


5+1

TIPP A MEGTARTÓ SZERVEZETÉRT



 www.dft.hu

 +36 20 338 3808

 kapcsolat@dft.hu

dft

5+1 TIPP A MEGTARTÓ SZERVEZETÉRT

A megtartás létfontosságú minden szervezet számára, ezért érdemes megvizsgálni, mely területeken mit tudunk tenni azért, hogy ne csak bevonzzuk a munkatársakat, hanem hosszútávon elköteleződjenek mellettünk.

TARTALOM

Bevezetés	2
Iránytű modell	3
Az értékteremtés megtartó ereje	4
A folyamatműködés megtartó ereje	5
Az egyéni fejlődés megtartó ereje	6
A közösség megtartó ereje	7
A vezetők megtartó ereje	8
+1 A szervezeti kommunikáció megtartó ereje	9
Elérhetőségeink	10





BEVEZETÉS

Egy szervezet legnagyobb értéke a munkatársak. Ők, akik megvalósítják a szervezeti célokat, termelnek, értékesítenek, biztosítják a háttérfolyamatokat, az adminisztrációt. Munkatársak nélkül nem működik egy szervezet sem – ezt mindig szem előtt kell tartanunk.

Vezetőként azért tudjuk, hogy ennél több kell, azaz ehhez más is kell, mert a munkavállalói állomány önmagában még nem elég a sikeres, hatékony szervezet megvalósításához. Mögé kell néznünk, mi van a létszám mögött: mennyire állandó a munkavállalói állomány, mennyire motiváltak, elkötelezettek a munkatársak, ismerik, értik-e a szervezet céljait, mennyire kompetensek a területükön, hogyan tudnak együttműködni, hatékonyak-e a folyamatainkban, tudják-e azokat fejleszteni.

És mögé kell nézni a szervezetnek: mit tesz a hatékony működéséért, a munkatársak fejlesztéséért, a munkavállalói jó-létért, azaz mit tesz azért, hogy megtartsa a munkatársakat, hogy olyan munkahelyet, szervezeti kultúrát alakítson ki és biztosítson, ahol a munkatársak hosszútávon szeretnének dolgozni, érzik a fejlődést, és megtalálják a helyüket minden életszakaszban a szervezetnél.

Ez a megtartó erő, mint egy mágnes, aminek a hatóereje, hatótávolsága túlmutat az egyéneken, a jelen pillanaton. Közösséget és jövőt épít maga köré a szervezeti kultúrával, a működési rendszerével, az értékteremtéssel, a szervezeti közösséggel, a vezetői hozzáállással.

Ennek a megtartó szervezeti mágnesnek a hatósugarát az iránytű modellen (DFTikum) keresztül vizsgáljuk meg, mit tud tenni a szervezet, hogy ne csak magához vonzza, hanem ott is tartsa a megfelelő embereket, munkatársakat, hogy folyamatosan fenntartsa a vonzerejét.

Az iránytű modell öt ága, iránya lefedi azokat a területeket, melyeket érdemes vizsgálni és folyamatosan fejleszteni a szervezetünkben ahhoz, hogy valós megtartó szervezet lehessünk.

Az öt irány:

- értékteremtés, üzlet
- működés, munkafolyamatok
- egyéni kompetenciák, fejlődési lehetőség
- szervezeti csoport, közösségi erő
- vezetők, vezetői attitűd

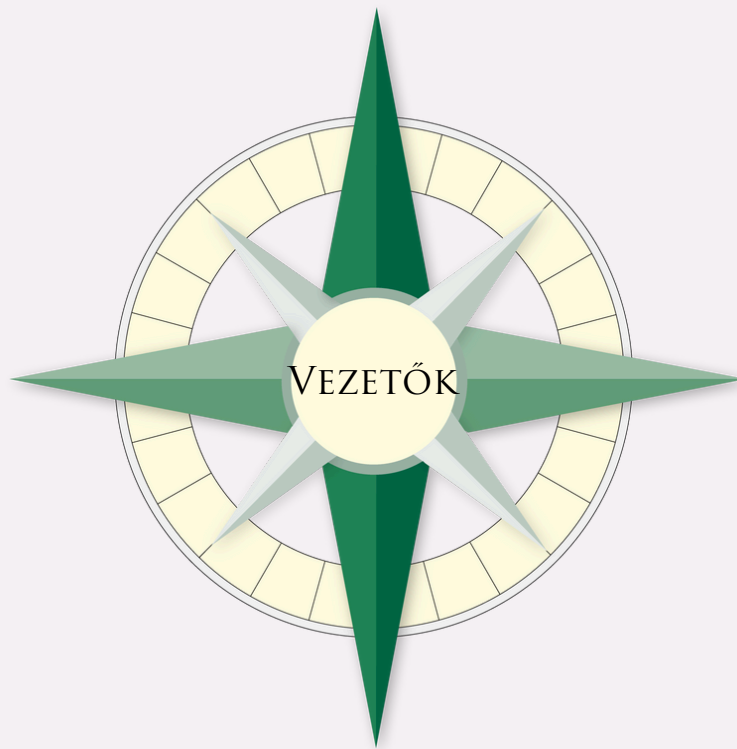




IRÁNYTŰ MODELL

KÖZÖSSÉG

FOLYAMAT-
MŰKÖDÉS



ÉRTÉKTEREMTÉS

EGYÉNI KOMPETENCIÁK



AZ ÉRTÉKTEREMTÉS MEGTARTÓ EREJE

Amikor valaki munkát keres, általában munkaköröket lát és a cég nevét, ahova jelentkezik. A munkahely kiválasztásánál fontos tényező a cég profilja, értéke, terméke, szolgáltatása, ha ez nem is mindig tudatos.

Már a kiválasztásnál figyelembe kell venni, hogy hosszútávon egy munkatárs nem tud meghasonulni a szervezeti értékek kapcsán, azaz amikor a belső értékrendje és a szervezeti értékrend között kell választania. Egyszerű példaként: egy dohányellenes ember nem fog dohánycégnél dolgozni, vagy egy elhivatott környezetvédő nem jelentkezik olajipari céghez.

Azaz a vállalati érték, és amit az közvetít, meghatározó a jelentkezők és a munkatársak számára is. Az emberek szeretnek büszkék lenni a munkahelyükre, hiszen összekötik az életüket a szervezettel, így az értékeivel is.

Fontos megvizsgálnunk, hogy a szervezetünk milyen értéket képvisel, ezt hogyan kommunikálja, hogyan tudja átültetni, leképezni a munkatársai számára. A hosszútávú elköteleződés egyik fontos pillére, hogy a munkatárs azonosuljon a szervezeti értékekkel, ismerje a víziót és azt be tudja építeni a munkájába. Fontos tudatosítanunk, hogy a szervezet víziója nemcsak a munkára hat ki, hanem a munkatársak magánéletére is: látja-e a fejlődési lehetőséget, karriert a szervezetnél, a stabilitást, a hosszútávon biztosított munkahelyet.

Az értékteremtés kapcsán egy másik fontos szempont, hogy a munkatárs lássa, értse a helyét, szerepét a rendszerben, azaz érezze a munkájának hasznosságát. Az üzleti vagy értékteremtési folyamatot megismerni hosszabb idő lehet, de megéri a befektetett munkát. Amikor egy munkatárs látja, melyik az ő fogaskereke a rendszerben, jobban tud tervezni, javaslatokat tenni, jobbítani a munkáján is. Ez egy fontos megerősítés, kötelék lehet a munkatárs és a cég között.

A megtartó szervezet egyik előnye, hogy a munkatársak könnyebben hoznak döntést, tudják fejleszteni a folyamataikat, mert átlátják, ismerik azt, így tudják alakítani is azokat, ami a fejlődés kulcsa. Az egyéni és szervezeti fejlődése is.



A FOLYAMATMŰKÖDÉS MEGTARTÓ EREJE

A folyamatműködés keretet ad a munkának. Tartalmazza mindazt, AHOGYAN dolgozunk.

Ez egy olyan terület, ami ha jól működik, nem tűnik fel, de amikor ezzel gond van, vagy hiányzik, az nagyon döcögössé, körülményessé teszi a munkát. Rossz érzést vált ki a munkatársakból, amit nem is mindig tudnak megfogalmazni, de elég ok arra, hogy nyitottak legyenek másik álláslehetőségre.

Amikor a működés rendezett, azaz rend van a folyamatokban, akkor minden munkatárs pontosan tudja mi a munkája, mettől meddig tart a folyamata, hol van kapcsolódása más munkatárssal, mik az elvárások felé, hogyan méri a munkáját, mi alapján értékeli.

A világos, transzparens rendszer nemcsak a hatékonyság alapköve, hanem a munkatársak egyik megtartó ereje is. Fontos, hogy legyenek keretek, amihez tudnak viszonyítani, ismerjék, pontosan lássák az egész folyamatot, amiben dolgoznak.

Amikor hiányoznak a világos keretek, akkor „szervezeti káosz” van, egymásra mutogatás, konfliktusok, stresszes környezet, ad hoc megoldások, „tűzoltás”. Aminek nem a csapatépítés vagy kommunikációs tréning a megoldása, hanem a folyamatok szabályozása, optimalizálása, mindenki számára érthetővé és elérhetővé tétele.

A rendezett folyamatokkal, az átlátható működéssel biztonságot és bizalmat építünk a munkatársakban. Ez már a beléptetésnél megmutatkozik, mennyire robusztus, sztenderdizált a folyamat, mennyire érezhető, hogy a beléptetéssel foglalkozó munkatárs tudja, érti a folyamatát. Ahogy elkezdődik a betanulás, az új munkatárs szembesül a folyamatokkal, azok rendezettségével, és kialakul benne egy érzés, hogy mennyire fontos a szervezetnek a rend és rendszer. Amennyiben nincsenek szabályok, jól körülhatárolt felelősségi körök, maga a betanítás is körülményes lesz, akár az eszközök átvétele, belépési kódok, jogosultságok kiadása, ami azt biztosítaná, hogy el tudjon kezdeni dolgozni. Rögtön érzi az új munkatárs, hogy a jövőbeli folyamatai nincsenek szabályozva, ami megnehezíti a munkáját, hiszen nem tudja, kihez tud fordulni, mit is kell pontosan csinálnia, és azt hogyan teheti meg.

A rend és rendszer megléte vagy hiánya alapvetően befolyásolja már az elején a munkatárs hosszútávú elkötelezettségét, megtartását.

A folyamatműködés a szervezet lelke, amely láthatatlan, de biztos alapot kell, hogy biztosítson minden munkatárs számára a hatékony működéshez. Írott szabályok, transzparens munkakörök, sztenderdizált folyamatok az építőkövei a jól működő, hatékony, megtartó szervezetnek.

AZ EGYÉNI FEJLŐDÉS MEGTARTÓ EREJE

Munka – tanulás – fejlődés. Szinonim szavak. Legalábbis annak kellene lennie.

Sokan a tanulás alatt valami iskolai nehézségre, kényszerre gondolnak, pedig az életünk, a mindennapi munkák is lehet folyamatos tanulási lehetőség. Ez az igazi life long learning.

Amennyiben egy szervezet így tud tekinteni a munkára, elkötelezett a folyamatos fejlődés mellett, a munkatársak örömmel maradnak, mert érzik a megújulás lehetőségét, a hosszútávú fejlődést.

Ez nem csak a karrier, nem csak arról szól, hogy mikor milyen előléptetésre számíthat a munkatárs, hanem hogyan tud fejlődni a folyamatok komplexitásában, vagy akár más folyamatokat megismer, megtanul és tud munkakört váltani a szervezeten belül.

Az a szervezet, amelyik nem fektet a munkatársak fejlődésébe, gyakorlatilag a saját fejlődését szabotálja. És amelyik szervezet nem fejlődik, az stagnál, lemarad. A szervezet fejlődését alapjaiban meghatározza a munkatársak folyamatos fejlődése.

Hogyan biztosítható, hogy a munka tanulás és fejlődés legyen?

Mint minden, ez is két szereplőn múlik: szükséges, hogy a munkatárs nyitott legyen, akarjon újat tanulni, meglegyen benne a fejlődési vágy. A munkaszervezet részéről pedig a egy fejlesztési terv szükséges, hogy az egyes munkakörhöz milyen kompetenciákra van szükség, és milyen fejlődési utat tud bejárni egy munkatárs. Ez a két szándék találkozik, és jó esetben rugalmasan tud egymáshoz igazodni, az évek során alakulni az egyéni-szervezeti preferenciák szerint. Fel kell készülni arra, hogy a környezet változásával változnak a szükséges kompetenciák is. Ez lehet egy új munkakör, egy új termék, szolgáltatás, vagy a munkatárs fejlődésével egy új irány, új terület, amiben fejlődni szeretne.

Érdemes már a belépésnél elkészíteni az egyéni fejlesztési tervet, meghatározni milyen kompetenciákra van szükség, miben tud fejlődni, és összehangolni az ő igényeivel és terveivel. Ezt legalább évente érdemes felülvizsgálni, frissíteni, hogy naprakész kompetencialistája legyen minden munkatársnak.

Az a hely, mely folyamatosan fejleszt, fejlődik, egy biztos, megtartó szervezet. A munkatárs látja, tapasztalja, hogy hosszútávra tervez a cég, és ő maga is látja ebben a tervben a helyét, szerepét. Az egyéni fejlődési lehetőség biztosítja szervezet hosszútávú fejlődését is.

A KÖZÖSSÉG MEGTARTÓ EREJE

A munkavégzés egy szociális tevékenység, azaz emberek együtt-működése, együtt-dolgozása. Nem hiába az egyik legnépszerűbb tréning az együttműködés-fejlesztés, az együttműködési kompetenciák fejlesztése, mivel ez elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez. Munkatársak egymáshoz való viszonya, viszonyulása, hozzáállása meghatározza a munkafolyamatok eredményességét is – ezt tudomásul kell venni, akkor is, ha elméletileg nem kellene, hogy befolyással legyenek a szociális kapcsolatok a cég sikerességére, eredményességére.

Az együttműködést érdemes egyéni és közösségi szinten is fejleszteni. Azaz kisebb személyes feladatok által és akár egy közös program keretében is. Azt kell elérni, hogy az együttműködés alapvető hozzáállás legyen a szervezetben, azaz minden új érkezőhöz és minden más csoporthoz is nyitottan, befogadóan álljanak a munkatársak. Ez az első hetekben, hónapokban meghatározza, hogy hosszútávon marad-e az új munkatársunk. Merthogy a jelöltek egyik legnagyobb félelme egy új munkahely kapcsán, hogy befogadja-e őt a közösség, jól fogja-e magát érezni köztük. Ők is tudják, érzik, hogy az egyik legfontosabb megtartó erő egy szervezetben a közösség. Akikkel együtt töltünk napi 8-10 órát, akikkel kapcsolódunk nap mint nap – és akiket nem mi választunk.

Vezetőként kulcsfontosságú döntés, hogyan állítjuk össze a csapatunkat, kiket veszünk fel, hogyan alakítjuk a szervezeti dinamikát, mennyire támogatjuk a közösség kialakulását. Egy nem odaillő ember fluktuációt tud indítani, demoralizálni a közösséget, míg egy jól választott csapat szárnyal, és megtartó háló tud lenni a munkatársak számára.

A szervezet jó esetben egy biztonsági szociális háló is, akiben bízhat a munkatárs, akire számíthat, amikor magánéletében nehézség éri. Az emberek emberekhez kapcsolódnak, és amikor megvalósul ez a kapcsolódás, ez a biztonsági háló, tudja, hogy számíthat a szervezetre, akkor nő benne az elköteleződés, és így a cég is számíthat hosszútávon a munkatársra.

Ezt a hatást az egység, együttműködés, egyetértés kialakításával lehet elérni. Egységes értékrendszer, egyetértés a döntésekben, azonosulás a szervezettel, mindezt egymással szoros munkakapcsolatban, azaz együttműködve.

A VEZETŐK MEGTARTÓ EREJE

Amikor a megtartást vizsgáljuk, ki mit tud tenni érte, mindig megérkezünk a vezetőkhoz. Fontosak a szervezeti intézkedések, szervezeti értékek a munkatársak megtartása szempontjából, de mégiscsak a közvetlen vezetőjének van rá a legnagyobb hatása az első pillanattól. Így kulcsfontosságú, ki milyen vezető, hogyan gyakorolja a vezetői folyamatait, mennyire van tudatában a hatásának.

A vezető egy új munkatárs számára tekintélyszemély, az az ember, aki elvárásokat fogalmaz meg számára, akinek elszámolással tartozik, akinek az elégedettségét mindig el akarja érni, aki meghatározza a folyamatait, értékeli a munkáját, aki elengedi szabadságra, aki beosztja a napját, munkaidejét.

A vezetők többsége sajnos még most is úgy lesz kinevezve, hogy semmiféle vezetői képzést nem kap, nem tudja, mit jelent embereket, csoportot vezetni. Így általában a vezető azt a vezetési stílust veszi fel, amit ő is látott, amilyen a korábbi vagy mostani vezetője.

Az emberek, csoportok vezetése nagy felelősség. Ezt mindenki megtapasztalta a saját bőrén, akinek volt/van vezetője.

Mit tehet a vezető a megtartásért? Milyen az a vezető, akivel szívesen dolgoznak a munkatársak, akinek van megtartó ereje?

Szervezeti szempontból fontos, hogy ezt ne a véletlenre bízunk, az „úgyis ráérez” gondolkodás nem segítség, hanem tegyük bele energiát, időt, hogy fejlesszük a munkatársakat vezetői kompetencia terén is (lásd egyéni fejlesztés rész).

A tudatos vezető kereteket határoz meg. Pontosán tudja és transzparenssé (mindenki számára érthetően) teszi, kinek mi a folyamata, mit vár a csapattól és azt hogyan tudják elérni. A keretek biztonságot adnak a munkatársaknak az önálló munkavégzésre és fejlődésre is.

A tudatos vezető elvárásokat határoz meg. A szervezeti célokat lefordítja a csapatához mérten, nekik mi lesz a szerepük, folyamatuk benne.

Elvárások a munkavégzés, a folyamatok, az együttműködés, fejlődés kapcsán a munkatársak és a közösség felé egyaránt.

A tudatos vezető támogató, tudja, hogy egységben tudnak hatékonyan dolgozni és elérni a célokat, eredményeket, és tudja, hogy ehhez minden munkatárssal egyénileg is kell foglalkoznia.

A tudatos vezető fejleszt, folyamatosan tanítja csapatát, mert tudja, hogy fejlődés nélkül stagnálás van, ami demoralizáló hatású, nem ad jövőképet. A közös fejlődés, közös jövőkép hozzájárul ahhoz, hogy a csapatban egy nyelvet beszéljenek, így magasabb szinten tud megvalósulni az egyetértés.

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ MEGTARTÓ EREJE

A szervezeti problémák 80-90%-a kommunikációból ered. Ki mit mondott, nem mondott, hogy értette, hogy hallotta... Biztosan ismerősek azok a helyzetek, amikor egy banális félreértésből konfliktus vagy panasz keletkezik, és nem is értjük, hogy kerültünk abba a helyzetbe.

A szervezeti kommunikáció egy nagyon kényes kérdés, amit ha jól csinálunk, rengeteg problémát előzhetünk meg.

A szervezeti kommunikáció egy norma: hogyan, mit és mikor kommunikálunk. Ez a kommunikációs norma mesél a szervezeti értékekről is, ezért fontos, hogy hiteles és egységes legyen, melyhez mindenki tartja magát.

A kommunikációs problémák bizonytalanságot szülnek, folyosói pletykák keletkeznek, félinformációk terjednek, ami sokakat meg tud bántani, kirekesztettnek érezhetik magukat a munkatársak.

A szervezeti kommunikációt a felsővezetésnek kell tematizálnia és lebontania az egyes szintekre, szervezeti csoportokra. A munkatársak számára az lesz az irányadó, ahogy a felsővezetés kommunikál.

Érdemes irányelveket meghatározni, transzparenciaköröket, akár kommunikációs sztenderdet is. Ez vonatkozhat írásbeli (emailek, közlemények, szabályok, feladatok kiadása) és szóbeli (tárgyalási, egyeztetési protokoll) kommunikációra, belső (levelezőlisták, projektmegbeszélések) és külső (panaszkezelés, ügyfélkezelés) ügyfél kommunikációra is.

Minden kommunikációs csatornát érdemes számba venni, és témákat meghatározni.

Amennyiben ez robosztusan működik, a munkatárs tapasztalja a kiszámíthatóságot, erős bizalom épül a szervezet felé, biztonságban érzi magát, mert tudja, mindenről időben tájékoztatva van, a munkáját támogatja a belső kommunikáció és nem akadályozza.

Mondhatjuk, hogy kommunikálni mindenki tud, mégis ezen bukik el nagyon sok minden egy cégben. Kialakítani egy egységes kommunikációt, elvárásokat meghatározni (akár email válaszolási időintervallumot) és azt következetesen betartani, meghatározó a megtartás szempontjából. Lehet, nem is érzékeljük a hétköznapokban, hogy ez a probléma, de annyi mindent áthat, hogy a szervezeti kommunikáció emelése, fejlesztése támogatja az egész szervezet hatékonyságát és a munkatársak jó érzését a szervezet irányába.



- Térítésmentes webináriumok
- Online csapatépítők



- Tréning
- Coaching
- Workshop
- Tanácsadás
- Szervezetrfejlesztés
- Eseményszervezés



- Projektmenedzsment
- Pályázatírás

Elkötelezettek vagyunk az emberek, munkatársak fejlesztése mellett; valljuk:
egy cég annyit fejlődik, amennyit az ott dolgozók.

Fejlessze szervezetét, hogy motivált, elkötelezett munkatársai hatékonyan dolgozzanak, ezzel támogatva a cég, szervezet sikerességét, a célok megvalósítását!

ELÉRHETŐSÉGEINK:

