

Vegyétek kézbe a telefonotokat!

...és ne kapcsoljátok ki!
Küldjétek a szívecskéket:)

7



HR irányok, aktualitások I-IV.

I. Szervezetfejlesztés alapjai – Diagnózis

*Közgazdász - Emberi erőforrás alapszak
(III.év – nappali)*

Bérezési és egyéb ösztönzési rendszerek

2020. szeptember – október

Gazdálkodási- és menedzsment

Gazdaságinformatika

Turizmus - vendéglátás

Szőlész-borász

Nagy Mária

Szervezetfejlesztő

Tanácsadó, Coach, Tréner

+36-30-638-7771

nagym@datapress.hu

<https://www.linkedin.com/in/nagymaria/>

Tartalom

- ▶ Szervezetfejlesztés alapjai 1. (szept.21.)
 - ▶ HR területei
 - ▶ Szervezeti diagnózis – MINTA - EKE
 - ▶ Módszertan, Értékelés
 - ▶ Súlypontok, Fejlesztési javaslatok
 - ▶ EKE – Hackathon – kritikus terület
 - ▶ HR hírek, aktualitások
 - ▶ HRFEST LUPA
 - ▶ HRFEST ON-LINE
 - ▶ zyntern.com
- ▶ Szervezetfejlesztés 2. (szept.28.)
 - ▶ Stratégiai tervezés folyamata
 - ▶ EKE – Hackathon – Irányok, értékek
 - ▶ Egyéni- és szervezeti készségek fejlesztése
 - ▶ Coachingtól a pszichoterápiáig
 - ▶ (határterületek, definíciók)
 - ▶ Gyakorlat: Coaching alapok
 - ▶ HR kutatások, felmérések a COVID idején
 - ▶ MTA Kommunikációmenedzsment MB
 - ▶ Kincentric
 - ▶ WIFI Hungária

- ▶ HR szerepe a versenyben maradásban 1. (okt.5.)
 - ▶ A versenyképesség kihívásai
 - ▶ Általános HR tévhitek vs. Valóság
 - ▶ HR új kihívásai
 - ▶ HR szerepek és arányok változása
 - ▶ HR transzformáció
 - ▶ EKE – Hackathon – Munkavállalói élmény és elköteleződés
 - ▶ HR hírek, aktualitások
- ▶ HR szerepe a versenyben maradásban 2. (okt.12.)
 - ▶ Nemzetköziség és globalizáció
 - ▶ Generációk
 - ▶ EKE – Hackathon – Generációk érzékenyítése
 - ▶ Agilitásról röviden
 - ▶ Legjobb munkahely felmérés
 - ▶ Globális cég munkakörnyezete
 - ▶ HR hírek, aktualitások
 - ▶ HR merre van az arra & digitalizáció (találkozunk a II. félévben)

Mi tartozik a HR tevékenységi körébe?

interjúztatás
bérszámfejtés
csapatfejlesztés
munkaelemzés
teljesítményértékelés
toborzás
állásinterjúk
bérezés
motiválás
tréning
beillesztés
önismeret
tervezés
kiválasztás
szervezetfejlesztés
munkakörelemzés
coach



Munkaügyi nyilvántartás

Minden személyügyi nyilvántartás egy helyen, könnyen kezelhetően.



Munkaidő és szabadság

A dolgozói jelenlét egyszerű követése, átlátható szabadságkezelés.



Beosztástervezés

Egyszerű tervezés munkaidőkeretben a jogszabályoknak megfelelően.



Timesheet és munkaidő

Jól követhető projektmunkák és önkiszolgáló timesheet rögzítés.



Teljesítményértékelés

Értékelési projektek létrehozása célok és kompetenciák mentén.



360 fokos értékelés

Átfogó értékelés több dimenzióból, egyénekre vagy csoportokra.



Toborzás-kiválasztás

Jelölti adatok tárolása és a kiválasztás menedzselése több körben.



Képzés

Tantermi, e-learning képzések, vizsgák hatékony tervezése és kezelése.



Feladat- és jóváhagyáskezelés

Dolgozói feladatok rendszerezett nyilvántartása és ellenőrzése.



Cafeteria

Praktikus kiválasztás, a dolgozók és HR számára is átlátható folyamat.



Bérszámfejtés

Kapcsolódás és adatátadás bármely bérszámfejtő programhoz.



Riportolás és kontrolling

Egyedi, szemléletes riportok készítése és megosztása pár kattintással.



Dokumentummenedzsment

Elektronikus tárolás, archiválás és rendszerezés könnyedén.



Dolgozói felmérések

Mérje fel munkavállalói igényeit egyszerűen és hatékonyan.



Projektmenedzsment

Jól követhető projektmunkák és önkiszolgáló timesheet rögzítés.

Mit jelent a szervezetfejlesztés?

innováció

konfliktus kezelés
együttműködés
csapatépítés

tréning

teljesítményértékelés

csoporthoz tartozó tréning

összehangolódás

továbbképzések

hatékonyság



Hangyamese: Mese a szervezetfejlésről

Szervezetfejlesztés

- ▶ Hangyamese (vagy sem)
<https://www.youtube.com/watch?v=ejw9Coycfcw>
- ▶ Hangyamese újragondolva
<https://www.youtube.com/watch?v=B5L7lCgJs5Q>
- ▶ Csapatmunka (A teknős és a nyúl)
https://www.youtube.com/watch?v=tkBzvv9F_Q4



Every day, a small ant arrives at work very early and starts work immediately.

Szervezetfejlesztés



- ▶ Szervezeti-, csoport-, team- és egyéni készségek fejlesztése, pl.
 - ▶ Szervezeti, működési keretek
 - ▶ Vezetés és szervezés
 - ▶ Szervezeti stratégia
 - ▶ Módszertani fejlesztés
 - ▶ Agilis transzformáció
 - ▶ Változásmenedzsment
 - ▶ Teljesítményjavítás
 - ▶ Szervezeti kommunikáció
 - ▶ Munkaerő felvétel és megtartás
 - ▶ Tehetség- és tudásmenedzsment
 - ▶ Utánpótlás tervezés
 - ▶ Softskill fejlesztések stb.

„A tudás mára alapvető erőforrássá vált, amely a tőkét és a munkát egyaránt megelőzi. A tőke és a munka korlátos források. Ahol hatékony a menedzsment, vagyis a tudás alkalmazása, ott új erőforrások tárulnak fel.”

– Peter Drucker



Transzformáció– tranzakciók és korrekciók sorozata – változás menedzsment

1. **Diagnózis:** Teljes szervezeti átvilágítás – Elkötelezettség mérés –

- **fókusz:** minden dolgozói interakció értékelése minden irányban, relációban kívül és belül, szervezeti hő térkép (CoC)
- **végzi:** dedikált külső szakértő (BP)
- **időigény:** adat felvételtől az értékelésig 3 hónap
- **érintett:** minden munkavállaló
- **módszer:** bevizsgált, sztenderd, anonim, egyéni kérdőíves felmérés
 - általában: 15-20 terület, 3-5 állítás, kényszerítő skálán, 2 nyitott kérdés a végén, 60 kérdés összesen
 - vezetőkről, cégről, termelésről, értékelésről, juttatásról, kapcsolatokról, közérzetről stb.
 - korosztály, hierarchia, nem, beosztás, divízió stb. szerinti kategorizálás
- **eredmény:** erősségek és fejlesztendő területek, kritikus csoportok, vállalati célok, azonosulás, munkáltatói pozíció, külső benchmarking/ összehasonlítás magyarországi / iparági viszonylatban stb.

➤ **ÉRTÉKEKELÉS**

- **Ha nincs problémád ne oldd meg, ha van, fogalmazd meg!**

Szervezeti egészség



A vállalkozás általános teljesítmény szintje – 11 mutató

- ▶ **Személyes** – hogy érzik magukat a munkatársak a szervezetben?
- ▶ **Munkatársi azonosulás a vállalati célokkal** – mindenki az eredmények és profit elérésén dolgozik?
- ▶ **Személyzeti munka (HR)** – milyen hatékonyan támogatják a munkatársakat?
- ▶ **Együttműködés** - milyen erősek és hatékonyak a munkacsoportok?
- ▶ **Vezetés** – milyen bizalmi tőkével és motiváló képességgel rendelkezik a vezetés?
- ▶ **Stratégia és Tervezés** – mennyire erőteljes és biztos a stratégiájuk?
- ▶ **Ügyfélszolgálat** – mennyire lojálisak az ügyfeleik? (hallgatók kiszolgálása)
- ▶ **Értékesítés és Marketing** – van az üzenetüknek hatása és eladnak az értékesítők? (Marketing, kommunikáció)
- ▶ **Szervezeti működés** – hatékony és minőségi szervezetben működnek?
- ▶ **Szervezeti kultúra, értékek** - milyen összetartó ereje van, és mennyire van jó hatással a működésre?
- ▶ **Menedzsment** – milyen hatékonyan menedzselik a dolgokat? (Tanáraink, oktatóink)

A kritikus területek és lehetőségek azonosítása, szükség esetén további felmérés majd fejlesztés a hatékonyság növelése érdekében.

Módszertan



- ▶ 5 kulcsteljesítmény minden mutató mögött
 - ▶ 0-2 = még nem vagyunk jók ebben
 - ▶ 3-4 = vannak próbálkozások, de még nem igazán hatékonyak
 - ▶ 5-6 = tudatosan dolgozunk rajta, de ebben több támogatásra van szükségünk
 - ▶ 7-8 = rendszerint ez egész jól megy
 - ▶ 9-10 = igen, ez az egyik erősségünk
- ▶ Résztvevők
 - ▶ minden érintett
 - ▶ önkéntes és anonim kitöltés Interneten
 - ▶ csoportképzés

Egyéni értékek számtani átlaga minősíti az adott teljesítményt össz vállalati nézőpontból.

Szervezeti állapot diagnózis - MINTA - EKE 2019. november 7.

Értékelés

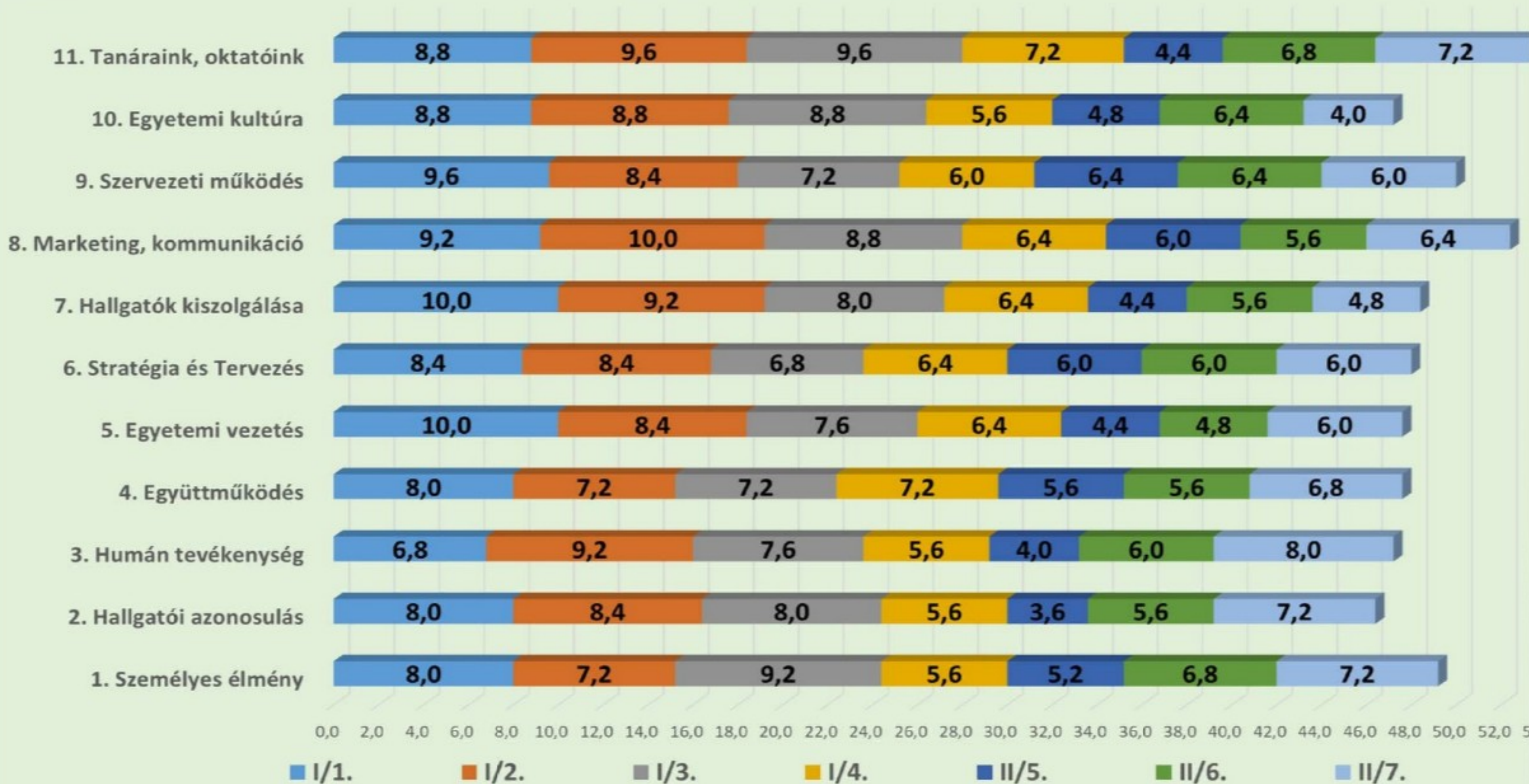
*5-6 = tudatosan dolgozunk rajta,
de ebben több támogatásra van
szükségünk;*

7-8= rendszerint ez egész jól megy;



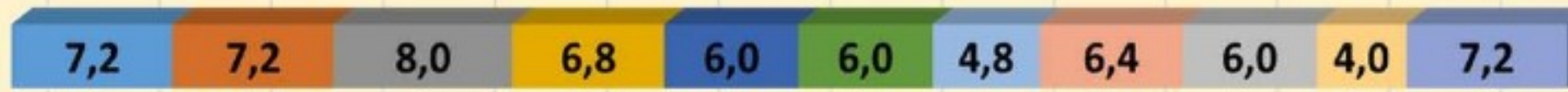
Kategóriánkénti értékelés összevetése "munkatársi csoportonként" - MINTA - EKE Mentimeter

2019. november 7.

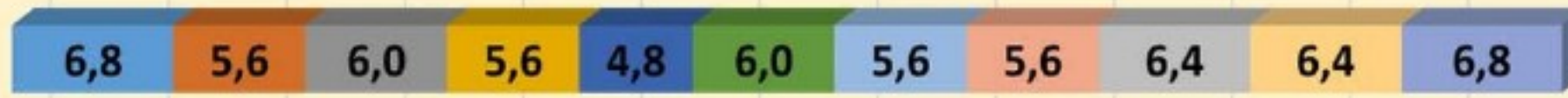


Munkatársankénti értékelés kategóriánként - MINTA - EKE 2019. november 7. Mentimeter

II/7.



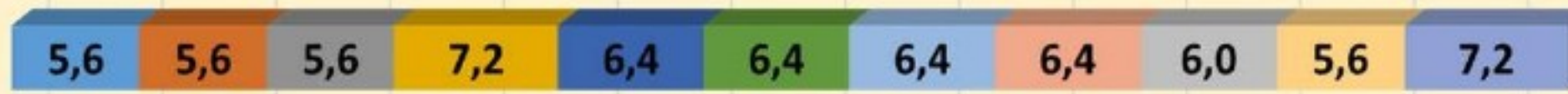
II/6.



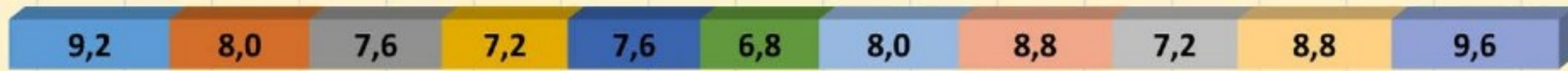
II/5.



I/4.



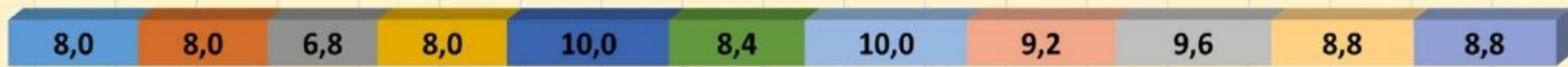
I/3.



I/2.



I/1.



0,0 5,0 10,0 15,0 20,0 25,0 30,0 35,0 40,0 45,0 50,0 55,0 60,0 65,0 70,0 75,0 80,0 85,0 90,0 95,0 100,0

1. Személyes élmény

4. Együttműködés

7. Hallgatók kiszolgálása

10. Egyetemi kultúra

2. Hallgatói azonosulás

5. Egyetemi vezetés

8. Marketing, kommunikáció

11. Tanáraink, oktatóink

3. Humán tevékenység

6. Stratégia és Tervezés

9. Szervezeti működés

9-10 = igen, ez az egyik erősségünk

*5-6 = tudatosan dolgozunk rajta,
de ebben több támogatásra van szükségünk*

3.5. Tanulmányaim költségei méltányosak a képzés és leendő munkám piaci értékével

4.2. A hallgatói csoportokat nagy gondossággal, a tehetség, tudás és az igények figyelembe vételével állítják össze.

9.4. Ismerem az egyetem stratégiai célkitűzéseit, jövőképét.

1.1. Nagyon jó egyensúlyt tartok a tanulás és a magánélet között

5.3. Az egyetemen belüli kommunikáció hatékony és kétirányú

7.2. Minden alkalommal azt tapasztalom, hogy gördülékenyen intéződnék a dolgaim.

10.2. A napi folyamatok során keletkező konfliktusok megoldása a szervezetben nyílt és hatékony.

10.3. Hallgatók, oktatók, munkatársak és vezetés együtt egy nagy a „család” tagjai vagyunk.

9.3. Az egyetemen a munkatársak, oktatók és hallgatók egyaránt tudják a helyüket és feladataikat a különböző folyamatokban, a kommunikáció és együttműködés hatékony.

11.5. Oktatóink rendszeresen magas színvonalú, képzéseken és más készségfejlesztő programokon vesznek részt.

8.3. Az egyetemi kommunikáció és marketing belső viszonylatban kiváló és hatékony.

10.4. Az optimális munkavégzéshez rendelkezésünkre áll minden szükséges eszköz és erőforrás

11.1. Oktatóink, tanáraink magas színvonalú kutatómunkát végeznek, és a legújabb kutatási eredményeket osztják meg velünk a képzések során.

9.1. Az egyetemem a felelősségi szintek, döntési jogkörök és hatáskörök tisztázottak és ismertek mindenki számára.



7-8 = rendszerint ez egész jól megy

- 10.1. Az egyetem jól megfogalmazott küldetéssel és szervezeti értékekkel rendelkezünk, és ezeket mindenki ismeri
- 2.2. Úgy érzem, hogy a tehetségemnek és a képességeimnek megfelelő képzést kapok
- 2.5. Az oktatók és munkatársak többsége a „helyén van”, - olyan munkakörben dolgozik, ahol erősségeit, képességeit kamatoztathatja.
- 3.2. Rendelkezem a minden szükséges információval a tanulmányaim zökkenőmentes végzéséhez.
- 5.5. A vezetőség rendszeresen bevonja a hallgatókat, hallgatói csoportokat a minket érintő döntésekbe, rendszeresen megkérdezik a véleményünket, javaslatainkat a képzésekkel, azok körülményeivel kapcsolatos fontos kérdésekben
- 6.2. Az egyetem hosszú távú stratégiája nagyon világosan kidolgozott és kommunikált
- 7.1. A tanszéki, egyetemi adminisztrációs szolgáltatások színvonala nagyon jó.
- 10.5. Szervezeti értékeink jelentik egyik legnagyobb versenyelőnyünket a felsőoktatás piacon.
- 11.3. Oktatóink értik és értékelik a hallgatókat, kiváló fejlesztői és támogatói tevékenységek végeznek, hozzájárulnak a hallgatói elkötelezettség és motiváció fenntartásához.

- 2.4. Az oktatók, a tanszéki munkatársak törődnek és odafigyelnek a személyes igényeimre, aggodalmaimra és vágyaimra
- 6.5. Az általános stratégiánk alapos és helytálló
- 9.5. Az egyetemen folyamatosan méri a minőséget, a gazdálkodás hatékonyságát, és az eredményekről rendszeresen tájékoztatást adnak.
- 2.1. A képzések biztosítják számomra az igényelt tudást és készségeket, melyek segítségével majdani feladataimat eredményesen végezhetem.
- 2.3. A képzés elősegíti a személyes fejlődésemet (örömteli kihívás; fokozatosan épül, mindig egy kicsivel nagyobb feladatot jelent, amit teljesíteni tudok)
- 3.3. Az oktatóim rendszeres és építő jellegű visszajelzéseket adnak számomra a teljesítményemmel kapcsolatban
- 3.4. Egyetemünkön világos és megvalósítható folyamata van az előremenetelnek mind hallgatói mind oktatói téren.
- 5.2. Az egyetem vezetői nagyon hatékonyan végzik a feladatokat
- 6.3. Kiemelkedően jó a stratégiai tervezés és gondolkodás színvonala
- 8.1. Általában, nagyon jó az egyetemen végzett munka külső és belső megítélése.



7-8 = rendszerint ez egész jól megy

5.1. A vezetés által alkalmazott vezetési stílus, módszerek (vélemények figyelembe vétele, felvetésekre adott válaszok gyorsasága, megfelelősége, a vezetők elérhetősége) megfelelnek az elvárásoknak. Bízunk bennük.
6.1. Folyamatosan használunk kulcs teljesítménymérőket az oktatás és működés színvonalával kapcsolatban
7.3. A tanszéki munkatársak hatékonyan végzik a munkájukat a hallgatók és oktatók érdekében, a kiszolgálás folyamatos és magas színvonalú.
8.4. Az egyetemi kommunikáció és marketing proaktív és hatékony, jól reagál a folyamatosan változó környezetre.
8.5. A marketing üzeneteink világosak, következetesek és hatékonyak
11.4. A hallgatók általában nagyra értékelik az oktatók teljesítményét, a képzés minőségét.
1.5. Elkötelezettnek és motiváltnak érzem magamat a tanulásban
8.2. Az egyetemi kommunikáció és marketing külső viszonylatban kiváló és hatékony.
9.2. A képzési folyamatok szabályozottak, a képzésekért kompetens és elismert személyek felelnek.
11.2. Világos és hatékony kommunikációs csatorna épült ki az oktatók és hallgatók között.

1.2. Szeretem amit tanulok, érzem, hogy hasznosítani tudom, és elindulhatok a céljaim felé e tudás birtokában.
4.4. A hallgatói csoportok céljai és feladatai világosak és egyértelműek
4.5. A hallgatói csoportokban a személyes szerepek és elvárások nagyon világosan vannak meghatározva és kommunikálva
5.4. Az egyetem vezetése sikeresen hozzájárul céljaink eléréséhez
6.4. Folyamatosan és hatékonyan elemezzük a piacot és versenytársainkat, és ebből rendszeresen előnyt kovácsolunk
7.4. Az ügyek intézéséből eredő nehézségeket humánummal, figyelemmel, türelemmel kompenzálják.
7.5. Az érzem, hogy a tanszéki és egyetemi adminisztráció a hallgatók érdekeit tartja szem előtt.
1.3. Oktatóim a személyes képzésemet, fejlődésemet támogatja
1.4. Az egyetemen jó a munkahelyi légkör (hangulat, bizalom, személyes kapcsolatok)
3.1. Az egyetemhez a hallgatók, oktatók és munkatársak lojálisak, megtalálják a számításaikat, kevesen mennek el.
4.1. Együttműködésem más hallgatókkal, oktatókkal, munkatársakkal hatékony és ez hozzájárul a magas teljesítményhez.
4.3. Az eredmények elérése érdekében az oktatók és hallgatók megfelelő autonómiával és mozgástérrel rendelkeznek



Eredmények



- ▶ Hány %-osnak érzitek a javadalmazást viszonyítva a szervezeti hatékonyság mértékéhez?
- ▶ Meglepetés ez Önöknek/Neknek?
- ▶ Volt már bármikor szó ezekről köztetek?
- ▶ Mit csináltatok a múltban már ez ügyben?
- ▶ Az milyen eredményt hozott?
- ▶ Mi az, amit nem tudtatok megcsinálni?
- ▶ Valós probléma ez Önöknek/Neknek?
- ▶ Mióta van ez így? Mi történik, ha semmi nem történik az ügyben?
- ▶ Ha előre tekintetek egy évvel, mit szeretnétek másnak látni?

Fejlesztési javaslatok



- ▶ vállalati stratégiai irányok, operatív teendők, felelősök meghatározása, publikálása
- ▶ irányítási, döntési, felelősségi struktúra intézményesítése
- ▶ rendszeres és transzparens értékelés, visszacsatolás, eredmények, tervek megosztása
- ▶ belső kommunikációs és információs fórumok intézményesítése, közösségi programok
- ▶ személyre szabott szakmai fejlesztési programok, szakmai karrier utak kidolgozása
- ▶ személyiség-, készség- és vezetőfejlesztő programok
- ▶ a közösség erejét és nyitottságát a fenti célok kidolgozásához aktívan bevonni, felhasználni, véleményformálók, hangadók vezetésével vegyes munkacsoportokban
- ▶ a felmérés eredményéről és következményeiről közvetlen visszacsatolás

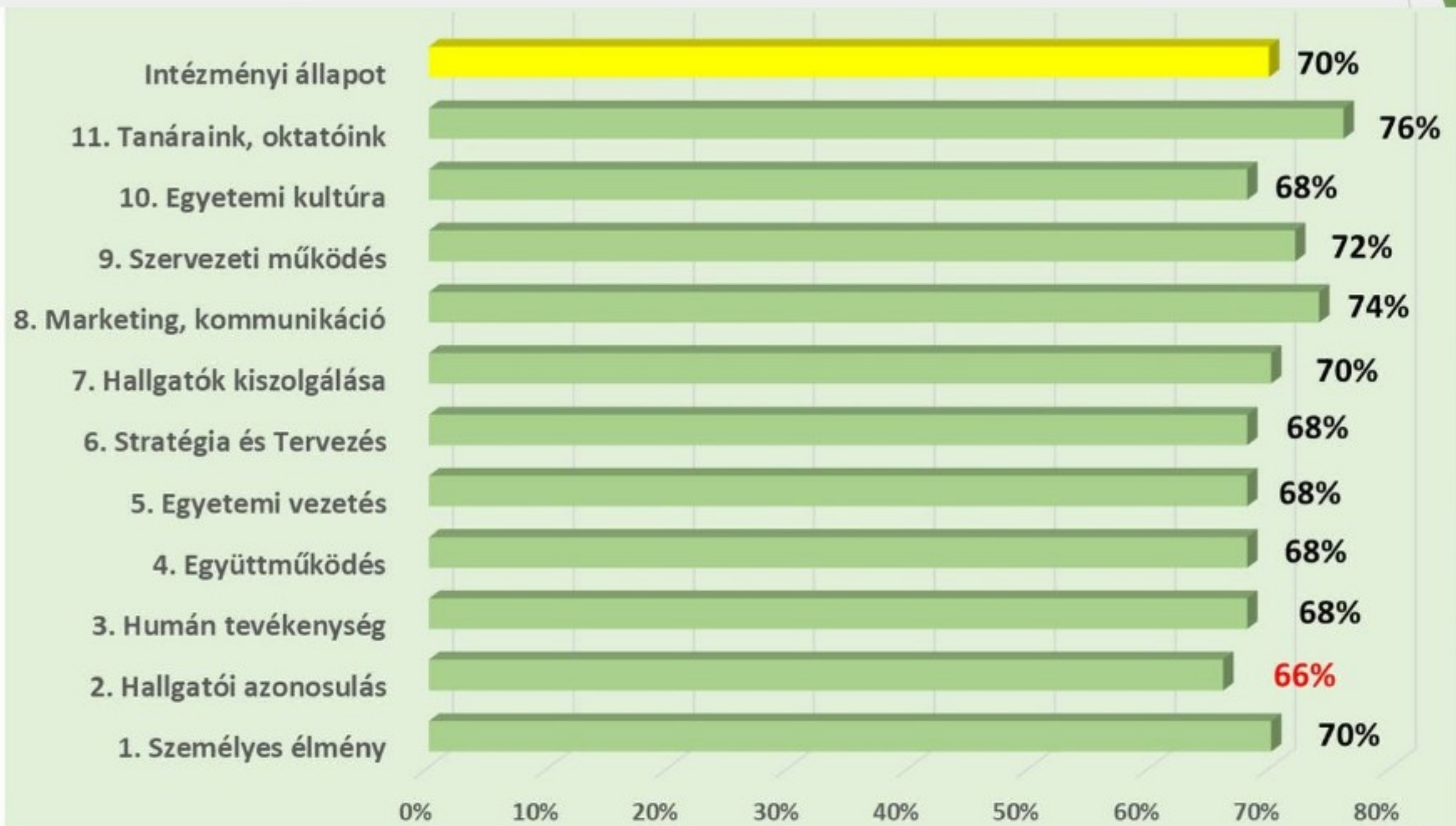
„Ha a lehetőség nem kopogtat be hozzád, csinálj magadnak egy ajtót.” (Milton Berle)



A diagnózis gyakorlatba átvitele

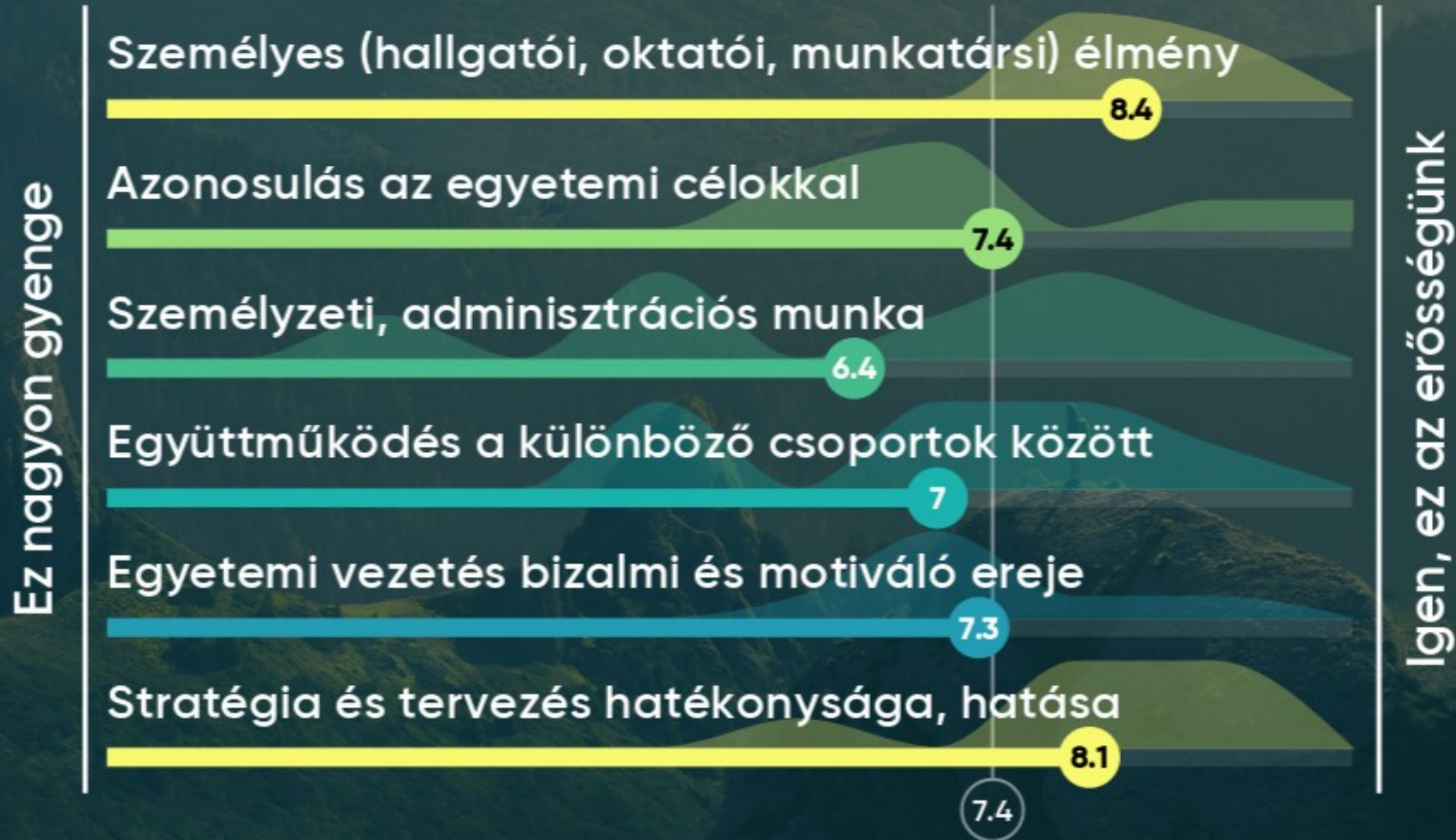
- ▶ Szervezeti egészségmérés eredményeinek feldolgozása
 - ▶ Plenáris értékelés
- ▶ Kritikus témakörök feldolgozása szekciókban
 - ▶ Stratégia, célok, irányok
 - ▶ Együttműködés (Kommunikáció, információáramlás)
- ▶ Először a céges kultúrában
 - ▶ Növekvő aktivitás, udvarias és őszinte vélemények egyaránt, néhány kreatív ötlet
 - ▶ Várakozás és kétségek a folytatást illetően
- ▶ Záródokumentum
 - ▶ Eredmények rögzítése
 - ▶ Azonnali intézkedések
 - ▶ Összefoglaló értékelés
 - ▶ Feladatok, felelősök, határidők

Teljesítmény (Hackathon)

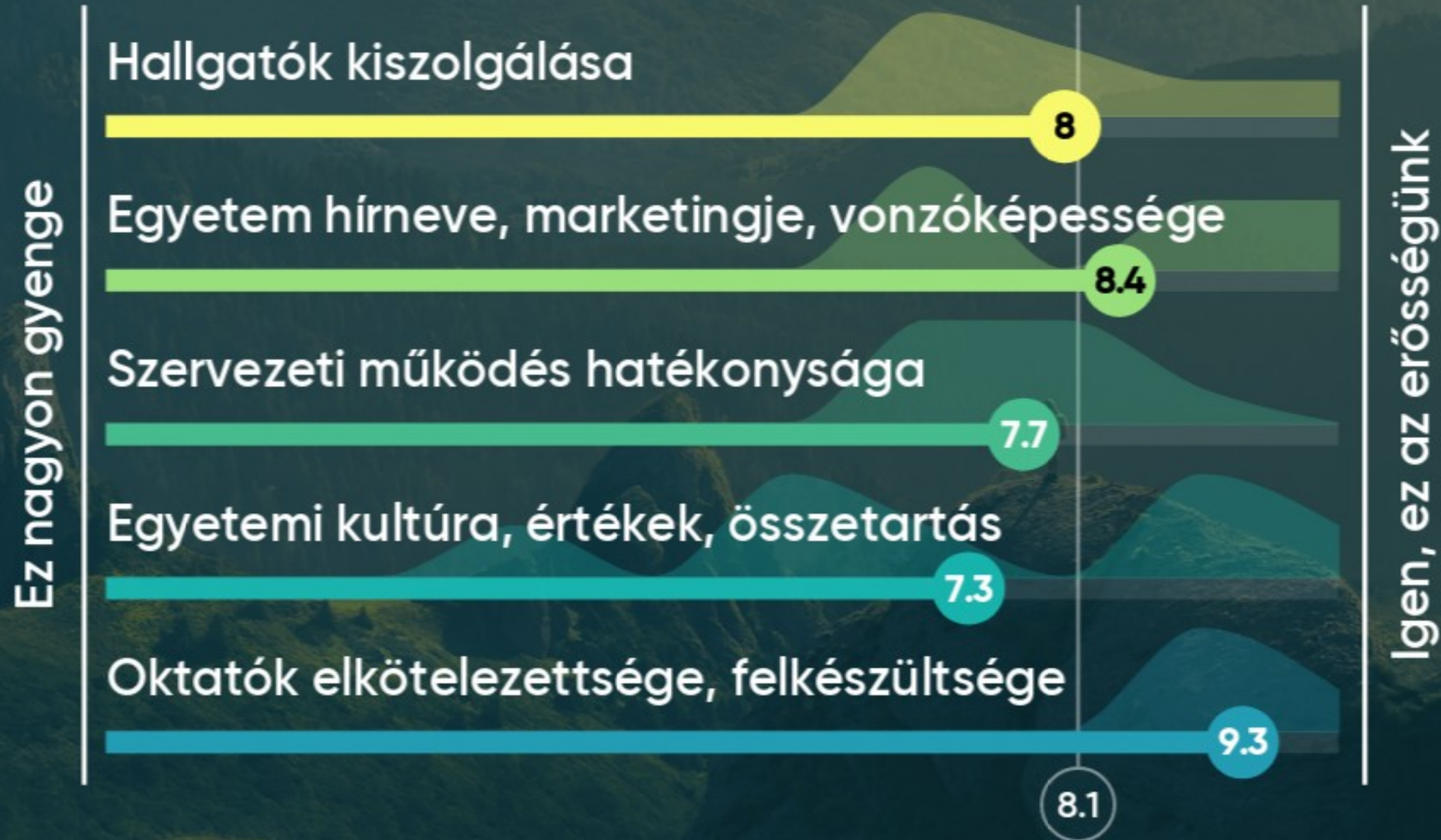


*Tudományos eredmények, diploma értéke, hallgatói karrier utak? Mi még?
(Vezetői kérdések: Bérszínvonal, javadalmazás ? Megtérülés, nyereség?)*

OHC = Az egyetemi szervezet állapota 1-6.



OHC: Az egyetemi szervezet állapota 7-11.



Mennyire egyezik az egyéni véleményed a csoportéval az EKE állapotát illetően?

None of the options are correct!





Hackaton:

1. Válasszuk ki a kritikus területet
2. Fogalmazzatok meg „Hogyan..” kezdetű kérdéseket
3. Válasszuk ki az egyik kérdést
4. Válaszoljatok egyénileg
5. Beszéljük meg

Melyik területen keressünk gyógyírt?



Fogalmazd meg "Hogyan...?" kezdetű kérdést a témában

Hogyan bővíthetnénk a duális partnereink listáját?

Hogyan lehet fejleszteni az együttműködést a hallgatók és az egyetemi dolgozók között?

Hogyan lehetne egy adott szakon belül segíteni az együttműködést?

Hogyan lehetne likvidálni a felesleges tárgyakat egyetemen, például kötelező testnevelés.

Hogyan lehetne javítani a hallgatók és tanárok közötti együttműködést?

működhet még jobban együtt a Hallgatói Önkormányzat az Egyetem vezetésével?

Lehetne fejleszteni a társak közötti együttműködést?

Mik az ötleteid: "Hogyan...?"

Lehet fejleszteni a társak közötti megértést?

Szakestek szervezésével.

Közös programok akár tanórán kívül, csapatépítés

Kometi népszerűsítése szélesebb körben.

Interaktívabb órák szervezése.

Csapatépítő városnézés, terepgyakorlat, programmok.

Csapatépítő programok



HRFEST LUPA 2020. 09. 03.

<https://hrfest.com/hr-fest-lupa/#1597387630061-e29c74b9-2fb7>

- ▶ HR Fest “a” hazai HR-fesztivál
- ▶ a szakma nagygyúí mutatják be a leghatékonyabb nemzetközi trendeket
- ▶ működő gyakorlatok a megvalósításhoz
- ▶ 2020-ban a HR Fest az első teljes értékű online HR-fesztivállá változik.



HRFEST ON-LINE 2020. 11. 03-04-05.

https://2020.hrfest.com/?utm_source=HR%20FEST%20ALL&utm_campaign=6c13bfc0f5-email_lupa_20200812_COPY_02&utm_medium=email&utm_term=0_be5ea13e85-6c13bfc0f5-221145096



„A Zyntern újgenerációs álláshirdetési platform célja egy olyan felületet megteremtése, amelyen keresztül a karrierjük kezdetén álló Y és Z generáció tehetséges fiataljai és az ennek a célcsoportnak gyakornoki és frissdiplomás munkalehetőségeket kínáló cégek könnyen egymásra találhatnak.”



Adobe Acrobat
Document

Réka Turcsik reka@zyntern.com kommunikációs koordinátor

Zoltán Kispál zoltan@zyntern.com vállalati kapcsolatok menedzser

zyntern.com

Mentimeter

A PIACVEZETŐ HAZAI GYAKORNOKI ÉS
PÁLYAKEZDŐ **ÁLLÁSPORTÁL**



**KÜLDETÉSÜNK, HOGY
SEGÍTSÜNK HIDAT
ÉPÍTENI A FIATALOK
ÉS A CÉGEK KÖZÖTT.**



Megyeri Mirtill
head of company
relations

elérhetőségek:

email:
mirtill@zyntern.com

telefon:
0036204424155

Szervezetfejlesztés2: Stratégiai tervezés, egyéni- és szervezeti kompetencia fejlesztés

- ▶ Tulajdonosok, vezetők, szekcióvezetők
 - ▶ stratégiai tervezési folyamat
 - ▶ alkotóműhelyek / workshop (meeting vezetés, szervezés)
 - ▶ facilitálás, moderálás
- ▶ Teamfejlesztés
 - ▶ vezetői
 - ▶ tematikus
- ▶ Softskill tréningek
 - ▶ vezetői
 - ▶ tematikus
- ▶ Coaching
- ▶ Tanácsadás
- ▶ Mentoring

A folytatásban.....



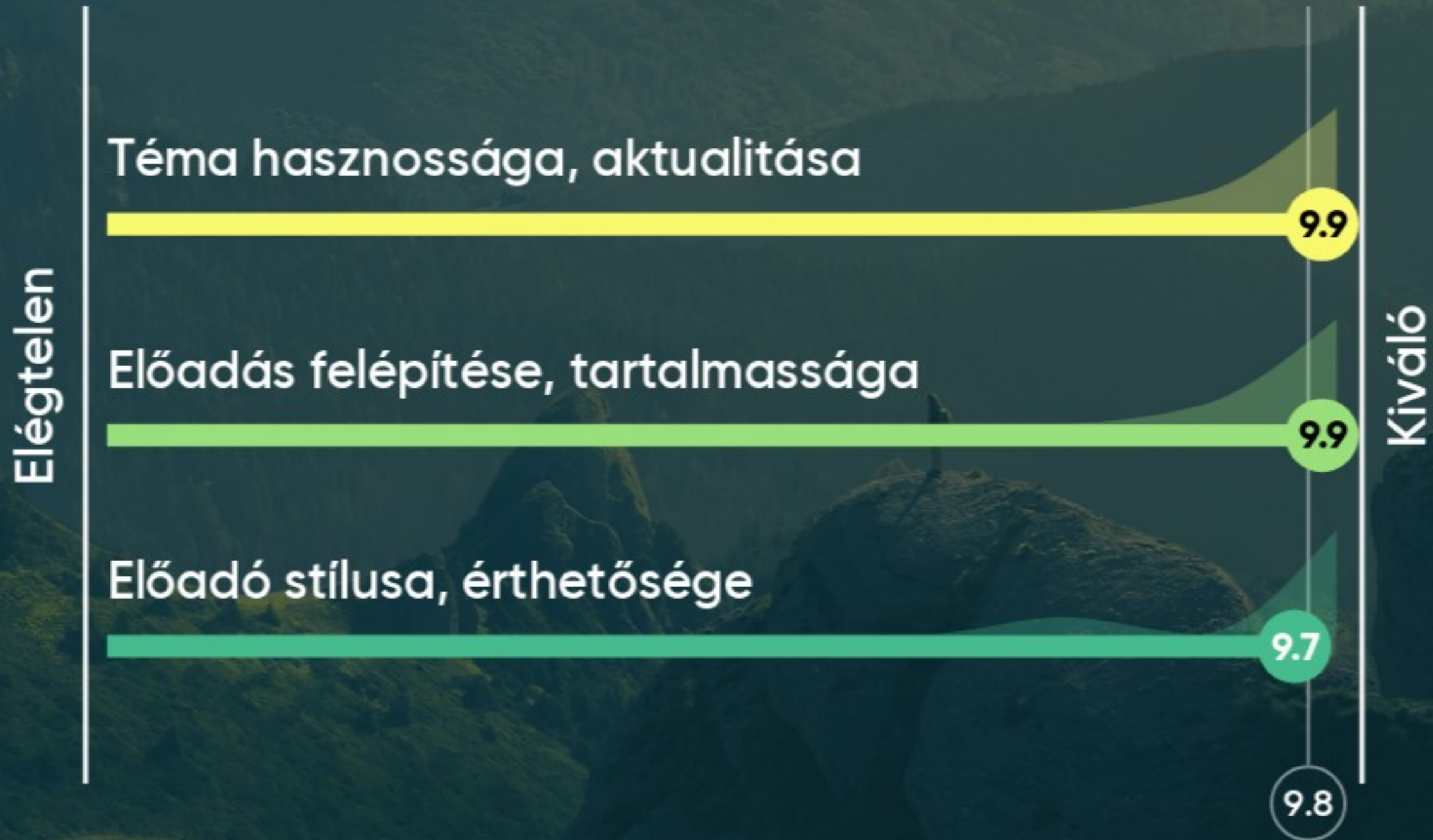
Kérdezzelek, igyexem válaszolni!

0 questions
0 upvotes

**Miről hallanál, tanulnál szívesen
legközelebb?**

coaching

Kérem értékeld a mai előadást!



KÖSZÖNÖM, HOGY VELEM TARTOTTATOK!

Mentimeter



Nagy Mária

Szervezetfejlesztő

Tanácsadó, Coach, Tréner

+36-30-638-7771

nagym@datapress.hu

<https://www.linkedin.com/in/nagymaria/>