

Önkritikus vállalatok

SZERVEZETFEJLESZTÉS- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

Bardóczy Ákos Kolos, Tóth Edina Gabriella

A versenytársak jelenléte, a folyamatosan változó piaci igények, valamint napjainkban a munkaerő megszerzéséért és megtartásáért folytatott egyre intenzívebb harc a vállalatokat, munkaadókat egyre önkritikusabbá kell, hogy tegye.

Az a vállalat, amely saját folyamatait (tevékenységeinek sorát) nem vizsgálja felül időről időre, s szükség esetén nem alakítja át radikálisan vagy javítja folyamatosan, belső és külső vevőit (munkatársait és ügyfeleit) is elveszítheti.

Minden vállalat összehangolt folyamatok mentén éri el a kitűzött célt, de a folyamatok végterméke nem mindegy, hogy milyen áldozatok árán jön létre, idő és költségek vonatkozásában, valamint milyen minőségben.

NE CSAK AZ ELVÁRÁSOK NŐJENEK

A növekvő teljesítményelvárások és a sok esetben rosszul szervezett munkafolyamatok túlterhelik a munkavállalót, és nem az elvárt minőséget, számokat hozzák, mely munkáltatói és munkavállalói oldalon is elégedetlenséget szül.

A munkaerőpiac beszűkülése, a munkaerőért folytatott verseny pozitív hatása kell, hogy le-

gyen az a működési modell, melyben a folyamatok fejlesztése mellett az emberek fejlesztése is kiemelten fontos szerepet kap. Hosszú távon ugyanis az a munkaadó tudja megtartani a munkavállalóit, aki nem csak a számelvárásokat teszi a munkatársak elé, hanem a számok eléréséhez a megfelelő eszközöket is biztosítja.

Ebben az értelemben *a folyamatot működtető ember hard- és softképességei is eszközök*, így azok fejlesztése ugyanolyan fontos a vállalati célok eléréséhez, mint a technológiai vagy egyéb folyamatoké, nem beszélve arról, hogy az új ismeretek megszerzésével az új kihívásoknak is sikerrel megfelelő munkavállaló motiváltsága és elégedettsége nő, s egy újabb tanulási folyamatba már sokkal nyitottabban vihető bele ezáltal.

HONNAN INDULUNK?

Az emberek (tisztelet a kivételnek) nem szeretnek a komfortzónájukból kimozdulni, pedig szervezetfejlesztőként tudjuk, hogy éppen ez az elmozdulás az első lépés a kiemelkedő eredmények felé.

Nem lepődünk meg tehát, amikor egy új cég kapuján belépve – általában – a kitörő lelkesedés helyett, a folyamat elindítóját, a megrendelőt kivéve, resignáltan és kétkedve vagy ellenérzésekkel fogadnak bennünket vezetőik és munkavállalók egyaránt. Ilyenkor már alig várjuk, hogy megkezdődjön a munka, hiszen pontosan tudjuk, hogy az eszközök és módszerek, amikkel dolgozunk, hamar meghozzák a forradalmi hangulatot.

HOGYAN TESSÜK NYITOTTÁ A SZERVEZETET A TANULÁSRA, A VÁLTOZÁSOKRA?

Először is: nem rontunk ajtóstul a házba. A legtöbb vállalatnak van már szervezetfejlesztési tapasztalata, melyet jó esetben pozitív emlékek öveznek, azonban sokszor a már meglévő rossz tapasztalat megágyaz a közhangulatnak.

Az első lépés minden esetben a *ventillálás*, melynek célja, hogy a negatív előjelű feszültség



helyét átvegye a várakozással teli, pozitív feszültség; a folyamatok kulcsszereplői – felsővezetők, középvezetők, kulcs munkatársak – elköteleződjenek a változási folyamat mellett. Ők lesznek ugyanis a belső támogatói a változások végigvitelének.

A ventillálás eredményeként, még mielőtt megkezdénénk a komolyabb munkát, elindul a párbeszéd a kollégák között, ahol a változási folyamatnak már előzőleg megnyert véleményvezérek pozitív hozzáállásukkal, véleményükkel széles körben, indirekt módon előkészítik a változások befogadására a terepet.

DOLGOZNAK A FELSZABADULÓ ENERGIÁK

A gátak így sokkal könnyebben átszakadnak, s a dolgozói interjúk során már őszinte válaszokat kapunk a kérdéseinkre, melyek alapján megkezdődik a valódi problémák feltárása.

A munkatársak a mindennapi rohanásban nem vagy ritkán kapják meg a figyelmet egymástól, túlterhelt feletteseiktől, így az interjúk minden esetben nagy felszabadító erővel bírnak, a menedzsment pedig az interjúk kiértékelését követően már ennél a fázisnál lényegi információkhoz jut.

TÜNETEK ÉS MEGOLDÁSRA VÁRÓ PROBLÉMÁK

Van, ahol a folyamat működőképes, de a folyamatot működtető emberek nem elég felkészültek, motiváltak. Van, ahol a munkatársak rendelkeznek a megfelelő készségekkel, azonban a rosszul szervezett munkafolyamatban nem tudnak kellő eredményességgel dolgozni, és még sorolhatnánk a felmerülő problémákat.

Amit azonban minden esetben tudunk, hogy az első lépcső a bizalmi légkör kialakítása a változási folyamatok elindításakor. Ha ez nincs meg, a változási folyamatok nem vagy nem kellő hatékonysággal mennek végig.

Amikor már adott a termékeny talaj, akkor sem bízhatjuk el magunkat, hiszen számolni kell azzal is, hogy maradhatnak félelmek, berögződések, pillanatnyi görcsök, amik – ha csak rövidebb időre is, de – meg tudják akasztani a változási folyamatot.

Jó példát szolgáltat erre egy termelőüzemben zajló folyamatfejlesztés során tapasztalt következő eset.

A BIZALOM KITERJESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

A vállalatnál a szükséges beruházás megtörtént, az új címkegyártó automata megvételre került, mellyel az volt a cél, hogy növelje az adott munkafolyamat hatékonyságát, és emberi erőforrást szabadítson fel.

Korábban a régi címkegyártó automatát a termelésvezető kezelte, az új felállásban azonban a műszakvezetőhöz került volna át a feladatkör. Az új eszköz maximális hatékonyságának eléréséhez az eszközt át kellett helyezni térben is a régi eszköz helyéhez képest. Az új eszköz termelési folyamatba való beállítása – mely a termelési vezető feladata volt – azonban egyre csak késett.

MILYEN OKOK BÚJNAK MEG A HÁTTÉRBE?

A termelési vezető a folyamatok ellenőrzésekor elmondta, hogy idő hiányában nem adott prioritást az új eszköz munkába állításának, *azonban amikor a helyzet továbbra sem változott, világossá vált, hogy a valós ok teljesen más.*

A termelési vezető *nem bízott az új technikában, és abban sem, hogy a műszakvezetőre bízhatja a gép kezelését.* Az új technikai eszköz munkába állításához a körülmények biztosításával (egy új felépítményt is le kellett gyártatni a gép új helyéhez, melynek megvalósítását szintén késleltette a termelési vezető) végül egy másik munkatársat bízunk meg, aki végigvitte a folyamatot.

A termelési vezetőnek megnyugvást a gép sikeres műszakba állítását követően a műszakvezetőtől kapott pozitív visszajelzés adott.

ÁRULKODÓ INTERJÚ

Már az interjúk során kiderült számunkra, hogy a termelésvezető túlterheltséggel küzd, de akkor még nem tudtuk, hogy szervezeti vagy személyben rejlő okok állnak-e a túlterheltség háttérében. Később egyértelművé vált, hogy *a magas autoritással és felelősséggel rendelkező vezető másokba vetett bizalma nagyon alacsony*, így olyan feladatokon is rajta tartja a kezét, ami nem tartozik a közvetlen felelősségi körébe, s ezzel saját magát terheli túl. Ez a működési mód azonban nem csak rá hatott negatívan. A csoport eredetileg önfelhatalmazottan működő, felelős tagjai kezdtek elveszíteni erejüket, tartásukat, s egyre kevesebb felelősséget vállaltak.

A feladatunk a vezető másokba és az időszerű, szükséges újításokba vetett bizalmának helyreállítása volt, mellyel párhuzamosan a csoport tagjainak eredetileg önfelhatalmazott és felelős működése is fokozatosan ismét helyreállt és az új munkafolyamatok is gördülékennyé, a napi rutin részévé váltak.

A vezető mások iránti bizalmatlansága volt az oka annak is, hogy a változások a termelési folyamatban nem mentek azonnal végig.

MINDIG BEAVATKOZÁSRA KÉSZEN

Láthatjuk, a bizalmi légkör létrejött, ami elengedhetetlen a folyamatok újraszervezéséhez, folyamatos javításához, még nem jelenti azt, hogy nem lesznek akadályok.

A legideálisabb helyzet az, amikor már az előzetes felmérések során olyan eszközöket alkalmazhatunk (vezetői, dolgozói interjú, személyiségek és hatóerő feltérképezése), melyek segítségével képet kapunk a csoportok jellemzőiről:

- ◆ mely csoportok milyen hatóerővel bírnak;
- ◆ milyen személyiségprofillal rendelkező munkatársak dolgoznak a csoportban együtt;

- ◆ kire lehet építeni a változási folyamatok előrevitelében;
- ◆ ki fogja előre láthatóan hátráltatni azt;
- ◆ milyen eszközökhöz nyúlhatunk az időközben felszínre kerülő ellenállások oldásához.

Így a csoportban jelen lévő erősségekre építve, az elakadásokat kezelve, csoportra, azon belül pedig egyénre szabott támogatással tudjuk képessé tenni a szervezetet alkotó egyéneket a változások befogadására, a változó folyamatokban való sikeres helytállásra.

MAGAS HATÓERŐ = VERSENYELŐNY

A magas autoritással, felelősséggel és másokba vetett bizalommal tevékenykedő vezetők, munkavállalók nagy hatóerőt hoznak létre. Ezzel a hatóerővel a vállalat az állandó kihívásokhoz könnyebben alkalmazkodik, s ez kiemelkedően sikeressé teheti.

Fontos tudni, hogy a meglévő munkaerő képességeinek folyamatos fejlesztése nagymértékben hozzájárul a kívánatos állapot, azaz a magas hatóerő és versenyelőny eléréséhez.

Csomagolástervezési, gyártás-előkészítési, feldolgozási problémáira professzionális megoldást biztosítunk



Szoftverforgalmazás

Csomagolástervező szoftverek, nyomdai vállalatirányítási rendszer



Berendezések + kiegészítők forgalmazása

Flexó CTP, vágó- és maróasztalok, keskenypályás digitális és flexó nyomdagépek, kiegészítők



Tanácsadás, üzembe helyezés, terméktámogatás



Társ a megoldásban

06-1-221-5123 | info@partners.hu | www.partners.hu