

Készült a SZOCEG Nonprofit Kft. megbízásából az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú, „Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft.-nél” elnevezésű projekt keretében

Szervezeti hatékonyságot javító belső képzési és módszertani javaslatcsomag

Belső képzési, fejlesztési szükségletek megfogalmazása	3
A képzési terv kidolgozásának folyamata	4
Előkészítés	4
Szervezeten belüli kommunikáció fejlesztése	5
Általános kommunikációs és konfliktuskezelési eszköztár fejlesztése	5
A dolgozók motivációjának fenntartása	6
Időgazdálkodási stratégiák fejlesztése	6
Stresszkezelés	6
Vezetői kompetenciák fejlesztése	7
Egyéb igények	7
Tervezés	7
A kiégés-prevenációs szemlélet helye a képzési rendszerben	10
Megvalósítás során elsajátítható, fejleszthető kompetenciák	12
Egyéni fejlesztések	14
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	14
Team coaching és action learning fejlesztések	15
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	15
Workshopok	17
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	17
Tréningek	18
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	18
Mentorprogram	20
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	20
Kiegészítés-prevenció	20
A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák	20
A szervezeti hatékonyságot javító belső képzési és megbeszélési rendszer	22
A programok részletes leírása	26
Egyéni fejlesztő módszertanok beépítése	26
Tanácsadás	26
Egyéni coaching	26
Hogyan tudjuk az egyéni fejlesztések tapasztalatait sikeresen beépíteni?	27
Csoportos fejlesztő módszertanok beépítése	28
Team coaching, coaching szemléletű vezetés, helyzetfüggő vezetés	28
Felkészítés a saját jó gyakorlatok adaptációjára és szervezeti kultúrába illesztésére	28
Action learning módszertan a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére	29

Központi Iroda	29
Intézményvezetők	29
Vezető ápolók	29
Hogyan tudjuk a csoportos fejlesztési módszereket sikeresen beépíteni?	30
Workshopok	31
Stratégiai szemlélet kialakítása, cél- és eredményorientált tervezés	31
Intézményen belüli kommunikációs és tudásmegosztó rendszer kialakítása és működtetése	31
Intézmények közötti kommunikáció és együttműködés fejlesztése	31
Hogyan tudjuk a workshopok tapasztalatait beépíteni?	32
Tréningek	33
Projektmenedzsment szemlélet kialakítása és fenntartása	33
Hatékony konfliktuskezelés a szervezetben	33
Együttműködés hatékonyságának fejlesztése	34
Stresszkezelés	34
Változásmenedzsment tréning	35
Időmenedzsment tréning	35
A belső tréningek sikeres megvalósítása	36
Mentoring program fenntartása	37
Kiégés-prevenció	38
Esetfeldolgozó workshop	38
Csoportos szupervízió	38
Hogyan tudjuk a kiégés-prevenációs programokat hosszú távon is sikeresen működtetni?	39
Értékelés és utánkövetés	40
Összefoglalás	41

Belső képzési, fejlesztési szükségletek megfogalmazása

A szervezet egyik legfontosabb tőkéjét a humánerőforrás jelenti, így a dolgozók szakmai tudásának és egyéni kompetenciának folyamatos fejlesztése kulcsfontosságú feladat. Az egyének fejlődésével a szervezet is változik: dinamikus, rugalmas, a változásokhoz jól alkalmazkodó rendszerré válik. A munkatársak által elsajátított elméleti és gyakorlati tudás hozzájárul a szervezet magasabb szintű működéséhez, a szolgáltatások fejlődéséhez, a munkafolyamatok hatékonyságához. Emellett a szakmai fejlődési lehetőség az egyik legfontosabb motivációs eszköz is, amellyel a szervezet kifejezheti megbecsülését dolgozói felé, fenntarthatja érdeklődésüket és nyitottságukat a szervezeti működés irányába, és jobb teljesítményre ösztönözheti őket. Ennek megtervezéséhez alapul vesszük a SZOCEG Nonprofit Kft.-ben végzett szervezeti felmérésünk eredményeit, mely által meghatározhatóvá válnak az elsőszámú fejlesztendő területek.

A szervezeti diagnózis eredményeinek elemzését, értékelését követően kidolgozásra került az a belső képzési és módszertani javaslatcsomag, amely tartalmazza a fejlesztés során megvalósuló összes képzési módszertant, a megvalósításhoz szükséges feltételek felsorolását, a képzések során elsajátítható kompetenciák listáját, illetve bemutatja, hogy ezek hosszútávon hogyan lesznek hasznosíthatóak a szervezetben, hogyan lehet majd fenntartani, beépíteni a tapasztalatokat a saját szervezeti működésbe. A belső képzések projektidőszak utáni megvalósításához szükséges kompetenciák és tudásanyag alapját a projekt keretében kidolgozott és átadott részletes tananyagok, valamint a projekt során a szervezet munkatársai számára megvalósuló képzések biztosítják.

A szervezeti diagnózis által feltárt kritikus területeket az Előkészítés szakaszban részletesen ismertetjük.

A javasolt belső képzési rendszer elemeinek egymásra épülését és ütemezését a **Cselekvési és ütemterv**, a lehetséges kockázatokat és a megvalósítás előfeltételeit a **Rendszerbevezethetőségi terv** tartalmazza részletesen.

A képzési terv kidolgozásának folyamata

A belső képzési terv kidolgozásakor egy ötlépcsős modellt használtunk. Az egyes fázisok egymásra épülnek, logikailag is összefüggenek. Bár a szervezetek sokszor a megvalósításra fókuszálnak, alapos előkészítés és jól átgondolt tervezés nélkül a képzési programok nem fejtik ki hatásukat a kritikus területeken. Ugyancsak fontos lépés a megvalósítás után az eredmények mérése és nyomonkövetése, hiszen sok képzési program pozitív hozadéka nem feltétlenül jelentkezik a szervezetben azonnal, hanem hosszabb távon fejt ki hatását, ezért az azonnali visszacsatoláson kívül egy későbbi időpontban történő visszamérés is szükségessé válik.



Előkészítés

Az előkészületi fázis fő feladata a szervezeti működés átfogó vizsgálata, az eredmények alapján a képzési rendszer szükségességének indoklása, és a képzési célok megfogalmazása. A SZOCEG Nonprofit Kft.-nél végzett komplex felmérés eredményei alapján, mely egy átfogó szervezeti diagnózist és személyes interjúkat egyaránt tartalmazott, a következő területek fejlesztésére érdemes hangsúlyt fektetni a képzési program kidolgozása során.

1. Szervezeten belüli kommunikáció fejlesztése

A felmérés során a dolgozók a szervezeten belüli kommunikáció hiányosságairól számoltak be. Úgy vélik, a vezetőktől viszonylag kevés információ érkezik a mindennapi munkával kapcsolatban. A kollégák közötti információátadás olyan terület, melynek javítása folyamatos feladat. A nem megfelelő információáramlása lassíthatja a munkafolyamatokat, továbbá nagyobb teret adhat a hibázásnak. Az intézmények vezetői és a vezető ápolók között kevés a munkafolyamati kapcsolat, ami hátráltatja a jó gyakorlatok hatékony átvételét. Ezt a helyzetet tovább nehezítheti az elszigetelődő kollégák magas száma.

2. Általános kommunikációs és konfliktuskezelési eszköztár fejlesztése

A szervezeten belüli kommunikáción túl az egyéni kompetenciákra is fontos hangsúlyt fektetni - különösen egy szociális ellátással foglalkozó szervezetnek. A dolgozók kommunikációja alapjaiban határozza meg azt, hogy a szervezet milyen képet mutat magáról: az ellátottakkal és a hozzátartozókkal való bánásmód minősíti az intézményt, a szolgáltatások színvonalát, és meghatározza a kliensek bizalmát is.

Kérdőíves felmérésünk alapján a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben dolgozó munkatársak nagy arányban alkalmaznak elkerülő és alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégiákat egy-egy nézeteltérés kezelése során. A konfliktushelyzetből való kilépés, a saját igények háttérbe szorítása azt jelenti, hogy a dolgozók nehezen tudják képviselni saját érdekeiket a szervezetben.

A szervezet feladata, hogy motiválja és támogassa dolgozóit abban, hogy kommunikációs és konfliktuskezelési repertoárjukat folyamatosan bővítsék. Így lehet majd egyre hatékonyabb az érzelmileg megterhelő vagy indulatokkal terhelt helyzetek vagy akár a reklamációk kezelése a hétköznapiakban.

3. A dolgozók motivációjának fenntartása

Bár a szociális területen dolgozó munkatársak általában elhivatottak és erős belső motivációval rendelkeznek, mégis fontos ezt a hajtóerőt kitartóan táplálni a szervezet részéről. A dolgozók elmondása alapján a szakmai feladatok kevésbé inspirálóak, kevés a szakmai kihívás. A válaszadó munkatársak jelentős része nyitott lenne szakmai továbbképzéseken való részvételre, ami azonban nem mindig valósul meg az elvárásoknak megfelelően. Van igény csapatépítő programokra is, ez az igény azonban jelenleg alig 50%-ban teljesül. Véleményünk szerint a megvalósuló képzések és tréningek fontos belső motivációs eszközt jelentenek majd a szervezet életében.

4. Időgazdálkodási stratégiák fejlesztése

Felmérésünk alapján a SZOCEG Nonprofit Kft. esetében 37 fő küzd komoly időgazdálkodási problémákkal a szervezetben, és 85 további kolléga szenved a nem megfelelő időbeosztás következményeitől. A személyes interjúk alkalmával több munkatárs is arról számolt be, hogy nehézséget jelent számára feladatai elvégzése, mert gyakran más munkakörök feladatait is rábízák. Előfordul az is, hogy az intézményben hiányos munkafeltételek miatt kell a dolgozónak munkaidőn túl befejeznie feladatait.

Az időgazdálkodási nehézségek oka lehet a nem megfelelő tervezés, a munkafolyamatok alacsony hatékonysága, a munkaerőhiány, a túlterheltség, stb. Az általános időmenedzselési készségek azonban fejleszthetők, ezért ezen készség javítására mindenképpen érdemes erőforrásokat biztosítani a fejlesztés során.

5. Stresszkezelés

A munkatársak stressz-szintje az eredményeink alapján átlagosnak mondható, egyes munkatársak azonban jelentős stressz-terheléssel dolgoznak - többeknél 65% feletti értékeket mértünk, ami hosszabb távon komoly, akár egészségügyi problémákhoz, kimerültséghez, motiváció-vesztéshez is vezethet. Az átlagnál stresszesebb munkatársak száma 70, ami a válaszadók arányában 53%-ot jelent. Bár a stressz észlelésében és megélésében is nagy egyéni különbségek vannak, a stressz

kezelése tanulható. A megfelelő stresszkezelési technikák nem csak a munkahelyen, hanem a hétköznapi életben is hatékonyan alkalmazhatók.

6. Vezetői kompetenciák fejlesztése

Felmérésünk során alacsony vezetői hatékonyságot mértünk a szervezetben. A vezetők helyzete különösen nehéz, hiszen több irányban kell elköteleződniük, és megfelelniük. Az intézmények alapvető szolgáltatásainak biztosításán túl koordinálnak, ellenőriznek, döntéseket hoznak, mindennapi működést érintő problémák sorozatait oldják meg, kommunikálnak a felsővezetéssel, a beosztottakkal, külső intézményekkel, kliensekkel is. Helyzetüket nehezíthetik a hiányos tárgyi vagy személyi feltételek is. Kiemelten fontos tehát a vezetők támogatása, erősségeik feltérképezése, a vezetői kompetenciák tudatos fejlesztése, és a vezetők közötti együttműködés javítása a fejlesztési program során.

7. Egyéb igények

A szervezeti diagnózis által megállapított fejlesztendő területek mellett megfogalmazódtak a felsővezetés részéről egyéb igények is, melyek a szervezet versenyképességét növelnék. Ilyen a szolgáltatáskatalógus létrehozása, jó-gyakorlattár írásos formában való összegyűjtése, amely segíti a tudásmegosztást a szervezeten belül; és egy szükségletanalízis elkészítése, amelyből átfogó képet kaphatunk az intézmények közvetlen környezetének igényeiről annak érdekében, hogy lehetővé váljon egy jobb szolgáltatási struktúra kialakítása.

Tervezés

Miután az intézmények vezetői megfelelő tájékoztatást kaptak a képzések szükségességének indoklásáról, elkezdődhet a tervezés, azaz a képzések tematikájának és módszertanának kidolgozása. A projekt keretein belül részletesen kidolgozásra kerültek a képzésekhez szükséges tananyagok elméleti háttérrel és a kapcsolódó gyakorlatokkal. A tervezés szakaszában fontos feladat a szemléletformálás is: a dolgozók motiválásának feltétele egy olyan szervezeti kultúra, amely a

tanulást és szakmai fejlődést alapvető értéként fogadja el. Ehhez elsőként a vezetőket kell megnyerni a folyamatos fejlődés ügye mellett, hiszen ők azok, akik a munkatársakat közvetlenül tudják ösztönözni. Fontos, hogy a vezetők maguk is elkötelezetté és nyitottá váljanak a szakmai fejlődés területén. Ebben nagy segítséget jelenthet, hogy a projekt során először külső képzések keretében ismerkedhetnek meg a dolgozók a képzési csomagban ismertetett módszertanokkal. Külső, szakértő vezetés mellett lehetőségük nyílik a gyakorlatban is elsajátítani a különböző eszközöket, így saját tapasztalatot szereznek azok hatékonyságáról, továbbá személyesen élhetik át az egyes módszertanok csoportdinamikai vonatkozásait is.

A képzések tervezésekor figyelembe kell venni a munkatársak korábbi - képzésekre vonatkozó - tapasztalatait is. Az interjúk során a kollégák megosztották voltak a képzéseken való részvétel lehetőségével kapcsolatban, mivel többen úgy vélték, a képzések nem kellően gyakorlatiasak, nem veszik figyelembe a résztvevők igényeit, nincs meg az alapvető bizalom (például egy esetmegbeszélő csoport esetében), nincs megfelelően biztosítva a képzésre szánt idő (a részvétel kiesést jelent a munkából, amit utána be kell pótolni), stb. A szervezetnek tehát elsőként törekednie kell arra, hogy a munkatársak számára szervezett képzésekhez szükséges időbeli feltételek maradéktalanul biztosítottak legyenek, hiszen ezzel jelentősen növelhető a dolgozók érdeklődése is. Továbbá fontos, hogy a képzések valóban a szükségletekhez igazodjanak, és olyan szakmai vagy egyéni kompetenciák fejlesztését célozzák meg, amelyek hatékonyan ültethetők át a hétköznapiakba, hatásuk közvetetten vagy közvetlenül tapasztalható a szervezet életében. A külső képzések tapasztalatainak feldolgozása és beépítése a belső képzési rutinba további segítséget nyújt ahhoz, hogy a kidolgozott képzési csomag minél szorosabban illeszkedjen a szervezet szükségleteihez.

A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében jó kiindulási alap, hogy a megkérdezett dolgozók szinte kivétel nélkül szeretik munkájukat, és elkötelezettek a segítő szakmában, így a fenti tényezők szem előtt tartása már önmagában ösztönző lehet abban, hogy a tanulásra, fejlődési való hajlandóság meglegyen.

A belső képzési rendszer kialakításának alapvető célja a szervezet munkatársai körében a szakmai munka színvonalának és a munkavégzés hatékonyságának javítása és folyamatos fenntartása, a szakmai munkavégzéshez szükséges ismeretek naprakész biztosítása az érintett munkatársak és a vezetők számára a szervezet saját tudásbázisának kihasználásával. A munkatársak - miután a külső képzési program keretein belül bővítették ismereteiket és fejlesztették kompetenciáikat - tudásukat visszaforgatják a szervezetbe, amely így rugalmassá és dinamikussá válik.

A fejlesztések megvalósítása során érintett főbb témák a szervezeti szükségleteket figyelembe véve:

- Szervezeti stratégiákhoz köthető dokumentumok létrehozása (szükségletanalízis, szolgáltatáskatalógus, jó gyakorlat-tár)
- Szervezeti jövőkép tervezése
- Változásmenedzsment
- Projektmenedzsment
- Vezetői kompetenciák fejlesztése
- Stresszmenedzsment
- Időmenedzsment
- Kommunikáció és konfliktuskezelés
- Együttműködés
- Mentorálás
- Kiegészé-prevenció (szupervízió, esetmegbeszélők)

A fejlesztések megvalósítása során alkalmazandó módszerek:

- Facilitált műhelymunka, workshop
- Tréning
- Tanácsadás, konzultáció
- Egyéni és csoportos szupervízió
- Egyéni és team coaching
- Action-learning módszertan
- Módszertani háttéranyagok készítése, tananyagfejlesztés

Mindezek alapul szolgálnak a projektidőszak lezárását követően megvalósításra kerülő belső képzési rendszer sikeres beépítéséhez a szervezeti működésbe, valamint a belső képzések megfelelő színvonalon történő megvalósításához.

A kiégés-prevenációs szemlélet helye a képzési rendszerben

Korábban *A segítő terület sajátosságai* című fejezetben részletesen bemutattuk a segítő szakmák általános nehézségeit, és ismertettük a kiégés szindrómát, mint jelentős rizikótényezőt. A kiégés megelőzése olyan komplex feladat, amely a szervezet minden szintjét érinti, így lényegében a fent bemutatott minden téma és módszer illeszkedik egy megelőzésre építő szervezeti működésre. A kiégés-prevenációs szemlélet figyelembe veszi az egyéni életpálya sajátosságait is: más szükségletei és elvárásai vannak egy frissen belépő dolgozónak, és más egy tapasztaltabb, akár már évtizedek óta dolgozó kollégának. Az életpálya különböző szakaszaiban más-más intervenciókra lehet szükség a dolgozók motivációjának fenntartása érdekében. A belső képzési rendszer minden korcsoport tudását aktívan használja: bizonyos kompetenciákat (pl. időséssel való kommunikáció) az idősebb, tapasztaltabb generáció adhat át a frissen belépő munkaerőnek, míg más erőforrások tekintetében (például digitális kompetenciák) a fiatalabb generáció kerülhet mentorszerepbe. Fontos egy olyan szemlélet meghonosítása a szervezetben, ahol minden korcsoportra tudáshordozóként tekintünk, hiszen ez sokat segíthet a generációk közötti szakadék áthidalásában is.

A segítő hivatás olyan terület, ahol a szakmai ismeretek folyamatos bővítése mellett nagyon fontos az egyéni kommunikációs és konfliktuskezelő képességek fejlesztése, a szakmai identitás megerősítése, a segítő attitűd felfrissítése, a másik ember iránti érdeklődés és kíváncsiság fenntartása, a stressz csökkentése, a személyiséggel való foglalkozás. Ehhez gazdag eszköztárat biztosítanak az olyan csoportos foglalkozások, mint az esetmegbeszélők és szupervíziók, amelyeket a képzési program megvalósítása során is alkalmazunk.

A tervezés során meg kell határozni a megvalósításhoz elengedhetetlen faktorokat:

- **Felelősök**, akik átlátják az adott belső képzési folyamatot az első lépésektől a megvalósulásig az értékelésig és utánkövetésig. Ők felelnek a képzés gyakorlati lebonyolításáért, szerveznek, biztosítják a szükséges feltételeket, és ellenőrzik a határidőket. Célszerű legalább két felelőst kijelölni egy-egy képzés esetében, akik a felsővezetéssel is tartják a kapcsolatot az adott képzés lebonyolítása során.
- **A képzés vezetői**, akik az adott képzés szakmai tartalmáért felelnek. Fontos, hogy olyan személyek legyenek vezetők, akik valóban felkészültek és hitelesnek érzik magukat, továbbá motiváltak is az adott képzés lebonyolításában, hiszen tudásukkal és személyiségükkel

hatást gyakorolnak a többi munkatársra is. A vezetők olyan munkatársak legyenek, akiket a többi kolléga elfogad ebben a szerepben.

- Rendszeres **megbeszélések**, amelyeken az adott képzés felelősei és vezetői, továbbá a felsővezetés vesz részt. Az alkalom célja a képzés tervezéséről és megvalósításáról folytatott kommunikáció. A megbeszéléseken kiválóan alkalmazhatók az action learning vagy workshop módszertanok, amelyeket a későbbiekben részletesebben is kifejtünk.
- **Határidők:** A képzések ütemezése és munkarendbe illesztése különösen nehéz feladat. Fontos, hogy a tervezés fázisában legyen kialakult koncepció arra vonatkozóan, hogy az adott képzés hogyan számít bele a munkaidőbe. A határidők kijelölésekor reálisan kell figyelembe venni a lehetőségeket, a határidők legyenek tarthatók, és legyen szándék a betartásra is!
- Az idői faktor másik fontos összetevője a **képzés időtartamának** meghatározása. Ez mindig a kijelölt célokkal, a fejlesztendő területekkel, az időnyomással és a rendelkezésre álló erőforrásokkal összhangban kell, hogy megállapításra kerüljön.
- **Szükséges eszközök, rendelkezésre álló erőforrások:** A képzések megtervezésekor figyelembe kell venni a rendelkezésre álló eszközöket. A legtöbb képzési forma minimális eszközigénnyel megvalósítható. A legfontosabb tényező a nyugodt hely biztosítása, ahol a képzés zavartalanul lebonyolítható.
- **Résztevők:** A résztvevők köre többféle módszerrel is kijelölhető. Lehetnek szabadon választható képzések, a vezetők delegálhatnak is résztvevőket, továbbá lehet tartani bizonyos beosztásban dolgozóknak akár a szakma mentén szerveződő továbbképzéseket is. Fontos, hogy a résztvevők ne "büntetésként", hanem lehetőségként értelmezzék a tanulást.
- **Dokumentáció:** A képzés értékeléséhez, hatásvizsgálatához elengedhetetlen a képzés folyamatának dokumentálása, a résztvevők elégedettségének felmérése, az esetleges negatív visszajelzések rögzítése annak érdekében, hogy a további képzések még hatékonyabban lehessenek.

Megvalósítás során elsajátítható, fejleszthető kompetenciák

A SZOCEG Nonprofit Kft. munkatársai számára a projektidőszak alatt megvalósított fejlesztési programot az alábbi táblázatok foglalják össze. A programelemek a projektidőszak lezárását követően bevezetendő belső képzési rendszer kiépítésének minden pontját előkészítik, annak sikeres bevezethetőségét megalozzák. A belső képzési program kidolgozásának ideje alatt a koronavírus járvány megjelenésével speciális helyzet állt elő, amely közvetlenül érintette a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben dolgozó kollégákat, extra pszichés megterhelést jelentett a dolgozóknak és vezetőknek egyaránt, és új kihívások elé állította a szervezet egészét. Olyan kritikus időszakban, mint a pandémiás helyzet, a szervezet "többet vár" a dolgozóitól (nagyobb terhelés, több adminisztrációs és adatszolgáltatási feladat, fertőzés veszélyének való kitettség, védőfelszerelések bizonytalan megléte, stb.), ezért különösen fontossá válik, hogy mit tud adni cserébe. A képzések, tréningek, egyéni és csoportos tanácsadási folyamatok mind a mentális egészség védelmét is szolgálják, amire a jelenlegi helyzet is erőteljesen ráirányítja a figyelmet.

A megváltozott körülményekre reagálva a projektidőszak fejlesztéseinek egy részét online térben valósítottuk meg. Az online felületeken a kommunikáció korlátozottabbá válik, így önmagában is fejleszti az alkalmazkodóképességet, továbbá az online platformokra való áttérés a digitális kompetenciák fejlesztését is magában foglalja. Mindez lehetőséget teremt arra is, hogy a szervezet a későbbiekben is igénybe vegye az online tér nyújtotta lehetőségeket, hiszen a megfelelő technikai feltételek biztosításával könnyen szervezhetőek képzések és tréningek a különböző városban dolgozó munkatársaknak is, továbbá a heti illetve havi megbeszélések is sokkal kevesebb időráfordítással valósíthatók meg.

A különböző tematikájú és különféle módszertanokra épülő képzések és fejlesztések a szervezet minden dolgozóját érintik - vezető beosztású munkatársak, vezető ápolók, ápolók, adminisztratív munkakörben dolgozók. A képzési program tervezésekor figyelembe vettük azt is, hogy a dolgozók elmondása alapján a különböző intézményekben dolgozók között kevés a kapcsolat, így egyes képzések lehetőséget biztosítanak a kapcsolatépítésre is. A tervezés során meghatároztuk azokat a kompetenciákat, amelyeket a résztvevők fejleszthetnek az egyes képzési blokkok során. Ez azért is hasznos a belső megvalósítás szempontjából, mert az egyes feladatok, munkakörök meghatározását követően specifikusan és célzottan, a megfelelő metódus alkalmazásával lehet az adott kompetenciát fejleszteni. A kompetenciák rendszere az alábbiak szerint állt össze:

- Vezetéshez, irányításhoz kapcsolódó kompetenciák

- Szituatív vezetés képessége
- Vezetői készségek
- Célok meghatározása
- Tervezőkészség
- Koordinálási képesség
- Döntési képesség
- Végrehajtási képesség
- Ellenőrzési képesség
- Delegálási képesség
- Tudással, gondolkodással kapcsolatos kompetenciák
 - Analitikus gondolkodás
 - Digitális kompetencia
 - Tanulásmódszertan
 - Tudásmegosztás képessége
 - Rendszerszemlélet
- Szociális kompetenciák
 - Együttműködési képesség
 - Csoportmunkára való képesség
 - Csoportos problémamegoldás
 - Mentalizációs képesség
 - Empátia
 - Nyitottság mások iránt
- Saját magunkhoz kapcsolódó kompetenciák
 - Önreflexió
 - Önismeret
 - Felelősségvállalás
 - Kreativitás
- Soft-képességek fejlesztése, melyek a XXI. században elengedhetetlenek
 - Kommunikációs képesség
 - Érzelmi intelligencia
 - Konfliktuskezelés
 - Érdekérvényesítés
- Egyéb, a rezilienciát, alkalmazkodóképességet segítő képességek
 - Változásra való képesség
 - Rugalmasság

Az alábbi táblázatok a külső fejlesztési csomag azon részeit tartalmazzák, amelyek felkészítik a szervezet munkatársait a belső képzések megvalósításában, és a rendszeres képzések fontosságának felismerésében, és előkészítik a belső képzési rendszer integrációját. A táblázat azokat a kompetenciákat is feltünteti, amelyeket a résztvevő munkatársak megszereznek, és amelyek alkalmassá teszik őket a belső képzések, fejlesztések projektidőszakot követő megvalósítására.

1. Egyéni fejlesztések

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszthető kompetenciák
Egyéni vezetői coaching	<p>Önreflexió</p> <p>Változásra való képesség</p> <p>Felelősségvállalás</p> <p>Digitális kompetencia</p> <p>Vezetői eszköztár bővítése</p> <p>Helyzetfüggő vezetés</p> <p>Delegálás</p> <p>Vezetői kommunikáció</p> <p>Vezetői identitás</p> <p>Coaching szemlélet</p> <p>Értő hallgatás</p> <p>Motiválás</p> <p>Megoldásfókuszú gondolkodás</p> <p>Együttműködési képesség</p>

2. Team coaching és action learning fejlesztések

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszhető kompetenciák
<p>Coaching szemléletű vezetői attitűd és helyzetfüggő vezetés csoportos fejlesztése team coaching</p>	<p>Szituatív vezetés képessége</p> <p>Csoportmunkára való képesség fejlesztése</p> <p>Mások megismerésének képessége</p> <p>Empátia</p> <p>Rugalmasság</p> <p>Önreflexió</p> <p>Coaching szemléletű beszélgetés vezetése</p> <p>Coaching eszközök alkalmazása a gyakorlatban</p>
<p>Saját jó gyakorlatok adaptációjára való felkészítés, és a szervezetben való elterjesztés támogatása team coachinggal</p>	<p>Rugalmasság</p> <p>Kreativitás</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Empátia</p> <p>Tanulás tanulása</p> <p>Együttműködés képessége</p>
<p>Action learning workshop a központi iroda számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére</p>	<p>Megoldásfókusz</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Empátia</p> <p>Önreflexió</p> <p>Együttműködés képessége</p> <p>Action learning módszertan</p>

	Action learning csoport működése, működtetése
Action learning workshop az intézmények vezetői számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére	<p>Action learning módszertan</p> <p>Action learning csoport működése, működtetése</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Empátia</p> <p>Önreflexió</p> <p>Együttműködés képessége</p> <p>Megoldásfókusz</p>
Action learning workshop az intézmények vezető ápolóinak számára a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére	<p>Action learning módszertan</p> <p>Action learning csoport működése, működtetése</p> <p>Megoldásfókusz</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Empátia</p> <p>Önreflexió</p> <p>Együttműködés képessége</p>

3. Workshopok

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszhető kompetenciák
<p>Intézményen belüli hatékony kommunikációs és tudásmegosztó rendszer kialakítását elősegítő workshop</p>	<p>Workshop facilitálás eszközök</p> <p>Moderálás</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Tudásmegosztás képessége</p> <p>Nyitottság mások iránt</p> <p>Érzelmi intelligencia fejlődése</p>
<p>Intézmények közötti kommunikációt és hatékony együttműködést elősegítő workshop</p>	<p>Workshop facilitálás eszközök</p> <p>Moderálás</p> <p>Kommunikációs képesség</p> <p>Csapatmunkára való képesség</p> <p>Nyitottság mások iránt</p> <p>Érzelmi intelligencia fejlődése</p>
<p>Jövőkép tisztázás, misszióalkotás, stratégiai szemlélet bevezetése, stratégiai prioritások kidolgozása, stratégiai tervezés cél- és eredményorientált tervezés bevezetése workshop</p>	<p>Célok meghatározásának képessége</p> <p>Tervezőkészség</p> <p>Döntési képesség</p> <p>Rendszerszemlélet</p>

4. Tréningek

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszhető kompetenciák
Együttműködés fejlesztése tréning	Tréning eszközök megismerése Tréning vezetése módszertanok Együttműködést fejlesztő eszközök Önismeret fejlődése Érzelmi intelligencia fejlődése Önreflexiós képesség Csapattagokkal való együttműködés képessége Csoportos problémamegoldás Kommunikációs készség
Stresszmenedzsment tréning	Tréning eszközök megismerése Tréning vezetése módszertanok Stresszkezelő eszközök Önismeret Önreflexió Érzelmi intelligencia
Konfliktuskezelés tréning	Tréning eszközök megismerése Tréning vezetése módszertanok Konfliktuskezelési stratégiák és eszközök Tudatos konfliktuskezelés Érdekérvényesítés Empátia Érzelmi intelligencia

Változásmenedzsment tréning	<p>Tréning eszközök megismerése</p> <p>Tréning vezetése módszertanok</p> <p>Változásmenedzsment eszközök</p> <p>Érzelmi intelligencia</p> <p>Önreflexió</p> <p>Csoportos problémamegoldás képessége</p> <p>Vezetői készségek fejlődése</p>
Időgazdálkodás tréning	<p>Tréning eszközök megismerése</p> <p>Tréning vezetése módszertanok</p> <p>Időmenedzsment eszközök</p> <p>Delegálás eszközök</p> <p>Önismeret</p> <p>Céltervezés képessége</p> <p>Delegálási képesség</p> <p>Empátia</p> <p>Rugalmasság</p>
A projektmenedzsment alapjai tréning	<p>Tréning eszközök megismerése</p> <p>Tréning vezetése módszertanok</p> <p>Projektmenedzsment szemlélet</p> <p>Projektmenedzsment eszközök megismerése és alkalmazása a gyakorlatban</p> <p>Tervezési képesség fejlődése</p> <p>Koordinálási képesség fejlődése</p> <p>Ellenőrzési képesség fejlődése</p>

5. Mentorprogram

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszthető kompetenciák
Mentorprogram	Célok kitűzése Tervezési készség Végrehajtási készség Személyre szabott motiválás Hatékony együttműködés megteremtése Coaching szemléletű ösztönző beszélgetés vezetése

6. Kiegészés-prevenció

A fejlesztés során megszerzendő kompetenciák

Tevékenység megnevezése	Elsajátítható/fejleszthető kompetenciák
Esetfeldolgozó workshop	Az esetmegbeszélés módszerei Moderálás Csoportban való együttműködés Empátia Érzelmi intelligencia Önreflexió Kommunikációs képesség

A szolgáltatási metódus során szakmai támogatás és tanácsadás biztosítása, minőségbiztosítás csoportos szupervízió keretében	Önismeret Csoportban való együttműködés Kommunikációs képesség Empátia Érzelmi intelligencia
---	--

A szervezeti hatékonyságot javító belső képzési és megbeszélési rendszer

A fentiek alapján a bevezetésre javasolt tevékenységeket, azok gyakoriságát, időtartamát az érintettek és a felelősök körét, valamint a tevékenységek célját az alábbi táblázat foglalja össze:

Értékelő / ösztönző eszköz	Érintettek köre	Gyakoriság	Időtartam	Felelős(ök)	Célok
Csapatépítő tréning - intézményenként	Intézményi munkatársak	Évente	6	Intézményvezetők	Intézményekben együttdolgozók közötti kapcsolat fejlesztése, csoportkohézió erősítése
Csapatépítő tréning - központi iroda vezetői és intézményvezetők részére	Központi iroda vezetői és intézményvezetők	Évente	6	Szakmai vezető	Felsővezetés közötti kapcsolat erősítése, összetartozás érzésének erősítése, hosszútávú elköteleződés megteremtése
Vezetői hétindító meeting	Központi iroda vezetői	Hetente	0,5	Ügyvezető	A heti események, feladattervek megosztása egymással, közös tervezés
Vezetői hétindító meeting	Intézményenként az intézmény vezető beosztású munkatársai	Hetente	0,5	Intézményvezetők	A heti események, feladattervek megosztása egymással, közös tervezés
Havi közös meeting intézményenként	Intézményi munkatársak	Havonta	1	Intézményvezetők	Vezetői beszámoló a havi eseményekről, lehetőség a munkatársaknak a problémáik, ötleteik

					felvetésére
Intézményvezetői megbeszélés	Intézményvezetők	4 havonta	2	Szakmai vezető	Szakmai együttgondolkodás, közös kérések megfogalmazása, képviselete
Vezető ápolói megbeszélés minden intézményből	Vezető ápolók	4 havonta	2	Szakmai vezető	Vezetőápolók közötti kapcsolat erősítése, közös problémamegoldás, közös tervezés, közös érdekek képviselete
Intézmények közötti kommunikációt és hatékony együttműködést elősegítő workshop	Intézményvezetők	4 havonta	2,5	Kijelölt intézményvezető - 3 fő	Intézményvezetők közötti kommunikáció javítása
Változásmenedzsment belső tréning tananyag alapján	Vezetők	2 évente	4	Kijelölt munkatárs - 1 fő	Változáshoz való rugalmas alkalmazkodás megteremtése a szervezeti kultúrában
Időmenedzsment belső tréning tananyag alapján	Vezetők	Évente	4	Kijelölt munkatárs - 1 fő	Hatékonyabb időgazdálkodás elérése
Projektmenedzsment belső tréning tananyag alapján	Központi iroda munkatársai	2 évente	4	Kijelölt munkatárs - 1 fő	Projektmenedzsment szemlélet beágyazása a szervezetbe a hatékonyság fejlesztése érdekében
Action learning workshop ötletelésre, problémamegoldásra - központi iroda és intézményvezetők részére	Központi iroda vezetők és intézményvezetők	4 havonta	2	Kijelölt intézményvezetők - 3 fő	Közös gondolkodás, közös megoldáskeresés action learning módszertannal

Action learning workshop ötletelésre, problémamegoldásra - intézményi	Intézmények munkatársai	4 havonta	2	Intézményvezetők	Közös gondolkodás, közös megoldáskeresés action learning módszertannal
Éves célkijelölés és céltervezés	Központi iroda vezetők és intézményvezetők	Évente	3	Ügyvezető	Stratégia tervezés: évek célok kijelölése és közös tervezése
Célkitűzések megvalósulásának nyomonkövetése	Központi iroda vezetők és intézményvezetők	4 havonta	1,5	Ügyvezető	Az éves célkijelölés keretében kitűzött célok megvalósításának ellenőrzése, visszajelzés adás lehetőségével
Jó gyakorlatok megosztása workshop intézményvezetők és klubvezetők részvételével	Intézményvezetők, klubvezetők	4 havonta	3	Intézményvezetők	Intézményi jó gyakorlatok gyűjtése, közös gondolkodás
Rendszeres belső tematikus szakmai fórumok, tudásátadás	Minden munkatárs	Félévente	2	Intézményvezetők	Szakmai tudásfrissítés
Konferenciárészvétel és prezentáció személyesen vagy online térben	Minden munkatárs	Félévente	1	Intézményvezetők	Szakmai külső kapcsolatok bővítése, ápolása, tudásszerzés
Belső digitális tudástár létrehozása és folyamatos bővítése	Minden munkatárs	Folyamatos	-	Kijelölt munkatárs - 2 fő	Mindenki számára könnyen hozzáférhető tudásanyag létrehozása, folyamatos fejlesztése
Csoportos szupervízió	Intézményi munkatársak	Félévente	3	Külső szupervizor	Szakmaspecifikus kihívásokra személyes támogatás nyújtása
Belső esetfeldolgozó workshop	Intézményi munkatársak	Negyedévente	3	Vezető ápolók	Szakmai saját esetek feldolgozása

Stresszmenedzsment belső tréning tananyag alapján	Intézményi munkatársak	Évente	4	Kijelölt munkatárs	Tudatos stresszkezelés elsajátítása
Új belépő és 5 évnél kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak mentorálása	Mentorok, mentoráltak	Új munkatárs belépése esetén	6 hónapig havi 2x40 perc	Kijelölt munkatárs - intézményenként 1 fő	Munkatársak beilleszkedésének támogatása, szakmai tudásanyag és tapasztalatok átadása
Mentorok fejlesztése	Mentorok	Évente	3	Szakmai vezető	Szociális kompetenciák, érzelmi intelligencia fejlesztése
Negyedéves megbeszélés a mentorok számára	Mentorok	3 havonta	2	Szakmai vezető	Visszajelzés adás, célkijelölés

A programok részletes leírása

1. Egyéni fejlesztő módszertanok beépítése

Tanácsadás

A tanácsadás célja a vezetők támogatása a szervezeti diagnózis eredményeiből kialakított szervezetfejlesztési stratégia mentén. Az ülések során folyamatosan monitorozzuk a szervezetet érintő aktuális kihívásokat, és nyomon követhetjük a szervezet erre adott reakcióját, így mérhetővé válik a stratégia teljesülése is. Visszajelzést adunk az elvégzendő feladatokról, és átbeszéljük a következő lépéseket arra kiterjedően is, hogy milyen újabb kihívásokra és sikerekre számíthat az adott vezető ezen lépés elvégzésekor. Minden szervezetben életében történhetnek váratlan, a rendszer egészét érintő, a működést alapjaiban megkérdőjelező krízishelyzetek is. Ezek kezelésére külön tanácsadási lehetőséget biztosítunk.

Egyéni coaching

A vezetők személyiségének és kompetenciának fejlesztése kiemelt feladat, hiszen a vezetők azok, akik a szervezeten belül és kívül is képviselik a szervezet értékeit. A vezetők eredményességét és hatékonyságát fokozhatja a coaching folyamatban való részvétel. Az egyéni vezetői coaching a kliens erősségeire építő módszer, amely elsősorban a szervezetet érintő kihívások kezelésében nyújt támogatást a vezető számára. Az egyéni vezetői coaching ülések célja feltárni a kliens erősségeit és fejlesztendő területeit, ezt követően történik a célok kijelölése. A folyamat során kiemelt figyelmet fordítunk a vezetői kompetenciák fejlesztésére. Az egyéni vezetői coaching folyamat személyre szabott cselekvési tervvel, konkrét feladatokkal, és ezek megvalósításának nyomon követésével zárul.

Hogyan tudjuk az egyéni fejlesztések tapasztalatait sikeresen beépíteni?

Az egyéni tanácsadási folyamatok eredményeként a munkatársak olyan szemléletet és hozzáállást sajátíthatnak el, amelyek segítségével később munkatársaikat is támogathatják a szervezettebb és hatékonyabb munkavégzésben, és képesség válnak egyéni és csoportos fejlesztő beszélgetések, workshopok vezetésére.

Az egyéni tanácsadások a projektidőszak során külső szakértők vezetésével történnek, a résztvevők pedig saját tanulási folyamatuk révén válnak képessé az új szemléletmód hiteles képviselőjére és a projektidőszakot követően a belső képzési programok megvalósítására.

Az egyik legfontosabb kompetencia a munkafolyamatok praktikus megközelítése a tervezéstől a megvalósuláson át a szükséges erőforrások számbavételével. Továbbá fontos szemléletbeli nyereség a kihívásokra, pozitív erőforrásokra és fejlődésre épülő munkamód elsajátítása. A coaching szemléletű vezetés keretében a vezetők segíthetnek a munkatársaknak célkitűzések meghatározásában, fejlesztési irányok kijelölésében, és bevonhatják őket a szervezetet érintő kérdésekben az ötletelés, tervezés fázisába is. Az ilyen típusú vezetői magatartás nyitott, bizalmi légkört eredményez a munkatársak és a vezető között, növeli a csapatkohéziót és pozitív hatással van a teljesítményre is. A szervezeti diagnózis eredményei kimutatták, hogy a munkatársakat nagymértékben lehet motiválni, ha a vezető a "nyitott ajtó"-elvét követi, amit a coaching szemléletű vezetéssel egyértelműen meg lehet valósítani a szervezetben.

2. Csoportos fejlesztő módszertanok beépítése

Team coaching, coaching szemléletű vezetés, helyzetfüggő vezetés

A coaching szemléletű vezetés eszköztárával szintén a vezetői kompetenciák fejlesztése történik. Ha a vezetők elsajátítják ezt a szemléletet, képessé válnak arra, hogy észrevegyék a munkatársakban lévő erőforrásokat, és a szervezet hajtóerejévé formálják azokat. Ennek nagy előnye, hogy képes a különböző típusú munkatársakat tudásuknak megfelelően kezelni, és személyiségükhöz igazítottan motiválni. A coaching szemléletű vezetés elsajátításával jelentősen növelhető a vezetői hatékonyság. A vezető megismeri a különböző vezetői stílusokat és eszközöket, és azokat rugalmasan tudja alkalmazni a különböző helyzetekben. A team coaching keretében a résztvevők olyan eszközöket és gyakorlatokat sajátíthatnak el, melyek támpontot adnak mindennapi vezetői gyakorlatuk és eszköztáruk fejlesztéséhez, ugyanakkor a csoportban való munka során tanulhatnak egymástól, és a tudásmegosztásban is részt vesznek.

Felkészítés a saját jó gyakorlatok adaptációjára és szervezeti kultúrába illesztésére

A képzési program során létrejövő jó-gyakorlattár eredményeinek megosztását, a gyakorlatok tanulmányozását és a tudás internalizációját célozza a team coaching esemény. A team coaching módszertanát alkalmazva a résztvevők továbbgondolhatják, kiegészíthetik a jó gyakorlatok listáját. Célja, hogy segítsen a tudásanyagot közösen feldolgozni, és kijelölni a konkrét cselekvési, megvalósítási tervet, melyet a résztvevők saját területükön azonnal el tudnak kezdeni alkalmazni, beépíteni a szervezeti kultúrába. Ennek megvalósulását támogatja a team coaching különböző feladatokkal. A külső szakértők bevonásával történő folyamatok során a résztvevők begyakorolják ezt az új működésmódot, ráébrednek, hogy a megoldás sokszor ott van a szemük előtt, csak együtt kell működni, rájönnek, hogy milyen sokat tanulhatnak egymástól. A munkatársak önbizalmát és szakmai identitását jelentősen növeli, ha azt érzik, hasznos és kompetens tagjai a közösségnek; tudásuk és tapasztalatuk érték, amellyel előrevihetik az egész szervezet működését. Az egymástól érkező megerősítés és elismerés pedig tovább növeli a szervezeten belüli összetartást és a közös tudás megbecsülését.

Action learning módszertan a jó gyakorlatok megosztására, elakadások kezelésére

Központi Iroda

Az action learning ülések során a csoport egy gyakorlott facilitátor szakember támogatásával áttekinti a résztvevők elakadásait. A csoport kiválasztja, hogy mely résztvevő nehézségeivel foglalkozzanak, és segítsenek a számára megfelelő megoldás megtalálásában. A hasonló vezetői területen dolgozó résztvevők saját jó gyakorlataik számba vetésével segítik a személyt a hatékony megoldás megtalálásában. A központi iroda munkatársai esetében az action learning segítséget nyújt abban, hogy betekintsenek egymás munkájába, rálássanak a különböző kihívásokra, ezáltal bizalmat építsenek, és a közös gondolkodás során kilépjenek a megszokott sémákból.

Intézményvezetők

Az action learning módszertan lényege, hogy a résztvevők egy facilitátor segítségével tekintik át elakadásukat. A csoport kijelöli a problémagazdát, akinek az elakadásával az adott ülésen foglalkoznak. Egy alkalommal 2-3 problémagazda kijelölésére van lehetőség. Az intézmények vezetői feltételezhetően hasonló kihívásokkal szembesülnek a saját intézményükben, ezért a módszer kifejezetten hatékony lehet az esetükben, mivel tapasztalataikkal, személyes történeteikkel tudják segíteni a többi intézményvezető nehézségének megoldását. Az intézményvezetők közötti workshop jó alkalmat teremt a bizalom építésére, a hasonló problémák feltárása erősítheti az összetartozás érzését, míg a közös problémamegoldás felszabadíthatja a kreatív energiákat, és segíthet kilépni a szokásos gondolkodási sémákból.

Vezető ápolók

Az action learning módszertan a közös gondolkodásra, az ebből fakadó kreatív problémamegoldásra épül. Az action learning ülések során a csoport egy gyakorlott facilitátor szakember támogatásával segíti a résztvevőket elakadásuk feldolgozásában. Adott ülésen mindig annak a problémájával foglalkoznak, akit a csoport többsége választ ki. A többiek feladata a megoldások, ötletek hozása a folyamatba. A vezető ápolók számos olyan kérdésben tudnak segíteni egymásnak a módszer használatával, amelyek mindennapos kihívást jelentenek számukra, és ezáltal a jó gyakorlatokat be tudják építeni saját gyakorlatukba. A vezető ápolók szakmai problémáinak azonosítása és a közös gondolkodás jó alkalom a jó kapcsolatok építésére, és a jó gyakorlatok elsajátítására.

Hogyan tudjuk a csoportos fejlesztési módszereket sikeresen beépíteni?

Az action learning módszertan rendelkezik talán a legkönnyebben elsajátítható eszköztárral. Hiszen itt valóban a közös gondolkodás, ötletelés és kreatív problémamegoldás a cél. Akár egy-egy megbeszélés keretén belül is kiválóan lehet alkalmazni ezt a módszert, ha valamilyen kérdésben elakadtak a munkatársak. Nem csak a hatékonyabb, újszerűbb megoldási módokhoz visz közelebb az action learning eszköztár, de növeli a munkatársak bevonódását is a szervezeti kérdésekbe, ezáltal sokkal inkább sajátjuknak érzik a felmerülő problémákat, és aktívabban működnek közre a megoldásban saját erőfeszítésükkel és teljesítményükkel.

Mire figyeljen a facilitátor?

1. Olyan problémát válasszon ki közös megoldásra, amely sürgős és fontos, jelenleg ne legyen rá megoldás, és a résztvevők is el tudjanak köteleződni a közös ötletelésben.
2. A résztvevők kérdéseket tegyenek fel a problémával kapcsolatban, és közös brainstorming keretében járják körbe a válaszokat.
3. A problémagazda az ülés végére legalább egy olyan cselekvést fogalmazzon meg, amit meg fog tenni a probléma megoldása érdekében.
4. A facilitátor feladata, hogy a csoport gyakorolja a kérdezést, az aktív figyelmet, a kreatív problémamegoldást az ülés során.

3. Workshopok

Stratégiai szemlélet kialakítása, cél- és eredményorientált tervezés

A vezetők elköteleződése kiemelten fontos a szervezeti működés tekintetében, hiszen ők azok, akik viselkedésükkel, attitűdjükkel, munkavégzésükkel példát mutatnak a többi dolgozónak is. A workshop célja, hogy a szervezet és az intézmények vezetői meg tudjanak állapodni egy mindannyiuk számára megfelelő és elfogadható jövőképben, és megtervezzék a cél eléréséhez szükséges stratégiai lépéseket, nagy figyelmet fordítva a stratégiai pontok és mérföldkövek kialakítására. A workshop közvetett célja a különböző intézmények vezetői közötti együttműködés növelése, társas támogatás kialakítása.

Intézményen belüli kommunikációs és tudásmegosztó rendszer kialakítása és működtetése

A workshopok során gyakorlott facilitátor segíti a résztvevőket, hogy saját tapasztalataikat és tudásukat felhasználva tervezzenek meg egy olyan - minden munkatárs számára áttekinthető és az igényeiknek megfelelő - kommunikációs és tudásmegosztó rendszert, amelyen keresztül különböző témákban elért sikereiket, jó gyakorlataikat oszthatják meg egymással. A rendszer kialakítása nagymértékben hozzájárulhat az általános tudásszint növeléséhez, a tudás megőrzéséhez, valamint egymás sikereinek megismerése növelheti a munkatársak fejlődés iránti lelkesedését. Emellett hatékony eszköze lehet az új munkatársak szakmai integrációjának, mivel rendszerezett formában sajátíthatják el a munkájukhoz szükséges tudást, és tanulhatnak a kollégák tapasztalataiból.

Intézmények közötti kommunikáció és együttműködés fejlesztése

A workshopok célja az intézmények közötti hatékony együttműködés kialakítása. A résztvevők saját igényeik mentén dolgozzák ki az együttműködés kereteit, szabályait, amelyek gyakorlati alkalmazásával jelentősen javítható az intézmények közötti kommunikáció minősége. A workshop lényegében egy közös brainstorming és egy tervező, kereteket kijelölő munka, amelynek eredményei felhasználhatók az intézmények közötti kommunikációs és együttműködési rendszer operatív

megvalósításában. A résztvevők meghatározzák a rendszer kialakításának lépéseit és a sarkalatos pontjait is.

Hogyan tudjuk a workshopok tapasztalatait beépíteni?

A workshop mint műfaj szintén hatékony a szervezeti működés szempontjából, hiszen felváltja a sokszor egyirányú és direkt belső szervezeti kommunikációt, és helyette mindenkinek lehetőséget biztosít az ötletek megosztására. A külső workshopok során a munkatársak megtapasztalhatják, hogy hogyan kell együtt gondolkodni, közösen irányt kijelölni, eredményesen kommunikálni a egymással, és ezeket az élményeiket alkalmazhatják saját megbeszéléseik alkalmával. Tapasztalatok szerint a dolgozók sokkal jobban a szervezet részeként tekintenek magukra akkor, ha azt érzik, a szervezetet érintő kérdésekben ők is elmondhatják véleményüket. A szervezeti diagnózis eredményei egyértelműen kimutatták, hogy a jelenlegi szervezeti kultúrában a munkatársak nem érzik úgy, hogy a tervezés során a véleményüket szabadon megoszthatják. Az ilyen típusú szervezeti kultúrában nehéz a munkatársak elköteleződését megteremteni, hisz nem érzik azt, hogy beleszólásuk lenne a stratégiai kérdésekbe, a szakmai jövőjük alakításába a szervezetnél. A workshop módszertan bevezetésével a munkatársak széles köre interaktív módon bevonható a véleményalkotásba, a stratégiai tervezésbe, ami által a vezetők sok új szempontot ismerhetnek meg. A workshop módszertant elsősorban olyan kérdések megvitatásához javasoljuk, amelyek nem sürgetőek, van idő a különböző nézőpontok ütköztetésére, és az új ötletek értékelésére.

4. Tréningek

Projektmenedzsment szemlélet kialakítása és fenntartása

A hazai forrásokból, vagy Európai Unió által finanszírozott tevékenységek megvalósítása speciális szabályokhoz kötött. Az ehhez szükséges ismeretek megléte nem magától értetődő egy szociális ágazati szervezet esetében. Bár a tevékenységek megvalósítása, az elszámolás és a projekt menedzselése egy külső projekt team által kerül megvalósításra, elengedhetetlenül fontos a szervezet ellenőrző szerepének megléte, ez azonban megfelelő tudás nélkül nehezen valósítható meg. A képzés célja, hogy a résztvevők átfogó képet kapjanak a projektmenedzsment alapfogalmairól, arról, hogy hogyan épül fel egy jó projekt, hogyan néznek ki az egyes fázisok a projektmegvalósítás során. A résztvevők ismeretanyagot sajátíthatnak el a projektek monitoring és kontrolling tevékenységéről, és arról, hogy hogyan működjenek eredményesebben együtt a projektben résztvevőkkel és a megvalósítókkal. A projekt eredményességéhez elengedhetetlen, hogy a szervezet egészében alkalmazzák a menedzsment szemléletet, ne csak a felsővezetés munkatársai.

Hatékony konfliktuskezelés a szervezetben

A tréning célja, hogy a résztvevők megismerjék saját konfliktuskezelési képességeiket, visszajelzést kapjanak erősségeikről és nehézségeikről. Emellett megismerkednek az asszertív konfliktuskezelés eszköztárával, amely nagy segítséget jelenthet nekik akár a gondozottakkal, akár a kollégákkal való nézeteltérések kezelésében. Az erőszakmentes kommunikáció erősíti a professzionális segítő hozzáállás alkalmazását az érzelmileg megterhelő helyzetekben is. A workshop segít kimozdítani a résztvevőket megszokott nézőpontjukból, és új, kreatív megoldások kipróbálására ösztönzi őket. Az új tapasztalatokat a résztvevők meg is oszthatják egymással, ami segíti egy konfliktuskezelési tudásbázis kialakítását is.

Együttműködés hatékonyságának fejlesztése

A munkatársakkal, csapatokkal való együttműködés egy XXI. századi kompetencia, mely nélkül szervezet nem tud fejlődni, növekedni problémamentesen. Ha nincs meg a munkatársakban az együttműködés képessége, az megghiúsíthatja az eredményes szervezeti működést, és nehezzé teheti az egyes szervezeti célok megvalósítását. A munkatársak közötti bizalom, a szervezeti célok és a stratégia ismerete nagyban hozzájárulhat a munkatársak elköteleződéséhez, az összetartozás érzéséhez. Ha egy szervezetben ez nem valósul meg, akkor ott folyamatos konfliktusok, stressz és motivációvesztés és magas fluktuáció üti fel a fejét a munkatársak között. A csapatban való munka, az egymástól való tanulás képessége, a közösséghez tartozás érzése és a bizalom mind-mind növeli az egyes szervezetek együttműködési eredményességét, közös tudásbázis kialakítását teszi lehetővé, és támogatja a szervezeti célok megvalósulását.

Stresszkezelés

A stressz életünk elválaszthatatlan része. Verseny az idővel, munkahelyi csatározások, magánéleti válságok, félelem a jövőtől: mind-mind belső feszültség forrásai lehetnek. A tünetek fáradtság, ingerlékenység lehet, vagy akár betegségek is kialakulhatnak a hosszan tartó magas stressz-terhelés következtében. Ugyanakkor a stressz olyan erő, amely cselekvésre serkent, arra ösztönöz, hogy leküzdjük az utunkban álló akadályokat. A stresszre szükségünk van cselekvésre ösztönző hatása miatt, de ahhoz, hogy ne hátráltasson, hanem előre vigyen minket, meg kell tanulnunk megfelelő módon kezelni. A SZOCEG Nonprofit Kft. egyes szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak általában segítő szakmában vagy ahhoz szorosan kapcsolódó területen dolgoznak, így munkájuk során jelentős nyomás és érzelmi teher nehezedik rájuk. Munkájuk nagy felelősséggel jár, viselkedésükkel modellként szolgálnak másoknak, számos helyzetben saját érzelmeiket és indulataikat kell szabályozniuk, emberekkel és emberek problémáival kell foglalkozniuk. Ahhoz, hogy munkájukat a lehető legjobb színvonalon tudják végezni miközben megőrzik testi, lelki és mentális egészségüket is, elengedhetetlen, hogy rendelkezzenek a stresszkezeléshez szükséges alapvető kompetenciákkal.

Változásmenedzsment tréning

A változásmenedzsment tréning célja, hogy a szervezet képessé váljon változáskezelési képességének fejlesztésére, illetve arra, hogy megértse a változási folyamatot és azonosítani tudja a változás összetevőit. A tréning során a résztvevők megismerkednek a változásmenedzsment elméletével, és azokkal a kritikus tényezőkkel, melyek a változások eredményes menedzseléséhez elengedhetetlen fontosságúak. A tréning lehetőséget ad, hogy fejlesszék személyes és társas kompetenciákat, és képessé váljanak azokat a változás szolgálatába állítani. Hogy megismerjék a különböző támogató rendszereket, és képessé váljanak a változások eredményes tervezésére, szervezésére, irányítására és ellenőrzésére a szervezeten belül.

Időmenedzsment tréning

Vizsgálatok azt mutatják, hogy a munkahelyeken az egyik legnagyobb gondot a nem megfelelő időgazdálkodás okozza. Gyakran jelent problémát a szervezet tagjai számára a feladatok prioritizálása, az időrabló feladatok felismerése és kiiktatása, a hatékony feladattervezés megvalósítása. A tréning célja, hogy a résztvevők elsajátítsák a hatékony időgazdálkodás eszközeit, tudatosabban tudjanak működni, hogy a nem megfelelő időmenedzsmentben rejlő buktatókat hatékonyan küszöböljék ki a munkaszervezésben, munkafolyamatokban, és képessé váljanak a saját idejük eredményesebb beosztására, ezáltal pedig szervezeti szinten is hatékonyabban működjenek. A jó időgazdálkodással működő szervezet egyik fő jellemzője, hogy a munkatársak fejlődése iránt is elkötelezettséget vállal. Ez részben a feladatok delegálásával történik, ezáltal a jól képzett munkatársak nagyobb felelősséget, komplexebb feladatokat kapnak, mely pozitív hatással van motivációs szintjükre is. A delegálás és az időgazdálkodás fejlesztése a vezetők esetében kéz a kézben jár. Ennek megvalósítását segítő a résztvevők konkrét, a mindennapokban a saját speciális helyzetükre alkalmazható technikákat és eszközöket kapnak a tréning során, melyet annak végeztével is be tudnak iktatni a napi munkavégzésbe.

A belső tréningek sikeres megvalósítása

A szervezeti diagnózis eredményei kimutatták, hogy a SZOCEG Nonprofit Kft.-ben dolgozó munkatársak nyitottak az egymással való együttműködésre, az együtt tanulásra, amihez a tréningek jó kiindulási alapul tudnak szolgálni, hisz az ott eltöltött idő az elsajátított tudáson kívül erősíti az összetartozás érzését is. Az ilyen tréningek elérhetővé tétele a dolgozók számára motiváció növelést eredményeznek, hiszen lehetővé teszik a folyamatos fejlődést a szervezeten belül. A tervezett tréningek keretében különböző egyéni és csoportos kompetenciák fejlesztése történik. Úgy fejleszthetünk bizonyos képességeket, hogy azokat a résztvevők azonnal a gyakorlatban is kipróbálhatják, begyakorolhatják. Tréningek során a társas interakciókra és csoportdinamikai folyamatokra építünk. A külső vezetéssel megvalósuló kompetenciafejlesztő tréningek során a résztvevők olyan feladatokkal, ötletekkel találkoznak, amelyeket a későbbiekben ők maguk is alkalmazhatnak a szervezeten belül felmerülő problémák megoldásában. Új kompetenciák birtokában mintát mutathatnak kollégáiknak vagy az új belépő dolgozóknak abban, hogyan lehet hatékonyan kommunikálni, jól időt beosztani, rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz, vagy kezelni a hétköznapi felgyülemlett feszültséget. Az egyének fejlődése közvetetten mindig hatással van környezetükre és kapcsolataikra, így a folyamatos kompetenciafejlesztés jelentősen hozzájárul egy magasabb szintű szervezeti működéshez. Az egyéni fejlődés hatásai a magánéletre is pozitív hatással vannak, amely elengedhetetlen, hiszen a stabil háttér a legfontosabb védőfaktor a szociális területen dolgozók számára. Javul továbbá az ellátottakkal folytatott kommunikáció is, ami így hosszú távon a szolgáltatások színvonalának emelkedésével is járhat. Részletes tananyagok állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a szervezeten belüli kompetenciafejlesztés külső kontroll hiányában is teljesértékűen megvalósulhasson.

5. Mentoring program fenntartása

Napjainkban a szervezetek számára nagy kihívást jelent a különböző generációk hozzáállásának és munkavégzésének összehangolása. Eredményeink szerint a SZOCEG Nonprofit Kft. intézményeiben is jelentős konfliktusforrást jelentenek az eltérő szemlélettel rendelkező munkatársak. A mentor program egy lehetséges eszköz arra, hogy a különböző generációk ne hátráltassák, hanem erősítsék egymást. A mentoring program szervezeti működésbe való beépítésének célja, hogy a tapasztalt vezetők ezen keretek között adják át a tudásukat, tapasztalatukat a fiatalabb munkatársaknak és fordítva. A mentoring az egyéni támogatás mellett a szervezet érdekét is szolgálja, mivel a tudásmegosztáson keresztül gyorsabbá válik a betanulási folyamat, javul az együttműködés, és növekszik a programban résztvevők lojalitása szervezet irányában. A mentorálás formálisan felépített programként való kialakítását és beépítését tanácsadás segíti.

Amennyiben a szervezet erőforrásai megengedik, célszerű a konferenciákon, külső szakmai eseményeken való részvétel támogatása is. A szervezeti diagnózis eredményei kimutatták, hogy a munkatársak nyitottak a különböző szakmai konferenciákon, továbbképzéseken való részvételre, amennyiben ezt a szervezet képes biztosítani a számukra, úgy az pozitív hatással van a motivációra. A kiemelkedően teljesítő kollégák számára jutalomértékű lehet a szakmai fejlődés elősegítése. Az adott rendezvényen szerzett szakmai tudást a munkatársak visszahozzák a szervezetbe, és például a mentorprogram keretein belül tovább tudják adni kollégáiknak.

6. Kiegészítés-prevenció

Esetfeldolgozó workshop

A csoportos esetfeldolgozás során a résztvevő csoporttagok a saját maguk által hozott eseteket vizsgálják meg több szemszögből egy szakértő vezető facilitálásával. A módszer előnye, hogy a résztvevők új nézőpontokat ismerhetnek meg, és nemcsak azonnal felhasználható megoldási javaslatokat kapnak, de figyelmüket a dilemma feloldásához szükséges erőforrásokra és a bennük meglévő erősségekre irányítják. Mindez egy biztonságos, ítélezésmentes környezetben történik, ahol a segítő felvállalhatja negatív érzéseit, kétségeit, szakmai bizonytalanságait is. A csoportos munka erősíti az együttműködést és a társas támogatást.

Csoportos szupervízió

A szolgáltatási metódus az action learning módszertannal megtámogatva kerül bevezetésre a szervezetben dolgozó munkatársak együttműködésével. A bevezetés módszertani alapjait a munkatársak dolgozzák ki egy segítő/facilitátor közreműködésével. A szervezet minden érintett egységét bevonjuk a folyamatba annak érdekében, hogy a metódus rendszerszinten bevezethető legyen. A folyamatos támogatás tanácsadás keretében valósul meg.

A csoportos szupervízió keretében a segítő szerepe, hogy tisztánlássa a prekonceptiókat, előítéleteket és a kommunikációs hibákat. A közös csoportmunka során a középpontba a szakmai megélések kerülnek, új megvilágításba helyeződnek ezek a kritikus pontok, a csoport új perspektívát alakít ki, különböző nézőpontokat integrálva kívülről néz rá saját működésére. A csoportban való munkának több pozitív hozadéka is lehet: a csoportnak magas a megtartó ereje, amennyiben sikerül egy megfelelő bizalmi légkört kialakítani a csoporttagok között, a társaktól jövő empátia és beleérzés a másik helyzetébe, az aktív figyelem és egymás elfogadása olyan intenzív ingerek, amelyek nem érik mindennap a csoporttagokat, és pozitív hatásokat fejthetnek ki. Ezek képesek megerősíteni az egyén önértékelését, az énhatékonyság érzését.

Hogyan tudjuk a kiegészés-prevenációs programokat hosszú távon is sikeresen működtetni?

A külső vezetéssel megvalósuló esetmegbeszélő csoportok és szupervíziók során a résztvevők megtanulhatnak kívülről, objektíven ránézni bizonyos problémákra. Ez azért nagyon fontos, mert ennek a szemléletnek a birtokában külső kontroll nélkül, egy belső - a problémában közvetlenül vagy közvetlenül érintett - facilitátor segítségével is képesek lesznek a megterhelő esetek hatékony közös feldolgozására. Javasoljuk, hogy az esetmegbeszélők rendszeresen kerüljenek megszervezésre, és ügyeljenek a szigorú keretek tartására annak érdekében, hogy a dolgozók egy ítélezésmentes és elfogadó, a titoktartás szabályait maradéktalanul betartó közegben beszélhessenek nehézségeikről. Amennyiben van rá lehetőség, érdemes időnként külső szakértőt is bevonni az esetmegbeszélések vezetésébe.

Értékelés és utánkövetés

A belső képzési és fejlesztési tevékenységek bevezetésének fontos eleme a folyamatos értékelés és utánkövetés. Érdemes rendszeres időközönként felülvizsgálni a kitűzött célokat, és ellenőrizni azok megvalósulásának folyamatát. A dolgozók részéről érkező visszajelzések alapján akár módosíthatók is az eredeti képzési tervek a nagyobb hatékonyság érdekében. A fejlődés és változás esetében mindig a rendszeresség a kulcs: eleinte a munkatársak csak ismerkednek az új szemléletmódokkal és módszertanokkal, majd lépésről lépésre - eleinte külső segítséggel - begyakorolják annak elemeit, végül ők maguk válnak az adott készség hiteles hordozójává, továbbadójává. Mindez hosszú folyamat, amelynek csak akkor érezheti a szervezet a hosszú távú pozitív hatásait, ha elkötelezetten és kitartóan támogatja a belső képzési rendszer működtetését. A teljes program hatékonysága egy újabb komplex szervezeti diagnózissal mérhető, amely részletes képet ad a szervezeti működés egyes elemeiről, és az eredmények összehasonlíthatóvá válnak a korábbi diagnózissal. A szervezeti felmérést külső szakemberekre érdemes bízni, akik objektíven tudják megítélni a szervezet működését, így reális képet adhatnak a fejlesztendő területekről. A felmérés eredményei alapján további célok jelölhetők ki, majd további tervek és programok. A szervezetben időről időre változik, mi az, ami a legnagyobb problémát jelenti, és mi az, ami a legstabilabban működik. A képzési rendszernek követnie kell ezeket a változásokat, hiszen a tanulás nem más, mint eszköz arra, hogy a felmerülő nehézségeket úgy tudjuk kezelni, hogy abból tanulunk, és így új képességek birtokában várjuk a következő nehézséget. Ez ugyanúgy igaz a szervezetre, mint az egyénekre. A fejlődésnek és tanulásnak a szervezeti kultúra részévé kell válnia, így válik a szervezet is dinamikussá.

Összefoglalás

A belső képzési rendszer kialakításának és meghonosításának alapja egy fejlődésfókuszú szervezeti kultúra. Egy olyan szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetben - mint a SZOCEG Nonprofit Kft., ahol a dolgozókon nagy a nyomás és a felelősség, jelentős a fizikai és lelki megterhelés, a másik oldalon viszont kevés eszköz áll rendelkezésre a jutalmazáshoz és motiváláshoz, a tanulás lehetőségének biztosítása felbecsülhetetlen érték. Egy szervezet a tudás és tapasztalat elismerésével kifejezheti megbecsülését dolgozói felé, és hosszú távú perspektívát kínálhat nekik ezen a területen. A tudás megszerzése és átadása kiemelt fontosságú kiégés-prevenációs eszköz is, amikor a dolgozók fásultak, motivációjuk csökken, és nem találnak kihívást munkájukban. Ha minden dolgozóra úgy tekintünk, mint értékes tudás és tapasztalat hordozójára, akkor a szervezet hirtelen hihetetlenül értékes és erőforrásokban gazdaggá válik. Szervezeti szempontból tulajdonképpen a meglévő humán erőforrással dolgozunk, a feladat pedig annyi, hogy lehetőséget biztosítsunk arra, hogy ez az erőforrás megmutassa a maximumát. A szociális területen emellett számos olyan kompetencia szükséges a munka magas színvonalú ellátáshoz, amely nem tanulható iskolai keretek között - pl. empátiás készség, indulatkezelés, együttérző kommunikáció, stb. Ezeket a készségeket azonban a dolgozók egyszerű mintakövetés és tapasztalatátadás segítségével megtanulhatják egymástól.

Egy ilyen komplex belső képzési rendszer megvalósítása természetesen rengeteg időt és energiát vesz igénybe, ezért a vezetők teljes elköteleződésére van szükség. Az első lépés a külső szakértők bevonása, akik munkájukkal példát mutatnak, lehetőséget biztosítanak a saját élmény szerzésre, az elméleti tudás bővítésére, és a gyakorlatok kipróbálására. Ezek az alkalmak észrevétlenül kezdik el építeni a közösséget, javítani a kommunikációt, növelni az egymásra figyelmet. Mindez napról napra erősödik majd, ahogy az elsajátított kompetenciák átültetésre kerülnek a gyakorlatba.

Bizonyos módszertanok egészen újszerű hozzáállást és gondolkodásmódot kívánnak, így meg kell adni az időt annak, hogy ez beépülhessen a szervezeti működésbe. Bizonyos idő elteltével az új működésmód lesz a norma, amit az újonnan belépő dolgozók is hamar elsajátítanak majd.

A belső képzési csomag megvalósítása tehát egy nyitottabb és rugalmasabb szervezeti kultúrához vezet. A szervezet sokat profitál: elégedettebb és motiváltabb dolgozók, hatékonyabb munkafolyamatok, javuló belső és külső kommunikáció, magasabb színvonalú szolgáltatások,

gazdagabb szervezeti eszköztár, gördülékenyebb problémamegoldás lesz jutalma a hosszú távú, kitartó munkának.