MODELL LEÍRÓ KÉZIKÖNYV

PARAméter, avagy Hol tart a vállalkozásom?

2025. június 30.

Verziószám: 1.1 v.

Készítette: Rabi Sándor, Gadár László, Szonda Tamás

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék / Jelmagyarázat 1

1. Bevezetés 2

1.1 A Projekt alapvető jellemzőinek áttekintése

1.2 A Projekt közvetlen eredményei

1.3 A szervezetfejlesztési háttér szakmai alapjának az áttekintése

2. A rendszer szakmai felépítése 9

2.1 A szervezetdiagnosztikai módszertan bemutatása

2.2 Folyamat szintű áttekintés

2.3 Az öndiagnosztikai kérdőívek áttekintő bemutatása

2.4 A kérdőíves felmérés előnyei a szervezetdiagnosztikában

2.5 A felmérési eredmények hasznosítása

3. Összefoglalás 15

3.1 Összegzés

4. Tananyaggyűjtemény 16

Készült

Az Európai Unió támogatásával

„Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő információk és állítások a szerző(k) álláspontját képviselik, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy a Tempus Közalapítvány hivatalos véleményét. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem vonható felelősségre miattuk.”

Jelmagyarázat

Fontos tudnivaló

Dokumentum található hozzá

1. Bevezetés

1.1 A Projekt alapvető jellemzőinek áttekintése

Projekt címe: PARAméter, avagy Hol tart a vállalkozásom?

Azonosítószáma: 2024-1-HU01-KA210-ADU-000247916

Megvalósítási időszak: 2024.09.01-2025.08.31.

Partnerek: Innopod Solutions (Budapest), Harghita Business Center (Székelyudvarhely)

Fókusz: A „PARAméter, avagy Hol tart a vállalkozásom?" elnevezésű Erasmus+ projekt keretében fejlesztett szervezetdiagnosztikai rendszer kifejezetten kkv-knak készült. Egy olyan komplex online kérdőívről van szó, amelyet kitöltve a vállalkozó megtudhatja, hogy:

- A vállalkozás melyik életciklusban van?
- Az életciklus alapján melyik vezetői működés a leghatékonyabb?
- Milyen alapvető problémák merülnek fel a vállalkozás belső működésében?
- Ezeket hogyan lehet megoldani?

A pályázatban résztvevő partnerek azért hozták létre a projektet, hogy kifejlesszenek egy egyedi online tanulási felületet kevesebb lehetőséggel rendelkező mikor- és kisvállalkozók számára. A rendszeren keresztül megvizsgálhatják a kérdőíveket kitöltők a saját cégjeiket, és ezzel saját helyzetüket, képességeiket, és hasznos oktatási anyagok segítségével önmagukat fejleszthetik.

A projekt 12 hónapja alatt a közreműködő szakemberek segítségével létrejött egy online diagnosztikai felület, melyet a projekt keretein belül teszteltek is. Mostanra a rendszer teljesen elkészült és automatikusan működik.

1.2 A Projekt közvetlen eredményei

A megvalósítás 1 éve alatt számos eredmény született meg:

1 **Öndiagnosztikai felület**
Automatizált, bárki által elérhető, ami alkalmas egy vállalkozás felmérésére.

1 Modelleíró kézikönyv
A felület teljes dokumentációja, modellje elérhhető a szervezetek weboldalán.

4 Szakmai műhely
A proejktben dolgozó szakemberek online és személyesen is együtt dolgoztak.

100 Tesztelő vállalkozás
Akik kipróbálták, hasznosították a felületet, és segítették a felület tökéletesítését is.

300+ Kitöltő munkatárs
A diagnosztikai rendszer vezetői és munkavállalói modulját kitöltö személyek összsen.

200+ Tanácsadási óra
Kitöltő vállalkozások, vezetők számára az eredmények könnyebb hasznosításához tanácsadást is biztosítottunk.

Büszkék vagyunk az eredményeinkre!

1.3 A szervezetfejlesztési háttér szakmai alapjának az áttekintése

A szervezetfejlesztés lényege

A 20. század második felétől napjainkig a szervezetek egyre gyorsabban változó környezetben működnek. Az ismeretek, a technológia, a kommunikáció és a gazdaság fejlődése forradalmi ütemű.

A piacok globalizálódtak, a termékek életciklusa lerövidült, a marketing és az információkezelés felértékelődött. A munkavégzés jellege folyamatosan átalakul, a dolgozók több szerepben és közegben működnek egyszerre.

A modern munkavállalók nagyobb függetlenségre, választási szabadságra és biztonságra vágynak. Ha a szervezeti elvárások és az egyéni igények ütköznek, egyre gyakrabban az egyén kerül előtérbe. A vezetői hatalom helyét fokozatosan az együttműködés és a részvétel veszi át. A szervezeteknek ezért értelmes, ösztönző munkát és emberközpontú környezetet kell biztosítaniuk.

Mi az a szervezetfejlesztés? A szervezetfejlesztés tudatos, egész szervezetre kiterjedő beavatkozás, amely a hatékonyságot és az alkalmazkodóképességet növeli – a szervezeti folyamatok, magatartások és struktúrák fejlesztésén keresztül.

A hatékony szervezet jellemzői:

- céljai világosak, a döntések információn alapulnak,
- formái a funkcióhoz igazodnak,
- a kommunikáció nyitott,
- a vezetők az eredmények mellett a fejlődést és a légkört is értékelik,
- a konfliktusokat kezelik, nem elfojtják,
- a szervezet önálló, nyílt rendszerként működik,

- folyamatos tanulással fejleszti önmagát.

John Gardner szerint az önmegújuló szervezet képes:

- tehetségeket vonzani és fejleszteni,
- támogató légkört biztosítani,
- önkritikát gyakorolni,
- rugalmasan működni,
- nem megrekedni a saját szabályai között.

Edgar Schein ehhez az adaptációs ciklus fontosságát emeli ki: a szervezet akkor hatékony, ha képes érzékelni a környezet változásait, azokra rugalmasan reagálni, és közben megőrzi belső egységét és biztonságát. Ehhez nyitott kommunikáció, kreativitás, elkötelezettség és félelemmentes légkör szükséges.

Miles és munkatársai szerint az „egészséges szervezet" egyszerre képes:

- világos célokat megvalósítani,
- a belső együttműködést fenntartani,
- és a környezethez való alkalmazkodást biztosítani.

A szervezetfejlesztés gyakorlati céljai közé tartozik:

- az önmegújítás képességének kialakítása („a forma igazodik a funkcióhoz"),
- a folyamatos fejlődés mechanizmusainak beépítése,
- az együttműködő, nem versengő munkaszellem erősítése,
- a konfliktusok nyílt kezelése,
- a döntések információn és hozzáértésen alapuló elosztása.

A sikeres fejlesztési programokra jellemző, hogy:

- az egész rendszert átfogják,
- a felső vezetés elkötelezett,
- hosszú távra terveznek,
- cselekvésre és tanulásra építenek,
- és elsősorban csoportok, team-ek fejlesztésére összpontosítanak.

A fejlesztési igény általában akkor jelenik meg, ha:

- változik a vezetési stratégia,
- megromlik a szervezeti légkör,
- a kultúra, struktúra vagy szerepek átalakításra szorulnak,
- javítani kell a kommunikációt és az együttműködést,
- új környezeti kihívásokhoz kell alkalmazkodni.

A vezetésfejlesztés az egyes vezetők tudásának és készségeinek bővítésére irányul.

A szervezetfejlesztés ezzel szemben a szervezet egészét - struktúráit, folyamatait, kommunikációját és kultúráját - alakítja annak érdekében, hogy a vezetők és munkatársak együtt, hatékonyabban tudjanak működni.

A szervezetfejlesztés és diagnózis szerepe a vállalkozásfejlesztésben

A szervezetfejlesztés olyan, mint a vállalkozások számára végzett „egészségmegőrző program". A diagnózis a folyamat első lépése: feltárja, mi működik jól, és mi az, ami akadályozza a hatékony működést. A fejlesztés ezt követően célzottan tud reagálni a valós problémákra - nem megérzések, hanem adatok és visszajelzések alapján.

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) esetében különösen jellemző, hogy a vezetők napi működésbe vannak temetkezve, ezért ritkán állnak meg rendszerszinten ránézni a cégükre. A PARAméter diagnosztikai rendszer ebben segít:

- strukturáltan rávilágít a szervezeti működés gyenge pontjaira,
- összehangolja a vezetői stílust a vállalkozás aktuális életciklusával,
- és alapot teremt egy tudatos fejlesztési tervhez.

A diagnózis tehát nem öncélú: a hosszú távú versenyképesség és fenntartható működés záloga. Ha a cégvezető ismeri saját erősségeit, vezetői vakfoltjait és a szervezet dinamikáját, akkor képes lesz megalapozott döntéseket hozni például:

- a szervezeti struktúra kialakításáról,
- a munkatársak fejlesztéséről és motiválásáról,
- a delegálás, kommunikáció és folyamatfejlesztés módjáról,
- valamint a növekedéshez szükséges stratégiáról.

A diagnózis, mint a változás és tanulás katalizátora

A diagnosztikai eszköz használata önreflexióra ösztönzi a cégvezetőt és a csapatot.

Már maga a kérdőív kitöltése elindítja a gondolkodást arról, „hogyan is működünk valójában". Ez sok esetben a legfontosabb lépés a tudatosabb működés irányába. A közös értékelés pedig fejleszti a szervezeti tanulóképességet: segít abban, hogy a munkatársak ne elszigetelten, hanem közösen lássák a fejlődés lehetőségeit.

Egy jól elvégzett diagnózis így nemcsak adatokat ad, hanem változást indít el a szervezet kultúrájában is - nyitottságot a párbeszédre, a visszajelzésekre és a fejlődésre.

Miért különösen fontos ez a kkv-knak?

A kkv-k gyakran gyorsan változó piaci környezetben működnek, korlátozott erőforrásokkal. A jó diagnózis segít abban, hogy:

- a fejlesztési forrásokat a legnagyobb hatású területekre összpontosítsák,
- csökkenjen a fluktuáció, javuljon a csapatkohézió,
- és nőjön a vezetői hatékonyság és az ügyfél-elégedettség.

A diagnózis tehát hidat képez a jelenlegi állapot és a kívánt jövőkép között – konkrét, mérhető és személyre szabott fejlesztési irányokat mutatva.

Az életciklus modell bemutatása

Az öndiagnosztikai rendszer központi eleme Ichak Adizes életciklus modellje.

Az élő szervezeteknek - akár növényeknek, állatoknak vagy embereknek életciklusuk van. Szervezetek megszületnek, növekednek, megöregednek és meghalnak. Az életciklus során minduntalan változnak ezek az organikus rendszerek, s előre láthatóak a viselkedésmintáik. A gazdasági szervezeteknek is vannak életciklusaik. Ezek a szervezetek is átesnek a vállalati életciklusuk minden egyes szakaszával együtt járó szokványos küzdelmeken és nehézségeken.

Bármely élet szakaszban a menedzsment sikerének kulcsa nem a problémák megkerülése, hanem az, hogy erőfeszítéseit azokra a problémákra összpontosítsa, amelyek a szervezetet életciklusa adott szakaszában jellemzik, hogy a szervezet ekképpen növekedhessék és érettebbé váljék, s tudjon átlépni a következő szakaszba. Amikor a szervezet eljut a felnőttkorba, a siker kulcsa az lesz, hogy a menedzsment feltárja és megoldja az öregedés okait. Az öregedés, a hanyatlás olyan folyamat, amelynek nem kell szükségszerűen bekövetkeznie.

Megszületés előtt

A szervezet fejlődésének első szakaszát a Megszületés előtti szakasznak nevezzük. A szervezet ekkor még csak elgondolásként létezik. Ebben a szakaszban az ötletek, az elgondolások, valamint a jövő kínálta lehetőségek a legfontosabbak. Jóllehet a vállalat valójában még nem létezik, roppant fontos az, ami végbemegy. A sok beszéd és semmi cselekvés ezen időszakában az alapító „fölépíti" elkötelezettségét. „Eladja" elképzelését arról, „milyen nagyszerű lesz a vállalat". Vajon kit győz meg elgondolásáról? Önmagát. Ugyanakkor elgondolását másokon próbálja ki. Egy szervezet akkor születik meg, amikor az elkötelezettség sikeresen kiállta a próbát, amikor megtörténik a kockázatvállalás.

Csecsemőkor

Mihelyt megtörtént a kockázatvállalás, a szervezet jellege mélyrehatóan megváltozik. A kockázatnak anyagi fedezetre van szüksége. Készpénz kell a számlák kiegyenlítésére. A súlypont immár eltolódik az elgondolásokról és lehetőségekről az eredmények elérésére. Vagyis azon szükségletek kielégítésére, amire létrehozták a vállalatot. Egy gazdasági szervezetben ezt az eladásokon, s újra csak az eladásokon, a minél nagyobb forgalmon mérik. Most, hogy már fennáll a kockázat, nincsen szükség több elgondolásra, csak értékesítésre. A csecsemőkorú vállalatnak alig vannak stratégiái, rendszerei, eljárásai. Az egész adminisztratív rendszer felvázolható egyetlen, az alapító mellényzsebébe férő cetlire. A szervezet erősen központosított, leginkább egyszemélyes show-ként jellemezhető. Teljes gőzzel száguld előre, s közben nem ismeri erősségeit és gyengeségeit. Ebben a szakaszban a csecsemő gyakran követeli a „tejét" (működő tőke), s ha nem kapja meg, akkor nagyon sebezhető.

Csecsemőhalál fenyegetettség

A csecsemőkorú szervezetek sok tekintetben olyanok, mint a valódi csecsemők. Életben maradásukhoz két dologra van szükségük:

- Szabályos időközönként tejre (készpénz). Ha nem kapnak eleget, meghalnak.
- Szülői szeretetre (az alapító elkötelezettsége). Ha ez csökken, a szervezet szintén meghalhat.

Egészséges csecsemőkornak azt nevezzük, amely pénzszerzési készséget tükröző kiegyensúlyozott növekedést mutat. Az alapító ilyenkor úgy érzi, kézben tartja az ügyeket, odahaza támogatják, s egyetlen napi válság sem végzetes. A csecsemőhalál akkor következik

be, ha az alapító elfásul, elidegenedik saját teremtményétől, vagy kicsúszik a kezéből a szervezet irányítása. Akkor is bekövetkezhet a csecsemőhalál, ha a vállalat megoldhatatlan likviditási zavarba kerül.

„Gyerünk-gyerünk” kor

Olyan szakaszba léptünk, amikor már gyakorlatilag működik az elgondolás, a vállalat legyűrte a pénzügyi gondokat, az eladások görbéje fölfelé ível. Úgy tűnik a vállalat nemcsak fennmarad, hanem virágzásnak is indul. Minél nagyobb sikereket arat a szervezet, annál fennhéjázóbbá válhat alapítója. Néha már úgy érzi, hogy legyőzhetetlen. Következésképpen a „gyerünk-gyerünk” vállalatok bajba kerülhetnek, mert egyidejűleg túl sok irányba indulnak el. Olyanok, mint az éppen kúszni-mászni kezdő kisgyerekek – mindenbe belekapnak. Nem érzékelik a problémákat, csak a lehetőségeket látják. A kóros „gyerünk-gyerünk” szervezetek olyanok, mint valamiféle mini konglomerátum: rendszerint számos összefüggő és egymástól független üzletágba vágnak bele. Ez a sokféleség sajnálatos módon rendszerint azzal jár, hogy a „gyerünk-gyerünk” vállalat túlzottan szétaprózza magát. Szintén probléma, hogy a gyors növekedés mögött elmarad az adminisztratív rendszerek kiépítése.

Alapítói kelepce

Az életciklusnak az indulástól a „gyerünk-gyerünk”-ig terjedő szakaszaiban lényegében az alapító a vállalat, s a vállalat azonos az alapítóval. Az adminisztratív alrendszerek megjelenésével a szervezet az alapító vezető intézményesítésének irányába próbál el mozdulni. Az alapító megkísérel átruházni valamit hatásköréből, de azért nem akarja kiengedni kezéből az irányítást. A felmerülő problémák miatt a vállalat sorra gyártja a szabályokat és vállalatpolitikai terveket, s vajon ki az első, aki megsérti ezeket? Az alapító. A folyamat végül elhal. Az alapító kelepcéje azt jelenti, hogy amikor az alapító meghal, megeshet, hogy a vállalat is vele együtt száll a sírba.

Serdülőkor

A serdülőkorra való átmenetet sokszor egy nagy válság kényszeríti ki. A fennhéjázó „gyerünk-gyerünk” vezetés hibái szolgáltatnak okot az átalakulásra. Ezek a már régóta jelenlévő okok a következők:

- a fennhéjázás,
- a szabályozhatatlan, gyors növekedés,
- a rendszerek, a költségvetési tervezés, a stratégia és a vállalatpolitika hiánya,
- a struktúra hiánya,
- a központosított döntéshozatal.

Ilyen esetekben a vállalat válság felé tántorog. Majd, a serdülőkorban a szervezet az alapítótól függetlenül születik újjá. A serdülőkori szervezetek legjellegzetesebb viselkedésjegyei: a konfliktusok keresése és a következetlenség. A nehézségeknek három fő oka van:

- a hatáskör átruházása,
- a vezetőség kicserélődése,
- a célváltoztatás.

A serdülőkori szakaszra történő átváltás hatáskör átruházást követel meg. Az alapítónak is ki kell jelentenie: „Hajlandó vagyok alárendelni magam a vállalatnak, s nem várom el, hogy a vállalat nekem rendelje alá magát. Rám is ugyan azok a szabályok érvényesek, mint bárki másra.” A hivatásos menedzser szerződtetése megváltoztatja a vállalat vezetését, ami egyben a vállalti kultúra megváltoztatásának folyamatát is jelenti. A menedzsernek valódi vezetőnek kell lennie, nem csupán egy további fullajtárnak, akit csak azért alkalmaznak, hogy

végrehajtsa az alapító döntéseit. A vállalaton belüli hatalom átadást tovább bonyolítja, hogy módosítani kell a célkitűzéseket is.

Idő előtti öregedés

A konfliktusok normálisak, szokásosak a serdülőkorú szervezetben. Kóros tünetek akkor keletkeznek, ha a konfliktus azzal jár, hogy megszűnik a kölcsönös megbecsülés és bizalom azok között, akik a vállalat formális és informális döntéshozatali folyamatát irányítják. Klikkek alakulnak azokból, akik valamely adott terv, rendszer vagy személy hívei, illetve ellenfelei. Ez a konfliktus az alkalmazottak, kiváltképpen a vállalkozó típusú személyek gyors kicserélődésére vezet. Mindaz az energia, amelyet a múltban egyedül a piacra és a szolgáltatásra fordítottak, most teljes egészében befelé fordul, belharcokra pocsékolódik.

Összefoglalás

Az öndiagnosztikai rendszer az első, nélkülözhetetlen lépés a tudatos szervezetfejlesztés útján. A kkv-k számára egyszerű, de szakmailag megalapozott módon teszi lehetővé, hogy feltérképezzék működésük erősségeit és fejlesztendő területeit, és ezáltal tudatosan építsék a vállalkozásuk jövőjét. A PARAméter nem csupán egy kérdőív - hanem egy gondolkodási keret, amely támogatja a vezetőket abban, hogy szervezetüket egészségesen, fenntartható módon fejlesszék tovább.

2. A rendszer szakmai felépítése

2.1 A szervezetdiagnosztikai módszertan bemutatása

Az Innopod Solutions Kft.-vel a bemutatott PARAméter, avagy Hol tart a vállalkozásom? elnevezésű Erasmus+ projekt keretében fejlesztett diagnosztikai rendszer kifejezetten kkv-knak készült. Egy olyan komplex kérdőívről van szó, amelyet kitöltve a vállalkozó megtudhatja, hogy:

- a cége melyik életciklusban van?
- az életciklus alapján melyik vezetői stílus a leghatékonyabb?
- milyen alapvető problémák merülnek fel a vállalkozásban?
- ezeket hogyan lehet megoldani?

Szeretné, ha a cége hosszú távon sikeres lenne? Persze, hogy szeretné!

Ön szokott orvoshoz járni? Fontos az Ön számára, hogy egészséges legyen, hogy jó formában maradjon, és megelőzze a potenciális bajokat? És megtenné ugyanezt a vállalkozásáért is? Ha igen, jó hírünk van: segítünk ebben!

Kinek ajánljuk az öndiagnosztikai rendszer használatát?

- Annak, aki szeretné mélységeiben megérteni, hogy hogyan működik a vállalkozása.
- Annak, aki szeretné szakemberek bevonásával feltárni, hogy mi az, ami hibásan, hiányosan működik a vállalkozásában.
- Annak, aki szeretné - elsősorban az emberi tényező vonatkozásában - profibbá tenni a vállalkozása működését.
- Annak, aki szeretné elérni, hogy a csapat ne csak jól, hanem szívesen dolgozzon a cégben, a munkatársak elégedettek és lojálisak legyenek.
- Annak, aki cégvezetőként kifele és befele is szeretne hatékonyabban kommunikálni.

Egy olyan, ingyenesen elérhető eszközt szeretnénk most bemutatni neked, amellyel átvilágíthatja a vállalkozását, felmérheti a cége egészségi állapotát, ha pedig felmerül valamilyen rendellenes állapot, akkor a megfelelő gyógymódra is javaslatot kaphat.

Hogyan lehet igénybe venni a rendszert?

Az öndiagnosztikai rendszer keretében létrehozott kérdőívet a cégvezető (tulajdonos-alapító/igazgató/menedzser) tölti ki első körben.

A kérdőív tartalmaz:

- Egy demográfiai modult (alapvető információk a vállalkozásról).
- Egy életciklus modult (amelyből kiderül, hogy a vállalkozás az Adizes modell szerint melyik életciklusban jár).
- Egy vezetői karakter modult (amelyből kiderül, hogy a vezetőnek milyen a karaktere, és ez hogyan illeszkedik / nem illeszkedik a vállalkozás életciklusához).
- Egy vezetői készségek modult (amelyből kiderül, hogy a vezetőnek milyen erősségei és hiányosságai vannak a vezetői kompetenciák terén).

- Egy szervezeti működési modult (amelyből kiderül, hogy a cég működését tekintve melyek az erősségek, és hol lenne érdemes fejleszteni).

A cégvezető (tulajdonos/alapító/igazgató/menedzser) a középvezetőknek és/vagy az alkalmazottaknak továbbít egy külön a számukra létrehozott kérdőívet, amelynek hasonló a struktúrája az előzőhöz.

Vezetői kitöltés | **Munkatársi kitöltések**

A kétféle kérdőív alapján a rendszer generál egy egyszerűsített elemzést a vállalkozás működéséről, dinamikájáról, amit a cégvezető emailben kap meg.

Igény szerint a kérdőív alapján készített részletesebb elemzést az Innopod Solutions Kft. szakértője egy körülbelül 1-1,5 órás online találkozón mutatja be a cégvezetőnek (ennek időpontjáról közösen egyeztetnek az érintettek).

Amennyiben a vállalkozót ennél mélyrehatóbban is érdekli a cégdiagnosztika, illetve a felmerült problémákra személyre, illetve „vállalkozásra" szabott megoldáscsomagot szeretne kapni, lehetősége van további együttműködésre az Innopod szakértőivel - ez már önköltséges tevékenység.

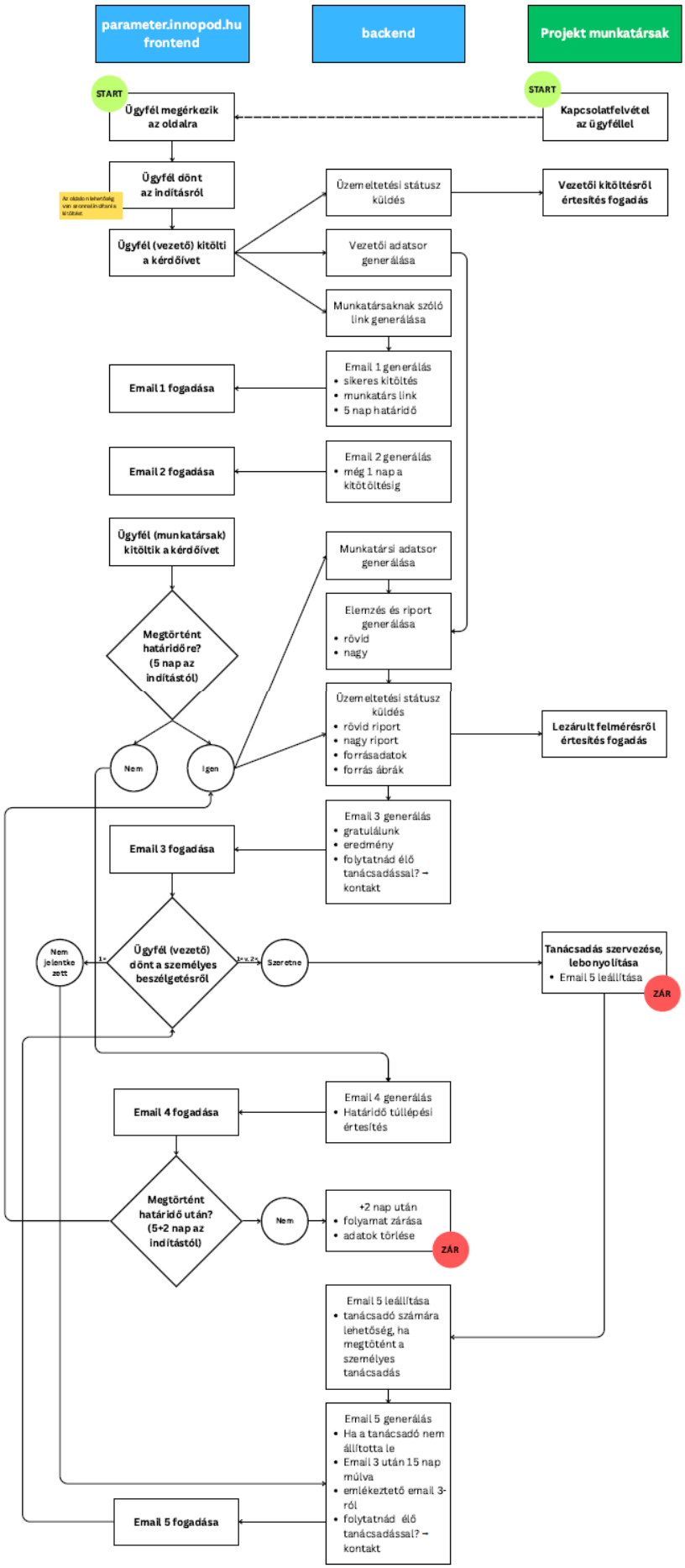
2.2 Folyamat szintű áttekintés

Az öndiagnosztikai rendszer működésének ábrázolása segít abban, hogy a folyamat minden lépése átláthatóvá és könnyen követhetővé váljon. A vizuális megjelenítés támogatja a felhasználók, partnerek és döntéshozók számára a rendszer logikájának gyors megértését.

A következő oldalon található folyamatábra bemutatja, hogyan jut el a vállalkozó a kezdeti önértékeléstől a fejlesztési javaslatokig, lépésről lépésre. Az ábra segítségével világosan elkülöníthetők a rendszer fő moduljai, a felhasználói és szakértői szerepek, valamint az eredményhez vezető út.

A folyamatábra a fejlesztési folyamat transzparenciáját is biztosítja: minden résztvevő pontosan tudja, hol tart, és mi következik. A vizuális leírás megkönnyíti a kommunikációt a szakmai és a nem szakmai szereplők között, így a rendszer könnyebben beilleszthető más fejlesztési programokba is.

Összességében a folyamatábra nemcsak illusztrálja, hanem megerősíti a rendszer célját: hogy a vállalkozásfejlesztés átlátható, tudatos és jól követhető folyamat legyen.


parameter.innopod.hu frontend
backend
Projekt munkatársak
START
Ügyfél megérkezik az oldalra
START
Kapcsolatfelvétel az ügyféllel
Ügyfél dönt az indításról
Az oldalon lehetőség van szerkeszthetőnek is kitölteni
Üzemeltetési státusz küldés
Vezetői kitöltésről értesítés fogadás
Ügyfél (vezető) kitölti a kérdőívet
Vezetői adatsor generálása
Munkatársaknak szóló link generálása
Email 1 generálás
• sikeres kitöltés
• munkatárs link
• 5 nap határidő
Email 1 fogadása
Email 2 generálás
• még 1 nap a kitöltésig
Email 2 fogadása
Ügyfél (munkatársak) kitöltik a kérdőívet
Munkatársi adatsor generálása
Elemzés és riport generálása
• rövid
• nagy
Megtörtént határidőre? (5 nap az indítástól)
Üzemeltetési státusz küldés
• rövid riport
• nagy riport
• forrásadatok
• forrás ábrák
Lezárult felmérésről értesítés fogadás
Nem
Igen
Email 3 generálás
• gratulálunk
• eredmény
• folytatnád élő tanácsadással? → kontakt
Email 3 fogadása
Nem jelentkezett
1=
Ügyfél (vezető) dönt a személyes beszélgetésről
1=v.2=
Szeretne
Tanácsadás szervezése, lebonyolítása
• Email 5 leállítása
ZÁR
Email 4 generálás
• Határidő túllépési értesítés
Email 4 fogadása
Megtörtént határidő után? (5+2 nap az indítástól)
Nem
+2 nap után
• folyamat zárása
• adatok törlése
ZÁR
Email 5 leállítása
• tanácsadó számára lehetőség, ha megtörtént a személyes tanácsadás
Email 5 generálás
• Ha a tanácsadó nem állította le
• Email 3 után 15 nap múlva
• emlékeztető email 3-ról
• folytatnád élő tanácsadással? → kontakt
Email 5 fogadása

Egy jól strukturált folyamatleírás növeli a rendszer hitelességét és szakmai megalapozottságát, hiszen láthatóvá teszi a mögötte álló gondolkodási logikát.

2.3 Az öndiagnosztikai kérdőívek áttekintő bemutatása

Az öndiagnosztikai vezetői kérdőív egy átfogó, ötrészes eszköz, amely a kis- és középvállalkozások szervezeti működésének, vezetési gyakorlatának és fejlesztési szükségleteinek feltárását szolgálja.

A kérdőív célja, hogy a cégvezetők strukturált visszajelzést kapjanak arról, hogyan működik jelenleg a vállalkozásuk, és milyen irányba érdemes a további fejlesztést tervezni.

> Az első modul, a demográfiai szakasz, alapvető adatokat gyűjt a vállalkozásról: alapítási év, létszám, iparág, pénzügyi helyzet és növekedési kilátások.
>
> A második, szervezeti működés modul a belső működés minőségét, a kommunikációt, együttműködést, bizalmat, motivációt és vezetői gyakorlatokat méri fel, 30 állítás alapján.
>
> A harmadik modul a szervezeti életciklust vizsgálja az Adizes-modell logikája szerint, segítve a vállalkozást abban, hogy felismerje, mely fejlődési szakaszban tart, és milyen tipikus kihívásokkal néz szembe.
>
> A negyedik, vezetői karakter modul a vezető személyes működési stílusát, erősségeit és vezetői szemléletét térképezi fel, négy fő vezetői archetípus mentén (kreatív, kapcsolatorientált, operatív és rendszerszemléletű).
>
> Az ötödik, vezetői készségek modul konkrét kompetenciákat értékel - például hitelesség, kommunikáció, visszajelzés, stratégiai gondolkodás, delegálás, motiválás és integritás terén.

A kérdőív eredménye átfogó képet nyújt a vezetői működés és a szervezet aktuális állapotáról, egyúttal irányt mutat a fejlesztéshez.

A kitöltést követően a rendszer automatikus, rövid riportot generál, amelyet egy részletesebb szakértői elemzés és online visszajelzés egészít ki.

A munkatársi kérdőív párhuzamos kitöltése lehetővé teszi a vezetői és a dolgozói nézőpont összevetését, így a diagnózis nemcsak a felszín, hanem a szervezet valódi működési dinamikája mentén készül el.

2.4 A kérdőíves felmérés előnyei a szervezetdiagnosztikában

Egy jól megtervezett kérdőíves felmérés a szervezeti működés „laborvizsgálata”: olyan strukturált adatgyűjtés, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozás ne csak a felszíni jelenségekre, hanem a mögöttük húzódó okokra is rálásson.

Ahogyan az egészségmegőrzésben a szűrővizsgálat segít feltárni a rejtett kockázatokat, ugyanígy a kérdőíves szervezetdiagnosztika is segít megelőzni a működési zavarokat, még mielőtt azok komoly problémává válnának.

A kérdőív előnye, hogy rendszerszintű képet ad a vállalkozásról. Nem egy-egy véleményt, benyomást vagy eseti helyzetet rögzít, hanem összefüggéseiben vizsgálja a szervezet elemeit: a vezetői működést, a kommunikációt, a csapatdinamikát, a döntéshozatalt és a motivációs tényezőket.

Ezek az információk együtt adják ki a „szervezet egészségi állapotát”, vagyis azt, hogy mennyire kiegyensúlyozott, hatékony és fenntartható a működés.

A kérdőíves módszer objektív és összehasonlítható adatokat szolgáltat. Míg egy-egy beszélgetés vagy interjú elsősorban szubjektív tapasztalatokra épül, a strukturált kérdések és értékelési skálák lehetővé teszik, hogy a válaszokat statisztikailag is értelmezni lehessen. Ez a fajta mérhetőség megkönnyíti a fejlődés nyomon követését: ha a felmérést később újra elvégzik, pontosan látható, miben történt előrelépés.

A kérdőív másik nagy előnye a széleskörű bevonás. A vezetői és munkatársi nézőpontok párhuzamos vizsgálata feltárja az esetleges különbségeket a megítélések között, és segít azonosítani azokat a területeket, ahol a kommunikáció, a motiváció vagy a felelősségvállalás hiánya akadályozza a fejlődést. Ezáltal a kérdőíves diagnózis nemcsak adatokat ad, hanem párbeszédet indít el a szervezeten belül.

A módszer további előnye a költséghatékonyság és skálázhatóság: egyszerre akár több szervezet, részleg vagy időszak is vizsgálható ugyanazzal az eszközzel, így a tanulságok könnyen összevethetők. Az online formában elérhető kérdőív gyorsan kitölthető, automatikus kiértékeléssel párosul, ami azonnali visszajelzést biztosít a vezetőknek.

Összességében a kérdőíves szervezetdiagnosztika megalapozott döntéshozatalt tesz lehetővé: a feltárt adatok segítenek azonosítani, hogy a „tünetek” mögött milyen szervezeti, vezetési vagy kommunikációs okok húzódnak meg.

Ahogy egy orvosi szűrés után az eredmények alapján célzott kezelést lehet meghatározni, ugyanígy a diagnosztikai kérdőív is konkrét fejlesztési irányokat mutat a vállalkozás számára - a hatékonyabb, egészségesebb működés érdekében.

2.5 A felmérési eredmények hasznosítása - tanulás és fejlesztés a diagnózis után

A diagnózis önmagában csak a kiindulópont - az igazi értéke abban rejlik, hogy tanulási folyamatot indít el. A kérdőíves felmérés eredményei nem csupán számok és grafikonok, hanem tükröt tartanak a szervezet elé, megmutatva, hogy mi működik jól, és hol van szükség tudatos változtatásra.

A felmérésből származó visszajelzések tanulási és fejlesztési ciklust alapoznak meg. A cégvezető és a csapat számára lehetővé teszik, hogy felismerjék saját mintázataikat – például, hogy a döntéshozatal mennyire hatékony, hogyan működik a kommunikáció, vagy mennyire kiegyensúlyozott a vezetői szerep. Ezek az ismeretek segítenek abban, hogy tudatosabb működésmódot alakítsanak ki, amely hosszú távon is fenntarthatóbbá teszi a vállalkozást.

A diagnózis eredményei alapján többféle beavatkozási és fejlesztési lehetőség is adódik:

- Egyéni szintű fejlesztés: vezetői önismeret, készségfejlesztés, coaching, tréningek, amelyek a kérdőívben azonosított gyenge pontokra épülnek (pl. delegálás, kommunikáció, stratégiai gondolkodás).
- Csapatszintű fejlesztés: a munkatársi kérdőívvel kiegészített visszajelzés segíti a bizalom, együttműködés és szervezeti kultúra fejlesztését.
- Szervezeti szintű beavatkozás: a működési folyamatok, struktúrák, döntéshozatali mechanizmusok átalakítása annak érdekében, hogy a szervezet illeszkedjen a fejlődési életszakaszához.

A tanulás és fejlesztés folyamatát jelentősen támogatja a projekthez kapcsolódó tananyag-gyűjtemény is. Ez a gyakorlatias, online elérhető tudásbázis segíti a vállalkozókat abban, hogy a diagnózis során feltárt problémákra azonnal alkalmazható, hiteles szakmai útmutatást

találjanak. A tananyagok - például rövid magyarázó videók, esettanulmányok, önfejlesztő gyakorlatok - segítenek a résztvevőknek abban, hogy önállóan és a saját tempójukban fejlődjenek.

A tanulási tartalmak révén a diagnosztikai rendszer nemcsak mér, hanem fejleszt is: lehetőséget teremt arra, hogy a vállalkozások a kapott eredményeket beépítsék mindennapi működésükbe, és a tanulás folyamatos, reflektív részévé váljon a szervezeti kultúrának.

Így a PARAméter rendszer nem csupán egy pillanatfelvételt ad, hanem elindítja azt a szemléletváltást, amely a hosszú távú versenyképesség és vezetői érettség alapja.

3. Összefoglalás

3.1 Összegzés

A PARAméter elnevezésű projekt (azonosító: 2024-1-HU01-KA210-ADU-000247916) az Erasmus+ program támogatásával valósul meg az Innopod Solutions Kft. (Budapest) és a Harghita Business Center (Székelyudvarhely) együttműködésében. A 2024. szeptember 1. és 2025. augusztus 31. között zajló fejlesztés célja egy komplex, kifejezetten mikro-, kis- és középvállalkozások számára készült online szervezetdiagnosztikai rendszer létrehozása.

A projekt alapgondolata, hogy a vállalkozások fejlődése hasonlóan zajlik, mint az élő szervezeteké: különböző életciklusokon mennek keresztül, amelyek eltérő vezetői feladatokat, döntési logikát és működési módot igényelnek. A PARAméter rendszer segítségével a vállalkozók felmérhetik saját cégük aktuális állapotát, azonosíthatják a fejlődés gátjait, és képet kaphatnak arról, milyen irányban érdemes a fejlesztést folytatni.

A fejlesztés eredményeként egy online önértékelő kérdőív és az arra épülő automatikus kiértékelő rendszer jött létre, amely ingyenesen elérhető a kkv-k számára. A kérdőív öt modulból épül fel, és átfogó képet ad mind a szervezet, mind a vezető működéséről.

A rendszer használatával a vállalkozó átfogó diagnózist kap cége aktuális működéséről, amelyhez automatikus rövid riport és igény szerint szakértői értékelés is társul. A folyamat második lépéseként a cégvezető munkatársi kérdőívet is kiküldhet, amelynek eredményei összevethetők a vezetői önértékeléssel - így a visszajelzés valódi, többszempontú szervezeti képet ad.

A diagnózis nemcsak pillanatfelvétel, hanem fejlesztési iránytű is: támogatja a vezetőket abban, hogy felismerjék saját erősségeiket, fejlesztendő területeiket és a szervezetük működési dinamikáját. A PARAméter ezáltal tudatosabb döntéshozatalt, hatékonyabb kommunikációt és emberközpontúbb vezetést tesz lehetővé.

A rendszer működését bemutató folyamatábra szemlélteti, hogyan jut el a vállalkozó a kérdőív kitöltésétől az automatikus visszajelzésen át a személyes szakértői konzultációig, illetve hogyan válik a diagnózis a szervezetfejlesztés kiindulópontjává.

A fejlesztés eredményeként létrejött PARAméter rendszer nem csupán egy online eszköz, hanem tanulási és fejlődési platform is, amely hozzájárul a kkv-k hosszú távú versenyképességéhez és fenntartható növekedéséhez.

4. Tananyaggyűjtemény

Szervezeti működés és szervezetfejlesztés

Dr. Ichak Adizes: A változások kora – A szervezeti átalakulás művészete és tudománya / HVG Könyvek, 2021

Peter M. Senge: Az ötödik alapelv – A tanuló szervezet kialakítása / HVG Könyvek, Budapest 2008

Patrick Lencioni: A csapatok öt működési zavara – Vezetői tanmese a szervezeti diszfunkciókról / HVG Könyvek, 2019

Edgar H. Schein: Szervezeti kultúra és vezetés / Edge 2000 Kiadó, Budapest 2010

Daniel Kahneman: Gyors és lassú gondolkodás / HVG Könyvek, 2012

Charles Duhigg: A szokás hatalma – Miért tesszük azt, amit teszünk? / Agave Könyvek, 2016

Frederic Laloux: Újra feltaláljuk a szervezeteket – A jövő szervezeti modelljei / Pallas Athéné Könyvkiadó, 2015

Amy Edmondson: A bátor szervezet – A pszichológiai biztonság ereje / HVG Könyvek, 2023

Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei / Animula Kiadó, 2001

Csíkszentmihályi Mihály: Flow – Az áramlat pszichológiája / Akadémiai Kiadó, 2010

Vezetői működés és önismeret

Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen / Edge 2000 Kiadó, 2003

Marshall Goldsmith: Módszer a sikerhez – Amit eddig eljuttatott idáig, az nem visz tovább / HVG Könyvek, 2018

Brené Brown: Merj bátor lenni! – A sebezhetőség ereje a vezetésben és az életben / HVG Könyvek, 2020

Covey, Stephen R.: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása / Bagolyvár Kiadó, 2021

Liz Wiseman: Multiplikátorok – A vezetők, akik megsokszorozzák mások erejét / HVG Könyvek, 2022

John C. Maxwell: Vezetés 101 – Amit minden vezetőnek tudnia kell / Harmat Kiadó, 2021

Daniel H. Pink: Motiváció 3.0 – Önszabályozás, mesteri szint és cél / HVG Könyvek, 2011

Chris McChesney – Sean Covey – Jim Huling: A végrehajtás 4 fegyelme / FranklinCovey, 2016

Lencioni, Patrick: Az ideális csapatjátékos – Hogyan válasszunk, fejlesszünk és tartsunk meg embereket? / HVG Könyvek, 2021

Buda Mariann – Buda György: Vezetői kommunikáció és önismeret / Akadémiai Kiadó, 2017

Csoportműködés, együttműködés, bizalom

Bruce Tuckman: Csoportfejlődés és szerepek – Tanulmányok a csoportmunkáról / ELTE Eötvös Kiadó, 2015

Susan Wheelan: Együttműködő csapatok – A csoportfejlődés pszichológiája / HVG Könyvek, 2020

Patrick Lencioni: A csapatok öt működési zavara – Vezetői tanmese / HVG Könyvek, 2019

Katzenbach – Smith: A csapat ereje – A magas teljesítményű csapatok kialakítása / HVG Könyvek, 2018

Amy Edmondson: A bátor csapat – A pszichológiai biztonság ereje a gyakorlatban / HVG Könyvek, 2023

Fülöp Márta: A versengés pszichológiája / Akadémiai Kiadó, 2008

Bálint Ágnes: Csoportok pszichológiája / Typotex Kiadó, 2016

Varga Katalin: A hatékony kommunikáció kézikönyve / Akadémiai Kiadó, 2019

Rudas János: Csoportvezetés – Elmélet és gyakorlat / Animula Kiadó, 2005

Schein, Edgar H.: Szervezeti tanácsadás – Kultúra, kapcsolatok, folyamatok / HVG Könyvek, 2018

Stratégia, üzleti gondolkodás, innováció

Michael E. Porter: A versenyelőny / Akadémiai Kiadó, 1998

Gary Hamel – C. K. Prahalad: Verseny a jövőért / HVG Könyvek, 2006

Henry Mintzberg: Menedszment mítoszai / HVG Könyvek, 2010

W. Chan Kim – Renée Mauborgne: Kék óceán stratégia / HVG Könyvek, 2015

Rita McGrath: A versenyelőny vége – Stratégia a gyorsan változó világban / HVG Könyvek, 2014

Eric Ries: Lean Startup – A sikeres innováció tudománya / HVG Könyvek, 2018

Simon Sinek: A végtelen játék – Hogyan gondolkodnak hosszú távon a sikeres vezetők? / HVG Könyvek, 2021

Kaplan – Norton: Stratégia a cselekvésben – Balanced Scorecard a gyakorlatban / HVG Könyvek, 2006

Alexander Osterwalder – Yves Pigneur: Értékajánlat-tervezés kézikönyve / Cser Kiadó, 2017

Peter Drucker: Menedsment – Feladatok, felelősség, gyakorlat / KJK, Budapest 2005

Ajánlott kiegészítő források (online és magyar nyelvű tananyagok)

HVG Akadémia – Online vezetői és szervezetfejlesztési kurzusok

Pallas Athéné Kiadó – Ember és szervezet sorozat

Franklin Covey Magyarország – 7 szokás vezetői tréninganyagok

Flow Consulting Group – Szervezetfejlesztési esettanulmányok és tananyagok

Rajk László Szakkollégium – Stratégia és menedzsment tanulmánykötetek

Ajánlott magyar nyelvű videók

1. Tünet, ok, megoldás – Szervezetdiagnosztika a gyakorlatban (Rabi Sándor)

   A videó bemutatja, hogyan azonosíthatók a szervezeti tünetek mögött meghúzódó okok, és hogyan vezet ez célzott fejlesztéshez.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=ygN7MX1sBCA

2. Szervezeti diagnózis tapasztalatok – gyakorlati példák

   Valós vállalkozói eseteken keresztül szemlélteti, milyen előnyei vannak a diagnosztikai megközelítésnek.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=v4sBmf8P6u8

3. Szervezetdiagnosztika receptre – hogy dolgozóink ne „égjenek ki”

   Bemutatja, hogyan működik a szervezeti öndiagnózis, és miként előzhetők meg a belső működési zavarok.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=XzgxSgMIqTs

4. Vállalkozások életciklusai I. – Rabi Sándor

   A videó bemutatja az Adizes-féle vállalati életciklus-modell alapjait: hogyan fejlődik egy szervezet a kezdeti lelkesedéstől a professzionális működésen át egészen a lehetséges stagnálásig vagy megújulásig. Rabi Sándor érthetően magyarázza el, miként ismerhetők fel az egyes életszakaszok jellemzői, és hogyan tud a vezető alkalmazkodni a vállalkozás változó igényeihez.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=L0oWfn26ed4

5. Vállalkozások életciklusai II. – Rabi Sándor

   A szervezetek fejlődési szakaszait és a hozzájuk illeszkedő vezetői szerepeket mutatja be.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=46eMgP9MMMA

6. Túlterhelt? Rosszul dolgozik? Ne ítélj gyorsan!

   Egy tipikus vállalati helyzeten keresztül mutatja be, hogyan érdemes mélyebbre ásni a „tünetek” mögött.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=Bn8tnIMPD0U

7. Szenzációs Vállalat – A vállalat 12 stresszpontja

   A szervezeti stressz és a túlterhelés diagnosztizálásáról, valamint a megelőzésről szóló ismeretterjesztő videó.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=6P2VqHZlVDk

8. Simon Sinek: Kezdj a miérttel! – Az inspiráló vezetés titka (magyar felirattal)

   A világhírű előadás magyar nyelven is elérhető, a vezetői motiváció és vízió központi szerepéről.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=oW2hH56xMN0

9. Brené Brown: A sebezhetőség ereje – Hogyan lesz valaki hiteles vezető? (TEDx magyar felirattal)

   A vezetői hitelesség, bizalom és pszichológiai biztonság fontosságáról.

   Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=iCvmsMzlF7o

10. Simon Sinek: Hogyan ösztönöznek cselekvésre a nagy vezetők (magyar felirattal)

A világhírű előadás magyar nyelven is elérhető, a vezetői működés alapjairól szerepéről.

Elérhetőség: https://www.youtube.com/watch?v=a0exmsp7ca8