



SPAT

**SPAT**

Kis- és középvállalkozásoknak szóló stresszmenedzsment esettanulmány

Készítette: Geraszkone Kirchner Zsuzsanna és Wölfling Timea

Stresszmenedzsment  
**TREBAG**  
Activities Training

## 1. ESETTANULMÁNY

### 1.1 Cégbemutató

A CalibraNet Informatikai Kft.-t Szűcs Andor alapította meg 2004-ben. Innovatív technikai megoldásai miatt a cég gyorsan fejlődött, a kezdeti 4 fő helyett ma már 26 főt foglalkoztat.

A kereskedelmi végzettségű Koós Ágnes, a vállalat egyik kulcsfontosságú alkalmazottja 2007-ben csatlakozott a CalibraNethez szakmai ügyvezető igazgatóként.

A cég további alkalmazottjai: 2 asszisztens, 4 részlegvezető, 16 fő a részlegeken belül, a könyvelő és a HR menedzser. Az utóbbi kettő és a vezérigazgató Andor kivételével mindenki Ágnes hatásköre alá tartozott.

A nyereség 2009 második feléig a válságtól függetlenül nőtt, ezután azonban stagnálás, majd visszaesés figyelhető meg. A vállalat sikere elsősorban a szakmai vezetőnek volt köszönhető, azonban rajta is egyre jobban látszódtak a túlterheltség és stressz jelei.

### 1.2 A stressz kialakulásáért felelős tényezők és azok hatásai

Egyre több alkalmazott távozott el néhány napos betegszabadságra; gyomorbántalmakra, alvászavarra panaszkodtak. A dolgozók gyakran voltak kénytelenek túlórázni és egymás feladataiba is besegíteni. A kollégák közti személyes viszonyok azonban támogató jellegűek voltak, kevés volt köztük a konfliktus.

A szakmai ügyvezető is beszámolt az említett szomatikus tünetekről, továbbá hát- és gerincfájdalmakról, azonban a helyettesíthetőség hiánya miatt nem tudott betegszabadságra menni.

A vezérigazgató érzékelvén legjobb munkatársának túlterheltségét, hat hónappal ezelőtt felvett egy asszisztent, Ágnes azonban feladatainak csak kis részét tudta átadni neki.

### 1.3 A kockázat-értékelés módszerei és alkalmazási módja

Andor ezután külső segítségként megbízott minket, a Linner Consultingot, hogy mérjük fel a problémákat és tegyük meg a szükséges lépéseket.

Az alapvető dokumentumok elemzése során erős korreláció mutatkozott a munkatársak jelenléte és a pénzügyi helyzet alakulása között.

Félig strukturált interjúkat szerveztünk a vezérigazgatóval, a szakmai ügyvezetővel, a részlegvezetőkkel, a könyvelővel és a HR menedzserrel. A részlegekben dolgozó munkatársakkal probléma feltáró, csoportos megbeszélést tartottunk.

Kiderült, hogy a szervezet felépítése alapvetően nehezítette a stresszmentes működést. A szakmai ügyvezetőnek túl sok operatív szintű döntést kellett hoznia és a működési területek sem voltak egyértelműen elválasztva.

A részlegvezetőknek stresszforrást jelentett, hogy nincs önálló hatáskörük, feladataik átfedésben vannak. Azt is megemlítették, hogy Ágnestől szakmai kérdésekben olykor felületes támogatást kapnak.

A részlegek dolgozói számára a feszültség legfőbb okozói a tisztázatlan munkakörök voltak.

A személyek vizsgálati szintjéről magasabb szervezeti szintre váltva, a vezetőség egységként való megfigyeléshez egynapos workshopot szerveztünk. A munkahelyi stressz hatásainak szomatikus kifejeződése indokolta a testi, spontán kifejezésekből építkező pszichodramatikus módszerek használatát.

A workshop tovább hangsúlyozta és beláthatóvá tette a problémákat. A videóelemzés során egyértelművé váltak a stresszorok, a kedvezőtlen szervezeti felépítésből eredő nehézségek.

#### **1.4 A stressz-kezelés és beavatkozás lépései és hatása**

A beavatkozás lépéseinek megtervezéséhez újabb workshopot szerveztünk a vezetőséggel. Dramatikus eszközökkel ráhangoló és a megoldási potenciálokat felszínre hozó játékokat vittünk, majd verbális szintre emeltük a problémák és beavatkozási lehetőségek kérdéseit.

Javaslatok születtek a szervezeti felépítés megváltoztatására. Közös döntés alapján három, egymástól szakmailag elkülönülő egységet hoztak létre, élükre igazgatókat neveznek ki. Ágnes lett a Kereskedelmi igazgató végzettségének és szakmai gyakorlatának köszönhetően.

A vezérigazgató vállalta, hogy ellenőrzi a szervezeti átalakulás folyamatát, és biztosítja, hogy az egy hónapon belül megtörténjen. Ugyanezzel a határidővel az igazgatók vállalták saját egységeik megszervezését.

További célkitűzés volt, hogy az átalakulással párhuzamosan új munkaköri leírások szülessenek, ennek felelőse a HR menedzser lett. Döntöttek egy új könyvelő felvételéről és egy újabb workshop lebonyolításáról is.

Ezáltal a vállalat működése áttekinthetővé vált, a feladatok megoszlottak, nem Ágnes kezében összpontosultak.

Annak érdekében, hogy az intézkedések sikerét mérhessük, a következő kritériumokat hoztuk: a szomatikus tünetek enyhülése és megszűnése, a betegszabadságok csökkenése, a munkahelyi elégedettség javulása és a nyereségesség javulása.

A harmadik workshopon a korábbi részlegek dolgozói és az igazgatók vettek részt. Itt történt meg a változásokról való tájékoztatás, és csapatépítő módszerek alkalmazásával az együttműködés beindítása.

#### **1.5 Fenntarthatóság, értékelés, megelőzés**

Az eredményeinek vizsgálatát cégünk vállalta. Az intézkedések bevezetése után fél évvel visszatértünk és a vezetőséggel egyeztettünk. A vállalat nyereségessége ismét nőni kezdett, a betegszabadságok napjainak száma felére csökkent. A szervezet egészével elégedettség mérő kérdőíveket vettünk fel, mely pozitív visszajelzéseket adott.

Megállapodtunk, hogy a fenntarthatóság érdekében a kockázat- felmérést és értékelést évente megismételjük.