

Szervezet- és szolgáltatásfejlesztés - Akcióterv - Mezőkovácsháza központú konzorcium számára



Készült a EFOP-1.5.3-16-2017-00060 számú, „Komplex humán szolgáltatások fejlesztése a helyi közösségekre és erőforrásokra támaszkodva” című projekt keretében a Dél-Békés Mezőgazdasági Termelőiért Közhasznú Alapítvány megbízásában

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

1. CÉLOK ÉS FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA	3
1.1. A PROJEKTRŐL ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉSRŐL.....	5
1.1.1. CÉLOK.....	6
1.1.2. MEGVALÓSÍTÁS FOLYAMATA.....	7
1.1.3. AZ AKCIÓTERV	8
1.2. RÉSZTVEVŐ INTÉZMÉNYEK	10
1.3. SZAKMAI ÉS SZERVEZETI KAPCSOLÓDÁSOK AZ ONLINE MÉRÉS ALAPJÁN	10
1.3.1. INTÉZMÉNYI ERŐFORRÁSOK A TELJESÍTMÉNY ÉRDEKÉBEN	11
1.3.2. AZ INTÉZMÉNYI CÉLOK IRÁNTI ELKÖTELEZŐDÉS MÉRTÉKE	17
1.3.3. ELLENÁLLÁS ÉS ÖNÁMÍTÁS A SZERVEZETBEN	22
1.3.4. IDŐGAZDÁLKODÁS EREDMÉNYEK.....	24
2. INTÉZMÉNYEK AKCIÓTERVEI	25
2.1. BATTONYA.....	29
2.2. DOMBEGYHÁZ.....	30
2.3. KEVERMES.....	35
2.4. MEDGYESEGYHÁZA	36
2.5. MEZŐHEGYES.....	38
2.6. MEZŐKOVÁCSHÁZA.....	43
2.7. PUSZTAOTTLAKA	47
3. KONZORCIUMI AKCIÓTERV	51
3.1. KÖZÖS PONTOK, VÁRHATÓ EREDMÉNYEK	58
3.2. A FEJLESZTÉSEK UTÁNKÖVETÉSE	58
3.3. A SZERVEZETFEJLESZTÉSI FOLYAMAT ZÁRÁSA.....	59
4. A KONZORCIUMI INTÉZMÉNYEK EGYÜTTES ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYEI	60
4.1. AZ INTÉZMÉNYI CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSA IRÁNTI MOTIVÁCIÓ	60
4.2. HUMÁN NEGATÍV ÖNÉRDEK A SZERVEZETBEN	79
4.3. INTÉZMÉNYI ERŐFORRÁSOK A TELJESÍTMÉNY ÉRDEKÉBEN	86
4.4. IDŐGAZDÁLKODÁS EREDMÉNYEK.....	117

1. CÉLOK ÉS FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA

Az EFOP 1.5.3-16-2017-00060-as Komplex humán szolgáltatások fejlesztése a helyi közösségekre és erőforrásokra támaszkodva elnevezésű, humán erőforrás fejlesztést célzó pályázati projekt megvalósítására Mezőkovácsháza által összefogva jött létre létrejött egy közösség, a konzorcium, amely 7 települést ölel fel, és mindegyikük résztvevője, kedvezményezettje és megvalósítója a programnak. 2018. tavaszán, a projekt indulásakor a településvezetők a projekt menedzsmentjével és a szakértőkkel együtt egy első szakmai megbeszélésen vettünk részt, amelynek során az érintettek meghatározták azokat a fejlesztési fókuszait, amelyeket megvalósulni szeretnének látni a végén.

A megbeszélésen részt vettek: Nagy Béla György, Medgyesegyháza polgármestere, Dr. Varga Gusztáv Mezőhegyes polgármestere, a battonyai polgármester, a kevermesi és természetesen a vendéglátónk, Mezőkovácsháza polgármestere, valamint Krisztován Anna a projekt menedzsment részéről, Dr. Jakab Julianna és Kollár Alexandra pszichológusok a szervezetfejlesztési alprojekt megvalósításért felelős intézmények részéről.

Tekintettel a projekt kereteire, a megbeszélésen megfogalmazott gondolatokat és törekvéseket össze kellett hangolni egymással. Az értekezlet végére eredményként az alábbi fejlesztési célok kerültek meghatározásra:

1. Battonya számára: a település vezetője számára fontos volt, hogy ragaszkodjunk a valósághoz, és megismerhesse, hogy pontosan milyen lehetőségek vannak a projektben. Két célcsoportot nevezett meg, a fiatalokat és az időseket, akikért vezetőként szeretne kiemelten tenni. Elmondta, hogy az óvodák fejlesztéséért mindenki szeretne tenni, de a valóság más. Aláhúzta a szociális terület fontosságát, bár megemlítette, hogy ide elsősorban pénzre lenne szükség. Azt azonban a projekt nem tud adni.

2. Dombegyháza számára: A kiindulási pont a súlyos szakemberhiány. Ez egy közös cselekvési terület is, mert a kötelezően előírt és biztosítandó szolgáltatásokat meg kell valósítani. Az óvónők fejlesztése nagyon értékes előrelépés lehetne, képzésre lenne szükségük. ebben a Kodolányi Főiskola is segíthet. A projektben vannak indikátorok: az iskolai szociális segítő szolgálat szeptembertől elindult, és őket is be kéne vonni a fejlesztésbe.
3. Kevermes számára: A polgármester elmondta, hogy az oktatás területén nagy gondok vannak, de ennek megoldása nehéz, és jelen projektben nem biztosan lehet ez fókusz. A szociális területen az idősekért lenne érdemes többet tenni, új szolgáltatásokat bevezetni és a meglévő humán erőforrást kvalifikálni. Ha lehetséges érdemes lenne vonzóvá tenni a szociális területen való munkát, több szakemberre lenne szükségük.
4. Medgyesegyháza számára: a legfontosabb, hogy hatékonyabb és modernebb szociális szolgáltatás jöjjön létre a projekt eredményeként. A terület kihívásokkal néz szembe, és az ezeknek való megfelelés értelmes előrelépést hozhat. Új irányokat kell kijelölni a munka fókuszaként, és ezt elsősorban az intézményvezetők tudhatják.
5. Mezőhegyes számára: a legfontosabb, hogy új lehetőségeket adjunk a projekt során. Nem feltétlenül anyagiakról van szó, az önmagunk motiválása például kulcsfontosságú, alapvető kiindulópont a humán szolgáltatások javításához. A gyermekek pedagógiai felkészítésében is meg kéne jelenjenek ezek a szempontok. Jó, ha sikerül kilépni a régi témákból, és új frissebb szellemi kapacitásokat építünk. Nyitottabb társadalomra van szükség a fejlődéshez, olyan emberekre, akik tenni tudnak a haladásért, a közös jövőért.
6. Mezőkovácsháza számára: polgármester úrnak el kellett mennie a találkozóról, így az ő céljaik megbeszélésére nem került sor.
7. Pusztatottlaka nem képviseltette magát a találkozón.

A konzorciumhoz tartozó települések vezetői a megbeszélésen tehát közös szempontokat figyelembe vevő intézményi fejlesztési célokat fogalmaztak meg. A teljes projekt szakmai fókuszába a humán szolgáltatások szakmai színvonalának innovatív fejlesztése került,

a szociális területbe beleértve az óvodák fejlesztését is. Szóba került hogy egy párhuzamosan futó projektben lesznek erőforrások képzések megvalósítására is, illetve, hogy a közfoglalkoztatottak aránya csökken a szociális ágazatban, bár az ő bevonásuk a projektbe egy indikátorszám is.

1.1. A PROJEKTRŐL ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉSRŐL

A projekt elnevezése azt mutatja, hogy elsősorban a településeken zajló humán kapacitások és szolgáltatások fejlesztése a célja. Az alábbiakban felsoroljuk a legfontosabb, általános, az egész konzorciumra jellemző célkitűzéseket:

- A térség megtartó képességének fejlesztése
- Innovatív programok kidolgozása az integráció javítására
- Szolgáltató szervezetek hatékonyságának javítása
- Helyi életminőséget javító szolgáltatás fejlesztés
- Több települést érintő szolgáltatás fejlesztési cselekvési terv megvalósítása
- Aktív munkaerőpiaci támogatásokhoz való hozzáférés javítása

A fenti felsorolás kijelöli a tennivalókat: egyéni és szervezeti humán kapacitások bővítésére van szükség. Emiatt fontos részeleme a projektnek a humán szervezetfejlesztés. A szolgáltatások és az innováció nem elsősorban pénz kérdése, ahogy ezt az egyik résztvevő településvezető megfogalmazta. Sokkal inkább gondolkodásmód és készség kérdése a fejlődés. Fenntartható akkor lesz a projekttel elért eredmény, ha a területet leginkább ismerők, tanácsadók és vezetők, illetve az érintett települések lakóinak és az intézmények munkatársainak saját kapacitásait úgy fejlesztjük, hogy megváltozik a szemléletmódjuk a saját felelősségükhöz, lehetőségeikhez, és helyi, kreatív megoldásokat kezdenek el keresni.

1.1.1. CÉLOK

A szervezetfejlesztés tehát a projektcélok elérését támogató alprojekt. A korábban megbeszélte és felsorolt közös célok megvalósítása érdekében, a magatartástudomány és a menedzsment tudomány keretében szakmai támogatást nyújt a haladáshoz.

A korábbi írásos beszámolóinkban már részletesen bemutattuk az Organizational Development/szervezetfejlesztés elméleti modelljét, folyamatát és módszertanát. Ehelyett már nem részletezzük különösebben a háttértudásanyagot, az elolvasható az intézményi riportokban.

Célunk ezúttal az, hogy megismertessük a konkrét folyamatot, amelyen keresztül a beavatkozások, a szervezetfejlesztés eredményeként a résztvevő intézmények vezetői és dolgozói együtt önálló lépéseket tesznek afelé, hogy előre lépjenek saját személyes, szakmai és szervezeti céljaik, szemléletmódjuk vonatkozásában, hogy új és eredményesebb válaszokat tudjanak adni a térség szociális és óvodai szolgáltatás színvonalának javítása, megújítása érdekében. A szervezetfejlesztéssel támogatjuk őket és az ügyfeleiket igényeik kielégítésében magasabb szinten, önállóbban gondolkodva és cselekedve, saját erőforrásaikra támaszkodva.

Ezzel a paradigma rendszerrel mint alapvetéssel dolgoztak a tanácsadók a szervezetfejlesztési projekteknél. Elsősorban a helyi, saját humán erőforrások fejlesztése, az egyéni és kapcsolati eredményesség, valamint a vezetői és intézmények közötti együttműködési készségekben való előrelépés.

Az alkalmazott módszertant is erre a koncepcióvázra építettük fel, és valósítottuk meg. A továbbiakban bemutatjuk, milyen lépéseken keresztül jutott el az OD folyamat-csoport addig, hogy világos, konkrét, vonzó és megvalósítható célokat tűztek ki, és rögzítettek maguknak a résztvevő intézmények akcióterv formájában.

1.1.2. MEGVALÓSÍTÁS FOLYAMATA

A magatartástudományi szervezetfejlesztés módszertani folyamatának az erre az alprojektre kifejlesztett szakaszait röviden felidézzük, hogy aztán a beszámolókból könnyen követhetők legyenek a lépések:

- A Előkészítő munkálatok – a szervezetfejlesztési módszertan konkrét formájának kidolgozása, az események és helyzetek pontos forgatókönyvének létrehozása, a megvalósításban résztvevő, elsősorban helyismerettel rendelkező tanácsadók felkészítése továbbképzéssel.
- B Adatgyűjtés első lépése: online szervezeti diagnózis alkalmazásának előkészítéséhez kalibrálás az önkormányzati intézményekre, a méréshez szükséges adatok beszerzése és a mérés lebonyolítása.
- C Első szervezetfejlesztési interjúk felvétele a település- és intézményvezetőkkel, lehetőleg kétszemélyes helyzetben.
- D Dokumentumok összegyűjtése az elemzéshez.
- E Szervezetfejlesztési diagnózis elkészítése/az adatok elemzése és kiértékelése, az összegyűlt adatok alapján tanulmány készítése.
- F Visszacsatolás adása az intézményekről kialakított diagnosztikus eredmények alapján, az interjúban részt vett vezetőknek. Ehhez prezentáció készítése és a tanulmány megosztása.
- G Célkitűző szervezetfejlesztési workshopok vezetése jövő tervezés fókusszal.
- H Cselekvési terv megalkotását előkészítő workshopok 6 szakmai területen
- I Akcióterv írása az egyéni intézményi folyamatokban és a konzorcium szintjén
- J A megalkotott innovációk bevezetése és a bevezetés támogatása
- K Visszacsatolás a konzorciumi célokhoz, zárás, utánkövetés.

1.1.3. AZ AKCIÓTERV

A szervezetfejlesztés célja, hogy az intézmények más eredményekre jussanak tevékenységükkel. Ehhez másfajta gondolkodásmódra és más tennivalókra van szükségük. Ezekhez úgy jutottunk el a projekt során, hogy egészen az alapoktól átgondoltuk a vezetőkkel és a bevont munkatársakkal az intézmény működése mögött álló alapfeltevéseket, rendszereket. Ezt követően értelmes az új, eltérő célokat kitűzni, hogy aztán valóban más eredmény születhessen.

Az akcióterv szerepe, hogy a megváltozott cselekvést egy tudatos terv szintjén előre rögzítse. A tervezést már az első megbeszélések és aztán az adatgyűjtés időszakában elkezdtük, hiszen minden érintettől megkérdeztük: mi az elképzelése, milyen kimenetet szeretne megvalósulni látni.

Amikor a célok kitűzését követően elkészült a különböző módon (interjú, megbeszélések, dokumentumelemzés, online felmérés) összegyűjtött adatokból a szervezetfejlesztési diagnózis, ennek eredményeiről visszajelzést adtunk a két legfontosabb vezetőnek. Később az intézmények középvezetőivel is átgondoltuk a tartalmát, és megnéztük, hogy milyen lehetőségeket látnak az előrelépésre. Így vontuk be a vezető kollégákat az elemző, értelmező, és később a tervező munkába.

Fontos volt az alapoktól lefektetni a hosszú távú tervezéshez szükséges elméleti kereteket, ezért átadtuk az eredményes szervezeti működés egy kifejezetten modern tudásanyagát. A szervezetfejlesztés egyben szemléletformáló vezetőképzés is lett így. A résztvevők élesben, az általuk vezetett intézmény példáján ismerhették meg a tudásanyagot, amelynek birtokában felépíthetnek egy eredményesebb vezetői attitűdöt, és ez aztán megnyithatja az utat a szervezeti hatékonyság egy új szintjéhez.

Különösen fontos cél volt, hogy az új tudásanyag ne maradjon náluk, hanem tovább áramoljon a projektben résztvevő intézmények munkatársaihoz is, hogy később azt hasznosítani tudják, és támogassa őket akár magánéletük, szakmai életül eredményesebb vezetésében.

Ahogy a projekt elején megfogalmazásra került: nyitottabb, innovatívabb gondolkodásmódra szoktassuk a kollégákat. Ez aztán képessé teszi őket arra is, hogy az intézmények közötti együttműködésben eredményesebben vehessenek részt, ha ez a cél.

Az akcióterv elkészítése egy folyamat szakasza a végső állomás, a bevezetés előtt. Hogy az elméleti és módszertani koncepció életre kelhessen, rendszerelméleti keretben gondolkodtunk a változásokról. Egyrészt figyelembe vettük, hogy minden intézmény más lehetőségekkel és sajátosságokkal indul, ezért nem kívülről húztuk rájuk a fejlesztés „zubbonyát”, hanem minden lépésnél hangoltuk a helyi sajátosságokhoz a megvalósítást. Másrészt az alapvetőbb, egyszerűbben változtatható és változtatandó elemektől haladtunk a komplexebb, nagyobb befektetést igénylő változások felé. Fenntartható haladást megvalósítani másképpen nem lehetséges. És bár néha a haladás üteme lassúnak látszik, érdemesnek tartottuk inkább ezt a terhet viselni, semmint úgy elkölteni az Európai Unió pénzét, hogy aztán évekkel később nyoma se maradjon a munkánknak.

Az akcióterv tehát alaposan átgondolt, elméleti és módszertani szempontból is tudatosan felépített, szakaszokra bontott folyamatban jött létre.

Sokat tettünk azért, hogy valódi, bizalomteli kapcsolatokat építsünk ki a résztvevőkkel, ami mentén lehetséges lesz elfogadniuk a messziről jött szakembereke gondolatait, javaslatait.

Igyekezettünk a minimálisra csökkenteni a beavatkozás keltette kényelmetlenséget, bár tudtuk és kommunikáltuk, hogy ez mindenképpen igényel plusz időt és energiát.

Első lépésként arra kértük a vezetőket, hogy kommunikálják a terveiket és a lépéseket, hogy ne érje meglepetésként a munkatársakat, ami történni fog. Tapasztalataink szerint a projekt elvész am más projektek érdekében, ezért alapvetően a kollégáink személyes bizalomépítő képességeire és hatására támaszkodhattunk, hogy folytonosságot adjanak a történéseknek.

Az intézmény jellemzőinek, aktuális helyzetének megismerése elsőként volt fontos, ezután feltártuk a vezetők és munkatársak szervezetet érintő céljait, majd egy egységes szemléletet adó keretet adtunk át, hogy a jövőre vonatkozó elképzeléseik lehetőleg minél koherensebbé váljanak.

1.2. RÉSZTVEVŐ INTÉZMÉNYEK

A projektben 7 település szociális intézményei vettek részt, a korábban megfogalmazottaktól némileg eltérően óvodai fejlesztésre ne került sor. Az a későbbiekben fontos kérdése lehet a hasonló konzorciumoknak, hogy a döntéshozatal eljárásait és szempontjait transzparenssé tegyék egymás között. Ez lehetővé tenné, hogy az igényeik magasabb arányban teljesíthetők legyenek.

Az alábbi intézmények vettek részt a fejlesztésben:

- 1) Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet Battonya
- 2) Kevermesi Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ
- 3) Medgyesegyháza Városi Önkormányzat Gondozási Központ
- 4) Gondozási Központ Dombegyház
- 5) Alapszolgáltatási Központ Mezőhegyes
- 6) Mezőkovácsházi Humán Szolgáltató Központ
- 7) Pusztatutlakai Humán Szolgáltató Központ

1.3. SZAKMAI ÉS SZERVEZETI KAPCSOLÓDÁSOK AZ ONLINE MÉRÉS ALAPJÁN

A továbbiakban a később teljes részletességgel bemutatott konzorciumi diagnózis adataiból válogatott néhány szempont alapján azt mutatjuk be, hogyan kapcsolódnak egymáshoz a fenti intézmények jellemző sajátosságaikon keresztül, és ez milyen döntést támogató ismereteket ad a konzorcium és/vagy a települések esetlegesen együttműködve fejleszteni szándékozó vezetői számára.

Az intézmények közös jellemzői kirajzolnak egy nagyobb léptékű és ugyanakkor részletesebb képet is arról, hogy a konzorcium területén milyen állapotban vannak az intézmények. Ennek alapja a hosszú távon eredményesen működő szervezetek vonásaiból összeállított és az önkormányzati szervezetekre aktualizált, átszabott mérőeszköz.

1.3.1. INTÉZMÉNYI ERŐFORRÁSOK A TELJESÍTMÉNY ÉRDEKÉBEN

Kitöltők száma és megoszlása intézményi státusz illetve intézmények mentén:

Szervezeti szint	fő	%	átlag érték
All	90	100	5.3
Vezető	9	10.0	5.9
Középvezető	3	3.3	5.5
Beosztott munkavállaló	78	86.7	5.2

Szervezeti egység	fő	%	átlag érték
All	90	100	5.3
Battonya Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet	4	4.4	3.3
Mezőkovácsházi Humán Szolgáltató Központ	22	24.4	5.9
Gondozási Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály	10	11.1	4.3
Mezőhegyes Város Önkormányzat Szociális Egysége	8	8.9	4.3
Medgyesegyháza Városi Gondozási Központ	25	27.8	5.3
Kevermesi Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ	15	16.7	6.2
Kunágotai Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Pusztatölkei Nyitvaálló Helyiség	6	6.7	5.5

A táblázatra rátekintve elsőre is jól látszik, hogy akad fejleszteni való az online diagnózis szerint. A mérési értékek Kevermest kivéve a fejlesztendő kategóriába tartoznak.

Szervezeti státusz tekintetében nincsenek nagy különbségek a válaszolók véleményében, és ez jó kiindulási alap a fejlesztéshez, mert azt implicálja, hogy létezik egy viszonylag közös megértés a helyzetre vonatkozóan. A z első számú vezetők és a munkatársak közötti 6 tizedes eltérés ekkora populációnál még nem túl nagy, 10% körüli, a későbbiekben

keressük a nagyobb eltéréseket, ahol ez tendencia szerűen megjelenik, ott fontos üzenete lehet.

Jól látható, hogy Battonya együttműködési hajlandósága a többi intézményhez képest nagyon alacsony. Ez az ellenállás sajnos a projekt folyamán nem csökkent, sőt, a polgármester úr projekt iránti szkepszisével indulva nagy valószínűséggel meghatározta az intézményvezető és kollégáinak viselkedését is. Sajnos a mérési értékeik is rendkívül alacsonyak, sajnálatos, hogy nem tudtak élni a projekt kínálta lehetőségekkel, igen nagy szükségük lenne rá.

Kunágota mérete miatt a kitöltők aránya megfelelő, ez nem együttműködési problémát jelző mennyiség.

A továbbiakban ránézünk az erőforrások állapotának teljes keresztmetszetét megmutató mátrixra, amelyben négy terület – célok és jövőkép, motiváció és hajtóerők, teljesítmény akadályok és végrehajtás fejlettsége – illetve három szervezeti szint keresztmetszetében lehet látni, mi a helyzet az intézményeknél.

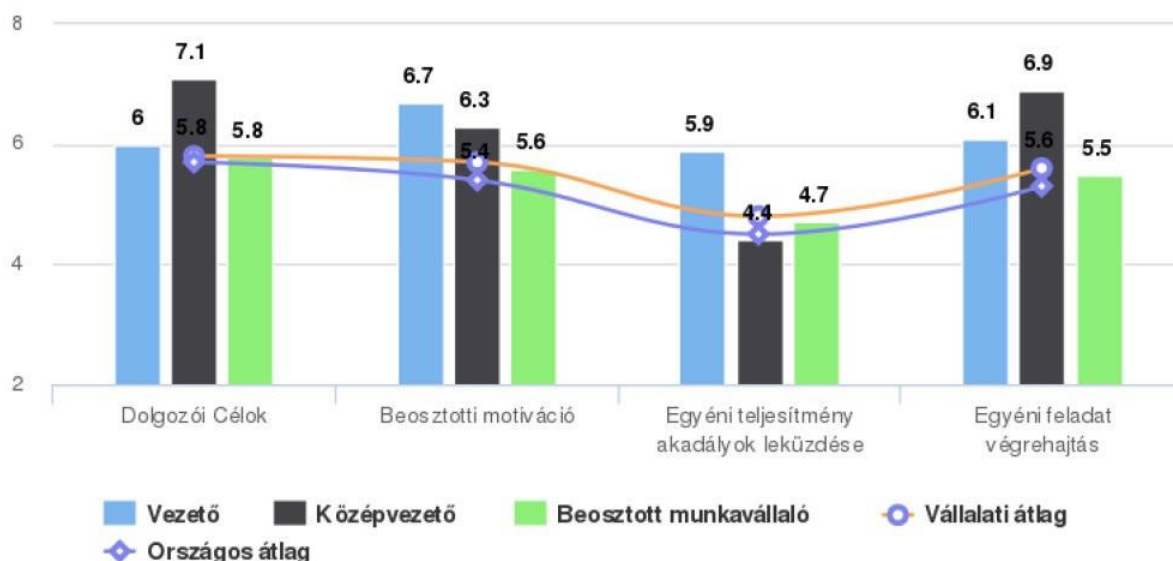
36 vizsgált fejlesztési terület

	Egyéni potenciálok	Csapat munka	Szervezeti hatás
Célok és jövőkép	Dolgozói célok 5.8 egyéni célok egyéni karrier vezetői támogatás	Csapat célok és jövőkép 5.4 közös tervezés csapat irány egyéni célok lebontása	Stratégia lebontása 5.6 stratégia húzóereje stratégia összehangolás jövőkép
Motiváció és hajtóerők	Beosztotti motiváció 5.7 munka értelmessége megfelelőség érzése bevontság érzése	Csapat értékek és hajtóerők 5.2 értékrend elkötelezettség a csapatban megbecsülés a csapatban	Szervezeti motiváció 5.3 azonosulás a vállalattal vezetői kultúra elszivárgás veszélye
Teljesítmény akadályok	Egyéni teljesítmény akadályok 4.8 megújulás proaktivitás tehetetlenség érzése	Együttműködési akadályok 4.9 érdeellentétek csapat légkör bizalom a csapatban	Vállalati akadályok 5.0 empowerment szervezeti bizalom innováció
Végrehajtás fejlettsége	Egyéni feladat végrehajtás 5.6 prioritások a munkában egyéni mérőszámok döntési hatáskör	Csapat feladat végrehajtás 5.7 munkafolyamatok csapat fókusz mérőszámok	Szervezeti stratégia végrehajtás 4.9 végrehajtási rendszer projektmenedzsment ügyfél-orientáció

A kiválóság diagnózisban vizsgált 36 területet tekintve a konzorcium általános jellemzője, hogy problémásámban vannak az értékek. Azonnali intézkedést igénylő terület az egyéni teljesítmény akadályok világa. Ezeket a fókuszokat a vezetők az interjúkban is említették már, nagy valószínűséggel itt van a legnagyobb lehetőség az előrelépésre, miközben ezek nehezítik leginkább a kívánt eredmények elérését.

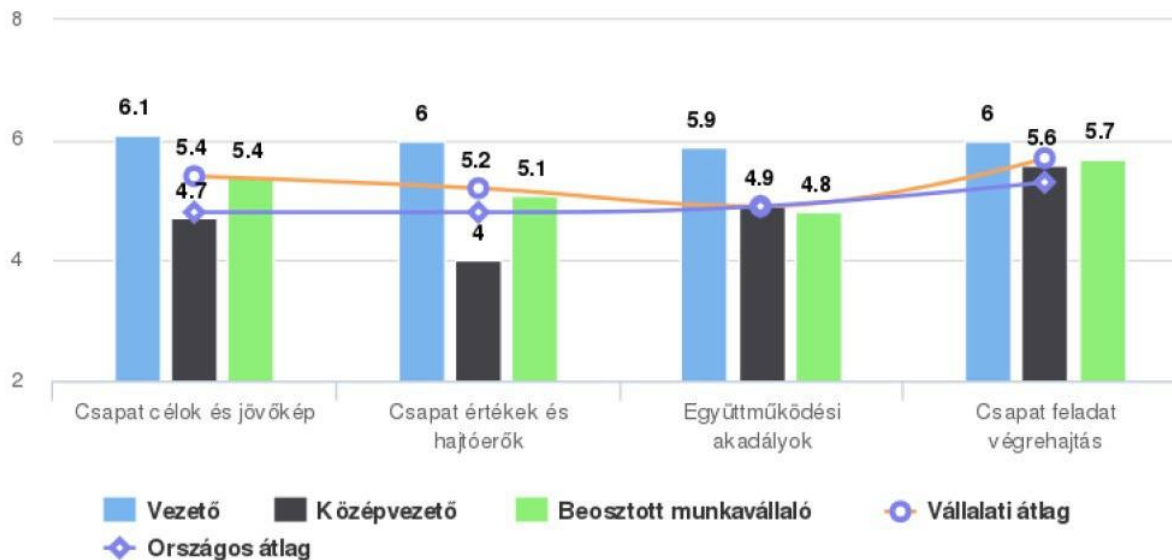
A négy dimenzió mentén ránézve az egyéni potenciálokra, látszik, hogy a kitöltők közül az akadályok leküzdése kivételével a többi terület működését munkavállalók látják legkritikusabban.

Egyéni potenciál / kitöltők szerint



A csapatműködést egyöntetűen a középvezetők látják a legproblémásabbnak:

Csapat működés / kitöltők szerint



Részletesebben kiderül az alábbi, egyéni válaszokat tartalmazó táblázatból, hogy mivel is van tennivaló pontosabban: a megújulás igénye nagyon magas, és akadályokba ütközik, nincs lehetőség a változásokban való aktív és/vagy proaktív részételre, illetve a csapat kultúrájában megoldatlan érdekellentétek vannak, és egymás hibáztatása a jellemző.

Egyéni teljesítmény akadályok leküzdése		4.8
---	--	-----

Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.									4.7
Vezető		2				2	2	3	6.0
Középvezető		1			2				4.0
Beosztott munkavállaló	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6
A változtatást igénylő dolgok is a befolyásolási körömbe tartoznak.									4.6
Vezető			1			3	2	3	6.6
Középvezető				1	1	1			5.0
Beosztott munkavállaló	9	4	8	20	16	14	4	3	4.3
Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1

Csapat működés									5.3
Együttműködési akadályok									4.9
Nem jellemző az egymás hibáztatása.									4.9
Vezető		1		1	1	2	2	2	5.9
Középvezető	1					1	1		4.7
Beosztott munkavállaló	9	4	11	8	13	14	8	11	4.8
Csapatomban a teljesítmény-értékeléseknek pozitív hatása van.									5.1
Vezető	1	1			1	1	3	2	5.7
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	7	13	12	15	10	11	5.1
Csapaton belül nincsenek érdekellentétek.									4.8

Vezető	1				2	2	1	3	6.0
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	12	7	5	14	9	8	13	10	4.6

A másik projektben is felmerült a döntéshozatalba való beleszólás lehetőségének hiánya, mint akadály:

Szervezeti hatás Vállalati akadályok									5.2
									5.0
A döntéseket a lehető legalacsonyabb szinten hozzák meg.									4.7
Vezető		2		1	2	2	1	1	5.0
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	7	3	12	14	11	22	4	5	4.6

És ami még a fentieknél is nagyobb probléma, hogy a problémák a munkaerő megtartását is akadályozzák:

Kevesen gondolkodnak azon, hogy munkahelyet váltanak.									4.6
Vezető		2	1	1	1	1	2	1	4.9
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	8	6	10	10	16	13	7	8	4.6

Problémák vannak a projektek menedzselésével is:

Projektmenedzsment hatékonyan, szabályozottan működik a szervezetben.									4.8
Vezető	2		1	1		1	3	1	4.9
Középvezető	1					2			4.3
Beosztott munkavállaló	9	6	7	11	8	17	13	7	4.8

A szakmai kapcsolatok mérésnek eredményeiben azt látjuk, hogy bár a minősége megfelelő általában, de nem kapcsolódnak igazán egymáshoz, és nem tartják fontosnak ezeket. Egyelőre a saját erőforrásaik építésével vannak elfoglalva, a kapcsolódás egy következő lépés lehet majd.

A szöveges válaszokból kiderül, hogy értékek tekintetében nincs egységes gondolkodás, bár ez konzorciumi szinten nem elvárás. Az akadályok észlelése terén viszont kifejezett igény van a források bővítésére, a szakemberhiány megoldására, több képzésre és az elismerés kifejezésére.

Nehéz helyzetből indult a projektnek a mezőkovácsházi konzorcium intézmény csoportja.

Szerencsére a visszajelzések hatására sikerült jelentős vezetői elköteleződést építeni a változás érdekében, és ahogyan az majd az akciótervekből is látszik, a projekt mostani állása szerint léteznek olyan, innovatív megoldások, amelyek megvalósítása a helyzet javulását hozhatják.

1.3.2. AZ INTÉZMÉNYI CÉLOK IRÁNTI ELKÖTELEZŐDÉS MÉRTÉKE

A felmérés azt mutatja meg, hogy milyen mértékű a vizsgált populációban a munkahelyi célok iránti elköteleződés. Ilyen erőforrás megbízható módon csak belső motivációból jöhet létre. A szabályoknak való megfelelés, a külső, direkt irányítási stílus átmenetileg alkalmas eszköz a munkatársakból a kívánt viselkedést kiváltani, de a szakirodalom szerint nem lesz belőle hosszú távon eredményes intézményi működés, hiszen folyamatosan igényli a vezető energiáit egy ilyen, közvetlen irányítású rendszer fenntartása.

A témához felvett, kapott adatokat négy dimenzióba sorolja be a mérési eszköz, és megmutatja azokat a motivációs és ösztönző energiákat, amelyek vezetői beavatkozással alakíthatók.

A mérési dimenziók az alábbiak

- I. Az értelmesség érzése – mindenkinek szüksége van arra, hogy olyan célok megvalósítására fordítsa az energiáit, amelyek előre viszik a világot.
- II. A választás érzése – mapjaink munkavállalói számára alapvetően fontos, hogy érezhessék: nincsenek kiszolgáltatva, lehetőségük van önálló döntéseket hozni a munkájuk során.
- III. A kompetencia érzés – akár alulfoglalkoztatás, akár túlterhelés sújtja a munkatársakat, az elvesz az elköteleződési hajlandóságukból, eltávolítja őket a közös céloktól.
- IV. A haladás érzése – a munkavégzés során fontos fenntartani az erőfeszítéseinket, és ennek érdekében tisztában akarunk lenni azzal, hogy hol tartunk a célok megvalósításában.

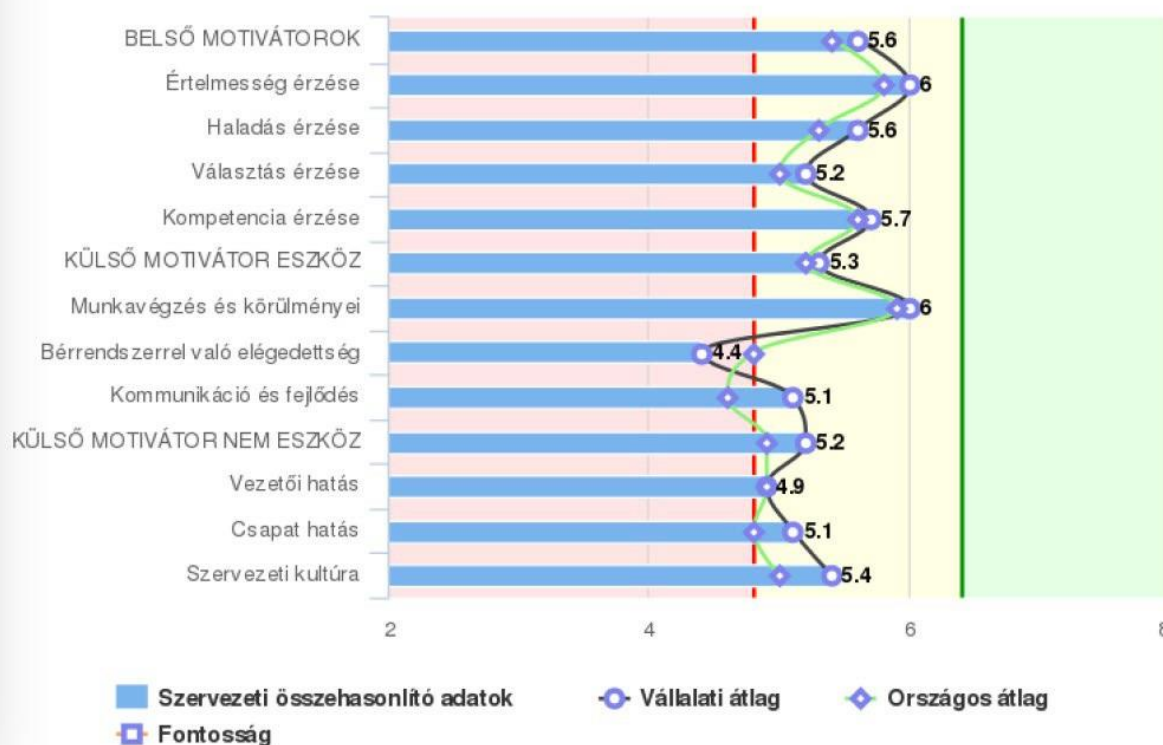
A következőkben az eredmények segítségével ránézhetünk azokra a legfontosabb jellemzőkre, amelyek a konzorcium egészének, szociális területen szolgáltató intézményeknek a motivációs és ösztönzési struktúráját mutatják be.

Ezen túl a külső ösztönzőkről is kaphatunk képet a mérés által. Napjainkban az ösztönzők munkahelyi higiénius tényezők lehetnek, melyeknek rendben tartása alapvető a szervezet munkaerőmegtartó képességéhez. Ide tartoznak például a megfelelő munkakörülmények, a vezetői visszajelzések, az elvárások tisztázása, a fizetés. Ezekkel azonban csak átmenetileg lehetséges megtartani a kollégákat. Hosszú távú megtartó, elkötelező ereje a belső motivációnak van, ahogy azt a fentiekben részleteztük.

A szociális terület a munkában értelmet nyújtó küldetéssel bír a segítő szakemberek számára. Jól látható, hogy motiváltság tekintetében – a bérrendszerrel mint ösztönzővel kapcsolatos elégedetlenség kivételével – valamelyest az országos átlag feletti eredményt ért el a konzorcium. Minden dimenzióban van fejlődési lehetőség, de a kiválóság diagnózishoz képest itt magasabb értékeket látunk.

Összesített eredmények (vezetői összefoglaló)

Szervezeti összehasonlító adatok

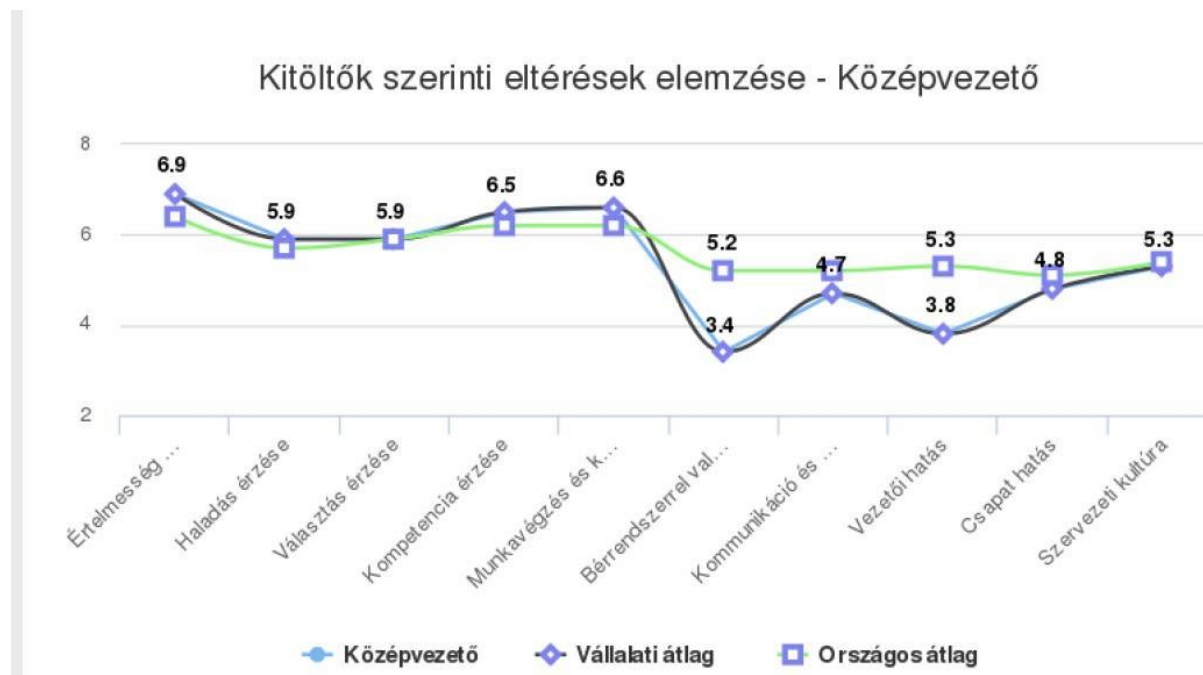


Fontos tudás lehet a konzorciumban dolgozó vezetők számára, hogy a munkatársak elköteleződése annak kellenére magas, hogy nincsenek megfizetve. EZ azonban átmeneti előny, és egyéni motivációs elköteleződésekből származik, amit a segítő munka kínál. Más

lehetőségek hiányában maradnak, de amint bármilyen más lehetőség felmerül, nem köteleződnek el a szervezet mellett a kollégák.

A bérekkel a Z generáció tagjai a leginkább elégedetlenek. Ennek a generációnak a világra való kitekintési lehetősége a nyelvtudásuk és az internetes tájékozódás mindennaposága miatt jóval nagyobb, és így a jövőben őket lesz a legnehezebb megtartani.

Egy másik, a középvezetők által érzékelt, meglehetősen nagy probléma a vezetői hatás:



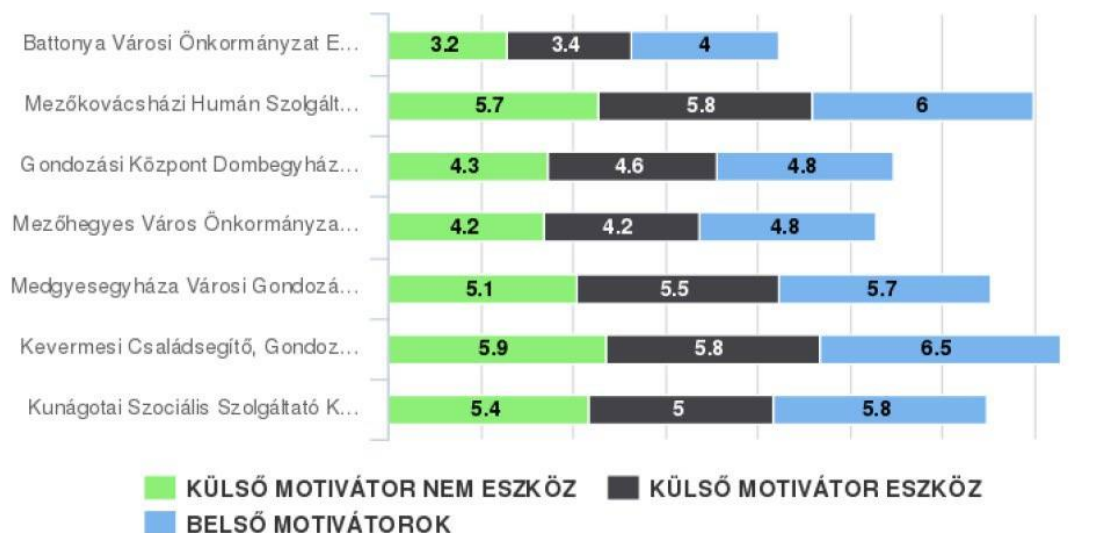
A kérdések közül biztosan ide tartozik:

Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1

A teljes motivációs teret intézményenkénti bontásban bemutató oszlopdiagramon ismét mutatkozik Battonya kiugróan rossz helyzete:

Szervezeti egységek eredményei

Szervezeti egység - Összesítő adatok



Itt a szakmában szokásos belső motivátorok sem működnek megfelelően, valószínűleg munkaerőproblémákat okozva.

BELSŐ MOTIVÁTOROK										5.6
Választás érzése										5.2
Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.										4.7
	Vezető		2				2	2	3	6.0
	Középvezető		1			2				4.0
	Beosztott munkavállaló	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6
A változtatást igénylő dolgok is a befolyásolási körömbé tartoznak.										4.6
	Vezető			1			3	2	3	6.6
	Középvezető				1	1	1			5.0
	Beosztott munkavállaló	9	4	8	20	16	14	4	3	4.3

Ezt a problémát a vezetői célkitűzéseknél is olvashatjuk.

A bérekkel és a béren kívüli juttatásokkal való elégedetlenség részletei:

KÜLSŐ MOTIVÁTOR ESZKÖZ Bérendszerrel való elégedettség									5.3
									4.4
Úgy gondolom, hogy munkabérem megfelel a régióban ezért a munkáért kapható munkabérnek.									4.6
Vezető	2		1		3		2	1	4.7
Középvezető	1				2				3.7
Beosztott munkavállaló	13	4	7	9	15	12	9	9	4.6
Elégedett vagyok a béren kívüli juttatások körével.									3.6
Vezető	4	1	1	1	1			1	2.9
Középvezető	2		1						1.7
Beosztott munkavállaló	26	3	5	12	10	12	3	7	3.8
Csapatomban a teljesítmény-értékeléseknek pozitív hatása van.									5.1
Vezető	1	1			1	1	3	2	5.7
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	7	13	12	15	10	11	5.1
KÜLSŐ MOTIVÁTOR ESZKÖZ Kommunikáció és fejlődés									5.3
									5.1
Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.									4.7
Vezető		2				2	2	3	6.0
Középvezető		1			2				4.0
Beosztott munkavállaló	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6

Láthatók a képzési lehetőségekkel való elégedetlenség pontos adatai is:

Van lehetőségem részt venni olyan, nem szakmai képzéseken is, ami a munkaköröm ellátását támogatja.									4.9
Vezető	1			1	1	3		3	5.8
Középvezető	1				1	1			4.0
Beosztott munkavállaló	13	2	6	10	10	15	12	10	4.9

A munkatársak, és a középvezetők különösen nem érzik, hogy munkájukat elismernék:

A megbecsülés arányos a csapattagok egyéni teljesítményével.									5.0
Vezető	1				2	1	2	3	6.1
Középvezető	1			1	1				3.3
Beosztott munkavállaló	12	2	7	8	9	16	13	11	5.0

A munkaerő menekülése is érthető a fentiek ismeretében:

KÜLSŐ MOTIVÁTOR NEM ESZKÖZ									5.2
Vezetői hatás									4.9
Szeretnék ebben a cégben magasabb pozíciót betölteni.									3.7
Vezető	4	1			1		3		3.6
Középvezető	2	1							1.3
Beosztott munkavállaló	25	7	8	6	8	5	11	8	3.8

Fontos diagnosztikus jel, hogy a munkatársak nem érzik azt, hogy a szervezetek más területein ismernék és elismernék az erőfeszítéseiket, illetve, hogy érdekellentétek szabdalják szét a csapatok egységét. Az alacsony bérek és a rossz higiénés légkör miatt ez érthető jelenség, különösen a vezetői hiányosságok mellett. A regény címe alapján „Legyek ura” jelenségnek nevezi a szakirodalom, amikor a megoldatlan feszültségek miatt a végrehajtó szinten egymás ellen fordulnak a kollégák:

Szerintünk a szervezet más területein dolgozók ismerik csapatunk eredményeit, teljesítményét.									4.9
Vezető		2	1			1	2	3	5.7
Középvezető			1		1		1		5.0
Beosztott munkavállaló	6	3	11	13	17	13	5	10	4.8
Csapaton belül nincsenek érdekellentétek.									4.8
Vezető	1				2	2	1	3	6.0
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	12	7	5	14	9	8	13	10	4.6

A konklúzió is kiolvasható a táblázatból:

Kevesen gondolkodnak azon, hogy munkahelyet váltanak.									4.6
Vezető		2	1	1	1	1	2	1	4.9
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	8	6	10	10	16	13	7	8	4.6

Mezőhegyes és Mezőkovácsháza esetében a vezetői visszajelzések jó fogadtatásra találtak, így a mérési eredmények segítik a változásokat.

1.3.3. ELLENÁLLÁS ÉS ÖNÁMÍTÁS A SZERVEZETBEN

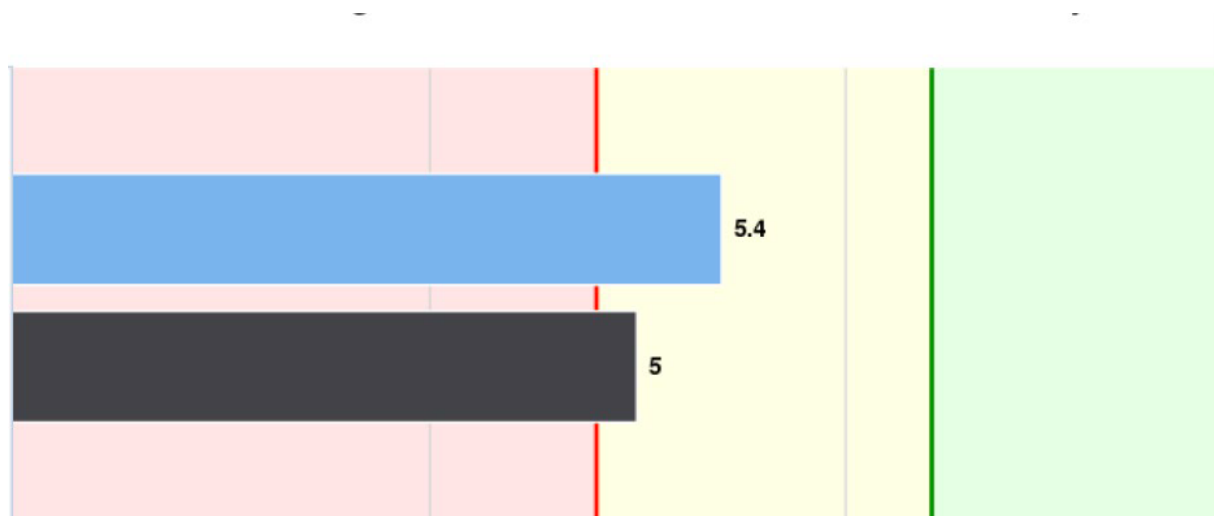
A munkavállalók szervezeti célokhoz és magához a munkavégzéshez való hozzáállása az egyik kulcstényezője az intézmények sikerének. A következő mérési szempontrendszer ennek a hatásnak a felszínre hozásával nyílttá teszi azokat az emberi gondolkodásban, érzelmekben és viselkedésben megjelenő hatásokat, amelyek akadályt jelenthetnek a szervezet eredményességére nézve. A stratégiai célok nem ismerete, a vezetői

szándékoknak való ellenállás, a homokba dugott fejek önámítása az önmagára irányuló módon gondolkodó munkatársak destruktív energiáit írja le. Ha ilyen akadályokkal küzd egy szervezet, akkor ezeket a mérés kimutatja, és láthatóvá válnak az ezzel kapcsolatos intézményi kockázatok.

A konzorcium egésze ezen a területen nem jó, de nem is problémás eredményt ért el, valamivel az országos átlag felett:

Összesített eredmények

Human negatív önérték mértéke



Attitűdök szempontjából a legjobb eredményt a felsővezetők mutatnak, az ő hozzáállásuk a legegészségesebb, A munkatársaké már éppen csak a fejlesztendő sáv alján van, probléma terület közelben, a középvezetők értékei az országos átlag körüliek.

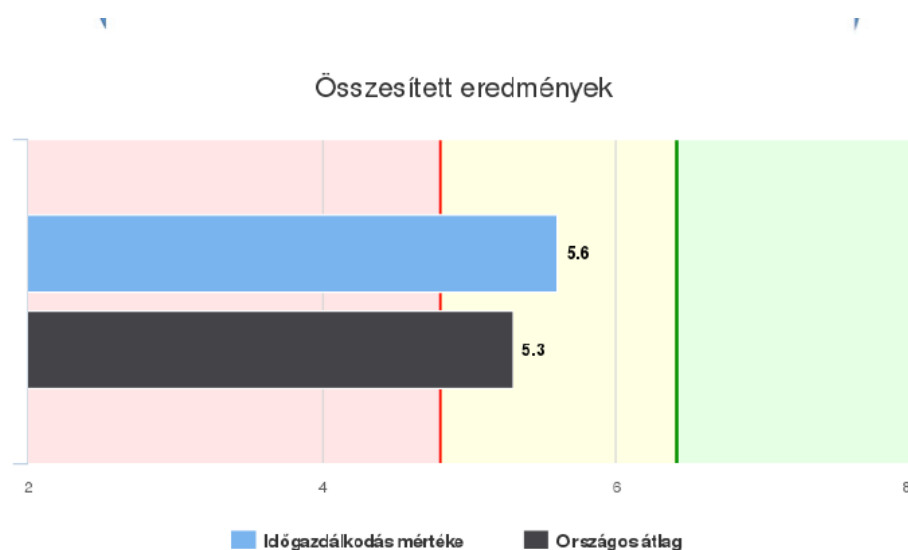
Nem részletezzük a továbbiakban a korábban ismertetett jelzéseket: a tehetetlenség érzését, az egymás hibáztatását, az érdekellentéteknek látszó erőforrás- és vezetési hiányokat. A 4. fejezetben megtekinthetők a vizsgálat részletes adatai. A konzorcium vezetésének komoly felelőssége ezen adatok megismerése és a fejlesztési tervekbe való integrálása, a konzekvenciák levonása.

1.3.4. IDŐGAZDÁLKODÁS EREDMÉNYEK

A mérőeszköz 4 területen figyeli és számszerűsíti a működésbeli elemeket:

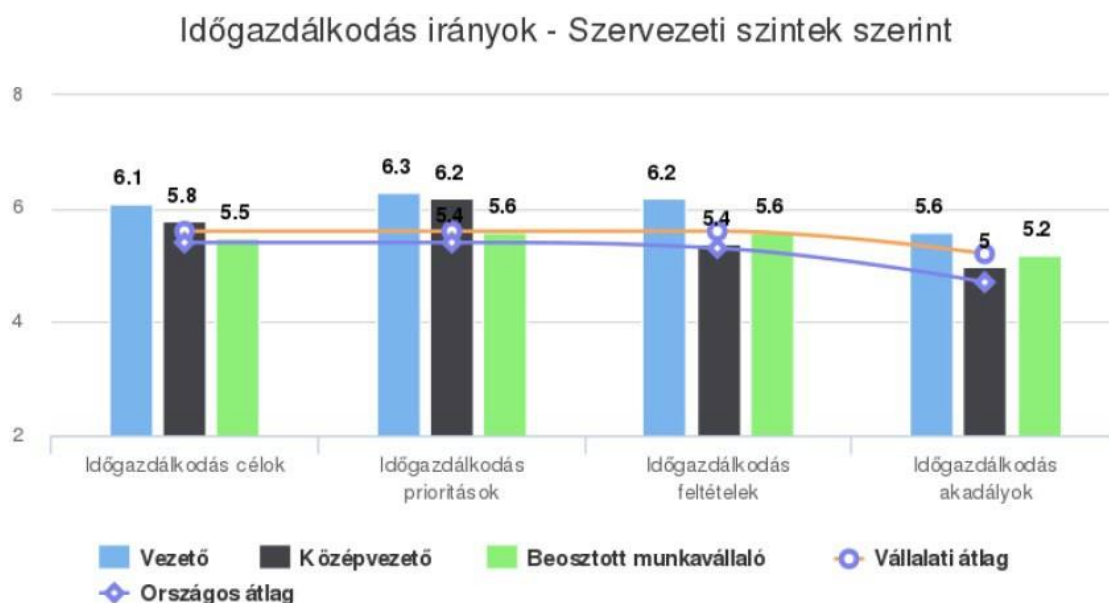
1. Célok és meghatározásuk módjának irányából,
2. Prioritások ismerete és összehangoltsága irányából
3. Időgazdálkodási feltételek rendelkezésre állása irányából, valamint
4. Időrablók – döntéshozatal, határidők, végrehajtás során megjelenő együttműködés – irányából.

Ebből a szempontból a teljes konzorciumi eredmény valamivel az országos átlag feletti:



A Szervezeti időmenedzsment elemzése Irányonként

Jellegzetes tendenciát mutat a szervezeti hierarchikus szintek szerinti bontás: a középvezetők a korábban már említett problématerületeken a többiekhez képest alacsony értékeket adtak:



2. INTÉZMÉNYEK AKCIÓTERVEI

A szervezetfejlesztési folyamat eredményei

A szervezetfejlesztési folyamat során a települési intézmények vezetőivel és munkatársaival azon dolgoztunk, hogy a mérés adatait megismerve, a projekt és saját vezetői céljaikat összehangolva, valamint a szervezett aktuális igényeit megismerve hogyan lehetséges reális előrelépést létrehozni. Az alábbiakban ezeknek a folyamatoknak a részletes ismertetésére vállalkozunk, bemutatva a konkrét szervezetek konkrét folyamataiban született szempontrendszereket, megoldási javaslatokat és terveket, tehát magát a folyamatot és az eredményeket.

A szervezetfejlesztési folyamat közvetett és közvetlen hatása az akciótervre nehezen különíthető el. E tanulmányban azonban arra a részére fókuszálunk, amely a diagnózis-készítést követően zajlott, tekintettel arra, hogy a korábbiakról a települési intézmények kiértékelésében részletesen beszámoltunk.

A továbbiakban az alábbi lépésekre került sor:

1. Visszacsatolás az interjúalanyoknak – az elkészült tanácsadói riportot az intézmény és a település vezetőivel való egyeztetés után végleges formába öntjük. Két módon

kerül megosztásra a tartalma: első lépésben egy visszajelző beszélgetésen, amelynek célja, hogy a projekt céljaival harmonizáló módon kerüljenek felhasználásra a benne lévő információk. Ehhez egy prezentáció készül, és a vezetőkkel való személyes találkozások során fejlesztési fókuszok kijelölésére kerül sor. A visszajelző beszélgetés forgatókönyve a szervezetfejlesztésben hagyományos protokollt követi. A másik formája, amikor a vezetőkkel való egyeztetést követően a munkatársak is megismerhetik a tartalmát, ennek ideje több esetben a szervezetfejlesztési workshop volt.

2. Szervezetfejlesztési workshopok vezetők és munkatársak részvételével. A szervezet számára a tanácsadók stratégiai partnerként funkcionálnak. A szociális szolgáltatások környezetének legerősebb befolyással bíró tagjai nyilvánvalóan meghatározzák az intézmény küldetését, alapértékeit, jövőképét, stratégiai céljait. A szolgáltatások fejlesztése, a társintézményekkel való együttműködés és a hatékonyság fejlesztésének stratégiai irányváltása csak akkor eredményezi a kitűzött célok elérését, ha a megvalósítás során az intézmények működése is ezek szolgálatába állítható. Ehhez arra van szükség, hogy a szervezet minden részlegében és szintjén hasonló gondolkodásmóddal és azonos értékrend alapján folyjon a munka. A szervezetfejlesztési workshop ennek az első lépése. Amikor a résztvevők egyeztetett helyen és időpontban összegyűlnek, akkor a helyzetfelmérés eredményeit tartalmazó prezentáció – települési és intézményvezetéssel egyeztetett változatát – a tanácsadók és a vezetők megosztják velük. A benne szereplő információknak és az új stratégiai irányvonalnak az elemeit összehasonlítva rajzolódnak ki a workshop eredményei. Két fontos fókuszt jelöltünk ki a továbblépéshez: Stakeholder elemzést és a Jövőbeli kihívások elemzését. A stakeholder elemzésről: az intézmény és a projekt sikerét nagymértékben befolyásolják a tevékenységben érintett személyek, kisebb-nagyobb csoportok és más szervezetek, akiknek érdekei eltérő mértékben kapcsolódnak vagy éppen ütköznek a projektcélokkal. Ezeknek az érintetteknek és érdekeiknek az elemzését nevezzük a projektben angol kifejezéssel stakeholder elemzésnek. Stakeholderek azon személyek, csoportok és szervezetek, akik valamilyen módon befolyásolják vagy befolyásolhatják az intézmény és a projekt céljainak megvalósulását. Érdekeik alapján szokás külső, illetve belső érdekelt csoportokat megkülönböztetni. A másik fókusz: A szociális intézmények jövőbeli környezetének elemzésekor célszerű minél szélesebb körben vizsgálni a szervezet tevékenységét

befolyásoló külső és belső tényezőket. Ehhez módszerül a SWOT-analízist választottuk. A SWOT-analízis a stratégiai elemzés egyik legelterjedtebb módszere, amely az elemzési területek sokaságának, az elemzés szempontjainak és a sokoldalú alkalmazási lehetőségeinek köszönhető. Alkalmas a környezet valamennyi elemének számbavételére, azok praktikus, gyakorlatban jól értelmezhető szempontok szerinti rendezésére és összekapcsolására. Elemzési területek: külső és belső, pozitív és negatív hatású környezeti tényezők.

3. Cselekvési terv előkészítő workshopok 6 témában:

A további 6 elemből álló (6-11. fejezetben részletezett) összejövétel-sorozat célja, hogy a résztvevők attitűdjeik után a viselkedés szintjén is kapcsolódjanak a változáshoz. Olyan, a konkrét cselekvést segítő technikákat tanulnak a résztvevők, amelyekkel saját viselkedésük egyértelmű üzenethordozó lesz beosztottaik és partnereik számára. A workshopok során külön hangsúlyt fektetünk arra, hogy a résztvevők azokra a lehetőségekre koncentráljanak, amelyek támogatják a változást, és ezek közül különösen arra, amiért ki-ki a maga felelősségi- és hatáskörében tenni tud. Így támogatjuk a befektetések minimalizálását. A proaktivitás attitűdjének továbbfejlesztése és az elkötelezettség erősítése mellett a két nap során kiemelten foglalkozunk az akciótervekhez szükséges közös tudás kialakításával. Számba vesszük az átgondolni- és tennivalókat, a résztvevők a tanácsadók vezetése mellett kidolgozzák saját fejlesztési javaslatukat, amelyeket mindennapi munkájukban megvalósíthatónak látnak. Konkrét fejlesztési projekttervek kerülnek kidolgozásra. Kialakulnak a cselekvési tervek, ezek összehangolása is elkezdődik, illetve világossá válik, milyen további lépések szükségesek a változás megvalósításához. A fejlesztési folyamat eredményességének egyik kulcsa a tanácsadók és a szervezet vezetőinek együttműködése. Ezt a célt szolgálja a folyamatos kapcsolattartás. Minden szakasz előtt és után megbeszéléseket tartunk, illetve a munka során felmerülő kérdések megválaszolására és a problémák megoldásának érdekében állandó kapcsolatot tartunk.

- a) Küldetési nyilatkozat megalkotása – A szervezet küldetési nyilatkozatának átgondolása, tudatosítása és ennek kommunikációja minden szervezet-fejlesztés fontos része. A küldetés tartalmazza, hogy a szervezet léte során kiket mivel szolgál. Ez egy olyan dokumentum, ami tökesúlyként koherenciát teremt a szervezet tagjainak tevékenységéhez. Ahhoz, hogy ezt

a feladatát el tudja látni, szükséges egyrészt a megfogalmazása, másrészt a kommunikációja, harmadrészt a cselekedetek és a küldetésben leírtak egymáshoz való szoros kapcsolódása.

- b) Szervezeti értékrend definiálása – A workshop célja, hogy a szervezeti értékeket az aktuális projektcélok függvényében átgondolják, és konszenzussal hozzanak döntést a megerősítésükről, esetleges új prioritásokról. A szervezeti kultúra központi eleme a közös normák és értékrend. A normák a szervezet tagjainak magatartására vonatkozó elvárásokat, az értékrend pedig a tevékenységek és az eredmények preferenciáját fogalmazza meg.
- c) Jövőkép megfogalmazása – A küldetés és értékrend workshopot követően harmadik lépésben a résztvevő vezetők egy vonzó és konkrét, számszerűsíthető jövőképen dolgoznak a tanácsadók vezetésével. Ez a lépés az időhorizont tekintetében már nem végtelen fókuszú, hiszen a jövőkép vagy vízió az intézmény életének néhány (3-5) évére vonatkozik.
- d) Szervezeti célok számokká alakítása – A szervezeti célok számokká alakítása workshop célja, hogy a megvalósítási rést, ami a kitűzött célok és az elért eredmények között feszül, ismeretátadás és a konkrét célok megfogalmazása által a lehető legközelebb hozzuk a megvalósításhoz. A cél úgy valósítható meg, hogy az előző workshopok során kidolgozottakat konkretizáljuk, és a szervezeti rendszer különböző szintjein emészthető, konkrét, mérhető, világos és érthető nyelven elmondott célokká, fókuszokká formáljuk.
- e) Végrehajtás fejlesztése workshop – A célmegvalósítás kultúrájának kialakítása négy alapszabály beépítését jelenti. Ezeket a workshopon bemutatjuk a résztvevőknek, és átgondoljuk, hogy mivel a közös megközelítést minden szinten – a dolgozók, a vezetők és a csapatok szintjén is – el kell sajátítani, hol lehet ennek a tudásnak hasznos helye a projekt célok megvalósítása érdekében.
- f) Negatív korlátozó hiedelmek megváltoztatása – A szervezeti teljesítményt akadályozó meggyőződések megváltoztatásához, az attitűdök

átalakításához Kurt Lewin háromfázisú attitűdváltoztatás modelljét használjuk: első lépésben a felolvasztás, második lépésben a változás maga, harmadik lépésben pedig az új attitűdök befagyasztása.

A workshopokon résztvevőkről a tanácsadók és a vezetők közösen döntöttek, kapcsolódva a mindennapi munka üteméhez. Általában az intézmény valamely erre alkalmas helyszínén kerültek megvalósításra, az egyéni szervezeti igények figyelembevételével.

A folyamat egységességét a tanácsadók szakmai együttműködése és folyamatos kommunikációja biztosította. Ezzel együtt minden folyamat más és más tartalommal került megvalósításra, hiszen az intézmények is eltérő jellemzőkkel rendelkeztek.

Néhány esetben a szervezetben zajló változásokhoz, esetleg vezetőváltáshoz igazodott a folyamat, máskor a motiváció vagy az ellenállás kezelése volt az, ami mentén átrendeződtek a lépések.

Az alábbiakban egyenként bemutatjuk azokat a konkrét eredményeket, melyeket megfogalmaztak, és néhány esetben részletesen, fotókkal is dokumentáljuk a történéseket, hogy a módszertani lépések sorozata jól látható és érthető legyen.

2.1. BATTONYA

Sajnos a település vezetőjének, az intézményvezetőnek és a kollégáknak az együttműködési hajlandósága, ahogy ez korábban említettük, rendkívül alacsony volt. A projekt egyetlen kudarca, hogy velük nem sikerült közös munkát végezni. A kérdőív kitöltését mindösszesen négyven vállalták, és míg a többi intézménnyel való együttműködés eredményeit be tudjuk mutatni a következő fejezetekben, addig Battonya esetében tanácsadói hipotézisekre kell alapoznunk, de általuk vállalt és átgondolt tervek nem születtek, ezért ezeket itt nem is tudjuk bemutatni.

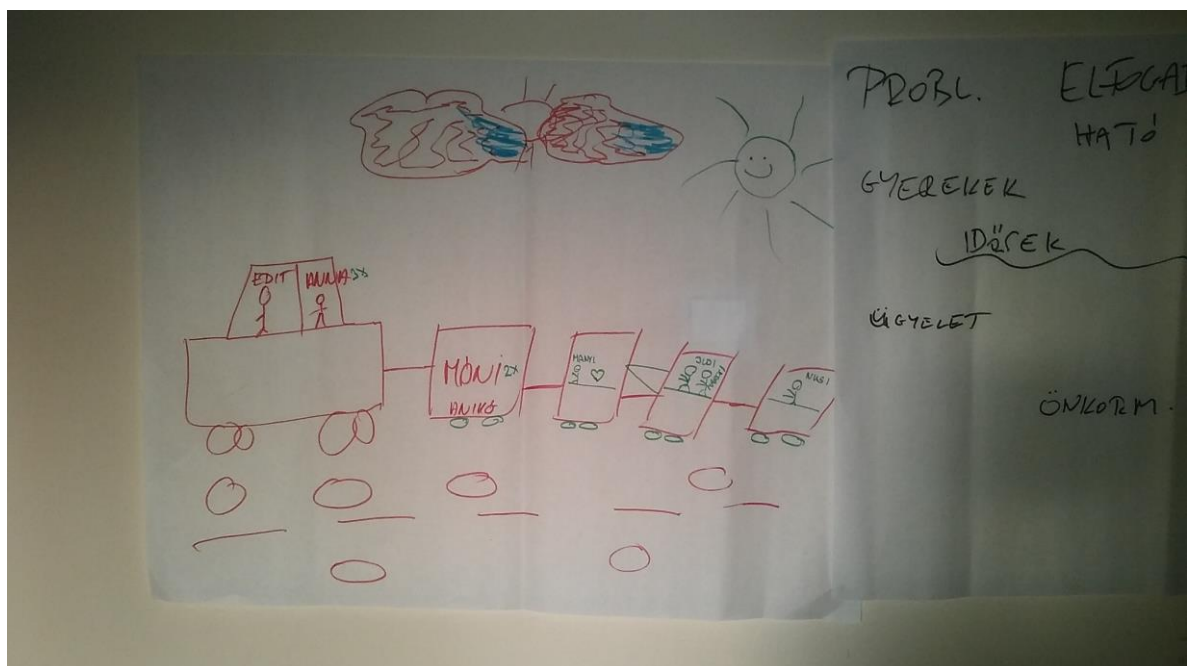
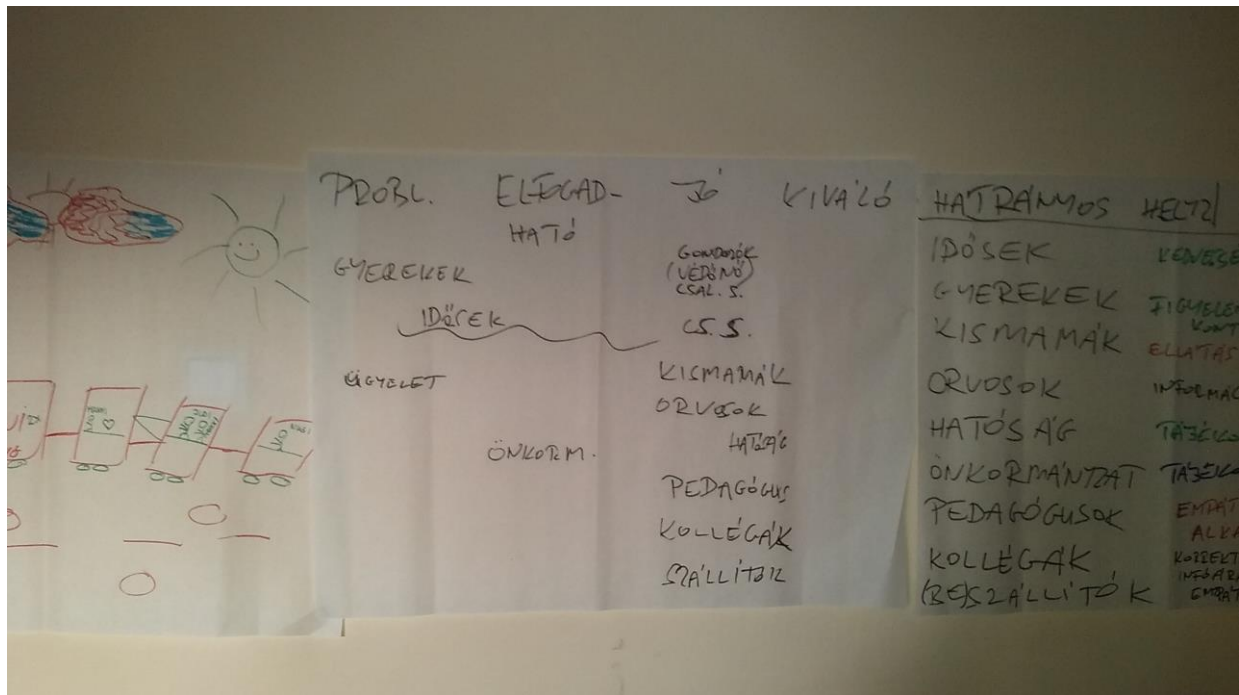
Ez annál is sajnálatosabb, mert az a négy résztvevő, akik kitöltötték a kérdőíveket, rendkívül rossz visszajelzéseket adtak a helyzetről, miközben a vezető megélése, hogy semmi probléma nincs, és emiatt fejlesztésre sincs szükség.

2.2. DOMBEGYHÁZ

Elkötelezett, komoly együttműködés következménye az alábbi fotósorozat, és az akcióterv, amit a következő fejezetben láthatunk.

ALÓ	HATÁRNYOS HELT	MIRE VAN SZÜKSÉG	FO ALAP A FÖVÖR	FAVITANIVÁ	MŰKÖDÉS
IDŐSEK	KEDVESSÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG
GYEREKEK	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME
KISMAKÁK	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS
ORVOSOK	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS
HATÓSÁG	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS
ÖNKORMÁNYZAT	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS
PEDAGÓGUSOK	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS
KOLLEGÁK	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA
REZSZA'L'LITÓK	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA

ALÓ	HATÁRNYOS HELT	MIRE VAN SZÜKSÉG	FO ALAP A FÖVÖR	FAVITANIVÁ	MŰKÖDÉS
IDŐSEK	KEDVESSÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG	VEGYESÉG, BIZALOM, SEGÍTSÉG
GYEREKEK	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME	FIGYELEM, ELLÁTÁS, VÉDELME
KISMAKÁK	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS	ELLÁTÁS, TÁMOGATÁS
ORVOSOK	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS	INFORMÁCIÓ - CSERE, PRO. MEGOLDÁS
HATÓSÁG	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS	TÁJÉKOZTATÁS
ÖNKORMÁNYZAT	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS	TÁJÉKOZTATÁS, IGÉNY KÖZVETÍTÉS
PEDAGÓGUSOK	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS	EMPATIA, PROBL. MEGOLDÁS
KOLLEGÁK	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA	ALKALMAZKODÁS, TÖRZS. MUNK. KÖZÖSSÉG, SEGÍTSÉG, TOLERANCIA
REZSZA'L'LITÓK	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA	EMPATIA, TOLERANCIA



ERŐSSEK <ul style="list-style-type: none"> - stabilizált munkahely - fenntarthatóság - kreativitás - empátia - flexibilitás (mor. ter.) vélhető 	GYENGESÉK <ul style="list-style-type: none"> - merészség (kockázat) - időkezeléssel (munka) elbánás (kezelés) - erős emberi irányítottság - gyenge időkezelés
LEHETŐSÉG <ul style="list-style-type: none"> - közösségi formációk - nagy számú szellemi/kezelési 	VESZÉLY <ul style="list-style-type: none"> - hiányos szellemi felkészültség - elcsúszott időkezeléssel szemben - versengés, kizáróosság

Szimbólum

- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)

Lehetőség

- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)

HANG

- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)

Szimultán

- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)

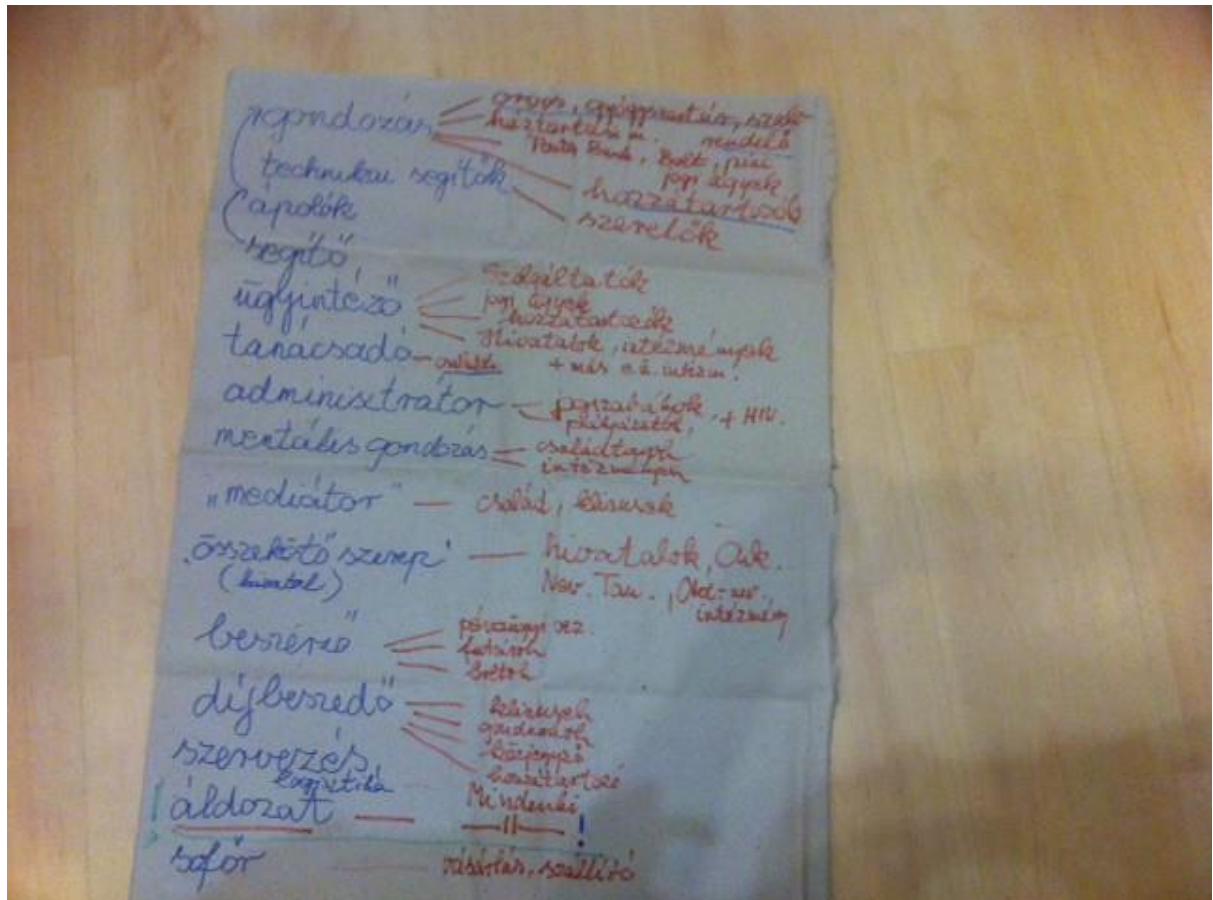
Lehetőség

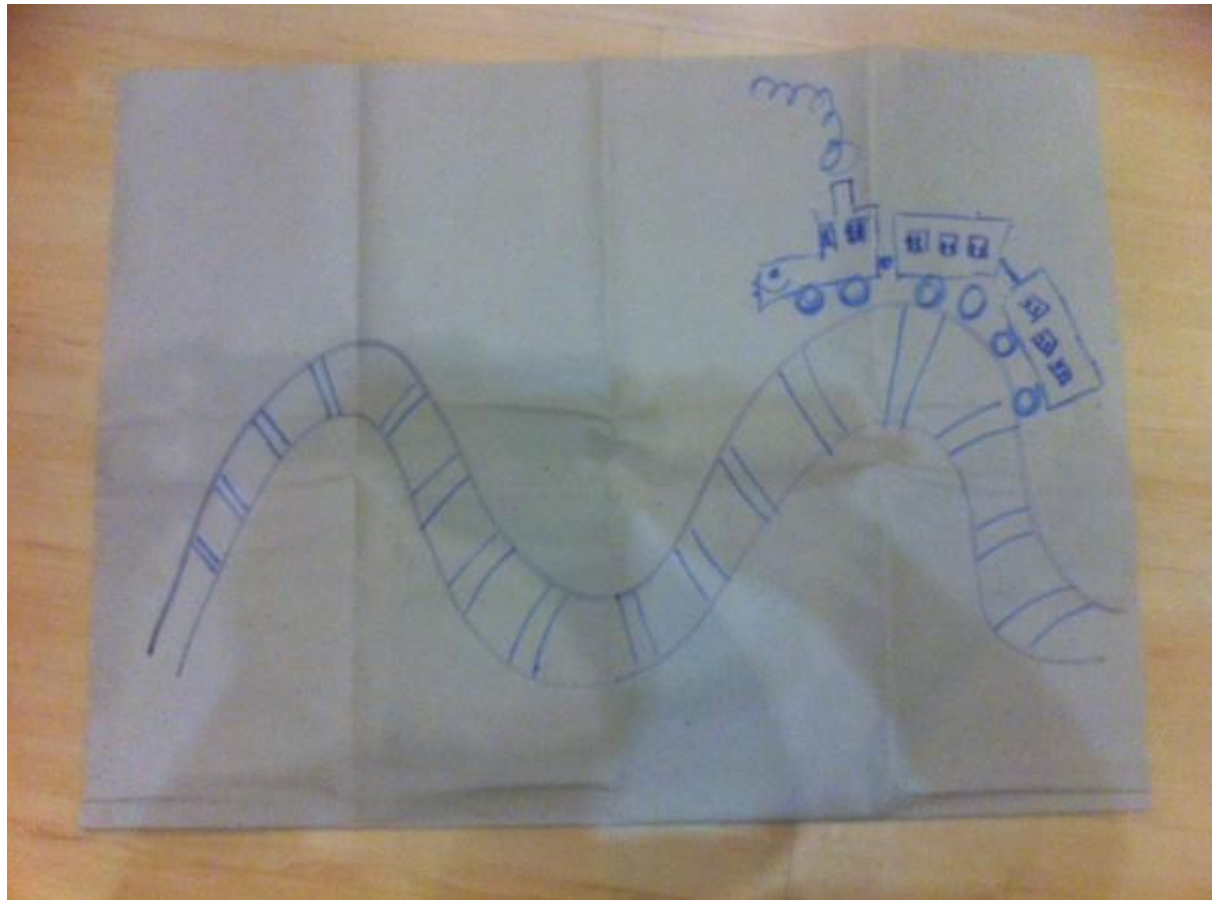
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)
- Híres emberek (pl. Hitler, Stalin, Mao, Kádár, etc.)

Úgy lehetne jó szimbólum, ha úgy néz ki a munka, hogy az utolsó boldogabbat oda, ami munkát jelent, az a munka (ellátás) folyamatosan mindig jár a munka felületén, segítséget, tanácsot, aminek a alapján a sok év munka tapasztalat és ez nem csak a munka hanem a te arányos is MÓDOLYI az.



2.4. MEDGYESEGYHÁZA





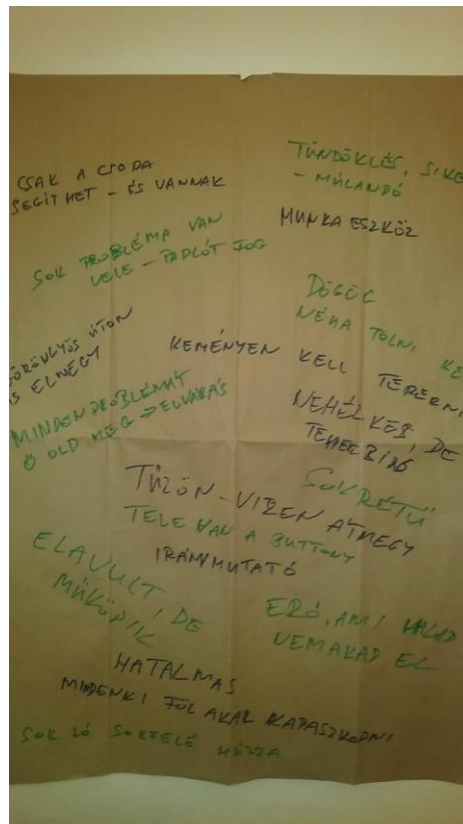
A Medgyesegyházán dolgozó intézmény vezetőjével lényegében hasonlóan nehéz előrébb jutni, mint Battonyával, mivel a vezetőnő nem partner. Elképzelhető, hogy ebbe belejátszanak a választások, a polgármester bizonytalansága és ennek várható következményei.

Általánosan mindenhol szükségét érzik szakmai találkozóknak, kapcsolatoknak, de a napi munka és az esetleges helyettesítés ezt szinte lehetetlenné teszi a szűk létszámkeretek miatt.

Ugyancsak előjött a rendszeres szupervízió lehetősége, amire az intézményeknek nincs keretük, szükségük viszont van.

2.5. MEZŐHEGYES

A fejlesztés folyamata teljes vezetői elkötelezettséggel zajlott, a munka komolysága jól kivehető a megosztott képek alapján. Az akciótervet a következő fejezetben mutatjuk be.



ERŐSSÉG

- SZAKMAI TUDÁS
- KREATIVITÁS
- RUGALMASÁG
- ÁTTEKINTHETŐSÉG
VEZETŐI BÍRTEREM
- ÁTLÁTHATÓSÁG
- RÁLÁTÁS

GYENGESÉG

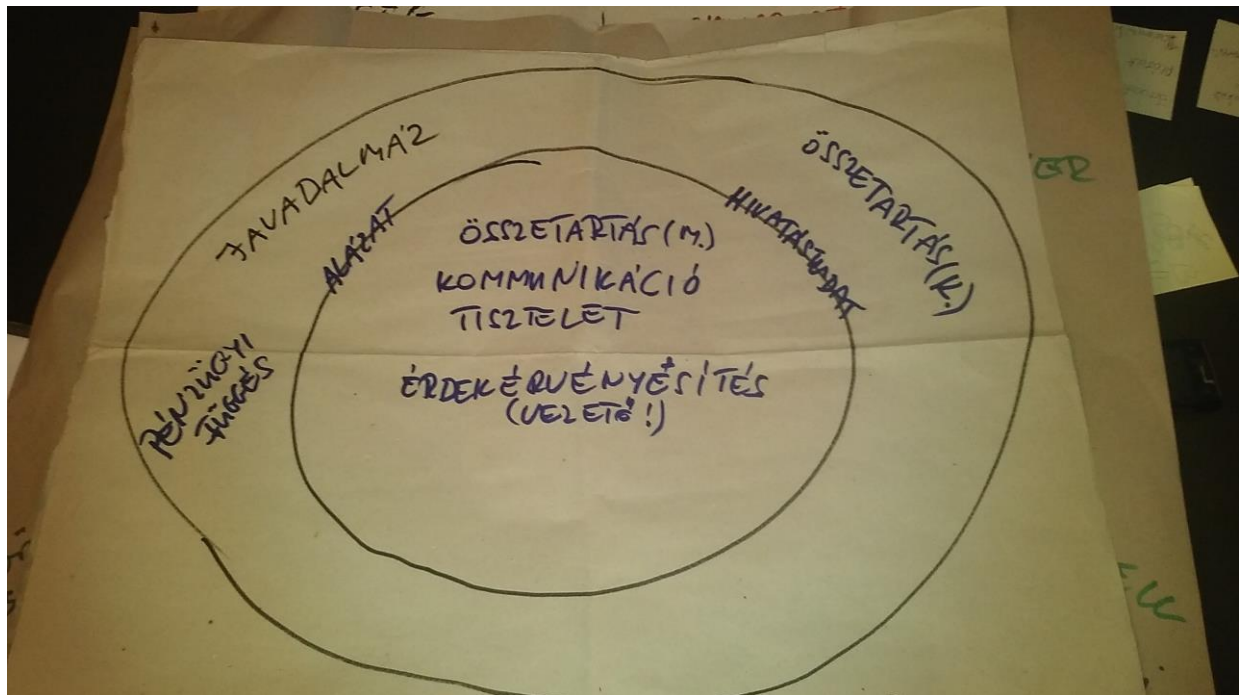
- ÖSSZETARTÁS
LENT - FÉNY - BÉNY -
- KOMMUNIKÁCIÓ
- TISZTELET
- HÍVATÁS TUDAT
- ALÁZAT
- JAVADALMAZÁS
- ÉRDEKÉRVÉNYEZÉSI
FENNTARTÓ FOLÓ
- PÉNZÜGYI FÜGGÉS

LEHETŐSÉG

- IRÁNYÍTÁS - DIALÓG
(ÁTDEREVEZÉS)
- VEZETŐI REGRÉSI JÓKOR
KÖLCSÖNÖZÉS - A -
- EGYSZERES VÉTEL
- CSOPORTOS KÖLCSÖNÖZÉS
- A FELADATOK KÖVETKEZŐ
KÖLCSÖNÖZÉSE

VEZETÉSEK

- VÁLTOZÁS
- SZAKEMBER HÁNY



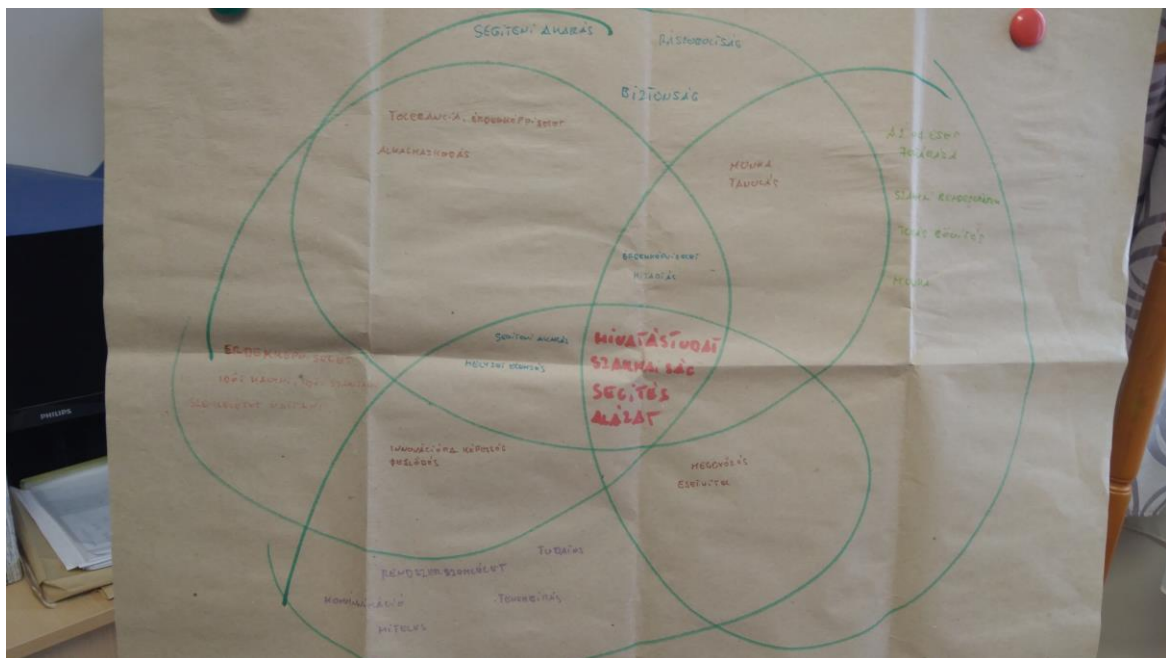
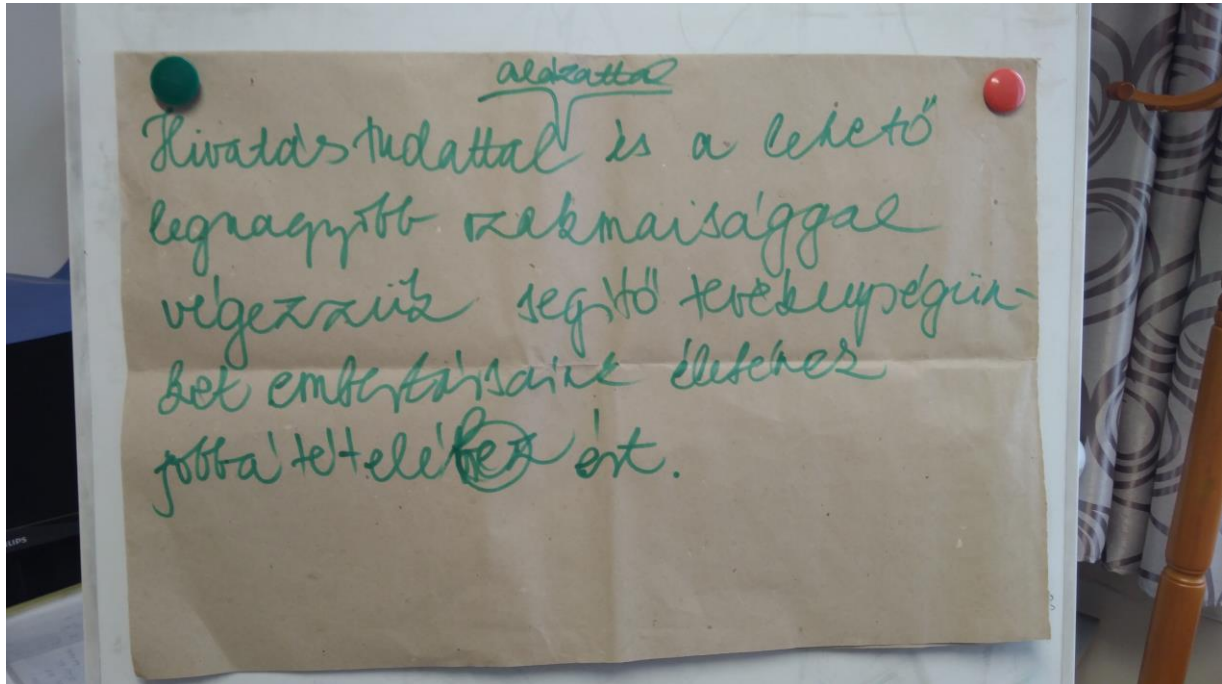
- | ÉRTÉKEK | ÉRTÉKEK II. |
|--|---|
| - SZAKMAISÁG KITARTÁS (MARADNAK A DOLG.)
MINDEN TERÜLET LEFEDVE | - NAPI FELADATOK ELLÁTÁSA |
| - 5 ALAPELLÁTÁS EGYBEN
(SLOC. TER.)
MAFŐRI RENDFEL | - SZAKMAISÁG
ELLÁTÁS NEM SÉRÜLHET
BEVONÓDÁS ELKERÜLÉSE |
| - SZAKMAISÁG - VÉGIG MEGY
A FOLYAMAT
MINDENTÉLE PROBLÉMAIVAL
KERESNEK - BIZALOM | - LEGYEN ÖSZINTÉ EGYMÁSRA
FIGYELÉS
SZAKMAISÁG ↔ EMBERISÉG |
| - LESZ EZ MÉG JOBB IS
TÖBB FIGYELMET KAP A
SLOC. TER. | |
| - EMPÁTHIA, EMBERI HIVA-
TÁSTUDAT, ELFOGADÁS
ESZKÖZHIANÝ - MINDEN | |

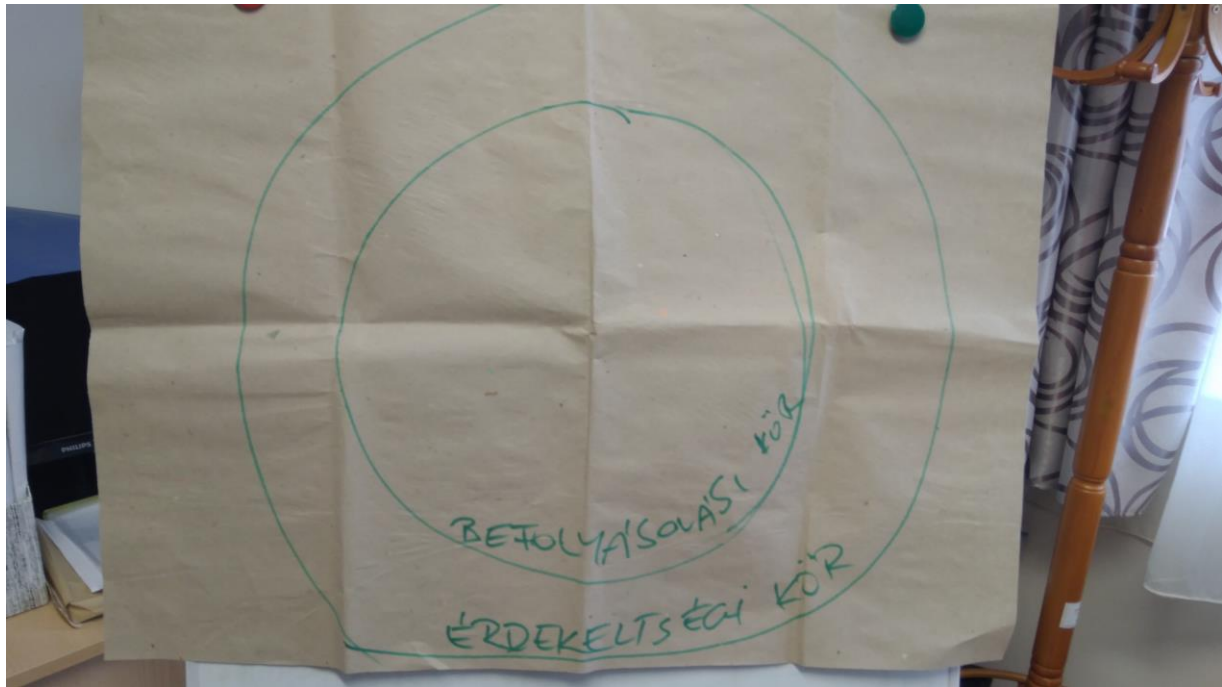


EGYÜTT EGYMA'SÉRT-
MERZ KÉRNI, HOGY MEG-
HALLGASSUNK, ODAFIGYELJÜNK,
RUGALMASAN KREATÍVAN
IRÁNYTMUTASSUNK, MERT
SLÁMÍTHATSZ A SEGÍTSÉGÜNKRE.

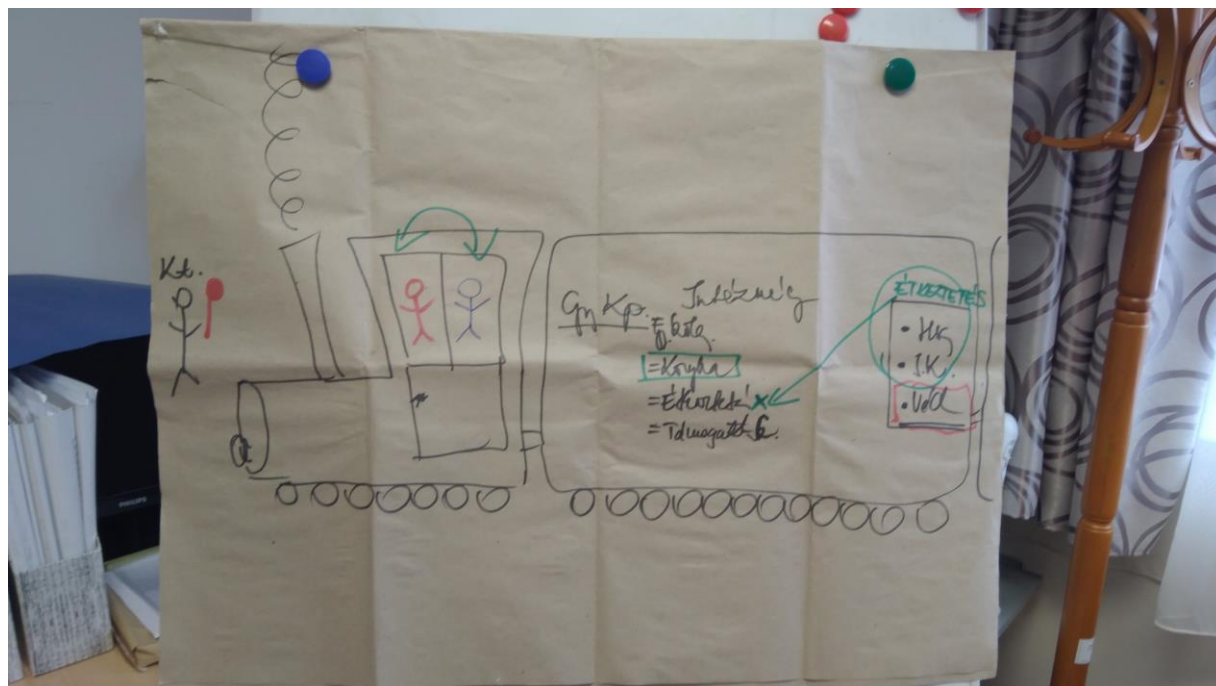
2.6. MEZŐKOVÁCSHÁZA

Szintén komoly munkát végzett, az akciótervükön is látszik, amit a következő fejezetben osztunk meg.





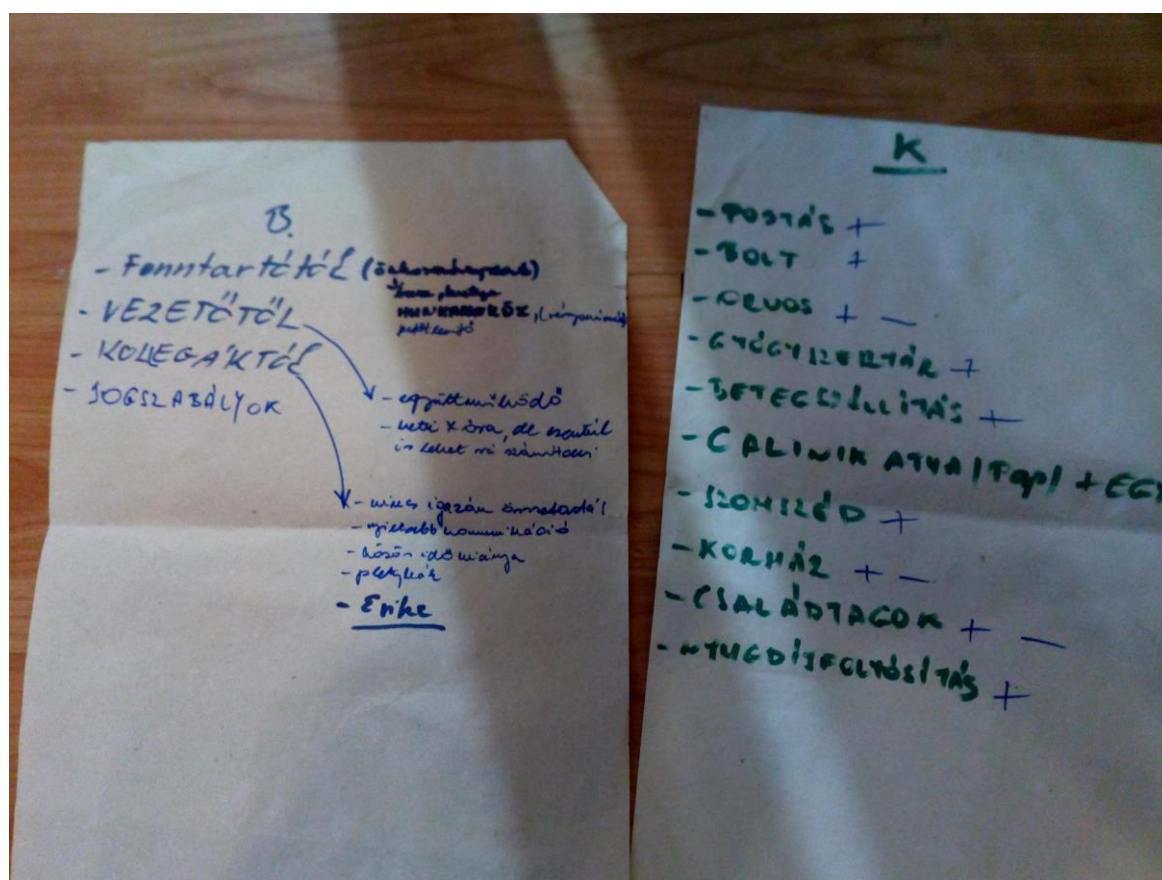
- AZ INTÉZMÉNYEK
1. SZAKMAISÁG
- MINŐSÉG
- LÉTEZÉS, MŰKÖDÉS
 2. MIÚTÁS TUDAT
ÖSSZETARTÁS
 3. MUNKAÁRSÁG
POSITIV HATÁS, ELHÍZODÁS
 4. VÁLTOZÁS
VAN ÉRTELME A MUNKÁBAN
SÉGITŐK
TÖL CSIVÁLTUK
 5. TOLEMANCIA
REÁIS ELVÁRÁSON
 6. MUNKAÁRSÁG
MINŐSÉG,
EMGÉRSEK
KORREKTISÉG
 7. IGAZSÁG, BEGYEVESSÉG
"HEGYESGÉ ROSZ"
 8. KISZÁMITTHATÓSÁG
SZABÁLY TARTÁS



E	GY
<p>ÖSSZETARTÁS, KÉPEZÉSEK, SZAKMAI TUDÁS</p> <p>JO GYAKORLAT, KITARTÁS</p> <p>FELADATTUDAT, JO KAPCSOLATOK</p> <p>HUMOR, EGYSEG, EMPÁTIA</p> <p>TÜRELEM, ALÁZAT</p>	<p>MOTIVÁLTSG, MEGERŐSÍTÉS</p> <p>SEMI MOTIVÁLTSG, TULAJDONOS</p> <p>"ÖSSZETARTÁS" TULAJDONOS, HUMOROS HÍVÁS</p>
L	V
<p>SZAKMAI ELŐREHATÁS, SZAKMAI TUDÁS</p> <p>TULAJDONOS, HUMOROS HÍVÁS</p> <p>"ALÁZAT"</p>	<p>ELŐREHATÁS, HUMOROS HÍVÁS</p> <p>(HÍVÁS)</p> <p>TULAJDONOS, HUMOROS HÍVÁS</p>

2.7. PUSZTAOTTLAKA

Puszystaottlakán a polgármesterrel is megegyezve a szolgáltatás átadását kell segíteni. A dolgozók félnek az új helyzettől. (Az önkormányzat nem tudja fenntartani a szolgáltatást). A vezetőjük szülni megy, 2019 januárjáig marad. Keresik az új vezetőt, de nem könnyű a kis településre szakembert találni. A kiszerveződés nehezen halad, az engedélyt még nem kapta meg az átvevő szervezet / Misszió/. Az átmeneti helyzetben mindenképpen biztosítja a működtetést az önkormányzat. Keressük a közérzetjavító intézkedéseket, beszéltünk arról, hogy jó lenne összehozni a Misszió vezetőjét és a beosztottakat.



Gyengeség

- akut kezdés mindig
- tünetegyüttes
- lefűlés
- problémák megjelenése a
- rendszeres
- elapadások
- érintéskor
- has
- tünetegyüttes
- figyelmeztetés

Lehetőség

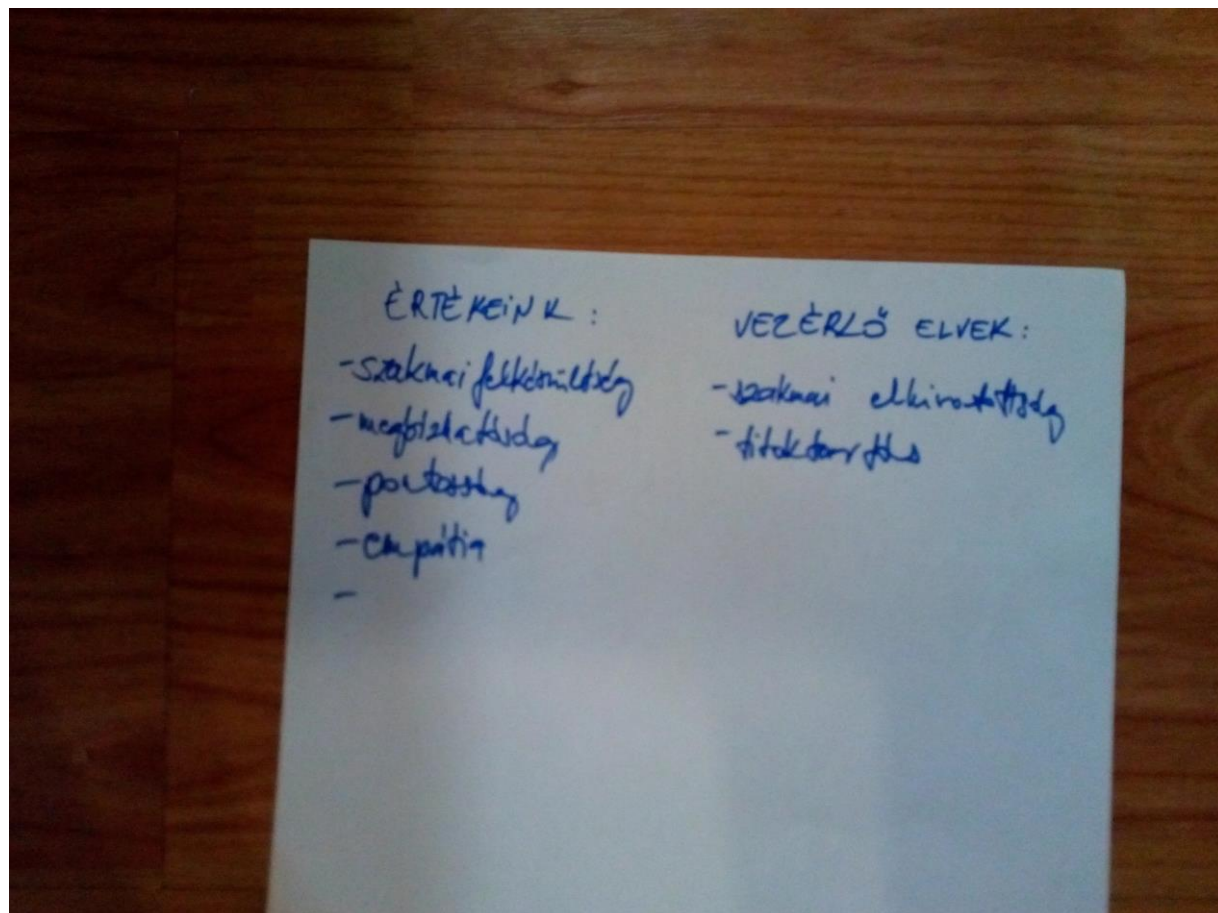
- lehetőségek közötti választás
- lehetőségek közötti választás
- lehetőségek közötti választás
- lehetőségek közötti választás
- lehetőségek közötti választás
- lehetőségek közötti választás

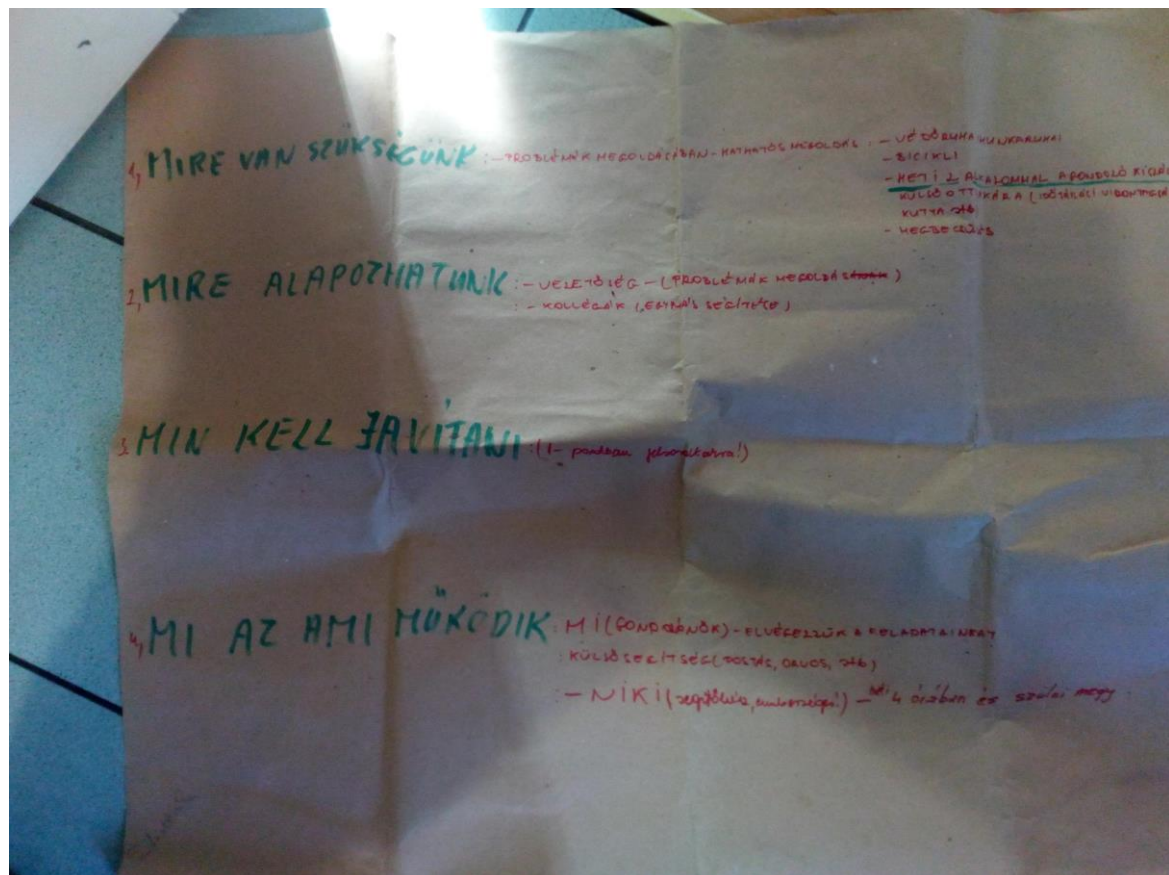
Vaszkul

- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer

ERŐSSÉG

- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer
- jellemző a szív és érrendszer





3. KONZORCIUMI AKCIÓTERV

A konzorcium szintjén való gondolkodás és cselekvésre vonatkozó elvárásainkat erősen kapcsolni szükséges a realitáshoz. Az egymástól függetlenül és különböző helyi adottságok között dolgozó intézmények függése a központi akarattól az elmúlt években felerősödött. A szabályozás változása az alacsonyabb finanszírozás és a több adminisztráció, adatszolgáltatás felé tolódott el, miközben a helyi önkormányzattal való kapcsolaton ma is rengeteg múlik. Ott, ahol például a polgármester szociális szakmai pedigrével rendelkezik, komoly ingatlanberuházások vannak tervben az épületek állományának fejlesztésére, és ezen a településen az intézmény eredményei is kiemelkedők.

Másutt, ahol az intézményi ellátottság alacsonyabb szintű, és a helyi források mértéke nem teszi lehetővé az épület fejlesztést, már az is kihívás, hogy a megfelelő szakembere állományt megteremtsék.

A szervezetfejlesztés során úgy tűnt, elsősorban a képzett, tapasztalt és jó minőségben dolgozó szakemberekért folyó versenyhelyzet jellemzi a szakterületi együttműködést, illetve kifejezetten szakmai kérdésekben azért tapasztalható együttműködés. Ezek az alkalmak rendszerezsek és az új szabályozási ismeretek elsajátítására koncentrálnak.

Esetenként előfordulnak olyan alkalmak, amikor a terület vezetői találkoznak, szintén központilag szervezeten.

Az együttműködést ezért a tapasztalati észleletek mellett ott kerestük, ahol lehetséges volt: a projektben mutatott aktivitásban.

Az alábbiakban felidézzük és újra átgondoljuk a kitűzött fejlesztési fókuszokat, azok születésének történetét, valamint a mérésekből megfogalmazható igényeket és hasonlóságokat, azaz, hogy milyen az a közös „cipő”, amelyben a konzorciumhoz tartozó intézmények mindegyike „jár”.

A harmadik forrása az integrációnak az intézményi akciótervek. Ezek áttekintésével láthatóvá válik, hova jutottak az egyedi fejlesztési folyamatok, hogyan kapcsolódnak a településvezetői célkitűzésekhez.

Településvezetői célok a projekt indulásakor:

1. Battonya: a fiatalok és idősök támogatása, óvodák fejlesztése, szociális területre források.
2. Dombegyház: szakemberhiány megoldása, óvónők fejlesztése, képzés az iskolai szociális segítő szolgálat szakembereinek.
3. Kevermes: idősöknek új szolgáltatások bevezetése, a meglévő humán erőforrás fejlesztése, vonzóvá tenni a szociális területen való munkát, több szakember.
4. Medgyesegyháza: szakemberhiány valamilyen megoldása, hatékonyabb és modernebb szociális szolgáltatás, a versenyhelyzet kihívásának való megfelelés, új irányok kijelölése.
5. Mezőhegyes: önmagunk motiválása, gyermekek pedagógiai felkészítése, új, frissebb szellemi kapacitások, nyitottabb gondolkodás.
6. Mezőkovácsháza: szakosított ellátások bevezetése, idősök otthona, mentorhálózat kiépítése.
7. Pusztatottlaka: jelzőrendszeres házi segítségnyújtás, dolgozók megtartása, mivel a szolgáltatás kiszervezésre kerül, a fejlesztés az átadás-átvételt is támogatja.

A konzorciumhoz tartozó települések vezetői tekintetbe véve a projekt kereteit az alábbi közös célokat fogalmazták meg: legyen a szociális szolgáltatások fejlesztése a fókusz a projektnek, a hatékonyság és minőség növelés.

Ehhez képest az intézményvezetők által megfogalmazott igények és célok az alábbiak voltak az első interjúk felvételekor:

1. Battonya – túlterheltség megoldása, kiégés kezelése, elvárásoknak való megfelelés megoldása, motiváció.
2. Dombegyház – túlterheltség megoldása, motivációs problémák és kiégés kezelése, adminisztráció megoldása.
3. Kevermes – hospice tevékenységük elfogadtatása, képzések, létszámfejlesztés.
4. Medgyesegyháza – dolgozói képzések, motiválás, Misszió Alapítvány tevékenységének elfogadása, házi gondozás javítása.
5. Mezőhegyes – szakmai kompetenciák fejlesztése, gyakorlati ismeretek szerzése, jó gyakorlatok megismerése, kiégés kezelése, csapatépítés, időgazdálkodás.
6. Mezőkovácsháza – a szolgáltatások hatékonyabbá tétele, tűzoltásból prevencióba lépés, kliensek kezelésében előrelépés.
7. Pusztatömlök – bizonytalanság kezelése, változás elfogadása és integrálása.

Az akciótervekben megalkotott fókuszok:

Battonya

- vezetői szerepbe kerülés egészségügyi és szociális területen egyaránt
- a két csapat integrálása, egymás jobb megismerése
- a terület kapacitásainak egyeztetése
- szakmai szempontok integrálása
- jobb időgazdálkodás

Dombegyház

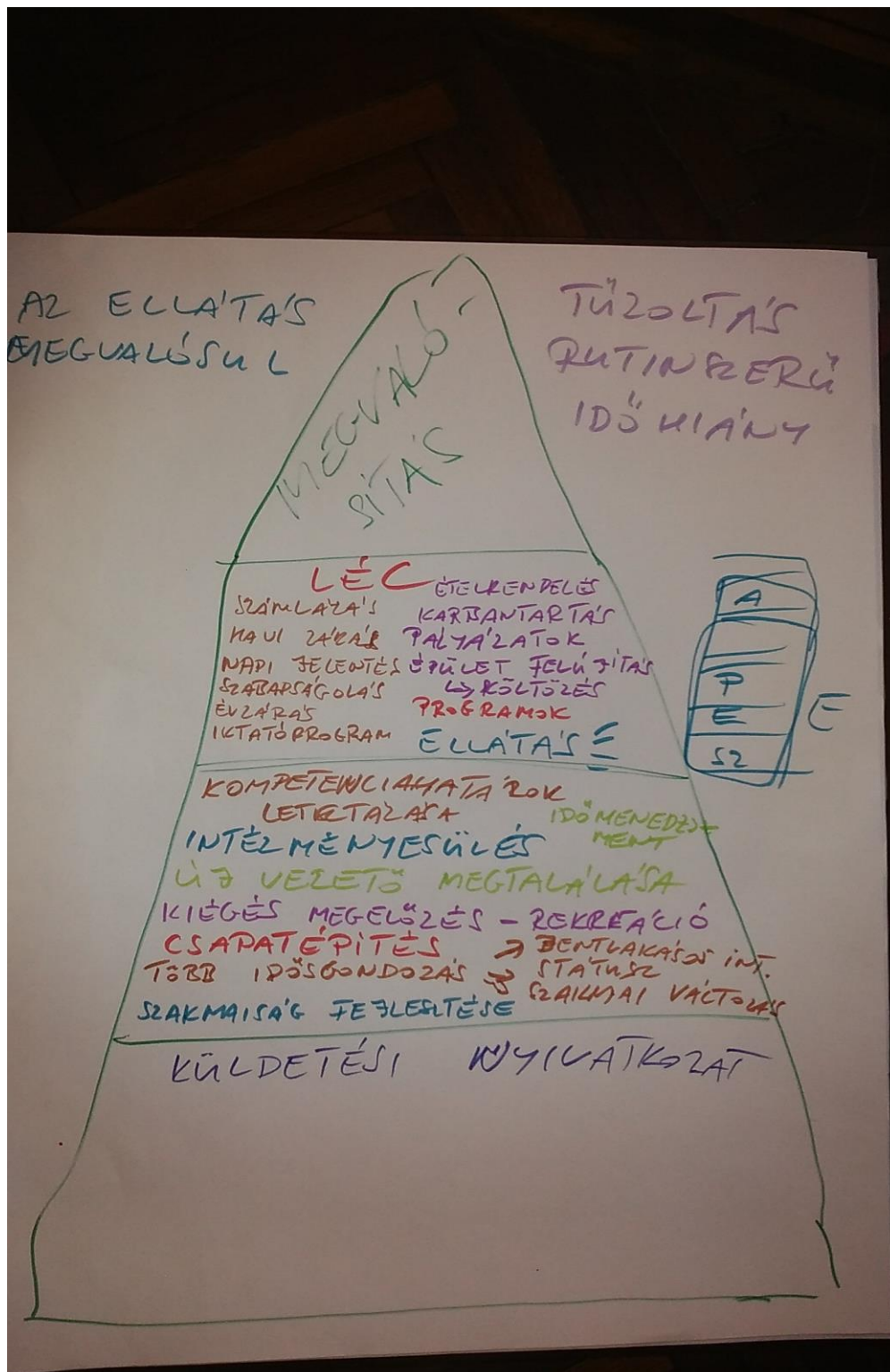
- átmenet támogatása
- új vezető integrálása
- csapatépítés
- közös értékek megerősítése

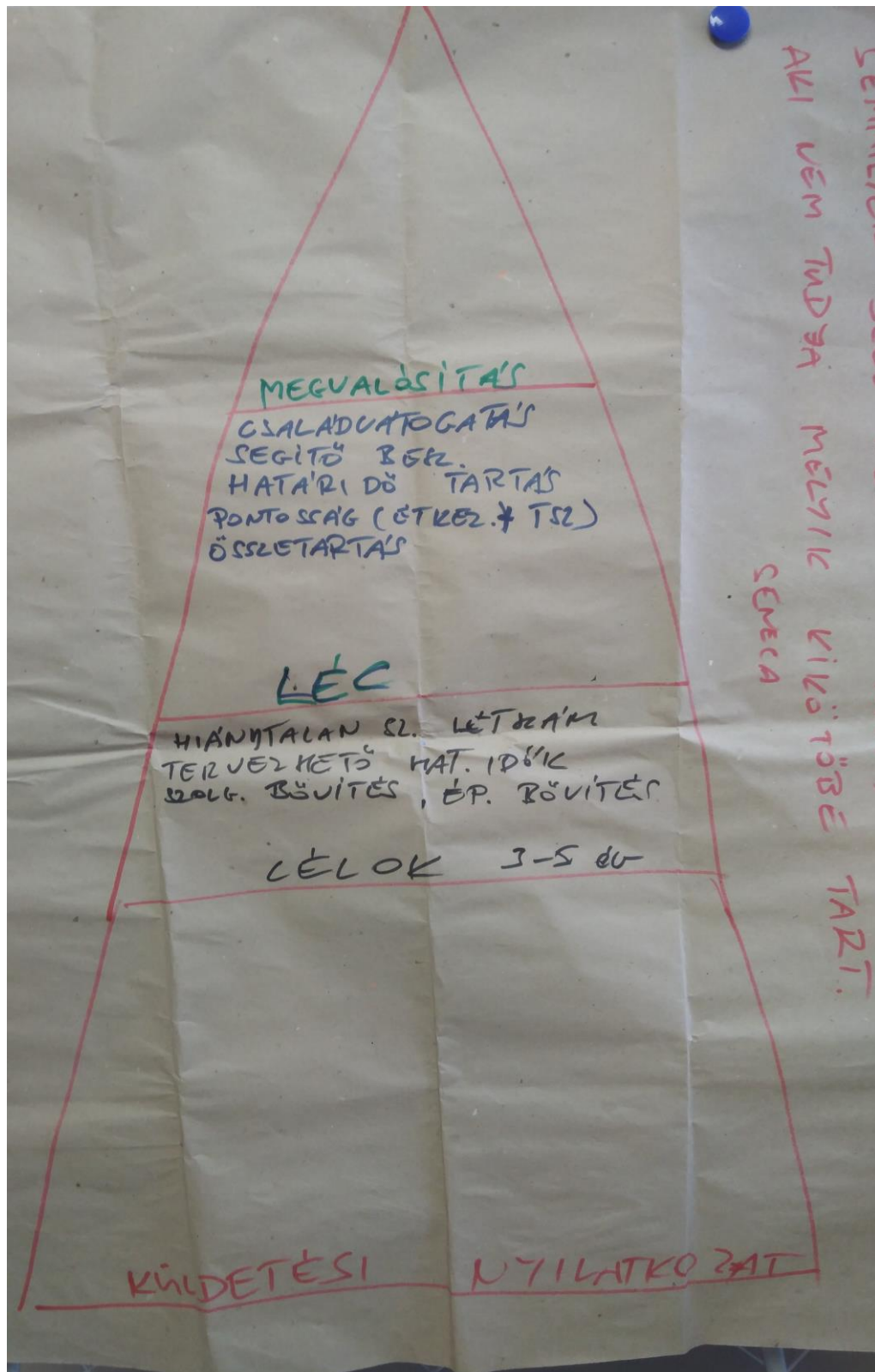
Kevermes

- rendszeres szupervízió, mentális segítő biztosítása a kiégés és a nehéz (kistelepülési körülmények) javítására
- továbbképzések, szakmai találkozók, módszertani szemináriumok szervezése elérhető közelségben
- gyógyszerelés átszervezése
- a nappali műszakos időbeosztásának átalakítása
- a családsegítő kollégák egy épületben elhelyezése
- „állandó helyettes”, aki huzamos hiányzás (3 hónap) esetén be tud lépni (nem találhatnak még ilyet a településen)

Medgyesegyháza

- dolgozók képzése, továbbképzése
- kapcsolattartás, tapasztalatcsere más intézményekkel
- dolgozók ösztönzése magasabb szintű szakképesítés megszerzésére
- ismeretterjesztő fórumok elérhetővé tétele a településen (szülői fórumok, prevenciós előadások stb.)
- jelzőrendszer szakmai hatékonyságának növelése (képzések, továbbképzések a jelzőrendszer tagjai részére, tapasztalatcsere, konzultáció lehetőségének megteremtése)
- ellátás célcsoportjának tájékoztatása ösztönzése az szolgáltatás igénybevételére
- új tevékenységek bevezetése az ellátás biztosítása során (közösségi programok, klubfoglalkozások elérhetővé tétele)





Pusztatatlaka

- a polgármesterrel is egyeztetve a szolgáltatás átadását kell segíteni.
- A dolgozók félnek az új helyzettől.
- új vezetőt megtalálni
- A átmeneti helyzetben biztosítani a működtetést
- Közérzetjavító intézkedések
- összehozni a Misszió vezetőjét és a beosztottakat.

A fenti célrendszerben jól látható a konzorciumi célokhoz való kapcsolódás, a szolgáltatások fejlesztése, különös tekintettel a személyes és szervezeti humán erőforrásokra. Ez az az egységes szempontrendszer, aminek a szemüvegén keresztül nézzük a szerencsére nem annyira szerteágazó törekvéseket.

A tanácsadói koncepció által kínált keretben a fenti célok még további kategóriákba sorolhatók:

- I. Egyéni erőforrások fejlesztése
- II. Csoporton belüli vagy kapcsolati előre lépések
- III. Szervezeti rendszerek és kultúra fejlesztése.

Ezek a szintek egymást feltételező komplexitásúak. A gyakorlatban azt látjuk, és ezt támogatjuk is, hogy a továbblépés elsősorban az egyéni erőforrás fejlesztésre irányuljon, hiszen szinte minden intézmény esetében megfogalmazódtak a korlátok, hiányok. Másrészt az együttműködéshez ezek biztosan hasznosak és szükségesek. Az intézményi kapcsolatok fejlesztése azt követően válik reális céllá, ha minden szervezeti szinten megfelelően működő személyes erőforrásokkal dolgoznak majd. Így elsősorban a szakmai és szemléletformáló képzések adhatják a legtöbbet az intézményi szolgáltatások fejlesztéséhez, az innovációhoz, túl az egyedi konkrétumokon.

A településvezetők által megfogalmazott céloknak való megfelelés a vezetők továbbképzésén keresztül érhető el.

3.1. KÖZÖS PONTOK, VÁRHATÓ EREDMÉNYEK

A konzorciumi szintű integráció érdekében a továbbiakban több lépést is teszünk a projektben. Egyrészt a résztvevőknek lehetőségük van megismerni egymás folyamatait és terveit, valamint találkozásra is nyílik lehetőség a projektben. Tekintettel a szűkös idő- és energia beli vezetői erőforrásokra, amelyek komoly akadályként merültek fel a projekt eddigi története során is, egy olyan találkozást szervezünk, amely kifejezetten a településekhez tartozó intézmények és polgármesterek részvételével zajlik majd. Arra inspirálva a vezetőket, hogy a kommunikáció gyakoriságát és szakmaiságát fejlesszék, illetve ismerjék meg részleteiben a mérés eredményeit, és összefogással tegyenek a szektor eredményeinek javításáért, különös tekintettel arra, hogy az intézmények munkaerő megtartó képessége rendkívül alacsony.

Az akciótervekben jól követhetők a megfogalmazott célok gyakorlatias leképeződése: a szociális szolgáltatások szakmai és hatékonysági fejlődése.

3.2. A FEJLESZTÉSEK UTÁNKÖVETÉSE

A célok megvalósítása során a bevezetett újdonságok szervezeti működésbe integrálására tanácsadói segítséget, támogatást kapnak az intézmények. Erre annál is nagyobb szükség van, mert többen komoly átalakulásba fogtak szemléletmód, rendszerszervezés és kommunikáció szinten. A folyamatban lévő változások egyensúlyt megbontó hatása is erőteljes, jó, hogy a tanácsadók jelenlétével zajlanak tovább.

Mivel a fejlesztés sok esetben szemléletformálás, ezért a folyamatok kitágításával és az elkezdett változások továbbvitelével számolhatunk. A külső erőforrást igénylő változásoknál a kommunikáció, a jelzés, igénybejelentés a legfontosabb tennivaló.

3.3. A SZERVEZETFEJLSZTÉSI FOLYAMAT ZÁRÁSA

A projekt zárása ez év márciusban várható, a vezetők és a tanácsadók együttműködését a szakmai szabályok betartásával fogjuk megtenni: visszajelzéseket szervezünk a folyamatból, és átgondoljuk a továbblépés lehetőségeit saját befolyásolási körben.

4. A KONZORCIUMI INTÉZMÉNYEK EGYÜTTES ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYEI

4.1. AZ INTÉZMÉNYI CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSA IRÁNTI MOTIVÁCIÓ

Elemzési útmutató

A munkával való elégedettség és elkötelezettség több okból is fontos a szervezetek számára és ez egyben a vállalat saját érdeke is. Az emberek nagy része élete jelentős részét munkával tölti, ezért a vállalatok erkölcsi felelőssége, hogy megfelelő körülményeket teremtsen. A másik ok a vállalat saját érdeke. Az elégedett dolgozók a vállalat jó hírét keltik, növelve ezzel a jól képzett munkaerő megszerzésének és megtartásának esélyét, motiváltak, valamint nagyobb valószínűséggel nyújtanak az elvárásoknak megfelelő teljesítményt, és tesznek akár extra erőfeszítést a vállalati célok elérése érdekében. A munkával való elégedetlenség ezzel szemben növelheti a hiányzókat, a kilépők számát, a konfliktusok kialakulásának és a munkahelyi károkozásnak, a céges imidzs rombolásának a gyakoriságát, valamint csökkentheti a munkahelyi teljesítményt és motivációt.

Vizsgált fejlesztési területek

Belső munka motivátorok (intrinsic motiváció)

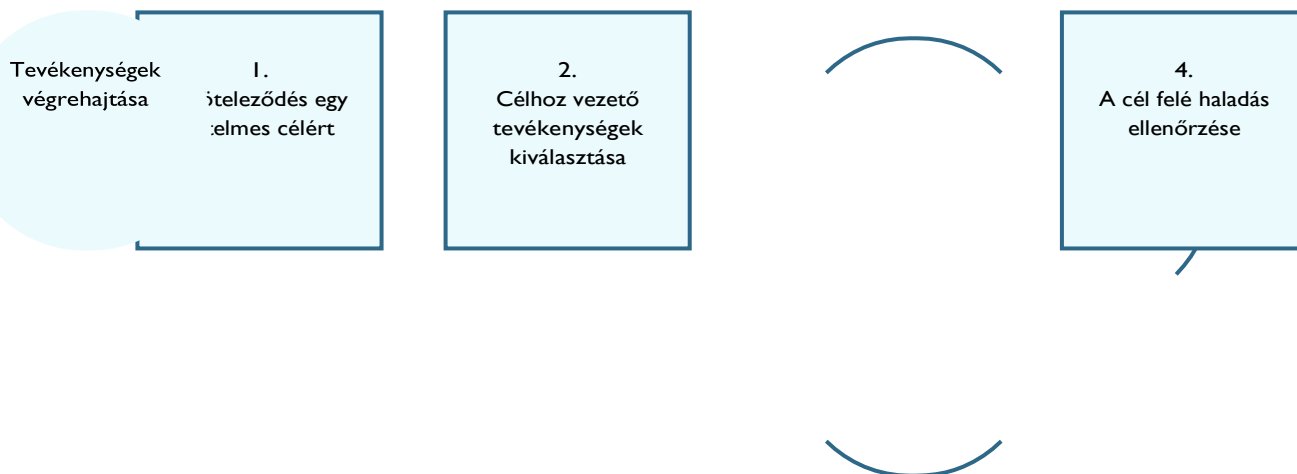
A munka iránti elkötelezettség röviden azt jelenti, hogy mennyi energiát és erőfeszítést fektetnek a munkába. A munka alatt két dolgot értünk: a feladatokat, tevékenységeket, amiket végeznek, valamint azok célját.

Megfelelő feltételek mellett az önmenedzsment mindegyik lépése belső jutalomforrás. Ezek révén az energiát közvetlenül a munkából merítjük.

A munkahelyi elkötelezettség kérdőív ezen része, ezeket a belső jutalmakat méri:

- Az **értelmesség** érzése
- A **választás** érzése
- A **kompetencia** érzése
- A **haladás** érzése

Az önmenedzsment folyamata



3.
A kompetencia
ellenőrzése a
tevékenységekben

A kutatások alapján a négy belső jutalom jelentős befolyással van a jelenlétünkre a szervezetben. A magasabb pontszámot elérők általában jobban koncentrálnak a munkájukra, innovatívabbak és hatékonyabbak a munkában. Nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezetnél, és ajánlják azt munkahelyként másoknak, valamint nagyobb valószínűséggel ajánlják a szervezet termékeit és szolgáltatásait potenciális vásárlóknak

Ezek a pszichés jutalmak tartják fenn az elkötelezettséget a munkában, és adnak energiát a magas színvonalú teljesítményhez.

Külső motivátorok (extrinsic motiváció)

A külső motiváció olyan jutalmakon alapul, amiket a jó munka ösztönzéseként adnak a menedzserek, pl. fizetésemelés, bónusz, kedvező értékelés. Ezeket külső – extrinsic motivációknak hívjuk, mivel nem magából a munkából erednek, és mások kontrollálják őket.

Figyelem: A külső jutalmak csupán egy alapszintű motivációs szintet adnak. Ha az embereket csak külső jutalmak motiválják, jobban törődnek azon jutalmak megszerzésével, mint azzal, hogy jó munkát végezzenek. Hajlamosak arra, hogy még épp „elég jól” teljesítsenek, hogy megkapják a jutalmakat, és nem élvezik a munkát.

Az elemzés során megkülönböztetünk:

Eszköz jellegű külső motivátorokat

- A munkavégzés körülményei
- A Bérrendszerrel való elégedettség
- A kommunikáció és fejlődés

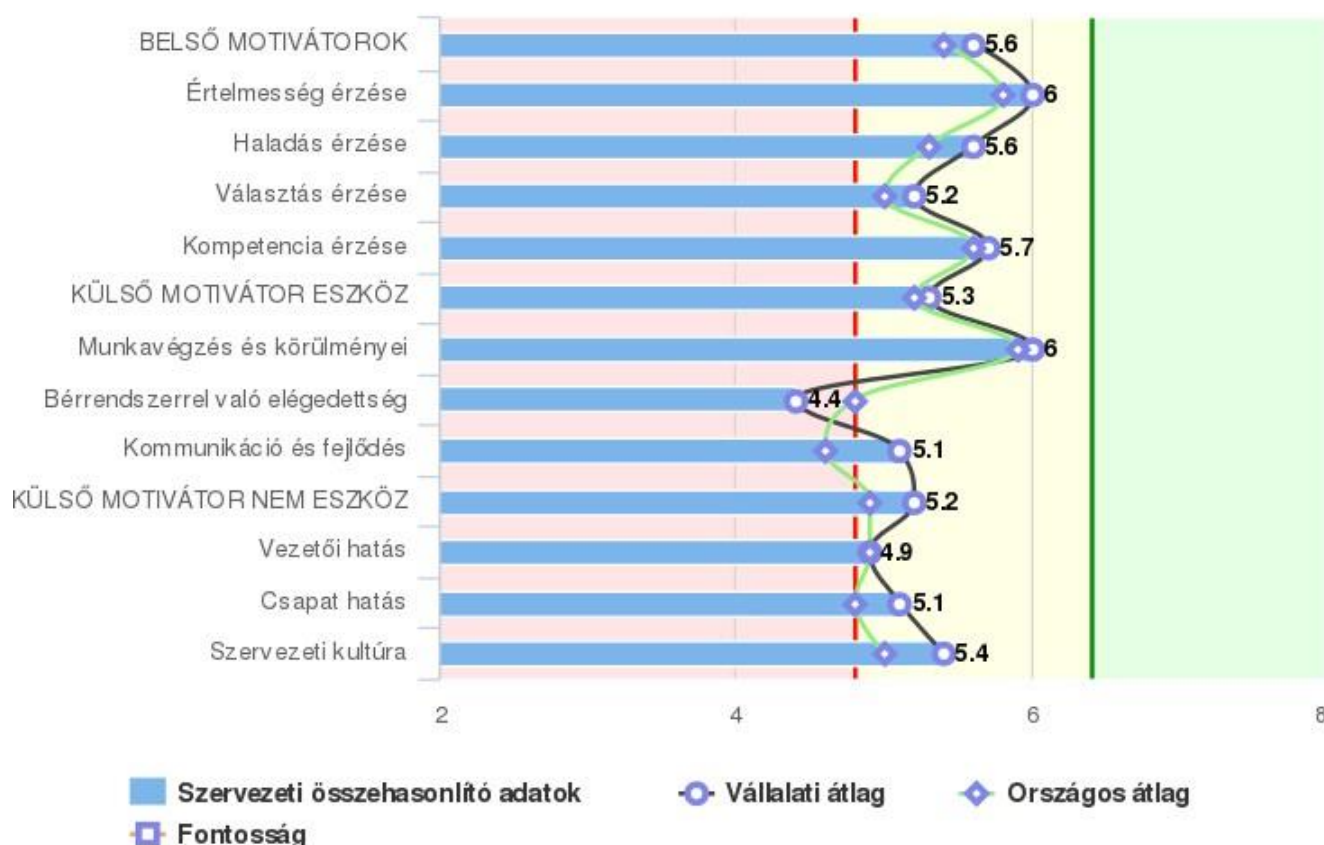
Nem eszköz jellegű külső motivátorokat

- A vezetői motivációs hatás
- A csapat motivációs hatás
- A vállalati kultúra motivációs hatása

A Diagnózis nem nyújt teljes képet a szervezetről. Az egyes területek mélyebb vizsgálatot igényelhetnek. A vizsgált területek tipikus pontokra irányulnak. A kérdésekre adott válaszok a válaszadók szubjektivitását mutatják. Nagyszámú kitöltés esetén ellenben pontos következtetések hozhatók a fejlesztési beavatkozásokhoz.

Összesített eredmények (vezetői összefoglaló)

Szervezeti összehasonlító adatok

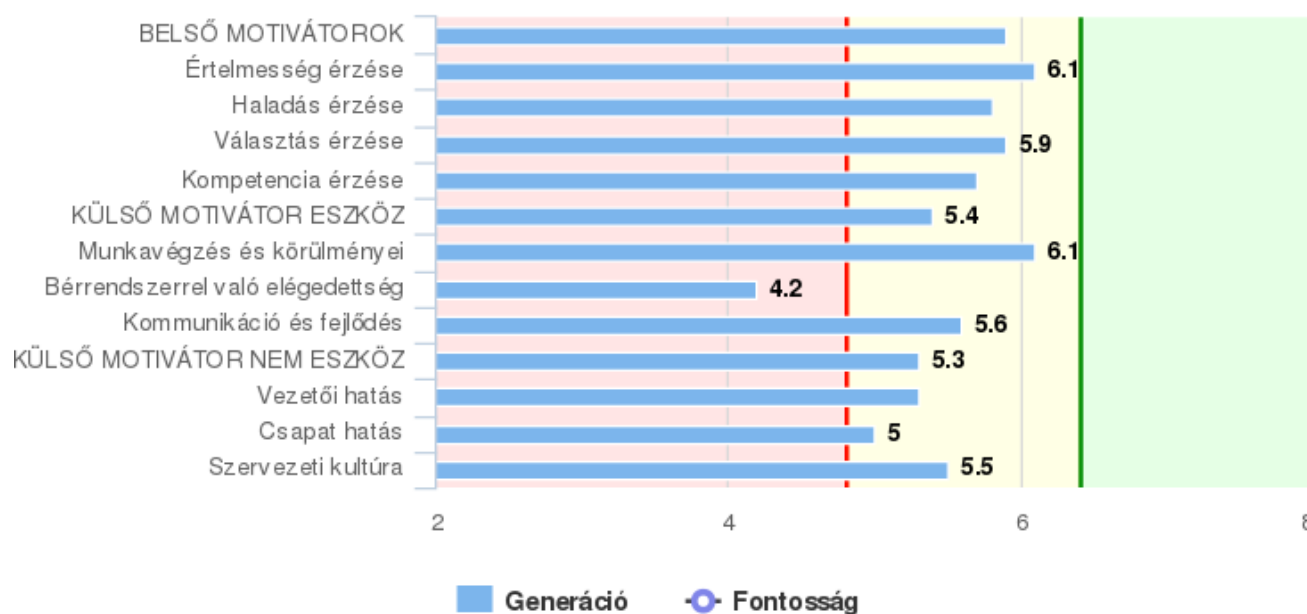


Az elemzés megmutatja a szervezetben mért átlag eredményeket a vizsgált motivációs területeken.

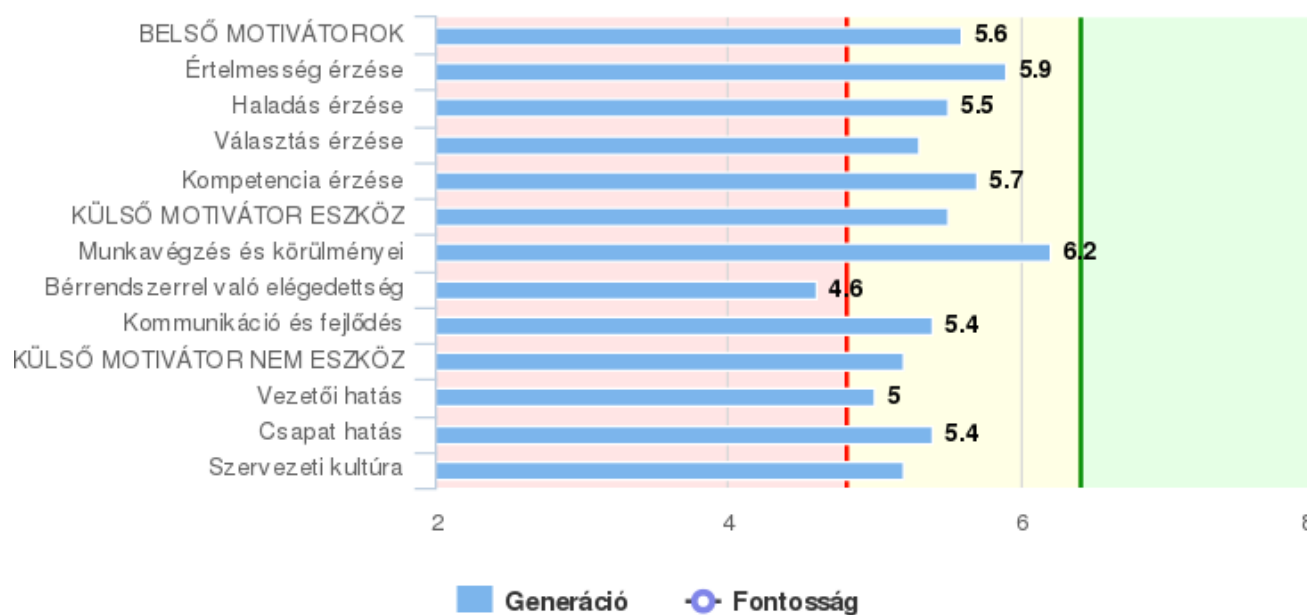
0-4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9-6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5-8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

Összesített eredmények (generációs vizsgálat)

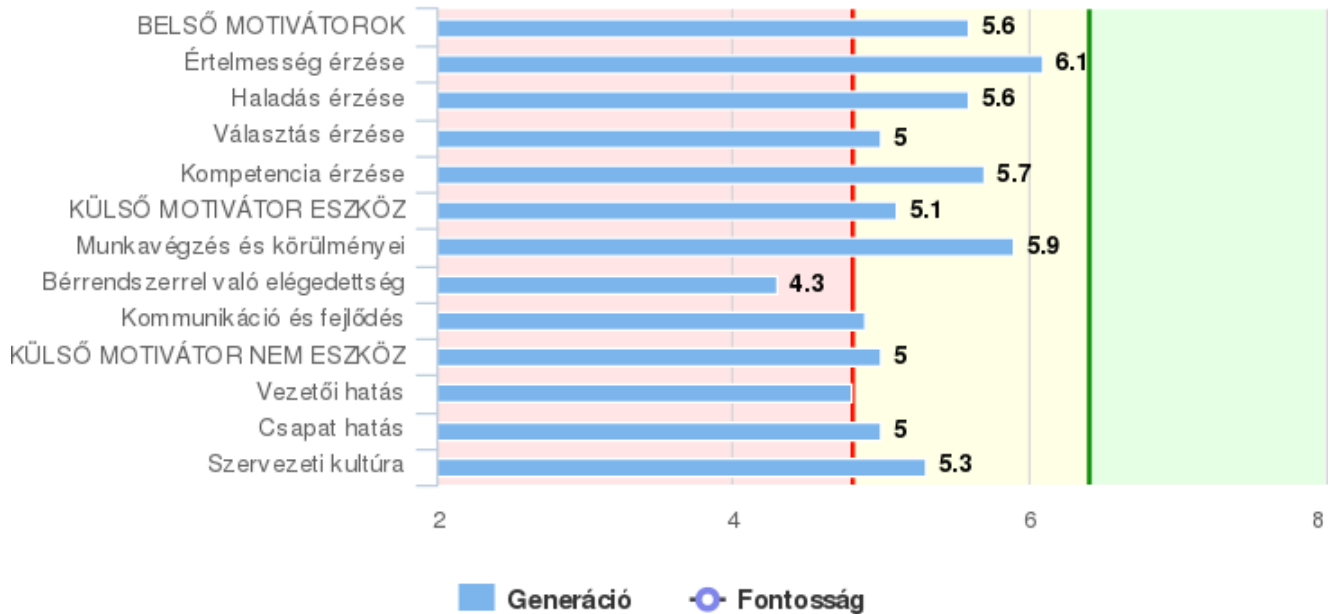
Generáció - "Z" 1991-



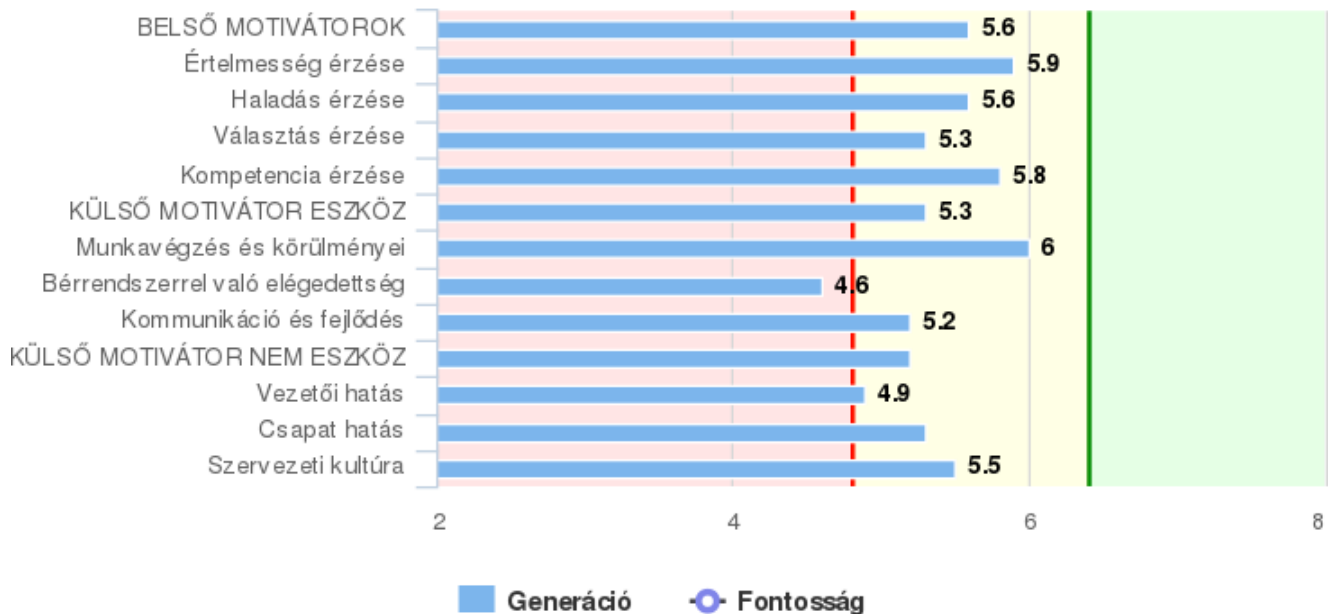
Generáció - "Y" 1981-1990



Generáció - "X" 1965-1980



Generáció - -1964

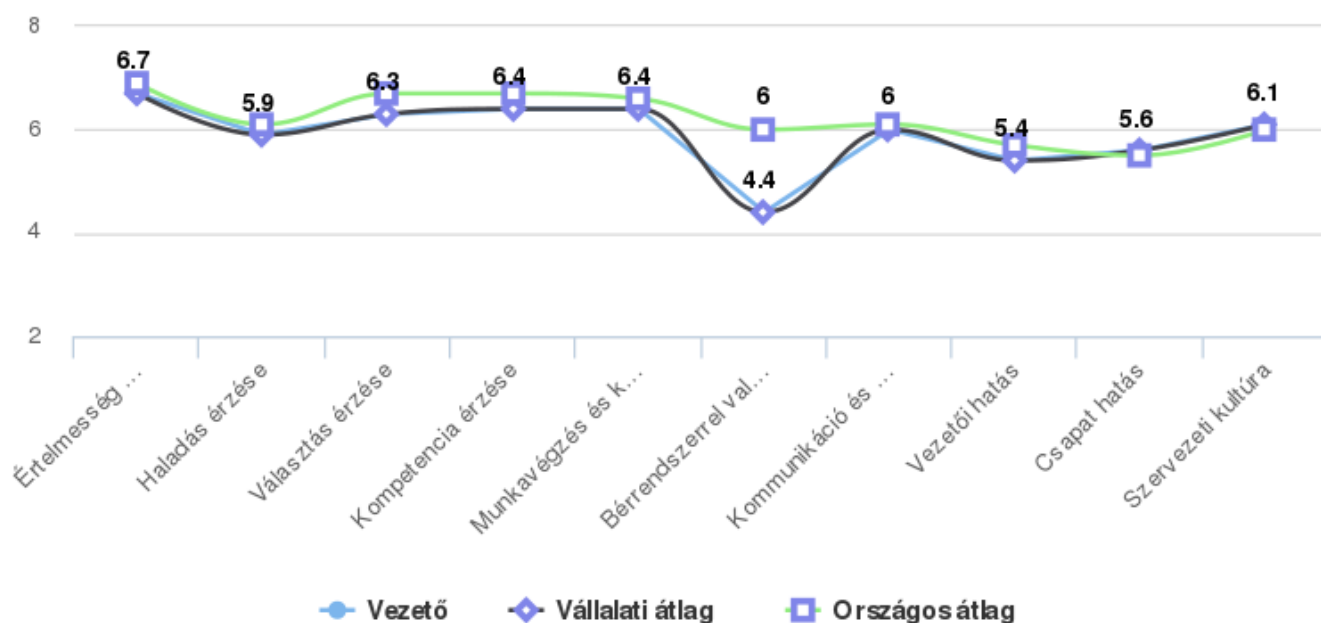


Az elemzés megmutatja a szervezetben mért átlag eredményeket a vizsgált motivációs területeken, generációk szerint.

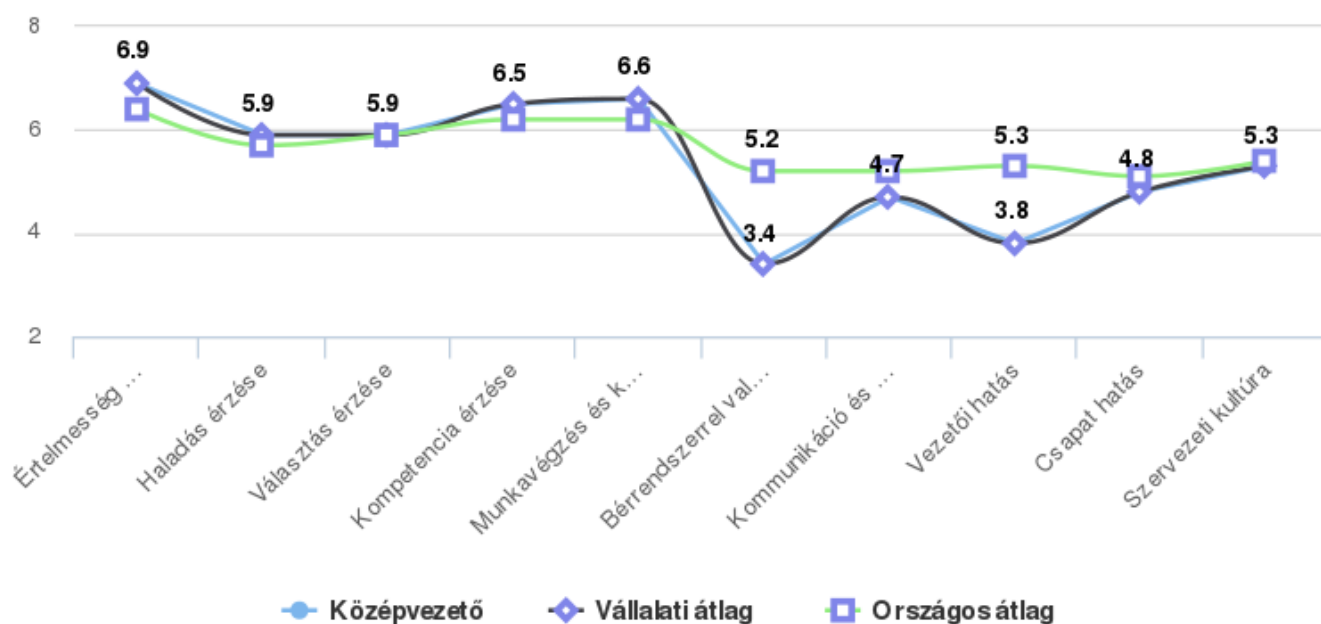
0-4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9-6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5-8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

Kitöltők szerinti eredmények

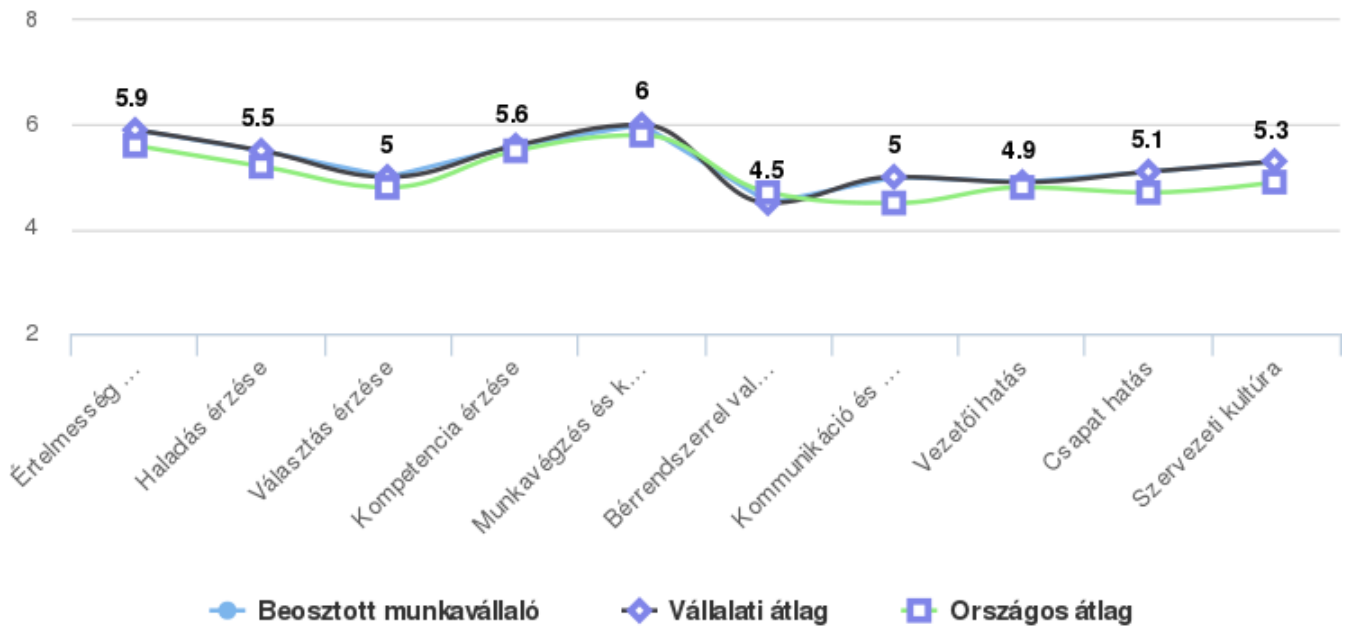
Kitöltők szerinti eltérések elemzése - Vezető



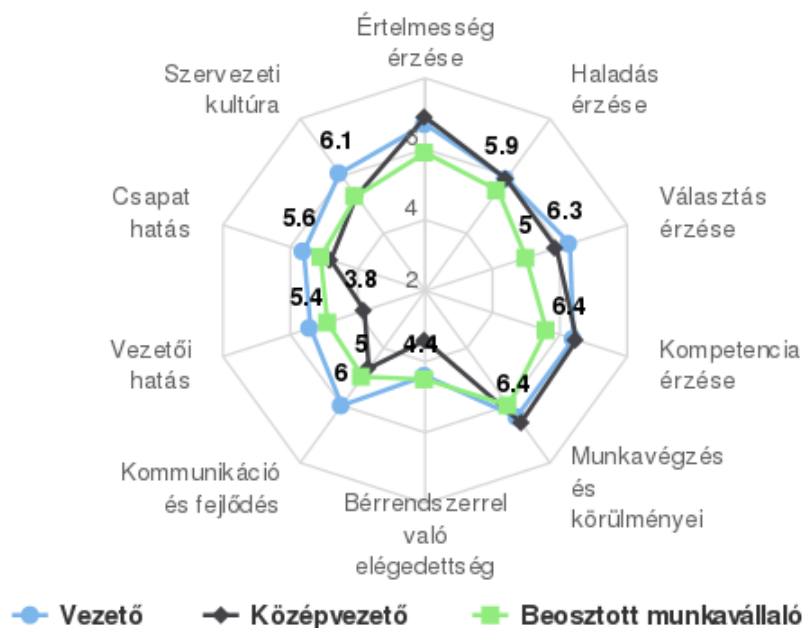
Kitöltők szerinti eltérések elemzése - Középvezető



Kitöltők szerinti eltérések elemzése - Beosztott munkavállaló



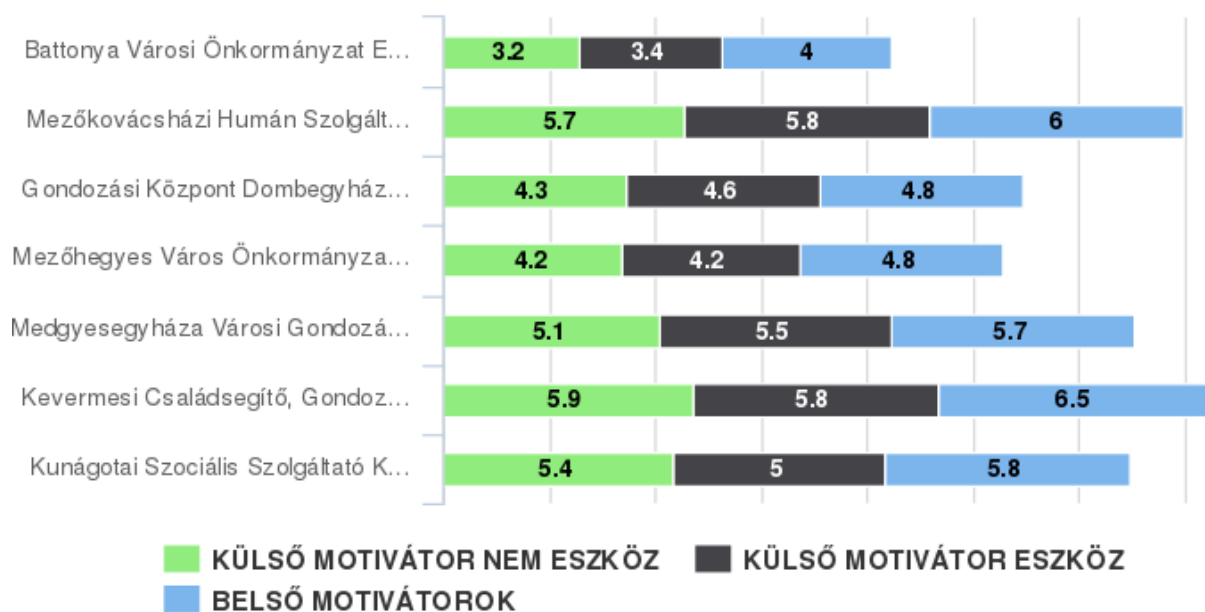
Kitöltők szerinti eltérések elemzése



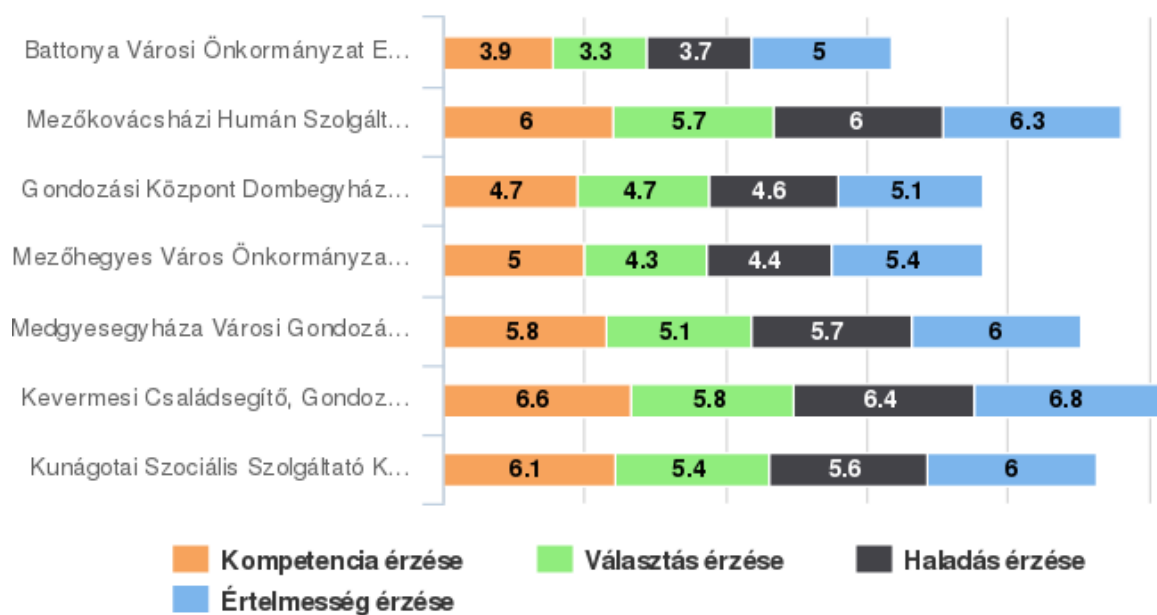
A különböző színű pókháló diagramok érzékeltetik kitöltők szerinti bontásban (felsővezetők, középvezetők, dolgozók) szubjektív érzését a szervezetükhöz való kötődéshez. A színes diagramok egymástól való eltávolodása esetén a szervezet megtartó ereje eltérő az egyes szervezeti szintek között.

Szervezeti egységek eredményei

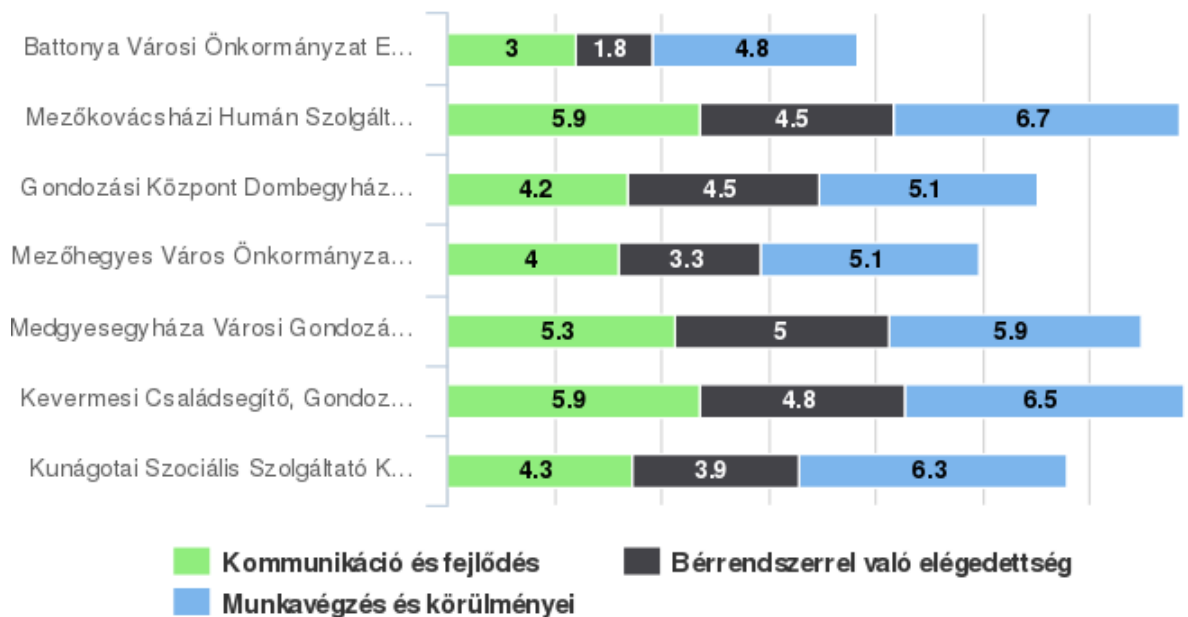
Szervezeti egység - Összesítő adatok



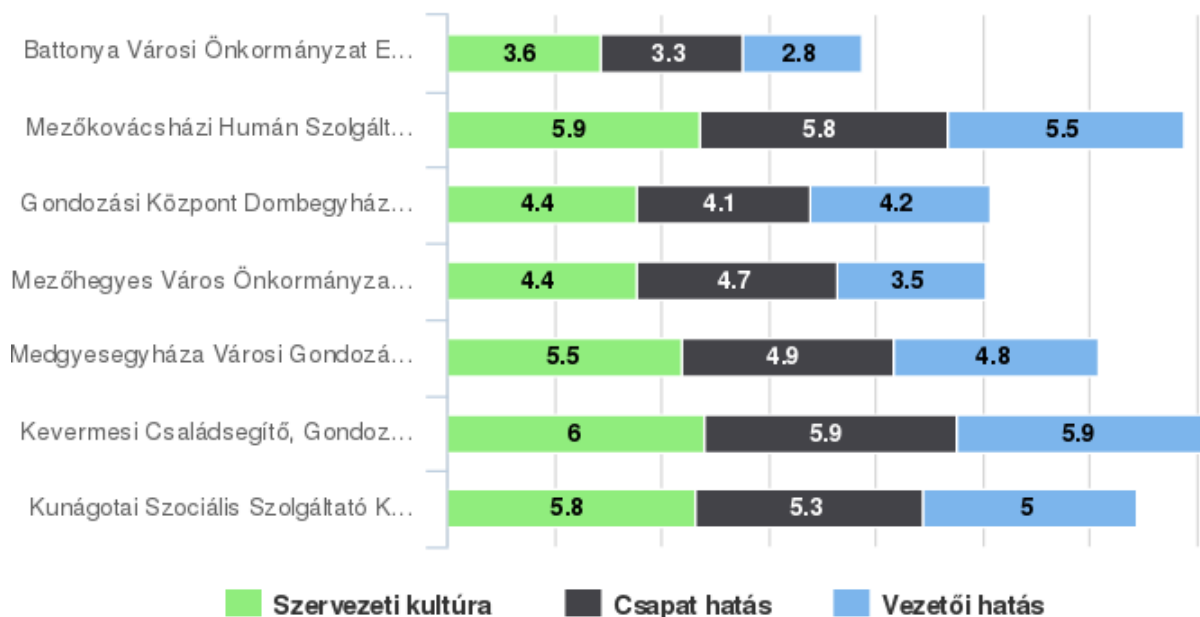
Belső motivátorok - szervezeti egységek



Külső eszköz motivátorok - szervezeti egységek



Külső nem eszköz motivátorok - szervezeti egységek



Részletes elemzés

A részletes elemzés megmutatja a kitöltők által az egyes kérdésekre adott válaszok átlag értékét.

0-4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9-6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5-8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
BELSŐ MOTIVÁTOROK Értelmesség érzése									5.6
									6.0
Olyan munkát végzek, ami lelkesít.									5.9
Vezető			1			1	4	3	6.8
Középvezető					1	2			5.7
Beosztott munkavállaló	4	4	3	10	9	14	12	22	5.8
Fontos számomra az, amit csinállok.									6.8
Vezető			1			1	2	5	7.0
Középvezető								3	8.0
Beosztott munkavállaló	1	2	2	6	4	9	15	39	6.7
Úgy érzem, feladataim elvégzése segíti szakmai fejlődésemet.									5.8
Vezető				1		4		4	6.7
Középvezető						3			6.0
Beosztott munkavállaló	1	2	4	11	14	19	18	9	5.7
Munkavégzésem fontosság alapján van prioritizálva.									5.9
Vezető		1			1	1	1	5	6.7
Középvezető								3	8.0
Beosztott munkavállaló	6		4	9	10	18	11	20	5.8
A szervezeti célokkal azonosulni tudok.									5.6
Vezető			1		1	1	3	3	6.6
Középvezető						2		1	6.7
Beosztott munkavállaló	6	3	6	6	8	19	19	11	5.5
BELSŐ MOTIVÁTOROK Haladás érzése									5.6
									5.6
Karriertervem tisztázott, tudom, hol akarok tartani a következő években.									5.9
Vezető				1	2		2	4	6.7
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	3	1	10	8	10	15	8	23	5.7
Főnökömmel rendszeresen tárgyalgosan áttekintjük céljaimat.									5.5
Vezető	1			3	2		3		4.9
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	9	2	7	6	9	8	17	20	5.5

Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1
Úgy érzem, feladataim elvégzése segíti szakmai fejlődésemet.									5.8
Vezető				1		4		4	6.7
Középvezető						3			6.0
Beosztott munkavállaló	1	2	4	11	14	19	18	9	5.7
Ismerjük a csapatunk által közösen elért eredményeket, teljesítményeket.									5.6
Vezető		1		1	1		3	3	6.2
Középvezető		1					2		5.3
Beosztott munkavállaló	5	3	7	10	9	11	18	15	5.5
A csapat teljesítményét mérő számok pontosan követik a haladást.									5.3
Vezető	1	1	1	1	1	1	1	2	4.9
Középvezető			1			1		1	5.7
Beosztott munkavállaló	4	5	8	7	12	18	12	12	5.3
Az elvégzendő feladatok határideje egyértelműen definiált.									6.0
Vezető			2				3	4	6.6
Középvezető	1						1	1	5.3
Beosztott munkavállaló	2	4	3	10	7	15	17	20	5.9
BELSŐ MOTIVÁTOROK									5.6
Választás érzése									5.2
Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.									4.7
Vezető		2				2	2	3	6.0
Középvezető		1			2				4.0
Beosztott munkavállaló	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6
A változtatást igénylő dolgok is a befolyásolási körömbé tartoznak.									4.6
Vezető			1			3	2	3	6.6
Középvezető				1	1	1			5.0
Beosztott munkavállaló	9	4	8	20	16	14	4	3	4.3
Felhatalmazottnak érzem magam, hogy munkámban a megfelelő döntéseket meghozzam.									5.8
Vezető	1					1	4	3	6.6
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	5	2	2	7	21	13	12	16	5.6
Úgy érzem, van mozgásterem abban, amit csinállok.									5.7
Vezető	1					4	1	3	6.2
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	1	3	5	11	14	16	17	11	5.6
									5.6

BELSŐ MOTIVÁTOROK Kompetencia érzése									5.7
Egyéni munkahelyi céljaim és feladataim tisztázottak.									6.1
Vezető			1		1	2	2	3	6.4
Középvezető				1				2	6.7
Beosztott munkavállaló	1	4	7	6	7	11	16	26	6.1
A rám bízott feladatok jól tükrözik a bennem rejlő potenciálokat.									6.1
Vezető			1		1	1	1	5	6.8
Középvezető					1	1		1	6.3
Beosztott munkavállaló	1	3	4	5	13	19	13	20	6.0
Amikor szükség van szakértelmemre, bevonnak magasabb döntési folyamatokba									5.1
Vezető	1					1	3	4	6.7
Középvezető					1			2	7.0
Beosztott munkavállaló	11	3	5	11	16	11	8	13	4.9
Tudom, kihez milyen problémával fordulhatok.									6.3
Vezető		1				1	1	6	7.0
Középvezető							1	2	7.7
Beosztott munkavállaló	3		5	9	8	9	17	27	6.2
A rám vonatkozó egyéni fejlesztési tervvel azonosulni tudok.									5.0
Vezető	3					2	2	2	5.0
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	11	2	3	11	12	19	11	9	5.0

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
KÜLSŐ MOTIVÁTOR ESZKÖZ Munkavégzés és körülményei									5.3
									6.0
Munkakörnyezetemben jól érzem magam.									6.3
Vezető		1			1		2	5	6.8
Középvezető				1				2	6.7
Beosztott munkavállaló	1		5	9	9	14	18	22	6.2
A munkavégzésemhez szükséges eszközök rendelkezésemre állnak.									5.9
Vezető			2			1	2	4	6.4
Középvezető					1			2	7.0
Beosztott munkavállaló	3	2	4	12	10	14	12	21	5.8
Munkavégzésem helyén megfelelőek a szociális létesítmények (mosdók, étkező, tároló helyiség...).									6.0
Vezető		1		2		2	2	2	5.8
Középvezető				1				2	6.7
Beosztott munkavállaló	4	1	3	11	8	14	11	26	6.0
Munkafolyamataink egyértelműek.									5.9
Vezető				2		1	2	4	6.7
Középvezető			1				1	1	6.0
Beosztott munkavállaló	3	4	9	2	8	16	16	20	5.8
KÜLSŐ MOTIVÁTOR ESZKÖZ Bérendszerrel való elégedettség									5.3
									4.4
Úgy gondolom, hogy munkabérem megfelel a régióban ezért a munkáért kapható munkabérnek.									4.6
Vezető	2		1		3		2	1	4.7
Középvezető	1				2				3.7
Beosztott munkavállaló	13	4	7	9	15	12	9	9	4.6
Elégedett vagyok a béren kívüli juttatások körével.									3.6
Vezető	4	1	1	1	1			1	2.9
Középvezető	2		1						1.7
Beosztott munkavállaló	26	3	5	12	10	12	3	7	3.8
Csapatomban a teljesítmény-értékeléseknek pozitív hatása van.									5.1
Vezető	1	1			1	1	3	2	5.7
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	7	13	12	15	10	11	5.1
KÜLSŐ MOTIVÁTOR ESZKÖZ Kommunikáció és fejlődés									5.3
									5.1
Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.									4.7
Vezető		2				2	2	3	6.0
		1			2				4.0

Középvezető	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6
Beosztott munkavállaló									

Van lehetőségem részt venni olyan, nem szakmai képzéseken is, ami a munkaköröm ellátását támogatja.									4.9
Vezető	1			1	1	3		3	5.8
Középvezető	1				1	1			4.0
Beosztott munkavállaló	13	2	6	10	10	15	12	10	4.9
A munkavégzésünkhöz szükséges információk rendelkezésünkre állnak.									5.7
Vezető	1				1	1	3	3	6.3
Középvezető				1		1		1	6.0
Beosztott munkavállaló	6	5	2	5	12	17	11	20	5.7

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
KÜLSŐ MOTIVÁTOR NEM ESZKÖZ									5.2
Vezetői hatás									4.9
Szeretnék ebben a cégben magasabb pozíciót betölteni.									3.7
Vezető	4	1			1		3		3.6
Középvezető	2	1							1.3
Beosztott munkavállaló	25	7	8	6	8	5	11	8	3.8
A megbecsülés arányos a csapattagok egyéni teljesítményével.									5.0
Vezető	1				2	1	2	3	6.1
Középvezető	1			1	1				3.3
Beosztott munkavállaló	12	2	7	8	9	16	13	11	5.0
A szervezetemben dolgozó kollégák úgy érzik, hogy a vezetők megértik és segítőkészen reagálnak a problémáikra.									5.6
Vezető	1				2		4	2	6.1
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	6	5	9	15	16	17	5.6
Az újító ötletek hasznosításra kerülnek.									5.2
Vezető	1				2	2	2	2	5.9
Középvezető					2	1			5.3
Beosztott munkavállaló	6	4	8	8	18	9	16	9	5.1
KÜLSŐ MOTIVÁTOR NEM ESZKÖZ									5.2
Csapat hatás									5.1
A csapat tagjai szívesen vállalnak felelősséget és feladatokat a közös munkából.									5.1
Vezető	1	1		1	1	1	1	3	5.4
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	5	10	5	11	7	14	10	16	5.1
A munkahelyen kívül is kapcsolatban állok munkatársaimmal.									5.7
Vezető	1	1	1		1	2	1	2	5.1
Középvezető			1		1			1	5.3
Beosztott munkavállaló	3	4	7	11	4	12	14	23	5.8
Szerintünk a szervezet más területein dolgozók ismerik csapatunk eredményeit, teljesítményét.									4.9
Vezető		2	1			1	2	3	5.7
Középvezető			1		1		1		5.0
Beosztott munkavállaló	6	3	11	13	17	13	5	10	4.8
Csapaton belül nincsenek érdekellentétek.									4.8
Vezető	1				2	2	1	3	6.0
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	12	7	5	14	9	8	13	10	4.6
KÜLSŐ MOTIVÁTOR NEM ESZKÖZ									5.2
Szervezeti kultúra									5.4

A szervezeti célokkal azonosulni tudok.		5.6
---	--	-----

	Vezető			1		1	1	3	3	6.6
	Középvezető						2		1	6.7
	Beosztott munkavállaló	6	3	6	6	8	19	19	11	5.5
A szervezeti kultúrával azonosulni tudok.										5.6
	Vezető			1			2	2	4	6.8
	Középvezető					1	2			5.7
	Beosztott munkavállaló	5	4	6	9	8	18	14	14	5.4
Kevesen gondolkodnak azon, hogy munkahelyet váltanak.										4.6
	Vezető		2	1	1	1	1	2	1	4.9
	Középvezető	1			1		1			3.7
	Beosztott munkavállaló	8	6	10	10	16	13	7	8	4.6
A szervezet segíti az új munkatársak tökéletes beilleszkedését.										6.0
	Vezető				2	1		3	3	6.4
	Középvezető		1				1		1	5.3
	Beosztott munkavállaló	3		7	9	5	15	17	22	6.0
Szervezet belül nyílt a kommunikáció, magas a szervezeti bizalom.										5.0
	Vezető	1			1		2	3	2	6.0
	Középvezető	1					1		1	5.0
	Beosztott munkavállaló	4	5	12	13	9	17	10	8	4.9

Elemzési útmutató

Amikor önámítás csapdájában élünk, torzítva látjuk a valóságot, ezáltal saját teljesítményünk gátjai vagyunk.

A probléma viszont éppen abban rejlik, hogy ezt nem látjuk.

- Képzeld el mi történne a szervezetében, ha minden ember befektetne a körülötte lévő emberek sikerébe?
- Mi történne a silókkal? Mi történne a kultúrával? Mi történne a teljesítménnyel? Mi történne az eredményekkel?
- Az elmúlt évtizedekben hányszor alkottuk újra és újra az ideális vállalati struktúrát, miközben az áttörő hatékonyság növekedés rendre elmaradt.
- Miért van az, hogy az egy éve még ahított munkahely mára már csalódott, kiégett, motiválatlan munkaerőt termel?
- Esetleg elképzelhető, hogy egy- egy adott vezető személyes érdeke vagy szervezeten belüli konfliktusai akadályozhatják a vállalati célok hatékony megvalósítását?
- Azonos globális stratégiát, technológiát használó multik között az egyik kiváló míg a másik nem. Mi okozza az egyik sikerességét?

A fenti kérdésekre a válasz nyílt titok: a dolgozók hozzáállása. A munkavállalóink hozzáállása hozza az eredményeket, de az egyén hozzáállását a saját gondolkodásmódja alakítja. Mert ahogy a viselkedés meghatározza az eredményeket, a gondolkodás is meghatározza a viselkedést.

A leggyakoribb felsővezetői dilemma pont ez:

Hogyan lehet azt a rengeteg elpazarolt negatív energiát, amely a belső konfliktusokra megy el, a szervezeti célokra fordítani?

A Humán Negatív Önérdék Diagnózisunk abban segíti a szervezeteket, hogy felméri ennek a mértékét. Humán tudományos kutatások több mint 20 éve kezdetben ezt a jelenséget az ellenállás, később az önámítás elnevezésével illeték.

Diagnózis nem nyújt teljes képet a szervezetről. Az egyes területek mélyebb vizsgálatot igényelhetnek. A vizsgált területek tipikus pontokra irányulnak. A kérdésekre adott válaszok a válaszadók szubjektivitását mutatják. Nagyszámú kitöltés esetén ellenben pontos következtetések hozhatók a fejlesztési beavatkozásokhoz.

A diagnózisok lekérhetőek szervezeti egység szinten is.

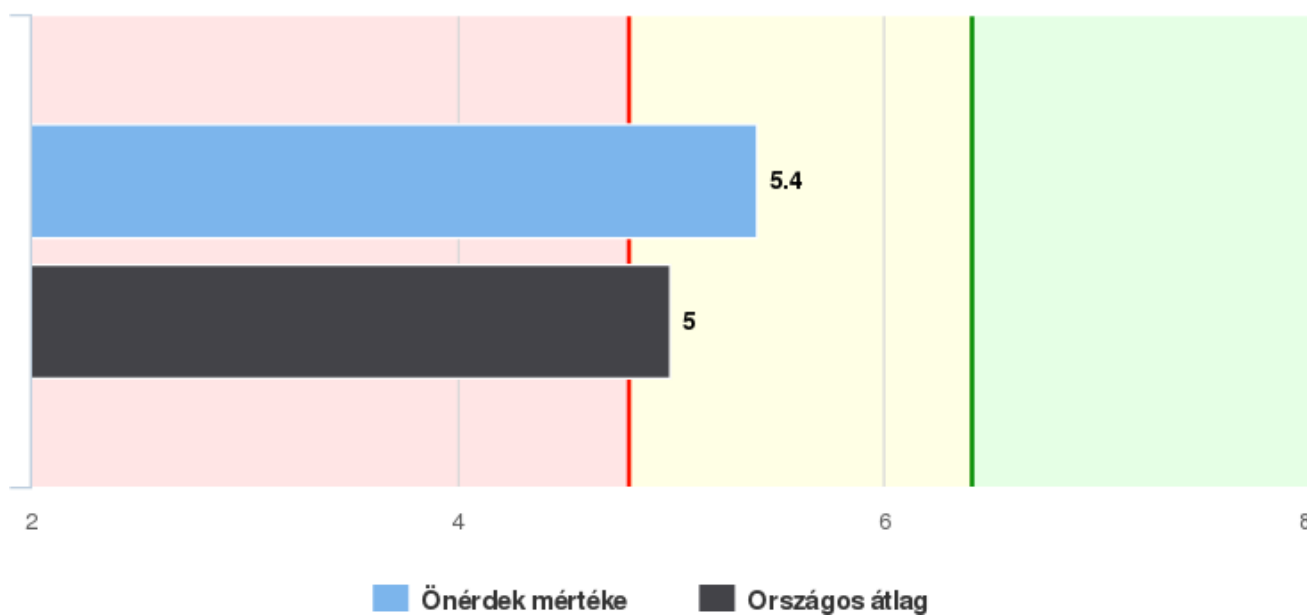
Összesített eredmények (vezetői összefoglaló)



Energiákat a belső harcokra,
önérdekekre fecsérik el.

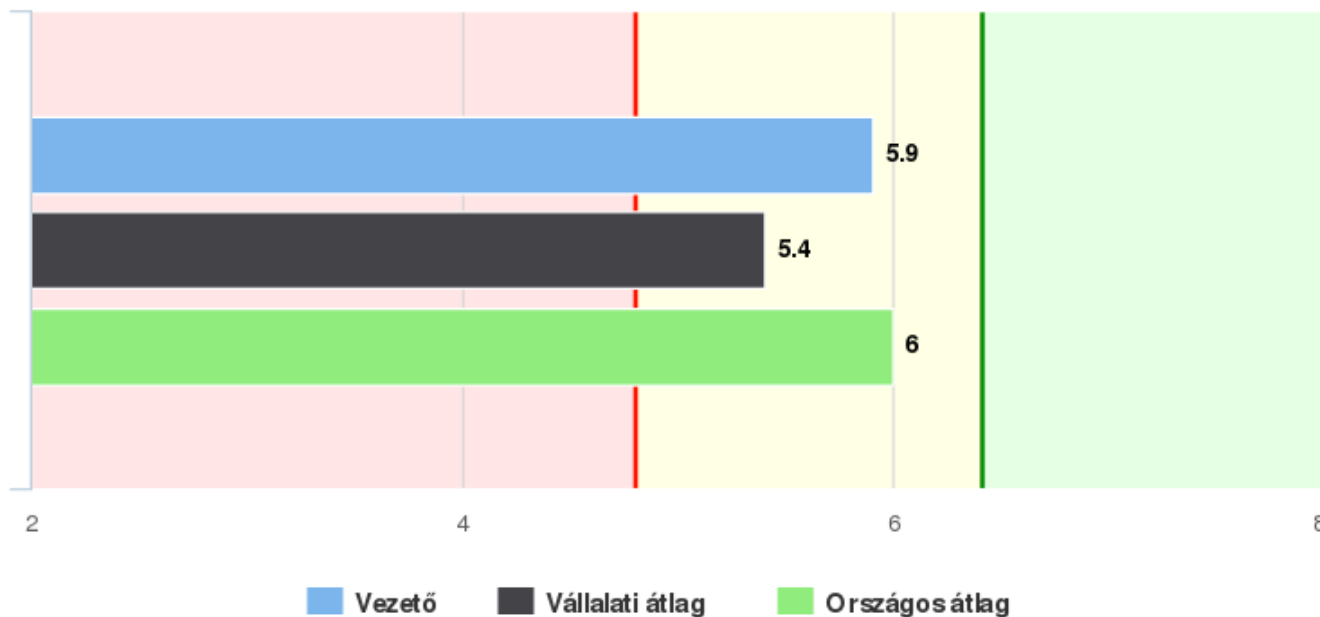
A belső energiák a szervezeti
célok megvalósítást szolgálják

Human negatív önérték mértéke - vállalati eredmény

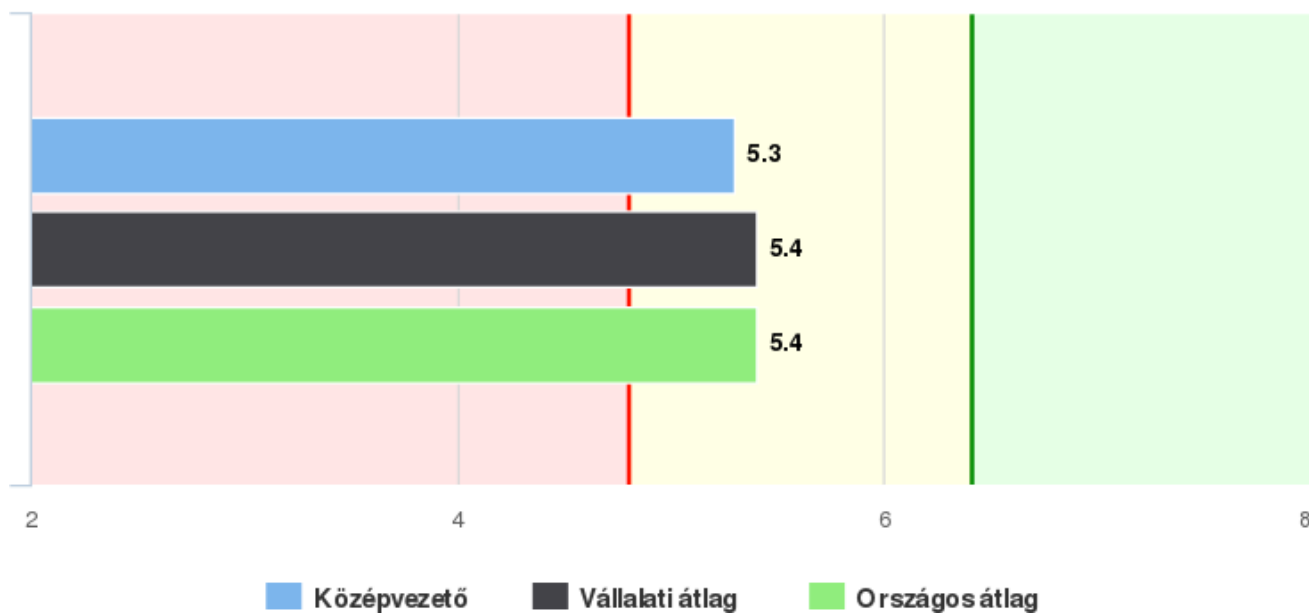


Összesített eredmények (kitöltők szerint)

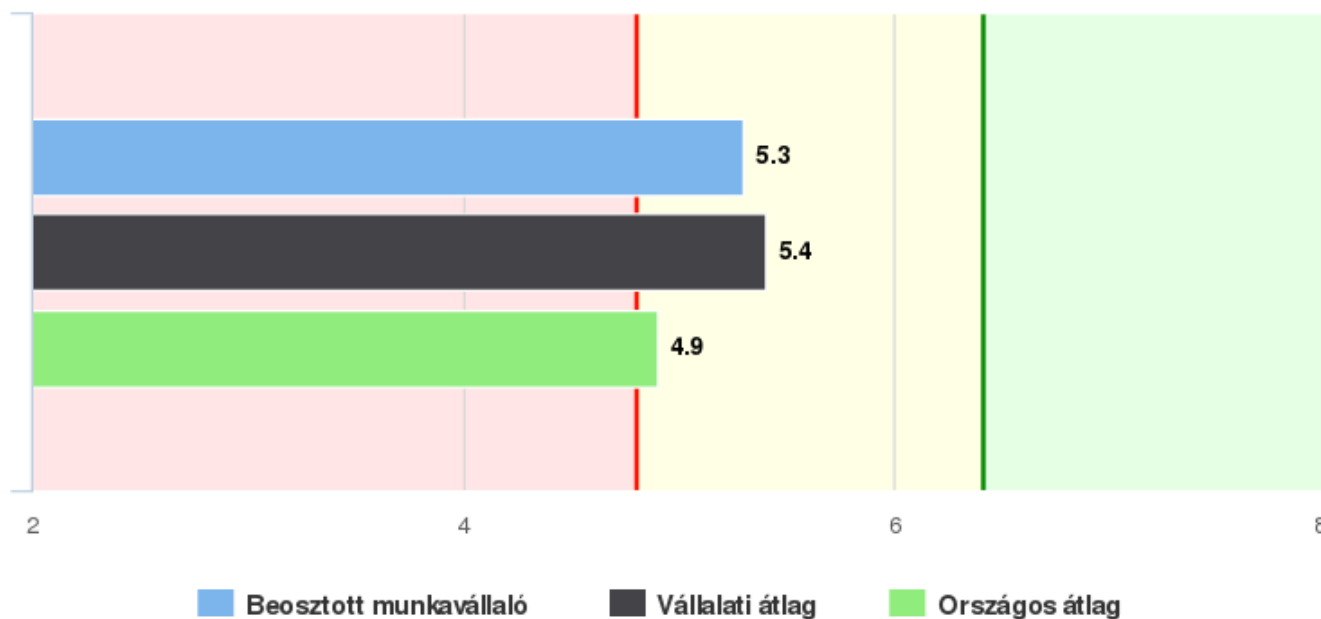
Szervezeti besorolás eredményei - benchmarkkal



Szervezeti besorolás eredményei - benchmarkkal

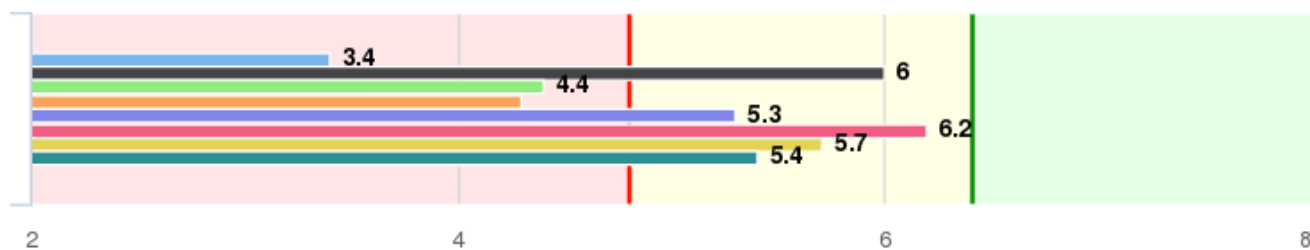


Szervezeti besorolás eredményei - benchmarkkal



Összesített eredmények (szervezeti egységek szerint)

Szervezeti egységek - benchmarkkal



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Kérdés típusok szerinti elemzés

A részletes elemzés megmutatja a kitöltők számát, a kitöltők kategóriáját, 8-as skálán a válaszadók eloszlását, és az átlag adatot.

0 - 4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9 - 6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5 - 8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Egyéni potenciálok Dolgozói Célok									5.6
									5.5
Főnökömmel rendszeresen tárgyalatosan áttekintjük céljaimat.									5.5
Vezető	1			3	2		3		4.9
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	9	2	7	6	9	8	17	20	5.5
Egyéni potenciálok Beosztotti motiváció									5.6
									6.1
A rám bízott feladatok jól tükrözik a bennem rejlő potenciálokat.									6.1
Vezető			1		1	1	1	5	6.8
Középvezető					1	1		1	6.3
Beosztott munkavállaló	1	3	4	5	13	19	13	20	6.0
Egyéni potenciálok Egyéni teljesítmény akadályok leküzdése									5.6
									5.0
Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1
Egyéni potenciálok Egyéni feladat végrehajtás									5.6
									5.8
Felhatalmazottnak érzem magam, hogy munkámban a megfelelő döntéseket meghozzam.									5.8
Vezető	1					1	4	3	6.6
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	5	2	2	7	21	13	12	16	5.6

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Csapat működés									5.2
Csapat célok és jövőkép									5.5
A csapatunk világosan látja, milyen irányba kell haladnunk a jövőben.									5.5
Vezető		1			2	1	4	1	6.0
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	4	6	8	4	12	15	9	20	5.5
Csapat működés									5.2
Csapat értékek és hajtóerők									5.1
A csapat tagjai szívesen vállalnak felelősséget és feladatokat a közös munkából.									5.1
Vezető	1	1		1	1	1	1	3	5.4
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	5	10	5	11	7	14	10	16	5.1
Csapat működés									5.2
Együttműködési akadályok									5.0
A csapatunkban dolgozó kollégák ismerik egymás céljait.									5.2
Vezető	1	1			1	2	2	2	5.6
Középvezető	1				2				3.7
Beosztott munkavállaló	5	3	10	11	12	9	15	13	5.2
Nem jellemző az egymás hibáztatása.									4.9
Vezető		1		1	1	2	2	2	5.9
Középvezető	1					1	1		4.7
Beosztott munkavállaló	9	4	11	8	13	14	8	11	4.8
Csapatomban a teljesítmény-értékeléseknek pozitív hatása van.									5.1
Vezető	1	1			1	1	3	2	5.7
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	7	13	12	15	10	11	5.1
Csapaton belül nincsenek érdekellentétek.									4.8
Vezető	1				2	2	1	3	6.0
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	12	7	5	14	9	8	13	10	4.6
Csapat működés									5.2
Csapat feladat végrehajtás									5.9
Munkafolyamataink egyértelműek.									5.9
Vezető				2		1	2	4	6.7
Középvezető			1				1	1	6.0
Beosztott munkavállaló	3	4	9	2	8	16	16	20	5.8

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Szervezeti hatás									5.3
Stratégiai kapcsolódás / stratégia lebontása									5.6
A szervezeti célokkal azonosulni tudok.									5.6
Vezető			1		1	1	3	3	6.6
Középvezető						2		1	6.7
Beosztott munkavállaló	6	3	6	6	8	19	19	11	5.5
Szervezeti hatás									5.3
Szervezeti motiváció									5.6
A szervezetben dolgozó kollégák úgy érzik, hogy a vezetők megértik és segítőkészen reagálnak a problémáikra.									5.6
Vezető	1				2		4	2	6.1
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	6	5	9	15	16	17	5.6
Szervezeti hatás									5.3
Vállalati akadályok									5.2
Szervezet belül nyílt a kommunikáció, magas a szervezeti bizalom.									5.0
Vezető	1			1		2	3	2	6.0
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	4	5	12	13	9	17	10	8	4.9
A szervezeti kultúra támogatja az eredményes munkavégzést.									5.4
Vezető				1	2	2	2	2	6.2
Középvezető	1					2			4.3
Beosztott munkavállaló	1	5	11	9	8	19	15	10	5.4
Az újító ötletek hasznosításra kerülnek.									5.2
Vezető	1				2	2	2	2	5.9
Középvezető					2	1			5.3
Beosztott munkavállaló	6	4	8	8	18	9	16	9	5.1
Szervezeti hatás									5.3
Szervezeti stratégia végrehajtás									5.1
A szervezetben kialakult rendszere van az ügyfél (külső és belső) elégedettség mérésének.									5.1
Vezető			2	1		3	3		5.4
Középvezető	1						1	1	5.3
Beosztott munkavállaló	8	4	6	9	10	21	14	6	5.0

4.3. INTÉZMÉNYI ERŐFORRÁSOK A TELJESÍTMÉNY ÉRDEKÉBEN

Kitöltők száma:

Szervezeti szint	fő	%	átlag érték
All	90	100	5.3
Vezető	9	10.0	5.9
Középvezető	3	3.3	5.5
Beosztott munkavállaló	78	86.7	5.2

Szervezeti egység	fő	%	átlag érték
All	90	100	5.3
Battonya Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet	4	4.4	3.3
Mezőkovácsházi Humán Szolgáltató Központ	22	24.4	5.9
Gondozási Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály	10	11.1	4.3
Mezőhegyes Város Önkormányzat Szociális Egysége	8	8.9	4.3
Medgyesegyháza Városi Gondozási Központ	25	27.8	5.3
Kevermesi Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ	15	16.7	6.2
Kunágotai Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermejjóléti Szolgálat, Pusztatölkei Nyitvaálló Helyiség	6	6.7	5.5

A Kiválósági Diagnózis mérése rámutat arra, hogy a szervezet, mennyire tud a kiváló vállalatok gyakorlata szerint működni. Nemzetközi kutatások az iparági átlagból tartósan kiemelkedő vállalatok működési módszereit vették alapul. A mérés átfogó képet nyújt 36 terület vizsgálatával a szervezet fejlettségi színéről. Vizsgálja az egyéni potenciálokat, a csapatműködést és a szervezeti hatást.

100%-os kiválóság természetesen nincs, de a titok az, hogy kicsit jobbak legyünk, mint mások az adott iparágban. A tét nagy, hiszen a nemzetközi vállalati kutatások rámutatnak arra, hogy ezt a kiválóságot megközelítő vállalatok akár négyszer gyorsabb növekedést érnek el.

Mérési diagnózisunk területei a leggyakoribb elakadások alapján:

- Célok és jövőkép fejlettsége, stratégiához való kapcsolódás, szervezeti célösszehangolás
- Motivációk és hajtóerők erőssége
- A teljesítményt akadályozó tényezők
- Végrehajtás fejlettsége

A diagnózis három szinten vizsgálja az adott szervezetet:

Első szint az egyéni potenciálok:

- Mennyire vannak kihasználva a szervezetben az egyéni potenciálok.
- Mennyire tudja kibontakoztatni a szervezet az egyénekben lévő képességeket?

Második szint a csapatmunka:

- Csapat munka hatékonysága. Mennyire fejlett a csoport.
- Tudnak e együtt dolgozni, ki vannak e alakítva a megfelelő rendszerek a csapatban?

Harmadik szint a szervezet:

- Mennyire képes a szervezeti egység harmonikusan működni?

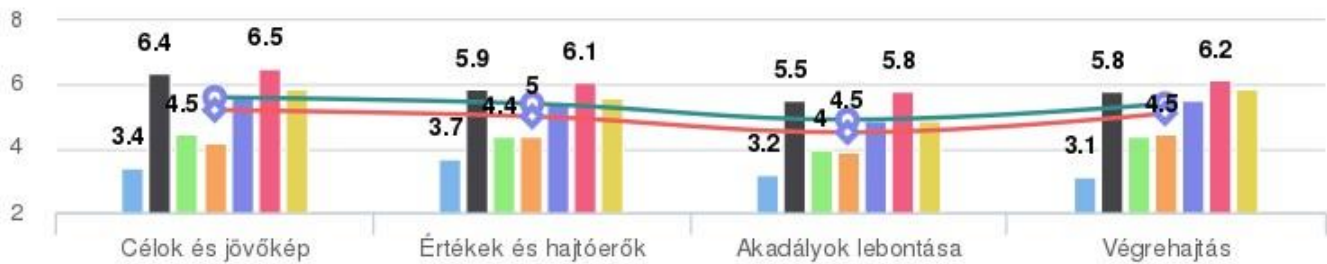
A diagnózis nem nyújt teljes képet a szervezetről. Az egyes területek mélyebb vizsgálatot igényelhetnek. A vizsgált területek tipikus pontokra irányulnak. A kérdésekre adott válaszok a válaszadók szubjektivitását mutatják. Nagyszámú kitöltés esetén ellenben pontos következtetések hozhatók a fejlesztési beavatkozásokhoz.

36 vizsgált fejlesztési terület

	Egyéni potenciálok	Csapat munka	Szervezeti hatás
Célok és jövőkép	Dolgozói célok 5.8 egyéni célok egyéni karrier vezetői támogatás	Csapat célok és jövőkép 5.4 közös tervezés csapat irány egyéni célok lebontása	Stratégia lebontása 5.6 stratégia húzóereje stratégia összehangolás jövőkép
Motiváció és hajtóerők	Beosztotti motiváció 5.7 munka értelmessége megfelelőség érzése bevontság érzése	Csapat értékek és hajtóerők 5.2 értékrend elkötelezettség a csapatban megbecsülés a csapatban	Szervezeti motiváció 5.3 azonosulás a vállalattal vezetői kultúra elszívargás veszélye
Teljesítmény akadályok	Egyéni teljesítmény akadályok 4.8 megújulás proaktivitás tehetetlenség érzése	Együttműködési akadályok 4.9 érdekellentétek csapat légkör bizalom a csapatban	Vállalati akadályok 5.0 empowerment szervezeti bizalom innováció
Végrehajtás fejlettsége	Egyéni feladat végrehajtás 5.6 prioritások a munkában egyéni mérőszámok döntési hatáskör	Csapat feladat végrehajtás 5.7 munkafolyamatok csapat fókusz mérőszámok	Szervezeti stratégia végrehajtás 4.9 végrehajtási rendszer projektmenedzsment ügyfél-orientáció

Az adott táblázat megmutatja, hogy a nemzetközi kutatások alapján a leggyakoribb vállalati alul teljesítések megszüntetésének folyamatában a szervezet milyen szinten van. (0 - 4,8 (60%) érték között azonnali fejlesztést igényel, 4,9 - 6,4 (80%) érték között átlagos, 6,5 - 8 érték között kiváló) A vízszintes sorok tartalmazzák a vezetői munka négy legfontosabb irányát, a függőleges oszlopokban láthatjuk a szervezet három különböző síkját. A fejlesztések során az alacsonyabb értékekre kell koncentrálni.

Összesített eredmények / szervezeti egység



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családi Humán Szolgáltató Központ

Családi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

és Város Önkormányzat Szociális Egysége

Dombegyháza Városi Gondozási Központ

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermekegészségügyi Szolgálat, Pusztaszentlászlói Nyitvaálló Helyiség

Országos átlag

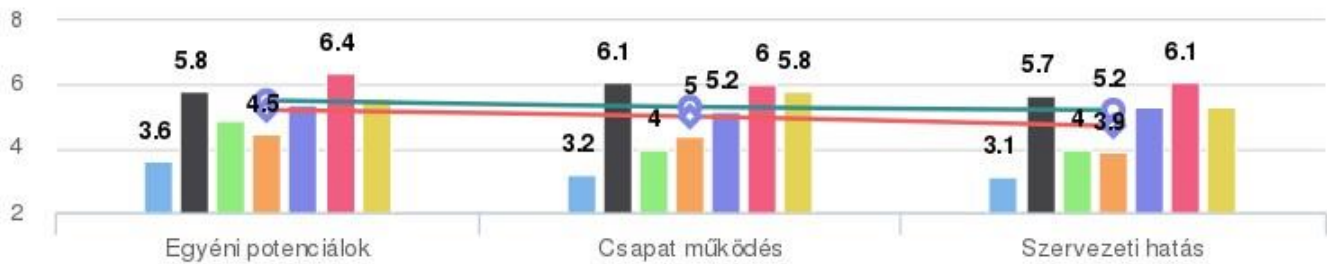
Az adott grafikon a négy fő vezetői irányban (célok, motiváció, akadályok elhárítása, végrehajtás) összehasonlítja az egyes szervezeti egységek jelenlegi működési hatékonyságát, a kiváló működés felé történő elmozdulását.

A vonaldiagram összehasonlítást tesz lehetővé a vállalati átlag adattal.

(0 - 4,8 (60%) érték között azonnali fejlesztési igény
4,9 - 6,4 (80%) érték között átlagos, 6,5 - 8 érték között kiváló)



Összesített eredmények / szervezeti egység



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő Központ Humán Szolgáltató Központ

Családsegítő Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Családsegítő Központ Városi Önkormányzat Szociális Egysége

Családsegítő Központ Városi Gondozási Központ

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Családsegítő Központ és Konyha, Család- és Gyermekegészségügyi Szolgálat, Pusztaszentlászlói Nyitvaálló Helyiség

Országos átlag

Az adott grafikon három szervezeti szinten (egyén, csapat, szervezet) összehasonlítja az egyes szervezeti egységek jelenlegi működési hatékonyságát, a kiváló működés felé történő elmozdulását.

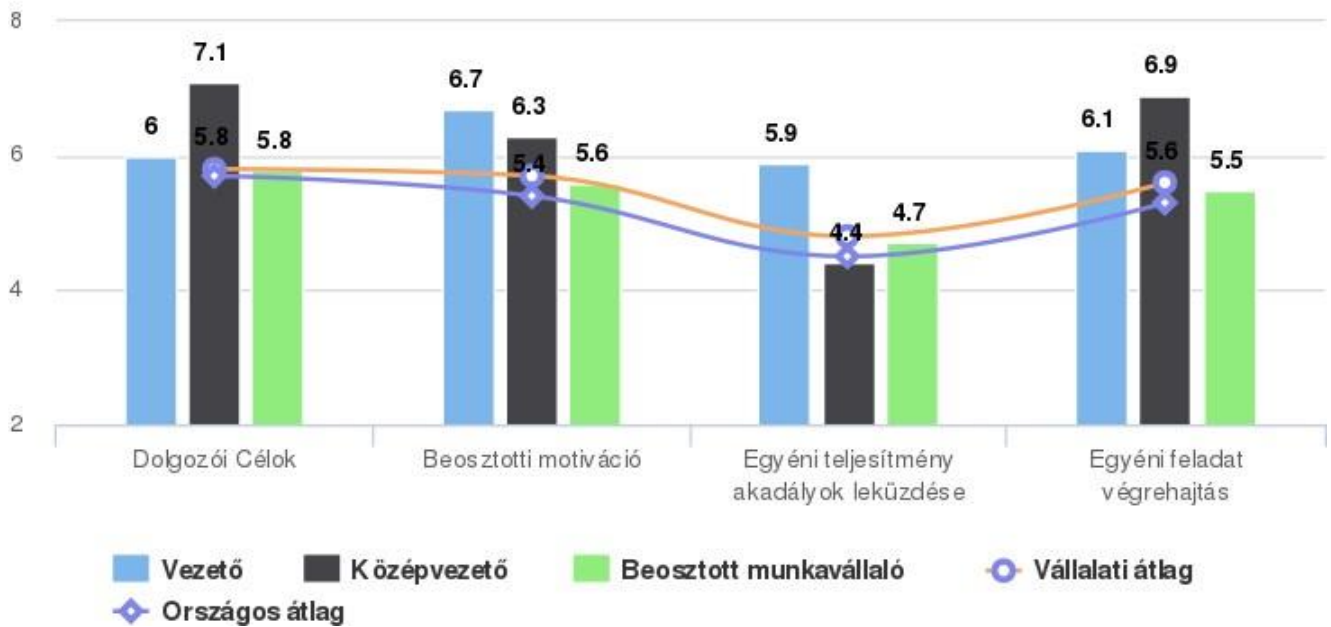
A vonaldiagram összehasonlítást tesz lehetővé a vállalati átlag adattal.

(0 - 4,8 (60%) érték között azonnali fejlesztési igény
4,9 - 6,4 (80%) érték között átlagos, 6,5 - 8 érték között kiváló)

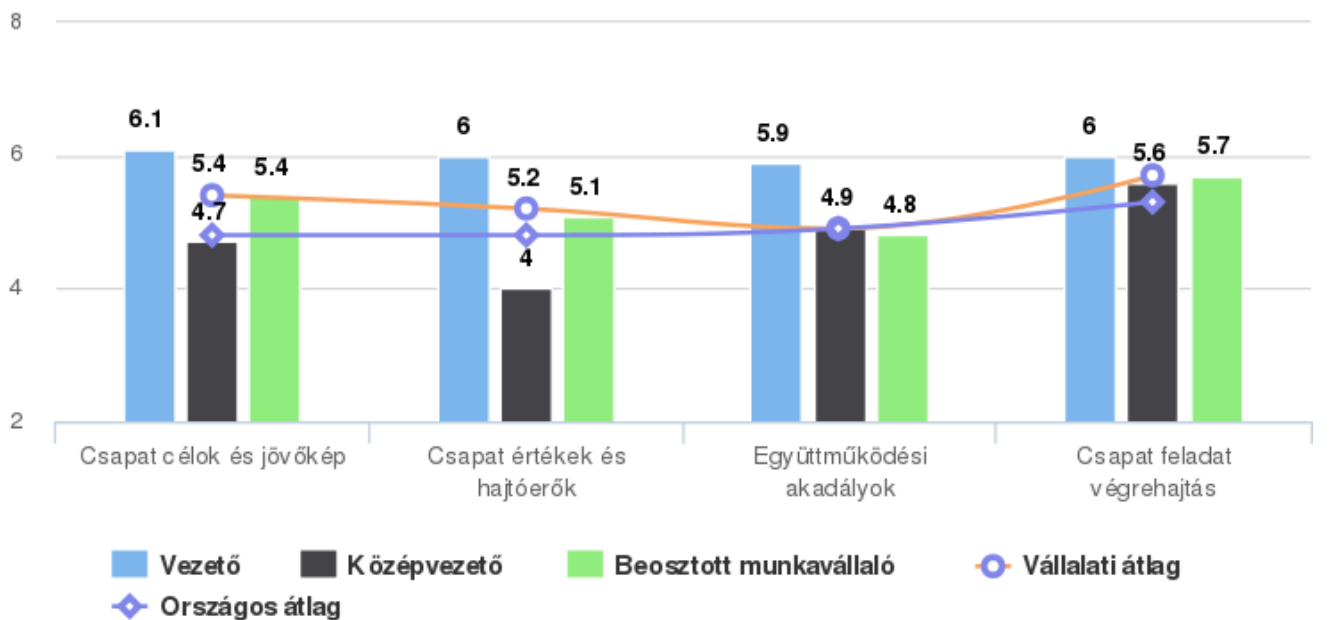


A következő három grafikon a szervezeti kitöltők (vezetők, középvezetők, dolgozók) szempontjából vizsgálja a négy fő vezetői irányt, összehasonlítja az egyes szervezeti szintek jelenlegi működési hatékonyságát.

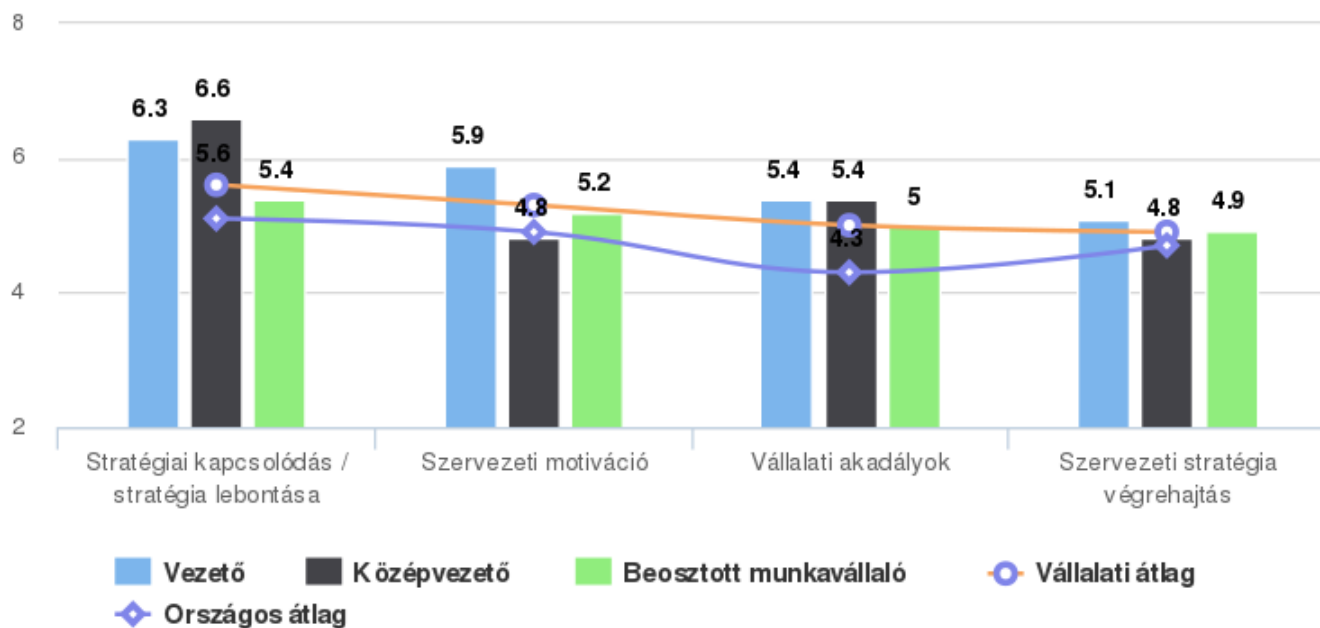
Egyéni potenciál / kitöltők szerint



Csapat működés / kitöltők szerint



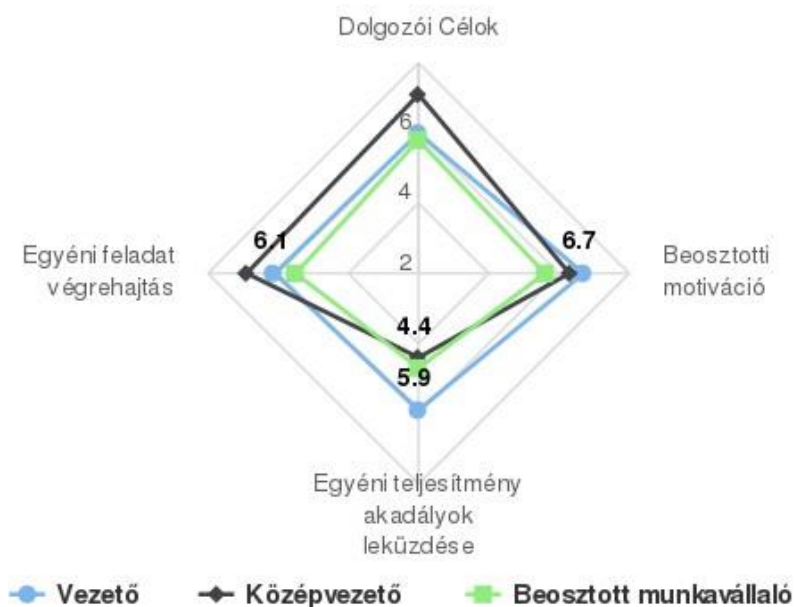
Szervezeti hatás / kitöltők szerint



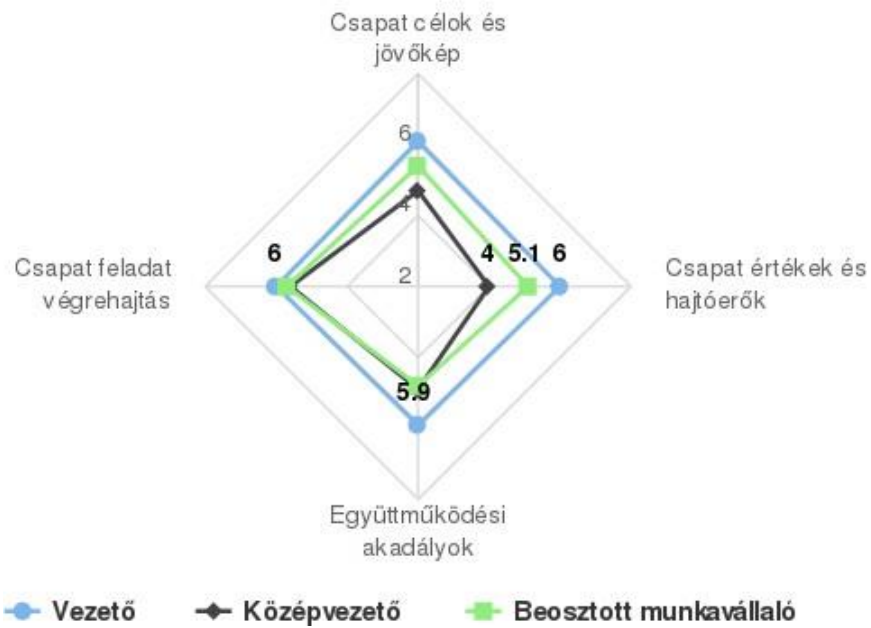
A pókháló diagramok megmutatják **kitöltők szerinti bontásban (felsővezetők, középvezetők, dolgozók)** eltérő véleményét a teljesítményt gátló leggyakoribb szervezeti problémákról.

A színes diagramok egymástól való eltávolodása esetén a problémákat másként látják és élik meg az egyes szervezeti szintek.

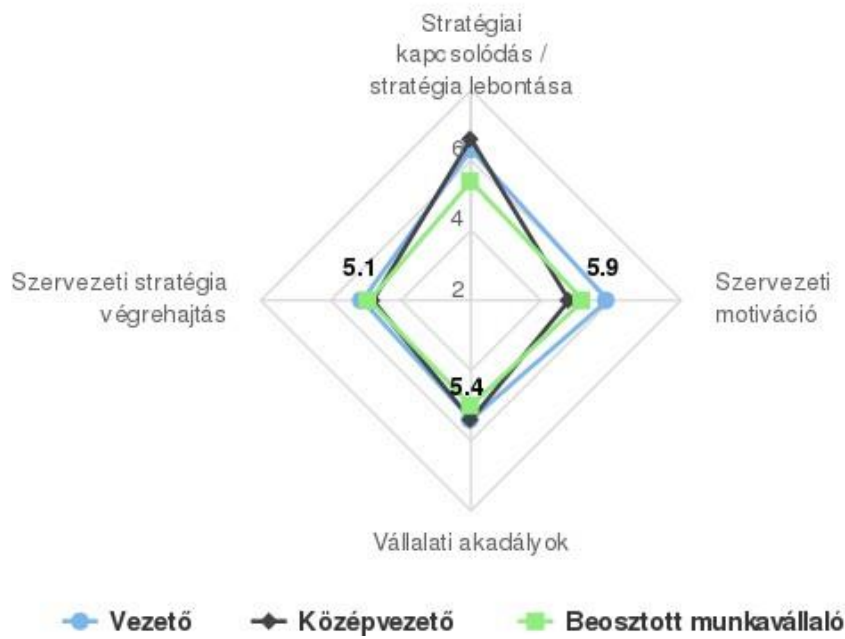
Egyéni potenciál



Csapat működés



Szervezeti hatás



Részletes elemzés

36 állítás részletes elemzése a vezetés 36 kritikus elemét méri fel.

A részletes elemzés megmutatja a kitöltők számát, a kitöltők kategóriáját, 8-as skálán a válaszadók eloszlását, és az átlag adatot.

0 - 4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9 - 6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5 - 8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Egyéni potenciálok									5.5
Dolgozói Célok									5.8
Egyéni munkahelyi céljaim és feladataim tisztázottak.									6.1
Vezető			1		1	2	2	3	6.4
Középvezető				1				2	6.7
Beosztott munkavállaló	1	4	7	6	7	11	16	26	6.1
Karriertervem tisztázott, tudom, hol akarok tartani a következő években.									5.9
Vezető				1	2		2	4	6.7
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	3	1	10	8	10	15	8	23	5.7
Főnökömmel rendszeresen tárgyalatosan áttekintjük céljaimat.									5.5
Vezető	1			3	2		3		4.9
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	9	2	7	6	9	8	17	20	5.5
Egyéni potenciálok									5.5
Beosztotti motiváció									5.7
Olyan munkát végzek, ami lelkesít.									5.9
Vezető			1			1	4	3	6.8
Középvezető					1	2			5.7
Beosztott munkavállaló	4	4	3	10	9	14	12	22	5.8
A rám bízott feladatok jól tükrözik a bennem rejlő potenciálokat.									6.1
Vezető			1		1	1	1	5	6.8
Középvezető					1	1		1	6.3
Beosztott munkavállaló	1	3	4	5	13	19	13	20	6.0
Amikor szükség van szakértelmemre, bevonnak magasabb döntési folyamatokba									5.1
Vezető	1					1	3	4	6.7
Középvezető					1			2	7.0
Beosztott munkavállaló	11	3	5	11	16	11	8	13	4.9
									5.5

Időről időre lehetőségem van megújulni munkámban.									4.7
Vezető		2				2	2	3	6.0
Középvezető		1			2				4.0
Beosztott munkavállaló	7	7	5	19	12	14	8	6	4.6
A változtatást igénylő dolgok is a befolyásolási körömbé tartoznak.									4.6
Vezető			1			3	2	3	6.6
Középvezető				1	1	1			5.0
Beosztott munkavállaló	9	4	8	20	16	14	4	3	4.3
Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1
Egyéni potenciálok Egyéni feladat végrehajtás									5.5
									5.6
Munkavégzésem fontosság alapján van prioritizálva.									5.9
Vezető		1			1	1	1	5	6.7
Középvezető								3	8.0
Beosztott munkavállaló	6		4	9	10	18	11	20	5.8
Munkahelyi céljaim pontosan meghatározott mérőszámokhoz kapcsolódnak.									5.0
Vezető		2		2		2	2	1	5.1
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	9	3	5	12	13	16	9	11	5.0
Felhatalmazottnak érzem magam, hogy munkámban a megfelelő döntéseket meghozzam.									5.8
Vezető	1					1	4	3	6.6
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	5	2	2	7	21	13	12	16	5.6

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Csapat működés									5.3
Csapat célok és jövőkép									5.4
A csapatunk közösen tervezi meg a céljait.									5.3
Vezető		1			1	2	5		6.0
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	8	5	5	10	7	18	6	19	5.3
A csapatunk világosan látja, milyen irányba kell haladnunk a jövőben.									5.5
Vezető		1			2	1	4	1	6.0
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	4	6	8	4	12	15	9	20	5.5
Csoportos tervezésünk világos, összehangolt egyéni célokat eredményez.									5.4
Vezető		1			1	2	3	2	6.2
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	6	6	4	8	11	18	10	15	5.3
Csapat működés									5.3
Csapat értékek és hajtóerők									5.2
Közösen megállapított értékeink szerint cselekszünk, a tetteink és szavaink egymásnak nem mondanak ellent.									5.3
Vezető	1				1	1	2	4	6.4
Középvezető			1			2			5.0
Beosztott munkavállaló	5	7	8	7	9	18	11	13	5.2
A csapat tagjai szívesen vállalnak felelősséget és feladatokat a közös munkából.									5.1
Vezető	1	1		1	1	1	1	3	5.4
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	5	10	5	11	7	14	10	16	5.1
A megbecsülés arányos a csapattagok egyéni teljesítményével.									5.0
Vezető	1				2	1	2	3	6.1
Középvezető	1			1	1				3.3
Beosztott munkavállaló	12	2	7	8	9	16	13	11	5.0
Csapat működés									5.3
Együttműködési akadályok									4.9
Nem jellemző az egymás hibáztatása.									4.9
Vezető		1		1	1	2	2	2	5.9
Középvezető	1					1	1		4.7
Beosztott munkavállaló	9	4	11	8	13	14	8	11	4.8
Csapatomban a teljesítmény-értékeléseknek pozitív hatása van.									5.1
Vezető	1	1			1	1	3	2	5.7
Középvezető	1						2		5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	7	13	12	15	10	11	5.1

Csapaton belül nincsenek érdekellentétek.		4.8
---	--	-----

	Vezető	1				2	2	1	3	6.0
	Középvezető	1						2		5.0
	Beosztott munkavállaló	12	7	5	14	9	8	13	10	4.6
Csapat működés Csapat feladat végrehajtás										5.3
										5.7
Munkafolyamataink egyértelműek.										5.9
	Vezető				2		1	2	4	6.7
	Középvezető			1				1	1	6.0
	Beosztott munkavállaló	3	4	9	2	8	16	16	20	5.8
Csapatunk a legfontosabb célokra elég időt fordít.										5.9
	Vezető	1				1	2		5	6.4
	Középvezető		1				1	1		5.0
	Beosztott munkavállaló	1	4	8	6	10	15	13	21	5.8
A csapat teljesítményét mérő számok pontosan követik a haladást.										5.3
	Vezető	1	1	1	1	1	1	1	2	4.9
	Középvezető			1			1		1	5.7
	Beosztott munkavállaló	4	5	8	7	12	18	12	12	5.3

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Szervezeti hatás									5.2
Stratégiai kapcsolódás / stratégia lebontása									5.6
A szervezetünk felső vezetése világosan látja, milyen irányba kell haladnunk a jövőben.									5.7
Vezető	1				2	1	2	3	6.1
Középvezető							2	1	7.3
Beosztott munkavállaló	5	5	6	7	9	13	13	20	5.6
A különböző szervezeti egységek céljai össze vannak hangolva szervezetünknel.									5.4
Vezető	1				2		3	3	6.2
Középvezető					1	2			5.7
Beosztott munkavállaló	5	6	7	9	8	16	17	10	5.2
A szervezeti célokkal azonosulni tudok.									5.6
Vezető			1		1	1	3	3	6.6
Középvezető						2		1	6.7
Beosztott munkavállaló	6	3	6	6	8	19	19	11	5.5
Szervezeti hatás									5.2
Szervezeti motiváció									5.3
A szervezeti kultúrával azonosulni tudok.									5.6
Vezető			1			2	2	4	6.8
Középvezető					1	2			5.7
Beosztott munkavállaló	5	4	6	9	8	18	14	14	5.4
A szervezetemben dolgozó kollégák úgy érzik, hogy a vezetők megértik és segítőkészen reagálnak a problémáikra.									5.6
Vezető	1				2		4	2	6.1
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	6	4	6	5	9	15	16	17	5.6
Kevesen gondolkodnak azon, hogy munkahelyet váltanak.									4.6
Vezető		2	1	1	1	1	2	1	4.9
Középvezető	1			1		1			3.7
Beosztott munkavállaló	8	6	10	10	16	13	7	8	4.6
Szervezeti hatás									5.2
Vállalati akadályok									5.0
A döntéseket a lehető legalacsonyabb szinten hozzák meg.									4.7
Vezető		2		1	2	2	1	1	5.0
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	7	3	12	14	11	22	4	5	4.6
Szervezet belül nyílt a kommunikáció, magas a szervezeti bizalom.									5.0
Vezető	1			1		2	3	2	6.0
Középvezető	1					1		1	5.0
Beosztott munkavállaló	4	5	12	13	9	17	10	8	4.9

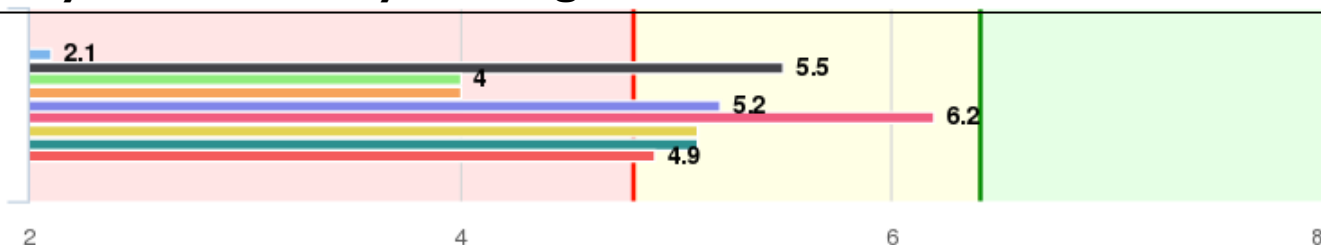
Vezető	1				2	2	2	2	5.9
Középvezető					2	1			5.3
Beosztott munkavállaló	6	4	8	8	18	9	16	9	5.1
A szaktudás a kulcsemberek távozásával sem tűnne el a szervezetből.									5.2
Vezető	3					2	3	1	4.9
Középvezető					1	1	1		6.0
Beosztott munkavállaló	4	7	10	7	7	15	16	12	5.2
Szervezeti hatás									5.2
Szervezeti stratégia végrehajtás									4.9
A szervezetben használt mutatószámok alapján minden nap pontosan látható, hogy az egyes területek a kitűzött célok felé haladnak.									4.9
Vezető	1		2		2		4		5.0
Középvezető	1					1	1		4.7
Beosztott munkavállaló	4	9	8	11	10	17	13	6	4.9
Projektmenedzsment hatékonyan, szabályozottan működik a szervezetben.									4.8
Vezető	2		1	1		1	3	1	4.9
Középvezető	1					2			4.3
Beosztott munkavállaló	9	6	7	11	8	17	13	7	4.8
A szervezetben kialakult rendszere van az ügyfél (külső és belső) elégedettség mérésének.									5.1
Vezető			2	1		3	3		5.4
Középvezető	1						1	1	5.3
Beosztott munkavállaló	8	4	6	9	10	21	14	6	5.0

Mérőszámok hatékonysága

A szervezetekben a mutatószámok minősége nagymértékben befolyásolja a szervezet teljesítményét. A diagram szervezeti egységenként mutatja az egyéni célok, csapatcélok, és szervezeti célokhoz való kapcsolódás minőségét.

Mérőszámok hatékonysága

Folyamatok szabályozottsága



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

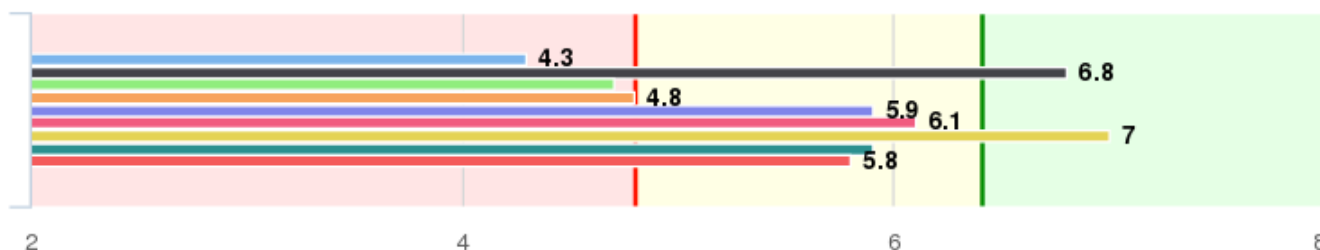
Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály



Országos átlag

A diagram megmutatja, hogy az egyes egységekben dolgozók mennyire érzik egyértelműnek munkájuk során a folyamatok szabályozottságát. Ennek lehetnek negatív hatásai az egységek közötti együttműködésre.

Munkafolyamatok egyértelműsége



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Szervezeti egységek közötti együttműködés

A grafikon átfogó, vállalati szintű rálátást biztosít a szervezeti egységek egymás közti kapcsolódására. A grafikon négy szegmensében helyezkednek el az együttműködésre adott válaszok a fontosság (y tengely), illetve a minőség (x tengely) viszonylatában. A négy szegmensben elhelyezett „halmazok” átfogó képet adnak a vállalati együttműködésről.

A fontosság értékét az határozza meg, hogy az adott szervezeti egységhez tartozó összes válaszadó közül hányan jelölték meg számukra fontosnak ezt az együttműködést.

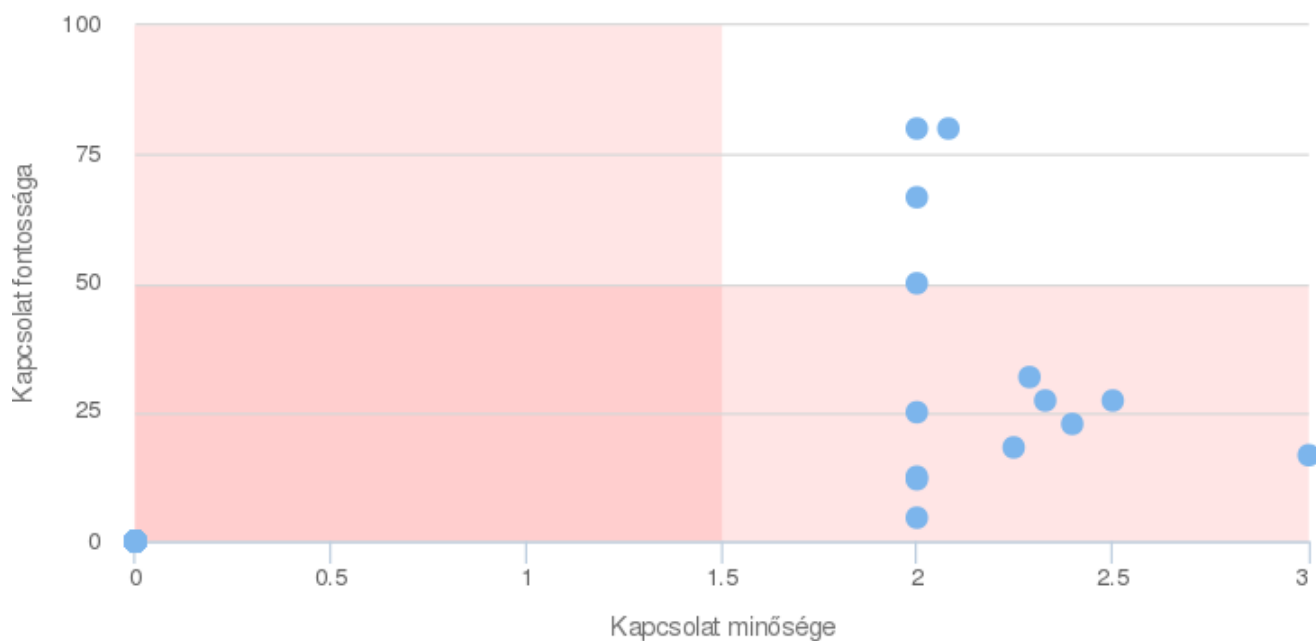
A minőség értékét az határozza meg, hogy a válaszadó a számára fontos együttműködés minőségét egy hármas skálán értékelheti, a nem megfelelőtől a kiváló irányban.

A mátrix ábra szociometriai megközelítésből mutatja a szervezeti egységek közötti együttműködés minőségét. Az ábrán látható a felmérésben résztvevő szervezeti egységek közötti kapcsolatok fontossága (% értékben megjelenítve), és azok minősége (3-as skála szerint) a kitöltők értékelése alapján.

Így kiolvasható minden egység közötti kapcsolódás fejlesztési igénye, illetve az egyes szervezeti kapcsolatok szimmetriája, vagy aszimmetriája.

Piros (0–1,8) között gyenge, javításra szoruló együttműködés. Sárga (1,9–2,4) megfelelő együttműködés. Zöld (2,5–3) kiváló együttműködés.

Szervezeti kapcsolódások fontossága és minősége



Battonya Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet	Mezőkovácsházi Humán Szolgáltató Központ	Gondozási Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály	Mezőhegyes Város Önkormányzat Szociális Egysége	Medgyesegyháza Városi Gondozási Központ	Kevermesi Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ	Kunágotai Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Pusztasótlakai Nyitvaálló Helyiség
---	--	--	---	---	--	---

Battonya Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet		25% 2	0%	0%	0%	0%	0%
Mezőkovácsházi Humán Szolgáltató Központ	27.27% 2.5		4.55% 2	18.18% 2.25	31.82% 2.29	22.73% 2.4	27.27% 2.33
Gondozási Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály	0%	80% 2		0%	0%	0%	0%
Mezőhegyes Város Önkormányzat Szociális Egysége	12.5% 2	50% 2	0%		0%	0%	0%
Medgyesegyháza Városi Gondozási Központ	0%	12% 2	0%	0%		0%	0%
Kevermesi Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ	0%	80% 2.08	0%	0%	0%		0%
Kunágotai Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Pusztasótlakai Nyitvaálló Helyiség	0%	66.67% 2	0%	0%	16.67% 3	0%	

Szöveges válaszok

Kérjük, írja le a szervezetük három legfontosabb célját konkrétan.

VEZETŐ

minőségi egészségügyi ellátás nyújtása a lakosság számára
minőségi szociális ellátás biztosítása a lakosság számára
összehangolt team munka

Nincs ilyen.

- ellátottak megtartása, megfelelő ellátásuk, folyamatos figyelemmel kísérésük
- új ellátottak beléptetése
- dolgozók/ vezető szakmai továbbképzése

feladatok pontos ellátása,
jogszabályok alkalmazása, betartása,
csapatépítés

Hatékonyság, prevenció, magas szakmai színvonalon történő szolgáltatás

pontosság, becsületesség, őszinteség

KÖZÉPVEZETŐ

Első az ellátott.
Team munka megfelelő működése.
Közös célok, közös végrehajtása.

BEOSZTOTT MUNKAVÁLLALÓ

jó együttműködés
hatékony munka
megbízhatóság

Segítségnyújtás, bizalomépítés, elfogadás

Humánközpontú segítségnyújtás
Krizis helyzet megszüntetésének elősegítése,
Hivatalos ügyek intézésének segítése

A gondozottjaink szükségletének megoldásában minél hatékonyabb részt vétel.

Az elmagányosodás akadályozása.

Esetenként újdonságok, új ismeretekkel való felvilágosítás.

Idősek ellátása, gondozása, szükségleteinek kielégítése.

fejlődés

segítségnyújtás

Az idős emberek otthoni saját környezetben való ápolása

Életvitelük jobbá tétele, segítség

Személyi higiéniájuk fenntartása

Szociális rendszerben lévők teljeskörű ellátása, segítése megfelelő szakképzettséggel szaktudással rendelkezők foglalkoztatása. Maximális együttműködés más intézményekkel, Problémák feltárása, megoldása.

cél az idősek beillesztésére

foglalkozások

családias környezet megvalósítása

segítés, szolgáltatás, együttműködés

pontosság, megbízhatóság, elismerés

idősek ápolása , gondozása , jó kommunikáció

Kollégákkal jó munka kapcsolat kiépítése, intézményvezetővel kialakítani a kapcsolatot, /nem utolsó sorban / az idősek ápolása, gondozása,a leendő feltételek mellett illetve javítása

Megbízható

Az ellátottak zavartalan mindennapi életének biztosítása.Egészségi állapotuk romlásának megakadályozása,szintentartása.Élmények gazdagítása rendezvények által.

céltudatosság, megújulás, innováció

a kliensek elégedettsége

nyugalom, pontosság, összetartás

pontosság, őszinteség, egyszerűség

Kérjük írja le szervezeti egysége három legfontosabb mutatószámát, ami alapján megítélik az egysége teljesítményét.

VEZETŐ

itt nincsenek mutatószámok.

123

- ellátotti létszám

- havi óraszám

éves kliens forgalom,

nappali ellátásban résztvevők megtartása

házi segítségnyújtásban emelkedő ellátotti létszám

Aktivitás, együttműködés

pontosság, precizitás, számosság

KÖZÉPVEZETŐ

BEOSZTOTT MUNKAVÁLLALÓ

-

123

kliens létszám

gondozott létszám

családlátogatások száma

888

Gondozotti létszám

Ellátottak létszáma
Gondozási órák száma
Étkezők létszáma

csapatmunka

kreativitás, együttműködés, aktivitás

ellátottak létszáma, gondozásra fordított idő

5555

1,4,6

Kérjük, írja le a szervezetük legfontosabb kommunikált értékeit.

VEZETŐ

csapatmunka, empátia, pontosság segítőkészség

idős gondozás

család gondozás

egészségügy

titoktartás, kölcsönös bizalom

éves beszámoló a szervezeti egység munkájáról a testületnek

Emberközpontúság, empátia, tolerancia

feltétel nélküli elfogadás

KÖZÉPVEZETŐ

BEOSZTOTT MUNKAVÁLLALÓ

szociális és egészségügyi ellátások, családsegítés

megbízhatóság, pontosság hitelesség

Mindennapi gondoskodásban való részt vétel.

Ismereteik bővítése.

Megbecsülés

empátia

megbízhatóság

rugalmasság

szakmai tudás

empátia
bizalom

Empátia
Együttműködés
Segítőkézség

több foglalkozás
család kapcsolat kialakítása
idősek közötti jó kapcsolat
segítés, szolgáltatás, önkéntesség

mindig következetesen döntenek a problémák megoldásáról
szeretett ,odafigyelés ,segítségnyújtás

Próbálok jól kommunikálni szerintem I -5szamertek között választva..5

harmónia, meghittség, segítőkézség

elfogadás

elfogadás

Kérjük, írja le a szervezetük három legfontosabb fejlődési akadályát.

VEZETŐ

bizonyos dologi eszközök hiánya
dolgozók anyagi motiválatlansága
néhány területen szakember hiány

nincs pénz
hozzáállás a vezetők részéről
nincs motiváció

Hátrányos helyzetű kistérség, nehezen elérhető szakrendelések, zsáktelepülés, rossz infrastruktúra

finanszírozási feltételek minimalizáltak,
alacsony dolgozói bérek,
motiváció hiánya

szakemberhiány, motivációhiány, szakma alacsony elismertsége

túlzott anyagi megszorítás, szakemberek megbecsülésének teljes hiánya, afenntartó korlátozásainak szemlélete

KÖZÉPVEZETŐ

Kollégák közötti ellentétek.

BEOSZTOTT MUNKAVÁLLALÓ

törvényi háttér, lehetőségek hiánya

finanszírozás, alacsony bérek,
előregedés, elszigeteltség, zsákfalu

Gondozotti létszám bővítése

pénzforrás

Rosszak a közlekedési viszonyok (zsák falu)

elidősödés

elnéptelenedés

Szűkös pénzügyi keretek

idősek mozgásában való segítség

kiepíteni mozgáskorlátozottak közlekedését

kevés állami normatíva, csekély eszköztár, alacsony bér, megbecsülés hiánya, túlzott adminisztrációs munka

Tovább képzés lehetősége

csapatszéthúzás, kommunikációhiánya, elzárkózás

anyagiak

anyagi háttér hiánya, túlterheltség, megbecsülés hiánya

fenntartó, megbecsülés hiánya, alacsony bér

Kérjük, írjon három javaslatot, amivel fejleszteni kellene a szervezetüket.

VEZETŐ

Anyagi forrás

informatika területén fejlesztés

orvosi eszközök

az intézményekben légkondicionálók

továbbképzések, szupervíziók tartása, szakmai nap

csaptéptő tréningek,

szupervíziók szakember vezetésével,

dolgozói létszámunk emelése

KÖZÉPVEZETŐ

Együtt dolgozni, segíteni egymás munkáját, nem egymás ellen.

A felelősségtudat fejlesztése.

BEOSZTOTT MUNKAVÁLLALÓ

személyi és tárgyi feltételek bővítése

munkaeszközök,

bérek rendezése

több az egészséges életmóddal kapcsolatos előadás tartása, több rendezvény tartása, időnként kirándulások, színház látogatás szervezése

-

szupervízió

szakmai programok
csapatépítő tréning

több program
új ötletek megvalósítása
több csapatmunka és egymáshoz való megbecsülés

állami normatíva emelkedése, adminisztrációs munka csökkentése, megbecsülés

zsák település . egészségügy hiány ,gyógyszertárhiány

Több figyelmet az önkormányzattól

csapatépítés,kommunikáció,

motor generálozás, kaszni csere , kevesebb papírmunka

magasabb bérek, elegendő kolléga, megbecsülés

magasabb bér, kevésbé túlterhelt munka, megbecsülés

Elemzési útmutató

A diagnózis a feladat és időmenedzsment oldaláról elemzi az egyéni, a csapatszintű és a szervezeti eredményességet. Az elemzés segít tudatos döntéseket hozni arról, mire fordítsák értékes idejüket, figyelmüket és energiájukat.

A különböző forrásokból (például: e-mail, sms, facebook, blogok, emlékeztetők, hírlevelek stb.) érkező információtömeg, valamint munkahelyi és magánéleti kihívásaink összessége szétszórttá és túlterheltté tehet bennünket. Az információáradat megakadályozhatja, hogy okosan döntsünk arról, mi is fontos valójában. Ha válogatás nélkül minden egyes ingerre reagálunk, akkor értéket képviselő munkahelyi és magánéleti céljaink megvalósítása komoly veszélybe kerül.

A diagnózis 4 irányból méri a vállalat időgazdálkodásának hatékonyságát:

A célok irányából

A skálán elért eredmények a konkrét célok meghatározásának módját, a kitűzött célok értelmezhetőségét és azok kommunikációjának minőségét mutatják meg.

A prioritások irányából

A kitűzött célok fontosságának az ismeretét, a személy – csoport – szervezet vonatkozásában megjelenő „összehangoltságot”, és a célokkal kapcsolatos eredmények, rész eredmények rendelkezésre állását mutatja meg.

Az időgazdálkodási feltételek irányából

Megmutatja az időgazdálkodás szempontjából fontos feltételek rendelkezésre állását. Így az eszköz, információ, folyamat és szabályozás kérdésekre advisszajelzést.

Az „időrablók” irányából

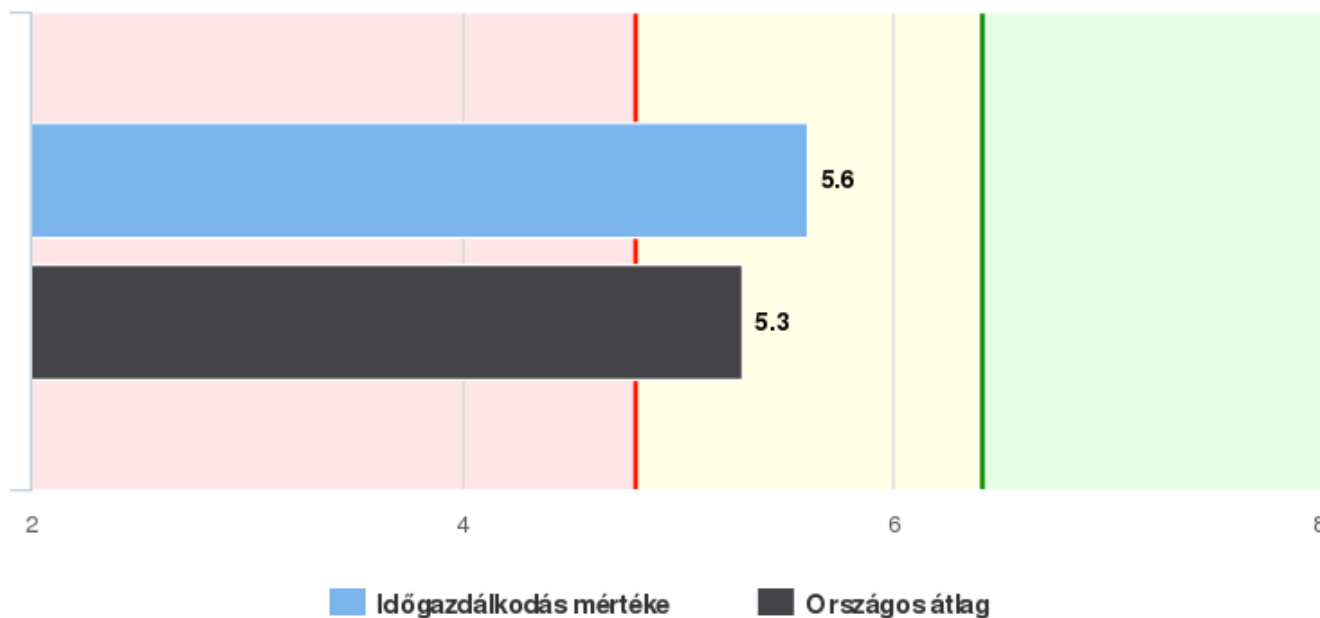
A döntéshozatal szintjét, határidők megfelelőségét, és a végrehajtás során megjelenő együttműködési „hajlandóságot” vizsgálja.

Összesített eredmények (vezetői összefoglaló)

Tűzoltás, stressz, káosz. A döntések nincsenek meghozva. Prioritások hiánya miatt rengeteg a felesleges munkavégzés.

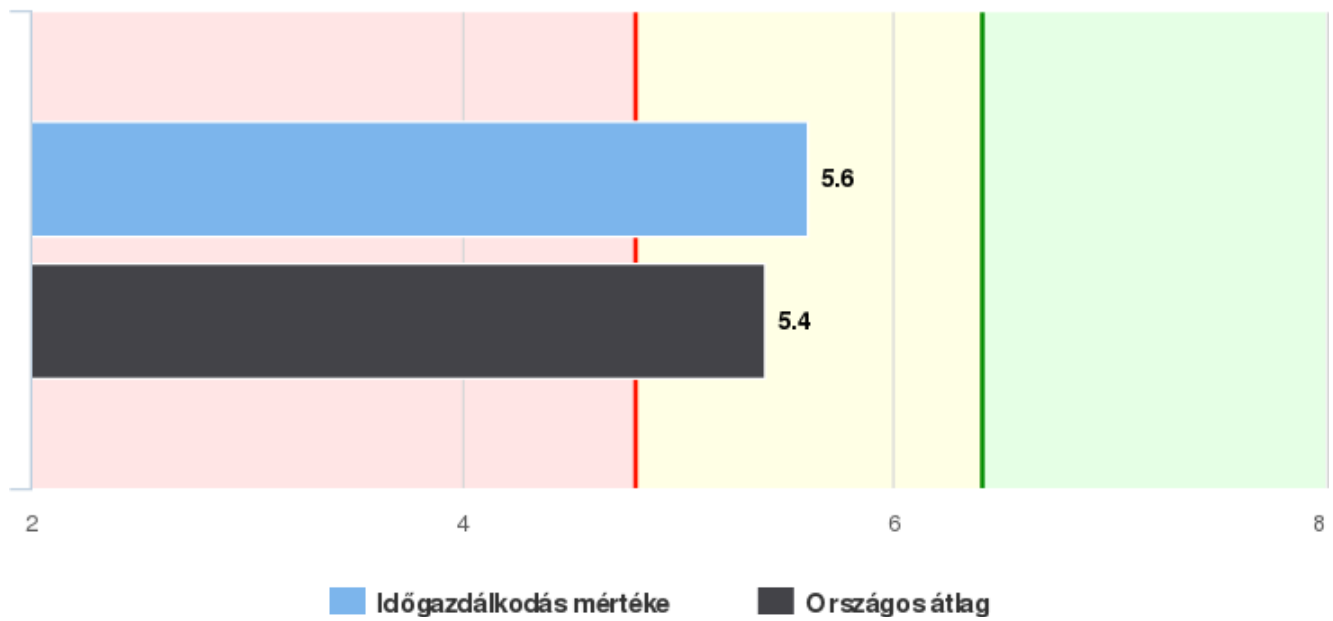
A rendelkezésre álló idő felhasználására vonatkozó döntések optimálisan vannak meghozva. A legfontosabb teendőink elvégzéséhez szükséges idő biztosítva van, továbbá a kapcsolatos információk és iratok kezelése, valamint rendelkezésre állásuk biztosított.

Összesített eredmények

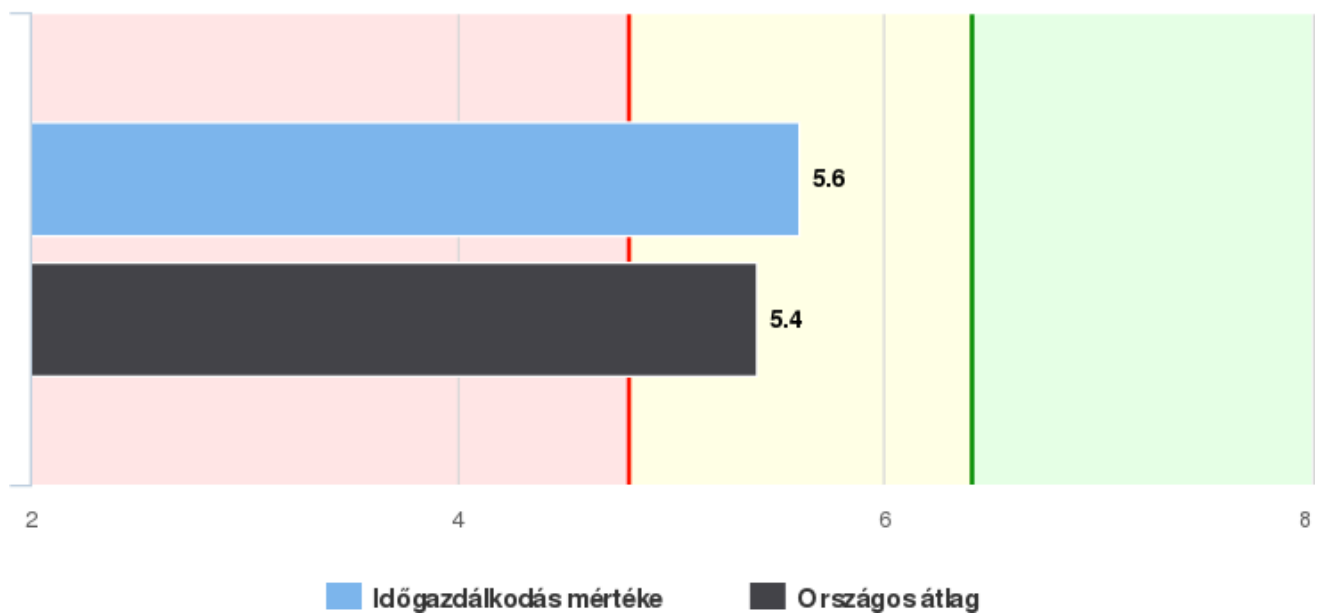


A Szervezeti időmenedzsment elemzése irányonként

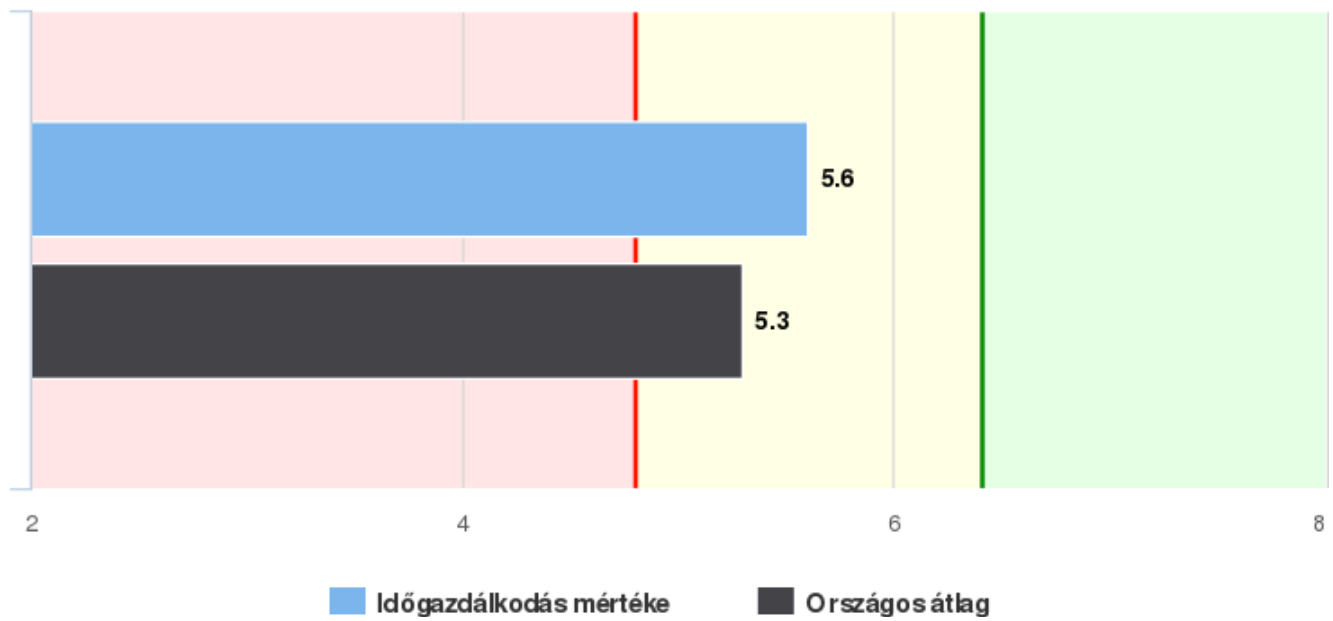
Időgazdálkodás célok



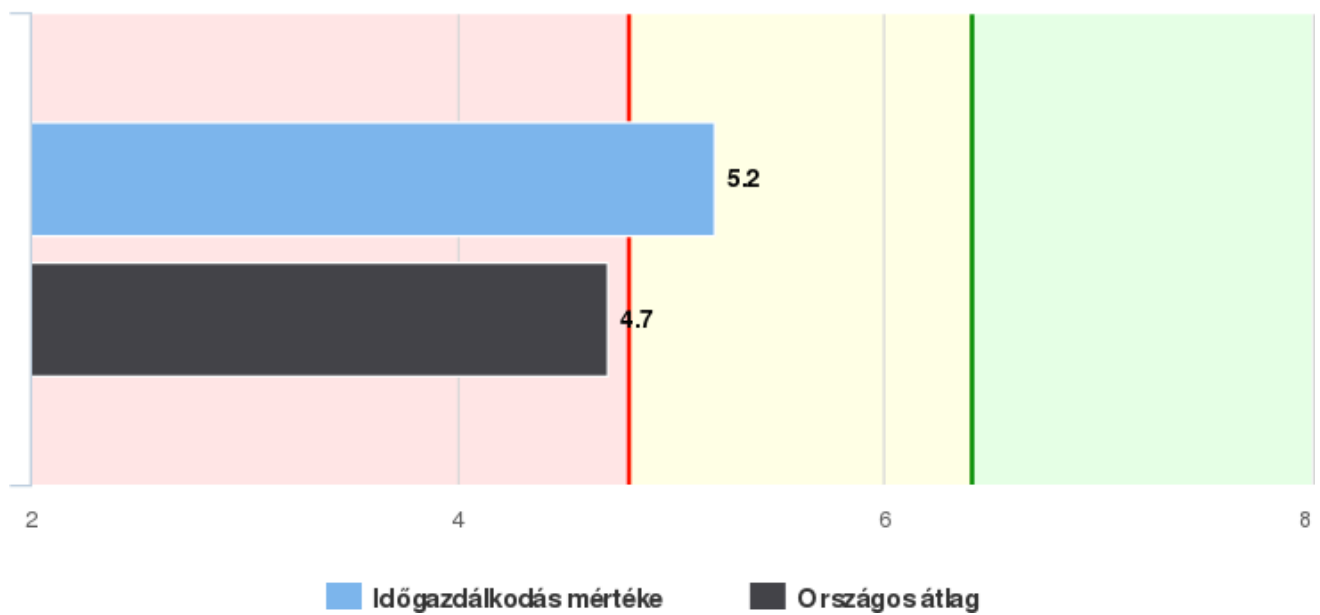
Időgazdálkodás prioritások



Időgazdálkodás feltételek

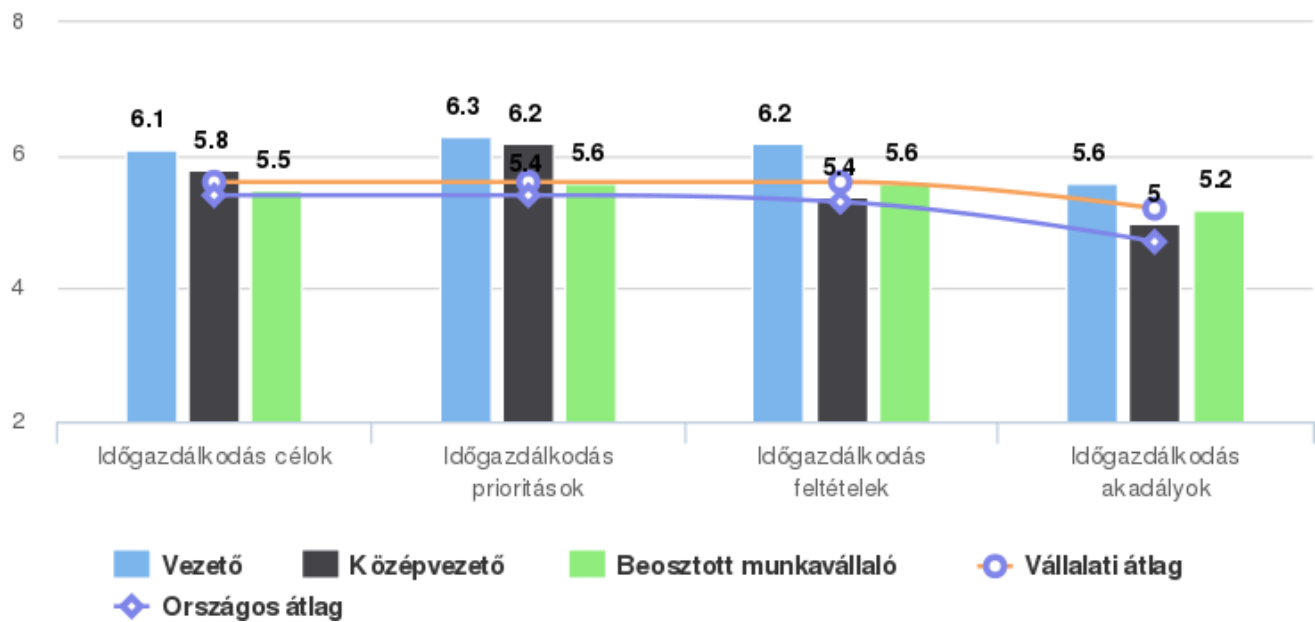


Időgazdálkodás akadályok



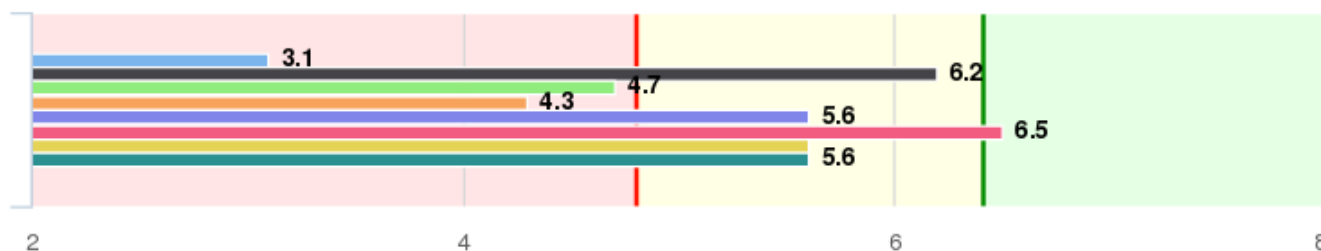
Összesített eredmények (kitöltők szerint)

Időgazdálkodás irányok - Szervezeti szintek szerint



Összesített eredmények (szervezeti egységek szerint)

Időgazdálkodás célok - Szervezeti egységek



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

csiházi Humán Szolgáltató Központ

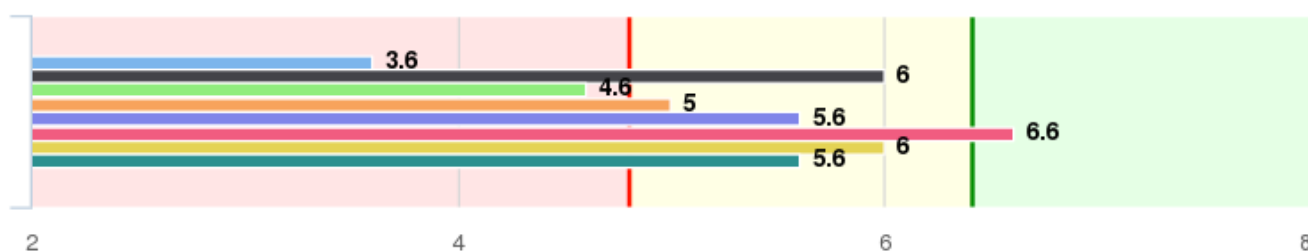
és Város Önkormányzat Szociális Egysége

gyháza Városi Gondozási Központ

lag

Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermejjóléti Szolgálat, Pusztatottlakai Nyitvaálló Helyiség

Időgazdálkodás prioritások - Szervezeti egységek



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

csiházi Humán Szolgáltató Központ

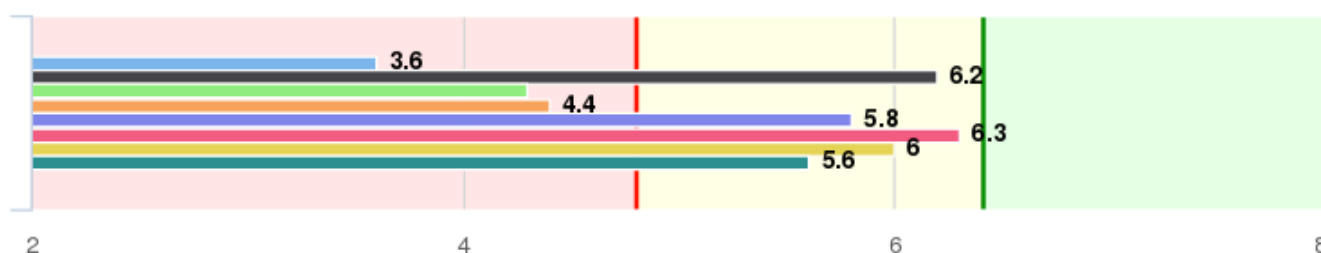
és Város Önkormányzat Szociális Egysége

gyháza Városi Gondozási Központ

lag

Szociális Szolgáltató Központ és Konyha, Család- és Gyermejjóléti Szolgálat, Pusztatottlakai Nyitvaálló Helyiség

Időgazdálkodás feltételek - Szervezeti egységek



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

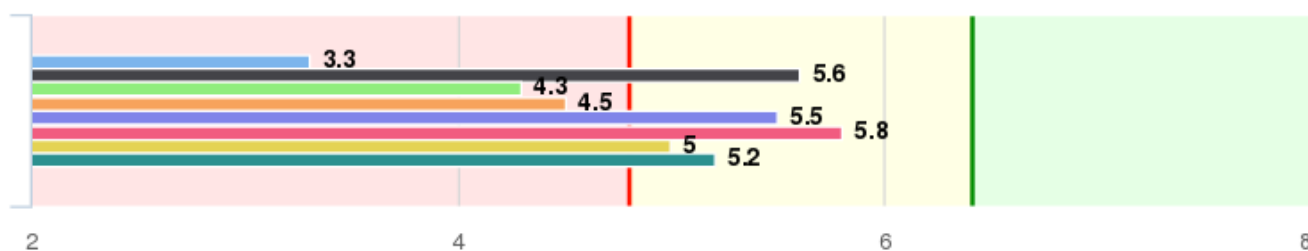
Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Időgazdálkodás akadályok - Szervezeti egységek



Városi Önkormányzat Egészségügyi és Szociális Ellátó Szervezet

Családsegítő, Gondozási és Szociális Központ

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Városi Központ Dombegyház Műszaki és Vállalkozási Osztály

Részletes elemzés szervezeti egységek között az Irányok és kérdések alapján

A részletes elemzés megmutatja a kitöltők számát, a kitöltők kategóriáját, 8-as skálán a válaszadók eloszlását, és az átlag adatot.

0 - 4,8 (60%) érték között gyenge (piros), 4,9 - 6,4 (80%) érték között megfelelő (sárga), a 6,5 - 8 közötti érték kiváló (zöld) a mért eredmény!

	Pont értékek								Átlag
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Időgazdálkodás									5.6
Időgazdálkodás célok									5.6
Egyéni munkahelyi céljaim és feladataim tisztázottak.									6.1
Vezető			1		1	2	2	3	6.4
Középvezető				1				2	6.7
Beosztott munkavállaló	1	4	7	6	7	11	16	26	6.1
Munkahelyi céljaim pontosan meghatározott mérőszámokhoz kapcsolódnak.									5.0
Vezető		2		2		2	2	1	5.1
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	9	3	5	12	13	16	9	11	5.0
Csoportos tervezésünk világos, összehangolt egyéni célokat eredményez.									5.4
Vezető		1			1	2	3	2	6.2
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	6	6	4	8	11	18	10	15	5.3
A szervezeti célokkal azonosulni tudok.									5.6
Vezető			1		1	1	3	3	6.6
Középvezető						2		1	6.7
Beosztott munkavállaló	6	3	6	6	8	19	19	11	5.5
Időgazdálkodás									5.6
Időgazdálkodás prioritások									5.6
Karriertervem tisztázott, tudom, hol akarok tartani a következő években.									5.9
Vezető				1	2		2	4	6.7
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	3	1	10	8	10	15	8	23	5.7
A rám bízott feladatok jól tükrözik a bennem rejlő potenciálokat.									6.1
Vezető			1		1	1	1	5	6.8
Középvezető					1	1		1	6.3
Beosztott munkavállaló	1	3	4	5	13	19	13	20	6.0

Munkavégzésem fontosság alapján van priorizálva.		5.9
--	--	-----

Vezető		1			1	1	1	5	6.7
Középvezető								3	8.0
Beosztott munkavállaló	6		4	9	10	18	11	20	5.8
Felhatalmazottnak érzem magam, hogy munkámban a megfelelő döntéseket meghozzam.									5.8
Vezető	1					1	4	3	6.6
Középvezető						1		2	7.3
Beosztott munkavállaló	5	2	2	7	21	13	12	16	5.6
A csapatunk világosan látja, milyen irányba kell haladnunk a jövőben.									5.5
Vezető		1			2	1	4	1	6.0
Középvezető				2		1			4.7
Beosztott munkavállaló	4	6	8	4	12	15	9	20	5.5
Csapatunk céljai világosan kapcsolódnak szervezetünk stratégiáihoz.									5.5
Vezető		1			1	2	2	3	6.3
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	4	3	8	12	8	17	13	13	5.4
A szervezetben használt mutatószámok alapján minden nap pontosan látható, hogy az egyes területek a kitűzött célok felé haladnak.									4.9
Vezető	1		2		2		4		5.0
Középvezető	1					1	1		4.7
Beosztott munkavállaló	4	9	8	11	10	17	13	6	4.9
Időgazdálkodás									5.6
Időgazdálkodás feltételek									5.6
A munkavégzésemhez szükséges eszközök rendelkezésemre állnak.									5.9
Vezető			2			1	2	4	6.4
Középvezető					1			2	7.0
Beosztott munkavállaló	3	2	4	12	10	14	12	21	5.8
Munkafolyamataink egyértelműek.									5.9
Vezető				2		1	2	4	6.7
Középvezető			1				1	1	6.0
Beosztott munkavállaló	3	4	9	2	8	16	16	20	5.8
Csapatunk a legfontosabb célokra elég időt fordít.									5.9
Vezető	1				1	2		5	6.4
Középvezető		1				1	1		5.0
Beosztott munkavállaló	1	4	8	6	10	15	13	21	5.8
A munkavégzésünkhöz szükséges információk rendelkezésünkre állnak.									5.7
Vezető	1				1	1	3	3	6.3
Középvezető				1		1		1	6.0
Beosztott munkavállaló	6	5	2	5	12	17	11	20	5.7
A szervezeti kultúra támogatja az eredményes munkavégzést.									5.4
Vezető				1	2	2	2	2	6.2

Középvezető	1					2			4.3
-------------	---	--	--	--	--	---	--	--	-----

Beosztott munkavállaló	1	5	11	9	8	19	15	10	5.4
Projektmenedzsment hatékonyan, szabályozottan működik a szervezetben.									4.8
Vezető	2		1	1		1	3	1	4.9
Középvezető	1					2			4.3
Beosztott munkavállaló	9	6	7	11	8	17	13	7	4.8
Időgazdálkodás									5.6
Időgazdálkodás akadályok									5.2
Nem kell szélmalomharcot folytatnom, ha el akarok érni valamit.									5.0
Vezető	1		1	2	1	1		3	5.2
Középvezető			1	1		1			4.3
Beosztott munkavállaló	6	3	8	14	10	17	10	10	5.1
A döntéseket a lehető legalacsonyabb szinten hozzák meg.									4.7
Vezető		2		1	2	2	1	1	5.0
Középvezető				1		2			5.3
Beosztott munkavállaló	7	3	12	14	11	22	4	5	4.6
Az elvégzendő feladatok határideje egyértelműen definiált.									6.0
Vezető			2				3	4	6.6
Középvezető	1						1	1	5.3
Beosztott munkavállaló	2	4	3	10	7	15	17	20	5.9