



SPAT

Kis- és középvállalkozásoknak szóló stresszmenedzsment esettanulmány

Geraszkone Kirchner Zsuzsanna and Wölfling Timea

SPAT
Stress Management
Activities Training

Tartalomjegyzék

I.	Cégbemutatós	3
II.	A stressz kialakulásáért felelős tényezők és azok hatásai	3
III.	A kockázat-értékelés módszerei és alkalmazási módja	3
IV.	A stressz-kezelés és beavatkozás lépései és hatása	4
V.	Fenntarthatóság, értékelés, megelőzés	4
VI.	Módszertan	5
VII.	Melléklet	8
	1. Szervezeti és dolgozói szintű TA kérdőív	8
	2. A kiosztott driver leírások	9
VIII.	Irodalomjegyzék	11

SPAT
Stress Prevention
Activities Training

I. Cégbemutató

A PR-Pro Kft.-t Keresztesi György és Tóth Anikó alapították 2004-ben; a cég profilja a marketing és PR szektorban való tanácsadás közép- és nagyvállalkozások számára, főként külföldre, azon belül is Németország számára dolgoznak. A piac telítettségének köszönhetően a vállalat gyorsan nőtt: idén már 11 főt foglalkoztat. 2008-ban a felső vezetők köre Kiss Lillával bővült, aki a szakértelmével és vagyonának egy részével kapcsolódott be a vállalat működésébe.

A vezetők feladata az irányítás mellett az új ügyfelek felkutatása és a projektek vezetése, mellettük 3 főállású tanácsadó és (időszakról függően) 4-5 félállású gyakornok dolgozik.

A nyereség 2009 óta stagnál, és habár a megrendelők elégedettek a végeredménnyel, sok panasz érkezett a projektek lebonyolítására vonatkozóan; több munka a határidőn túl készült el. Ezen felül a tanácsadók másfél éve nehezen tudnak szabadságra menni, nem ritkán vissza is hívják őket a nyaralásból.

II. A stressz kialakulásáért felelős tényezők és azok hatásai

A vezetők egymástól függetlenül szerződnek az ügyfelekkel, és nem egyeztetik össze a megbízások határidejét, mindegyikük a saját megrendelőit igyekeznek előtérbe helyezni.

A tanácsadói szinten uralkodó légkör kifejezetten feszült. Annak ellenére, hogy gyakran egy projektben vesznek részt, egymástól függetlenül dolgoznak, mert csak a saját munkájuk minőségében bíznak. A sok megbízás miatt rendszeresen túlóráznak, a túlterheltségtől ingerültek.

A gyakornokok között nagy a fluktuáció, a tanácsadóknak szinte minden harmadik hónapban új embert kell betanítani; ez a projektektől veszi el az időt.

A vezetőség két évvel ezelőtt szerződött egy nyelviskolával, hogy társalgás központú német órákat tartsanak a dolgozóknak. Ezzel nem csupán a nyelvi képességeiket, hanem a légkört is szeretnék volna javítani. Azonban a feszített munkatempó miatt az esetek többségében sem a tanácsadók, sem a gyakornokok nem tudnak részt venni az órákon.

III. A kockázat-értékelés módszerei és alkalmazási módja

György értesült Múzsza kísérleti programunkról, és együttműködést kezdeményezett a problémák megoldására.

Az elsőként alkalmazott módszerből, a dokumentum-elemzésből leszűrhető volt a gyakornokok magas fluktuációja, a szabadságolás nehézségei, ill. a nyereségesség stagnálása.

Ezután félig strukturált interjúkat szerveztünk a tanácsadókkal és a vezetőkkel. Ezek megvalósítása háromszor annyi időbe telt, mint terveztük, mert az állandó leterheltség miatt a tanácsadók kénytelenek voltak lemondani a találkozókat.

A fő stresszforrást számukra a túlzott elvárások jelentették; a rövid határidők mellett maximális minőséget követeltek meg tőlük, pihenésre azonban soha nem jutott idő: sem napközben, sem a szabadság során.

A vezetőkkel hosszabb beszélgetést folytattunk. Fő problémájuk az volt, hogy nem az elvárásaiknak megfelelő teljesítményt és elkötelezettséget kapják dolgozóiktól.

A gyakornokokkal félállású beosztásuk miatt két kiscsoportos megbeszélést tartottunk, valamint kérdőíves felmérést végeztünk, ezáltal olyan vélemények is a felszínre kerültek, amelyeket a csoportos találkozók során nem vállaltak fel.

Számukra a legnagyobb stresszforrás a rossz légkör volt; habár szakmailag sokat fejlődtek, az együttműködést és a támogató, közösségi szellemet hiányolták.

Az interjúk és megbeszélések levezetése után elhatároztuk, hogy a tranzakcióanalitikus megközelítést fogjuk alkalmazni, hiszen a fő stresszort az elvárások jelentették, amelyek megfeleltethetők a

különböző, személyiséget irányító drivereknek. Ennek folyamányaként az engedélyeket és tiltásokat felmérő tesztet is felvettünk mindenkivel.

IV. A stressz-kezelés és beavatkozás lépései és hatása

A felmérés után sok egyeztetés árán, de sikerült megszerveznünk egy ún. „PR-Pro-napot”, melynek célja az volt, hogy szervezeten belül tudatosuljanak és explicitté váljanak az egyénileg megfogalmazott, másokkal meg nem osztott stresszorok.

Kezdeként jégtörő játékokat alkalmaztunk, majd két együttműködést tesztelő feladattal folytattuk a napot, amelyek a szervezeti szinteken belüli, és azok közötti kooperációt vizsgálták. Az eseményeket videón rögzítettük a későbbi elemzés érdekében.

Ezután szituációs játékok következtek, amelyek célja a dolgozók driverekkel való megismertetése volt. A végrehajtás után egy rövid, tíz perces előadás segítségével elmagyaráztuk a tranzakcióanalízis itt releváns alapfogalmait.

A feladatok elvégzése után, a driverek szempontjából elemeztük a videókat, így sikerült egymás közti megértést, elfogadást létrehozni, azáltal, hogy a feladatok rávilágítottak azokra a tudattalan előírásokra, amelyek évtizedek óta determinálják az egyes személyek viselkedését. Ezen felül (egyik legfontosabb lépésként) mindenki felismerte saját irányító drivereit. Itt visszacsatolás történt a korábban felvett tesztekre is.

Megoldási javaslatként először egy olyan kódex megfogalmazására került sor, amely felülírta az addigi, driverekből eredő „szervezeti kultúrát”. Ebben a megállapodásban olyan engedélyeket fogalmaztunk meg, amelyek felszabadították a korábbi driverek programjait. Így például a „légy tökéletes” driver helyébe a „lehetsz elég jó is” lépett.

A kódex kihelyezéséért és az ellenőrzésért a vezetőség vállalta a felelősséget, egy hetes határidővel – a betartás ellenőrzése természetesen folyamatos lesz.

Következő lépésként egy állandó alkalmazásban álló tanácsadó felvételéről döntöttek, a munka jobb elosztása érdekében. Az új tanácsadó végül a rangidős gyakornok lett, az ő helyére nem vettek fel senkit. Az új szervezeti kultúrát és felépítést megerősítendő, rendszeres, negyedéves csapatépítő tréningeket helyeztek kilátásba: ezek megszervezését (az első tréning kivételével) a tanácsadók vállalták magukra, rotációs rendszerben. Az elsőt egy hónapos határidővel jelölték ki.

Az említett változtatásokon kívül a vezetőség rájött arra, hogy érdemes lenne az új megbízásokat egymással összehangolni.

A változások fő sikerkritériumai a fluktuációs problémák csökkenése, a nyereségesség javulása, valamint az ügyfelek munkafolyamatra vonatkozó pozitív visszajelzései lettek. Ezen felül az igazságos szabadságolás és a munkahelyi elégedettség is fontos szerepet játszik majd a jövőben.

V. Fenntarthatóság, értékelés, megelőzés

A változások eredményeinek fenntartását szolgálják a negyedévenként megtartott csapatépítő tréningek, ahol a dolgozók összekovácsolása és egy nyílt kommunikációs fórum megteremtése is cél. Az első ilyen nap megszervezését mi vállaltuk, hogy a birtokunkba jutott információk segítségével megfelelő irányba tereljük a változás folyamatát.

Megállapodtunk a cégvezetéssel, hogy fél évvel később visszatérünk és kérdőívekkel, interjúkkal felmérést végzünk, és ezt a gyakorlatot évente megismételjük.