

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

Cselekvési és ütemterv

A szervezeti diagnózis eredményei, valamint a szervezet különböző intézményeiben, egységeiben megvalósult workshopok tapasztalatai alapján megfogalmazásra kerültek azok a kulcsterületek, ahol további fejlesztésekre van szükség a projekt megvalósítása során, valamint az azt követő időszakban. Ennek megfelelően kidolgozásra került egy fenntartható fejlesztési stratégia. Ezen strukturált fejlesztő programcsomag bevezetése a szervezet számára hosszú távon garantálja a szervezeti működés javítását, és a projekt során megvalósuló fejlesztések fenntartható beépülését a szervezeti kultúrába és működési struktúrába.

A Szervezeti hatékonyságot javító belső képzési és módszertani javaslat csomagban első lépésként megfogalmazásra kerültek azok a fejlesztések, melyeket a projekt alatt, és azt követően is szükséges megvalósítani ahhoz, hogy a szervezeti kultúrában mélyreható, fenntartható változás jöjjön létre. A projekt utáni feladatok bevezethetőségének feltételeit, kritikus területeit és lehetséges kockázatait vizsgálja a Rendszerbevezethetőségi terv dokumentum. A változtatások megvalósításának megkönnyítése érdekében készítettük el a Cselekvési és ütemtervet, mely a konkrét lépéseken, feladatokon túl vizsgálja, összegzi az egyes tevékenységek javasolt gyakoriságát, az ajánlott időtartamot, a felelősök körét, a fejlesztés célját és a fejleszthető kompetenciák is. Az ütemterv keretében konkrét mintát adunk arra vonatkozóan, hogy hogyan épüljön fel a fejlesztések ütemezése a pályázat lezárása utáni években.

A Rendszerbevezethetőségi tervben és a Cselekvési és ütemtervben részletesen kifejtésre kerül az a 6 tevékenységcsoportba és 11 feladatcsoportba sorolt, összesen 33 fejlesztési feladat, amelyeket már a projekt lezárását követő első évtől kezdődően javasolunk beépíteni a szervezeti működésbe annak érdekében, hogy a szervezet a munkatársai szakmai és személyes kompetenciáinak folyamatos fejlődése, és ezáltal a szervezet működésének hatékonyság növekedése folyamatosan biztosított legyen. Az általunk javasolt struktúra az alábbiak szerint épül fel:

I. Belső kompetenciafejlesztő tréningek, folyamatokat segítő meetingek, rendezvények

1. Együttműködés fejlesztése a munkatársak között
 - a. Együttműködés fejlesztés tréning
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Munkatársak közötti együttműködés, csoportkohézió erősítése, évente
 - b. Csapatépítő tréning - intézményenként
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Intézményekben együttműködők közötti kapcsolat fejlesztése, csoportkohézió erősítése, évente
 - c. Csapatépítő ebéd - központi iroda számára

- i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Munkatársi kapcsolatok erősítése és lojalitás erősítése informális rendezvényen keresztül, évente
- b. Évzáró vacsora
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Munkatársi kapcsolatok erősítése és lojalitás erősítése informális rendezvényen keresztül, évente

II. Stratégiaalkotás, céltervezés

1. Bevonódásra és közös erőforrásokra épülő kihíváskezelés
 - a. Action learning workshop ötletelésre, problémamegoldásra - központi iroda és intézményvezetők részére
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Közös gondolkodás, közös megoldáskeresés action learning módszertannal, 4 havonta
 - b. Action learning workshop ötletelésre, problémamegoldásra - intézményi
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Közös gondolkodás, közös megoldáskeresés action learning módszertannal, 4 havonta
2. Célok kijelölése és megvalósítás megtervezése
 - a. Éves célkijelölés és céltervezés
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Stratégiatervezés: évek célok kijelölése és közös tervezése, évente
 - b. Célkitűzések megvalósulásának nyomonkövetése
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Az éves célkijelölés kertében kitűzött célok megvalósításának ellenőrzése, visszajelzés adás lehetőségével, 4 havonta

III. Rendszeres belső tudásmegosztás

1. Szervezeti tudásátadást segítő fórumok, szakmai anyagok
 - a. Jó gyakorlatok megosztása workshop intézményvezetők és klubvezetők részvételével
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Intézményi jógyakorlatok gyűjtése, közös gondolkodás, 4 havonta
 - b. Rendszeres belső tematikus szakmai fórumok, tudásátadás
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Szakmai tudásfrissítés, félévente
 - c. Konferenciárészvétel és prezentáció személyesen vagy online térben
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Szakmai külső kapcsolatok bővítése, ápolása, tudásszerzés, félévente
 - d. Belső digitális tudástár létrehozása és folyamatos bővítése

- i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Mindenki számára könnyen hozzáférhető tudásanyag létrehozása, folyamatos fejlesztése, folyamatos frissítéssel

IV. Kiegészítés

1. Munkatársak kiegészítésének megelőzése érdekében tartott foglalkozások
 - a. Csoportos szupervízió
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Szakmaspecifikus kihívásokra személyes támogatás nyújtása, félévente
 - b. Belső esetfeldolgozó workshop
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Szakmai saját esetek feldolgozása, negyedévente
 - c. Stresszmenedzsment belső tréning tananyag alapján
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Tudatos stresszkezelés elsajátítása, évente

V. Mentoring rendszer

1. Új munkatársak integrálása a szervezetbe
 - a. Új belépő és 5 évnél kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak mentorálása
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Munkatársak beilleszkedésének támogatása, szakmai tudásanyag és tapasztalatok átadása, 6 hónapig havi 2x40 perc
 - b. Mentorok fejlesztése
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Szociális kompetenciák, érzelmi intelligencia fejlesztése, évente
 - c. Negyedéves megbeszélés a mentorok számára
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Visszajelzés adás, célkijelölés, 3 havonta

VI. Teljesítményértékelés, ösztönzés

1. Munkatársak teljesítményértékelése, éves célkitűzések meghatározása
 - a. Teljesítményértékelés
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Visszajelzés adása, félévente
 - b. Coaching szemléletű személyes célkitűző beszélgetések
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Célkitűzések általi motiválás, félévente
2. Ösztönzők beépítése

- a. Elismerés és ajándék 1, 5, 10, 15, 20 éves jubileumokra
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Munkavállalói lojalitás elismerése, évente
- b. Év végi elismerések rendszere belső kérdőív eredményei alapján
 - i. Fejlesztés célja és ajánlott gyakorisága: Dolgozói teljesítmény elismerése, évente

A fent ismertetett, és a mellékelt Gantt diagramban részletezett és beütemezett programcsomag megvalósítására három alternatívát látunk:

- A. A Gantt diagramban meghatározott felelősök, akik jelenleg is a szervezet munkatársai, a napi feladataik mellett vállalják a fejlesztő feladatok megvalósításának koordinálását és megvalósítását.
- B. A szervezeti átvilágítása során kirajzolódott, hogy a SZOCEG Nonprofit Kft.-ben nincs külön a HR feladatok ellátásáért felelős személy. Az is egyértelműen látszik, hogy a fejlesztési tervben meghatározott szükséges fejlesztő tevékenységek bevezetése az intézményvezetők és a központi iroda munkatársainak napi feladatai mellett többletterhet fog jelenteni. A megfogalmazott fejlesztési terv sikeres megvalósítása érdekében ezért szükségessé válhat egy HR munkatárs alkalmazása a szervezet keretein belül, akinek feladatkörébe tartozhat a fejlesztési terv megvalósítása, ellenőrzése, az egyes események szervezése, egyeztetése, valamint a folyamatos visszajelzés adása az egyes programok tapasztalatairól, változtatási javaslatokról a felsővezetés felé. Azt javasoljuk, hogy a kolléga kiválasztásánál elsődleges szempont legyen, hogy az alábbi kompetenciákkal rendelkezzen:
 - Felsőfokú HR területen szerzett végzettség
 - Rugalmasság
 - Szociális területen szerzett tapasztalat
 - Kreativitás
 - Rendszerben gondolkodás képessége
 - Kiváló szervezőkészség
 - Jó kommunikációs képesség
 - Opcionális: HR szakmai ismeretek szervezeti kultúra fejlesztés területén

Egy olyan munkatárs felvétele, akinek elsődleges feladata a szervezeti kultúrához köthető tevékenységek/rendezvények megvalósítása, nagy mértékben növeli a fejlesztési terv szakszerű és eredményes megvalósításának és a fejlesztések hosszútávú fenntarthatóságának sikerességét.

- C. Amennyiben az A. pontban megfogalmazott lehetőség túl nagy mennyiségű plusz feladattal járna a kijelölt munkatársak számára, ami veszélyezteti az egyéb szakmai feladataik elvégzését, valamint a B. pontban leírt HR munkatárs felvételét a szervezet pénzügyi lehetőségei nem teszik lehetővé, akkor programcsomag részleges megvalósítását javasoljuk a következők szerint:

I. Belső kompetencia fejlesztő tréningek, folyamatokat segítő meetingek, rendezvények

1. Együttműködés fejlesztése a munkatársak között
 - a. Együttműködés fejlesztés tréning
 - b. Csapatépítő tréning - intézményenként
 - c. Csapatépítő tréning - központi iroda vezetői és intézményvezetők részére
2. Belső kommunikáció fejlesztése
 - a. Vezetői hétindító meeting
 - b. vezetői hétindító meeting intézményenként
 - c. Intézményvezetői megbeszélés
3. Kompetenciafejlesztő belső tréningek tananyagok alapján
 - a. Változásmenedzsment belső tréning
4. Lojalitást erősítő rendezvények
 - a. Karácsonyi családi rendezvény intézményenként
 - b. Évzáró vacsora

II. Stratégiaalkotás, céltervezés

1. Bevonódásra és közös erőforrásokra épülő kihíváskezelés
 - a. Action learning workshop ötletelésre, problémamegoldásra - központi iroda és intézményvezetők részére
2. Célok kijelölése és megvalósítás megtervezése
 - a. Éves célkijelölés és céltervezés
 - b. Célkitűzések megvalósulásának negyedéves nyomonkövetése

III. Rendszeres belső tudásmegosztás

1. Szervezeti tudásátadást segítő fórumok, szakmai anyagok
 - a. Jó gyakorlatok megosztása workshop intézményvezetők és klubvezetők részvételével
 - b. Belső digitális tudástár létrehozása és folyamatos bővítése

IV. Kiegészítő

1. Munkatársak kiegészésének megelőzése érdekében tartott foglalkozások
 - a. Csoportos szupervízió

- b. Belső esetsfeldolgozó workshop
- c. Stresszmenedzsment belső tréning tananyag alapján

V. Mentoring rendszer

- 1. Új munkatársak integrálása a szervezetbe
 - a. Új belépő és 5 évnél kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak mentorálása
 - b. Negyedéves megbeszélés a mentorok számára

VI. Teljesítményértékelés, ösztönzés

- 1. Munkatársak teljesítményértékelése, éves célkitűzések meghatározása
 - a. Teljesítményértékelés
- 2. Ösztönzők beépítése
 - a. Elismerés és ajándék 1, 5, 10, 15, 20 éves jubileumokra
 - b. Év végi elismerések rendszere belső kérdőív eredményei alapján

Javasoljuk, hogy a megvalósítás során az A. vagy a B. pontban kifejtett alternatívát preferálja, azonban ha erre erőforrások hiányában nincs lehetőség, akkor a C. pontban leírt alternatíva is hatékonyan tudja támogatni a szervezet működését, miközben kevesebb feladatot ró a szervezet kijelölt munkatársaira..

CSELEKVÉSI ÜTEMTERV "C"

RÉSZMEGVALÓSÍTÁS

								1 éves ütemezés															
TEVÉKENYSÉGCSONT / FELADATCSONT MEGNEVEZÉSE	FELADAT MEGNEVEZÉSE	RÉSZTVEVŐK	GYAKORISÁG	IDŐTARTAM (ÓRASZÁM)	FELELŐS	FEJLESZTÉS CÉLJA	FEJLESZTHETŐ KOMPETENCIÁK	1. fejlesztési szakasz				2. fejlesztési szakasz				3. fejlesztési szakasz							
								Január	február	március	április	május	június	július	augusztus	szeptember	október	november	december				
I. Belső kompetencia fejlesztő tréningek, folyamatokat segítő meetingek, rendezvények																							
I. TEVÉKENYSÉGCSONT FELADATAI																							
1. Együtműködés fejlesztése a szervezet munkatársai között	1/1 Együtműködés fejlesztése tréning	Minden munkatárs	Évente	4	Kijelölt munkatárs - 3 fő	Munkatársak közötti együtműködés, csoportkohézió erősítése	Csoportmunkára való képesség, Csoportos problémamegoldás képessége, Mások megismerésének képessége																
	1/2 Csapatépítő tréning - intézményenként	Intézményi munkatársak	Évente	6	Intézményvezetők	Intézményekben együttműködők közötti kapcsolat fejlesztése, csoportkohézió erősítése	Együtműködési képesség fejlesztése, Csoportmunkára való képesség, Motiváció, Lojalitás, Empátia, Érzelmi intelligencia																
	1/3 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	Együtműködési képesség fejlesztése, Csoportmunkára való képesség, Motiváció, Lojalitás, Empátia, Érzelmi intelligencia																
2. Belső kommunikáció fejlesztése	2/1 Vezetői héttindító meeting	Központi iroda vezetői	Hetente	0,5	Ügyvezető	A heti események, feladattervek megosztása egymással, közös tervezés	Kommunikációs képesség, Tervezőkészség, Ellenőrzési képesség																
	2/2 Vezetői héttindító meeting intézményenként	Intézményenként az intézmény vezetői beosztású munkatársai	Hetente	0,5	Intézményvezetők	A heti események, feladattervek megosztása egymással, közös tervezés	Kommunikációs képesség, Tervezőkészség, Ellenőrzési képesség																
	2/3 Intézményvezetői megbeszélés	Intézményvezetők	4 havonta	2	Szakmai vezető	Szakmai együttgondolkodás, közös kérések megfogalmazása, képviselése	Kommunikációs képesség, Csoportos problémamegoldás, Érdekérvényesítés																
3. Kompetencia fejlesztő belső tréningek tananyag alapján	3/1 Változásmenedzsmnt belső tréning	Vezetők	2 évente	4	Kijelölt munkatárs - 1 fő	Változáshoz való rugalmas alkalmazkodás megteremtése a szervezeti kultúrában	Alkalmazkodóképesség, Rendszerben való gondolkodás képessége, Reziliencia, Rugalmasság																
4. Lojalitást erősítő rendezvények	4/1 Karácsonyi családi rendezvény intézményenként	Szervezeti egységként munkatársak és gyermekeik	Évente	3	Gazdasági vezető	Munkatársi kapcsolatok erősítése és lojalitás erősítése informális rendezvényen keresztül	Elköteleződés a szervezet irányában, családtagok támogató attitűdjének kialakítása a szervezet felé																
	4/2 Évzáró vacsora	Szervezet munkatársai	Évente	3	Gazdasági vezető	Munkatársi kapcsolatok erősítése és lojalitás erősítése informális rendezvényen keresztül	Elköteleződés a szervezet irányában, munkatársi kapcsolatok megerősödése																
II. Stratégiaalkotás, céltervezés																							
II. TEVÉKENYSÉGCSONT FELADATAI																							

