



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI



JÓ GYAKORLAT ANTOLÓGIA

JÓ GYAKORLAT ANTOLÓGIA



Készült az **EFOP-1.2.9-17-2017-00088** azonosítósámú
Kalocsai Család és KarrierPONT című projekt keretében.

TARTALOMJEGYZÉK

JÓ GYAKORLAT ANTOLÓGIA	4
A HOME OFFICE MUNKAFORMA INTÉZMÉNYESÍTETT BEVEZETÉSE	6
Körültekintő felkészülés – a technikai feltételek megteremtése	16
Szigorú munkaidő	18
Megszokott rituálék	20
A megtervezett munkanap fontossága	22
Állandó, elkülönített tér	24
Közösségi média használatának korlátozása	26
Listakészítés	28
Munkavégzés egyéni ritmusban	30
Telefonhívások	32
Nem feltétlenül probléma az egészséges leterheltség	34
Tervezés	36
A kapcsolatok fontossága	38
Koncentrációt segítő technikák	40
A munkavállaló környezetének felkészítése	42
A munkával töltött idő optimális szinten tartása	44

A MUNKAVÁLLALÓ CSALÁDI ÉLETÉNEK KIHÍVÁSAIT FIGYELEMBE VEVŐ SZABÁLYOZÁSI ÉS MUNKAKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA	46
Csapatépítés	50
Mátrix team building tréning	54
A csapatéptő tréning lehetséges tematikája	56
Kiegészítés megelőzés tréning	58
A képzés elméleti részének tervezett tematikája	66
A tréning tervezett tematikája	68
A VEZETŐK KÉPZÉSE A FELSOROLT VÁLTOZTATÁSOK VÉGHEZVITELÉNEK TÁMOGATÁSÁRA	72
Változásmenedzsment tréning tematika	74
AZ INFORMATIKAI RENDSZER ÉS A HASZNÁLATI ISMERETEK ÉS KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE	78
A FLUKTUÁCIÓ ELEMZÉSE ÉS KEZELÉSE	82
A MOTIVÁCIÓS SZINT NÖVELÉSE	96
A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE ÉS AZ EREDMÉNYEK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETI MŰKÖDÉS FEJLESZTÉSÉBEN	102
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER KIDOLGOZÁSA ÉS BEVEZETÉSE	110

JÓ GYAKORLAT ANTOLÓGIA

Projektünk keretében számos tapasztalatot gyűjtöttünk össze. Találkoztunk problémákkal, negatív jelenségekkel, megugrandó akadályokkal, kihívásokkal. Emellett azonban számos olyan előremutató és inspiráló megoldásokat is láttunk, amelyeket érdemesnek tartottunk lejegyezni. Végül ezeket összegyűjtöttük, rendeztük, szintetizáltuk, és igyekeztünk egy olyan anyagot összeállítani az általunk összeszedett jó gyakorlatokból, amely segít azok disszeminációjában. Ezzel kívánunk hozzájárulni a fejlődni vágyó munkáltatók, vállalkozások munkájához, akik mindannyian találhatnak megoldást az alábbiakban. Igaz ez különösen azért, mert a magyar specifikumokat is magában foglaló empirikus alapokon nyugvó iránymutatások könnyebben adaptálhatók egy hasonló kondíciókkal bíró munkáltató, vállalkozás számára, mint egy generálisan megfogalmazott stratégia.

A HOME OFFICE MUNKAFORMA INTÉZMÉNYESÍTETT BEVEZETÉSE

Az első témakör a home office munkaforma alkalmazásával összefüggésben született. Elhangzott, hogy a hivatal vezetősége idegenkedett az alkalmazásától, mert a korábbiakból azt tapasztalta, hogy bár ez az alternatíva jó megoldás volt, ha valamilyen kényszerhelyzet állt elő egy-egy munkatársnál, amit így megnyugtatóan tudott rendezni, az otthoni munkavégzés nem tudott olyan hatékony lenni, mint amikor arra a hivatalban került sor. Így ez a forma bevonult a kivételes megoldások közé. A vészhelyzet kapcsán muszáj volt tartósan alkalmazni, ehhez azonban más tapasztalat híján nem kapcsolódott az alkalmazás finomítása, a speciális körülmények és az ehhez való alkalmazkodás módjainak megtalálása és megtanulása. Tulajdonképpen elmondható, hogy továbbra is kivételes megoldásként tekintettek a home office-ra és úgy is kezelték. Tekintsük át milyen következményekkel jár szervezeti szinten a szervezeti szinten történő intézményesítés.

Mint mindennek, ennek a foglalkoztatási formának is van előnyei és hátrányai. Az alábbi lista segíthet eldönteni, hogy az adott szervezet esetében a pozitívumok vagy a negatívumok érvényesülnek-e inkább. E foglalkoztatási forma aktualitását az is adja, hogy a járvány hullámvázásával párhuzamosan egyre több cégnél merül fel a kérdés, hogy hosszú távon marad-e a home office részlegesen vagy teljes egészében.

A HOME OFFICE ELŐNYEIT A KÖVETKEZŐKBEN MUTATJUK BE:

- ◆ az egyik legkézenfekvőbb előnye, hogy megspórolható a bejárásra szánt idő és költség
- ◆ a home office lehetővé teszi azt is, hogy munkánkat akár egy másik településről, utazás nélkül lássák el a munkavállalók
- ◆ erősödhet a munkáltatóval való bizalmi kapcsolat, hiszen a dolgozó a ráruházott szabadsággal - ha már megkapta azt, - nem szeretne visszaélni és motiválja őt a felelősség is
- ◆ ha a vezető pontosan meghatározza, hogy milyen elvárásai vannak a dolgozóval szemben, pontosan milyen eredményt kell felmutatnia és milyen határidőre, akkor a továbbiakban a munkavállalón múlik, hogy ezt 1 óra vagy 4 óra alatt végzi el és mikor teszi azt.
- ◆ az otthon dolgozók hatékonysága sokat nőhet az által, hogy a számukra optimális módon – munkahelyi beosztásnál hatékonyabban – oszthatják be a napi teendőiket.
- ◆ otthon a munkavégzés sokkal tervezhetőbb, folyamatosabb, a kollégák megtanulnak összehangoltan dolgozni az IT eszközök igénybe vételével, miközben nem okoz fejtörést az sem, hogy hol találjon valaki egy csendes sarkot a gondolatok összeszedéséhez vagy egy fontos telefon lebonyolításához
- ◆ a tartós home office esetében kevesebb irodai férőhelyre van szükség, az így felszabaduló irodák bérbeadhatók, amivel a költségmegtakarításon túl bevételre is szert tehet a hivatal
- ◆ ha a home office megfelelő működéséhez kiépítésre kerültek a szükséges technikai feltételek és megtanulták azokat magabiztosan kezelni a dolgozók, akkor nem csak a helyi megbeszélések, hanem a külsős kollégákkal és partnerekkel való kapcsolattartás is egyszerűbbé és kényelmesebbé válhat
- ◆

A HOME OFFICE-NAK TERMÉSZETESEN NEHÉZSÉGEI IS VANNAK:

- ◆ home office esetén a dolgozót terhelik az olyan költségek, mint a fűtés, áram, internet, melyeket így egész nap használ az illető, valamint az ő felelőssége az is, hogy mindig működjön pl. az internet szolgáltatás, ne akadályozza a határidőre történő teljesítést annak esetleges leállása, a költségek megosztására lehetőség van, megegyezés kérdése munkáltató és munkavállaló között.
- ◆ megfelelő technikai eszközök rendelkezésre állása esetén a munkáltató percre pontosan nyomon követheti, hogy mikor és mennyi időt tölt a gép előtt a munkavállaló. hivatali gépek esetében akár azt is naplózhatja, hogy pontosan mit csinált rajta
- ◆ sok esetben a munkáltató fontosabbnak tartja a dolgozó jelenlétét, mint a tényleges teljesítést, ezért a home office esetében megnőhet az igény ennek ellenőrzésére a munkaadó részéről
- ◆ a vezetők számára nagy kihívás lehet, hogy nem feltétlenül derül ki időben egy-egy munkavállaló esetleges elakadása és így nem tudnak neki azonnal segítséget nyújtani

- ◆ ahhoz, hogy valaki otthoni körülmények között is hatékonyan tudja végezni a munkáját, nagyon jól kell beosztania az idejét, erre adott esetben meg kell tanítani
- ◆ azok, akik jobban szeretnek társaságban, csapatban dolgozni, egyedül érezhetik magukat, úgy érezhetik, hogy rájuk nehezednek olyan döntések, amelyekkel kapcsolatban, az irodában azonnal kérdezhetnek, gyorsan megvitatható válaszokat kaphatnak és mérlegelhetnek, számukra érdemes biztosítani az irodai munka lehetőségét
- ◆ az irodai személyes jelenlét esetén általában véve is könnyebb a munkaidőt rövidebb beszélgetésekkel, vicces hozzászólásokkal színesíteni, a közösségi tereket használva bizalmi kapcsolatokat kiépíteni, szabadjára engedni a kreatitásunkat, ellenben az online tér igencsak megnehezíti ezt
- ◆ könnyebben alakulhatnak ki konfliktusok a metakommunikáció nélkül, illetve távolról sokkal nehezebb megítélni, hogy valaki mennyire elfoglalt éppen, lehet-e hozzá fordulni valamilyen kérdéssel vagy megzavarjuk őt egy fontos teendője közben

A home office összességében tehát ugyanannyi kihívást hordoz, mint amennyi előnnyel jár, más jellegű szabályok és keretek mentén kell végezni a feladatokat, melyek kialakítása a munkavállaló és a vezető közös dolga és lehetősége ennek minden kényelmével és persze felelősségével. Emellett viszont megoldást jelenthet számos olyan kérdésre, mint a munka-magánélet összehangolása, munkavállalók motiválása és megtartása, földrajzi távolságok leküzdése stb.

Érdeemes megtartani a home office munkaformát a jövőben is, még hozzá részleges formában. Érdeemes lenne végezni egy felmérést, amelynek eredményeként kiderülhet, hányan szeretnék igénybe venni és milyen mértékben. A felmérés eredményét össze lehet vetni a jelenléti igénylő munkaterhelés által meghatározott létszámmal, így kialakítható, teszt jelleggel hány munkatársra terjeszthető ki a részleges home office. A tapasztalatok azt mutatják, hogy mindig vannak, akiknek „nem jön be”, míg másoknak kifejezetten javít a teljesítményén és az eredményességén is. Ennek megfelelően a próba időszakot követően megmutatkozik, kik igénylik, hogy rendszeresen tarthassanak otthoni napokat és kik azok, akik inkább az irodai jelenléti preferálják. Az így véglegesé váló létszám figyelembevételével kialakítható egy rendszer, amelyben az igénylők számára heti egy-két napban biztosítani lehet az otthoni munkavégzést. Ehhez meg kell egy rotációs rendszer, ami figyelembe veszi a hivatali munkaterhelés ingadozást, a

várható ügyfélforgalmat, illetve az ezekből adódó jelenléti szükségletet. Így biztosítható, hogy az ügyintézésben ne legyen fennakadás amiatt, hogy nem áll rendelkezésre a szükséges dolgozói létszám, ugyanakkor az éppen home office-ban lévők is el tudják végezni a rájuk eső munkát.

A megvalósításhoz elengedhetetlen, hogy a vezetők és a munkatársaik egyaránt megismerkedjenek a home office sajátosságaival mindkét oldalról. Fontos, hogy tájékozottak legyenek nemcsak az otthoni munkakörnyezet megfelelő kialakításával kapcsolatban, hanem a megfelelő szokások kialakításával kapcsolatosan és azokkal a technikákkal, fortélyokkal kapcsolatban is, amik megkönnyítik a helyzetben való helytállást. A vezetőktől is más hozzáállást és munkamódszereket követel a home office. Az eredményesség érdekében célszerű alkalmazni néhány erre a munkamódra optimalizált módszert, illetve meg kell tanulni másként fókuszálni a munkatársakra és az általuk végzett munkára. Mindezek megismerésére és elsajátítására érdemes igénybe venni coach, és/vagy tréner szakértelmét.

A munkavállalóknak is adaptálódniuk kell az új viszonyokhoz, ami nehézségekkel járhat. A hirtelen jött szabadság vezethet oda, hogy valaki halogatni kezdi a feladatait, hiszen abból sincs semmi baj, ha esetleg munkaidőn kívül fejezi be, a lényeg annyi, hogy határidőre legyen kész. Ez oda vezethet, hogy végül feltorlódnak a meg nem csinált feladatok, halomban állnak az elintézendők, és a munkavállaló végül nem lesz képes azokat megfelelő színvonalon elvégezni. Ezt kiküszöbölendő összegyűjtöttünk néhány olyan, tippet, praktikát, tapasztalatot, ötletet, amelyek segíthetnek az otthoni munkavégzés megkönnyítéséhez.

Körültekintő felkészülés – a technikai feltételek megteremtése

Ahhoz, hogy valóban hatékony legyen a home office-ban végzett munka, szükséges megteremteni a feltételeit. Stabil internetkapcsolat nélkül valószínűleg rengeteg idővesztéssel és stresszel kell számolni, ezért ha valaki nem rendelkezik vele, érdemes utánajárni, hogyan javíthatna ezen a helyzeten. További elengedhetetlen szükséglet, hogy az otthonról dolgozó személy elérje azt a belső szervert, amit a munkahelyén is használna – ehhez utóbbinak kell a fejlesztésekről gondoskodnia. Alapvető kellékek a különböző online kapcsolattartásra alkalmas programok, amelyeken keresztül meetingeket lehet lebonyolítani úgy, hogy akár a világ különböző pontjain vannak a résztvevők. Ilyenek például a Skype, Microsoft Teams, amelyek remekül használhatók, a képernyő megosztására is lehetőséget adnak. A programtelepítésen túl szükségeltetik egy kamerára és mikrofon is.

Szigorú munkaidő

A tapasztalatok azt mutatják, hogy jó gyakorlatként a korán kelés tartható számon. Bármennyire is azt gondolták sokan, hogy nem szükséges olyan korán kelniük otthoni munkavégzés esetén, mint akkor, amikor ingáztak a munkahelyük és otthonuk között, tévedtek. Hiába lehet így órákat megspórolni, ezen idő alvással töltése kedvezőtlenül hat a munkavégzésre, ugyanis nem ébredünk fel kellőképpen, nem hangolódunk rá a munkára megfelelően, ha nem sokkal ébredés után elkezdünk dolgozni. E jó gyakorlat további előnye, hogy segít a motiváció megtartásában is, segíti a produktív megőrzését.

Megszokott rituálék

A mentális asszociáció az otthon és a munkahely közt segíti a hatékonyabb munkavégzést – erre jutottak több cégben is. Ennek a jó gyakorlatnak a lényege, hogy a napindítást érdemes változatlanul hagyni. Tehát úgy érdemes elkészülni reggel, mintha tényleg be kellene menni a munkahelyre. Ez nem csak az időben, lehetőleg ugyanabban az időpontban való felkelést jelenti, hanem a megfelelő ruházatot, ápolt külsőt is.

A megtervezett munkanap fontossága

Az otthonról történő munkavégzés során sokan azt tapasztalják, hogy elveszik a fókusz, fenyegeti őket a kiégés veszélye. Ennek e jó gyakorlat szerint hatékony ellenszere, ha követik a munkahelyen is megszokott, bejáratott, jól bevált napi rutint. Ugyan nincs lehetőség személyes megbeszélésekre, de az online tér adta lehetőségek (lásd: 1. pont) megteremtik a feltételeit az online meetingek megtartásának. A tapasztalatok szerint az a jó gyakorlat, ha tartjuk a szünetek hosszának és gyakoriságának is a már megismert rendszerét. Nem javasolt eltolni az ebédet délutánra, illetve a túl gyakori vagy hosszú szünetek tartása is rontja a hatékonyságot. Érdeemes ezen felül azt a rutint sem elfelejteni, ami meghatározta, melyik napszakban milyen tevékenységet végez az illető. Tehát, ha valaki akkor szokott e-mailekre válaszolni, amikor beír a munkahelyére, akkor tegye meg ugyanezt otthon is a munkakezdéskor. Ha tudja magáról, hogy reggel jobban megy az írás, akkor időzítse akkora ezeket a feladatokat, stb..

Állandó, elkülönített tér

Az otthon dolgozók arról számoltak be, hogy hatékonyabb a munka, ha nem a kanapén, ágyban, vagyis olyan helyen végzik, ahol egyébként pihenni szoktak, hanem egy íróasztalhoz ülnek. Jó gyakorlatként megfogalmazható, hogy szükséges egy dolgozószoba vagy dolgozósarok kialakítása, amit alapvetően csak erre a célra alkalmaz a munkavállaló. Minél inkább képes megteremteni egy irodai légkört, annál hatékonyabban tudja végezni a munkáját, annál kevésbé fogják egyéb dolgok elvonni a figyelmét.

Közösségi média használatának korlátozása

Nem új keletű, hogy munkáltatók letiltják Facebook és egyéb, hasonló platformok elérését a munkahelyi számítógépeken. Ennek oka, hogy tapasztalhatóvá vált ezek káros és addiktív hatása, rontotta a dolgozók teljesítményét, koncentrációs képességét, valamint túl sok időt pazaroltak el. Ezért a munkahelyeken már bevált jó gyakorlatot, miszerint ezen oldalak elérését korlátozni kell, ajánlott átvenni home office esetén is. Otthon különösen nagy a veszély, hogy akár órákra kizökken a dolgozó a munkavégzés folyamatából, ezért különösen fontos, hogy csökkentse maga körül a zavaró tényezőket.

Listakészítés

Jó gyakorlatként megfogalmazható többek tapasztalata, miszerint érdemes reggel azzal az elhatározással kezdeni a napot, hogy pontosan milyen feladatok kerülnek elvégzésre. Ezek meghatározásakor érdemes kissé több munkát betervezni, mint amennyit egyébként, normál körülmények között tervezne. Általában hajlamosak a dolgozók túlbecsülni az adott projektre szánt időt, emiatt nem kezdik el időben a munkát – ezt a jelenséget segíthet elkerülni, ha reggel vagy az előző munkanap végén készül egy sűrű feladatlista.

Munkavégzés egyéni ritmusban

Nem egyenletes senki munkakedve és produktivitása egy nap folyamán: vannak jobb és kevésbé lendületes időszakok. Az irodai fix jelenlétnél a home office-ban történő munkavégzés sokkal inkább tud rugalmas lenni, vagyis több lehetőséget kínál. Jó gyakorlatként megfogalmazható, hogy hatékonyságnövelő, ha a munkáltató hagyja a munkavállalónak, hogy az akkor dolgozzon, amikor neki a leginkább megfelel. Egyéni preferenciák vannak arra, hogy reggel, délután vagy épp éjszaka a legproduktívabb valaki, amit ha figyelembevételre kerül a munka időbeli beosztásakor, pozitív hatással lehet az eredményességre. Természetesen ez alól kivételek a meetingek, vagy a nagyon szűk határidős feladatok, amiknek az időpontja rugalmatlan.

A telefonálás időzítésével kapcsolatban az a jó gyakorlat, ha azokat délutánra időzítik. Ekkor ugyanis már bizonyos feladatok elvégzésre kerültek, a nap egy része produktívan telt, ami után optimálisabb megejteni a munkaügyben történő telefonhívásokat

Telefonhívások

Nem feltétlenül probléma az egészséges leterheltség

Bár ellentmondásosnak tűnhet, a tapasztalat azt mutatja, hogy az elfoglaltság produktivitást eredményez. Ha valaki folyamatosan viszonylag leterhelt, muszáj tempósan végeznie a feladatait, különben nem jutna mindenre ideje. Ezért jó gyakorlatként megfogalmazható, hogy a sok feladat segíti a gyors és hatékony munkavégzést, így érdemes eszerint kiosztani a feladatokat.

Tervezés

Időgazdálkodáshoz kapcsolódó jó gyakorlat, ha heti terv alapján történik a munkavégzés. Érdeemes kitalálni, hogy mik lesznek a feladatok, hogyan oszlanak meg, milyen ütemezés szerint fog dolgozni a munkavállaló. Az összegzés is jó gyakorlat: a nap végén, illetve hét végén ellenőrizni, összeírni, hogy mi az, amit megoldott, elvégzett, és mi az, amit nem.

A kapcsolatok fontossága

Az iroda alkalmas szociális igények kielégítésére is, azonban home office-ban alapvetően önálló munkavégzés folyik. Ennek következtében többen számoltak be arról, hogy úgy érezték, túlságosan elzártnak élnek, izoláltak, kevesebbet tudnak másokkal kommunikálni, mint szeretnének. Ennek megoldására született az a jó gyakorlat, hogy a már fentebb említett számítógépes kommunikációs programokat ne csak munkavégzés céljából használják a kollégák egymás közt, hanem a személyes kapcsolattartásra is. Ugyanúgy, ahogy az irodában is folytatnának magánbeszélgetéseket, ilyen formában online is megtehetik azt, ezzel segítve az egyedüllét okozta szorongás csökkentését.

Koncentrációt segítő technikák

Fontos a jó időbeosztás, de sokan arról számoltak be, hogy nehezen tudják tartani, elkalandozik a figyelmük, kifolyik a kezükből az idő. Ők egy olyan módszer alkalmazását vezették be mindennapjaikba, ami ezen segít. Ennek a jó gyakorlatnak a lényege, hogy időzítő vagy kifejezetten a célt szolgáló applikációk segítségével mérik azt az időt, amit koncentrált munkavégzéssel terveznek tölteni, és csak ezen idő letelte után van lehetőség szünetre. Egyéni preferenciákon múlik, hogy ezek az időintervallumok milyen hosszúak, de meghatározásukkor érdemes figyelembe venni az elvégzendő feladat jellegét, nagyságát és bonyolultságát is.

A munkavállaló környezetének felkészítése

Azok, akik nem egyedül élnek otthon, azt tapasztalták, hogy családtagjaik nem tartják tiszteletben, hogy épp dolgoznának. Vagyis a fizikai jelenlétükből arra következtetnek, hogy ráérnek beszélgetni, különböző tevékenységeket végezni. Ez igazán kártékony lehet akkor, ha valamilyen elmélyülést igénylő feladatot kellene elvégezni, mert kizökkentik az embert. Erre reflektáló jó gyakorlat, hogy meg kell húzni a határokat otthon is. A legoptimálisabb, ha külön helyiség áll rendelkezésre. Ha megoldható, a munkában tartott szüneteken kívül a legjobb lenne, ha semmiféle kommunikáció nem történne a családtagokkal.

A munkával töltött idő optimális szinten tartása

A megkérdezett munkavállalók arról számoltak be, hogy hiába végzik otthonról feladataikat, a munka és magánélet közti egyensúlyt a home office még inkább nehezen elérhetővé teszi. Ennek okaként azt jelölték meg, hogy nincs éles határ a munka befejezése és a privát szférába való visszatérés közt, nincs szünet, utazás, semmiféle tevékenység, ami átvezetőként szolgálna. Emiatt könnyen esnek abba a hibába, hogy egyre több időt fordítanak a munkára, nincs olyan időszáv, amibe ne kúszna bele a munkavégzés. Ennek orvoslására alakult ki az a jó gyakorlat, hogy már előre ki kell tűzni a munkaidő végét, és arra úgy kell tekinteni, hogy kőbe van vésve, tehát ha nincs kész a feladatunk, akkor sem dolgozhatunk tovább. Ez a módszer nem csak abban segít, hogy ne keveredjen a munka és a magánélet, hanem abban is, hogy produktív legyen a dolgozó.

A MUNKAVÁLLALÓ CSALÁDI ÉLETÉNEK KIHÍVÁSAIT FIGYELEMBE VEVŐ SZABÁLYOZÁSI ÉS MUNKA- KÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA

Abból kiindulva, hogy a vállalat vezetése nyitott a munkavállalók igényeinek figyelembevételére és rugalmasan alkalmazkodik a felmerülő kérésekhez magától értetődően adódik, hogy érdemes lenne megvalósítani egy olyan feltételrendszert, ami a privát élet kihívásaira történő gyors reagálást teszi lehetővé rugalmassága által. Ennek a jó gyakorlatnak lényege, hogy egy szervezetnek olyan belső szabályrendszert kell kialakítania, amely egyrészt az ügyfelei – esetünkben vásárlói - igényeit ki tudja elégíteni úgy, hogy a munkavállalói számára is egy élhető és szerethető környezetet biztosít. Akkor jó ez a belső szabályrendszer, ha ezen belül a munkavállalóknak van elegendő választási lehetőségük, hogy a saját élethelyzetüknek megfelelően tudjanak dolgozni. A Híd-Coop Zrt. esetében azt láthatjuk, hogy nem áll messze a cég ezeknek a követelményeknek a teljesítésétől, viszonylag kevés plusz erőforrás igénybevétele mellett teljesíthetők a vállaltak. Ez a fajta berendezkedés az üzleti világban, a versenytársakkal szemben növeli a versenyelőnyt, sokkal nagyobb jelentősége lehet a munkavállalói oldal, és a leendő munkavállalók irányában.

Kalocsán és térségében továbbra is probléma a munkaerőhiány. A potenciális munkavállalók olyan munkahelyre hajlandók elmenni dolgozni, amely a legelőnyösebb ajánlatot tudja tenni. A térségben elérhető bérszínvonalban nincsenek szignifikáns különbségek a kereskedelemben, így az a munkáltató lesz vonzóbb, amelyik több előnyt tud kínálni. Ha pedig ezek az előnyök hivatalosan is elismert pozitívumok, az nemcsak eredményesebben kommunikálható a potenciális munkavállalók felé, hanem könnyebben ébreszt bizalmat is a körükben.

A fentebbiekben kifejtett vállalások megerősítik a már eddig is alkalmazott lehetőségeket, rendszerbe foglalják azokat, illetve lehetőséget adnak azok bővítésére olyan elemekkel, amelyek a vállalat működéséhez igazíthatók. Ilyen lehet a munkakör megosztás, ami lehetőséget ad arra, hogy egy 8 órás munkakört két négy órában foglalkoztatott munkatárs lássa el. A munkakörmegosztás bevezetésének fontos kritériuma a munkaköri átadás – átvétel tartalmának körültekintő és alapos meghatározása, az átadási és átvételi folyamat, a hozzá tartozó hatáskör és felelősség részletes kidolgozása és az érintett munkatársak betanítása. Ennek a munkaformának az alkalmazása pozitívan hathat a fiatal munkavállalók munkavállalási hajlandóságára is, mert kezeli a sokszor tapasztalt kifogást, melyről az átvilágítás tapasztalatai között beszámoltunk. Ha ezt elsőre túl nagy vállalásnak tartja a vezetés javasoljuk a Dolgozói Elégedettség Vizsgálatok bevezetésért és rendszeresíté-

sét. Ez a jó gyakorlat egy olyan szervezeti eszközt foglal magában, amely viszonylag olcsó, könnyen megvalósítható módszer, segítségével nemcsak felmérni lehet, hogy a munkatársak mivel elégedettek és mivel nem, hanem közvetlenül hozzá lehet járulni az elégedettség növeléséhez. A legjobb elégedettség növelő módszer, ha a vizsgálatok eredményeit figyelembe véve megvalósítják a vállalatnál azokat a módosításokat, amelyek az adott évben finanszírozhatók, azaz a munkatársak tapasztalhatják, hogy nem pusztába kiáltott szó, amikor véleményt nyilvánítanak. A dolgozói elégedettség vizsgálat meghonosítására célszerű igénybe venni ebben jártas szervezetfejlesztő szakember, vagy szakemberek segítségét, mert így biztosítható leginkább, hogy a vizsgálatra fordított erőfeszítés és pénz megtérül és hosszú távon pozitív folyamatok indulnak el a vállalatnál nemcsak az elégedettség terén, hanem a motiváltság terén is, valamint a tapasztalatok szerint pozitív hatással lesz a cégek kultúrára is.

Csapatépítés

Kijegyezett jó gyakorlat a csapatépítők tartása. A tapasztalatok alapján javasoljuk, hogy évente legalább egy alkalommal kerüljön sor minden munkatársat érintően csapatépítő tréningre annak érdekében, hogy a meglévő pozitív vívmányok további megerősítést nyerjenek és ezáltal a munkatársakban erősödjön az összetartozás érzése, a cég iránti elkötelezettség. A tréningek rendszeressé tétele nyomán tovább fog javulni a munkatársak közötti kapcsolat és együttműködés, erősödni fog a kohézió és az összetartás. A csapatépítő tréningnek évente, illetve alkalmanként lehet valamilyen tematikát találni, amelynek jegyében szerveződik a program. A tréning lebonyolításához tapasztalt, a csapatépítésben jártas külső tréner, illetve tréner felkérése indokolt. Itt javasolunk egy általános tematikát, amely kiindulópontnak alkalmas, megvalósulás esetén a további tréningek ennek eredményeire építhetnek:

ELŐZETES TEMATIKA, AMELY KÉT NAP ALATT MEGVALÓSÍTHATÓ:

- ◆ A tematika bemutatása, elvárások lekérdezése
- ◆ Szerződés-kötés (szerepek, játékszabályaink)
- ◆ „Munkakapcsolati közelség”
- ◆ Ismerkedés másképp
- ◆ Visszajelzés módszertan a tréningen
- ◆ Honnan indulunk? - Történetünk, tanulságaink
- ◆ Mitől lesz jó egy csoport? – Értékeink
- ◆ Együttműködésünk minidiagnózisa
- ◆ Erősségeink, fejlesztendő területek
- ◆ A csapat 3 típusa, csapat fejlődés szakaszai
- ◆ Az együttműködés megtapasztalása párban
- ◆ Hogyan viselkedünk a csoportban
- ◆ Egyén és csoport, önérvényesítés a csoportos döntéshozatalban
- ◆ A csoportos teljesítmény sikertényezői
- ◆ Projektmenedzsment csoportosan
- ◆ Együttműködésünk szintézise
- ◆ A” JÖVŐ Csapata” – Jövőképalkotás
- ◆ Együttműködési teendőink: mit csináljunk még jobban / másképpen
- ◆ Kulcsterületek meghatározása, pl.: Kommunikáció, Döntéshozatal, Problémamegoldás, Egymásra figyelés stb.
- ◆ Visszajelzések
- ◆ Zárás

Mátrix team building tréning

A dolgozói elégedettség növelése érdekében javasoljuk úgynevezett mátrix teambuilding tréningek tartását különösen a bolti dolgozók számára. A mátrix csapatépítés lényege, hogy egy tréning csoport a különböző üzletekből érkező résztvevőkből áll össze. Ennek a módszernek több előnye is van. A különböző üzletekben dolgozó munkatársak elkezdik megismerni egymást, láthatják, hogy a többieknek milyen örömeik, gondjaik vannak és közösen dolgozhatnak azért, hogy minél több ilyen gond megoldhatóvá váljék, az örömök száma pedig növekedjen.

A csapatéptő tréning lehetséges tematikája

- ◆ Célok és elvárt kimenetek definiálása; hová szeretnénk eljutni, mi lenne az elvárt, ideális állapot.
- ◆ Az együttes munkát megnehezítő manőverek és játzmák megismerése.
- ◆ Akadályozó tényezők feltárása: kinek min kell változtatni, ehhez milyen támogatást várunk, kérések és ajánlások/vállalások/közös normák megfogalmazása.
- ◆ Erősségek keresése (pozitívból indulunk); mi megy jól, hol/miben vannak követhető gyakorlatok, jó példák. Kinek mi az erőssége, miben tud segíteni a többieknek.
- ◆ Megtalálni az “egy csónakban evezés” támpontjait és élményét a csoporttagok között.
- ◆ Az egymás megismerését és megértését segítő eszköztár bemutatása és gyakorlása.

Kiegészítés megelőzés tréning

Az elmúlt évek megfeszített munkáját további terhekkel növeli a Covid-19 járvány, ami különösen a pszichés terhelés növekedésében ölt testet a legtöbb munkavállalónál függetlenül attól, hogy milyen munkaterületen tevékenykedik. A hosszú időn át fennmaradó érzelmi terhelés jelentősen megnöveli a kiegészítés kockázatát azok esetében, akik nem rendelkeznek megfelelő belső mechanizmusokkal az ilyen kockázatok kezelésére.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az érintettek közel 90%-a tartozik az e tekintetben különösen veszélyeztetettek csoportjába. Ez önmagában is indokolja a kiegészítés megelőzését célzó ismeretek és jó gyakorlatok összegyűjtését és átadását. AZ EMIKA Zrt. esetében azért is élünk a javaslattal, mert a menedzsment szemlélete nyitott a munkavállalók kiegyensúlyozottsága irányában, így jó eséllyel befogadó erre a lehetőségre is. Annál is inkább, mert a vezetés tagjai esetében is jelen vannak a kiegészítési kockázatok.

A megelőzés eszköztárának átadásának előfeltétele, hogy a résztvevők megismerkedjenek a kiégés mibenlétével, jellemzőivel, lefolyásával, képessé váljanak felismerni, azonosítani az őket érő kockázatokat. A képzés lényegi eleme a megelőzéshez szükséges szemléletváltás előkészítése és beindítása. Ezeknek az ismereteknek a birtokában a jelenlévők befogadóbbá válnak a megelőzést segítő technikákra.

Ki kell emelni, hogy kiégéshez vezet a sok stressz, a nem optimális bérezés, a munkaidő hosszának nem megfelelő meghatározása, nagymértékű felelősség, illetve az is, ha a munkavállaló bizonytalan helyzetben van, nem kap megfelelő visszajelzést vagy a társadalmi pozíciója bizonytalan. Az is kockázati tényező, ha a munkában nincs lehetőség előrelépésre, a kielégítő motivációs szint így nehezen tartható meg. Ezen körülmények következménye általában a romló munkahelyi kapcsolatok jelensége, valamint a munkavállaló önértékelésének negatív irányba történő változása. Különösen veszélyeztetettek a kiégéssel azok az személyek, akik az egészségügyben dolgoznak (különösen a jelenlegi helyzetben, a világjárvány okozta extra terhelés és felelősség hatalmas terhet jelent az ebben a szektorban tevékenykedők számára. Mellettük a pedagógusok, szociális munkások, pszichológusok, lelkészek, tűzoltók, rendőzök, informatikusok, jogászok, könyvtárosok, politikusok, pénzügyi tanácsadók és médiában munkát vállalók is fokozottan ki vannak téve a kiégés veszélyeinek.

Jó gyakorlat, ha a munkáltató tisztában van a kiégés tüneteivel, mert így könnyebben tudja felismerni és ebből adódóan kezelni azokat. Érdeemes tudni, hogy több szakasz különböztethető meg. Az idealizmus időszakában a munkavállaló nagyon, túlzottan lelkes a munka megkezdésekor, céljait nem reálisan határozza meg, feladatait, munkakörét idealizálja. Intenzív kapcsolatot tart fenn munkatársaival, és legkiemeltebb munkaeszközüknek a tulajdon személyiségüket tartják. Ezen időszakot követi a realizmus szakasza, amikor a munkáltató általában pozitívan reagál a munkáltató lelkesedésére, ez pedig stimulálóan, motiválóan hat vissza a munkavállalóra, aki így még inkább hatékonyabban végzi feladatait, kreativitás jellemzi. Egy kis idő elteltével a stagnálás lesz a főszerep, amikor nincs változás a teljesítményben, a munkavállaló eddig tapasztalt lelkesedése apad, teljesítőképesége is elmarad az eddigtől, már nem mutat túlzott érdeklődést és nyitottságot. A frusztráció időszakát az jellemzi, hogy a munkavállaló maximalistaként próbálja elérni a tökéletes szintet, ami eszkalálódik, és végül cselekvéskényszerbe, illetve bizonyítási kényszerbe fordul. A work-life balance felborul, ideje egyre tetemesebb részét fordítja munkára, szociális kapcsolatait, sőt a családját is háttérbe szorítja. Alapvetően a munkával kapcsolatos teendők töltik ki gondolatait, a privát életéhez kapcsolódó feladatokról megfeledkezik. Ezzel együtt megjelennek a negatív viselkedési mozzanatok a munkahelyen is, amelyet a munkavállalóval érintkező személyek is érzékelnek. Ebben a szakaszban már a munkavállaló megkérdőjelezi,

hogy mennyire hatékony és hasznos a hivatása. Végül eluralkodik rajta az apátia, igyekszik kerülni az ügyfelekkel vagy kliensekkel való kontaktot, kihívások előtt menekül, de munkatársai segítségét nem fogadja el, alapvetően negatívan tekint a jövőbe.

A kiégés megelőzésében számtalan jó gyakorlat van a segítségünkre. Egyrészt a rugalmas terhelés hasznos lehet ugyanúgy, mint az, ha a munkáltató figyelembe veszi a munkavállaló személyes problémáit, illetve hajlandó a rugalmasságra a szabadságok kiadásáról való döntéshozatalkor is. További jó gyakorlatként említhető, hogy a képzések, továbbképzések és tréningek is segítik a prevenciót.

A képzés célcsoporttól függően különböző módszertanokkal valósítható meg. A menedzsment tagjai számára két jó gyakorlat kínálkozik, melyből választhatnak: egyéni, vagy teamcoaching, illetve intenzív tréning. A többi munkatárs számára a blended képzési formát javasoljuk, amely egy elméleti részből és a gyakorlatra koncentráltó tréningből áll. Az elméleti rész átadására online formában, vagy kontakt formában is lehetőség van attól függően, hogy a pandémia miatt érvényben lévő szabályok mit engednek meg. A tréning esetében a kontakt forma lenne az ideális, de szükség esetén az online forma is megoldható. Amíg az elméleti résznél nincs létszám korlát, a gyakorlat átadásának eredményesség érdekében 10-12 főben limitált csoportokra van szükség. Ez ezért is fontos, mert az, hogy nem tudható előre, hogy kinek milyen megelőzési módszer lesz eredményes, így szükség van arra, hogy az résztvevők egyéni figyelmet kapjanak. Ennek megvan az időigénye és a módszertani korlátja is, így a létszámot ebben a formában limitálni szükséges.

Lehetőség van arra, hogy minden résztvevő kapjon egy munkafüzetet, ami összefoglalóan tartalmazza a szükséges ismereteket, valamint a gyakorlatok megvalósításával kapcsolatos információkat és útmutatóval szolgál a mindennapi gyakorláshoz és az egyéni megelőzési terv végrehajtásához.

A következőkben bemutatásra kerülő tematika mind a vezetőség számára javasolt formában, mind pedig a munkatársak számára javasolt formában megvalósuló képzés vezérfonalaként szolgál.

A képzés elméleti részének tervezett tematikája

- ◆ a kiégés mibenlétének és folyamatának megismerése
- ◆ mely életterületeken mutatkozik meg a kiégés
- ◆ általánosságban milyen a kockázati tényezői vannak a kiégésnek
- ◆ az egyéni megélések, a kiégéshez vezető szokások tudatosítása
- ◆ a megfelelő szemléletmód és hozzáállás megalapozása
- ◆ gondolati minták és a kiégés viszonya
- ◆ a megelőzéshez kívánatos hozzáállás tudatosítása
- ◆ a megelőzés további lehetőségeinek megismerése

A tréning tervezett tematikája:

- ◆ kiégés teszt annak megállapítására, kit milyen mértékben érint a kiégés
- ◆ a munkahelyi kockázati tényezők azonosítása
- ◆ a megelőzés szemléletmódjának, a kívánatos hozzáállás kialakításának gyakorlati vonatkozásai
- ◆ a megelőzést támogató módszerek, technikák megismerése és gyakorlása
- ◆ szokások leépítésének, átalakításának módszerei
- ◆ gondolati minták átalakításának lehetőségei
- ◆ új szokások kialakításának módozatai
- ◆ a megelőzést segítő egyéb lehetőségek feltérképezése és tudatosítása
- ◆ egyéni megelőzési terv készítése

Ideális esetben a képzés végeztével még nem engedjük el a résztvevők kezét, lehetőséget biztosítunk a képzést követő 3 hónapon belül egy follow up-ra, amelynek keretében lehetőség nyílik a tapasztalatok és az esetleges nehézségek akadályok megosztására és a megoldási módok kidolgozására. A tapasztalatok szerint az után követés jelentősen megnöveli a program eredményességét úgy egyéni, mint vállalati szinten, mert a felmerülő nehézségek megoldásához újabb segítséget kapnak a résztvevők, így nem jelent extra terhet és ezáltal újabb kockázati tényezőt ezek önálló kezelése.

A VEZETŐK KÉPZÉSE A FELSOROLT VÁLTOZTATÁSOK VÉGHEZVITELÉNEK TÁMOGATÁSÁRA

A felsorolt jó gyakorlatok, javaslatok megvalósítása jelentős változást hozhat a társaság mindennapjaiba. Minden változás akkor lesz sikeres, ha azt a vezetők és a munkavállalók közös elkötelezettségével hozzák létre. Ennek eléréséhez elsőként a vezetők elkötelezettségének kialakítására van szükség, hiszen alapvetően ők a döntéshozók, ha az ő hajlandóságuk nincs meg, akkor nem lehet változást elérni. A megvalósításnak hatékony eszköze a képzés, azon belül is két témakör.

Elsőként arra érdemes ráirányítani a menedzsment figyelmét, hogy milyen előnyökkel jár a cég számára, ha érdemben foglalkozik a fentebb vázolt témakörök kapcsán a szervezet fejlesztésével, milyen módszereket hívhat segítségül ehhez, valamint mivel jár egy ilyen projekt megvalósítása. Ezek azok a kiinduló ismeretek, melyek birtokában érdemes dönteni a szervezetfejlesztési folyamat indításáról. Javasoljuk, hogy pozitív döntés esetén szervezetfejlesztő szakember segítségével lássanak megvalósításához, aki a tervezéstől a megvalósításon át az utánkövetésig végig kíséri és szakmailag támogatja a teljes projektet.

A második téma már a projekt indításra vonatkozó döntést követő első megmozdulásra vonatkozik. Mielőtt bármibe belefogunk, érdemes megismerkedni a változás természetével, folyamatával és a változásmenedzsment eszköztárával. Erre kiválóan alkalmas egy változásmenedzsment tréning, melynek lehetséges tematikáját az alábbiakban ismertetjük.

Változásmenedzsment tréning tematika

- ◆ A változásmenedzsment definiálása
- ◆ Kihívások a vezetői munkával szemben
- ◆ Változás, szervezeti változás
- ◆ A változást mozgató erők
- ◆ A változásmenedzser szerepe
- ◆ A változás menedzselése
- ◆ Tudatos változás fázisai
- ◆ A változás tervezése
- ◆ A változás levezénylése
- ◆ A változás kommunikálása a szervezetben
- ◆ A változás nyomon követése
- ◆ Változáskezelési képességet fejlesztő gyakorlatok
- ◆ A változás pszichológiája

- ◆ Változással szembeni viszonyulás, a változással szembeni reakciók
- ◆ A változással szembeni ellenállás és a kezelésének lehetőségei
- ◆ Változási programok kritikus sikertényezői
- ◆ A változás hatása a szervezeti kultúrára
- ◆ Változási akcióterv kidolgozása

AZ INFORMATIKAI RENDSZER ÉS A HASZNÁLATI ISMERETEK ÉS KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE

A jelen helyzetben – amint az átvilágítás során erre fény derült – az informatikai kultúra szintje egyfajta nehezítő körülményként van jelen egyes vállalkozások életében. Ennek több következménye is van. Az információ áramlása a papír alapú adminisztráció miatt lassú, az adatok eljuttatása a rendeltetési helyükre költséges, dupla munkát kell végezni, mert a papíron beérkező adatokat fel kell vinni a számítógépes rendszerbe. Ezek a körülmények jelentősen megnehezítik, hogy szükség esetén (például a járványhelyzet miatt) az adminisztratív feladatokat végző munkatársak irodán kívülről is el tudják látni a feladataikat. Ma már elvárható, hogy azok a munkatársak, akik olyan munkakörben dolgoznak, ami adatrögzítéssel és adatszolgáltatással jár, ismerjék és képesek legyenek megfelelően kezelni az ehhez szükséges eszközöket és szoftvereket.

Elsőként e témakörben azon jó gyakorlat alkalmazását javasoljuk, mely szerint szükséges egy a gyors és hatékony információáramlást lehetővé tevő rendszer megtervezése és kiépítése. Ezzel párhuzamosan javasoljuk az adatrögzítésre és közlésre kötelezett munkakörökben olyan funkcionális informatikai képzés indítását, melynek keretében az érintettek megtanulják gördülékenyen kezelni a számítógépet és az azon futó, a munka elvégzéséhez szükséges alkalmazásokat. Érdemes megfontolni, hogy ezekben a munkakörökben az informatikai ismeretek megszerzése alkalmazási feltétel legyen.

Amennyiben szükséges, javasoljuk lecserélni azokat a számítástechnikai eszközöket, amelyek nem felelnek meg az új rendszer által megkívánt követelményeknek. Azoknál a munkaköröknél, ahol korábban próbálkoztak a home office alkalmazásával, illetve azoknál, ahol ez még elképzelhető, érdemes beszerezni néhány notebook-ot, melyekre telepíteni kell a szükséges szoftvereket, hogy szükség esetén a segítségükkel otthonról is elérhető legyen a rendszer.

A fenti javaslatok megvalósulása alapfeltétele néhány atipikus foglalkoztatási forma alkalmazásának.

A FLUKTUÁCIÓ ELEMZÉSE ÉS KEZELÉSE

A fluktuáció az egyik legfontosabb mutatója a szervezet emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységének. Adott cég működésére gyakorolt hatásának legnagyobb kihívása a szakértelem és a tapasztalat elvesztése, hiszen a rutinos kollégákat az esetek többségében igen nehéz pótolni. Számos sajátos tényező befolyásolja a munkaerő mozgását egy vállalkozás életében, mint például a munkakörülmények és feltételek, a fizetés mértéke, a munka nehézsége, a munkahelyi légkör stb. Mindezek mellett több vizsgálat mutat rá, hogy a fluktuációt elindító felmondások legfőbb oka, hogy a munkáltató nem tartja be, amit ígér, sorozatosan csatlódást okoz munkatársainak. Szintén fajsúlyos érv a nem megfelelő bánásmód is.

A be nem tartott ígéretek leginkább az új kollégák esetében jellemzőek. Sokan azért hagyják el új munkahelyüket már az első hónapokban, mert a valóság nem találkozik az állásinterjún elhangzott ígéretek alapján megfogalmazott elvárásokkal. A munkatársakkal és a vezetővel kialakított kapcsolat minősége inkább a már hosszabb ideje a cégnél dolgozó munkavállalók esetében válik relevánssá. A rossz munkahelyi légkör természetesen nemcsak az elvándorlásnak lehet oka, hanem a teljesítmény hanyatlását is előidézheti, még azoknál a munkavállalóknál is, akik nem lépnek ki a szervezet keretei közül. Sokszor elhangzik érvként a szervezetről való távozás esetén a munka jellege is. Az unalmas, monoton feladatokba idővel belefáradhatnak a kollégák, akik szép lassan a motivációjukat is elvesztik. Ugyanez a helyzet áll fenn, ha az adott munka nem tartogat kihívásokat számukra, vagy úgy érzik, hogy nem tudják képességeiket és adottságaikat kihasználni. Mindezek kezelésére vannak megfelelő eszközök, amelyek kihasználatlan lehetőségek maradnak, amennyiben a szervezet vezetése nem deríti fel az aktuális helyzetet, és nem érzékeli a beavatkozás szükségességét. Szintén a fluktuáció oka lehet, ha a munkavállalók nem tudnak azonosulni a vállalat céljaival, filozófiájával, kultúrájával.

A tapasztalatok rávilágítanak arra is, hogy igen fontos szempont a független munkavégzés lehetősége is, amely értelemszerűen a bizalom egyik alapvető jele. Az ebből kialakított jó gyakorlat lényege, hogy az atipikus foglalkoztatási formák e szempontból magasra értékelhetők, hiszen a munkavállaló függetlensége ezekben az esetekben garantált, mi több elvárt tényező. Előállhat a méltánytalanság érzete is a bérezés következtében akár hagyományos, akár atipikus foglalkoztatás esetében. Éppen ezért célszerű előre és részletesen tisztázni a teljesítmény és a bérezés kérdését. Különösen érzékeny téma ez atipikus foglalkoztatás esetén, hiszen a munkavállaló teljesítményének kontrollja, ellenőrzése alapvetően más jellegű lesz, mint hagyományos foglalkoztatás során.

Gyakori problémaforrás a bérezéssel kapcsolatban az is, hogy a munkatársak mennyire érzik méltányosnak a cég bérezési rendszerét. Ennek alapját főként a munkatársaikkal való összehasonlítás és a vállalaton belüli szerepük határozza meg. A cégnél hosszú évek óta hatékonyan dolgozó munkavállalók gyakran sérelmezik, ha bérük megegyezik a frissen felvett kollégákéval. Az is komoly bérfeszültséget okozhat, ha egy magasabb beosztás sokkal több felelősséggel és munkával jár, vagy egy bizonyos munkakör sokkal magasabb szakmai elvárásokat követel meg, ugyanakkor a magasabb felelősség és/vagy szakmai elvárások elismerése a bérezésben elmarad. A kompenzáción és javadalmazáson túl a munkavállalói teljesítmény nem anyagi jellegű elismerése is legalább ugyanilyen fontos lehet. A rendszeres visszacsatolások és értékelések a teljesítménnyel kapcsolatban, valamint a kiugró eredmények elismerése segíthetnek a munkaerő elvándorlásának megelőzésében. A fenti példákból is látható, hogy egy fluktuáció elemzésére, megelőzésére specializálódott szakember számos olyan területre irányíthatja rá a figyelmet, melyeknek kezelése előnyös lehet.

AHOGYAN VANNAK TIPIKUS FLUKTUÁCIÓS OKOK, ÚGY VANNAK TIPIKUS MENEZSELENDŐ TERÜLETEK IS, MELYEK A FLUKTUÁCIÓ SZEMPONTJÁBÓL ÉRDEKESEK LEHETNEK. EZEK ÁLTALÁBAN A KÖVETKEZŐK:

◆ A szervezeti struktúra újragondolása és fejlesztése – első körben mindig célszerű megvizsgálni, hogy a szervezet jelenlegi felépítése mennyire teszi egyértelművé a felelősségi- és szerepköröket, jogosultságokat, alá- fölérendeltségi viszonyokat, valamint tartogat-e előre lépési lehetőséget a fennálló szervezeti struktúra a kollégák számára. Már néhány apró változtatás is segíthet megelőzni, hogy a munkatársak méltánytalannak érezzék helyzetüket.

◆ A következő pozitív hatású körülmény a munkatársak bevonása a döntések előkészítésébe. Ha esetenként néhány szakmai kérdésben megtörténik a munkatársak bevonása a döntés előkészítésébe, akkor a kollégák nagyobb eséllyel érzik majd, hogy értékes munkát végeznek. Érzékelik, hogy a tudásukra valóban szükség van, értékes tagjai a csapatnak és megbíznak bennük. Talán még ennél is fontosabb, hogy a cégvezetés bizonyos időközönként kikérje dolgozói véleményét a szervezet működésével kapcsolatban. Ha a szervezeti tagok elmondhatják, hogy milyen problémákkal néznek szembe, milyen fejlesztések tennék számukra jobbá a munkakörülményeket, akkor hatékonyabb megoldásokat tud a szervezet kidolgozni, hiszen a megoldási javaslatok maguktól az érintettektől származnak. Erre a célra a személyes beszélgetések a legjobbak, de túl nagy létszám esetén egy elégedettségi- vagy motivációs kérdőív kitöltése is bevált módszerként jöhet szóba. A vizsgált vállalkozás esetében a nagyobb alkalmazotti létszám miatt a kérdőíves módszer tűnik kezelhetőnek és eredményesnek. Erre külön javaslatként is kitérünk.

◆ Kiemelt szerepe van az egyértelmű és őszinte kommunikációnak a tulajdonosok és a menedzsment részéről. Szerencsés, ha az elvárások, célok és lehetőségek egyértelmű megfogalmazása dominál, mivel ez segít megelőzni olyan félreértéseket, amelyek idővel a munkaerő elvándorlásához vezethetnek. A kölcsönös és akadálymentes nyílt belső kommunikáció ráadásul a problémák hatékony megoldásában is kulcsfontosságú.

◆ A bér és a béren kívüli juttatások folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése ismét csak kulcs tényező a fluktuáció megelőzésében. Amennyiben erre nincs a szervezetnek forrása és/vagy lehetősége, akkor célszerű bizonyos időközönként béren kívüli juttatásokkal elismerni a kollégák erőfeszítéseit, valamint fenntartani a motivációt.

- ◆ **Teljesítményértékelési rendszer kapcsán érdemes egy felülvizsgálatot végezni annak érdekében, hogy kiderüljön, milyen eredményességgel működik a jelenlegi gyakorlat, vannak-e benne olyan tartalmi, vagy működési területek, melyek módosításával hatékonyabbá és a szervezet szempontjából értékesebbé tehető ez az eszköz.**

Az elmúlt évek munkaerő-piaci változásai jelentősen megváltoztatták mind a munkáltatók, mind a munkavállalók gondolkozását. E kettős szemléletváltozás eredményeként a munkahelyi környezet jelentősége felértékelődött, sokkal inkább emberközpontú vállalati szemlélet alakult ki. Megítélésünk szerint ezt a tulajdonosoknak és a menedzsmentnek érdemes nagyon is komolyan vennie, hiszen a munkaerőhiány következtében egyre fontosabb, hogy meg tudják tartani a kollegáikat. Tulajdonképpen az első perctől kezdve figyelniük kell az alkalmazottak igényeire, jóllétére, ehhez pedig legalább annyi erőforrást kell fordítani a munkaerő megtartására, mint a toborzásra. Ebben nagy segítség lehet az Employer Branding kidolgozása és alkalmazása, melynek segítségével a toborzási folyamatban esélyesen nagyobb számban jelennek meg olyan munkavállalók, akik szeretnék és képesek is megfelelni azoknak az elvárásoknak, amit a cég támaszt velük szemben. Természetesen az Employer Branding esetében is igaz a kongruencia követelménye, azaz olyan képet fessen magáról a vállalkozás, ami a lehető legközelebb van a valósághoz, különben önmagában az inkongruencia valós fluktuációs tényezővé válik, ahogy azt a korábbiakban már jeleztük.

A konkrét helyi fluktuáció kezelésének alapja az exit interjúhoz köthető jó gyakorlat. Kilépéskor sort kell keríteni az exit interjú felvételére a távozó munkatársaktól. A jól kidolgozott exit interjú alkalmazása lehetővé teszi a távozások részletes okainak feltárását. Aki eldöntötte, hogy felmond, már szabadon elmondhatja a véleményét a cégről, így olyan dolgokra is fény derülhet, amit a még ott dolgozók nem hoznak szóba.

Javasoljuk tehát az alapos fluktuáció elemzés elvégzését és az eredményekből következő intézkedések foganatosítását.

A MOTIVÁCIÓS SZINT NÖVELÉSE

Abból kiindulva, hogy a társaságnál a motivációs szint közepes alatti értéket mutat, célszerűnek látszik egy motivációs program kidolgozása külső szakértő bevonásával. Alapvető megfigyelés az üzleti életben, ha a munkavállalók nem érzik motiváltak magukat abban, hogy elérjék személyes céljaikat és a vállalati célokat, akkor a menedzsment vélhetően nem használja az erre alkalmas eszközöket! Ahhoz, hogy ebben változást értsünk el, hozzá kell segítenünk a döntéshozókat a motiváció működési mechanizmusának és a cég működésére való pozitív hatásának felismeréséhez. A kutatások azt mutatják, hogy céljaink elérését vezérelheti belső, és külső motiváció is. A belső motiváltság egyenként eltérő, mindenki mást, és másként érez megfelelő jutalomnak, ráadásul a belső motiváció jutalmát magunk ítéljük oda, vagy sem. A külső motiváltság általában szintén valamilyen jutalomért, vagy rosszabb esetben egy büntetés elkerüléséért buzog bennünk. Mindkét típus hasznos lehet: ha megvan a belső motiváció, az kiválóan tud működni hosszabb távon. A külső motivációra viszont akkor van nagy szükség, ha az adott feladat, vagy tevékenység nem annyira érdekel bennünket. Ez utóbbi jelenség munkahelyi környezetben gyakran felmerülhet. Számos olyan munka van, amit muszájból végeznek az adott munkakör betöltői. A motiváció ebben az esetben a megélhetés biztosítása, és nem a munka elvégzéséből fakadó jó érzés. Optimális esetben a belső és a külső motiváló tényezők kiegészítik, támogatják egymást.

A Házi Pirospaprika Kft. esetében a munka jellegéből adódóan a munkatársak jelentős részénél a belső és külső motiváció nincs összhangban egymással. Javasoljuk, hogy kerüljön kidolgozásra egy cégre szabott motivációs program ott, ahol erre még nem került sor. Ezen rendszer kidolgozásának eredményeként a munkatársak motivációs szintje emelhető, ezáltal a társaság teljesítménye is fokozható, ami visszahat a motivációra is, azaz szerencsés esetben hosszú távon kialakulhat egy pozitív motivációs spirál.

A motivációs szint emelése céljából kialakításra kerülő rendszer szintű intézkedések kidolgozásánál változatos módszertanban érdemes gondolkodni, mert ahogy említettük, a motiváció egyéni módozatai rendkívül sokfélék, ezért minél sokszínűbb az alkalmazott módszerek tárháza, annál valószínűbb, hogy minden munkatárs esetében elérhető a kívánt hatás. A szervezetben bevezetni kívánt módszerek kiválasztásához érdemes felhasználni a többi javasolt rendszer működése során keletkező információkat.

A LEHETSÉGES MÓDSZEREKBŐL AZ ALÁBBIKBAN ADUNK ÍZELÍTŐT:

- ◆ működési szabályok újragondolása
- ◆ a belső kommunikáció rendszerének gazdagítása
- ◆ a megbeszélések, értekezletek motivációs eszközként való használata
- ◆ a munkatársak bevonása a döntések előkészítésébe és a döntéshozatalba
- ◆ az önállóság növelése
- ◆ hatáskörök és a hozzájuk tartozó felelősségek delegálása (empowerment)
- ◆ tematikus közösségi alkalmak létrehozása
- ◆ képzéseken való részvétel lehetőségének biztosítása
- ◆ rendszeres csapatépítő programok szervezése
- ◆ stb.

A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE ÉS AZ EREDMÉNYEK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETI MŰKÖDÉS FEJLESZTÉSÉBEN

A munka- és szervezetpszichológia már az 1950-es évek óta behatóan foglalkozik a szervezeti elégedettség fogalmával. Mára már jelentős mennyiségű tudásanyag gyűlt fel erre vonatkozóan, ami megkönnyíti a cégek döntését, hogy belevágjanak-e a módszer alkalmazásába. Számos jó gyakorlat áll rendelkezésre, amelyek megismerése, és saját igények szerinti adaptálása a fejlődés irányába mutató változásokat hozhat.

Általánosságban a szervezeti elégedettségre azt mondhatjuk, hogy a dolgozók munkával és a munkáltatóval kapcsolatos elégedettségének mértékét fejezi ki. A szervezeti elégedettség vonatkozhat általánosan a munkára, vagy annak specifikus összetevőire is, hiszen a munkavállaló nem feltétlenül lehet elégedett minden összetevővel, ugyanakkor ilyen jellegű elégedetlensége nem determinál automatikusan és minden esetben teljes elégedetlenséget. Számos remek módszer létezik a szervezeti elégedettség mérésére, mert a kérdéskör sokkal szélesebb és mélyebb, minthogy egyetlen elmélet azt képes lenne átfogni. Szerencsére a különböző módszerek szinte mindegyike alkalmazható és eredményekre vezet. Fontos tudni ugyanakkor, hogy az elégedettség minden szervezet és minden munkavállaló esetében másképpen jelenik meg, másképpen értelmezhető. Ugyanakkor a felhalmozott tudásanyagra alapozva kijelenthetjük, hogy a munkavállaló munkával való elégedettsége nem csupán az elvégzendő feladatoktól és a munkahelytől függ. Számos egyéb befolyásoló tényező is érezteti hatását,

mint pl. az egyén értékrendje, származása, társadalmi közege, az általa vallott normák, korábbi benyomásai és tapasztalatai. Mindez arra utal, hogy célszerű feltérképezni a munkavállalók viszonyulásának részleteit, hiszen a végcél a szervezeti kohézió és harmónia megteremtése, ami az üzleti eredményesség növelésének lényegi eszköze. Tehát kizárólagosan a felmérés alapján kapott eredményekből nem tanácsos rögtön következtetéseket levonni, érdemes egyéb komponenseket is figyelembe venni, amelyek valószínűsíthetően hatást gyakorolnak a munkavállaló elégedettségi szintjére. A munkáltatónak tehát érdemes stratégiai szinten foglalkoznia a munkavállalói elégedettséggel, hasznos törekvés erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy elégedetté tegyék munkavállalóikat, hiszen az elégedett munkavállaló egyrészt jól, sőt jobban teljesít, másrészt az elégedett munkavállaló nem gondolkodik a szervezet elhagyásán. Az elégedetlen munkavállalók nyitottabbak lesznek a munkahelyváltási lehetőségekre, és bár lehet, hogy a munkáltató végleges elhagyása azonnal még nem fog megtörténni, azonban az elégedetlen dolgozó feltehetően gyakrabban fog hiányozni, késni, panaszkodni, elégedetlenkedni, úgy hozzáállni a munkához, hogy mások is hozzáférjenek. Arról sem feledkezhetünk meg, hogy az elégedetlen munkavállaló negatív hatást gyakorolhat a munkahelyi légkörre és a munkahelyen kívül a szervezet üzleti környezetében is rossz hírért keltheti a cégnek. Összességében tehát elmondha-

tó, hogy semmilyen szempontból nem kifizetődő, ha a munkáltató figyelmen kívül hagyja munkavállalói elégedettségi szintjét. Senkinek nem érdeke, hogy csökkenjen a hatékonyság, feszült légkör alakuljon ki a munkahelyen, általános legyen a negatív és feszült közhangulat. Ez kihatással lehet az új munkavállalók megjelenésére is. Ha már eleve rossz híre van a szervezetnek, akkor valószínűsíthetően nem lesz vonzó célpontja a munkakeresőknek, különösen a kiemelkedő eredmény nyújtására képes munkakeresőknek, akikért versengenek a munkáltatók, akik szabadabban válogathatnak lehetőségeik közt. Ha pedig nincs is még ilyen negatív hírneve a munkahelynek, akkor könnyen lehet, hogy a próbára idő alatt fog úgy dönteni a munkavállaló, hogy inkább mégsem szeretne az adott munkahelyen maradni véglegesen, mert az alapvető negatív hangulat senkinek nincs ínyére. Fontos észben tartani, hogy az emberek nagy része az idejének jelentős hányadát a munkahelyén tölti el, ráadásul az ott kapott tapasztalatok, benyomások, nehézségek a privát életükbe is elkísérik a dolgozókat. Ha csak nem beszélünk különösen szorító kényszerhelyzetről, akkor kijelenthető, hogy nagy valószínűséggel továbbáll a munkavállaló még próba idejének letelte előtt, és olyan munkahely után néz, ahol körültekinthetőbb a munkáltató, és figyelembe veszi a munkavállaló elégedettségi szintjét is akkor, amikor döntéseke hoz, kialakítja a belső szabályrendszert stb..

A fentiek alapján, illetve azokra tekintettel jó gyakorlatként megfogalmazható, hogy ahol még ez hiányzik, ott javasoljuk, hogy a vállalat – külső szakértő bevonásával – fejlesszen egy, az adott szervezetre kidolgozott munkavállalói elégedettség mérési rendszert, vezesse azt be, és működtesse hosszú távon. Egy megfelelően kialakított és működtetett elégedettség mérés nemcsak a munkatársak motiváltságának és elégedettségének emeléséhez szolgálhat hatékony eszközzel, de a belőle származó bőséges információ lehetőséget ad olyan változtatások megvalósítására is, melyek tágabb teret adnak az atipikus foglalkoztatás szélesebb körű alkalmazásához. Egy jól és hosszabb távon működő elégedettség mérési eszköz lehetővé teszi a vezetők és a munkatársak számára egyaránt, hogy hozzáállásuk megváltozzon mind a vállalkozáshoz, mind az adott pozícióhoz vagy feladathoz. Összességében elmondható, hogy a beavatkozás nyomán olyan pozitív változások generálódnak a szervezetben, amelyek alapul szolgálhatnak a vállalati kultúra további fejlődéséhez is.

A BEVEZETÉS TERVEZÉSÉHEZ AZ ALÁBBI TÁMPONTOK FIGYELMEBEVÉTELE JAVASOLT A MEGISMERT JÓ GYAKORLATOK ALAPJÁN:

- ◆ A vezetők informálása a folyamat jelentőségéről és hasznáról, illetve a szükséges teendőkről
- ◆ A folyamat tervezése, a bevonásra kerülő személyek kiválasztása, tájékoztatása
- ◆ A dolgozói elégedettséget vizsgáló kérdőív cégre szabott változatának kidolgozása
- ◆ A kérdőíves vizsgálat módszertanának kiválasztása
- ◆ A szükséges technikai feltételek megteremtése
- ◆ Amennyiben szükséges, informatikai háttér biztosítása – erre online felvételek esetén lehet szükség
- ◆ A bevezetés és alkalmazás tesztje
- ◆ A teszt eredményeinek kiértékelése, a szükséges módosítások elvégzése, finomhangolás
- ◆ A projekt tervezésétől kezdve a teljes munkatársi gárda informálása, rendszeres kommunikáció a haladásról és a részeredményekről
- ◆ A Dolgozói Elégedettség Vizsgálat hivatalos éles indítása
- ◆ A menet közben felmerülő információk alapján további finomhangolás elvégzése

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER KIDOLGOZÁSA ÉS BEVEZETÉSE

A helyzetelemzés alapján kiderült, hogy a szervezet nem működtet teljesítményértékelési rendszert, holott az esetek többségében a menedzsment szeretne visszacsatolást kapni munkavállalóinak teljesítményéről. Tulajdonképpen legalább ugyanennyire fontos, hogy maguk a munkavállalók is szeretnék visszacsatolást, iránymutatást kapni hatékonyságukról, elért eredményeikről. Egy jól felépített teljesítményértékelési rendszer ezeket az elvárásokat képes teljesíteni, és számos egyéb előnnyel is ját a vállalkozás számára. Ugyanakkor nem hallgatható el, hogy egy ilyen rendszer bevezetése számos kihívással jár, ezért az a jó gyakorlatként írható le, hogy javasolt külső szakértő vagy speciális fejlesztő szervezet szolgáltatásainak igénybevétele.

Amennyiben a menedzsment eredményesebben és hatékonyabban működő szervezetet szeretne létrehozni, elengedhetetlenül szükséges, hogy a munkatársak is mind eredményesebben és hatékonyabban dolgozzanak. A teljesítményértékelés ugyanakkor nem csak visszacsatolási rendszer, a teljesítményértékelés alkalmas a hatékonyság fokozására, arra, hogy a vállalat és az egyén célkitűzései integrálódjanak, és egy irányba hassanak. Emellett – mint már fentebb utaltunk rá –, segít megelőzni a munkavállalókat fenyegető kiégési folyamat eszkalálódását. A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) tehát mind HR, mind stratégiai szempontból különösen fontos egy vállalat életében, hiszen ez kapcsolja össze a szervezet és az egyének céljait. A TÉR fókuszpontjában az áll, hogyan tudjuk munkatársaink munkáját mérni, és megfelelő motivációs eszközöket alkalmazni annak érdekében, hogy a teljesítményük javuljon.

Bármely cég életében jelentős lépés a TÉR bevezetése, ezért is javasolt a külső szakértők tapasztalatainak és szolgáltatásainak igénybevétele. Informális értékelés (szidás, dicséret, büntetés, jutalmazás) minden szervezetnél, így a vizsgált vállalkozásnál is természetesen van, hiszen ez az üzleti élet része. Az informális értékelés hátránya azonban, hogy nem tudatosan végzett tevékenység, a különböző szintű vezetők ezt ad hoc módon, saját kútfő alapján végzik. Legnagyobb problémája azonban talán mégis az, hogy nem formalizált, így nincs írásban rögzítve. Világos szabályok és keretrendszer nélkül az informális értékelést szubjektív személyközi folyamatok befolyásolhatják, vagyis akit jobban szeret az értékelő, az előnyben lehet a többi munkavállalóhoz képest. Jó gyakorlatként összefoglalható, hogy sokkal előremutatóbb egy objektív, előre meghatározott szempontokon alapuló teljesítményértékelési rendszer kialakítása.

A formális TÉR rendszeresen és szisztematikusan végrehajtott struktúrát jelent. Bevezetésének fő célja általában a teljesítmény megerősítése, az elégedettség és a motiváció fokozása. Ebből is látható, hogy kettős célú rendszerről beszélünk, egyrészt visszacsatolt adatokat szolgáltat, másrészt befolyásoló eszköz, amely képes hatni a munkavállalói elégedettségre és a motivációs szintre. A TÉR továbbá támpontot nyújt a munkavállalók képzési igényeinek meghatározásában, az alkalmazottak helyzetének és szükséges fejlődési irányának, karrierútjának tervezésében. Természetesen a bér, illetve a jövedelem megállapításának alapja is lehet, amennyiben a különböző HR rendszereket összeköti a szervezet. Egyébiránt ez ilyen szinergikus működés mindenképpen növeli a szervezeti hatékonyságot. Adott esetben azonban, ha egy cégnél rosszul kidolgozott, és nem megfelelően működő jutalmazási rendszer van, a TÉR bevezetése ezen is változtathat, ezt is képes javítani, fejleszteni. Amennyiben a szervezet teljesítményfüggővé teszi a kompenzációt és a javadalmazást, az nagyobb erőfeszítésre és jobb teljesítményre képes sarkallni a munkavállalókat.

A TÉR bevezetése kapcsán természetesen alapvető kérdés, hogy milyen rendszert vezessen be a szervezet. A teljesítményértékelési rendszer felépítése nem könnyű feladat, mert folytonos és állandó konfliktusforrást jelenthet, amelyet önerőből sok esetben nehéz kezelni. Egy szervezeten belül különböző vezetők különböző szempontok alapján értékelhetnek, mindannyiuknak más elképzelése lehet a kiváló teljesítményről, vagy akár az elégséges szint teljesítményszint megállapításáról. Ezért fontos azon jó gyakorlat szem előtt tartása, mely szerint fontos, hogy alapos előkészítés előzze meg a TÉR bevezetését, és szem előtt kell tartani, hogy egységes belső szempontrendszer és konszenzus kialakítása szükséges kiindulási alapként. Természetesen nagyon sokféle értékelési technika létezik (osztályozó skála, munkanorma, esszé, kritikus esetek módszere, magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála, M60 rangsorolás, kényszerített szétosztás), mindegyiknek megvan a sajátos előnyei, hátrányai, és az eligazodásban a szakértők támpontot jelenthetnek. A tervezési és alkalmazási kérdések nem kellően körültekintő megválasztása alapján a rosszul végrehajtott értékelés időpazarlás mindenki számára, mind a kidolgozóinak, mind azoknak, akiket a későbbiekben az alkalmazására köteleznek. A jól felépített teljesítményértékelés azonban erősítheti mind az értékelő, mind az értékelt motivációjának és teljesítményének növekedését, valamint nagymértékben hozzájárulhat az egyéni fejlődéshez éppúgy, mint a szervezeti célok eléréséhez. Ezeket felett erősítheti a kommunikációt, a munka minőségét és azt érezteti az alkalmazottal, hogy a szervezet fontosnak tartja őt. A menedzsmentnek szükségszerűen közösen kell megfogalmaznia a TÉR

kulcskérdéseit, mert ehhez kell igazítaniuk a kialakítani kívánt teljesítményértékelési rendszert. Meg kell határozniuk az értékelők körét és jogosítványait. Az értékelők köre és jogosítványai, nagyban függenek attól, hogy milyen értékelési rendszert kíván alkalmazni a szervezet. Ahhoz, hogy a megfelelő módszertan kiválasztásra kerülhessen szükséges a módszerek, eljárások, feltételek és következmények átfogó ismerete. Természetesen ez nem várható el minden menedzsertől, de még feltétlenül a HR menedzsertől sem, hiszen neki a HR teljes spektrumát kell átfognia, minden részterületen ilyen mélységű jártasság megszerzésére nem tud törekedni. Olyan külső szakértők, akik azonban erre a területre specializálódtak, képesek lehetnek a döntés előkészítés és a döntés során támogatni a menedzsmentet.

A TÉR rendszer működtetésének támogatására számos informatikai megoldás létezik. Ezek a szoftverek egyszerűen és hatékonyan tartják nyilván a különböző teljesítmény célokat, lehetővé teszik a célok teljesülésének nyomon követését az értékelési időszakok közötti időben, valamint támogatják az értékelési folyamatot is. Jól kiválasztott vagy lefejlesztett szoftver lényegesen felgyorsítja és egyúttal megkönnyíti a TÉR rendszer adminisztrációját úgy az értékelő vezetők, mint az értékelt munkatársak és a HR feladatokat végzők részére. A vállalat dolgozói létszáma indokolja egy ilyen megoldás alkalmazásának megfontolását.

JAVASLAT A TÉR KIALAKÍTÁSÁRA ÉS BEVEZETÉSÉRE, A FOLYAMAT ELEMEI:

- ◆ A teljesítményértékelési rendszer bevezetési koncepciójának kidolgozása
- ◆ A vállalatra szabott értékelési rendszer kidolgozása vezetőkkel közösen
- ◆ Az értékelő vezetők módszertani képzése és az értékeltek tájékoztatása a rendszerről és abban az ő szerepükről
- ◆ A teljesítményértékelési rendszer bevezetése, a rendszer teszt jellegű alkalmazása
- ◆ A teszt év tapasztalatainak összegzése a finomhangolás részleteinek kidolgozása és rendszerbe illesztése
- ◆ A TÉR véglegesítése és rendszerszerű használatának megkezdése
- ◆ A további tapasztalatok elemzése és a szükséges módosítások elvégzése (folyamatosan, ha szükséges)



