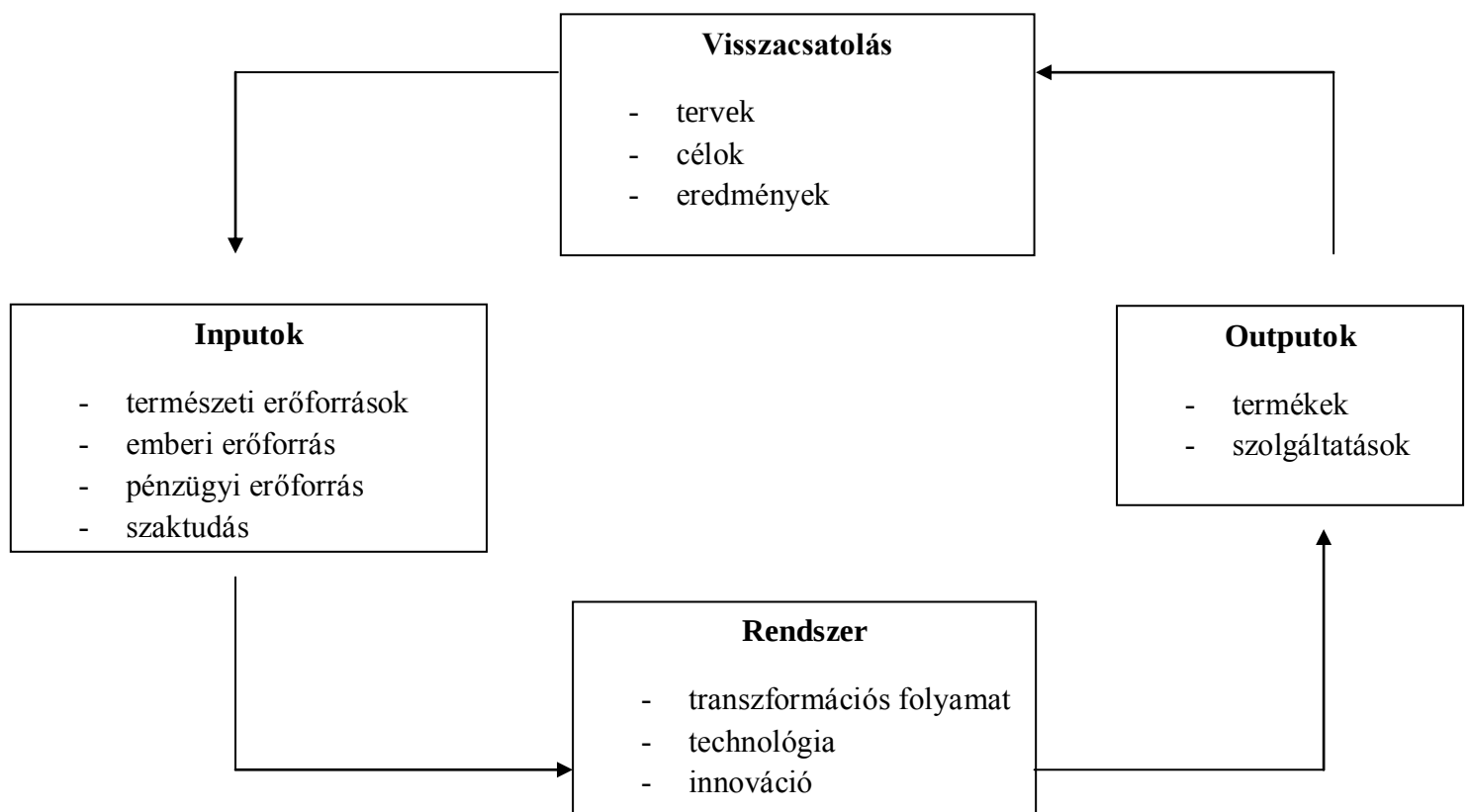
A témám középpontjában lévő Magyar Telekom Nyrt. működése és áttekintése érdekében mindenképpen fontosnak és elengedhetetlennek tartom a szervezet alapfogalmának tisztázását, fajtáinak bemutatását, funkciójának meghatározását. Ezek tisztázása segítségünkre lesz a cég felépítésének megértéséhez, áttekintéséhez. A szervezetek minden esetben valamilyen cél elérése érdekében jönnek létre. A szervezetekre jellemző, hogy emberek által létrehozott, tartós jellegű, szervezett csoportok, melyeken belül érvényesül a vezetés, a munkamegosztás, a specializáció és a koordináció. A szervezetalakítás szükségessége akkor lép fel, ha az egyén erejét meghaladó feladatokkal szembesül, (pl.: korlátozott fizikai erő, lehetőség, ismeret, komplexitás) vagy abban az esetben, ha a csoportos munkavégzés eredményesebb, mint az egyéni (pl.: olcsóbb, gyorsabb), illetve ha a szinergia hatás érvényesül.

A szervezeteket több szempont alapján lehet csoportosítani:

- **tulajdonlás alapján:**
 - magán tulajdonban lévő szervezet
 - köztulajdonban lévő szervezet
- **haszon jelleg alapján:**
 - profit orientált szervezetek
 - nonprofit szervezetek
- **szervezeti célok alapján:**
 - gazdasági szervezetek
 - védelmi szervezetek
 - társadalmi szervezetek
 - közhatalmi szervezetek
 - közszolgálati szervezetek
 - egészségügyi és szociális szervezetek
 - vallási szervezetek.

Az üzleti szervezetekre általában jellemző, hogy valódi tulajdonosokkal rendelkeznek, a profit maximalizálásában érdekelték, a megmérettetés a valós piacon történik, kockázatot vállalnak, addig maradnak a piacon, amíg termékeik iránt fizetőképés kereslet mutatkozik, költségvetésük ellenőrzött, mivel a veszteségüket nem egyenlíti ki senki, jellemzőjük a rugalmasság. A nonprofit szervezetek jellemzői, hogy közösségi szükségleteket elégítenek ki, szociális emberiességi okok vezérlik őket, olyan feladatokat látnak el, melyek ellátására szükség van, de nincs rá fizetőképés kereslet, magántulajdonban vannak, de a felmerülő költségeket általában közpénzből fedezik. A köztulajdon jellemzője, hogy nem célja a profit maximalizálás, az adófizetők pénzéből finanszírozzák a fenntartást, a szervezet működéséből származó haszon a közösségé, költségvetése puha, mert az állami költségvetés pótolja a veszteséget.¹⁸

2. ábra: A szervezet, mint rendszer



¹⁸ Csimáné Pozsegovics Beáta által szerkesztett ppt.

A rendszer elemek együttese, melyben az elemek szervezett módon kapcsolódnak egymáshoz. Egy elem kiválásával, vagy változásával megváltozik a rendszer addigi működése. A szervezet komplett rendszer, ami alrendszerekből épül fel. A szervezet alrendszerei és azok felépítése:

- Feladat:
 - szervezeti célok, tevékenység, transzformáció
- Technológia:
 - anyagok, infrastruktúra, folyamatok, eszközök
- Menedzsment:
 - stratégia, vezetési stílus, koordináció, légkör
- Struktúra:
 - szervezeti felépítés, hatáskörök, munkamegosztás, összehangoltság, kommunikáció
- Emberek:
 - készségek, képességek, szükségletek, beállítódás, kapcsolatok, értékítéletek.

3.3. A szervezetek formái

3.3.1. A szervezeti formák elkülönítése:

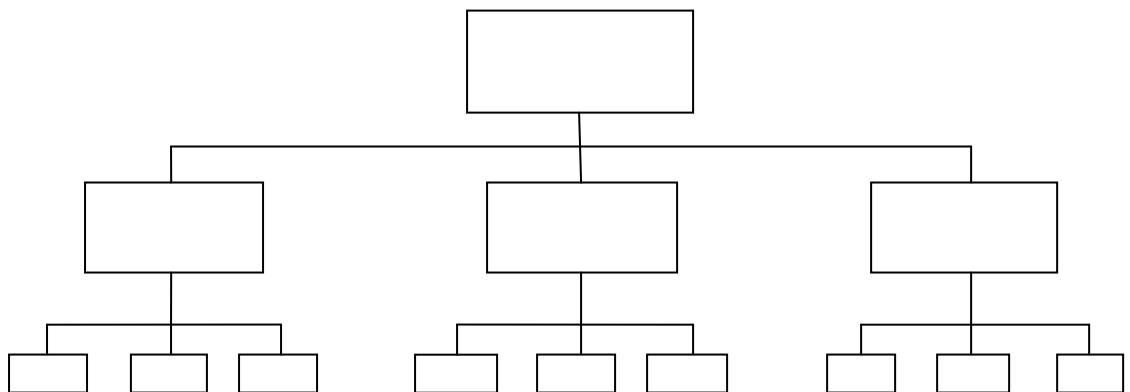
- a) *Munkamegosztás alapján:* a munkamegosztás egy nagyobb feladat részekre bontását és a részfeladatok szervezeti egységekhez való rendelését jelenti. A munkamegosztás tehát a szervezetek tagolásának elsődleges alapja. A munkamegosztás kialakításának szempontjai:

- funkciók vagy feladatok szerint
- termékek szerint
- vevők szerint
- területek szerint.

A szervezetekre jellemző, hogy dimenziók alapján is megkülönböztethetők. Az egydimenziós szervezetre jellemző, hogy csak egy elv alapján történik a munkamegosztás, vagy funkció, vagy termék, vagy vevő, vagy terület szerint, míg a többdimenziós szervezeteknél egyszerre több szempontból történik minden. Kétdimenziós szervezet: funkció és termék, funkció és terület, termék és terület, vevő és terület. Háromdimenziós szervezet: funkció, termék és terület illetve funkció, termék és vevő alapján csoportosítja, osztja el a munkát a szervezetben.¹⁹

- b) *Hatáskörmegosztás alapján:* a hatáskörök felosztása a felső, közép és alsó szintű vezetők között, ami alapján beszélhetünk
- egyvonalas szervezetekről, amikor a beosztott csak egy vezetőtől kaphat utasításokat.

4. ábra: Egyvonalas szervezetek



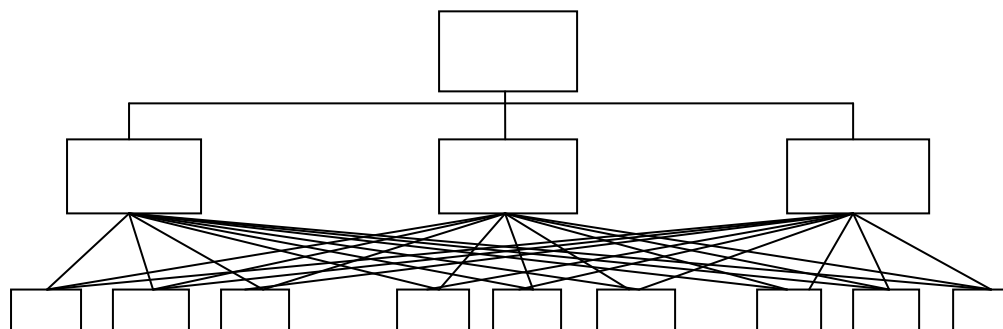
Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999.

p.47.

¹⁹ Juhász Gábor, Dr. Kemény Gábor Szervezési, és vezetési alapismeretek útmutató, és fogalomtár, Pécsi tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Szociális Munka és Szociálpolitika Tanszék, 2007 Palatia nyomda, Győr p.42-43.

- többvonalas szervezetekről, amikor a beosztott több vezetőtől is kaphat utasításokat.²⁰

5. ábra: Többvonalas szervezetek



Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. p.48.

I. táblázat: Az egyvonalas és többvonalas szervezeti rendszerek összehasonlítása

Egyvonalas szervezet	Többvonalas szervezet
Előnyök: - az alá- és fölérendeltség, és a felelősség világos és egyértelmű - a kapcsolatok áttekinthetőek és egyszerűek	Előnyök: - a funkciók elosztása révén nagyfokú specializáltság érhető el - újszerű megoldásokat felszínre hozó produktív konfliktusok alakulnak ki
Hátrányok: - a felettes egységeket jelentősen igénybe veszi a koordinációs feladatok ellátása - nagy mélységi tagozódás esetén hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki - személyes függőség jön létre a felettesek és a beosztottak között.	Hátrányok: - az össz vállalati koordinációs tevékenység során a kompetencia és a felelősség elhatárolása problematikus - a hibákért való felelősséget nehéz megállapítani - a szakmai alapon létrejövő konfliktusok személyeskedéssé válhatnak.

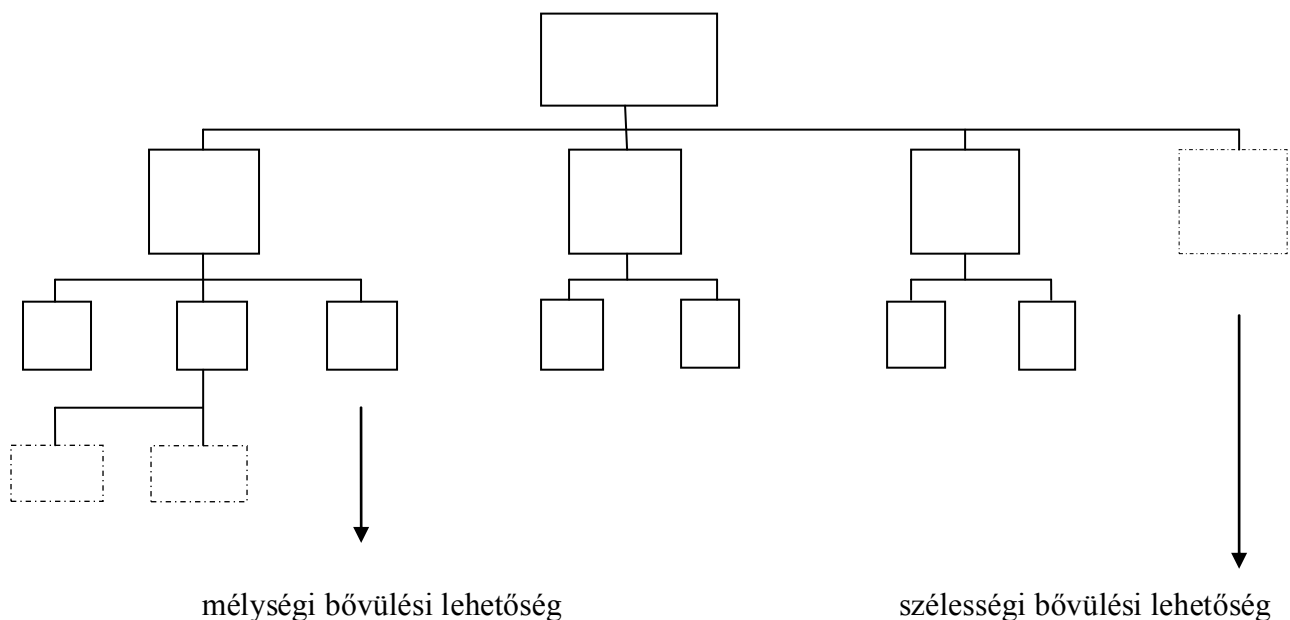
Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. p.49.

²⁰ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999.p.43.-58.

c) *Koordináció alapján:* A koordináció az a tevékenység, amelynek során az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros összefüggésben álló szervezeti egységek működését összehangolják. A koordinációs eszközöknek több típusa is van:

- strukturális
- technokratikus
- személyorientált

6. ábra: A lineáris szervezeti felépítés



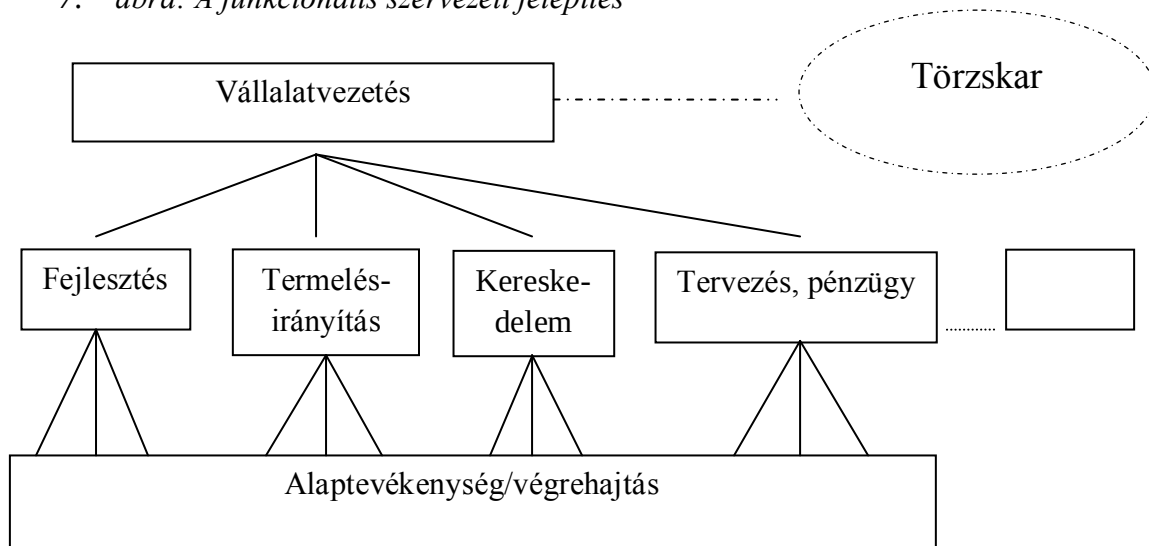
Forrás: Bakacsi Gyula-Antal Zsuzsanna: Vezetés- szervezés,Budapest:Aula 1996.p.152.

A lineáris szervezet legfőbb jellemzői közé tartozik, hogy kisméretű szervezetek esetében fordul elő legtöbbször, vagy olyan környezetben, ahol minimális a változás, az innovációs kényszer. Strukturális jellemzők alapján:

- munkamegosztás: az elvégzendő feladatok szerint a vezető határozza meg (egydimenziós).
- hatáskörmegosztás: a szolgálattelétnak megfelelően, csak operatív ügyekben, az első közös vezetőn keresztül (egyvonalas).

- koordináció: jellege szerint vertikális, hatalmi eszközökkel koordinál.²¹ Előnyei közé tartozik, hogy ez a legegyszerűbb szervezeti forma, ami áttekinthető belső kapcsolatokkal rendelkezik. Az alá-és fölérendeltségi viszonyok egyértelműen rendezettek, a hatáskörök jól körülhatárolhatók, az egyéni felelősség megfelelően biztosított. A feladatok mennyiségének változása elég könnyű a szervezet mélységi és szélességi tagoltságának alakítása, változtatása. A hátrányok között szerepel a szervezet lassú reakcióképessége, alacsony rugalmassága. Ebben a szervezeti formában a kommunikáció nehézkes és csak a szolgálati utakon lehetséges, a hiányzó specializáció növeli a felső szintű vezetők terhelését. Egy nagyobb egység irányítását és ellenőrzését egy személy hatékonyan nem végezheti el.

7. ábra: A funkcionális szervezeti felépítés



Forrás: Bakacsi Gyula-Antal Zsuzsanna: Vezetés-szervezés, Budapest: Aula 1996. p.153.

A funkcionális szervezetre jellemző, hogy a függelmi és szakmai irányítás már különválik. Egy beosztott munkáját már nemcsak egy főnök irányítja (többvonalas szervezet). A szervezeten belüli elsődleges munkamegosztás egy szempont alapján, a szervezeti funkciók szerint történik (egydimenziós szervezet). A hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja a jellemző. A kommunikációs csatornák elsősorban az alá-és fölérendelt szervezeti egységek között épültek ki.²²

²¹ Bakacsi Gyula-Antal Zsuzsanna: Vezetés-szervezés, Budapest: Aula 1996. p.151.-153.

²² Bakacsi Gyula-Antal Zsuzsanna: Vezetés-szervezés, Budapest: Aula Kiadó, 1996. p.152.-154.

4. A Westel, majd később Magyar Telekom rövid cégtörténete

A koncessziós pályázat elnyerése után 1993. október 27-én hivatalosan is megalakul a Westel 900 GSM Mobil Távközlési Rt., amely Sugár András vezérigazgató irányításával kezdi meg működését. A vállalat munkatársai kezdetben igen kevesen (kb.12) voltak, a létszám a fejlődés és a terjeszkedés ütemével egyenes arányban nőtt, így 1993 decemberében már 50, míg 2004 második felében már 1800 embert foglalkoztatott. A dinamikusan fejlődő cég, az új szolgáltatások bevezetése, az egyre növekvő ügyfélkör kiszolgálása mind-mind felkészült, szakképzett humán erőforrást igényeltek és igényelnek a mai napig is. Az indulással együtt járó rengeteg feladat, műszaki fejlesztés, hálózatépítés, az értékesítési hálózat megszervezése, az ügyfélszolgálat beindítása, a bevezető reklámok, a pénzügyi, logisztikai és marketing-tevékenység megszervezése nagyon rövid idő alatt készült el. 1990-ben nyitott meg az első központ Budapesten. Elsőként az egyes számú főutak mentén, majd a megyeszékhelyeken kezdték el aszolgáltatást. A következő évre országszerte teljesen kiépült az alapszolgáltatást és a kiegészítő lehetőségeket biztosító rendszer és az egész ország területén elindult az értékesítési szolgáltatás. Decemberben a hazai szolgáltatók közül elsőként, az európai piacon pedig az első között érdemelte ki a cég az ISO 9100-es nemzetközi minőségtanúsító bizonyítványt. 1996-ban a cég elnyerte a Nemzetközi Minőségi Díjat, melyet az akkori miniszterelnök, Horn Gyula látott el aláírásával. 1998-ban kiemelkedő üzleti tevékenységéért a cég elnyerte a nemzetközi Marshall-díjat, amit a Közép-Kelet-Európai térségben, gazdasági mutatók és fejlődési dinamizmus alapján ítélnek oda egy vállalatnak, melyet a Citibank és a Wall Street Journal című gazdasági hetilap közösen alapított. Ebben az évben a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium a cégnek ítélte azt a díjat, melyet minden évben az előző év leginnovatívabb vállalata érdemel ki. 2000-ben a neves brit Buisness Central Europe Magazin olvasói a Westelt választották Magyarország legjobb vállalatának. Novemberben a szolgáltatást kiterjesztették az 1800 MHz-es frekvenciatartományra is, ezzel együtt a cég új névvel és arculattal, Westel Mobil Távközlési Rt.-ként folytatta tovább tevékenységét.²³ 2001-ben a minőségi mobilszolgáltatás biztosításának eredményeként a hazai nagyvállalatok és mobilszolgáltatók közül elsőként a Westel mobil Rt. nyerte el a rangos Európai Minőségi Díjat és a Dale Carnegie Vezetői Minőségi Díjat. Januárban az MTA

²³ <http://www.t-mobile.hu/t-mobile/ceginfo/cegtortenet> [2012.03.25. 17.25h]

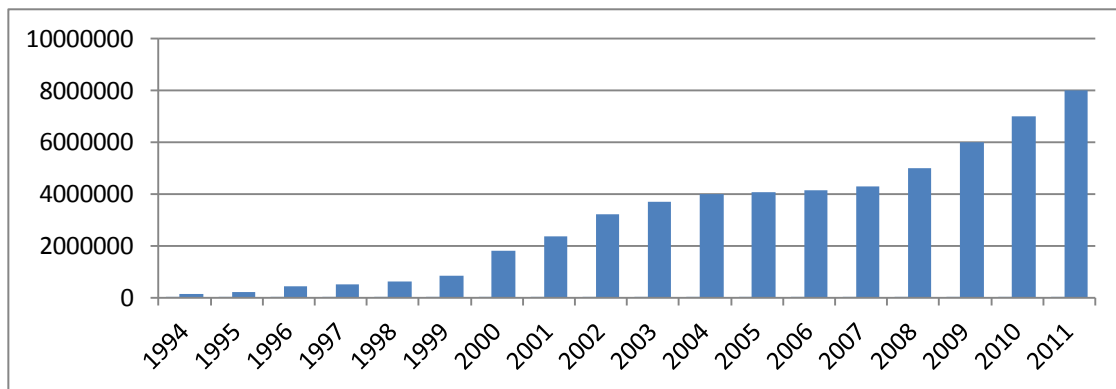
Filozófiai Kutatóintézete és a Westel Mobil Távközlési Rt. közös, „A huszonegyedik század kommunikációja” címet viselő, Magyarországon egyedülálló interdiszciplináris kutatási programja indult el, melynek lényege, hogy a kommunikáció mobilhasználattal kapcsolatos közösségformáló és közösségteremtő hatásait feltárja és elemesse. Decemberben a MATÁV lezárta addigi tranzakcióját a Deutsche Telekommal és ezzel megszerezte a Westel és a 0660 részvényeinek fennmaradó 49%-át. 2002-re az előfizetők száma meghaladja a 2,5 millió főt. 2003. március 15-től európai és világviszonylatban is az elsők között Magyarországon vált elérhetővé, hogy mindhárom hazai GSM szolgáltató, azaz a Pannon GSM, a Vodafone és a Westel ügyfelei egyaránt szabadon küldhettek bármely másik mobilhálózatba fényképeket és hangokat tartalmazó MMS üzeneteket. A 10. születésnapját ünneplő Westel bemutatta a legújabb, 3. generációs készülékeken elérhetővé vált a video telefonálás, valamint UMTS bemutatót is tartottak. Az első negyedévben végzett átfogó elemzések alapján, melyet a világ egyik meghatározó mobilszolgáltatója, a T-Mobile végzett, a Westel hálózata a magyarországi mobilpiacon kiemelkedően jónak mondható. A cég újabb elismerésként könyvelhette el, hogy a Reader's Digest felmérése alapján elnyerte a *„Magyarország legmeghatározóbb mobilszolgáltatója”* címet. A cég december elsejétől kereskedelmi szolgáltatásként nyújtja a WLAN szolgáltatást. 2004. március elsejétől a Westel, a hazai mobilpiacon szerzett előnyét kihasználva, újabb előnyös feltételekkel teszi népszerűbbé és vonzóbbá a multimédiás szolgáltatásokat, ezzel növelve keresettségüket és terjedésüket az ügyfelek körében. A MATÁV Igazgatóságának döntése szerint a Westel megszűnik és a cég T-Mobile néven folytatja tovább működését. A társaság hivatalosan 2004. május 3-tól, mint T-Mobile Magyarország Távközlési Részvénytársaság működik tovább. A T-Mobile csoporttal együttműködésben a társaság csatlakozott a világ legnagyobb mobilszövetségéhez, a FreeMove-hoz. Az év végére ügyfelei száma elérte a 4 millió főt, akik számára a legújabb kommunikációs technológia segítségével elérhetővé vált a szélessávú internet mellett a multimédiás kommunikáció számos formája.²⁴

2005. január 25-én Sugár András, a T-Mobile Magyarország Rt. vezérigazgatója és Staffan Pehrson, az Ericsson Magyarország vezérigazgatója a T-Mobile 3G hálózatának kiépítésére szerződést írt alá. A Cégbíróság 2006. február 28-án jegyezte be a Magyar

²⁴ <http://www.t-mobile.hu/t-mobile/ceginfo/cegtortenet> [2012.03.25. 18.31]

Telekom Rt. és a T-Mobile Magyarország Rt. egyesülését, így 2006. március elsejétől a T-Mobile Magyarország Rt. jogutódja a Magyar Telekom Nyrt. A 2007/2008-as tanévben mobilinternettel kapcsolatos programot indítottak a hazai felsőoktatás támogatására, a vállalatok és a felsőoktatási intézmények, illetve a hallgatók kapcsolatának kiszélesítésére, bővítésére és a mobil szélessávú szolgáltatások és a hozzá kapcsolódó termékek megismertetésére. A program részeként októberben 3 budapesti felsőoktatási intézmény hallgatói részére pályázatot írtak ki mobil szélessáv témakörben, ezzel együtt pedig mobilinternetezésre alkalmas eszközöket ajánlottak fel az érintett egyetemek részére. A 2008/2009-es tanévben az előző év sikerein felbuzdulva újabb pályázatot hirdettek 3 hazai egyetem hallgatói körében „Kreatív közösségi megoldások mobil szélessávon” címmel. A győztes pályamunkák elismeréseként notebookok, mobiltelefonok és ingyenes mobilinternet-szolgáltatások kerültek kiosztásra. 2010 áprilisában kezdődik el az új szervezeti forma felépítése, amivel olyan struktúrát akarnak létrehozni, ami a piaci körülményekhez könnyebben és rugalmasabban tud alkalmazkodni. Ezzel párhuzamosan folyik a marketing, az értékesítési és a technológiai területek erősítése. Winkler János vezérigazgató helyettes helyére Christopher Mattheisen került, aki azóta is betölti ezt a pozíciót.²⁵

3. ábra: Ügyféllétszám alakulása a kezdetektől 2008-ig



Forrás: https://oktatas.magyartelekom.hu/media/home/main/view.php?PID=88feaa4af61c9a27df84f233c93e95a1&subject_ID=MARKET01&lesson_ID=1&chapter_ID=1&imp=3&t1=2&t2=3&t3=4&tab=1
 [2012-03-18, 17:35]

²⁵ <http://www.t-mobile.hu/t-mobile/ceginfo/cegtortenet> [2011.-11.-17. 13.10]

A Magyar Telekom lineáris szervezeti felépítésű. Erre a szervezeti formára jellemző, hogy a szervezeten belül a feladatokat a beosztottak közvetlenül a felettesüktől kapják, a hierarchiában a szakmai kapcsolatok szorosan egymáshoz kapcsolódnak. A kommunikáció a vezető és a beosztott között ugyanazt az utat járja be, de irányuk eltérő, természetesen a szervezet további tevékenységi körének bővülése esetén ez a szervezeti struktúra bővíthet. Strukturális jellemzői közé tartozik a munkamegosztás és ennek szabályozása, hatáskör megosztás, döntési centralizáció-decentralizáció és szabályozása. Munkamegosztás: egy nagyobb feladat részfeladatokra való bontása, és ezek szervezeti egységekhez rendelése, a szervezeti egységek részlegekre tagolódásának alapján. Előnye tehát, hogy jól áttekinthető, egyértelműek a hierarchikus viszonyok, a fenntartási költségek alacsonyak. A Magyar Telekom szervezeti célja, hogy a vállalati stratégia megvalósításával megőrizze a vezető pozíciót a belföldi vezetékes, mobil, internet és infokommunikációs szolgáltatások piacán. A Magyar Telekom ügyfélszegmensekhez igazodó szervezet, amely a következő részekből áll:

- a.) Lakossági szolgáltatások üzletág: Mobil és vezetékes lakossági szolgáltatások a **T-Mobile** és a **T-Home** márkanevek alatt.
- b.) Vállalati szolgáltatások üzletág: Mobil és vezetékes vállalati szolgáltatások, beleértve a rendszerintegrációs és **IT** szolgáltatásokat a **T-Systems** márkanév alatt.
- c.) Új üzleti területek és üzletfejlesztési üzletág: tartalom, média és egyéb, nem hozzáférési szolgáltatások, új üzleti területek fejlesztése
- d.) Műszaki és informatikai irányítási terület: Mobil és vezetékes hálózati irányítási és hálózatfejlesztési tevékenység.

A „**T**” mint a vállalati márka a Magyar Telekom csoportazonosítója.

Lakossági szolgáltatások:

T-Home: Az otthoni vezetékes, kommunikációs és szórakoztató szolgáltatások.

T-Mobile: A mobil kommunikációs és szórakoztató szolgáltatások.

Vállalati szolgáltatások:

T-Systems: Nagyvállalati valamint kis-és középvállalati megoldások, ICT szolgáltatások

A Magyar Telekom jelenlegi menedzsment hierarchiája:

Elnök-vezérigazgató – Christopher Mattheisen

Vezérigazgató helyettes, a Vállalati szolgáltatások üzletág vezetője – Budafoki Róbert

Értékesítési és szolgáltatási vezérigazgató helyettes – Keszég Attila

Humán erőforrás vezérigazgató helyettes – Somorjai Éva

Stratégiai és üzletfejlesztési vezérigazgató helyettes – Pataki Róbert

Jogi és társasági ügyek vezérigazgató helyettes – Máthé Balázs

Lakossági szolgáltatások üzletág értékesítési vezető – Tárczy László

T- Pont hálózat vezető – Gricser Péter

Régióvezetők

Üzletvezetők

Ügyfélkapcsolati képviselők (ÜKK)

A szervezeti felépítés alapján a menedzsment feladata meghatározni a stratégiai célokat, célkitűzéseket, mindezek folyamatát az értékesítési vezetőktől az ü.k.k.-ökig. Folyamata: a különböző üzletághoz tartozó vezetők által meghatározott stratégiákat és célkitűzéseket, feladatokat a hierarchikusan alájuk rendelt beosztottakhoz továbbítják különböző koordinációs eszközökkel : strukturális eszköz, ahol a hierarchia és a közvetlen kapcsolat mint koordinációs eszköz, technokratikusok amelyek a szabályok, szabályzatok, eljárások, terveket tartalmazzák és személyorientált eszközök mint a konfliktus feloldás, vezetői kiválasztás, szervezeti struktúra, belső értékrend és továbbképzés. Az ügyfélkapcsolati képviselő az, aki közvetlenül találkozik az ügyféllel, ezért nagyon fontos, hogy a menedzsment által meghatározott stratégiai célok megfelelő folyamatok alapján maradéktalanul jussanak el az ügyfélkapcsolati képviselőkhez, hiszen ők állnak kapcsolatban az ügyféllel, aki maga a piac a Magyar Telekom számára.

4.1. Az oktatás szerepe, elhelyezése a Magyar Telekomon belül

A vállalat már az indulástól kezdődően nagy hangsúlyt és gondot fordított arra, hogy jól képzett szakembergárdával működő vállalatot építsen fel. Ez a szakemberállomány a vezetői szinttől az ügyfélszolgálati, hálózatszerelői munkatársakig, minden embert magában foglalt. A Magyar Telekom a megalakulásakor komoly gondot fordított egy külön, az oktatással és továbbképzéssel foglalkozó szervezet létrehozására, a sokszínű fejlesztési paletta belső erőforrásból történő megvalósítására. A képzések között megtalálhatóak a szakmai képzések, készségfejlesztő, kommunikációs, vezetői illetve csapatépítő tréningek egyaránt. Az ISO 9001 minőségbiztosítási szabványnak megfelelően szabályozták a vállalaton belüli és kívüli képzéseket illetve a képzési támogatásokat. Ez a szabályzat a munkatársak képzésével kapcsolatos feladatokat, eljárásokat és a támogatások igénylését egyaránt tartalmazza. Ennek célja, hogy a cégen belüli képzés mindig tervszerű, célorientált legyen és biztosítsa, hogy a munkatársak tudásszintje lépést tartson a mindenkori elvárásokkal mind az ügyfél, a minőség és a környezet központú szemlélet tekintetében. A cég oktatáspolitikája a vállalati stratégiával összhangban a Humán stratégia részét képezi, melynek jóváhagyása az érdekképviseleti egyeztetés után a legfelsőbb szintű vezetői fórumon történik.²⁶

4.2. A Magyar Telekom oktatáspolitikája, oktatásszervezés elhelyezkedése

Az oktatással, képzésekkel foglalkozó szervezet a HR kompetencia központ, amelyet közvetlenül a HR vezérigazgató –helyettes irányít. A vállalat célja világszínvonalú szolgáltatás biztosítása ügyfelei részére, kiváló szolgáltatást pedig csak a jól képzett és felkészült szakemberek tudnak biztosítani, akiknek magas szakmai elvárásoknak kell megfelelniük úgy, hogy érvényesüljön a professzionális ügyfél-és szolgáltatásközpontú magatartás, ennek érdekében a cég különösen nagy gondot fordít munkatársai folyamatos, szakszerű, magas színvonalú és naprakész képzésére és továbbképzésére. Ennek elérése érdekében a vállalat teljes mértékben elkötelezett annak irányába, hogy mindenkor a legmegfelelőbb személyi, anyagi és tárgyi feltételeket biztosítsa a dolgozók magas színvonalú és hatékony képzéséhez, lehetővé téve a szükséges speciális szakmai képzéseket és továbbképzéseket.²⁷

²⁶ <http://www.oktatas.magyartelekom.hu/tportal/home/main/index.php> [2012.03.25. 17.51]

²⁷ <http://www.oktatas.magyartelekom.hu/tportal/home/main/index.php> [2012.03.25. 18.31.]

Támogatja a dolgozók szakmai konferenciákon és találkozókra való részvételét a vállalat érdekeinek megfelelően. Az egyéni fejlesztések fókuszait az éves teljesítményértékelési megbeszéléseken egyeztetni a vezető és a hozzá beosztott kolléga. A cég egyetemekkel, főiskolákkal és oktatási intézményekkel tart fenn kapcsolatot a megfelelő képzések biztosítása érdekében. A vállalat céljait és terveit a készségfejlesztő tréningek szervezésével és lebonyolításával a munkatársak folyamatos fejlődését próbálják biztosítani. A képzéseken nem csak az alsóbb szinteken elhelyezkedő munkatársak, hanem a vezető beosztású dolgozók is rendszeresen részt vesznek ismereteik elmélyítése és bővítése céljából is, ezzel párhuzamosan a cég folyamatosan gondoskodik a vezetői utánpótlás képzéséről. Nagy hangsúlyt fektet minden munkatárs minőségügyi oktatására, az új dolgozók részére orientációs tréninget szervez a cég, ahol az általános és szakmai alapismeretek megszerzése mellett a beilleszkedés elősegítése és a környezet megismerése a fő cél. Az új készülékek és szolgáltatások bevezetése előtt belső képzésen készítik fel a munkatársakat, emellett folyamatosan képi és továbbképi az ügyfélszolgálat és az országos értékesítési hálózat munkatársait, beleértve az értékesítési partner cégek dolgozóit is. A vállalati érdekek figyelembevételével támogatja a munkatársak másoddiplomás, illetve esetenként elsődiplomás képzését. A fenti elvek, megvalósítása biztosítja, hogy a Magyar Telekom Nyrt. munkatársai folyamatosan tájékozottak legyenek abban az éles versenyben, amely a telekommunikáció és távközlés területén napjainkban zajlik.²⁸

4.3. A Magyar Telekom humánstratégiája és HR struktúrája

A Magyar Telekom vallja, hogy versenyelőnyét elsősorban képzett munkatársainak köszönheti, ezért a 2012- 2015-ig szóló, 8 pilléren alapuló Humán stratégiájában egy pillért a képzésfejlesztés témakörre szentel. A vállalat eddig is hangsúlyt fektetett a munkatársak fejlesztésére, de a vállalati és a humán stratégia kapcsolatrendszer, egymásra épülése a jövőben erre az elköteleződésre még nagyobb lehetőséget biztosít. A Magyar Telekom a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a személyi jellegű ráfordítások meghatározott %-át fordítja munkatársainak fejlesztésére, ami a nagyságrendileg nem marad el a nemzetközi

²⁸ <http://www.oktatas.magyartelekom.hu/tportal/home/main/index.php> [2012.03.25. 18.40.]

trendektől, és ez a humán stratégiában is rögzítésre került. Ez egy olyan elköteleződés, amiről a felső vezetés, döntött, ami garantálja, a nagyobb elköteleződést. Az egyik legfontosabb cél és feladat ennek az összegnek a leghatékonyabb felhasználása. Az összegek felhasználásánál befolyásoló tényezők az üzletáganként megjelenő üzleti célok. Befolyásoló tényező például a PPR értékelés és az egyéni fejlesztési igények. A Magyar Telekom minden dolgozójára vonatkozóan a teljesítménymenedzsment részeként működnek teljesítményértékelések, amik alapján a vezetők meghatározzák, hogy milyen irányba fogja a fejlesztését megcélozni, merre szeretne haladni. Ezekből a vállalati szintű PPR értékelésekből bejövő egyéni igényeket a HR Kompetencia Központ munkatársai fogadják, összesítik, kezelik, és ezek alapján látják, hogy az adott évben milyen irányú képzéseket, fejlesztéseket célszerű szervezni. A tervezési időszakban az igények feldolgozása során pénzügyi és tartalmi tervekészítésre is sor kerül.²⁹

HR struktúra a Magyar Telekomon belül

- Humán erőforrás vezérigazgató-helyettes
- Központi funkciók HR Partner osztály
- Humán erőforrások menedzsmentigazgatóság
- HR Kompetencia központ (változásmenedzsment, szervezetfejlesztés, HR eszközfejlesztés, képzés, fejlesztés, vezetőfejlesztés)
- Vállalati fenntarthatósági osztály³⁰

A humán erőforrás vezérigazgató-helyettes elmondása szerint „A Magyar Telekom önmagát társadalmilag felelős vállalkozásnak tartja: a felelős vállalatvezetés igyekszik a cég tevékenységének hatásait ellensúlyozni, azaz úgy alakítani az üzleti működést, hogy az összhangban legyen a helyi, a nemzeti és a globális közösségi érdekekkel. Másrészt kiemelt fontossággal kezeli a lokális közösség érdekeit, és minden eszközt megragad arra, hogy igazságos, etikus, diszkrimináció-mentes munkakörnyezetet és feltételeket, befogadó munkahelyet teremtsen. Ennek érdekében folyamataiban, eszközeiben, rendszereiben, politikáiban, normatív intézkedéseiben, valamint a belső tudatformálás tekintetében folyamatosan követi az igények változását. A HR csapat ebben a munkában kiemelkedő szerepet vállal, amit a vállalat alkalmazottai, illetve az egyetemi, főiskolai hallgatók

²⁹ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

³⁰ http://www.hrportal.hu/download/hroscar_2010/HR_Oscar_csapat_Telekom_publikus.pdf p.14. [2012-03-31. 16:00]

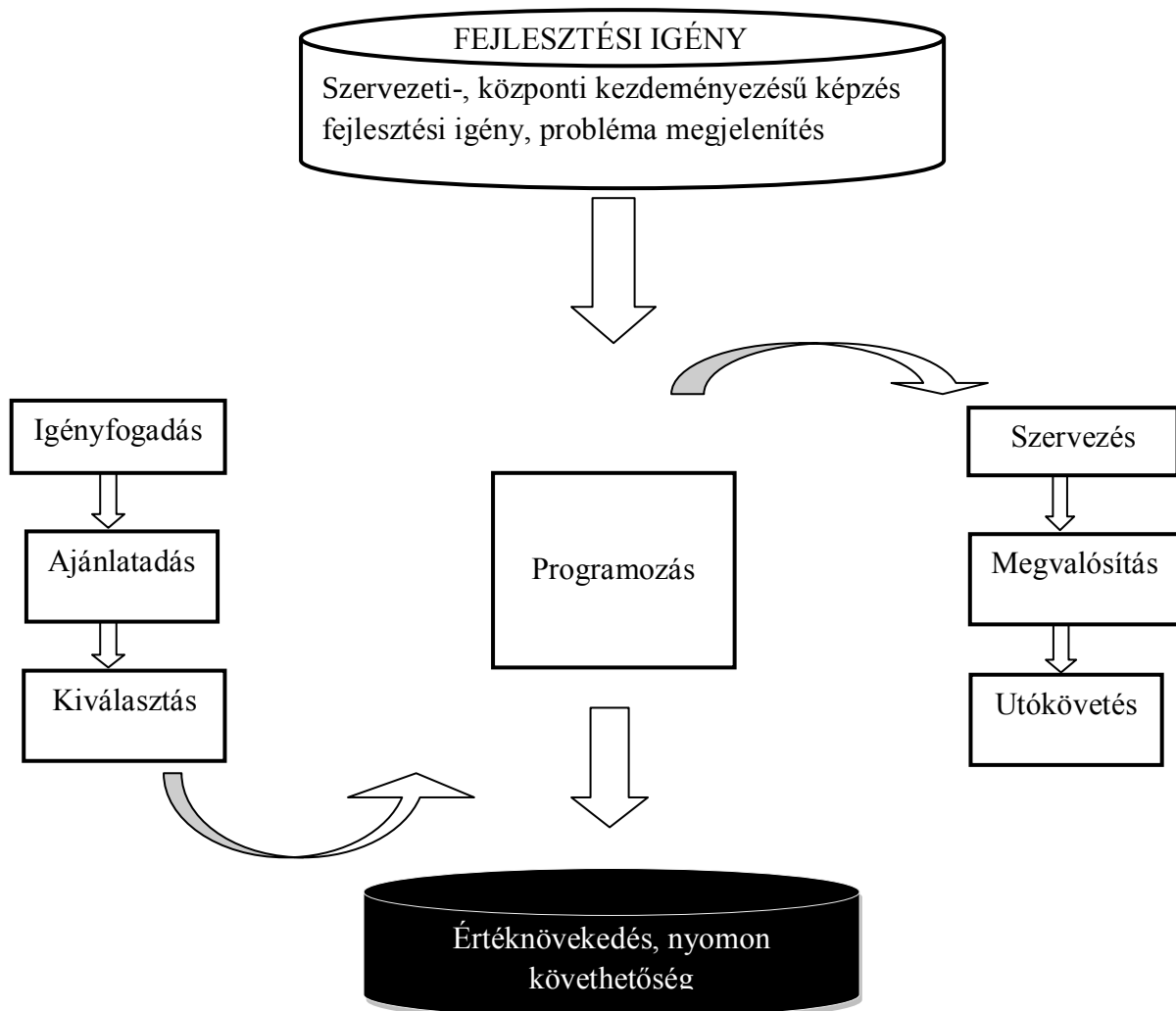
visszajelzései is rendkívül pozitívak: a munkahelyi véleményfelmérés adatai egyértelműen arra utalnak, hogy a vállalaton belül is nagyra értékelik a Magyar Telekom törekvéseit, kívülről azonban egyértelmű tendencia látszik: mind a Legjobb Munkahely felmérés eredményeinek folyamatos javulása, mind az AIESEC Legvonzóbb Vállalat felméréseinek eredményei azt igazolják, hogy a cégcsoport jó úton jár. Évről évre egyre többet teszünk azért, hogy befogadó, szerethető, élhető és vonzó munkahely legyen a Telekom, amellyel elégedettek a munkatársaink és vonzó a munkaerőpiacon. Ezért az esélyegyenlőség elve szerint cselekszünk, és erre tanítjuk munkatársainkat is. Úgy hisszük, ezzel jó példát mutathatunk más vállalatok számára, bizonyítva ezzel, hogy ma csakis a felelős gondolkodás szolgálja a fenntartható fejlődést.”³¹ A Magyar Telekom több mint 10 ezer munkatársat foglalkoztató, piacvezető cégcsoport 200 fős humán erőforrás területének elismerését a „2010 legjobb HR csapata” kategóriában elnyert díj is bizonyítja. Ez a díj azt is jelenti, hogy a cég az esélyegyenlőség iránt elkötelezett, felelős munkáltató. A vállalat emberi erőforrás-stratégiájában kiemelt cél a diszkriminációmentesség és az esélyegyenlőség biztosítása. Napjainkban fontos kérdéssé vált az atipikus foglalkoztatás kérdése gazdasági és társadalmi szempontból egyaránt. A munka és magánélet egyensúlyának megteremtésére, illetve fenntartására, vagy a gazdasági válság miatt kialakult foglalkoztatási válság kezelésére, mérséklésére egyre nagyobb teret nyernek ezek a foglalkoztatási formák. A cég már több mint egy évtizede foglalkozik e foglalkoztatási formák gyakorlati alkalmazásával. A különböző formák közül a távmunkát, a részmunkaidőt és a különböző munkarendeket alkalmazzák.³²

³¹ http://www.hrportal.hu/download/hroscar_2010/HR_Oscar_csapat_Telekom_publikus.pdf p.14. [2012-03-31. 16:00]

³² <http://www.origo.hu/gazdasag/hirek/20101116-hr-oscar-dijat-nyert-a-magyar-telekom.html> [2012-03-31, 18:51]

4.4. Az igénymenedzsment folyamata

4. ábra: Az igénymenedzsment folyamata



Forrás: Belső Kiadvány a Magyar Telekom HR struktúrájáról. Budapest

Az igények fogadása és a megvalósítás nyomon követése az erre a célra kifejlesztett (egy) oktatási információs rendszerben történik. Valamennyi képzés szervezése, koordinálása ebben a rendszerben történik, majd innen kerülnek át az adatok a munkaügyi nyilvántartó rendszerbe. Fontos, hogy a megszerzett kompetenciák utólag is nyomon követhetők legyenek. A képzési, fejlesztési igények az úgynevezett egykapus ügyfélmenedzseri rendszeren keresztül valósulnak meg, ahol minden üzletághoz hozzá van rendelve egy-egy ügyfélmenedzser. (futnak át, minden üzletág külön menedzserrel) Az igények az üzleti célokból és a PPR-ban meghatározott egyéni fejlesztési célokból erednek. Ha (egy munkatársnak) megjelenik az igény, azt a hozzáférési jogosultsággal rendelkező munkatárs rögzíti az oktatási információs rendszerben, vagy e-mailben juttatja el a terület

ügyfélmenedzserének. Ezt követően a rendszerben már automatikusan látják az igényt a témafelelősök és az oktatási ügyfélmenedzserek. Az adatok feldolgozása után már minden megy a maga útján egészen a megvalósításig, illetőleg a törlésig. Ezután ezek az adatok áttöltődnek a munkaerő nyilvántartóba, ami tartalmaz minden személyi adatot és a későbbiek folyamán bármikor visszakereshető, lekövethető és leellenőrizhető, ha tudni akarják, hogy ki, hol, mikor milyen képzésen vett részt. Ezek az adatok egyénileg is bármikor lekérdezhetőek az un. e-Indexben a Navigátoron. (a Navigátoron keresztül az „E” indexben, a képzés részen.) A témafelelősök az igény fogadása után pontosítja azt a megrendelővel. Ez a pontosítás az egyik kulcsmomentuma a folyamatnak, ha a témafelelősök nem pontosítják a megrendelő szükségleteihez igazodóan a kérelmeket, akkor előfordulhat, hogy nem megfelelő képzéseken vesznek részt a munkatársak; és ez egyrészt nem kevés anyagi ráfordításba kerül, másrészt a későbbiekben ki fog derülni az után követés során, hogy nem érte el a célját a képzés, mivel nem is arra lett volna szükségük. Ennél a folyamat résznél vannak bizonyos veszélyek, ilyen például a nyomon követhetőség hiánya, e mellett utólagos rögzítések szükségesek. A második lépés a megvalósítási ajánlatadás. Az ajánlatokat az adatbázis tartalmazza, ahol kategóriánként, témánként, készségenként csoportosítva vannak a képzések. Keresni és szűkíteni is lehet. Ha konkrét igényről van szó, akkor a témafelelősök ebből az adatbázisból azonnal tudnak ajánlatot adni a megrendelőnek, aki különböző szempontok alapján választ.³³

Ez a gyakoribb eset, de vannak olyan helyzetek, amikor ajánlatbekérést kell kezdeményezni a beszállító partner bevonásával, ez olyan esetekben fordulhat elő, ha az adatbázisban nincs az igénynek megfelelő képzés, ilyenkor az adott igény témájához és célcsoportjához igazodóan pályázatot hirdetnek. A pályázatok szakmai szempontból való sorba rendezését követően eljuttatják a megrendelőhöz, a témafelelősök szakmai szempontból véleményt alkotnak, de a végső döntést az adott vezető hozza meg, mivel nála van a budget, a finanszírozásra számható költségkeret. A következő lépés a kiválasztás, ha a vezető nem tud dönteni, lehetősége van a pályázó partnerek meghallgatására, személyes találkozásra is, és ezt követi a megrendelői döntés, a kiválasztás, majd a nyertes pályázó partnerrel a szerződéskötés, illetve az elutasított pályázatok kiértékelése, majd végül a

³³ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

szervezési információk megadása az oktatást végző partner felé. Ennek a fázisnak is megvannak a veszélyei, például, ha nem pontos az ajánlatkérő, ha nem testesztázta az ajánlat, vagy ha nem illik bele az adott kultúrába. Az ajánlatkérésnek is nagyon pontosnak kell lennie, az információkat bizalmasan kell kezelni, a lemondási feltételeket pontosan kell tisztázni. A legnagyobb problémát mégis az okozza és módszertani szempontból fontos, ha hiányzik a vezetői elköteleződés, illetve ha nincs meg az utókövetési támogatás. Ilyen esetekben a hatékonyságából nagyon sokat veszíthet a képzés. A következő lépés a programozás, azaz megadott információk alapján a programok rögzítésre kerülnek az oktatási rendszerben, ezt teljes mértékben a szerződött oktatással foglalkozó partner végzi. Itt történik a munkaszám megadása, ami a visszakereshetőség szempontjából fontos. Problémát jelenthet a későbbiek folyamán, ha nem a tényleges program megnevezése kerül be az oktatási rendszerben vagy a munkaerő nyilvántartóba, vagy ha nem kerül kiküldésre, illetve nem megfelelő szövegezésű a meghívó, vagy ha nincs értékelő, nincs rögzítve az oktató/tréner cég, vagy eltérő az óraszám. Ezeket utólag már nem, vagy csak nagyon nehezen lehet módosítani. A szervezési fázisban történik az egyének jelentkeztetése, ezt a részt is az oktatást végző partner intézi. Az ügyfélmenedzser, vagy a szervezetek rögzítője beviszi az adatokat az oktatási információs rendszerbe. A jóváhagyást követően kiküldésre kerül a meghívó, ezt követően az esetleges lemondások kezelése, amit szintén az ügyfélmenedzser végez. Veszélyek ebben a fázisban, ha nincs jelentkeztes, jóváhagyás, vagy nem megy ki a meghívó, vagy utólagos jelentkeztes esetén késve megy az értesítő. Esetleges lemondáskor számlázási reklamáció.³⁴

A programok megvalósítása, maga a fejlesztés a kiválasztott partner közreműködésével történik. Esetenként a HR kompetencia központ témafelelősei program fejlesztőként és megvalósítóként is közreműködnek, de kapacitás hiányában elsősorban a programok utókövetésével tudnak foglalkozni. Ezek megnyilvánulhatnak programlátogatásban, a hallgatói vélemények utólagos elemzésében és egyéb hatékonysági vizsgálódás formájában pl. attitűdváltozás mérése. A hallgatói véleménykérés minden programnál megjelenik. Általában elektronikus formában töltik ki az értékelőt a beiskolázottak, számítógépes oktatóterem esetében azonnal a helyszínen, e-mail eléréssel rendelkezők másnap a munkahelyükön a kapott levél alapján. Amennyiben egyik feltétel sem működik, úgy a helyszínen, papíralapon mondhatják el véleményüket a résztvevők. Ezek az értékelők

³⁴ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

nagyon fontosak a cég szempontjából, ezért minden esetben igénylik a visszajelzéseket. Az utólagos értékelések célja, hogy meghatározott idő után megnézik a beépülést, az esetleges változásokat a napi működésben. Lehetőség van arra is, hogy a navigátoron a „Mondj véleményt!” menü alatt bárki, bármikor mondhat véleményt az adott képzésről, mind a beiskolázott dolgozó, mind a beiskolázó vezető. Ezekkel a hatékonyságméréshez próbálnak inputot biztosítani.³⁵

4.5. Folyamati típusú fejlesztés

A készségek fejlesztését a korábbi moduláris képzések helyett folyamati típusú fejlesztéssel valósítják meg, mivel ezt sokkal hatékonyabban lehet alkalmazni a mindennapi működésben. A folyamati típusú fejlesztés kiválasztásához szükséges tudni mekkora a célcsoport számossága, hogy többnyire azonos kompetenciák, képzési célok mentén szükséges-e a fejlesztés, vagy ez egyénenként eltérő, valamint, hogy mennyi a fejlesztésre szánt idő és mindezekre van-e megfelelő erőforrás a fejlesztés belső menedzselésére. Továbbá szükséges tudni, hogy milyen elemekből épül fel az adott szervezet értékelő és ösztönző rendszere, csak mennyiségi (pl.: értékesítések, kezelt hívások, stb.), vagy minőségi (pl.: ügyfél-elégedettség mértéke, rendelkezésre állás minősége) mutatók is rendelkezésre állnak-e, illetve milyen mértékű anyagi ráfordítás szükséges. Egy adott célcsoport széles felmérése, diagnosztizálása történik, a fejlesztési fókuszok és az elvárások meghatározása a célcsoportokkal szemben. Ez a folyamat időben egy hosszabb időintervallumra vonatkozik, de ugyanakkor a határfoka lényegesen nagyobb, mint a moduláris képzésnek. A képzésnek van egy „On the job” – Fiók fejlesztés elnevezésű eleme, aminek jellemzője, hogy lehetőséget ad egy-egy csoport fejlesztésére, új munkatevékenységre való felkészítésére, üzleti eredményességének növelésére. A fejlesztést általában egy vagy két tréner/tanácsadó végzi.³⁶

4.6. Képzések megvalósítása a vállalaton belül

Az oktatási igazgatóság megszűnését követően az oktatási és képzési osztály átkerült a HR Kompetencia központba, ezért bizonyos adminisztratív feladatokat egy külsős céggel

³⁵HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

³⁶HR fejlesztési osztály anyaga: Erőforrás_szükséglet_terület.ppt

végeztetnek. Jellemző, hogy a belső szakmai jellegű képzéseket, szakmai fejlesztéseket belső oktatók, trénerok tartják, minden más tréninget, oktatást, szolgáltatást külső piacról, cégektől vásárolnak meg. Ennek legfőbb oka, hogy kevés erőforrással rendelkeznek és nincs elég számú belső oktatójuk, akik megfelelően el tudnák látni az összes képzéssel, tréninggel járó feladatot. Sokféle képzés, oktatás, tréning szükséges az igények lefedésére, amelyek az igényekhez igazodóan változhatnak is. A cégen belül folynak alap-, szakmai-, továbbképzések, készségfejlesztő-, csapatépítő tréningek, vezetői és egyéb képzések, melyek lehetnek költségmentesek, illetve költséggel járók, vidéki helyszínen megrendezettek, illetve munkahelyen szervezettek, a pár órától a több naposig. A képzések, tréningek végén a résztvevők minden esetben értékelik a képzés színvonalát, az oktató felkészültségét.³⁷

4.6.1. Szakmai jellegű képzés, integrált ÜKK (ügyfélkapcsolati képviselő) képzés

A munkakör betöltéséhez szükséges alapok elsajátítását biztosító képzések, melyek során az új belépő megismeri a vállalati kultúrát, felépítést és mindazt a szakmai alapismeretet, ami a későbbi munkájához elengedhetetlen. Az ükk képzés 33 napján a résztvevők megtanulják a Magyar Telekom által forgalmazott termékeket és szolgáltatásokat, a különböző informatikai folyamatok alkalmazását és használatát.³⁸ Ezek kifejezetten ügyfélszolgálati, értékesítési, bolthálózati, partnerhálózati munkakörök esetén kiemelkedően fontosak. Ezeket nevezik összefoglalóan alapképzéseknek, amelyen minden új munkatártnak részt kell venni, az elsajátított tudást pedig tesztek formájában kérdezik vissza. Ezek a képzések belső oktatók, trénerok előadásában valósulnak. A belépési és alapképzési oktatások minden esetben Budapesten, a vállalat oktatási központjában kerülnek megszervezésre és több héten át tartanak. A részvételi arány 100%-os, mivel a képzéseken való részvétel és sikeres vizsga letétele a munkába lépés alapfeltétele. A szakmai továbbképzésekre egy-egy új termék, szolgáltatás bevezetése előtt kerül sor. Az oktatások az értéknövelt szolgáltatások széles körét ölelik fel. Az ilyen jellegű képzések célja, a szolgáltatások működés közbeni bemutatása, illetve aktiválási eljárásainak ismertetése. Az oktatások gyakorlatorientáltak, így minden résztvevőnek lehetőséget biztosítanak, hogy a munkatársak kipróbálhassák az új termékeket, szolgáltatásokat, ezzel

³⁷ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

³⁸<http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?funcid=ugyfελkapcsolat&sub=1&PID=4b272a590fc2463f31562eccfa9dd6f1> [2012-03-31, 21:51]

tapasztalatot szerezhettek és értékesítésük újabb lendületet vegyen. Ezek közé a modulok közé tartoznak még a speciális szakmai információkat tartalmazó készségfejlesztő képzések is. (pl: a T-Home „shipment”). Ezen képzések részvételi aránya szintén 100%-os, szakmai információtartalmuk miatt kötelező jellegűek, mivel itt elsősorban a gyakorlati oktatás kerül előtérbe, ezáltal a visszacsatolás azonnali és későbbi mérési pont nem kerül beiktatásra.³⁹

4.6.2 Készségfejlesztési típusú programok

A cég szempontjából kiemelt jelentősége van az ügyfelekkel napi kapcsolatban álló ügyfélkapcsolati képviselők munkájának. Az ilyen jellegű képzések célja, hogy a munkájuk megkönnyítése érdekében megismerkedjenek azokkal az eszközökkel és módszerekkel, melyek biztosítják és elősegítik a magas színvonalú kiszolgálást. A képzésekre, oktatásokra igény esetén lehet jelentkezni, mind a témafelelősöknél, mind az oktatási ügyfélmenedzsereknél, vezetői jóváhagyással. Ezek az oktatások, képzések, tréningek vidéki helyszíneken, bentlakással kerülnek megrendezésre. A kis létszámú csoportbeosztás lehetőséget biztosít a tréner számára, hogy több játékos és készségfejlesztő eszköz használatával növelje a csoportdinamikát. A visszakérdezés nem tesztekkel, hanem videós helyzetgyakorlatok elemzésével történik. Az ilyen jellegű tréningek mindig felszabadult, vidám hangulatúak és egyben rekreációt is jelentenek a résztvevők számára.⁴⁰

4.6.3 Értékesítési, ügyfélkezelési készségfejlesztés

Ma, amikor egy sikeres értékesítőről beszélünk, akkor nem arra gondolunk, hogy egy, előre kiválasztott terméket, vagy egy ismert szolgáltatást kiválasztanak és megrendelnek, hanem sokkal inkább arról, hogy a kívánt termék értékesítése közben, az esetleges problémákat, kérdéseket megválaszolják, megoldják, mindezt úgy, hogy élményként jelenjen meg az ügyfél életében. Fontos, hogy az ügyfél bizalmasan fordulhat a szolgáltatójához, és érezze, hogy bármikor visszatérhet, és bármikor meg tudja védeni magát a vásárlását illetően. Ebben a döntésében segíti, és támogatja a kolléga, mert fontos megerősíteni az ügyfelet, hogy jó helyen jár. Ehhez szükséges a megfelelő termék,

³⁹ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

⁴⁰ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

szolgáltatás információ, a megfelelő kommunikáció, empátia és ügyfélismeret, elkötelezettség a célok felett.⁴¹

Ehhez a munkához fejlesztési lehetőséget ad különböző témájú tréningekkel a Magyar Telekom. Az egyik lehetőség, az ügyfélkezelési készségfejlesztés, melyre a vállalat bármely területéről érkező ügyfélkezelésben érintett munkatárs részt vehet. Ezek a tréningek az értékesítéshez kötődő készségek általános fejlesztésére irányulóan összeállított tréningek, mint pl.: az értékesítés módszertana, a professzionális értékesítés, a speciális értékesítési ismeretek, értékesítési alapismeretek egy konkrét folyamat mentén, hatékonyságnövelés egy konkrét folyamat mentén.⁴²

4.6.4 Együttműködést fejlesztő programok

Együttműködés sokféleképpen megvalósulhat, de a vállalt szempontjából a legfontosabb összekovácsolni a munkavállalók egyéni értékeit, egymás iránti toleranciáját. Sok esetben ezt az alapoktól kell elkezdni, több lépésből áll, először ember-ember közti kapcsolat, viszony kialakítása, tökéletesítése, ha ez már kialakult, akkor csapatoknál saját működés tökéletesítése, ez után pedig a társosztályokkal történő együttműködésre fejlesztés történik. A csapatépítő tréningek, és működésfejlesztő programok pedig különböző célcsoport számára speciálisan vannak kialakítva. Az első az újonnan alakult csoportoknak, a második a működési változást átélő csoportoknak, a harmadik az érett csoportoknak.⁴³

Az ilyen jellegű programok célja a csapatmunka hatékonyságának javítása, az esetleges konfliktusok feltárása és megoldásuk elősegítése, a csoport-összetartozás növelése, ami elősegíti azt, hogy a csoport tagjai a legmegfelelőbb mentális környezetben végezhesék munkájukat. Ilyen jellegű tréningeken minden évben egy alkalommal kötelező jelleggel részt kell vennie minden vezetőnek, dolgozónak. Ezek általában évente váltakoznak „indoor” és „outdoor” jellegüket tekintve. Ezek a programok olyan témaköröket járnak körbe, mint például az önismeret, a csoportszerepek, a megfelelő kommunikáció, a

⁴¹http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?funcid=kf_start&PID=327f699359311ebe3f0e4042d29d8f2f [2012.04.01, 15:46]

⁴²http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?funcid=kf_start&sub=2&PID=327f699359311ebe3f0e4042d29d8f2f [2012.04.021., 16:07]

⁴³<http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?modid=keszsegfejlesztes&funcid=egyuttmukodes&PID=327f699359311ebe3f0e4042d29d8f2f> [2012.04.01, 16:33]

<http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?funcid=egyuttmukodes&sub=1&PID=327f699359311ebe3f0e4042d29d8f2f> [2012.04.01. 16:34]

bizalom, a tervezés, a döntéshozatal, a stratégia, a kreativitás, a problémamegoldás, a versengés és az együttműködés. Többféle módszert alkalmaznak ezeken a programokon. Önismereti kérdőívek kitöltése, visszajelzés adása, a szerepek feltárása a csoporton belül, ami javítja a munkakapcsolatokat. Az együttes fizikai és szellemi erőfeszítéseket igénylő feladatok, gyakorlatok, az átélt élmények intenzívebbé teszik a csapaton belüli együttműködést. Ezen kívül nő a bizalom, a kommunikáció és a csapatszellem jelentősége a csapatban.⁴⁴

4.6.5 Vezetői képzések

A vezetői tréningek során a résztvevőket a vállalati hierarchiában elfoglalt helyük szerint, felsővezetői, középvezetői és közvetlen munkahelyi vezetői (supervisor, csoportvezetői) csoportokban képezik, fejlesztik. A tréningeken a hallgatók megismerik az egyes vezetési stílusokat, módszertani ismereteket szereznek és kipróbálják azok helyzet- és személyiségfüggő működését. Megtapasztalják a csoportdinamika sajátosságait és ismereteket kapnak a közös szervezeti célokért együtt dolgozó csapatléggör kialakításáról. Ezeken kívül megismerkedhetnek a modern vállalati működéshez szükséges módszerekkel és eszközt kapnak vezetői készségeik fejlesztéséhez. A képzésen való részvétel mindig az adott terület leterheltségének függvénye és előzetes egyeztetés alapján történik. A vezetői képzéseknek is több fajtája van, megtalálhatók itt is a kommunikációs-, a konfliktuskezelői-, a motivációs-, a rekreációs tréningek stb.⁴⁵

⁴⁴ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

⁴⁵ HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

5. A kutatási módszer céljának és kivitelezésének ismertetése

5.1. A kérdőív készítés célja, kérdések

Felmérésem célja a dolgozatom elején kitűzött hipotézis alátámasztása, illetve mérési számokkal, empirikus, módon való igazolása. Dolgozatom egyik fő irányvonala az, hogy megvizsgálom a Magyar Telekom Nyrt.-ot, mint multinacionális vállalatot, hogy humánstratégiája és célkitűzései mennyire ültetődnek át a gyakorlatba, mennyire szervezett és színvonalas oktatási formákat alkalmaznak, illetve mennyire hasznosítható a megszerzett tudás a mindennapokban, az ügyfelekkel való interakciók során.



A második irányvonal mentén azt vizsgálom, hogy az alapképzésen részt vett munkatársak milyen témáról szerettek volna hallani a képzés ideje alatt, ami esetleg kimaradt, és ha lehetséges lenne, a tapasztalataik alapján ők milyen képzést szerveznének ami még jobban segítené őket. Továbbá, hogy az ügyintézők szerint a kitűzött vállalati stratégia milyen mértékben jut el az ügyfelekhez a személyes ügyfélkezelés során, valamint, hogy a vállalatban belüli képzések nemtől, kortól függetlenül hasznosíthatóak-e a résztvevők szerint, illetve, hogy mennyire igényli egy ilyen multinacionális vállalatnál dolgozó személy, és maga a cég a folyamatos tanulást, képzést, továbbképzést, ismeretbővítést. Ezekre a kérdésekre a válaszokat az általam készített kérdőív elemzésével adom meg. Az alapképzés a vállalatban belüli oktatás, mely előfeltétele a munkába állásnak. Az alapképzés 2 hónapig tart, mely összefoglalja a lakossági T-Mobile és T-Home üzletág értékesítési, ügyfélszolgálati, műszaki és rendszerhasználatával kapcsolatos elméleti és gyakorlati tudást.

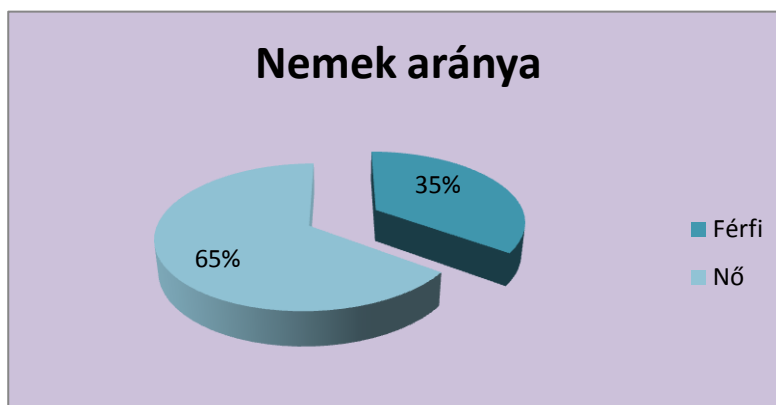
A kérdőív összesen 33 kérdést tartalmaz, melynek elején nominatív kérdések szerepelnek a kitöltőkkel kapcsolatban feleletválasztós formában, ezután eldöntendő típusú, nyitott szöveges, egyszeres- és többszörös válaszadás és válaszmátrix jellegű kérdések következnek, melyek a kitöltők eddigi tapasztalatait, hozzáállását és véleményét kutatják a cégen belüli képzésekkel kapcsolatban. A kérdőívet on-line töltötte ki a vállalatban belül dolgozó 100 alapképzésen részt vett ügyfélkapcsolati munkatárs, az ő válaszaik alapján következtetéseket vonok le a témával kapcsolatosan. Kérdéseim lényegében a cégen

belüli képzésekre, oktatókra és a résztvevők véleményére vonatkoznak. A vizsgálat szempontjából a legmegfelelőbb az alapképzés elemzése, mivel ezen a képzésen kivétel nélkül mindenkinek részt kell vennie munkába lépés előtt.

5.1.1. Célcsoport

On-line kérdőívet belső kommunikációs hálózat segítségével az ország minden részére el tudtam küldeni. Összesen 100 dolgozó küldte vissza kitöltve a kérdőíveket. Életkoruk 21-50 közötti, a nemek aránya és megoszlásának megjelenítése a későbbi kérdéseim miatt releváns, ezért ezeket az adatokat a következő diagramokkal is ábrázolom.

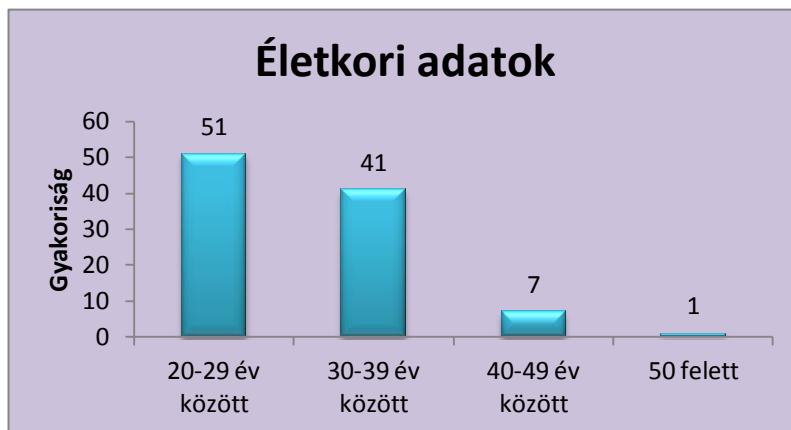
1. ábra: Nemek aránya



Forrás: Saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

Az 1. ábrán jól látható, hogy az általam vizsgált célcsoportban 65% a női munkatárs, életkort tekintve pedig (2. ábra) 20-29, és 30-39 év közöttiek állnak alkalmazásban. Ez azt jelenti, hogy a rugalmas munkaidő, a folyamatos tanulás, átképzés leginkább ebben a korosztályban hasznosítható a legnagyobb hatásfokkal a vállalat szerint, amit a felmérésem is alátámaszt. Amit kiemelkedően fontosnak tartottak a munkatársak a válaszok alapján, az a prezentációk színvonala, és az átadott ismeretek megszerzése. Itt megállapítható, hogy nagy igény van a 20-39 év közötti korosztályban az új ismeretek megszerzésére, tudásbővítésre és az ismeretek folyamatos aktualizálására (amit a Magyar Telekom is elvár) így ezen a ponton is egyezik a vállalat humán erőforrás stratégiai céljai, és a munkavállalók egyéni motivációja.

2. ábra: Életkori adatok

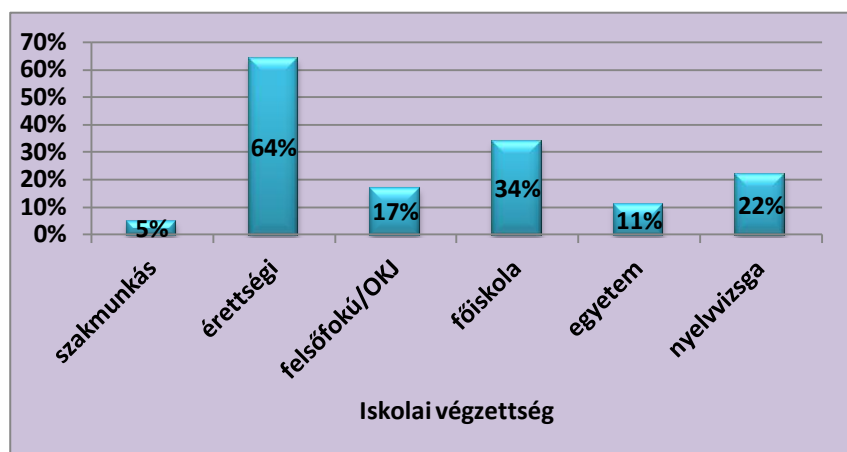


Forrás: Saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

5.1.2. Első irányvonal

A Magyar Telekom Nyrt. jelenlegi humánstratégiája középhosszú időintervallumra szól és a képzés, fejlesztés áll a középpontjában. A stratégia részeként minden munkatársának (a legalsóbbtól a legfelsőbb szintekig) biztosítja a képzésekhez, tanuláshoz, fejlődéshez való hozzáférést, akár egyéni, akár csoportos szinten. A válaszadók kivétel nélkül a cég jelenlegi alkalmazottai, beosztásukat tekintve ügyfélkapcsolati képviselők. Iskolai végzettségüket tekintve (3. ábra) a válaszadók 64%-a érettségivel, 34%-a főiskolával, 17%-a felsőfokú OKJ, 11%-a egyetemi végzettséggel rendelkezik és összesen 22%-uk valamilyen formában nyelvvizsga bizonyítvánnyal. A válaszadók több mint a fele még egy éve sem dolgozik a cégnél, ezért ők nagyon friss tapasztalatokkal rendelkeznek az alapképzéssel kapcsolatban. A válaszadók nagy része már valamilyen formában vett részt vállalati képzésen, vagy a Magyar Telekomon belül, vagy más cégek által, ami azt a tendenciát erősíti, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek alkalmazottaik megfelelő szakmai képzésére.

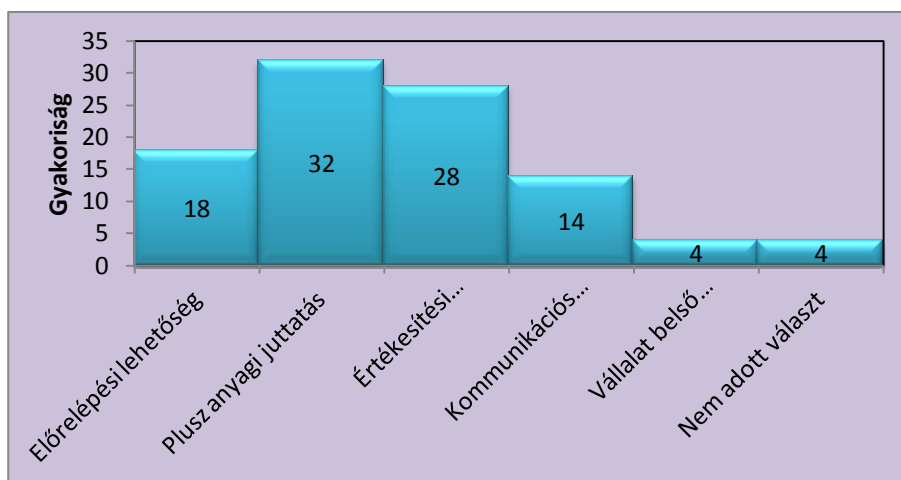
3. ábra: Iskolai végzettség megoszlása a Telekom dolgozóinál



Forrás: Saját kutatás 2012.- 03.17 on-line kérdőív

A kérdőívből öt fontos kérdést emeltem ki, és elemeztem. Ezek közül elsőként azt vizsgálom meg, hogy az emberek milyen egyéni célok miatt szeretnek részt venni vállalaton belüli képzéseken, azon túl, hogy bizonyos részei kötelező jellegűek és a munkába állás feltételeit képezik. Lényegében az egyéni motivációra voltam kíváncsi ebben a részben. A válaszadók döntő többségének motivációja anyagi alapokon nyugszik.(4. ábra), ez azt jelenti, hogy a tudásuk bővítése és a képzés által megszerzett tapasztalatok, szakmai gyakorlatok anyagi téren megtérülnek a későbbiek folyamán, így a cég ezzel ösztönzi a munkavállalóit a folyamatos fejlődésre, második helyen az értékesítési képességek szerepelnek, de ezt nem elkülöníthető a jövedelemben jelentkező emelkedéstől, hisz szorosan összefügg egymással. A vállalat belső szabályzatának megismerése kötelező elvárás, de ezt a válaszadók igen kevés résztvevője találja fontosnak.

4. ábra: A képzéssel kapcsolatos egyéni célok



Forrás: Saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

A második fontos kérdésben az látható, (5. ábra) hogy a munkavállalókat milyen kompetenciák fejlesztése segítené a tényleges munkakezdést követően. A legnagyobb arányban látható a gyakorlófelületek rendszerek kellő ismerete, amely a napi gyakorlatot hivatott bemutatni, megtanulni. Készség szintű használata elengedhetetlen, hisz a vállalatnak, aki nem kis szerepet tölt be a hazai telekommunikációs piacon, meglehetősen nagy ügyfél és adathalmazt kell a megfelelő törvényi előírásnak megfelelően kezelnie, ez pedig nagyon komoly strukturált, összehangolt, folytonos rendszerhasználatot és ismeretet követel meg az üzletekben dolgozó munkatársaktól, ügyfélszolgálati képviselőktől. A kommunikációs kompetencia kapcsán a képzést szervező intézmény előzetes tudást feltételez, ezért kevésbé tartják fontosnak a képzésen résztvevők. Az üzleti gyakorlatot, és az ügyfélkezelést is fontosnak tartják a napi interakciókban, amely a vállalat egyik legfontosabb célkitűzése, hogy felkészült naprakész, minőségi ügyfélkezelésben részesüljön minden Magyar Telekom előfizető. Ma már sokkal erőteljesebben jelenik meg a telekommunikációs piacon is a minőségi kiszolgálás, hisz több szolgáltató jelent meg, nem csak az ár, vagy a termék van kiemelt helyen, mert az ügyfelek is elvárják, ha már van lehetőségük válogatni, hogy megkülönböztetett figyelmet kapjanak. A vásárlás ezen a területen nem minden esetben létszükséglet, inkább, élményként jelenik meg az üzletekben. A következőkben látható (6. ábra), hogy mennyire volt összhangban a képzés a vállalatnál töltött gyakorlattal. Miután a

képzés végén sikeres vizsgát tett a tanuló, a továbbiakban egy gyakorlati képzés következik abban az üzletben, (on the job) ahol majd a munkavégzés is történni fog.

5. ábra: Kompetenciák fejlesztése



Forrás: saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

Ezt a gyakorlati képzést egy arra kijelölt mentor kolléga segítségével kezdik meg a munkavállalók. A megkérdezettek többsége szerint a képzés és a gyakorlati oktatás, megismerkedés a későbbiekben használt rendszerekkel, felületekkel teljes mértékben-összhangban volt, csupán a válaszadók 2%-a gondolja úgy, hogy nem volt összhangban a képzés két része. A következő kérdésnél mégis ellentmondásos válaszok születtek, mivel sokan úgy gondolják, hogy nem sajátítottak el minden ismeretet ahhoz, hogy egyedül, mentor nélkül is sikeresen elkezdhessék a munkát az ügyfélszolgálati munkakörben, ami bizonyos, hogy megnehezítette a munkába állást. A gyakorlati képzés üzletáganként egy-egy hét az üzletekben, amely az első részben a T-mobile, a második részben pedig a T-Home termékek értékesítésének gyakorlására, ügyfélkezelésére kialakított folyamat, amely arra hivatott, hogy bemutassa az üzlet mindennapi életét. A képzés gyakorlati részének minősítését elsőként egy feleletválasztós kérdés formájában tettem fel. Ebben az esetben a megkérdezettek 74%-a megfelelőnek találta a gyakorlati oktatást, elégedett volt vele, ezzel szemben csak 26%-uk válaszolta azt, hogy nem volt elégedett, nem tartotta megfelelőnek a gyakorlati képzést. Mivel várható volt, hogy a válaszadók inkább szubjektíven értékelik az ilyen kérdéseket és az igen válaszok felé húznak, ezért pár kérdéssel később más formában is feltettem számukra ugyanezt a kérdést. Ha két dolgot kell összehasonlítani és ok-okozati

összefüggést kell megállapítani kisebb a félrehúzás veszélye és objektívebb válaszok születnek.

6. ábra: A képzés gyakorlati része



Forrás: Saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

7. ábra: A képzés és a gyakorlat



Forrás: Saját kutatás, 2012.01.-03.17. on-line kérdőív

Ennek megfelelően tettem fel a kérdést, hogy a résztvevők ezt a gyakorlatot mennyire találták hasznosnak. A 7. ábra mutatja, hogy majdnem minden résztvevő úgy gondolja, a gyakorlati képzés a számára megfelelő volt, ez azt jelenti, hogy megkapták a megfelelő környezeti, informatikai, és mentori segítséget, hogy a kezdetekben egy kicsit jobban

átláthassák a rendszer működését, megismerhessék az ügyfelek napi szokásait, ennek megfelelően kialakíthassák a saját technikáikat, amellyel a kitűzött anyagi, szakmai és erkölcsi célokat elérhetik.

5.1.3. Második irányvonal

Kérdőívemben több leíró kérdést is feltettem, mivel úgy gondolom, hogy a válaszadók véleménye jobban tükröződik az ilyen típusú kérdések esetén, mint a válaszadós kérdések során. Ebben a részben leíró kérdésekre kapott válaszokat mutatom be, ahol a válaszadók saját véleményüket, gondolataikat fogalmazták meg. A tantermi képzésekkel kapcsolatban feltett kérdés szerint, amely a technikai feltételekre, a képzés terjedelmére, és az oktatók tudására, előadásmódjára kérdezett rá, szinte kivétel nélkül minden válaszadó elégedett volt, amely tisztán mutatja, hogy a vállalat a humán erőforrás stratégiában megfogalmazott partneri kiválasztással kapcsolatos elvárásai sikeresen megvalósultak. A válaszadók kifejehték milyen képzéseket indítanának, ha lenne rá lehetőségük. Itt megjelent az igény a személyiségfejlesztésre, a szituációs gyakorlatra, stressztűrő képesség javítására. Volt olyan, aki fontosnak tartja, hogy megértse a más látásmódú emberek kommunikációját, úgy látják a jó kommunikáción keresztül érhető el a leghatékonyabb ügyfélkezelés. Ebből többet tanulhatnak, használhatnak a napi munkában. Az értékesítési sikerélmény létrehozása is felvetődött, ami ugyancsak egyezik a vállalt ideológiájával. A válaszadók több témát is említettek, amelyek nem kerültek szóba a képzés alatt. Ilyen volt például a személyiségfejlesztés, személyes tapasztalatok kollégáktól, reklamációkezelés, konfliktuskezelés. Egységesítve a kifejtős kérdéseket, számos dolog volt, ami kimaradt a képzés során, de arra biztos alapot adott a résztvevőnek, hogy munkába állhasson. A munkakörnyezet minden nap alkalmat biztosít arra, hogy a munkafolyamatok alatt informális tanulás segítségével kiegészítésre kerüljenek a képzések kapcsán hiányként megfogalmazott gondolatok, elvárások.

5.1.4. Következtetések, megoldási javaslatok

Az első legszembetűnőbb adat a nemek és az életkor megjelenése az ügyfélkapcsolati képviselő képzésen, melyből kiderül, hogy a vállalat főként a fiatalabb korosztályt részesíti

előnyben, ezzel a korosztállyal próbálja meg hosszú távú céljait elérni. A nemek arányát tekintve a nők száma jóval magasabb, mint a férfiaké. Az iskolai végzettség tekintetében megállapítható, hogy a cég korábban foglalkoztatott alacsonyabb szintű végzettséggel rendelkező munkatársakat is, míg jelenleg a középfokú és a felsőfokú iskolai végzettség a preferált. A képzésekkel kapcsolatos egyéni célok meghatározásánál kiderült, hogy minimális a vállalat belső szabályainak megismerésére való törekvés, alapvetően a plusz anyagi juttatás és az értékesítési képességek fejlesztése jelenik, meg mint, egyéni cél, mivel ez a kettő eredményezi a jövedelem nagyságát. A kérdőívből tisztán kiderült, hogy az oktatás, az oktatási körülmények, a résztvevők, az oktatók, az informatikai háttér és maga az oktatás szervezése mindenki által elismert és jól működő, mégis a kifejtős és a feleletválasztós kérdésekre kapott válaszok ellentmondásosak. Az ellentmondás abban mutatkozik meg, hogy a munkakezdést követően sok olyan gyakorlati problémával találkoznak, amit az idő rövidsége miatt nem volt lehetőség mélyebben elsajátítani. Előfordulhatnak a napi munka során rendszerhibák, melyek egyediek és az adott helyzetben, szituációban minél rövidebb idő alatt kell megoldani, viszont ehhez elengedhetetlen a mindennapos rutin. A vállalat ezt a hiányosságot egyelőre az informális tanulóssal próbálja helyettesíteni kisebb-nagyobb sikerrel.

Megoldási javaslatom, hogy bár a piac a vállalatnak nem engedheti meg, hogy a munkavállaló hosszabb gyakorlati időt töltsön az iskolapadban a verseny miatt, ezért az ü.k.k.-nek nehezebb kihívásokkal kell szembenéznie. Erre megoldás mégis a hosszabb gyakorlati idő, illetve az elmélet és a gyakorlat egyenlő arányú elsajátítása lehetne, valamint a mindennapi munkában a mentorral való hosszabb idejű közreműködés, amely során a rendszer működése, ügyfelek kezelése egy gyakorlott munkatárs vezetésével valósul meg, egészen addig, amíg eltűnik a bizonytalanság, és helyébe lép a magabiztosság, és az automatikus feladatmegoldás. Másik fontos szempont, hogy véleményem szerint nagyobb hangsúlyt kellene fordítani a vállalaton belül a munkatársak összekovácsolására és csapatként való létezésének biztosítására, ennek legfontosabb eszköze a csapatépítés, ami csapatépítő tréningek formájában a legjellemzőbb. Ha a munkatársak elégedetten mennek be dolgozni a munkahelyükre, akkor a vállalat célkitűzései megfelelő módon juthatnak el az ügyfelekhez, ami a legfőbb célkitűzés. Az Általam javasolt egy olyan csapatépítő program, melynek résztvevői az adott régió összes munkatársa üzletenként. A csapatépítés két napos program, amely két részből állítottam

össze. Az első nap szakmai versenyek, tantermi jelleggel, amelyek a résztvevők készségfejlesztése, képességek javítása, egyfajta szakmai konferenciaként válik valóra. A szakmai versenyek résztvevői az üzletekből kialakult csoportokból állnak, (6/8 fős csoport) a csoportoknak közösen kell a feladatokat megoldani, a versenyt négy Tréner vezeti, értékeli. Jelen vannak továbbá az üzletek vezetői, megfigyelő szerepben. A szakmai verseny tartalmaz szituációs gyakorlatokat, például ügyfél kezelés bemutatása, ahogy a hétköznapiakban történik, továbbá egy olyan feladat, amelyben egy meghatározott szakmai fogalmat kell a résztvevő csapat kijelölt tagjának vagy elmutogatni, vagy lerajzolni, és a csapat többi tagjának ezt kitalálni. Ez után villámkérdések következnek friss műszaki, illetve szolgáltatásokra vonatkozó lexikális tudás felmérés kérdés-felelet formában. A résztvevő csapatok megadott idő alatt kapnak lehetőséget a válaszadásra, ha lejár az idő, akkor a többi csapat rabolhat, megkapja a lehetőséget, ha tudja a helyes választ. A másik szakmai jellegű feladat, pedig, csapatonként le kell tölteni egy új alkalmazást az internetről, aminek a segítségével meg kell találni az előre megadott koordináták alapján elrejtett eszközt, majd fényképet kell készíteni róla, és ezt el kell küldeni egy meghatározott e-mail címről, amit létre kell hozni a csapat nevével. Itt nyílik lehetőség a csapat együttes fejlesztésére, hisz az egymás segítése, a többirányú kommunikáció szükséges alapfeltétel a feladatok megoldásához. A második nap nem szakmai jellegű, kifejezetten játékos feladat következik. Maga a feladat olyan megoldást igényel, amelyhez nem elég a kiemelkedő egyéni teljesítmény, hanem ezek összessége hozza meg az eredményt. A feladat a következő: minden csoportnak be kell mutatni egy tíz perces jelenettel, egy átlagos hétköznapot az üzletből a csoport szemüvegén keresztül, ahogy ők látják. Ehhez felhasználhatnak minden eszközt kivétel nélkül, további feladat egy 3X3-as téglalap alakú fóliát kiterítünk, amelynek a lefelé néző oldalán van egy felirat(pl. csapatban az erő) a másik oldala fekete, és úgy kell kideríteni, hogy milyen felirat, van a hátoldalon, hogy a csapat tagjai közül senki nem léphet le a fóliáról. Itt minden egyes szereplő fontos lesz, jól megfigyelhetővé válnak a csoporton belüli szerepek, egyének elhelyezkedése, megjelennek a kompetenciák, készségek, és a közös gondolkodás. Mind az első, mind pedig a második nap a trénerok moderálnak, tehát segítenek a résztvevőknek következtetéseket levonni, tanulságokat, tapasztalatokat közösen feldolgozni, rávilágítani az esetleges javítandó területekre, megoldási javaslatokat adnak, segítenek beépíteni a mindennapi munkájukba a lehetséges jó irányokat, amelyeket követni kell ahhoz, hogy jól működjenek, mint csoport. A szupervíziós megbeszélés a csapat együttműködésén túl

elősegíti a csapattagok helyének és szerepének a személyiségéhez történő illesztését. Fontos megtalálni azokat a kapcsolódási pontokat (szabadidős tevékenységek) a csapatokon belül, amelyek mentén megszervezhető a további, akár csapatokon belüli, informális együttműködés fejlesztése (közös főzés, koncertek, karitatív tevékenységek vállalása). Karitatív tevékenység lehetne, hogy közeli falvakban, a közösségházakban segítséget nyújtanának az ott lakók számára a kollegák például internet használat, okos telefonok használata, továbbá műszaki, illetve szolgáltatásokkal kapcsolatos kérdések megválaszolása. Természetesen ez megtérül a vállalat szempontjából is, hisz az ott megjelent emberek egyben potenciális ügyfelek is a Magyar Telekom számára, és a csapat is tovább fejlődik.

6. Összegzés

Hipotéziseim alátámasztásához, bizonyításához dolgozatomban részletesen bemutatom a Magyar Telekom, mint piacvezető telekommunikációs nagyvállalat, belső képzéseit, struktúráit. Az első irányvonal bemutatásával nyilvánvalóvá vált, hogy bár az oktatás biztosítva van, az oktatás, az informatikai háttér, a gyakorló rendszerek felülete, az oktatás környezete, az oktatás felépítése, strukturáltsága kiemelkedően magas színvonalú, és bizonyíthatóan nagy ráfordítással megvalósított, a résztvevők még sem érzik elegendőnek a gyakorlati képzést, a biztos munkakezdéshez. Természetesen az alapképzés az új kollégának nem is adhat olyan biztonságot, egy ilyen átfogó, bonyolult rendszerismeretet, termékismeretet, és ügyfélkezelést igénylő munkához, mint aki már rendelkezik megfelelő üzletben eltöltött gyakorlattal. Viszont, ha az adott kérdést nem teszem fel egy kicsit másképp, ez lehet, hogy ki sem derült volna, mivel döntő többségben teljes mértékben elégedettek voltak a képzés és a gyakorlat arányával. A kimutatások által megállapítható, hogy a vállalat célkitűzései jók, és az is, hogy a hosszú távú együttműködés nagyon jó irányban halad, de ez nem 100%-osan jelenik meg a mindennapokban. Nem titok, hogy a vállalat profitorientált, és, hogy a piac tortájából nagyobb szeletet tudjon magáévá tenni, elengedhetetlen, a frontokon dolgozók menedzselése. A munkavállaló ezzel szemben nagyon sok esetben rövid távon tud gondolkodni, nagyon fontos számára az anyagi juttatás, nem arra koncentrálna, hogy a vállalat céljai megvalósuljanak, inkább az egyéni célokra koncentrálna, ezt viszont a jelen gazdasági helyzet idézi elő, ami nem a vállalat felelőssége, de a Magyar Telekom mindent megtesz, hogy kompenzálja, kárpótolja a munkavállalókat. A sok fiatal munkatárs képzése mindezek ellenére a későbbiekben a vállalatnak megtérül, és nagyon fontos számára, és nem véletlen, hogy a Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége által alapított „HR OSCAR” díjat a Magyar Telekom nyerte. Véleményem szerint nagyon jók a képzések, az oktatók, viszont sokkal több időt kellene fordítani az alapképzés gyakorlati részére, mert nem elég a gyakorlati, és a mentorral eltöltött idő. Olyan képzéseket terveznék, melyben azok a szituációs értékesítési gyakorlatok, és reklamációk jelennének meg, amelyek mindennaposak az üzletben, és ehhez külső szemlélőket vonnék be, akik nem, mint a vállalt alkalmazottjai, hanem mint ügyfél segíthetné, lehetne részese a folyamatnak. Továbbá minden hónapban kötelező jelleggel jelenne meg a csapatépítés, hisz az üzletekben dolgozók a nap legnagyobb részét együtt töltik, és nagyon fontos az együttműködés köztük.

Felhasznált szakirodalom:

A Westel 900 története, Belső kiadvány. Budapest, 1999.

Bakacsi Gyula-Antal Zsuzsanna: Vezetés szervezés, Budapest:Aula 1996

Benke Magdolna, Versenyképesség és vállalati képzés: Egy szakmai konferencia megszívlelendő tanulságai, folyóirat: Felnőttképzés, 1.1.2003

Csimáné Pozsegovics Beáta által szerkesztett ppt.

Deregán Gábor: A tudás nem ismer határokat: Élethosszig tartó tanulás egy világcégénél, Folyóirat: felnőttképzés, 2.4.2004

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

Dr. Roóz József: Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 2006.

GSM kézikönyv, Belső kiadvány. Budapest, 2005.

Henczi Lajos: Vállalati elvárások a szakképzésben, Folyóirat: Szakképzési szemle, 22.2.2006

HR kompetencia senior szakértővel készített interjú alapján, 2011.12.01., Budapest

<http://navigator.telekom.intra/tportal/navigator/home/main/index.php?funcid=ugyfelkapcsolat&sub=1&PID=4b272a590fc2463f31562eccfa9dd6f1>

http://www.hrportal.hu/download/hroscar_2010/HR_Oscar_csapat_Telekom_publikus.pdf

<http://www.oktatas.magyartelekom.hu/tportal/home/main/index.php>

<http://www.origo.hu/gazdasag/hirek/20101116-hr-oscar-dijat-nyert-a-magyar-telekom.html>

<http://www.t-mobile.hu/t-mobile/ceginfo/cegtortenet>

https://oktatas.magyartelekom.hu/media/home/main/view.php?PID=88feaa4af61c9a27df84f233c93e95a1&subject_ID=MARKET01&lesson_ID=1&chapter_ID=1&imp=3&t1=2&t2=3&t3=4&tab=1

Juhász Gábor, Dr. Kemény Gábor Szervezési, és vezetési alapismeretek útmutató, és fogalomtár, Pécsi tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Szociális Munka és Szociálpolitika Tanszék, 2007 Palatia nyomda, Győr

Krisztián Béla, a vállalatok és az andragógia A Magyar Tudományos Akadémia Pedagógiai Bizottságának gyűjteménye(kötetet szerkesztette Zrinszky László) Budapest: gondolat, cop.2009

Szabó Katalin - Kocsis Éva, Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban Oktatási minisztérium, Budapest: OM,2003

Köszönetnyilvánítás:

Dolgozatom megírásához szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek Walter Imola Ágnesnek, a Kaposvári Egyetem tanársegédjének, a folyamatos támogatásért, szakmai iránymutatásáért. Köszönetem fejezem ki továbbá a Magyar Telekom által számomra kijelölt Szakmai segítségért a Magyar Telekom HR kompetencia Senior szakértőjének Pulai Istvánné Gizinek a magas szintű szakmai segítségért, és, a személyes interjúért melyet vele készítettem. További köszönettel tartozom Navreczki Istvánnak a Kaposvári T-Pont üzletvezetőjének a segítségért, hogy lehetőséget adott a munkámat összehangolni a tanulással, és Tóth Klára Eszternek regionális értékesítési oktató munkatársnak a segítségért.

Köszönettel tartozom Családomnak, Édesanyámnak, testvéremnek Kornélnak, és Végh Petrának a folyamatos támogatásért, segítségükért.

Melléklet:

- On-line kérdőív
- Hozzájáruló nyilatkozat
- Titoktartási nyilatkozat
- Interjú

Interjú

Pulai Istvánné:

Nézzük, meg hogyan történik a humánerőforrás fejlesztése, hogy megy ez végig a humán stratégiától kezdve a véleménykérők értékeléséig, a partnerig, vertikálisan is a partnerkiválasztások hogyan történnek, milyen formában?

A magyar Telekomnak van egy humán stratégiája, amely hosszabb távú intervallumra szól. Most 2012-től 2015-ig szóló humán erőforrás stratégiáját megalkotta. Ebben a humán stratégiában meg vannak azok a fő pillére, amelyekre az elkövetkezendő időben fókuszálni akar. Ennek az egyik elem a képzésfejlesztés blokk, nyilván annak a humán stratégiának a képzési fejlesztési blokkjára akcióterveket készítünk, amiket az elkövetkezendő időkben meg fogunk valósítani. Gyakorlatilag ezek az akció tervek folyamatos értékelésre kerülnek, a visszacsatolás alapján lehet ezeket a megfelelő formában korrigálni. Melyik az a fő elem, amely meghatározó lehet az egész fejlesztési fókuszra, az megjelenik a humán stratégiában. A személyi jellegű ráfordítás ugyanolyan százalékban használja a magyar Telekom is, ugyanolyan százalékban költ, mint amennyit a nemzetközi trendek mutatnak. Most nem mondok százalékot, a humán stratégiában benne van. Ez egy olyan elköteleződés, amire a felső vezetés, az MT döntött, és mellette van, hogy ezt az összeget erre fogja fordítani. A következő fontos cél, hogy ezt az összeget a lehető legjobb formában használjuk fel, hogy ennek legyen meg a formái. A humán stratégia, mint olyan, az egy alap, ebben megjelennek, hogy mi az ami tulajdonképpen még befolyásolja, hogy hogyan használjuk fel a leghatékonyabban ezeket az összegeket. Ugye megvannak az üzleti célok, üzletáganként is megjelenik, alá van bontva, területenként is stb. Azon túl vannak ilyen befolyásoló tényezők, mint a ppr értékelések, az egyéni fejlesztési igények. Ez a teljesítmény értékelés performance potencial review amely évente megjelenik, a teljesítmény menedzsment kapcsán a magyar Telekom minden dolgozójára vonatkozóan megtörténnek ezek az értékelések, s az értékelés során az érintettel a vezetők közösen meghatározzák, hogy milyen irányban fogják a fejlesztését megcélózni, milyen irányban szeretne elmenni. Ebből a szintű vállalati ppr-ból bejövő sok kis egyéni igény, ebből a hr kompetencia központ, aki ezzel foglalkozik, ezeket összefoglaljuk, és ebből látjuk, hogy 2012-ben, vagy az adott évben milyen irányú képzéseket célszerű fejleszteni a magyar Telekomon keresztül. Az igények ilyen formában jelennek meg, és ezek után az év során nyilván úgy jelennek meg, hogy ez a tervezési időszak, ehhez van egy pénzügyi tervkészítés is. Miután ezt elfogadják, akkor meg van, hogy pl. május 14-én megjelenik a konkrét igény, ezek után mindig megnézik, hogy az ő pm ppr-jába, adott célban benne van-e, van-e még keret a pénzügyi megvalósításra. Ha van, akkor elmegy a fejlesztési folyamatba, hogy hogyan történik ez a fejlesztés.

Erről is hoztam egy prezentációs anyagot, lehet, hogy nem kell, de én odaadom neked az egészet. Nemrég csináltam.

Ugye amikor azt mondjuk, hogy most már egy fejlesztés igény jelenik meg, akkor azt mondjuk, hogy van szervezeti fejlesztési igény, vagy központi kezdeményezési képzési fejlesztésű igény. Vagy ha mondjuk, egy probléma jelenik meg, és azon problémára mi a kompetencia központban javaslatokat megoldásokat viszünk a szervezet felé. Utána, én azt mondom ez egy fekete doboz, amiben lezajlik ez az egész, ahol az igényeket fogadjuk, ajánlatot készítünk, kiválasztjuk a beszállító partnert. Utána ezt programozzuk, mert nyomon követhetőnek kell lenni egy oktatási információs rendszerben. Van egy szervezés, meghívót kell küldeni stb. Van egy megvalósítás, mert tényleg meg kell néznünk, és oktatnunk kell. Utána vagy egy bizonyos után követés, mert megnézzük az értékeléseket, megnézzük három hónap múlva egy tudásmérést, attól függ, hogy milyen típusú programról van szó. És ugye azt mondjuk, hogy itt a kimenet, a humán tőke, mely egy egy értéknövekedésként jelenik meg, és tulajdonképpen itt nagyon fontos, hogy ez az egész nyomon követhető legyen valamilyen szinten. Ebben a prezentációban én leírtam, hogy az igényfogadásnak egyáltalán mik lehetnek benne. Az igény megjelenése az oir-ban az oktatási információs rendszer, amiben nyilvántartjuk a valamennyi képzést, és ebből kerül át az száp-ba.

Bali Ferenc:

Ezek az igények hogyan kerülnek ide, a munkavállalóktól, hogyan gyűjtik össze legelőször?

Pulai Istvánné:

Teszem fel, most te neked a ppr-odban megjelent az igény, akkor a te vezetőd, vagy valaki, aki jelzi. Van egy ilyen úgynevezett egy kapus ügyfélmenedzseri rendszer és ott vannak nálunk a kompetencia központban, megvan minden üzletágnak az ügyfélmenedzsere. Akkor vagy ő neki e-mailben, vagy pedig ha van a szervezetekben olyan, aki az oktatási információkért oirhoz van, hozzáférési jogosultsága akkor ott van egy, hogy igény felvétel, ott bepötyögi minden félét, és automatikusan látjuk. Tehát az automatikusan bemegy, a rendszerbe akkor az már megy a maga útján módján. Valakinek egyszer el kell juttatni ezt az igényt ahhoz az oirba, az vagy úgy van, ha van jogosultságod, akkor te beírod, mondjuk, általában úgy van, hogy szervezetenként néhány embernek van. Vagy eljuttatjátok az oktatási ügyfélmenedzserhez, és akkor ő meg fogja írni. Utána ez már a fekete dobozban ez megy a

maga útján végig, amíg meg nem valósul, vagy amíg nem kerül törlésre, mert nincs rá szüksége. Ebben a formában működik. Ezt ide írom neked, hogy oktatási információs rendszer, és ez majd áttöltődik az száp-ba. Az száp-ban ugye benne van minden személyi jellegű adatunk, és bármikor lekövethető utólagosan is bármikor, hogy te milyen képzésen vettél részt. Ezt lekérdezheted a navigátoron keresztül is, ez az e-index ide fel is írom, majd ki is próbálhatod. Erre az oldalra majd menjél fel, ott látsz ilyeneket, hogy aktuális ajánlat, látod azt, hogy vannak publikus képzések programok, akkor bárki megnézheti, utána elkezdheti, a saját szervezetén belül kezdeményezheti, hogy ő jelentkezessen. Vannak olyan programok, amelyek ingyenesek, nincsen, költség vonzata akkor abban nem kell egyezkedni, maximum, azt, hogy te elmenjél, munkaidő alatt azt kell engedélyeztetned. Minden egyes más esetekben látod, hogy van ott egy prezentációs technikai képzés meg van, hirdetve mondjuk január 24-ére, akkor te elmehetsz esetleg a főnöködhez, ha a tm-edben benne volt, hogy én úgy szeretnék, beírtuk a tm-embe, hogy nekem egy ilyen képzés kellene, és én most láttam a navigátoron, hogy elmehetnék-e január 24-én, a főnököd azt mondja, hogy megnézzük van-e pénz még rá. Vagy most ne menjél, vagy akármí, de ha mehetsz, akkor elindul a rendszerben a folyamat. Beírják igénybe. A lényeg az, hogy azt egyszer beterveztük az még nem jelenti azt, hogy az egy végleges jóváhagyás. Az egy tervezés. A konkrét igény megjelenésekor indul el az egész gépezet akkor, ha tényleg megjelenik az igény. Hogyan jelenik meg az igény, ez egy témafelelőshöz át fog kerülni ez az igény, a témafelelős meg fogja nézni azt, az igényt, ha vannak kérdései, akkor azt meg fogja beszélni a megrendelővel. Lehet, hogy mindjárt ő olyan kérdéseket tesz fel neki, hogy pl. nem is az-az igény, hogy kommunikációs tréning kértetek nektek, hanem lehet, hogy éppen egy együttműködés szervezés vagy egy szervezetfejlesztési problémáról van szó, mert előfordul, nagyon sok esetben. Ezért is fontos, hogy a témafelelős az jól mérje fel, és jól pontosítson. Tudni illik, hogy a végső kimet, ha nem jó irányba ment el ez a pontosítás, akkor majd itt fog kiderülni, hogy nem érte el a célját, mert azt mondja ez nem ért semmit, nem ez kellett volna nekünk. És hát biztos találkoztál már ilyesmivel. Itt nagyon nagy felelősség az, hogy a témafelelős a mi kollegáink, azok jól lássák azt, hogy mi a pontos igény. Vagy ha elmegyünk, egy vezető azt mondja, én most ennek a csapatomnak szeretnék tartani, egy együttműködési fejlesztést. De akkor látjuk, hogy egész másról van szó a beszélgetésben, hogy mi a probléma, pontosan hova akarunk eljutni, pontosan mit akarsz fejleszteni a szervezetedben, mi a fő konfliktus a szervezetedben? Mi a fő probléma, ami belőled kiváltotta ezt? Ezekkel a kérdésekkel fel tudjuk térképezni, hogy biztos arra van szüksége, vagy ha nem nekünk felelősségünk, hogy mondjuk meg neki. Attól még a vezető, mivel nála van a büdzsé a pénztárca, ő mondhatja, hogy én akkor is ezt akarom kérni. Jó rendben mi megadjuk neki, de azt tudja ez nem azt a célt szolgálja, és az után követés során ez ki fog derülni.

Milyen veszélyek vannak, a nyomon követhetőség hiánya, mert nem kerül be, utólagos rögzítések szükségesek például. Akkor azt mondtuk a megvalósítási ajánlat átadása ez volt az igény fogadás, a második az ajánlatadás lépés. Ajánlat adás adatbázisból. Majd amikor fölmész ide a képzésre, akkor ott látod, hogy vannak ott olyan képzési programok, azokat

látod ott fõnt piros betûvel. Abba belemész, akkor ott látod, hogy hogyan szelektáltuk, milyen típusú képzések vannak, milyen témakörök vannak, stb. Akkor van jobb oldalt egy zöldessárga ikon, az egy keresõ betekintõ. Ott, például ha bemész, ott kompetenciánként látsz kategóriákat, hogy milyen kompetenciában akarsz fejleszteni, ha ráklikkelsz, akkor följön neked, hogy 99 találat. Ez a címe a tréningnek, két vagy háromnapos stb. Ezek irányok, irányárok is vannak, ott meg stb. Ez segít abban, hogy majd el tudjál igazodni. Van, amikor ha olyan konkrét igényrõl van szó, akkor mi már azonnal tudunk ajánlani az igényre, és azt mondjuk, hogy igen ezt a modult ez az ok. Amikor nem így mûködik, és ez a gyakoribb akkor ajánlatbekérés kezdeményezése. Ez a KTI ez ilyen szervezõ szervezet, ugye amikor az oktatási igazgatóság megszûnt, akkor került be ide az oktatási részleg ide a HR kompetencia központba, és ezért bizonyos adminisztratív feladatokat egy kft végzi el nekünk ez a KTI kft. De a lényeg a folyamat szempontjából, hogyha nincs nekünk az adatbázisban konkrétan olyan ajánlatunk, akkor mi minden esetben bekérünk legalább három pályázatot az adott témában. Kiírjuk, hogy milyen téma milyen célcsoport, a külsõ cégnek. Itt megjegyzem azt, amióta az oktatási igazgatóság megszûnt, azóta az a jellemzõ a magyar Telekomra, hogy a belsõ szakmai képzéseknél vannak belsõ oktatók is, és minden más tréninget és egyebet döntõ többségében külsõ cégektõl vásároljuk. Ehhez nincs erõforrásunk. Most van egy ilyen típusú igény, mikor költségcsökkentések vannak, hogy mi, akik tanítottunk is régebben, gyakran kérnek, bennünket tartunk csapatépítést, vagy készítsük fel a boltvezetõket, hogy õk képesek legyenek csapatépítésre, mert nincs pénzük rá. Vagy moderáljunk egy workshopot, de erre nekünk kevés kapacitásunk van. A szakmai fejlesztéseknél ezért vannak belsõ oktatók, most is néhány területen, egyéb tréningeket külsõ piacról vásároljuk meg. Ezért ha itt megjelenik egy kompetenciafejlesztés, vagy egy csapatépítés vagy bármi más, akkor mi az adott igényeknek megfelelõen mi pályázatot hirdetünk. Abból a beszállítói körrel, akit mi külön minõsítünk, vizsgálunk. Akkor õk beadják a pályázatot, mi szakmai szempontból megvizsgáljuk, utána visszamegyünk a megrendelõhöz, hogy nekünk ez az ajánlat érkezett árba, fejlesztésben ezt hoznák ki, stb. Mi megmondhatjuk nekik, hogy mi szakmai szempontból úgy gondoljuk, ez a legeredményesebb, mert arra fókuszál ami. De tulajdonképpen te döntesz, mint vezetõ, mert nálad van a bûdzsé. Akkor a vezetõ azt mondja, hogy ez alapján is tudok dönteni, vagy azt mondja, hívjuk be abból a háromból azt a kettõt még egy személyes meghallgatásra, vagy hívjuk be mind a hármat, mert annyira hasonló ajánlatokat adtak. Akkor még van egy személyes találkozó, és az alapján döntünk, hogy mi lesz, hogy kiválasztottuk ezt a beszállító partnert utána már megy a megrendelés, programozás, jelentkeztetés, meghívjuk, stb. Ekkor már a folyamat szerint mennek tovább. Ami fontos, hogy az ajánlat kérsnél nagyon pontosan meg kell határozni mire kérünk ajánlatot a partnerektõl. Itt nekünk vigyáznunk kell, amikor az ajánlatokat bekérjük, bizalmasan kell kezelnünk, nehogy valamelyik partnernek bizalmas információk kikerüljenek. Nagyon korrektül kell csinálnunk, hogy minden pályázónak ugyanolyan információkat kell átadni. Például korábban volt ilyen, hogy a pályázatkor egy csapatépítésnél a szervezet vezetõje megadta, hogy körülbelül ennyi pénz áll rendelkezésemre, és utána érkeztek be a pályázatok. Utána a keretösszeget kihasználták ezek a pályázatok. Nem adjuk meg, hogy mennyi áll rendelkezésünkre, csak a fókuszokat adjuk meg, hogy miket akarunk a

csapatépítésen, erre adjon ajánlatot. Így előfordulhat, hogy az egyik ad x-forintra, a másik meg három x-re ad, és tartalmakat utána össze tudunk hasonlítani.

A kiválasztásnál itt fontos egy vezetői elköteleződés beiskolázásnál, ha nincs meg, vagy egy utókövetési támogatás, akkor tulajdonképpen a hatékonyságból nagyon sokat veszíthet a képzés. Ezt nagyon jól tudjuk, ha megveszem én neked a legdrágább képzést én vagy a vezetőd, azt sem mondom hova mész el, miért mész el menj el erre a képzésre, de lehet, most éppen neked családi problémád van, vagy olyan hangulatba mész oda, hogy nem biztos, hogy készen leszel, arra, hogy ott mindent vegyél. Hiába kerül olyan sokba az a képzés, hiába van, ott a legjobb tréner te akkor sem fogod magadba szívni ezt a dolgot. Aztán hozol-e magaddal olyan módszert a képzésről, amelyet az értékesítésben nagyon jól megtanultad, magadévá teszed, és akarsz is alkalmazni a munkahelyeden, te visszajössz én meg az én módszereimet ismerem, és azt sem tudom mit tanultál ott elkezdesz te nekem ott valamit, akkor én nem foglak megerősíteni ebben mit hogyan csinálsz jól. Tehát nagyon fontos, hogy a vezetőd tudja hova küldött el téged, tudja, hogy miért küldött téged, és milyen típusú új fejlesztésekről fogsz hallani. Amikor te visszajössz, akkor erősítsen téged abban, hogy használd, alkalmazd. Fontos ezt vegye észre, látja az eredményeket, benned ez készség szinten ez meg fog jelenni. Különben meg egy-két hónapon belül el fogod felejtani, vagy még előbb is. Ha a hatékonyságot csak így mérés nélkül nézem, akkor is azt mondom, hogy a képzésnek hatékonysága milyen volt? Hát ebben az esetben egy nagy nulla. Pedig csak annyi kellett volna, hogy a vezető előtte is, meg utána is legyen benne, és adjon neked támogatást.

Programozás: ez kifejezetten a kti kft-nél van a programok rögzítése az oirba. Munkaszám megadása, azért, hogy visszakereshető legyen. Volt olyan, hogy valaki érdeklődött, hogy volt egy képzésen, amit elmondott, de kiderült nem is az volt a pontos megnevezése, az adminisztráció során valamit elnevezett. Ez a saját kollegáimnak szól, mivel ezt már korrigálni nem tudjuk. Ez kerül be az sap-ba, és ez jelenik meg neki mindig. Egy idő után azt mondja, hogy a „vasmacska” tanfolyamról kér igazolást, mert, ez neki kell, mint hivatalos dokumentum, és azt mondja, hogy pl: veszélyes szerszámok használata a címe ennek az oirba, meg az sap-ba, akkor kiderül, hogy nem tudok neki igazolást adni, mert az neki nem hasznos. Az input adatok nagyon fontosak, hogy jól kerüljenek rögzítésre. Nem megy, nem megfelelő szövegezésű a meghívó, és nincs értékelő, nincs rögzítve az oktató cég neve. Ez is nagyon fontos, mert automatikusan megy az értékelés.

Bali Ferenc:

Szerencsére én is vettem részt ilyen képzésen, utókövetésen, és tényleg így mennek ezek a folyamatok.

Pulai Istvánné:

Most itt vagyunk a szervezési fázisban, egyének jelentkeztetése, jóváhagyása, meghívása szervezeteknél van, utána ha valakit jóváhagytak akkor megy a meghívó, lemondások kezelése, helyette más, vagy ki kell fizetni, belső elszámolás van itt a rendszerben. Veszélyek, nincs jelentkeztes, nem megy a meghívó, pl: programozták a programot, de senki sem jelentkezeti az embereket nincs mit küldeni, ugye a rendszer ugye utána már nem foglalkozunk vele, mert témafelelős vagyok, nem rám tartozik, hogy a meghívó vagy sem. Amikor a folyamat elindul, mindenkinek meg van a felelőssége. Késve megy az értékelő. Igen megtörtént egy reklamáció pl: a tréning után egy hónappal ment ki az értékelés, jelentkezett nálam valaki, hogy most egy hónap múlva jött az értékelés. Akkor megnéztem, mi történt. Az történt, hogy a meghívó nem is ment ki, vagy másként ment kivagy nem jeleneztették a menedzserek

Bali Ferenc:

De ő részt vett a képzésen mégis?

Pulai Istvánné:

Részt vett, mert valahonnan elküldték neki, csoportosan, vagy e-mailben kapta, pl: a vezető egy közös e-mailben küldte a levelet, és utólag rögzítették a neveket, mikor ez megtörténik, automatikusan másnap megy ki az értékelő. Amikor befejeződik, a tréning ez úgy van beállítva, hogy automatikusan megy ki az értékelő.

Lemondások számlázási reklamáció, hisz akkor is kiszámlázzuk, ha nem mondta le senki sem. Akkor jön a megvalósítás tréner, és programlátogatás és van az utókövetés. Az utókövetés vannak kitérő, kialakított rendszerek képzések hatékonyságának rendszere, erről készítettem anyagot. Vannak az úgynevezett hallgatói vélemények, mai minden programnál most már megvan. Általánosságban elektronikusan. ha számítógépes teremben oktatunk, akkor felírjuk a táblára, ha meg nem, akkor másnap automatikusan meg fogod kapni az értékelőt. Papír alapon is ki tölthetjük, ha valami miatt úgy akarja az oktató a helyszínen. Minden képzésre kitöltet ilyet. Riasztások kezelése. Nekünk meg van, hogy egy bizonyos értékelés alapján a téma felelős egy riasztást kap, hogy nem érte el a megfelelő szintet ez az egész, nézze, meg

mi okozza. Ilyenkor megnézi az értékelőket, megnézi milyen szöveges dolgok voltak benne, milyen számszaki értékek voltak, felhívja a vezetőt, felhívja, a tréner kicsit nyomoz utána, ha nagyon rossz az érték, nyilvánvalóan nem akarjuk a jövőben foglalkoztatni. Olyan is előfordult, hogy riasztást kapott a kollega, de megnézte az eredményeket, jó eredmények voltak, csak egyetlen embernél volt csupa egyes és negatív szövegezés pedig semmi sem volt. Jelezve lett ez a vezetőnek, aki kiküldött egy levelet, hogy valaki jelezze már, hogy mi okozhatta, hogy ilyen rossz értékelés lett. Ekkor egy vidéki kolléga felhívott minket, és kiderült, hogy rosszul töltötte ki az értékelőt, jókat akart írni. ráadásul nem volt szöveges értékelő nem volt. Ezzel foglalkozni kell. Utólagos értékelés, bizonyos témáknál azt mondjuk, hogy meghatározott idő után megnézzük a beépülést, hogy van-e valamilyen változás a működésében. Ennek vannak különböző formái, hogy milyen formában lehet megcsinálni az utólagos mérést. Ezen túl van ilyen, ha navigátoron, hogy mondj véleményt, a képzésnél. Ezt akkor fejlesztettük ki, és nem akartuk kitörölni, mikor még nem kezdtünk el foglalkozni a hatékonyság méréssel. Itt van két felület, és azért hagytuk meg, mert ha valakit nem kérdeztünk meg, akkor is legyen lehetősége véleményt alkotni. Korábban ezt célzottan használtuk fel. A fejlesztési folyamattal kapcsolatban annyit, hogy korábban az volt a jellemző, hogy általában ha valamilyen készségfejlesztésről beszélünk, akkor moduláris képzések voltak a korábbi időszakban. Az asszertivitás, a kommunikációt, az értékesítést, ezeket kompetenciáinként lehet fejleszteni két-három napos tréningekkel. Ma viszont azt mondjuk, hogy a folyamati típusú fejlesztést preferáljuk, mert sokkal hatékonyabban lehet ezeket alkalmazni, és sokkal hatékonyabb a későbbiekben a mindennapi működésbe. Ezért az jellemzőbb inkább hogy adott célcsoportnak egy folyamati típusú fejlesztéséről beszélünk. Felmérjük, hogy milyen szinten vannak, milyen elvárások vannak velük szemben, milyen fejlesztési fókuszokat kell meghatározni, mi az a gap ami a kettő közti különbség, a fejlesztési fókusz milyen ütemben, milyen módszerrel, eszközzel lehet megvalósítani, általában ma már ezekkel dolgozunk elsősorban. Időben ez hosszabb időintervallumra vonatkozik, de ugyanakkor a hatásfoka lényegesen nagyobb, mint amikor elszaladunk, két napos tréningre ott meghallgatod, kicsit gyakorlod, és egy másik környezetben vagy. Ennek a folyamati típusú fejlesztésnek még vannak olyan elemei is, az úgynevezett „on-the job” típusú fejlesztések megjelennek, amikor is munkakörnyezetben próbáljuk őket támogatni. Ebben regionális oktatók, támogatók segítenek. Illetve ma már működik a coaching mint olyan a vállalatban belül. De ma már nem csak úgy van, mint egy fejlesztési eszköz, elsősorban a vezetőknek szól. A vezetőhöz van egy külső coach hozzárendelve, aki nyomon követi, visszacsatolást ad konzultál, nézik a működéseket, . Ma már ez olyan formában jelenik meg, hogy a csoportos coaching is létezik már, együttműködők esetében. Van ma már egy olyan verzió is, hogy a vezetőket felkészítjük, hogy képesek legyenek, az alattuk dolgozókat coacholni. Ez nem költségkímélő módszer, nem olcsó, de fontos megpróbáljuk azt, hogy a vezető is képes legyen az alatta dolgozók fejlesztésére. Vannak a szakmai jellegű képzések, amelyek arra vonatkoznak, hogy a munkakör betöltéséhez szükséges ügyfélszolgálat, értékesítés, bolthálózat stb, nagyon jól tudjuk, amíg az alap képzésen nem vett részt vizsgák vannak, mérések vannak, amíg ott nem tudott teljesíteni addig nincs értelme beültetni az adott munkakörbe, nem fog tudni kiszolgálni. Szakmai továbbképzések, van egy új termék, szolgáltatás, vannak a készségfejlesztési típusú programok, együttműködés fejlesztés, amely

maga a csapatépítés. van olyan blokk, amely kifejezetten a vezetőkkel foglalkozik, különböző szinteken, különbözős formában fejlesztjük. Más kell az alsóbb vezetőknek, más kell a középvezetőknek, más kell az operatív vezetőknek, ezért ilyen formában megkülönböztetjük a képzéseket. Arról beszéltünk, hogy külső belső erőforrásban milyen formában valósítjuk meg, ugye itt kifejezetten a szakmai jellegűek vannak a belsőben, minden mást kívülről vásárolunk meg. A képzés hatékonyságméréséről még egy pár gondolatot fogok neked mondani. Vannak a kötelező jellegű képzések, amelyek a z információbiztonság, tűzvédelem, munkavédelem, ezek e-learning formájában történnek. A másik az úgynevezett iránytűprogram, ami minden új belépő esetében kiküldésre kerül. Ez egy napos program ennek a helyszíne itt van Budapesten. Ezt jövőre át akarjuk alakítani, hogy mindenki megkapja pan-drive-on az anyagot, vagy a navigátoron is megtalálhatók ezek az anyagok. Ennek az a lényege, hogy különböző szakterületeknek a képviselői bemutatják a stratégiát, a HR-t, szakmai jellegű információkat adnak át, kicsit megérzi az új belépő, hogy milyen miliőbe került, milyen lesz a vállalati környezet számára. Ez után elindul a munkaköréhez szükséges szakmai képzés különböző készségfejlesztések, után már a verkli szerint a TM és a szakmai célok alapján képzések megjelennek ennek a formájában. Vannak a tantermi képzések, távoktatások e-learningek, gyakorlatilag a Magyar Telekom nagyon régóta alkalmazza ezeket az eszközöket. A tantermi oktatások elsősorban itt Budapesten van, ami a Telekom épülete is, ott a külsős cégek tulajdonképpen szolgáltatnak. Itt oktathatnak belső oktatóink is, ugyanakkor vásárolunk is szakmai képzést a beszállító kft-től. Nincs annyi oktatója a Magyar Telekomnak, hogy minden igényt kielégítsen, amit nem lehet belsőben kielégíteni, azt külsőben megvásároljuk, de ugyanazokon az eszközökön oktatnak, amelyek mi is.

Bali Ferenc:

Beszállító partnerekről mit lehet tudni, hogyan történik a kiválasztás?

Pulai Istvánné:

A beszállító partnerekről adatbázis van, mi ezeket minősítjük. Fontos, hogy frissítsük a módszereket, a beszállítókat, legyenek új módszerek, a régi jól beváltakon túl. Ezért ha jelentkeznek nálunk, vagy mi találunk olyan potenciális partnert, havonta kijelölünk egy meghallgatási napot, témafelelőseink ott vannak, és itt egy órát ajánlunk ki ezeknek a potenciális partnereknek. Előtte küldhetnek anyagot, és ezeket mi témafelelősök megnézzük, kérdéseket teszünk fel nekik miben más, miben új, és miért őket válasszuk. Ez alapján áll össze az előzetes értékelés, hogy ezt a potenciális beszállítót érdemes lenne kipróbálni majd valamikor, és fontos meghatározni, hogy milyen területen lehet majd alkalmazni. Nem mindegy, hogy egy vezetőnek, vagy egy call centeres dolgozónak keresünk, választunk

beszállítókat, hisz mindkettő egész más módszerrel dolgozik. A meghallgatás után, van lehetőség egy úgynevezett demo program keretében rövidített formában bemutatni nekünk ezt a módszert, ezt az eszközt. Ezen a demo programok általában mi HR-s témafelelősök, illetve üzleti területekről hívunk meg olyan vezetőket, akiknek mi úgy gondoljuk, hogy hasznos lenne a területén ez a módszer, fejlesztési eszköz. A demo program keretében megtörténik ez a bemutatás, ott minden résztvevőt értékelünk, ezt követően hozzuk meg a minősítését az adatbázisba, hogy a továbbiakban behívjuk-e őket pályázatra. És a későbbiekben megjelenik az igény konzerv anyagot adunk neki, akkor ezek közül is válogatunk, meghívjuk és pályáztatjuk. Nagyon fontos, ha három-négy pályázat van, akkor egy legyen új, hogy kipróbáljuk, hogy ő mit hoz be, mi a kínálata. Ez után mi minősítjük az első produktumát, elmegyünk tréninget látogatni és ez alapján minősítjük. A partnereinknek visszacsatolást adunk, amikor elkészül a hallgatói véleménykérőnek az összesítése, ez is egy automatikus rendszer. Visszaadjuk neki, hogy milyen értékelési eredményt kapott. Ezen túl van nekünk egy éves, általában februárban megtartott találkozó a partnereknek (partnertalálkozó), általában 1000, 120 fő jelenik meg. ezen a partnertalálkozón mi értékeljük az előző évet, úgy, hogy nem emelünk ki egyetlen partnert sem, mert a versenyhelyzetből adódóan semmi információt nem adunk ki, de ha általánosságban tapasztalunk valamit, akkor ezt elmondjuk a beszállítóknak akár pozitív, akár negatív. Például két évvel ezelőtt azt tapasztaltuk, hogy elkényelmesedtek a beszállítók. Annak idején nagyon sok állami pályáztatásra volt lehetőség a vállalkozásoknak, és ők ezeket a jó kis konzerv anyagaikat eladták ilyen pályázatoknak, és mi mindig innovatív új programokat vártunk tőlük, amivel, sokkal több a munka. Mi várjuk azokat a partnereket, akik hajlandóak új módszerek bemutatására. a partnereknek ezeken a találkozókön elmondjuk milyen fő fókuszok lesznek a következő évben, hogy amikor ők a pályázatokat elkészítik, mik azok a fő fókuszok kompetenciák, milyen versenykihívások lesznek az adott évben, ezeket az információkat átadjuk nekik.

Bali Ferenc:

Mediácót mint eszközt alkalmaz a Magyar Telekom?

Pulai Istvánné:

Mediációt mint eszközt még nem alkalmaz a Telekom, de demo program kapcsán már többször behoztuk, és még be is fogjuk hozni barátkozni ezzel a szervezetek vezetői, és jó tapasztalataik is voltak. Képzés hatékonyságáról hoztam anyagot, ezt megnézed. (csatolás az anyagban ppt)

Milyen szereplők szükségesek a hatékonyság mérésére, nem egyszerű nem könnyű, mert nem elég, hogy én akarom itt a HR kompetencia központba, ha a megrendelő szervezet nem akarja, mert neki is bele kell investálnia, akkor tulajdonképpen nem tudok olyan hatékonyságot mérni minden területen. Javasolt fejlesztési lépések (anyag, igényfelmérés ppt)Itt látható. Milyen eszköze kell, hogy megjelenjenek a hatékonyság mérésnek? Itt feltüntettem azt, hogy a mérést befolyásoló tényezők, amikről már beszéltem, beiskolázás, meghívó stb, milyen aktivitás befolyásolja. A továbbiakban magadnak is meg tudod nézni a ppr értékelésedet a reflexen. Ennyit hoztam most neked, ha bármi kérdés van, jelezd nekem.