

HR-megoldások

A fejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó
kiegészítő szolgáltatások

KPMG TANÁCSADÓ KFT.



Tartalomjegyzék

	oldal
Vezetőkeresés és -kiválasztás	2
Szervezetfejlesztési szolgáltatások – szervezeti harmonizáció	3
Menedzsment audit (belső vizsgálat)	3
Összehasonlító elemzések – HR-benchmarking szolgáltatás	4
Tehetségmenedzsment	5
360°-os teljesítményértékelés	5
Outplacement – humán erőforrásigény-változások	6





Vezetőkeresés és -kiválasztás

Minden szervezet számára létfontosságú, hogy magasan képzett és motivált munkaerő álljon a rendelkezésére. Nem könnyű azonban megtalálni azokat a hozzáértő munkatársakat, akik rendelkeznek a kívánt képességekkel, tapasztalatokkal és egyben szervesen tudnak illeszkedni a vállalati kultúrába is.

Miért érdemes alkalmazni?

- Szakértők bevonása a keresésbe és kiválasztásba időt takarít meg, csökkenti a folyamat kockázatait, és várhatóan jobb eredményhez vezet.
- Magasabb szintű pozíciók (többnyire felső- illetve középvezetői funkciók) betöltése során nemcsak a kiválasztás nehézsége és időigénye, hanem az esetleges téves kiválasztás költsége és veszélye is indokolhatja szolgáltatásunk igénybevételét.
- A módszer a piac legmegfelelőbb szakembereinek legnagyobb valószínűséggel történő megtalálását eredményezi.
- Teljes diszkréció mellett történhet a keresés.
- A munkaköri profilban meghatározott speciális elvárások nem jelentenek problémát a megfelelő jelölt megtalálásában.
- Fontos szempont részletesen tájékozódni a jelölt releváns szakmai háttéréről, iparági tapasztalatairól, idegennyelvtudásáról, vezetői képességeiről és személyiségjegyeiről.
- A módszer a fentiek komplex, objektív és összehasonlító elemzését eredményezi.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. Felméri és elemzi a követelményeket.
2. Kialakítja a munkaköri specifikációt és pályázói profilt.
3. Lebonyolítja a keresést.
Ezen belül:
 - direkt megkeresést alkalmaz, melynek kiegészítéseképpen szelektál adatbázisából is;
 - hirdetéses kereséssel célozza meg a megfelelő célcsoportot, melynek eredményét szintén kibővíti adatbázisában található önéletrajzokkal.
4. Elvégzi a kiválasztást.
5. Lezárja a megbízást.
6. Felsővezetői keresések esetén hat, középvezetői illetve szakértői szintű pozíciók betöltése esetén három hónap garanciát nyújt.

Szervezetfejlesztési szolgáltatások – szervezeti harmonizáció

Egy szervezet létszámának növekedése, a projektek megsokszorozódása kívánatosá teszi a szervezeti struktúra megújítását, másfajta szemléletmód és projekt kezelés kialakulását.

Ez öngerjesztő folyamat, a vállalat struktúrájától függ, hogy egyedül, vagy külső szakértői csapattal teszi meg az első lépéseket.

Miért érdemes alkalmazni?

- Mert ami erőforráshiánynak tűnhet, előfordul, hogy egyes folyamatok átstrukturálásának kérdése.
- Mert ami a hatékonyság hiányát jelzi, lehet, hogy kommunikációs rés. Ilyenkor hasznos egy külső, független vélemény, amely közelebb hozza a vezetőséget a munkatársakhoz, és segít megtalálni a közös irányt a közös célok eléréséhez.
- Mert egy vállalat nem lehet mindig biztos abban, hogy a megfelelő információ eljut-e a megfelelő helyre, illetve a szükséges információ visszajut-e oda, ahonnan elindult.
- Mert lehet, hogy a döntési hatáskörök túlszabályozottak, vagy éppen a rájuk vonatkozó szabályok elavultak.
- Indokolt lehet a módszer alkalmazása, ha egy feladattal több helyen foglalkoznak, és van olyan feladat, aminek nincs gazdája.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. Átvizsgálja a folyamatokat, megfogalmazza és rögzíti a kritikus pontokat.
2. Workshopok segítségével megnézi a szervezeti kommunikáció irányát, folyamatát.
3. Felfrissíti, aktualizálja, a megváltozott szervezeti struktúrához alakítja a Szervezeti és Működési Szabályzatot, a Munkaköri leírásokat.
4. Utánkövetéssel ellenőrzi a változás eredményességét.

Menedzsment audit (belső vizsgálat)

E szisztematikus elemző és értékelő folyamat segítségével, strukturált interjúk során vagy kérdőíves felmérések alkalmazásával a vállalat helyzetfelmérést kap kézhez legfontosabb erőforrása, kulcspozícióban lévő munkatársai kompetenciáiról, vezetői készségeiről, erősségeiről, fejlődési potenciáljairól és kockázatairól. Az alkalmazás iránti igény jellemző esetei: stratégiai változások, vállalategyesítések- és felvásárlások, átszervezések, utánpótlás tervezése.

Miért érdemes alkalmazni?

- Tárgyilagos és megbízható képet ad a vállalatok legfontosabb erőforrásáról, a felsővezetői csapatról.
- Eredménye összevethető az adott munkakör sikeres betöltéséhez szükséges elvárásokkal.
- Képes precízen feltárni a szervezetben rejlő tartalékokat, a csapaton belüli kihasználatlan erőforrásokat, rámutat a fejlesztendő területekre, jelzi mely készségek vannak túlsúlyban, hol vannak hiányok.
- Megalapozza a szervezet stratégiai céljaihoz igazodó egyéni képzési, karrier -, illetve utódlási tervek kialakítását.
- Méri a szervezeti, illetve a vezetési kultúrát, ami szervezeti benchmarkként működhet.
- Alkalmazásával jelentősen mérsékelhetőek a változásokkal kapcsolatos kockázatok, ugyanakkor nagyobb eséllyel biztosítható az eredményesség.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. A felmérés céljának ismeretében meghatározza a felmélendő személyes és üzleti kompetenciák körét, eredmény- és sikerkritériumait.
2. A szervezeti igények, stratégiai célok, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások megértése és átlátása által optimálisan illeszkedő, objektív felmérési módszert dolgoz ki.
3. Egyéni vagy csoportos értékelést végez a kompetenciakör alapján.
4. Meghatározza az időkeretet valamint a kommunikációs tervet.
5. Az egyéni elemzések mellett a vállalati kultúrát bemutató és ismertető összefoglaló riportot készít, amelyben rámutat az optimális szervezeti működéshez szükséges fejlesztendő területekre.
6. Visszajelzést ad az értékelteknek.
7. A megbízóval közösen értékeli a megbízás kitézett céljainak elérését.



Összehasonlító elemzések – HR-benchmarking szolgáltatás

Számos olyan helyzet adódhat egy cég életében, amikor érdemes lehet felülvizsgálni a vállalat juttatási rendszerét a piaci helyzet tükrében.

Miért érdemes alkalmazni?

- Strukturált, összehasonlítható, informatív adatok nyerhetőek, melyek értelmezése által a vállalat összehasonlíthatja saját juttatási rendszerét a releváns piaci környezetben, és lehetőséget kap az esetleges módosításra, igazításra, amennyiben azt indokoltnak és szükségesnek látja.
- Szükség lehet ilyen elemzés készítésére, amennyiben a versenytársak a vártnál jobban megerősítették pozícióikat, illetve a visszajelzések alapján a vállalat nem elég népszerű, versenyképessége nem a vártnak megfelelően alakul a munkatársak és a jövőbeni munkatársak körében.
- A juttatások köre néha áttekintésre szorulhat.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. A KPMG vállalja, hogy kiterjedt piaci ismereteit felhasználva, meghatározott szempontok szerint piackutatást végez:
 - a megjelölt iparágakban,
 - az adott vezetői vagy alkalmazotti szinteken,
 - a megfelelő kritériumok alapján.
2. Az összesített adatokat táblázatos, illetve hozzá tartozó szöveges értékelés formájában megküldi az érintett feleknek.

Tehetségmenedzsment



Minden szervezet érdeke tehetséges munkatársakat alkalmazni, akik hosszú távon biztosítják a vállalat versenyképességét. Ez két módon érhető el: a megfelelő munkaerő kiválasztásával, illetve a már meglévő kollégák motiválásával, ösztönzésével. A tehetség meghatározásának alapjául szervezetenként eltérő szempontok szolgálhatnak: az egyéni képességek, a szorgalom, vagy a vállalat számára fontos kompetenciák is fontos kritériumok lehetnek.

Miért érdemes alkalmazni?

- Értékes tudásbázisra épít és lojálisabb tesz, ezzel csökkenhet a fluktuáció a vállalat számára értékesebb kollégák körében.
- Költséghatékonyabb egy régi kollégát megtartani, mint egy új tehetséget felkutatni, ugyanakkor a piaci kihívások alkalmanként indokolhatják szakemberek kívülről történő felvételét is.
- **Belső tehetségek megtartása:** egy szervezet számára értéket jelent a vállalatspecifikus tudás felhalmozása, a szakmailag kiemelkedő kollégák ismereteinek bővítése. Mindehhez elengedhetetlen a vezetők aktív szerepvállalása a tehetséggondozásban.
- **Külső tehetségek kiválasztása:** már a kiválasztás folyamán érdemes alapos szűrést alkalmazni, hogy a vállalat számára legértékesebb munkatársak kapjanak lehetőséget képességeik bizonyítására.
- Külső szakértő bevonásával elkerülhetőek az érdekkonfliktusok, megelőzhető a motivációvesztésből adódó teljesítménycsökkenés és fokozható a program hitelessége.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. Mind a külső, mind a belső tehetségek felkutatásában segítséget nyújt, a szervezet igényeihez mérten.

2. Megvizsgálja a vállalat kompetenciamodelljeit; ha nincsenek, segít azokat kialakítani.
3. Megvizsgálja és megfogalmazza a sikeresség szempontjait.
4. Meghatározza azokat a kommunikációs csatornákat, amelyekeken keresztül informálni lehet a munkatársakat a rendszerről és annak céljáról.
5. Intelligencia- és személyiségteszttel, kompetencia alapú interjúval vagy értékelő központtal, illetve ezek kombinációival felméri a munkatársakat.
6. Elemzi a korábbi teljesítményértékelés, vezetői és HR-szakértői visszajelzések, dolgozói vélemények, szakmai programok eredményeit.
7. Fejlesztési programot alakít ki a tehetségek számára, amely tartalmazza az egyéni jövőképek építését és biztosítja a folyamatos visszacsatolást.
8. A megbízóval közösen értékeli az eredményeket.

360°-os teljesítményértékelés

Az értékelt személy teljes környezetének véleményén alapuló visszajelzés a fejlesztendő készségekről, viselkedési módokról. Teljes képet ad az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe, hanem kikérik felettesei, beosztottai és a vele azonos szinten lévők véleményét is.

Miért érdemes alkalmazni?

- Segít a szervezeten belüli kommunikációs problémák megoldásában, elősegíti a kommunikáció magasabb szintre emelését.
- Részletes, átfogó, objektív, árnyalt képet ad.
- A tesztek anonimitásának köszönhetően a munkatársak őszintén mondhatnak véleményt a vizsgált személyről és tevékenységéről.
- Több forrásból származó információ összegzésére ad lehetőséget.
- Erősíti a csapatszellemet.
- Segít a karriertervezésben.
- Segítségével elkerülhető a diszkrimináció.
- Az értékelt aktívan részt vehet a cég fejlődésében.
- Támogatja a tréning- és továbbképzési igények pontos meghatározását.

- Személyes és szervezeti szintű teljesítményfejlesztésre ad lehetőséget.
- Hatékonyan mozdíttja elő a teljesítményértékelés alapú fizetések megállapítását.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. Összeállítja a vállalat profiljához és a vizsgálandó személy pozíciójához illő tesztet.
2. A vizsgált személy által meghatározott személyekkel (felettesek, beosztottak) kitölteti a tesztet.
3. Értékeli a teszteredményeket.
4. Visszacsatolást ad a vizsgált személynek a kapott eredményekről.
5. Az értékelttel közösen meghatározzák a fejlesztendő területeket.



Outplacement – humánerőforrásigény-változások

Az „Outplacement” egy olyan – a foglalkoztató vállalat által – szponzorált támogató program, mely létszámfelettivé nyilvánított, általában közép-, illetve felsővezetők számára hivatott megkönnyíteni a többnyire vállalati leépítésekből adódó változásokhoz történő alkalmazkodást, és segít az új munkahely megtalálásához szükséges szempontrendszer kialakításában.

Miért érdemes alkalmazni?

- A nem várt állásváltoztatás a távozó vezetők számára a lehető legkevesebb feszültség mellett tud lezajlani.
- A módszer alkalmazásával elkerülhető az elbocsátásokból fakadóan a többi munkavállalóra, illetve az újonnan belépő kollégákra gyakorolt negatív hatás.
- Megmarad a munkáltató jó hírneve, a vállalat általános megítélése a „törődő munkáltató” címmel is társulhat.

Hogyan dolgozik a KPMG?

1. A vezetőséggel/a HR-osztállyal közösen dolgozza ki az akciótervet.
2. Igény esetén felkészíti a vezetőséget a bejelentés megfelelő kommunikálására.
3. A bejelentés napján a helyszínen rövid tájékoztatást, orientációs beszélgetéseket tart.

4. Személyes konzultációt szervez a távozó vezetőkkel.
5. Feltérképezi a fő erősségeket és gyengeségeket, készségeket és elért eredményeket.
6. Tájékoztatja a vezetőt a munkaerőpiac aktuális helyzetéről.
7. Támogatást nyújt egy informatív önéletrajz összeállításában.
8. Segít a megfelelő önértékesítő technikák elsajátításában.
9. Felkészít az interjúkon történő eredményes szereplésre.
10. Közreműködik megfelelő állásajánlatok megtalálásában.
11. Pozitív jövőképet alakít ki az alanyokban.



Szolgáltatásaink értékét növeli:

- a KPMG szakmai tudásbázisa;
- a munkaerőpiac jellemző tendenciáinak elmélyült ismerete;
- kiterjedt hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer;
- ügyfeleink időráfordításának minimalizálása;
- tárgyilagos, őszinte véleményalkotás;
- magas szintű idegennyelv-ismeret;
- teljes diszkréció.

További információ:

Várnai Éva

Tel.: +36 (1) 887-7249

Fax: +36 (1) 887-7247

eva.varnai@kpmg.hu

Korláth Katalin

Tel.: +36 (1) 887-6507

Fax: +36 (1) 887-7247

katalin.korlath@kpmg.hu

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név és a KPMG logo a KPMG International, a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett szövetkezet lajstromozott védjegye.

©2009 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársasagokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International-hez, a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett szövetkezethez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.