

Az emberi erőforrásról gondolkodva egy kicsit másképpen

Munkateljesítményt befolyásoló emberi tényezők

Zsoldos Benő

Bevezetés

Sajnálatosan napjainkban is érezteti hatását a '70-es években kialakult „management by numbers” – a számadatok alapján történő vezetés. Az Egyesült Államok után Európában is elterjedt a nézet, amely szerint mindent, amit menedzselni akarunk, számszerűsíteni kell, illetve amit egzakt módon pénzügyi-számviteli eszközökkel nem tudunk mérni, azt nem is tudjuk menedzselni. A tulajdonosok ma is elsősorban a részvények értékének (shareholder value) folyamatos emelését és a profitabilitás állandó erősítését követelik meg a menedzserektől, pedig a gazdasági szervezeteket nem lehet kizárólag pénzügyi mutatók és hatékonysági kritériumok rendszereként felfogni. A szervezetek működésének ugyanis nem a gazdasági értékteremtés az egyetlen célja. Legalább annyira fontos annak vizsgálata, hogyan tudunk a munkatársak számára olyan szervezeti kereteket kialakítani, hogy abban hatékonyan és örömmel dolgozzanak, és olyan vállalati kultúrát teremteni, amely biztosítja a szervezet és az egyén céljainak harmóniáját.

A munkateljesítmények vállalati helyzete

A hazai vállalatok nagy része arra törekszik, hogy tudatos programok alapján javítsa termelékenységét. A szakemberek szerint a piac kényszerítő nyomása mind több céget sarkall arra, hogy a teljesítményekben jelentős eredményeket érjenek el és ezzel közelebb kerüljenek az uniós bérfelzárkózáshoz. A nagyobb teljesítmények elérésében nagy szerepe lehet a megfelelő humánerőforrás stratégiának is. A Magyar Termelékenység-

gi Központ igazgatója szerint a nemzetközi vállalatok beszállítói kitüntetett figyelmet fordítanak a termelékenységük növelésére. A multinacionális cégek ugyanis szigorúan megkövetelik az előírt követelmények teljesítését és az éles konkurenciaharcban az árakat lefelé nyomják. A beszállítók a nyereségük elérésére a költségeiket csökkentik, illetve termelékenységi mutatóik állandó javításán fáradoznak. A termelékenység javításának, *fejlesztésének alapja a veszteségek azonosítása és megszüntetése a vállalati folyamatok minden szintjén.* Az erre gondot fordító vállalatok felméri a rendelkezésre álló erőforrásaikat (gép, ember, know-how), és arra hoznak intézkedéseket, hogy ezeket optimálisan kihasználják. Fontos szem előtt tartanunk, hogy a *termelékenység javítását a napi munkába be kell építeni*, hiszen a rendszereket az emberek működtetik, és lehet bármilyen jó egy adott eljárás, metodika, ha annak megvalósítására a munkatársakat nem tudjuk bevonni és a kitűzött célok elérésére megnyerni. Éppen ezért a humánerőforrás-stratégia keretében kiemelt figyelmet kell fordítani a kommunikációra, a folyamatos ösztönzésre, a motivációra. A jó döntésekhez ugyanis gördülékeny információáramlásra van szükség, másrésztől fontos, hogy a vállalat iránt elkötelezett emberek dolgozzanak, hiszen egy *cégnak a saját dolgozója a legértékesebb ügyfele.* Mint említettük, egy szervezet akkor működik jól, ha a vállalati és az egyéni célok találkoznak, mert a dolgozók a teljesítménynövelés eredményeit úgy élik meg, hogy ez a közös fejlődés eredménye. Az anyagi jutatások mellett azonban fontos szerepe van annak, hogy az emberek *olyan munkát végezzenek, amelyben örömeiket lelik.* A vezetők feladata, hogy segítsenek ebben [1]. Ennél a megállapításnál kitérőként érdemes egy kicsit

időzni, de előbb lássuk a termelékenység hazai és nemzetközi helyzetére vonatkozó Czipin és Gallup felmérés eredményét.

Mit mutatnak a felmérések eredményei?

Magyarország termelékenységi szintje 59%, ami 29%-kal elmarad az optimálisnak tartott 85%-os szinttől. A magyar felső- és középvezetők problémafelismerő képessége elmarad a legproduktívabbnak talált amerikai vezetőkétől. A vezetők reálisan érzékelik, hogy a vállalat hatékonyságát leginkább a vezetői hibák és az ellenőrzési hiányosságok akadályozzák, de úgy vélik, hogy mindig valaki más hibázik. Ez az említett két tényező az esetek 77%-ában veti vissza a teljesítményt. A nem megfelelő középvezetői irányítás 44, az ellenőrzési hiányosságok 24, a munkamórál hiányosságai 12 munkanapnyi veszteséget okoznak évente és alkalmazottanként a hazai vállalatoknak [2].

A Gallup az utóbbi 25 év legnagyobb, gigantikus méretű felmérése egymillió alkalmazottal és nyolcvanezer vezetővel készített interjú elemzésén alapult. A vizsgálat arra a kérdésre kereste a választ, hogy a világ legkiválóbb menedzserei mit tennének másképp ahhoz, hogy vállalatuk, szervezetük tartósan felülmúlja a többiek teljesítményét. A vizsgálatok tömören megfogalmazható eredménye az volt, hogy minden út az emberi tényezőhöz vezet. A felmérés általam alapvetőnek tekinthető néhány tézist is megfogalmazott, nevezetesen

- Milyen módszert kell alkalmazni ahhoz, hogy az előléptetésekkel (felhatalmazással) a munkatársak ne haladják meg saját kompetenciájukat,
- A szervezeti egységek vezetőinek, a középvezetőknek elsődleges szerepe van a munkatársak teljesítményének alakulásában,
- Megállapítja, hogy a személyes tulajdonságok közül az adottság (tehetség) nem tanítható, de a kiváló menedzserek

képesek az adottságokat teljesítménnyé konvertálni,

- A legszokatlanabb megállapítás, hogy nem a gyenge teljesítményű munkatársak felzárkóztatására kell törekedni és erre időt, pénzt, fáradságot fordítani, hanem azokra, akik adottsággal (tehetséggel) rendelkeznek a munkaterületükön. Az emberek ugyanis nem változnak túl sokat, ezért nem érdemes időt vesztegetni arra, hogy pótoljuk, ami hiányzik, hanem *próbáljuk inkább kihozni belőlük azt, ami bennük van*. Az is éppen elég nehéz feladat!
- Nemigen találkozhatunk olyan munkavállalóval, aki kiemelkedő teljesítményt mondhatna magáénak egy olyan munkaterületen, amely iránt nem érez kedvet.
- A sikereket hozó teljesítményhez annak személyes belátása is szükséges, hogy személyiségüknek vannak korlátai, vagyis léteznek olyan ismeretek, jártasságok és személyiségbeli vonások, amelyekben nagyon jó egy munkatárs, más szóval ezekhez van adottsága, és léteznek olyanok is, amelyekben sikertelen, vagyis ezekhez nincs adottsága. A személyiségben bekövetkező fordulatra van szükség ahhoz, hogy mások „hibáinak” központi szerepe helyett az „én” tulajdonságaim kerüljenek a vizsgálat centrumába. Így nyílik lehetőség arra, hogy a vezető megértse munkatársa személyiségét, motivációit, felismerje adottságait és személyre szabottan tudja őket mozgósítani a vállalati célok eléréséhez.

A munka és az öröm ellentmondó élménye

Az öröm időleges – a szervezet hosszú életű. Az öröm anyagtalan – a szervezet megfogható. Az öröm ösztönös – a szervezet tudatosan létrehozott emberi társulás. Az öröm és a szervezet tehát látszólag ellentmondó fogalmak. A munka az élet szükséges, elkerülhetetlen és állandó eleme, amit rendszerint tehernek érzünk. Az öröm viszont szerencse, varázslat, mindannyian sóvárgunk utána, de

csak ritkán van benne részünk. A nagy kérdés itt az, hogy létrehozható-e olyan szervezet, amely tudatosan segíti elő az öröm átélését és ugyanakkor hatékonyan, jövedelmezően és versenyképesen működik?

A munka öröme

Nem szabad elfelejtenünk, hogy a szervezetet mi irányítjuk, formáljuk, tehát rajtunk múlik, hogy a szorongás, stressz vagy az öröm forrása lesz-e munkahelyünk. Ha a szervezet eléri, hogy öröm benne dolgozni, ez azt is jelenti, hogy a cég egyúttal maximálisan hatékony lehet, jövedelmezően és versenyképesen működhet. A kedves olvasó most azt mondhatja, hogy mi törődünk a dolgozóinkkal, hiszen felmérjük időnként a dolgozók elégedettségét. Mi a különbség az elégedettség és az öröm között? Az elégedettség azt jelenti, hogy kapunk valamit „kívülről”, amit jó érzéssel elfogadunk, míg az örömben a cselekvésünk és saját személyünk együtt van. Bár az öröm érzése nehezen érhető tetten a munkában, de vannak, akik teljes odaadással végzik a munkájukat. Ezeket az elhivatott embereket érdemes megfigyelnünk ahhoz, hogy megtudjunk valamit az öröm elfelejtett élményéről.

Az öröm átélésének egyik legegységértelműbb jele a tevékenységben való elmerülés, feloldódás. Ilyenkor minden különösebb fizikai vagy szellemi erőlködés nélkül végezzük a tevékenységet, vagyis nem tartjuk pejoratív felhangokkal kísért munkának a tevékenységünket. Az ilyen ember munkáját könnyedén, de nem lezseren, gondatlanul végzi. Ha világos célok és belső normák vezérelnek, úgy azt érezhetjük, hogy urai vagyunk a feladatnak. Minél jártasabb valaki a munkájában, annál inkább képes könnyen teljesíteni feladatát. A szakismeret és a gyakorlat megszerzése ezért is fontos. A munkahelyen olyan légkört kell teremteni, hogy a munkatársak közvetlenül érezzék, hogy munkájuk egy nagyobb cél eléréséhez járul hozzá. A hatékony munkának ez egy nagyon fontos feltétele [3].

A munkateljesítményt gátló tényezők

Az emberi erőforrás hatékony felhasználásának néhány gátló tényezőjét az alábbiakban foglalom össze [4]:

a./ A dolgozói teljesítményre fékező hatással van, ha a munkatársak nem rendelkeznek bizonyos fokú *autonómiával*. Mivel mások által kiadott feladatot végeznek el, sokszor úgy érzik, emiatt feladják szabadságuk egy részét és a fizetésük egyfajta kárpótlás az autonómiájuk feladásáért. Mivel a szabadság az emberi identitás igen fontos része, ezért ennek elvesztésétől félnak az emberek. Nem szeretik, hogy valaki más rendelkezék az idejükkel, az életükkel, és emiatt keserűséget éreznek.

b./ Amennyiben a hatékonyság és a jövedelmezőség mindent felülmúló szempont és a dolgozók nem érzik a *gondoskodást, törődést*, azt, hogy fejlődhetnek és kötődnek a vállalatukhoz – egyszerűen ilyen esetben fennáll a veszélye annak, hogy elidegenednek, ami azzal jár, hogy csökken a képességük arra, hogy a vállalat javáért tegyenek és ehhez értékeket adjanak hozzá.

c./ Bonyolítja ezt a helyzetet, ha a vezetés, noha lojalitást vár el a dolgozóitól, azonban *nem megértő* velük szemben. Előfordulhat az is, hogy a menedzsmen nem rendelkezik a szükséges készségekkel az emberek irányítására. Mivel ők inkább technokraták, ezért kevés ismereteik (inkább előítéleteik) vannak a humán folyamatokat illetően.

d./ Az emberi természet egyik jellemző tulajdonsága, hogy elvárja, hogy egyéni teljesítményét mások *fontosnak ítéljék*. Ha ez megtörténik, kedvvel végezzük a feladatunkat és ehhez energiával töltöttünk fel. Ha nem, vagy csak kevésbé érezzük, hogy számít a munkánk, akkor a vállalathoz való viszonyunk csak arra redukálódik, hogy a legkevesebb erőfeszítésért a legtöbbet kapjuk, vagyis a munkateljesítményt a minimumra korlátozzuk. Képességeink javát ott nyújtjuk, ahová

tartozónak érezzük magunkat. A munkateljesítmény javításának egyik ösztönző forrása a szervezeti kötődés. Ehhez szükséges, de korántsem elégséges feltétel a Küldetés, Értékrend, Jövőkép írásba foglalása.

e./ A munkateljesítmény ellen hat, amennyiben az egyéni teljesítménynek nincsenek *egyértelmű mutatói*.

f./ Káros az is, ha az egyén számára nem jár negatív következménnyel, ha valaki nem a meghatározott eljárás, *belső vállalati rend szerint jár el*, például nem tartja be a határidőket, vagy ugyanazt a hibát ismételtelen elköveti. A vezetők gyakran késleltetik a nehéz döntéseket, amely negatív következményekkel járhat az egyénre nézve, mivel nem akarnak velük konfliktusba kerülni.

g./ Minél inkább értéknek tartják egy társadalomban az *anyagi javak felhalmozását*, annál valószínűbb a szervezeti működés gazdasági aspektusainak túlhangsúlyozása, aminek természetes következménye, hogy a nyereségnövelés sokkal fontosabbá válik a munkatársak és/vagy vevők szükségleteinél. Ilyen helyzetben a dolgozók egyre inkább csak saját magukkal törődnek, és emiatt a szervezetre a túlzott individualista hozzáállás lesz a jellemző, ami kihat a munkateljesítményekre.

h./ Ha egy szervezetet *sikeresnek nevezünk*, ezzel a szervezet hatékonyságáról beszélünk. A vállalat sikerét szinte kizárólag pénzügyi eredményekben mérik. Felvethető azonban a kérdés, hogy az anyagi siker, amelynek mutatói lehetnek a termelékenység, az egy alkalmazottra jutó jövedelem, a piaci részesedés vagy az ár/fedezet arány stb., vagyis valaki más teljesítményéhez képest elért többlet eredmény, ez a szervezet egészségét is jelenti-e egyben? Sok vállalat példája azt mutatja, hogy az anyagi szempontból sikeres szervezetek nem mindig egészségesek, mivel különféle szervezeti problémáktól szenvednek. A szervezeti egészség persze nem jelenti azt, hogy teljes mértékben hiányoznak

a diszfunkcionális tevékenységek. A vállalati egészség holisztikus, vagyis a működőképesség számos jellemzőjének együttes meglétét feltételezi, amelyek közül az alábbiak a legfontosabbak: a szervezet

- kielégíti a *vevők szükségletét* és így a bevételekből nemcsak fenntartja magát, hanem fejlődik is,
- kielégíti a dolgozóinak, *munkatársainak szükségletét*, mivel olyan környezetet teremt, ahol a tagok fejlődnek, tudják, hogy fontosak és el tudják érni egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezet célkitűzéseit is
- kielégíti a *gazdasági követelményeket* azáltal, hogy a leghatékonyabban használja fel az erőforrásokat a célok elérése érdekében,
- *egyensúlyt teremt* a fenti három alapvető célkitűzés között és ezek együttes figyelembevételével hoz döntéseket
- Az egészséges szervezet *növekszik, gyarapodik és fejlődik*, hogy egyre bonyolultabb kihívásoknak tudjon megfelelni, és *harmóniában él* a környezetével.

i./ A munkateljesítményt gátolhatja a dolgozók *munkahelyi aggodása*. A munkahely számos okot adhat erre, nevezetesen:

- kisebb csoportokat vagy több szervezeti egységet érintő átszervezés,
- egyes munkafolyamatok átalakítása és az ezzel járó, változtatásra váró tevékenység,
- a költségek csökkentése, amely más beosztást, egy dolgozóra jutó többlet feladatot, a végzett jó munka anyagi elismerésének elmaradását, esetleg elbocsátást jelent,
- a munka és a vállalati környezet bonyolultsága, azzal jellemezve, hogy egyre több a technika, az igényelt számítógépes ismeret, a projektek száma

Ha a dolgozó a múltbani változtatások negatív hatását tapasztalta, akkor ezentúl már minden újat nagy aggodalommal fogad. Ez a

félelem a későbbiekben jelentősen fékezi az innovációt és a vállalat versenyképességét. Akadályozhatja a vállalatot abban, hogy a megváltozott piacokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodjon és az ésszerű változtatásokat megtegye.

A dolgozó azért is aggódhat, nehogy hibát vétsen a munkája során. Attól fél, hogy nem tud eleget tenni az elvárásoknak.

Annak ellenére, hogy az élethosszig tartó tanulás gondolata közismert minden dolgozó számára, fél attól, hogy új ismeretek megszerzésére szólítják fel, amit vagy mentalitása, vagy kora miatt nem ambicionál. Félelemérzete kiterjedhet a lehetséges konfliktusokra munkatársaival, közvetlen felettesével. A konfliktus ugyanis veszélyeztetheti a szervezeti egységben betöltött helyzetét; attól tart, hogy a konfliktus negatív hatása veszélyezteti mások általi és saját önbecsülését, a róla eddig kialakult pozitív képet, csökkentheti nehezen kivívott tekintélyét, sőt még egzisztenciája is veszélybe kerülhet. A megoldatlan konfliktusok a dolgozók fizikai állapotára is káros hatással vannak, ami szintén a munkateljesítmény rovására mehet (fejfájás, migrén, légszomj, szédülés stb.). A legelterjedtebb aggodás/félelem mérési eljárást 20 kérdést tartalmazó kérdőív segítségével végzik (STAI, State-Trait Anxiety Inventory), amelynek értékelésekor az alacsonyabb pontszámok nyugodtságról, oldottságról tanúskodnak, a magasabbak pedig a gondterheltséget, feszültséget jelzik. A félelemindex, a félelem mérésének klasszikus módszereit kombinálja az üzemgazdaságtan kontrolling mutatóival. A dolgozók aggodása miatti gazdasági kárt Németországban 50 milliárd euróra becsülik. Az ezredfordulón készült tanulmány szerint csak akkor lehet remélni, hogy e téren fordulat következik be, ha nyilvánvalóvá válik, mennyibe kerül a vállalatnak, ha dolgozói szoronganak [5].

j./ a stressz

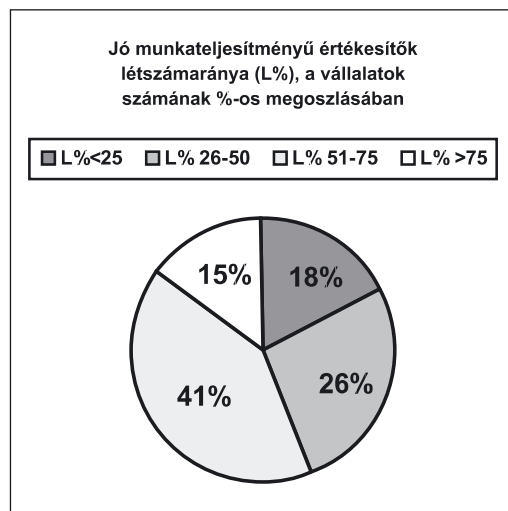
„Az élet- és munkakörülmények javításáért” Európai Alapítvány a munkakörülményekről készült tanulmányában a válaszadók 28%-a problémaként jelölte meg a stresszt.

A munka jellege, a munkaszervezés és együttműködés, valamint a stresszreakciók között összefüggést mutattak ki. Megállapították, hogy a munkával kapcsolatos tényezők, mint például a szerepkonfliktusok, a munka ellenőrzése, hiányos információáramlás és a határidők betartása miatti sietség hozzájárulnak a stressz kialakulásához. Mindez pszichológiai panaszokat (depresszió, aggodalom, agresszió) és pszichoszomatikus, mozgásszervi betegséggpanaszokat eredményez, és természetesen rendkívüli mértékben csökkenti a munkateljesítményt [6].

Felmérés a munkateljesítmény fontosságának megállapítására

A texasi székhelyű Profiles International tanácsadó cég USA-ban és Európában végzett felmérése, amelyben több ezer vállalat vezetője vett részt, az alábbi eredményt mutatta:

A megkérdezett vezetők 65%-a az első helyre rangsorolta a munkateljesítmény jelentőségét, 58% az értékesítés és 26% a teammunka fontosságát hangsúlyozta. Figyelemre méltó, hogy a technológiai kihívásokat az utolsó helyre sorolták. A munkateljesít-



1. ábra

ményre vonatkozó hazai kutatás 300 vállalatra terjedt ki, és a vállalatok vezetőit arról kérdezték, hogy a cégüknél dolgozó értékesítők (kereskedelmi képviselők) milyen létszámaránya éri el az elvárt teljesítményszínvonalat. A kérdésre az **1. ábra** mutatja a választ. A vállalatok 18%-a nyilatkozott úgy, hogy értékesítőinek kevesebb mint 25%-a nevezhető hatékonnak. A felmérések eredményei azt sugallják, hogy az emberi erőforrást értékén kell kezelni. *A sikeres cégek elismerik, támogatják és fejlesztik munkatársaikat [7].*

A munkateljesítmények növelésének lélektani útjai

Tanácsadás és „coaching”

Azok a vezetők, akik érzékenyek mások fejlődési szükségleteire és képességeik fejlesztésére, az alábbi tulajdonságokkal rendelkeznek:

- észreveszik és méltányolják a munkatársaik erősségeit és teljesítményeit,
- azonosítani tudják ezeket a szükségleteket és munkatársaiknak hasznos visszajelzést adnak,
- útmutatást nyújtanak, továbblandítenek (coaching), és olyan feladatokat adnak, amelyek megoldása igénybe veszi és fejleszti a dolgozók képességeit.

Az irányítás után a *tanácsadás* a második legfontosabb vezetői kompetencia, amely az empátián alapul és azon, hogy képesek vagyunk-e figyelni saját érzéseinkre és megosztani azokat másokkal. Sajnos azonban ahogy bővül a vezetői hatáskör, úgy csökken az emberek fejlesztésére fordított figyelem, pedig a hatékony tanácsadás és továbblandítás segít a dolgozóknak abban, hogy jobban teljesítsenek, erősödjön a szervezet iránti elkötelezettségük, javuljon a munkával való megelégedettségük, és tovább csökkenjenek a munkahelyi légkör miatti feszültségeik. A coaching sikere a nyílt és bizalomteli kapcsolaton múlik. Az USA-ban 58, évi 5 milliárd dollárnál is nagyobb forgalmat

lebonyolító vállalat vezetőjét kérdezték meg, akik arról adtak számot, hogy a továbblandításra fordított idejük túlnyomó részét teszi ki a munkatársaik elért eredményeivel kapcsolatos értékelő visszajelzés és a szükséges készségek kialakításához nyújtott segítség. Idejüknek csak mintegy 5%-át fordítják arra, hogy a beosztottakat a gyenge teljesítményükkel szembesítsék. Azok a továbblandító vezetők bizonyultak a legsikeresebbnek, akik tiszteletet, bizalmat és empátiát mutattak a munkatársaik iránt. *A dolgozók szomjaznak a visszajelzésekre, mégis, túl sok vezető képtelen vagy nem hajlandó arra, hogy ezt megtegye [8].*

Önállóságra nevelés

A teljesítmény-felzárkózás elősegítésének módja, ha a vezető a legjobbat várja el az alulfejlesztőktől. Tudatniuk kell, hogy megbíznak a változásra való képességükben. Hagyjuk, hogy a dolgozók saját célokat tűzzenek ki a teljesítményük javítására, ahelyett, hogy fejlődésük menetét kívülről diktálnánk. Azt a hitet kell közvetíteni, hogy képesek irányítani saját sorsukat, másképp nem várhatunk el tőlük önálló kezdeményezést.

A nagyobb teljesítményre bátorítás másik módja, ha *rámutatunk a problémákra anélkül, hogy megoldást kínáljunk*. Ezzel mintegy kijelentjük, hogy hiszünk benne, a megoldást maguktól is meg tudják találni. A szókratészi párbeszéddel, kérdések segítségével tehetjük lehetővé, hogy a megoldásra saját maga jöjjön rá.

Megbízás nagyobb szabású feladatokra

A fejlődés magasabb szintű útja, ha a dolgozó olyan projekteknél vesz részt, ami új készségek elsajátítását teszi szükségessé. Ügyelni kell azonban arra, hogy a feladat ne legyen túl nehéz, mivel az kudarcélménnyel járhat. A jól megválasztott és a teljesítmény növelésére irányuló *feladat gyarapítja a képességeket és növeli az önbizalmat*.

A teljesítmény-értékelés művészete

Amerika legerősebb szállítványozási vállalatának vezetője arról ad számot, hogy sok

időt szán arra, hogy pozitív visszajelzéseket adjon dolgozóinak az elért teljesítményükről. Személyes üzeneteket juttat el, ha jó munkát végeztek. Felhívja a figyelmet arra, hogy a teljesítményt őszintén kell értékelni, vagyis tudatni kell a munkatársakkal azt is, hogy miben kell gyarapodniuk. Egy MBA hallgatók körében végzett kísérlettel igazolták, hogy akikkel nem közölték, hogy munkájukat hogyan értékelték, azoknak ugyanúgy megrendült az önbizalmuk, mint azoknak, akiket keményen kritizáltak. A vizsgálat tehát arra int, hogy amikor a szervezetek nem informálják dolgozóikat munkavégzésük színvonaláról, akkor ezzel öntudatlanul is csökkentik a teljesítményüket, vagyis *a hallgatás éppúgy rongálja az önbizalmat, mint a negatív visszajelzés* [9].

A teljesítmény mérése

Jelen esetben az üzemgazdaságban megszokott konvencionális teljesítmény-mérések számos módszere ismertetésétől eltekintünk, minthogy vizsgálódásunk az érzelmi intelligenciát meghatározó egyes kompetenciáknak a teljesítményre gyakorolt hatásával foglalkozik.

a./ A munkavállaló hozzáállása a munkához és a szervezethez nagymértékben befolyásolja az általa elérendő teljesítményt. Hiába megfelelő a szakértelem és a képesség, ha a hozzáállása nem megfelelő. Az egyéni teljesítmény (ET) értékelésének általános összefüggését az alábbiak szerint határozták meg:

$$ET = (VT + MT) \times B$$

ahol **VT** – velünk született tulajdonságok
MT – megszerzett tulajdonságok
B - Beállítottság

A velünk született tulajdonságok (VT) jórészt nem változtathatók meg, de lehetőség van alakításukra. Az IQ például születésünkör determinált és számértéke számottevően

nem növelhető. Az érzelmi intelligencia (EQ) ezzel ellentétben tanulható és fejlesztésével jelentős eredmény érhető el.

A megszerzett tulajdonságon (MT) a tanulást, a jártasságot, a szerzett tapasztalatokat, gyakorlatot értjük. Tanuláson nem csak a vállalaton belüli ill. azon kívüli szervezett oktatást értjük, hanem a munkavégzés közben tett megfigyelésekből levonható következtetések, tapasztalatok gyűjtését és ezeknek az így szerzett ismereteknek az aktív használatát is. A vevők észrevételeiből, valamint a folyamat hibáiból tanulunk és a tanultakat felhasználjuk a hatékonyságunk javítására, a vevők igényeinek jobb kielégítésére.

b./ A várható teljesítményt egyes kutatók kapcsolatba hozzák a dolgozó felkészültségével. A felkészültséget azonban többnyire a végzettséggel azonosítják, noha a gyorsan változó körülmények miatt a végzettséggel megszerzett tudás gyorsan elavul. A végzettség nagyon fontos ismérve az alkalmasságnak, de figyelembe kell venni a megszerzett gyakorlatot és a készséget. A felkészültséget az alábbiak szerint határozzák meg:

$$\text{Felkészültség} = \text{végzettség} + \text{készségek} + \text{gyakorlat}$$

c./ A teljesítmény értékelésének egy újszerű módját dolgozta ki jelen sorok szerzője, a MITAREN eljárással, amely az ún. 360°-os értékelésnek felel meg, minthogy ez olyan komplex értékelési technika, amelynél az értékelendő személlyel kapcsolatban lévő munkatársak öt fokozatú skálán minősítő véleményét is rögzítjük a vezetői minősítés és az önértékelés mellett [10].

d./ Egy új módszer ezen a területen a Profil felmérés. Ennek lényege, hogy a dolgozó kompetenciáit megbízhatóan méri, amelynek eredményét a munkaköri elvárásokhoz hasonlítják. Ennek eredményéből lehet következtetni a várható teljesítményre. Fontos, hogy az adott munkakörben elvárható tulajdonságok egzaktan legyenek definiálva, minthogy ehhez az ideális tulajdonság

mintához hasonlítjuk a mért aktuális kompetenciákat [11].

Összefoglalás

Ma már a korszerűen gondolkodó vezetők új mércével ítélik meg munkatársaikat. Nemcsak annak alapján, hogy milyen értelmesek (IQ), milyen képzettséggel és szakértelemmel rendelkeznek, hanem aszerint is, mennyire tudnak saját magukkal és másokkal is bánni. Ezáltal dől el ugyanis, hogy kiből lesz sikeres dolgozó és kinek van nagyobb esélye a problémákkal teli, küzdelmes, de kevésbé eredményes munkás évekre. A dolgozók teljesítménye nagymértékben attól függ, hogy milyen személyes tulajdonságokkal rendelkezik valaki. Nevezetesen, milyen kezdeményező és együttműködő készségű, empatikus-e, milyen mértékben tud alkalmazkodni az adott vállalati helyzethez, munkatársaihoz, vezetőihez. Ez az új szemlélet arra is figyelmeztet, hogy ha nagyobb teljesítményt szeretnénk elérni nemcsak a fizikai, hanem a műszaki, gazdasági, számviteli, értékesítési, egyszóval a szellemi munka területén, akkor az elvárt és optimálisnak tartott követelményeket a pszichológiai kompetenciákra is meg kell határozni. Mint a benchmark eljárásnál, ehhez mérni kell a munkatársak adott kompetenciáit. Minthogy az IQ-val szemben a lélektani tulajdonságok tanulhatók, fejleszthetők, másrészt a személyes és a vállalati siker nagymértékben ettől függ, ezért a továbbképzést erre a területre is érdemes kiterjeszteni és a fejlesztés hatásosságát korszerű pszichológiai módszerekkel mérni. Nemzetközi és hazai példák igazolják, hogy a vállalaton belüli és ennek határán túl továbbhúzódó folyamatok teljesítménye a humánerőforrás említett fejlesztésével javítható.

Irodalom

1./ Hatékonyságjavítás humánstratégiával. A Munkaadó lapja. 2004. december

2./ Czipin & Proudfoot Consulting tanulmánya 2004.

10 ország 925 közép- és felsővezetőinek megkérdezésén alapuló vizsgálat.

3./ *Katzenbach J.:*

Aligning the hearts and minds of your employees

Harvard Business School Press, 2000

4./ *Lovey I., Manohar S. Nadkarni.:*

The Joyful Organization

Response Books, 2003.

5./ *Disselkamp, M.:*

Preis der Angst.

Personal, 56 (2) 24-27 (2004)

6./ Psychological harassment at the workplace

European Industrial Review, 2002 (347) 13-19

7./ *Trizna J.:*

Üzlet és siker a humán kutatások tükrében Személyügyi Hírlevél 2003, május 45-46 old.

8./ *Ch. Orpen:*

The effect of mentoring on employees' career success

Journal of Social Psychology 135 (1995)

9./ *McCarty P. A.:*

Effects of feedback on the self-confidence of men and women

Academy of Management Journal 29 (1986).

10./ *Zsoldos B.:*

Milyenek tartotok engem? (MITAREN)

Papíripar, 46 (4) 146-152 (2002)

11. *Trizna J.:*

Versenyhelyzet. Ha nem mérünk lemaradunk.

Személyügyi Hírlevél 2003. február 62-62 old.