Vezető vagyok

VEZETŐ VAGYOK

A TÁMOGATLAK PROGRAM célja, hogy a hatékony vezetői munka elősegítéséhez is minél több hasznos anyagot és gyakorlatot osszunk meg, amelyek a munkatársak irányításához, fejlesztéséhez is segítséget nyújthatnak. Az általános vezetői teendőkhöz, a rendkívüli helyzetek kihívásaihoz, a Home Office-ban dolgozó kollégák irányításához és motiválásához, az újszerű kapcsolattartás hatékony alkalmazásához adunk jól használható módszereket.

A csapat jó teljesítményének alapja a hatékony vezetés!

Az oldal tartalmai folyamatosan bővülnek.

TÁMOGATLAK PROGRAM csapata

Mit és hogyan, mikor és kinek delegáljunk? Állandó és mindennapi kérdés a vezetői munkában. Cikkünkben összegyűjtöttünk néhány praktikus tanácsot a feladatok hatékonyabb tervezéséhez, a munkatársak bevonásához és a prioritások felállításához.



A sikeres delegálás praktikái



Mit és hogyan, mikor és kinek delegáljunk? Állandó és mindennapi kérdés a vezetői munkában. Cikkünkben összegyűjtöttünk néhány praktikus tanácsot a feladatok hatékonyabb tervezéséhez, a munkatársak bevonásához és a prioritások felállításához.

Vezetőként gyakran érezhetjük, hogy a feladatok, projektek és tennivalók sora jelenik a meg a naptárunkban, mindennap új és új feladat kerül az asztalunkra. Mindenre szeretnénk időt szánni, mindenkivel szeretnénk egyeztetni, együtt gondolkodni, de az idő sokszor közbeszól. Úgy érezzük, ahhoz, hogy mindent meg tudjunk csinálni egyszerűen kevés az idő, egy időben kellene meetingen jelen lennünk, új munkatársunkat integrálni a csapatunkba, szemmel tartani a különböző, folyamatban lévő projekteket, sőt eközben új innovatív ötleteket, javaslatokat szeretnénk kidolgozni. Mihez kezdjünk ilyenkor, merül fel bennünk a kérdés. Mindent tartsunk a saját kezünkben vagy próbáljuk mozgatni kollégáink, csapatunk tagjainak munkakedvét, képességeit és idejét menedzselni? Mit és hogyan, mikor és kinek delegáljunk? Előfordulhat, hogy biztonságra törekszünk, és inkább magunk oldjuk meg a feladatot, vagy kiosztunk minden feladatot, de utólag mégis mi fejezzük be a munkát.

A jó vezető igyekszik a megfelelő embernek a megfelelő feladatot a megfelelő időben és formában átadni, és képes lesz így is hatékony és eredményes munkát végezni csapatával. Ebben az esetben a delegálás számos előnnyel is jár, hiszen elősegíti munkatársaink fejlődését, jobb időkihasználtságot biztosít, és hatékonyabb szervezeti potenciál érhető el általa.

Delegálni azonban nem könnyű, számos buktató lehet benne, ez is egy folyamat, amit be kell vezetni és el kell fogadtatni a szervezeten belül. Lássuk be, egy vezető nem tud mindent maga megoldani, ezért is van csapata. A delegálásnak csapatépítő hatása is van, hiszen a munkatársak akár együtt is végezhetik a feladatok előkészítését, növekszik a bizalom a vezető és munkatársak között. A munkatársak motiváltsága is segíti a közösségben való hatékony részvételt, valamint a közös sikerélmény hosszútávon is összekovácsolja a vezetőt és csapatát.

A következőkben egy önellenőrző listát találsz, ami segítséget nyújt a számodra abban, hogy érdemes-e a feladatot delegálni vagy sem. Amennyiben a kérdések jelentős részére “igen”-nel tudsz válaszolni, ne habozz és delegálj!



Mikor érdemes delegálni?

Ha a feladat már jól előkészített és átadható. Tisztázottak a célok és az elvárások.

Van elég időd, hogy hatékonyan átadd a munkát (biztosítható idő kérdésekre és a válaszokra, esetleges program-ellenőrzésekre, és az újragondolásra)?

Ha a feladat biztosítja a fejlődés lehetőségét a másik fél számára.

Ha várható, hogy a jövőben újra és újra megjelenik hasonló formában a feladat.

Ha többféle megoldás lehetősége is benne van a feladatban.

Ha arra jutottál, hogy delegálni fogsz, néhány hasznos tanács:

Térképezd fel a munkatársaid, és találd meg köztük azt, akinek a tapasztalata, tudása, egyéni készségei és képességei alkalmassá teszik a feladat elvégzésére.

Ne felejtsd el felmérni a pillanatnyi munkaterheltséget, van-e a munkatársadnak szabad kapacitása pluszfeladat elvégzésére, vagy szükségessé válhat-e munkaátszervezés a csapaton belül.

Gondold át - eddigi tapasztalataid alapján - hogy az adott munkavállaló milyen egyéni munkastílust képvisel. Önálló vagy támogatást kérő, rutinfeladatokban vagy kreativitásban erős.

Határozd meg a feladat jellegét, a határidőket.

Van egy jó hírünk, már tudod kinek és mit fogsz delegálni, már csak a módszer maradt nyitottan.



Pár jó tanács, amelyek segítenek a delegálást sikeressé tenni:

Határozd meg az elvárt célt és tedd vonzóvá az eredményt!

Kezdd konkrétumokkal és határozd meg a kereteket (felelősség, határidők, formátumok)!

Adj lehetőséget a tisztázó kérdésekre!

Támogasd őket, és ne hagyj kérdéseket megválaszolatlanul, ne feledd, hogy a gördülékeny és folyamatos kommunikáció a siker kulcsa!

Fókuszálj az eredményekre, hiszen nem csak egy jó út van a feladat elvégzésére, így nyugodtan bízz meg a munkatársakban!

Ne maradj ki teljes egészében a folyamatból! Ha szükségesnek érzed, kontrolláld a folyamatot!

Motiválj és dicsérj!

A fenti tanácsok és tippek segítségével együttműködve és közös felelősséggel megoszthatók a feladatok, és a delegálás mindenkinek segítséget jelent.

MÁV Zrt. Szervezetfejlesztés

Pál Dorottya

A virtuálisan működő projektcsapatok és teamek vezetése témában írt cikksorozatunk harmadik, és egyben utolsó része következik. A második cikkünkben már elkezdett gyakorlati tanácsokat folytatjuk ebben az írásban. Továbbra is ajánljuk azoknak a vezetőknek, akik szeretnék az online térben is jól vezetni csapatukat.



Virtuális teamek vezetése - 3. rész



Online értekezletvezetés technikája

Figyelemfelkeltés céljából igyekezzünk minél több olyan eszközt, funkciót, szoftvert használni virtuális értekezletek során, amely már most elérhető számunkra, és érdekesebbé teszi a megbeszéléseket és az ott elhangzó témákat. A vállalati Skype segítségével lehetőségünk nyílik számos olyan extra funkció használatára is, amely segítségül szolgálhat a munka hatékonyságának fokozásában. Az előzőekre példa az online megbeszélés felületén indított szavazások, a prezentációk, vagy az egyéb dokumentumok egyidejű használata.

Ötletek a virtuális csoportmegbeszélések vezetéséhez:

- téma és struktúra előzetes megosztása az érintettekkel,
- megbeszélés strukturálása,
- megbeszélés céljának megfogalmazása és résztvevőkkel ismertetése,
- résztvevők bevonása (például kérdések feltételével),
- javaslatkérés,
- résztvevők véleményének és ötleteinek figyelmes végighallgatása, a megértés ellenőrzése,
- az elhangzott információk összefoglalása,
- következő témagazda, időpont kijelölése.

A virtuális térben megtartott értekezletek végén minden résztvevőtől érdemes visszajelzést kérni arra vonatkozóan, hogy mi a véleménye a megbeszélésről, ezen kívül milyen javaslata van a folyamattal kapcsolatban. A vezető kérhet visszajelzést a saját működésére vonatkozóan is a munkatársaktól. Ezt meg lehet tenni e-mailen, vagy akár név nélkül, kérdőív segítségével. Ez a javaslat egy jó lehetőség arra, hogy a visszaérkezett észrevételeket beépítve, egy következő megbeszélés eredményességét növeljük.

Célkitűzés, teljesítményértékelés

Fontosak a rövidtávú célok azért, hogy ne veszítse el a munkatárs a motivációját, és érezze, hogy halad. Rövid távon lehet értékelni a teljesítményt (írásban/telefonon).

A virtuális megbeszélés eredményességének egyik legfontosabb pontja, ha a végén minden résztvevőnek tiszta és határozott képe van arról, hogy melyek a következő lépések. Ehhez elengedhetetlenek az alábbiak:

- melyek a fő és részfeladatok,
- az egyes feladatok esetében kik a felelősök,
- pontos „végtermék” megfogalmazása teljesítménycélként,
- részcélok sorrendjének felállítása és azok pontos időzítése,
- mérhetőségi (objektív) mutatók megfogalmazása a munkatárs felé – mi alapján fogjuk értékelni,
- milyen határidők vannak hozzárendelve a feladatokhoz,
- mikor lesz a következő megbeszélés vagy egyeztetés ideje és mi lesz a témája, mivel szükséges készülni,
- riportok, státuszok leadásának módjának megbeszélése,
- meghatározott időszakonként visszajelzés a munkatárs felé,
- ajánljuk a SMART célkitűzési modell gyakorlati alkalmazását.

Rugalmas kontroll

Az otthoni munkavégzés, valamint a virtuális térben történő csoportvezetés esetén másfajta kontrollálási módszerek működtetése szükséges, mint a személyesnél.

- Munkaidő- és tevékenység nyilvántartó módszernek egy olyan verziója, amely a csoport számára könnyen vezethető, egyszerűen nyerhető ki belőle adat és jól mutatja a feladatok haladását. Ezt érdemes közösen kitalálni a munkatárssal.
- Vezetői elvárás kialakítása a levelezések során, munkatársak számára legyenek kategóriák, mikor van szükség arra, hogy a vezető tudjon a levelezésről és mikor nem (például minden projektet előre mozdító ügyben legyen becsatolva a vezető, vagy Outlook jelek használata, fontos kategóriával megjelölés, jó ha tudja, stb).
- Rendszeres státuszjelentés kialakítása a munkatársakkal együtt. Segíti a közös munkát a napindító csoportértekezlet bevezetése, ahol a munkatársak el tudják mondani, hogy milyen ügyekkel foglalkoznak éppen. A napi szintű csoportértekezletek titka a rövidség, hatékonyság, átláthatóság, a napi haladások megosztása
maximum 15-20 percben.

A csapatszellem magas szinten tartása

Amennyiben a feladat és a helyzet is lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai együtt dolgozzanak, virtuális térben való

munkavégzésnél még nagyobb jelentősége van a közös együttműködésre való buzdításnak, amely erősíti a csapatszellemet. Közös online események szervezése a munkaidő végéhez időzítve, amelyek az összetartozás élményét erősítik.

Azok a munkatársak, akik megoszthatnak valamilyen személyes történetet magukról online térben, több ötletet adnak hozzá a megbeszélésekhez, mint a többi társaik.

Amennyiben nem ismerik a csapattagok egymást egy online megbeszélés alkalmával, akkor kialakíthatnak virtuális közösségi teret, ahol a megbeszéléseken kívül is találkozhatnak egymással. Ez lehet akár a chat funkció használatára buzdítás a megbeszélés közben, vagy egy rendszeresen ismétlődő szokás kialakítása, ilyen például a heti szintű virtuális találkozó megszervezése.

Tipp online megbeszélésnél: a résztvevőket kérjük meg arra, hogy nézzenek ki az ablakon, mutassák meg a kamerán keresztül, hogy mit látnak, amikor épp nem a monitort nézik.

Játékos ismerkedések, feladatok: gyerekkori képek, különböző történetek megosztása, kedvenc tárgy, hobbi bemutatása, játékos kvízek, stb. Közös online játékok használata, pl. honfoglaló, scribble.io, stb.

Tehetség felismerése

Virtuális térben való hosszabb távú együttműködésnél a személyes munkavégzéshez képest másfajta készségek, kompetenciák tudnak felszínre jönni, melyeket fel kell ismerni. Ezeket az új tehetségeket érdemes tudatosan beépíteni feladatkiosztásnál a még hatékonyabb működés és fejlődés érdekében.

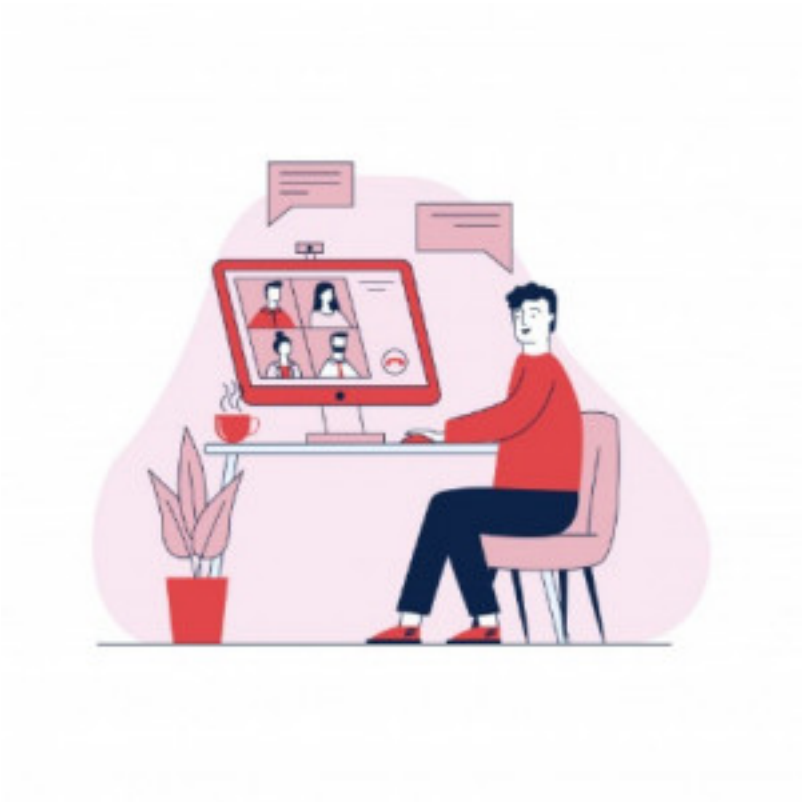
Online működésben a tehetséggondozás motivációs eszközként is megfontolandó. Ilyen lehet egy szervezeten belüli tehetségkutató esemény szervezése: egy szakmai témát felvetni, hogy ki mit hoz ki belőle egyénileg. Több ilyen esemény után körvonalazódik, hogy melyik munkatársunk az (akár mindegyik), akiknek a szakmai tehetségét ápolni érdemes. A tehetségeknek egy szakmai képzésprogram kidolgozása lehet jó megoldás, amelyet felsőbb szinteken érdemes képviselni.

Személyes kommunikáció hatékonysága

A vezető kommunikációjának hatékonysága virtuális térben kiemelt fontosságú. Fontos az önfejlesztés, a vezetői kommunikációs, prezentációs tréningek segítik a hatékonyságot.

A témában fontos a lényegre törő, rövid, hatásos beszéd. Tanulmányozásra ajánljuk az „elevator speech” vagy a „pecha kucha” technikákat. A személyesebb hangulat sokkal könnyebben kivitelezhető, amikor személyesen is találkozhatnak a munkatársak egymással.

Mit tehetünk a virtuális térben a személyesség fokozására?



Munkához való hozzáállás

A szervezet tagjainak munkához való hozzáállása a csapatműködést és a feladatvégzést is meghatározza.

Az alábbi praktikus módszerek lehetnek segítségünkre a témában:

- Érdemes vezetőként a munkavállalóban tudatosítani azt a tényt, hogy ő egy csapat része.
- Egy vezetőnek fel kell ismernie, hogy csoporton belül kire mi, hogyan hat, annak érdekében, hogy minél proaktívabb legyen.
- A munkatárs hozzáadott értékének, munkájának bemutatása – hány ember/szervezet számára és miért hasznos, mit javított, gyorsított, egyszerűsített, hányan lehetnek hálásak, stb.
- Fontos, hogy mindenki lássa a csapatban, hogy ki hogyan dolgozik, ez által ki tud alakulni egyfajta pozitív versenyszellem vagy húzóerő köztük.
- Jó eszköz lehet a közös táblázat vezetése a napi feladat státuszokról, valamint a csoportmegbeszélés keretén belüli státuszjelentés.
- Csapaton belüli gamifikáció (nem versengő összeállításban) elindítása. Csapatdíj van a végén, amelyből mindannyian részesülnek.



Bízunk benne, hogy a Virtuális teamek vezetése cikksorozatunk az olvasók hasznára válik. Amennyiben a témával kapcsolatban igényként felmerülne egyéb javaslat, amelyről eddig nem esett szó egyik cikkünkben sem, úgy a spanyik.kitti [KUKAC] mav.hu e-mail címre várjuk az ötleteket.

Szerző: Spányik Kitti, Orosz Viktor

MÁV Zrt. Szervezetfejlesztés

> Folytatjuk az otthoni munkavégzésben működő projektcsapatok és teamek vezetésének témakörét. Ebben az írásban már gyakorlati tanácsokkal fogjuk ellátni azokat a vezetőket, akik virtuális csapatokat vezetnek.



Virtuális teamek hatékony működtetése - 2. rész

Folytatjuk az otthoni munkavégzésben működő projektcsapatok és teamek vezetésének témakörét. Ebben az írásban már gyakorlati tanácsokkal fogjuk ellátni azokat a vezetőket, akik virtuális csapatokat vezetnek.



Nézzük meg azokat a vezető funkciókat, amelyeket mindenképpen érdemes ellátni ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjük!

A VIRTUÁLIS TEAMEK MŰKÖDÉSÉNEK ALAPJAI

Olyan munkatárs lehet egy jól működő virtuális team tagja, aki:
• képes az önálló munkavégzésre,
• kellően fegyelmezett,
• jól használja az online eszközöket,
• magas szintű minőségi elvárások jellemzik a munkavégzését,
• szociális érzékenységgel rendelkezik, tartja kollégáival a kapcsolatot, így kisebb az esélye az izolációnak,
• erős lojalitás fűzi a vállalatához, a szervezetéhez és a vezetőjéhez.

A felsorolt tulajdonságok inkább az érett munkavállalókra jellemző. Bár a munkaerő piac szívesebben preferálja a fiatal, digitális térben otthonosan mozgó generációt, akik rugalmasan alkalmazkodnak az online tér kihívásaihoz, ezt a

hozzáállást és technikai tudást is érdemes kihasználnunk. Az elmélyülésre és az összetett szakmai munkára azonban minden generáció preferálja az alkotóbb, önálló környezetet, amit sokszor az utazásmentes, otthoni légkör biztosít.

A Home Office presztízsének megnövelése

Tudatosítani kell a munkatársakban, hogy a home office munkavégzés egy lehetőség mindenkinek egy kiegyensúlyozottabb és hatékonyabb munkavégzésre. Az önállóság, a jól szervezettség és a kapcsolattartás sikeressége bizalmat épít munkatárs és vezető között, a home office lehetősége a teljesítmény elismerésének eszközévé is válhat. Legyen vonzó az, hogy a kollégák lehetőséget kaphatnak a távoli munkavégzésre. Ez egy lojalitáserősítő intézkedés, amely magával vonzza a jó minőségű munkavégzést.

Rugalmas időbeosztás biztosítása

Nem a munkaidőhöz kell ragaszkodni, hanem az eredményhez. Van, aki este aktívabb, van aki a nappali órákban, és van, akinek a teljes családi lüktetéshez kell alkalmazkodnia. A munkavégzés nyilvántartására közös módszert érdemes választani.

A szükséges vezetői stílus: megbízó vagy delegáló

A vezető delegál, és nem feladatot ad. Itt figyelembe kell venni a delegálás alapszabályait: nem csak felelősséget adunk át, hanem hatáskört is. Nem csak feladatot adunk át, hanem az összes háttér információt és a döntési lehetőséget is. A vezető rendelkezésre áll, de nem kéri számon a folyamatok haladását. Határidők adják a beszámolási rendszerességet, kivéve, ha a munkatárs maga keres egyéb alkalmat a konzultációra.

Több fajta online működést segítő alkalmazás használata

Az online értekezletek minél színesebb repertoárját érdemes ismerni és alkalmazni. Minél színesebb az online munka, annál inkább a technikai fejlettség örömérzetét adja

A VIRTUÁLIS TEAM BEINDÍTÁSA

A legelső találkozó - online vagy offline módon - a folyamatok működtetésének módozatairól kell, hogy szóljon, azaz hogyan fogunk működni. Itt számos olyan dolgot meg kell beszélni és írásban lefektetni, amik a későbbi működési alapokat, rendszereket ismertté és használhatóvá, ellenőrizhetővé teszi. Az első találkozó témái:

• célok
• szerepek
• kommunikációs protokoll megteremtése
• döntések meghozatalának módja
• működési módszerek
• munkatervek
• elvárt teljesítmények

Nézzük egy kicsit messzebbről, milyen vezetői alapoknak kell meglennie ahhoz, hogy működőképes legyen egy virtuális team:

Jövőkép

Minden vállalatnak rendelkezni kell egy tiszta jövőképpel. A jövőképet le kell bontani szervezeti szintekre, azaz minden szervezetnek tisztában kell lennie azzal, hogy mi a jövőképhez a hozzáadott értéke. Mit kell tennie ahhoz,

hogy a jövőképet elérje a vállalat. Ennek fontos eleme a jövőkép megfogalmazása. Az az egy mondat, amit a beosztottam bármikor képes visszaidézni. A következő lépés a szervezeti célok megfogalmazása. A vezető saját szervezetének a céljainak megfogalmazása, egyénekre lebontva. Egy virtuális team esetében nagyon fontos ezeket leírni és mindenki számára tudatosítani. E nélkül a munkatársak nem tudják pontosan, hogy mit miért tesznek, és a vezetőknek is nehézséget okoz, hogy számon tudják kérni őket vagy menet közben kontrollálni a folyamatot. Ez virtuálisan sem más, mint egyébként. Javasoljuk a szervezeti ábrához hasonlóan megjeleníteni, hogy melyik szervezetnek mi a legfontosabb dolga, mivel járul hozzá a jövőkép eléréséhez. Ezeket címszavakban érdemes leírni. Ez már önmagában értelmessé teszi a szervezeti ábrát, és jól látszanak a tevékenységi és kommunikációs vonalak. Minél nagyobb egy szervezet, annál fontosabb egy ilyen szervezeti hozzáadott érték térkép megalkotása és kommunikálása.

Vezetői kommunikáció

Virtuális teamek esetében sorsdöntő lehet, hogy mit kommunikál a vezető, és mit nem. A kommunikáció elsődleges formája nem az írott szöveg, hanem az élő szó! Utána érdemes az elhangzottakat megerősíteni e-mail formájában is. Úgy kell erre gondolni, hogy minden lehető csatornán keresztül üzenni kell az otthonról dolgozóknak, hogy tudják, mit kell tenniük, és hogy a munkájukat képesek legyenek szervezeti kontextusba helyezni. Ha a vezető nem kommunikál, akkor a csapat „megvakul” és pontosan azt teszi, amit kérnek tőle, de többet nem. Azért nem, mert nem lát előre, nem tud proaktív lenni, nem tud összefüggésekben gondolkozni, mert a kommunikáció csapja alig csordogál, és az is csak informális csatornákon keresztül. Nem látják a „Big Picture-t”. A vezető elsődleges kommunikációja továbbra is a jövőkép, a stratégiai irányok és az ő szervezetük feladata ennek elérésében. Utána a személyes feladatok, elvárások megfogalmazása. Ennek, mint egy alapító okiratnak hozzáférhetőnek kell lennie a csapat minden tagja számára.

Transzparencia - átláthatóság

Ez szorosan összefügg az előző ponttal, azért vesszük mégis külön, mert többről szól, mint információ megosztásról. A transzparencia bizalom a vezető részéről a csapata felé. Nagyon leegyszerűsítve azt jelenti, hogy mindent tud mindenki. Minden folyamatot átláthatóvá kell tenni. Ki, miért, kivel, milyen részcélokért küzd. Kit miért dicsérnek meg, miért kap jutalmat, miért lesz kiemelve, milyen fejlődési lehetőséget, tréninget kapott, miért vagyunk büszkék rá. A nem kommunikáció is kommunikáció, ha nincs hír, akkor gyártunk, ám az ritkán visz jó irányba. Az információ visszatartás, az „oszd meg és uralkodj” elv a csapaton belüli gyanakváshoz és kivételezés érzéséhez vezethet. Kerülendő, mert virtuális térben még könnyebben felüti fejét a csapaton belüli elidegenedés vagy klikkesedés. Lennie kell egy olyan dokumentumnak, amely bárki számára elérhető. Mindenki tudja, hogy a többi kolléga min dolgozik, miben fejlődik, miben lehet kérni a segítségét. Olyan, mint egy interaktív névjegykártya, amelyen minden legfontosabb adat rajta van az adott munkavállalóval kapcsolatban, és ezek a névjegykártyák pedig feladatonkénti összefüggésben vannak elhelyezve, és a kapcsolódásukat egy folyamatábrán lehet követni.

Csapatépítés

Az összefüggések elvén a team building a következő elem. Sajnos manapság a csapatépítés összekapcsolódik a vezetői fejekben a sörözéssel és bográcsozással. És ha ennek a nonszensznek most szabad utat engedünk, akkor felmerül a kérdés, hogyan fogunk sörözni virtuális térben, a bográcsozásról nem is beszélve. Ha egy vezető offline sem építette a csapatát, akkor mondanunk sem kell, hogy virtuális térben még irracionálisabbá válik a számára, hogy elkezdjen hinni ennek fontosságában. Nem győzzük hangsúlyozni, hogy egy csapat nem attól erős, hogy minden munkát képes ellátni, hanem hogy a tagjai szívesen tartoznak össze. Ha egy team nem kapcsolódik egymáshoz érzelmileg, akkor a funkcionalitás nem lesz elegendő muníció ahhoz, hogy megküzdjön a kihívó célokért. Kimutatott tény, hogy a csapathoz tartozás a legerősebb eleme a szervezeti lojalitásnak. Széthúzó csapatban nem alakul ki az összetartozás érzése, a tagok nem mosolyognak, nem beszélgetnek, magukba zárkózva teszik a dolgukat, nem tartják egymással a kapcsolatot. Virtuális team esetében a csapat összetartozás érzésének a feladata a vezetőre hárul. Egyébként csak idegenek, akik együtt dolgoznak, egy ilyen csapat csak alacsony nívójú célok elérésére képes. Virtuális team building technikák már gazdagon léteznek. A későbbiekben hozunk majd néhányat.

A következő héten újra jelentkezünk a folytatással.

Szerző: Spányik Kitti, Orosz Viktor

MÁV Zrt. Szervezetfejlesztés

> A hirtelen kialakult járványhelyzet gyors alkalmazkodást és azonnali cselekvést igényelt mindkét féltől. Elmondható, hogy olyan helyzet állt elő, amikor mindkét félnek együtt kellett megtennie a lépéseket – Viva la home office!



Virtuális Teamek Hatékony Működtetése (VTHM)



„Miért szükséges foglalkozunk ezzel a témával?

- A „karantén” helyzet miatt, tudod mindenki otthon maradt.
- Ez lenne az egyetlen ok?
- Talán még azért is, mert felértékelődik a home office mint munkavállalói elégedettséget növelő és vállalati költséget csökkentő tényező.
- Ezen kívül?
- Jól van, kimondom, ha akarod - mert lehet, hogy ez a jövő.”

Az alábbi rövid dialógus jól mutatja, több okunk lehet arra, hogy miért fogunk bele a távoli munkavégzés kialakításába szervezeti szinten. Valószínűleg ebben jelentős szerepet játszik a technológia fejlődése, és a munkavállalók növekvő szabadságigénye, akárcsak a költségcsökkentésre, vagy a munkaerő megtartására irányuló vállalati törekvések. Olyan együttállások meglétét prognosztizálhatjuk, melyek munkavállalói és munkáltatói oldalról egyaránt vonzóak.

A hirtelen kialakult járványhelyzet gyors alkalmazkodást és azonnali cselekvést igényelt mindkét féltől. Elmondható, hogy olyan helyzet állt elő, amikor mindkét félnek együtt kellett megtennie a lépéseket – Viva la home office!



Tudjuk jól, hogy nem lehet minden szakmát otthonról működtetni, vannak még bőven olyan tevékenységek, amiket nem tudunk a szigorúan vett home office keretei között elvégezni.

Ez vitathatatlan, de nem kell különösebb fantázia ahhoz, hogy észrevegyük, a jövő erősen halad a robotizálás és humánautomatizálás felé. Mondhatunk rá jót is, rosszat is, attól függően, hogy melyik filozófia hívei vagyunk, de abban egyet kell értenünk, hogy a fejlett iparral rendelkező országok rohamosan állnak át az ember nélküli működésre. Lehet ezzel a ténnyel egyetérteni és lehet vele vitatkozni, lehet ezt követni vagy éppen szembe menni vele, lehet késleltetni, lehet be nem vezetni és közben a szervezeti kultúrára hivatkozni, de gyors térhódítása miatt semmiképpen sem szabad félvállról venni.

A *Google* 2 éven keresztül vizsgált 5000 dolgozót, többek között a teljesítményük, jóllétük és a szervezeten belüli kapcsolódásaik tekintetében. Ez a munka arra is lehetőséget adott, hogy összehasonlítsák az alapvetően közös irodában dolgozó munkatársakat a virtuális csapatokban tevékenykedőkkel, és ajánlásokat fogalmazzanak meg az utóbbi szervezeti formában működő csapatok vezetői számára.

A kutatás első fontos megállapítása, hogy a virtuális teamekben dolgozók nem térnek el szignifikánsan az egy irodában dolgozóktól sem teljesítmény, sem well-being, sem előrelépési lehetőségek tekintetében. Tehát az egyik működési forma sem tűnik jobbnak vagy rosszabbnak összességében. Az viszont igaz, hogy a **távolról dolgozás költségkímélőbb** a cég számára, az egyénnek pedig **nagyobb rugalmasságot biztosít** a munka és a magán dolgok integrálásában, de megspórolja a munkahelyre bejárás mindennapi időszükségletét is.

Ez az új helyzet új típusú vezetői működést hívott életre, cikksorozatunkban ezt fogjuk körbejárni. A könnyebb befogadhatóság érdekében pro és kontrák mentén fogjuk megvizsgálni a virtuális teamek működési és irányítási jellegzetességeit.

Mindenképpen észben kell tartanunk egy nagyon fontos dolgot, hogy a távoli munkavégzésnek három fő szereplője van: a vállalat, a vezető és a munkatárs. A home office minden szereplő számára más előnyöket és változtatandókat jelent. A következő táblázatban igyekeztünk ezeket egymás mellé rendelni a jobb átláthatóság érdekében.

Home office	**Vezető**	**Munkatárs**	
		• utazási idő csökkenése,	

tényezők, amiket üdvözlünk	**Mivel a vezetők 99% beosztottak is, ezért a munkatárs oszlopban felsorolt jellemzők rájuk is igazak. Ami viszont különbséget jelent a vezetői funkciók terén azok a következők:** • új típusú csoportos problémamegoldó képesség kialakulása • kockázatvállalás átértékelődése • döntési mechanizmus javulása • csak lényegi döntések esetében keresik a munkatársaik • szervezettség, célirányos munka javulása • gazdaságosabb szempontok érvényesülése	• gyorsaság, hatékonyság • rugalmas időbeosztás, • kényelmes, otthoni környezet • szabadság érzése • önfejlesztés lehetősége • fókuszáltság (kevesebb zavaró tényező) • munka-magánélet egyensúlya, • önmenedzselés lehetősége • személyközi konfliktusok csökkenés (kisebb a személyes súrlódás lehetősége) • önállóbb döntéshozatali attitűd
tényezők, amikre többlet figyelmet és energiát kell fordítani	• online értekezletvezetés technikai módszereinek megismerése • adminisztrációs nehézségek kezelése • rugalmas kontroll megvalósítása • munkafegyelem kialakítása • személyes kommunikáció hatékonysága • meggyőzés, motiváció felépítése • bizalom kiépítése, fenntartása • időgazdálkodás, határidők betartatása • delegálás, felhatalmazás működtetése • célkitűzés, teljesítményértékelés, visszacsatolás rendszer működtetése • átláthatóság (transzparencia) megteremtése • munkatársak felelősségének fenntartása • csapatszintű elszigetelődés elkerülése • eredmények megünneplése • asszertivitás, érdekérvényesítés • tehetség felismerése, fejlesztése • munka minőségének magas szinten tartása	• Személyes kapcsolódások hiánya, • Csapathoz tartozás érzés gyengülé • önmotiváció kifejlesztése • szervezeti lojalitás szinten tartása • személyes értékesség érzése • pro aktivitás (feladatkereső attitűd) • egyéni időgazdálkodás kialakítása • önmagunk felelősségben tartása • hozzáadott értékem tudatosítása • elszigetelődés elkerülése • arctalanság ellensúlyozása • munka-magánélet szétválasztása

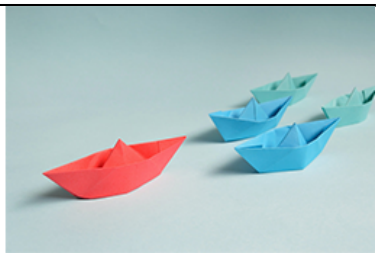
A csapatok vezetésénél érdemes figyelni és végiggondolni, hogy azok a tényezők, amelyekre több figyelmet szükséges fordítani, hogyan is működnek a saját csapatban.

A következő cikkekben a táblázatban lévő szempontokat fogjuk kibontani bővebben. Igyekszünk praktikus javaslatokkal és gyakorlati megoldásokkal is segíteni a hatékony virtuális teamek működését.

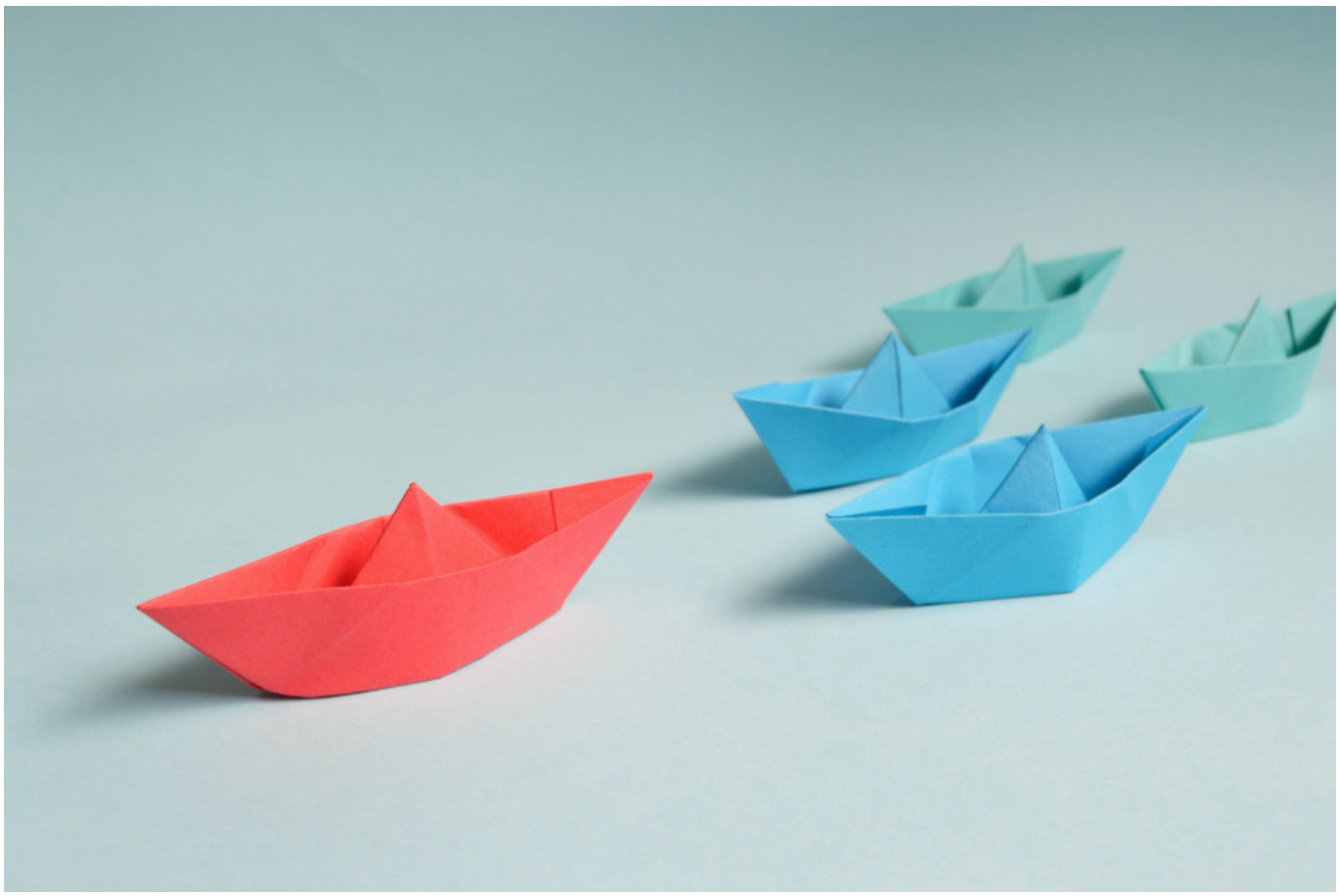
MÁV Zrt. Szervezetfejlesztés

Vezető újratöltve - Tanácsok távolból vezetőknek

Az elmúlt hetek változásai egyre több új helyzetet teremtettek a vállalati működésben, több elektronikus levelet olvasunk, bátrabban használjuk a digitális alkalmazásokat, a Skype-megbeszéléseket napi rendszerességgel működtetjük. Vezető munkatársainknak a sokszereplős kapcsolattartás, az egyeztetések, tárgyalások és projektek vezetése eddig is megszokott volt.



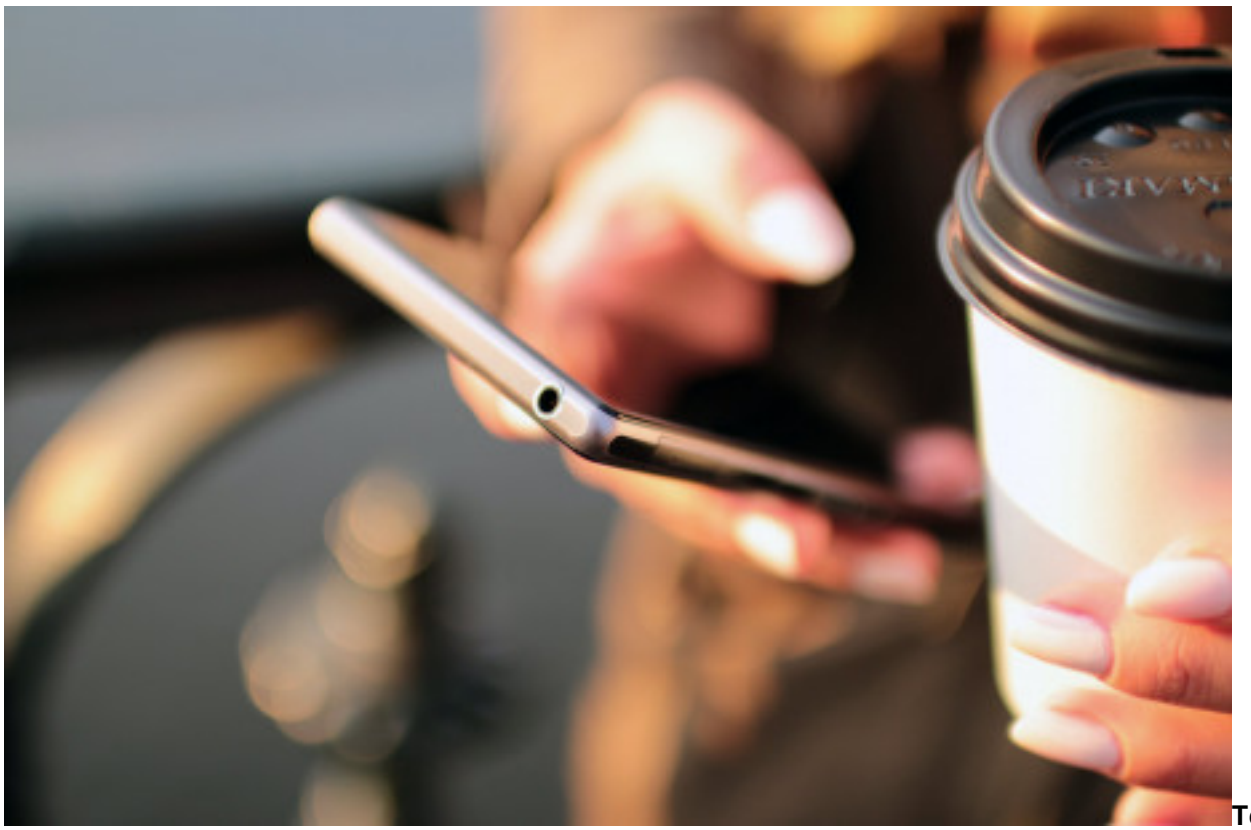
A kapcsolattartás új dimenziói - hasznos tippek vezetőknek



Az elmúlt hetek változásai egyre több új helyzetet teremtettek a vállalati működésben, több elektronikus levelet olvasunk, bátrabban használjuk a digitális alkalmazásokat, a Skype-megbeszéléseket napi rendszerességgel működtetjük. Vezető munkatársainknak a sokszereplős kapcsolattartás, az egyeztetések, tárgyalások és projektek vezetése eddig is megszokott volt.

Valami azért most mégis más, a személyes találkozásokból biztosan kevesebb van, a folyosói vagy ebédszüneti rövid találkozások sem olyan gyakoriak, ahogy azt megszoktuk.

Napi vagy hét indító bejelentkezéssel indítsuk a munkát! A távmunka megszünteti a rendszeres személyes megbeszéléseket. Fontos, hogy kialakuljon egy napi bejelentkezési rutin. Ennek nem csak a feladatok lekövetésében, hanem a kapcsolatok ápolásában is jelentős szerepe van. Érdemes már ezt is a munkatársakkal együtt kialakítani. **Körkérdéseket indíthatunk, mindenkinek van 2 perce, hogy mondja el mi történt vele, vagy milyen kérdés foglalkoztatja**. Küldhetünk számukra pozitív üzeneteket.



Tegyük egyértelművé az elérhetőségek idejét és módjait! Fontos tisztázni az elérhetőség kérdését: mettől meddig kell elérhetőnek lennie a munkatársnak, milyen eszközökön szeretnénk kommunikálni, telefonon, e-mailen vagy Skype-on. **Bíztassuk munkatársainkat a naptár használatára, akár az ebédidők és egyéb elfoglaltságok témáinak megjelölésével.** Ezzel egymás időbeosztását is tiszteletben tarthatjuk.

Eredményekre fókuszáljunk, tervezett feladatok mentén, határidőkkel dolgozzunk. A közös munkát nagyban segíti, ha van rá lehetőségünk, hogy együtt tervezzük meg a feladat ütemezését és a legfontosabb határidőket. Ezáltal az eredményességre törekszünk és a munkatárs is önállóságot kaphat a feladatvégzésben és a részhatáridők teljesítésében. **Javasoljuk a szervezet közös meghajtóján közös státusz készítését heti rendszerességgel, így átláthatóvá válnak a teljesítmények.** Az egymás felé való bizalmat is megerősíti a feladatok nyomon követése és a visszajelzés lehetősége.

Fejlesztő és konkrét visszajelzéseket adjunk a munkatársak felé! A munkavállaló igényli a munkájáról való rendszeres visszajelzést, hiszen így kap képet arról, hogy amit csinál, annak milyen hatása van, miben kell fejlődnie. Ráadásul hatására értékesnek és fontosnak érezheti magát a szervezetben. **Az a fontos, hogy legyen benne egyfajta rendszeresség, és jobb, ha minél gyakrabban részesülnek ebben a munkavállalók**. Fontos még, hogy a visszajelzés és az értékelendő teljesítmény között ne teljen el túl sok idő (maximum pár nap). Bátran adjunk visszajelzést, ha elégedettek vagyunk, konkrét példákon keresztül a munkatárs erősségeit emeljük ki, vagy amiben sokat fejlődött. **Ha szeretnénk, hogy jobb teljesítményt érjen el munkatársunk, szintén konkrétumokat fogalmazzunk meg, és kérjük ki a véleményét, ő hogyan szeretne változtatni.**

Személyes idő és megértő figyelem biztosítása. Minden változás vagy bizonytalanság más és más reakciót vált ki a különböző emberekből. Van, aki egyedül is megoldja, de vannak olyan emberek, akiknek segítség, ha átgondolhatja mással is a problémáját. **Kezdeményezzünk személyes beszélgetést megfelelő rendszerességgel munkatársainkkal!** Egy jó kérdés alapvető feltétele a másik emberre való abszolút odafigyelés és „rákapcsolódás", olyan kérdést tegyünk hát fel, melyre a másiknak kedve támad válaszolni! **Kérdezzük meg mi az, ami mostanában könnyebben és mi az, ami mostanában nehezebben működik akár a feladatokkal vagy a mindennapi élettel kapcsolatban.** Fontos, hogy vezetőként megértéssel fogadjuk a dilemmákat vagy a nehézségeket.



Fordítsunk időt a csapatépítésre és a közös megbeszélésekre. Legyen lehetőség egy közös fórumon a csapattagoknak feladataikról beszámolni. **Érdemes a sikerélményeket megosztani egymással, például mindenki mondjon 2-3 dolgot, ami sikerként élt meg.** Kérjük meg a munkatársakat, hogy készítsenek kérdéskártyákat arról, ami legjobban foglalkoztatja, amire választ szeretne kapni, vagy amiről nincs információja. A megbeszélésen közösen lehet megoldásokat találni a felvetett témákra. Kiválaszthatunk hetente olyan témákat, amelyekhez mások javaslata vagy ötlete is beépíthető, a közös gondolkodás segíti a csapatban való együttműködést. **A vállalati Skype lehetőséget biztosít, hogy a javaslatokat a megosztott bemutató felületen össze is gyűjtsük, interaktív megoldásokat találjunk ki.**

Segítsük az információáramlást többféle módszerrel a munkatársak felé! A jelenlegi helyzetben, amikor többféle változáshoz kell gyorsabban alkalmazkodni, fontos hogy az információk a megfelelő időben és csatornán jussanak el a munkatársakhoz. **A vállalati működésben bekövetkezett változásokról sokszor hatékonyabb személyes vagy online értekezlet formájában összefoglalt gondolatokat átadni.** Azon információk, amelyek szabályok vagy rendelkezések betartását kérik, e-mailen juttassuk el, de emeljük ki, miért fontos számukra és a vállalat számára az információ. Kreatívabb megoldásokat is alkalmazhatunk egy nagyobb szervezetben, akár egy belső hírlevél formájában.

A legjobb gyakorlatok megosztását támogassuk! Egy szervezeten belül nagyon sok hasznos információ vagy jó gyakorlat lehet jelen. Vezetőként támogassuk, hogy a csoporton belüli tudásmegosztás működjön, biztosítsunk felületet vagy fórumot, hogy a munkatársak egymást segíteni tudják. **A csoportmegbeszéléseken jó lehetőség bátorítani a kollégákat, hogy osszák meg, ha valami újat tanultak vagy tapasztalatot szereztek szakmai területen.** Létrehozhatunk közös meghajtón szakmai anyagokat, módszertani gyűjteményeket. Támogassuk egy-egy új digitális módszer bevezetését és megtanítását csoporton belül, aki jártas a módszertanban készítse fel a többieket is a tanulásra. Rengeteg többletenergiát tudunk így egymásnak átadni és fejlődést biztosítani.

További jó munkát és egészséget kívánunk!

MÁV Zrt. Szervezetfejlesztés

Miért fontos a motiváció fenntartása a munkahelyen? Vezetőként hogyan tudom motiválni a beosztottaimat pénzügyi forrásokon, munkahelyi körülmények javításán felül? A hétköznapokban hogyan motiváljam saját magamat? Mi kell ahhoz, hogy elérjem a kitűzött céljaimat? Ezekre és ezekhez hasonló kérdésekre kaphatsz választ a következő cikkben.



Találd meg a miértedet és találd meg a beosztottaid miértjét!
A motiváció szükségessége a hétköznapokban és a munkahelyi környezetben



Miért fontos a motiváció fenntartása a munkahelyen? Vezetőként hogyan tudom motiválni a beosztottaimat pénzügyi forrásokon, munkahelyi körülmények javításán felül? A hétköznapokban hogyan motiváljam saját magamat? Mi kell ahhoz, hogy elérjem a kitűzött céljaimat? Ezekre és ezekhez hasonló kérdésekre kaphatsz választ a következő cikkben.

Emberek vagyunk, és vágyakozunk a megbecsülés és siker érzésére. Annyira, hogy ezek a szükségletek esetenként jobban motiválnak bennünket, mint maguk az anyagiak. Alan Ryan, menedzsmenttel foglalkozó szakíró szerint:
„Nemcsak azért dolgozunk, hogy jövedelmünk legyen, hanem azért, hogy megtaláljuk életünk értelmét. Amit csinálunk, nagyrészt bennünket fejez ki.”

Nagy szerencse volna, ha mindenki azzal foglalkozhatna, amivel szeretne. Ez sajnálatos módon az esetek töredékében van így. Vannak, akik előléptetésnek örülnek leginkább, megint mások annak, ha szakértőnek nevezik ki egy adott témakörben. A vezetőket a közéleti megbecsülés is motiválhatja, de ehhez ismerniük kell a munkatársaikat. Sokszor a menedzserek elkövetik azt a hibát, hogy azt hiszik, a kollégáikat is hasonló dolgok motiválják, mint őket. Ilyenkor nem ördögtől való megkérdezni őket.

A motiváció nem más, mint a cselekvés mozgatórugóivá váló szükségletek. A motiváció-elmélet értelmében a **dolgozók munkahelyi viselkedését döntően szükségleteik befolyásolják. Ezért teljesítményük nagymértékben függ attól, hogy az ösztönzés mennyire mozdítja elő szükségleteik kielégítését.**

A bevezető idézetre visszautalva, jó ha tudjuk, hogy megkülönböztethetünk külső és belső motivációt: A külső motiváció, amikor valamilyen külső hatás miatt cselekszünk, mint a pénz, vagy a társadalmi nyomás. A belső, amikor mi magunk akarunk valamit megtenni. Ez jóval erősebb tud lenni, de ne hagyjuk figyelmen kívül, hogy a pénz az alapvető szükségleteink megteremtéséhez járul hozzá, tehát amíg nincs pénz (nem tudjuk kielégíteni alapvető fiziológiai és biztonsági szükségleteinket általa – ételt veszünk, fedelet biztosítunk a fejünk fölé stb.), addig nagyon nehéz maximális teljesítményre sarkallni magunkat. Természetesen „áttételesen" lehet belső motivátor a pénz is, ami egy eszköz, hogy elérjünk valamilyen belülről fakadó célt: keményebben dolgozom ® jobb pozícióba kerülök ® több pénzt keresek ® megteremtem a megfelelő környezetet a számomra.

Motiváció = belső késztetés, az a belső hajtóerő, amely az embert különböző tevékenységekre, cselekvésekre késztet

A vezetők szervezet/csoport irányítási funkciója mellett egyik legfontosabb feladata a dolgozók motiválása, annak kiderítése, hogy mik az egyénre jellemző motívumok, melyek jobb teljesítményre sarkallják a munkavállalókat. Itt gondoljunk csak például a felhatalmazásra, döntésbe való bevonásra, jobb munkakörülményekre, cafetériára, képzési lehetőségekre vagy olyan, nehezen megragadható készségekre, mint vezetői magatartás/hozzáállás, jó munkahelyi légkör.

Viszont semmi képpen ne menjünk el a visszajelzés, mint a motiválás egyik ritkán használt, de annál hatékonyabb eszköze mellett.

Kibújik belőlem a pszichológus, de muszáj egy nagyon érdekes kísérletet elmesélni, amely jól bizonyítja a visszajelzés motivációra gyakorolt hatását.

Elton Mayo ausztrál pszichológus 1927 és 1932 között figyelemreméltó kísérleteket végzett a *Western Electric Company* illinoisi gyárában. A *Hawthorn Works* nevű üzemben rendkívül alacsony volt a termelékenység, ellenben óriási a fluktuáció. Ennek a problémának a felülvizsgálata miatt érkezett Mayo – munkapszichológusként - a gyárba. Az 1900-as évek elején (!) a munkáltatók jó része úgy gondolta, hogy elsősorban a fizikai munkafeltételek (például a fényviszonyok) determinálják a munkavállalók közérzetét és teljesítményét. Chicago egyik legnagyobb elektronikai vállalata arra kérte fel a pszichológust, hogy megállapítsa kerek-perec, mi tehető felelőssé az alkalmazottak nagyarányú lemorzsolódásáért és silány produktivitásáért? A zajszint? A világítás? A pihenőidő? Avagy a hőmérséklet?

A Hawthorne-vizsgálat végül sikertörténet lett. Bár Mayo nem tudott olyan egzakt választ adni, mint amit vártak tőle, hisz a kísérletekből kiderült, hogy a fényviszonynak például semmi köze a produktivitáshoz, ugyanis a kísérleti csoportok miatt átszervezett termelés gyakorlatilag vak sötétben is a maximumán pörgött, a produktivitás az egekben volt. Teljesen mindegy volt, hogy lecsökkentették, megnövelték vagy épp változatlanul hagyták a fények intenzitását, a pozitív változás minden esetben bekövetkezett!

Ezt a nem várt eredményt nagyon egyszerűen magyarázta meg Mayo. Illetve nem volt annyira egyszerű a magyarázat, hiszen olyan tényezőt kellett „behúzni", amire senki nem számított: az embert és az ő lelkületét. De mégis csak egyszerű, hiszen egy szóval le lehetne írni az eredményekből levont következtetéseket: figyelem az emberekre.

Hawthorne-vizsgálatok folytatásában bizonyos dolgozók saját maguk dönthették el, hogy kikkel kívánnak együtt dolgozni a jövőben. Az ily módon kialakult, hatfős csapatoknak aztán külön termekben kellett elhelyezkedniük és egy-egy relét összeszerelniük. A vezetőjük mindeközben többször is szóba elegyedett velük, s az ő igényeik és javaslataik alapján optimalizálta a munkahelyi feltételeket. A *Hawthorne Works* alkalmazottai **nem azért kezdtek jobban dolgozni, mert feljavították körülöttük a munkafeltételeket, hanem azért, mert valaki végre odafigyelt rájuk, mint emberekre**. Azáltal ugyanis, hogy ezek a munkások egy tudományos kutatás figyelemreméltó alanyai lettek, kikerültek a gyár „hideg öleléséből", s újfent értékes lényekként kezdtek gondolni magukra, akiknek igenis számít a véleménye.

Visszatérve a vezetésre, az eredményes vezetők már azzal is motiválják az alkalmazottjaikat, ha **elismerik képességeiket** és **felismerik az egyes emberek indítékait**. Akkor cselekednek jól, ha folyamatosan támogatják törekvéseiket. A hatékonysághoz szükséges a vezető és vezetettek **közötti eredményes kommunikáció**, hogy **felismerjék a munkatársak valódi motivációit**. Ez pedig feltételezi a kettőjük közötti partner-kapcsolat meglétét,

ahol a vezetőnek kell megtennie az első lépést.

Talán a legjobb motiváció a dicséret, és igazán semmibe sem kerülne. Mégis vélt vagy valós indokok miatt ezt alkalmazzák a menedzserek a legritkábban, holott az egyik legsikeresebb hajtóerő lenne. Az intelligens vezető a dicséretet **is felépíti, megtervezi mondanivalóját, hogy további jó eredményekre buzdítsa beosztottjait.** A bírálatot a legkényesebb és az egyik legnehezebb előadnia a vezetőnek, mert ha rosszul mondunk bírálatot az alkalmazottról, önbecsülését könnyen alááshatjuk. A jó bírálat olyan természetű, hogy a dolgozó nem büntetve érzi magát általa, hanem ösztönzi őt, hogy legközelebb jobb teljesítményt nyújtson.

A vezetők motiválásán túl, jó, ha tisztában vagyunk vele, hogy önmagunk motiválása ugyanolyan fontos, mint az, hogy mástól várjuk a motivációt.

A motivációval kapcsolatban Novák Ákos – fiatal online marketing szakértő, a Könyv.Club alapítója és több könyv szerzőjeként – egy „szentháromság" együttes meglétét tartja elengedhetetlennek. Az első rész egy döntés, amit meghozol annak érdekében, hogy valami megváltozzon az életedben. A második, hogy ezután cselekszel is, és valamit elkezdesz máshogy csinálni, mint eddig. A harmadik pedig a kitartás, amivel el tudod érni a valódi változást, és új szokásokat tudsz kialakítani.

Mindháromnak teljesülnie kell ahhoz, hogy elérd azt a célod, amit kitűztél. Nagyon fontos az ***önismeret,*** hiszen muszáj rájönnöd, hogy miben vagy jó, mihez van tehetséged, és miben vagy kevésbé sikeres. Képesnek kell lenned arra, hogy elvégezd a feladatodat, különben nem kezded el. Kitűzhetném célul, hogy a Chicago Bullsban szeretnék kosarazni, de felesleges elmennem kosárcipőt venni, mert öreg is vagyok, alacsony is vagyok, meg biztosan van még száz másik akadály. Nem reális a célom. Ha azokat a képességeket fejleszted, amiben jó vagy, akkor abból kiválóság következhet. A tetteidet dicséretek és eredmények fogják kísérni, ezért még motiváltabb leszel.

Találd meg a miértedet. „Kell, hogy legyen egy miérted. Kell valami, ami arra ösztönöz, hogy felkelj reggelente az ágyadból. Van, akit a családja jóléte, vagy az egészségének fejlesztése érdekli, de van, akit a saját előremenetele tud lázba hozni. Ez mindenkinek más lehet. A lényeg, hogy megtaláld a te miérted."

Fogalmazd meg az értékrendedet. Sokszor egy pályán a fejlődés útjában az is állhat, hogy nem tudsz azonosulni a kitűzött célokkal, nem vagy a „helyeden". A legtöbbször nem lenne szükséges elhagyni az embereknek a munkahelyét, elég lenne csak picit mást csinálni, kimozdulni a megszokottból, a komfortzónából.

Végezetül 3 rövid kérdést szeretnék „adni" nektek, amely segítséget adhat abban, hogy elindulj egy cél irányába! Ha mindháromra igen a válaszod, akkor képesnek fogod érezni magad, és a motiváltságod sokkal könnyebben fog kitartani a feladat befejezéséig.

1. Meg tudom csinálni? (Rendelkezem a megfelelő képzettséggel, tudással, gyakorlattal?)
2. Működni fog? (Hinned kell a teljes folyamatban)
3. Megéri végigcsinálni? (Ha nem érzed azt, hogy valamit érdemes megtenni, mert a végcél nem annyira fontos a számodra, akkor nem is leszel igazán motivált a folyamat véghezvitelében)

MÁV-START Zrt. Képzés és szervezetfejlesztés szervezete

Felhasznált irodalom:

1. Klein, S. (2004). Munkapszichológia. Budapest, EDGE 2000.
2. Muchinsky, P. M. (1983). Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology. Chicago, IL: The Dorsey Press
3. https://www.cegtrening.hu/motivacio/hogyan-motivaljunk.html [1]
4. https://akosnovak.com/ [2]

Forrás:https://www.mavcsoport.hu/vezeto-vagyok

Hivatkozások

[1] https://www.cegtrening.hu/motivacio/hogyan-motivaljunk.html [2] https://akosnovak.com/