

A HAZAI MUNKASZERVEZETEK „MARKETING-TÚLÉLŐCSOMAGJA” – A TUDÁSMENEDZSMENT, A MOTIVÁCIÓ ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG FEJLESZTÉSE

ELŐSZÓ

Napjaink gazdaságát jellemző nemzetköziesedés, a kialakult globális versenyhelyzet – köszönhetően Magyarország EU-csatlakozásának – a hazai gazdaságban is egyre erőteljesebben érezteti hatását új kihívások elé állítva a magyar munkaszervezeteket. A határok lebontásával könnyebbé vált ugyan a piacra jutás, de ezzel együtt a versenyhelyzet fokozódott, nagy számú és hozzáértő versenytárral kell „felvenni a kesztyűt”. A helytálláshoz elengedhetetlen a profi vállalatvezetési ismeretek – kiemelve a marketing területét – elsajátítása, gyors átültetése a napi vállalati gyakorlatba, valamint nemzetközi tapasztalatok gyűjtése.

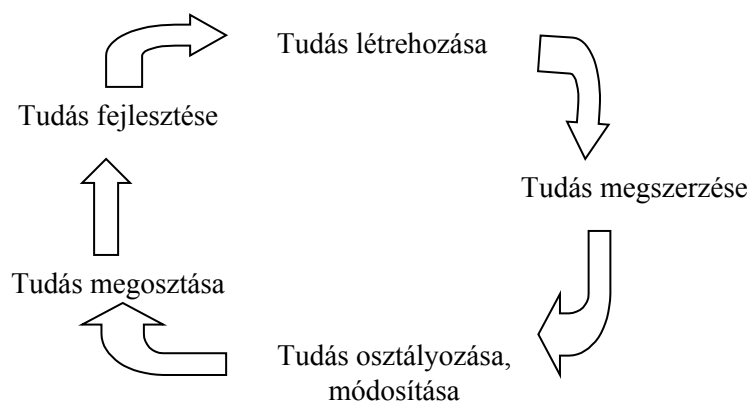
A versenyképesség megőrzése érdekében a szervezetek vezető menedzserei számára kiemelkedő jelentőséggel kell kezelni annak tudatosítását, hogy cégük sikerességét csak akkor tudják biztosítani, ha elsajátítják a „lifelong – learning” szemléletet saját magukra, szervezetükre és az abban tevékenykedő emberi erőforrásra érvényes módon. Valamint tudomásul veszik azt is, hogy az EU csatlakozás következtében megnyíló munkaerőpiac a legértékesebb erőforrás elvesztését jelentheti, ezzel együtt pedig azok tudása, tapasztalata, képességei elvesztésével is szembe kell nézni.

A hazai szervezetek a nemzetközi „játszóterén” csak akkor lehetnek sikeresek, ha a gazdaságban versenyképes, korszerű ismeretekkel bíró, és a további tanulásra készen álló munkaerő rendelkezésre áll, illetve ezen munkaerő – állomány hajlandó is ismeretbázisát a vállalati célok elérése érdekében állítani. Az előbbihez a legkorszerűbb oktatás, a hatékony kutatás-fejlesztési tevékenység, az emberi tudás menedzselése szükséges, míg az utóbbi egy hatékony kompetencia-rendszer működtetését, a különböző motivációs eszközök együttes alkalmazását igényli, melyhez elengedhetetlen az egyéni attitűdök – kiváltképp az elégedettség – rendszeres vizsgálata, és a visszacsatolás jelentőségének kihasználása.

A KÉPESSÉG BIZTOSÍTÁSA: AZ EMBERI TUDÁS MENEDZSELÉSE

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése, és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység – láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy spirálisan előre haladó, fejlődő ciklikus folyamatként ábrázolja.

¹⁰⁶ Dr. Bencsik Andrea egyetemi docens, Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék.
Nagy Zsuzsanna nappali tagozatos PhD hallgató, Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék.



A tudás menedzselésének ciklusa

Forrás: Dotkom Internet Consulting: Tudás?Menedzsment?
www.consulting.dotkom.hu/rov.php?rovatok/hr/010328-km.html

A tudásmenedzselés ciklusa csak olyan szervezetekben képzelhető el reális valóságként, ahol a szervezeti működés biztosítani képes azt az előfeltétel rendszert, mely szükséges ahhoz, hogy a definícióban megfogalmazottak érvényesüljenek. Ez az előfeltétel a tanulószervezetté válás, a tanulószervezeti viselkedés, emberi magatartás biztosítása.

Az ok: a tanulószervezetek érvényesítik azt az 5 alapelvet, amelyet más szervezetek nem.

A rendszerben való gondolkodás következtében a változási folyamatra való koncentráció során képesek az emberek az „itt és most” megoldások helyett a problémák háttérében meghúzódó ok – okozati összefüggések feltárására, a szervezetnek a körülötte lévő világ teljességét magába foglaló vizsgálatára. A működő szervezetek általában egyensúlyi állapotban vannak addig, míg a működést befolyásoló külső – belső erők egyensúlyt biztosítanak. Ha a változás irányába mozdítja el a szervezetet a hajtó erők túlsúlya, kellő mérlegelés és döntés után külső vagy belső tanácsadó igénybevételével elindul a változás menedzselése. A szervezetet fel kell készíteni arra, hogy beavatkozzunk a megszokott munkavégzés ritmusába, vagyis hogy valami történni fog.

Az önmagunk irányítása fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulásra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, mely biztosítja számukra a fontossági sorrend felállítását a feladatok között. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik, és ennek következtében a szervezet összes céljainak elérése érdekében.

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanuló szervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével – a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagymértékben segíthetik. Önmagunk irányítása következtében létező és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben. Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszútávon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy **közös jövőképet** kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele.

Napjaink modern szervezeteiben jellemzően előforduló egység a csoport. Mivel a csoportot az egyének alkotják, az ő tudásuk, tanulási képességük eredménye összeadódik a csoport teljesítménye eredményében, mégpedig úgy, hogy az több lesz, mint az egyszerű matematizált összegzése a tudásnak. A **csoportos tanulás** ennek értelmében egyrészt az egyének tanulását, másrészt a csoport egészének közös működése következtében szerzett ismeretek megőrzését, továbbfejlesztését és átadását jelenti. Annak érdekében tehát, hogy a szervezetek képesek legyenek a folyamatos fejlődésre, tanulásra, fel kell tételeznünk, hogy az abban tevékenykedő emberek is és csoportok is képesek erre. [1]

A tanulás előmozdítása, a tanulószervezetté válás ösztönzése, a szervezeti változások kivitelezésében elengedhetetlen célként kell megfogalmazódjon. A menedzsereknek tudatosan készülniük kell szervezeteik új közelítésmóduj vezetéseire, a tanulószervezetté válás kritériumainak teljesítésére, a tudásmegőrzésre, s ezzel egyidejűleg a tudásmenedzsment korszerű módszereinek alkalmazására. Ugyanakkor a munkaerő marketing, a toborzás korszerű módszereinek elsajátítására, a kompetenciák (különösen az alap vagy kulcs kompetenciák) kidolgozására és az empowerment elvének érvényesítésére.

A globalizáció a gazdaságban, az egyre erősebbé váló nemzetközi verseny arra kényszeríti a cégeket, hogy egyidejűleg gondolkozzanak globálisan és helyi szinten is. A szervezeti szinten a teljesítmény és az innováció kapcsolata egyértelműsíti azt a tényt, hogy a versenyképesség innovációs harc, melyben elsősorban a rugalmasan működő cégek, vállalatok lehetnek sikeresek, ha képesek szervezeteiket megfelelő strukturális felépítéssel (laposodó hierarchiák, hálózatok), az interkulturális elemek tolerálásával, a folyamatokat, rendszereket és embereket előtérbe helyező gondolkodásmóddal a folyamatos tanulás és tudás átadás-megőrzés légkörét biztosítani.

Joggal tehető fel a kérdés, **hogyan lehet összefüggésben a tanulószervezet, tudásmenedzsment, az emberi munkavégzést kritikusan befolyásoló motiváció, a minőség és elégedettség?** S mindezek az összefüggések hogyan támogatják a szervezeti versenyképességet, a versenyképes munkaerő szervezeti célok érdekében történő tevékenységét.

A fentiekben említettük, hogy a tanulószervezeti kritériumok érvényesülése a tudásmenedzsment rendszerek kialakításának előfeltételeit jelentik. Ezen esetben a szervezeti tagok, az egyének és csoportok nyitottak az új ismeretek befogadására, a folyamatos megújulásra, a tanulásra. Az ilyen szervezeti légkör támogatja a tudásmegosztás érvényesülését, mely azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával. Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudás szinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére. Ha magasabb a teljesítmény nem csak mennyiségben, hanem minőségben is, ez megnyilvánul a vállalati eredményességben, hiszen korszerűbb, jobb minőségű, piacképesebb termékek, szolgáltatások előállítására nyílik lehetőség, versenyképes szervezeti feltételek között.

Ezek a gondolatok elvezetnek oda, hogy a tanulószervezeti kritériumok között felbukkanó **önmagunk irányítása** címszóban megfogalmazottakkal együtt kimondható, hogy azok az emberek, akik ilyen szervezeti feltételek között lehetőséget kapnak arra, hogy kiteljesítsék önmagukat, saját elképzeléseiket összhangba hozva a szervezeti célokkal, magasabb minőséget tudnak produkálni, mely egyidejűleg a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényező. Másrészt a minőségi termékek, versenyképes működés következtében a vevői elégedettséget is nagy mértékben befolyásolják.

Tulajdonképpen egy sokösszetevős összefüggésrendszer írható fel, mely több helyen is visszatér az eredeti folyamathoz. Hiszen gyakorlati vizsgálatok támasztják alá, hogy az elégedettség és minőségi munkavégzés között összefüggés van. Nem véletlen, hogy a minőségi auditok előfeltételeként írják elő az elégedettség vizsgálatok elvégzését. Ezzel együtt meg kell mondani, hogy sok cég csak és kizárólag ezen előírások teljesítése miatt végzi el ezeket a felméréseket, s a valós eredményre nem is alapoznak a további menedzseri munkában vagy stratégia alakításában. Annak érdekében, hogy a felmérések ne csak önmagukért készüljenek, vagy egy szükséges adminisztrációs eszközként kipipálhatók legyenek, hanem valóságos módon tükrözzék a vállalati eredményeket nagy mértékben meghatározó emberi munkaerő munkahelyi érzésvilágát, s erre alapozva a cégvezetés a saját vállalati érdekeket szem előtt tartva képes legyen befolyást gyakorolni jövője alakulására, végig gondoltuk azt a folyamatot, amely a jelenlegi gyakorlattal szemben sokkal ésszerűbb, és célirányosabb módon szolgálja egyidejűleg a minőségi rendszerek auditálhatóságának feltételeit, és a valós vállalatvezetés céljait.

Ezek a gondolatok logikus egymásra épülését a következő láncolattal lehet érzékeltetni:

*Tanulásszervezet → egyéni és csoportos tanulás → tudás → tudásmegosztás →
kiegészülő, magasabb szintű szervezeti működés → elégedett dolgozó → jobb minőség →
elégedett vevő → piaci siker → vállalati eredmény → versenyképesség → munkaerő marketing →
elégedett dolgozó.*

A fent leírtak illusztrálása céljából a következőkben olvashatnak egy, a vállalati gyakorlatban általánosan használt elégedettség mérés folyamatáról, mellé téve az általunk helyesnek, és a további vállalati stratégia és marketingmenedzsment szempontjából sokkal inkább célirányosan érvényesíthető logikát a dolgozói elégedettség vizsgálat elvégzésére, és eredményeinek hasznosítására.

A MOTIVÁCIÓ, AZ ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA EGY VÁLLALATI PÉLDÁN KERESZTÜL

A vizsgálat helyszínül szolgáló vállalat magyar tulajdonú, ipari gyártó, szolgáltató, és kereskedelmi tevékenységet folytató cég. A jelenlegi fő működési köre CM (contract manufacturing), vagyis szerződéses gyártási együttműködések teljesítésére korlátozódik. Ez a gyártástípus a készen kapott alkatrészek pontosan meghatározott módon történő összeszerelését követeli meg a cégtől.

A tulajdonosváltások következtében a cégnek gazdaságilag nem sikerült igazán megerősödni, mely némiképp megváltozott, mikor a jelenlegi tulajdonos vállalatcsoporthoz csatlakozott. Alapjában véve azonban a cég, a térség vállalataihoz hasonlóan nincs kedvező anyagi helyzetben. Ez lényegében a bér munkában gyártató cégek keletre, az olcsóbb munkaerő és adómentesség irányába való vándorlásának köszönhető. Mivel a vállalat bér munkában dolgozik, a megrendelő elvándorlásával a munka is megszűnik. Így a lehetőségek pénzügyileg korlátozottak, mely erős hatással van a dolgozókat érintő kérdésekre (pl. bér, béren kívüli juttatások, munkakörülmények).

Az alkalmazott technológia és vállalat munkaerő-alkalmazási gyakorlatának hatása a dolgozók elégedettségére

A szervezetnél alkalmazott technológiák többsége CNC gépeken és korszerű gyártósoron történő gyártást jelent, melynél az ember feladata a gépek beállítására, kiszolgálására (munkadarab betétele és kivétele), ellenőrzésére, felügyeletére, illetve könnyű, manuális munkavégzésre korlátozódik. Az ilyen típusú munkavégzés az időegység alatt gyakran ismétlődő fogások miatt viszont a monotonia megjelenéséhez vezethet, mely a minőségi teljesítés romlását okozhatja. Ebben a stádiumban a dolgozó elégedettsége is igen alacsony. E folyamat elindulási valószínűsége csökkenthető úgy, ha szakszerű kiválasztási tevékenységet folytat a cég, mely során a jelentkezők monotonitás-tűrőképességét és koncentráció képességét is méri, figyelik.

A cégnél folytonos és szakaszos gyártás egyaránt működik, így alkalmazzák a három műszakos és a megszakítás nélküli (4+1 műszak) munkarendet is. Ez utóbbi viszont nem túl „népszerű” a dolgozók körében, főleg munkaerő-átcsoportosítás idején szül elégedetlenséget. Mértéke dolgozói bevonással, meggyőzéssel, kommunikációval csökkenthető.

A vállalat által gyártott, többnyire tartós fogyasztási cikkekből a piaci igény év közben jelentősen ingadozik: nyáron jóval kevesebben vásárolnak, mint ősszel, vagy télen, és a vásárlás az ünnepek környékén csúcspontot ér. A termelési igények változásával változik munkaerő-szükséglet is. A problémát szervezett munkaerő-átcsoportosítással oldották meg: kialakítottak egy „stabil” és egy „rugalmas” munkaerőállományt. A rugalmas munkaerőcsoportot határozott idejű szerződések kötésével, részben egyenlőtlen munkarenddel, és munkaerő-kölcsönzéssel alakították ki, így válik alkalmassá az esetenkénti munkacsúcsok levezetésére. Az ilyen – rugalmas – típusú munkaerő-alkalmazás és a próbaidő alatti munkaerőmozgás okozza elsősorban a magas fluktuációt (50%) a vállalatnál. Az ilyen típusú alkalmazás nagyfokú elégedetlenséget szül, mivel a határozott időre alkalmazott dolgozók majdnem állandó létbizonytalanságban élnek.

A dolgozók véleménynyilvánításának megoldásai, az elégedettség vizsgálata a vállalatnál

A mai magyar gyakorlatnak megfelelő véleménynyilvánítási eszközök többsége, általánosabb formái a vizsgált cég esetében is jelen vannak: működik a dolgozók és a vezetés közti személyes találkozás a „nyitott kapuk elve” alapján, az ötletládák rendszere, és a dolgozói kérdőív. Ezek közül a leghatékonyabban a dolgozói kérdőív működik, mivel ez teljesen anonim. A dolgozóknak van egy fajta félelem a személyes véleménynyilvánítástól: félnek kimondani őszintén véleményüket, mert féltik az állásukat vagy tartanak a vezetők reakciójától (a ládába bedobott ötletekhez sokszor nem írnak nevet, csak ezt az indokot). Ezért a „nyitott kapuk elve” létezik ugyan, de nem megfelelő intenzitással működik (keves vezetőhöz mernek bemenni és csak ritkán). Ez arra enged következtetni, hogy a cég dolgozóiban a vezetőség, a számukra is eredményes változtatásokat hozó fejlődés iránti bizalom nem az elégséges mértékű. Javasolt lenne egy további alapos vizsgálat, „kultúrafelmérés”. Az ötletláda rendszer viszont egyre eredményesebb, mióta minden ötletet jutalmaznak, és a jutalmakat ténylegesen meg is kapják a díjazottak. Ha ugyanis a dolgozó látja személyes környezetében, hogy nem csak ígérek vannak, hanem teljesítés is, elkezd bízni és részt venni a rendszerben, javul az elégedettsége, nő a bizalma. Kapcsolható az ötletek jutalmazásához a nem megfelelő jövedelmezésből adódó elégedetlenség csökkentése azáltal, ha nagy értékű és hasznos jutalmak, esetleg pénzjutalmak kerülnek kiosztásra. Az ötletek generálásának szervezettebb formája, ha a dolgozók részére pályázatokat írnak ki egy – egy vállalati probléma megoldására, majd a pályázat helyezettjei nyilvános fórumon (pl. családi nap) jutalmakban részesülnek.

A véleménynyilvánítás egyik eszközeként a vállalat évente egyszer szervezett formában kikéri dolgozói véleményét a vállalat működésével kapcsolatban. Ezen felmérés eredményeit használják fel a Nemzeti Minőségi Díj pályázatának elkészítéséhez, melynek egyik vizsgálandó alappillére a dolgozói elégedettség kérdése. A minőségügyi vezető kezdeményezésére végeztek először ilyen típusú vizsgálatot (a pályázathoz szükséges többi tényező vizsgálatával együtt). Az elégedettség felmérésének eszközeül a kérdőíves megkérdezést választotta a cég, melynek elkészítését és lebonyolítását saját maga végezte a szakirodalom, más gyakorlati példák, és olyan cégek segítségével, akik rendszeresen végzik ezt a vizsgálatot. Egységes kérdőívet dolgozott ki a vállalat vezetése a szellemi, a fizikai réteg és a vezetők számára, mivel a cég számára fontos volt az egyes rétegek ugyanarról a területről alkotott véleményének összehasonlíthatósága. Ez a megoldás magában rejti azt a problémát, hogy a különböző rétegeknek különböző az adott területtel kapcsolatos informáltsága, így lesznek olyanok, akik véleménye nem mérvadó arról a területről, és lesznek olyanok is, akik véleményének alaposabb megismerése lenne a célszerű. Egy differenciált, rétegspecifikus kérdőív pontosabb, részletesebb adatokat szolgáltat a problémákról.

A vállalat életében az első kérdőív a Morálfelmérő kérdőív volt, amit az átlagos állományi létszám 20%-a töltött ki önkéntes alapon. A kérdések úgy voltak megfogalmazva, hogy a válaszadás az 1–5-ig skálán való értékelés legyen. A kérdőív eredményei azt mutatták, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel (2,5) – nem értik a rendszert – és a bérekkel (2,75) a legelégedetlenebbek. A legnagyobb elégedettség pedig a képzés (3,6) területén volt tapasztalható.

A felmérést elégedettséget javító akciók tervezése és végrehajtása követte, de a változások hatását a dolgozók nem igazán érzékelték. Mivel a kérdőív túl sok kérdést és túl bonyolultan tett fel, átdolgozták.

A javított változat rövidebben, de nem egyszerűbben kérdezett rá ugyanazokra a területekre, és még mindig nem voltak elég érthetőek a kérdései a vállalatnál dolgozó alacsony végzettségűek számára. A kérdőív elégedettségi értékei magasabbak az előzőnél, de a problémás területek ugyanazok maradtak: bérek megítélése 3,14; a teljesítményértékelésé pedig 2,86. A legjobban működő terület sem változott: képzés 4,27.

Ekkor drasztikusabb kérdőív – változtatásokba és javító akciókba kezdett a cég (az ekkor bekövetkezett minimálbér emelés is segítségükre volt a bérprobléma megoldásában). Kibővítették a vizsgált területek körét és leegyszerűsítették a kérdéseket. Az új kérdőívet oktatással egybekötve töltették ki a dolgozókkal, mely során a dolgozókat tájékoztatták a vizsgálat céljáról (Nemzeti Minőségi Díj), okairól, az adott vélemények sorsáról, felhasználásáról. Ez a tájékoztatás nagyon fontos volt, mivel erősítette a dolgozóknak a véleményükkel való foglalkozásban vetett hitet és a vizsgálat hitelességének érzését. Ezáltal a dolgozók pozitívabban álltak a felméréshez, így használhatóbb eredmények születtek. Ez a felmérés a teljes dolgozói állományra kiterjedt. A kérdések feltétele és a megkérdezett területek igazodtak a vállalatnál dolgozó, többségében fizikai munkás érdeklődéséhez, képességeihez. A feldolgozás során a hiányosan kitöltött, illetve a kitöltő saját magával ellentmondásba kerülését tükröző kér-

dőíveket nem vették figyelembe. Az eredmények itt már átlagban magasabb értékeket mutattak, viszont a sorrend mit sem változott.

A vizsgálatot javító akciók követték, melyek eredményességét a vállalat közvetlenül nem vizsgálta. A további években az elégedettséget a kérdőív utolsó változatának kitöltésével vizsgálták, kisebb változtatásokat eszközölve csupán rajta.

A HAJLANDÓSÁG BIZTOSÍTÁSA:

A MOTIVÁCIÓ, AZ ELÉGEDETTSÉG VALÓS FEJLESZTÉSE

Az elégedettség, a motiváció – hasonlóan a tudáshoz – alapvetően az emberhez kötődő fogalmak, ebből adódóan egyformán képlékeny területnek számít ezek szabályozása, irányítása, rendkívül nagy körültekintést igényel a menedzselésük. Nem véletlenül hangsúlyos a menedzselés szó mindegyik fogalom esetében, hiszen mint kezelési tevékenység, pontosan így biztosított a területek állandó, folytonos fejlődése, fejlesztése ciklikus folyamatok által. A már korábban bemutatott tudásmenedzsment körfolyamattal analóg módon az elégedettség vizsgálatában is célravezető egy önmagába visszaforduló tevékenységglánc kialakítása – szemben a gyakorlati példák névlegesen ciklikus, tényleges többször lineárisan lefutó megoldásaival. Így a tudás fejlesztéséhez hasonlóan az elégedetlenség is csökkenthető és a motiváció is növelhető egy folytonos visszacsatoló, spirálszerűen magasabb szintre emelő folyamat által.

A gyakorlati megoldások, tapasztalt visszasságok és a szakirodalom ajánlásai alapján a javasolt körfolyamat a következőképpen áll össze:

1 lépés: A vizsgálat előfeltételeinek megteremtése

Mint ahogy a fenti példa is illusztrálja a hazai munkaszervezetek jelentős része a minőségügy felől közelítve jut el dolgozóik elégedettségének vizsgálatához, fejlesztéséhez: a cég minőségügyi szervezetének vagy felsővezetésének felvetéseként jelenik meg valamelyik minőségi díj (Nemzeti Minőségi díj, Európai Minőségi Díj, egyéb regionális minőségi díjak) megpályázásának az ötlete, melynek egyik feltétele – a pályázat alapjaként szolgáló EFQM modell egyik alappillére – a dolgozói elégedettség vizsgálata, mérése. Az EFQM modell az elégedettség vizsgálati eredményeire vonatkozólag egyértelmű követelményeket fogalmaz meg, amit hajlamosak a vállalatok oly módon kihasználni, hogy – kissé öncélúan – csak a pályamunkához szükséges eredmények meglétéig foglalkoznak érdemben a dolgozói elégedettséggel. Így pont a modell által generált folyamatos fejlődési lehetőségét veszti el a terület. A probléma kiküszöböléséhez azonban feltétlenül szükséges, hogy a vállalatvezetés tisztába legyen a dolgozói elégedetlenség káros hatásaival, elkötelezett legyen ennek visszaszorítása mellett, és törekedjen a kulcspozícióban lévő munkatársai motiválására.

Mielőtt bármilyen vizsgálatot elkezd a cég, célszerű a vizsgálat működési lehetőségeit és feltételeit megteremteni. Ehhez elsősorban a vállalatnál döntést kell hozni arról, hogy vizsgálni szeretnék az elégedettséget. Meg kell határozni továbbá a vizsgálat célját: mit várnak ettől, mit szeretnének elérni (a cél), és tisztázniuk kell, hogy náluk pontosan mit jelent az elégedettség, milyen „ismertetőjegyei” vannak az elégedett dolgozónak.

Ezzel párhuzamosan meg kell szerezni a vállalatvezetés teljes egyetértését, támogatását az elégedettség vizsgálatával, fejlesztésével kapcsolatban, melyhez stratégiai fontosságú a mindenre kiterjedő tájékoztatás, homályos pontok tisztázása. A meggyőzésben segítséget az elégedettség hatékonyságára vonatkozó számszerű, konkrét adatok jelentenek, melyek származhatnak például olyan cégektől, akik ezt a tevékenységet „mesterfokon űzik”, vagy akár konkurens cégektől is.

A vizsgálat elkezdéséhez természetesen meg kell teremteni a szervezeti lehetőségeket, keretet: meg kell határozni azt az embert, aki az elégedettség fejlesztéséért elsősorban felelős (Humánerőforrás menedzser), azt az apparátust (HR szervezet), akinek ez a feladata lesz, ki kell választani a cég számára megfelelő megkérdezési módszert.

Lehetőségek a megkérdezésre

Az elégedettség vizsgálatára alapvetően két módszer áll rendelkezésre: a kérdőíves és az interjú megkérdezés. Ezek közül manapság a cégek körében a kérdőív-kitöltetés a gyakoribb, de a fejlődés már elindult az interjúk, mélyinterjúk, illetve a két módszer együttes alkalmazásának irányába. A kérdőív jelenlegi nagyobb térhódítása abból ered, hogy egyszerre tömegeket lehet megkérdezni viszonylag kevés idő és energiaráfordítással, ami igen fontos szempont azoknál a cégeknél, akik csak az eredmények megjelenéséig „kiváncsiak” az elégedettségre. Hátránya viszont, hogy személytelen, és az elégedettség – vizsgálat tekintetében inkább az elégedettség – elégedetlenség területeinek azonosítására szolgál, mintsem az okok feltárására. Ezzel szemben az interjú alaposabb feltárást tesz lehetővé – azonnal fényt lehet deríteni az elégedetlenség okaira is –, viszont idő és költségigényesebb módszer.

A szakirodalom szerint – elsősorban Ghauri és Babbie véleményére alapozva – „az olyan kutatási probléma, amely egy személy tapasztalatainak vagy viselkedésének felfedését célozza meg tipikus példája a kvalitatív kutatást igénylő problémának”. [2]

2. lépés: A vizsgálati módszer vállalatra szabása

Ez a lépés természetesen nem nélkülözi az előzetes tájékozódást: már létező, más cégeknél jól működő rendszerek vizsgálatát tapasztalatszerzés céljából. Itt nagyon fontos tényező a megfelelő hozzáértés, szakértelem megléte: mindkét módszer esetében gondosan kell kiválasztani a kérdéseket, kérdéstípusokat (a cél, hogy előhívjuk azokat a válaszokat, melyekre a vállalat kíváncsi), megfelelő legyen a kérdések rákövetkezési relációja, legyen egy íve az információgyűjtésnek (az általánostól haladjunk speciális kérdésekkel a részletekig), ezenkívül kérdőív esetében fontos a megfelelő értékelési skála kiválasztása (ne leegyszerűsített kategóriákat alkalmazzon, pontosan adja meg azt a szempontsort, amire az értékelés vonatkozik, és a kritériumokat, amelyek alapján az egyes skálaértékek értelmezhetők). Az összeállításnál figyelni kell a vállalatnál dolgozó különböző rétegek (fizikai, szellemi dolgozók, vezetők) eltérő képességeire, és eltérő informáltságára a megkérdezett területekkel kapcsolatban. Ezért célszerű nem egy, a vállalat egészére vonatkozó megkérdezést kidolgozni, hanem a különböző rétegekhez igazítani a megkérdezés „tartalmát”, stílusát, nyelvezetét, esetleg eszközét.

Az egész folyamat során nagyon fontos a dolgozók folyamatos tájékoztatása: ismertetni kell velük, hogy mi történt eddig, miért kíváncsi a cég a véleményükre, hol kerül ez felhasználásra, mi ezzel a vállalat célja. Oda kell figyelni és meg kell válaszolni minden, a dolgozóknak felmerülő kérdést, hisz csak így lehet őket a vizsgálat mellé állítani (változások megfelelő menedzselése), ami pozitívan befolyásolja a kitöltés hatékonyságát.

3. lépés: Az elégedettség mérése

Ez a tényleges megkérdezés folyamata: kiosztják, kitöltetik a kérdőíveket, lefolytatják az interjúkat, „kiszámolják”, összesítik az eredményeket. Kérdőíves megkérdezés esetén célszerű az információgyűjtést az anonimitás megőrzése mellett végrehajtani, mivel így – főleg az elégedettség – vizsgálat kezdeti időszakában, mikor bizonytalanok a dolgozók – nagyobb valószínűséggel számíthatunk őszinte véleményekre. Interjú esetében pontos tervezést igényel a beszélgetések levezetése: meg kell határozni az időpontokat, helyet, a beszélgető partnerek személyét (kérdező(k), kérdezett), az interjú vezérfonalát (általánostól a speciálisig) konkrét kérdésekkel együtt.

A megkérdezés lefolytatását követi a kapott adatok feldolgozása, ami lényegében adminisztratív munka, tehát az elégedettség – vizsgálatot végző apparátus (HR osztály adminisztratív dolgozói) feladata.

Javító akciók

A kapott eredmények kiértékelése, elemzése a következő lépés, mely kifejezetten a vállalatvezetés feladata. Ennek eredményeként – célszerűen a lényeges kevés kiemelésének elve alapján – azonosításra kerülnek az elégedetlenséget okozó problémák. A menedzseri problémamegoldás folyamatát követve ezután egy korrekt cél- és kritériumrendszert állítunk fel, mely segít a lehetséges meg-

oldási alternatívák adott helyzetben való megvalósíthatósága szerinti értékelésében, és a megfelelő kiválasztásában.

Herzberg elméletét¹⁰⁷ követve érdemes az elégedettség fejlesztését minimum két különböző időtávú célkitűzés teljesítésére bontani: először rövidtávon a vállalatnál megjelent elégedetlenséget kell csökkenteni, megszüntetni, majd ezt követően lehet közép és hosszú távon az elégettséget fejleszteni, a dolgozói motivációt növelni. Figyelni kell azonban a különböző rétegek esetében megjelenő hatásokra is: ott, ahol alkalmazottak kontroll alatt dolgoznak, szakmai tevékenységükben minimális szabad mozgásteret kapnak, az előírt célok elérése szempontjából a szakmai – munkahelyi motiváció alig játszik szerepet, ezért az elégedetlenség megszüntetése az elsődleges cél; míg ott, ahol a szakmai követelmények között fontos helye van a mozgástérnek és az önálló döntéseknek, kevesebb a külső kényszer, és a cselekvés a teljesítményre épül, a munkatársak szakmai motivációja kiváltképp fontos, az egyéni motiváció növelésére kell törekedni. [7]

A célok meghatározása után – követve a problémamegoldás folyamatát – kerülnek kialakításra a lehetséges megoldási alternatívák. A megoldások kidolgozása során célszerű alkalmazni a csoportmódszerek típusait (lásd brainstorming, 635-ös módszer, CNB-módszer stb.) – természetesen figyelembe véve ezek alkalmazási sajátosságait.

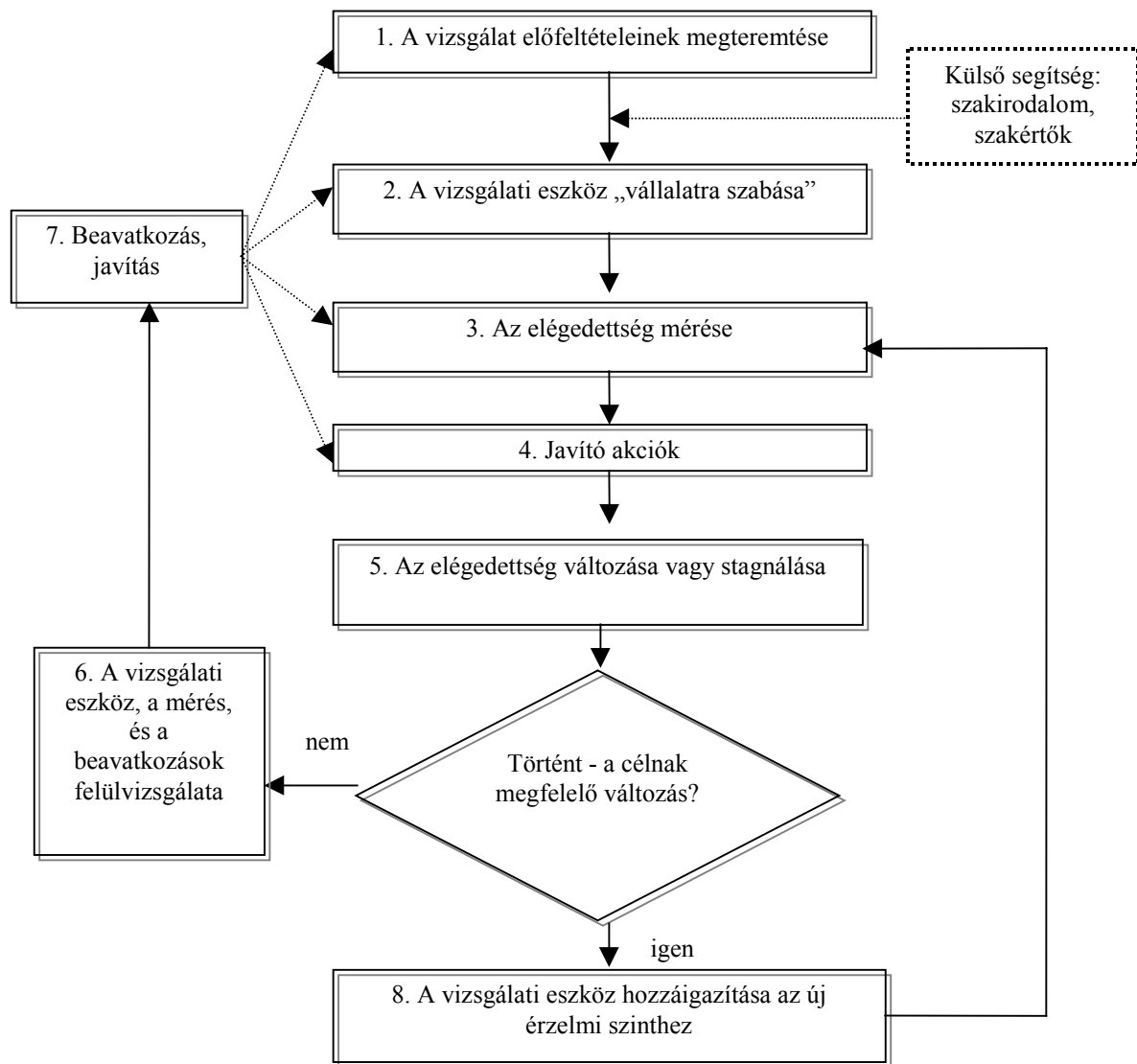
A kialakított alternatív megoldási javaslatokat a korábban megfogalmazott megvalósíthatósági feltételek alapján értékeli, majd döntést hoznak a szükséges beavatkozásról. A beavatkozásról pontos tervet készítenek. Természetesen, mind az eredményekről, mind pedig a tervezett beavatkozásokról a változások sikeres végrehajtása és elfogadása érdekében folyamatosan tájékoztatni kell az érintetteket.

A következő lépés a tervezett javító akciók, beavatkozások véghezvitele, melynek következtében várhatóan valamilyen irányú változás megy végbe a dolgozói elégedettség területén: csökken az elégedetlenség vagy nő az elégedettség, vagy esetleg nem történik változás (5).

Ettől a pillanattól a feladat az, hogy a kimenet megfelelőségének vizsgálata alapján irányítsuk a folyamatot: célunk az elégedettség javítása, megvizsgáljuk, hogy az elégt állapot megfelel-e elvárásainknak. Ha megfelel, akkor egy visszacsatolás útján a vizsgálati eszközt az új elégedettségi szinthez igazítjuk (például átalakítjuk a kérdéseket, más területekre kérdezzük rá stb.), és kezdődhet a vizsgálat és a javítás egy magasabb elégedettség szinten (8). Ebben az esetben egy idő után – ha kellő körültekintéssel és elkötelezettséggel végezzük az elégedettség vizsgálatát, és javítását – a dolgozókról elmondható, hogy elégedetté váltak, melynek eredménye egyéni szinten a teljesítmény és a közérzet javulása, szervezeti szinten pedig a működés hatékonyságának, a vállalati teljesítménynek és versenyképességnek a növekedése, illetve a megpályázott minőségi díj elnyerése (9). A vizsgálat másik lehetséges kimenetele, hogy az elégedettség változása nem felel meg az általunk elvártaknak. Ekkor azt feltételezhetjük, joggal, hogy valamely lépést nem megfelelően hajtottuk végre, vagyis felül kell vizsgálnunk a vizsgálat keretének, és/vagy a kiválasztott vizsgálati eszköznek, és/vagy annak céghez való igazításának megfelelőségét, a felmérés lefolytatásának, és/vagy a beavatkozások tervezésének, végrehajtásának jóságát (6). A cégek által elkövetett legjellemzőbb hiba, hogy nem hajtanak végre javító akciókat, illetve, hogy az egész javítási és vizsgálati folyamatot a dolgozók „nélkül” akarják végigvinni. Pedig pontosan ez a két leglényegesebb elem: tetek nélküli beszéddel nem lehet javítani az elégedettségen, illetve a dolgozók folyamatos tájékoztatása, bevonása, és az együttműködés megteremtése nélkül nem tudunk kifejezetten őket érintő, hozzájuk kapcsolódó tényezőkön változtatni. Gyökerét tekintve az elégedettség egy emberi érzés, megváltoztatni a tulajdonosa figyelmen kívül hagyásával nem lehet.

Az előzőekben részletezett lépéseket egy ábrába integrálva:

¹⁰⁷ Herzberg kétfaktoros elmélete a motivációról [3] [5] [6] [8].



Az elégedettség fejlesztésének folyamata

Forrás: saját munka

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti versenyképesség megőrzése érdekében bármilyen emberhez kötődő tevékenységet, jellemvonást kívánunk fejleszteni – legyen az a munkavégző képessége, TUDÁSA, vagy a munkavégzési hajlandósága, MOTIVÁLTSAGA –, az mindig két kérdésre adott válaszok szervesen összekapcsolódó együttesét jelenti: Mit teszünk és Hogyan tesszük. Mind a tudás, mind a motiváció kezelésének esetét tekintve a szakirodalom széles körben foglalkozik a teendők tartalmi voltával, a Mit kérdésre adható válaszlehetőségekkel¹⁰⁸. A menedzsment szemléletét alapul véve a végső siker legalább ennyire lényeges összetevője, hogy Hogyan hajtjuk végre a szükséges teendőket. Ezen utóbbi kérdés megválaszolásával nyújthatunk segítséget a hazai munkaszervezeteknek a globális piacon való helytállásban.

IRODALOM

- [1] Dr. Bencsik Andrea, Bognár Krizstina (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton IME II. évfolyam 5. szám 24–30. oldal

¹⁰⁸ Lásd: motiváció tartalomelméletei: Maslow, Herzberg, Alderfer, Hunt elméletei, és a napjainkban születő tartalomelméletek [3] [5] [6] [8].

- [2] Cserné dr. Adermann Gizella (1999): A tanulás- és kutatás-módszertan alapjai. Janus Pannonius TE FEFFI
- [3] Dobák Miklós és munkatársai (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, Bokor Attila: 4.4.2. Motiváció 114–150. oldal
- [4] Elbert, Norbert F.–Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 7. fejezet: Dr. Bábosik Mária: Ösztönzésmenedzsment 223–251. oldal
- [5] Graham, H. T. and Bennett, R. (): Human Resources Management Handbooks Eight Edition, Pitman Publishing London, Founding Editor: PWD Redmond 2. Motivation in work p. 11–29.
- [6] Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 4. fejezet: A motiváció alapjai, az egyéni viselkedés módosításának eszközei 53–71. oldal
- [7] Liebner Anikó fordítása (2002): A szakmai motiváció vizsgálatára alkalmas teszteljárás. Humánpolitikai Szemle XIII. évf. 6. szám 82–87. oldal. (Eredeti: Schuler, H.–Frintrup, A. (2002): Der Leistungsmotivation Personal 54. k. 1. sz. p. 750–753.)
- [8] Werther, William, I. R. Keith Davis (1981): Personnel Management and Human Resources Second Edition, Halliday Lithograph Corporation by McGraw – Hill, Inc. Chapter 15. Employee motivation and satisfaction p. 397–417.