

Mit érhet az elkötelezett munkatárs?

Fábián Endre

Miért fontos, hogy a dolgozói elégedettségéről, elkötelezettségéről beszéljünk, és odafigyeljünk rá? Az üzlet a pénzről szól, ez teljesen természetes, még akkor is, ha ezt ennyire nyíltan nem valljuk be. A pénz pénzt termel, ha ügyesen bánunk vele, de csak itt gondoljunk bele, ha az emberi kreativitással nem jól hasznosítjuk, és bevarrjuk a párnába, semmi másra nem megyünk azon túl, hogy birtokoljuk. Azonban nem szabad ennyire leegyszerűsíteni a dolgokat. Ha azt akarjuk, hogy hasznunk maximalizálódjon, nem feltétlen azért, hogy jobban éljünk, hanem például azért, hogy visszaforgassuk az üzletbe, ki kell használnunk a rendelkezésünkre álló erőforrások maximumát. Így van ez az emberrel is. Ki kell használni maximálisan a benne rejlő lehetőségeket, de mai korszerű kultúrákban ez nem fenyegetettséggel működik, hanem inkább az emberen belüli belső erőforrások felhasználásával. Ennek egyik korszerű eszköze az elégedettség, elkötelezettség fejlesztése. Tehát az igazi profit lehetősége az emberben van. Az ember a láthatatlan vagyon. Az okoskodás valahogy így néz ki:

- Ha tudja, hogy számítunk rá, akkor jobban és nagyobb örömmel teljesít.
- Ha elégedett, akkor jobban összpontosít a munkájára.
- Ha elkötelezett, hajlandó többet tenni a cégért.
- Hajlandó nap mint nap a maximumot kihozni magából.
- Lojális lesz a céggel és a cég céljaival.

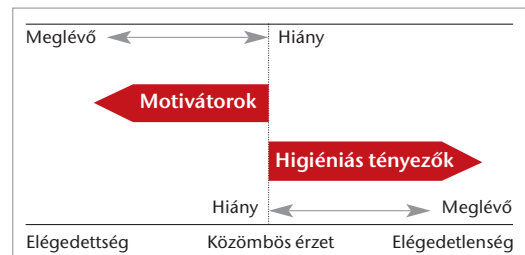
Kezdjük a dolgozói elégedettséggel. Sokféle meghatározása van, én a következőt választottam: „A munkával való megelégedettség olyan örömteli emocionális állapot, amely abból származik, hogy az egyén úgy látja saját munkakörét, mint amely az általa fontosnak tartott munkaértékeket hordozza ... és ezek az értékek az egyén szükségleteivel is egyeznek.” [Locke 1979]

Tehát a dolgozói elégedettség egy érzelmi állapot, egy jó érzés – amelyet meghatároz a dolgozó pillanatnyi megítélése a dolgról. Mire van szükség

se a dolgozónak ahhoz, hogy elégedett legyen? Először is a jó higiénias állapot. Ezek a következők tevődnek össze: munkafeltételek, biztonság, megfelelő bér, személyes emberi kapcsolatok... Azaz a munkavégzés fizikai feltételei.

A másik dolog, amiről az elégedettséggel kapcsolatosan beszélni kell, a motiváció. Ez az alapja a teljesítménynek. Ezek az ösztönzés, bizalom, megbecsülés, az elismertség, az előrelépési lehetőség ... és nem utolsósorban a személyes felelősség érzete – ezek az igazi hajtómotorjai az emberi munkavégzésnek. Hiszen ezek a motivátorok készítik belülről az embert a magasabb teljesítményre.

Miért fontos az elégedettséget és a motivációt együtt kezelni? Mert ha nem megfelelő a környezet, nem lesz elégedett a dolgozó. A motivációnak addig nincs hatása, amíg a higiénias tényezők el nem érik az optimális szintet. Valahogy így néz ki:



Tehát a helyes motiváció része az elégedettségeknek, a higiénias tényezők hiánya pedig egyszerűen elégedetlenséghez vezet. Akkor leszek elégedett, ha a számomra FONTOS elégedettséget kiváltó tényezők fennállnak. Az elégedettség egyéni belüli tényezőkből alakul ki, és meglehetősen szubjektív dolog.

Ha az elégedettség hiányzik, ha bizonyos szükséglet nem elégül ki, feszültség keletkezik az emberen belül. Ha valamivel elégedetlen, azzal fog foglalkozni, ami elveszi a figyelmét a munkavégzéstől. Az elégedettség egy szubjektív érzés, érzelem – az elkötelezettség alapja, de nem azonos vele. Az igazi művészet a vállalati és az egyéni célok

összhangjának megteremtése a dolgozói elégedettség szempontjából is.

Az elégedettség pszichológiai megközelítése.

Az egyszerűség kedvéért úgy is megfogalmazható, tudatos emberi cselekedet, az emberi agy aktív memóriája, hivatalos nevéen, a munkamemória irányítja. Az emberi agy munkamemóriája 7+/-2, mondjuk úgy, cellából áll. Azaz az ember egy időben aktívan 5–9 dolgot tud a fejében tartani. Értelmszerűen az ember prioritizál, és a negatív dolgoknak mindig magas a prioritásfaktora. Ez azt jelenti, hogyha az emberi agyat lefoglaljuk az elégedetlenségi tényezőkkel, akkor a hasznos munkamemóriákat vesszük el az aktív cselekedettől. Itt gondoljunk olyan egyszerű negatív dolgokra, mint amelyek az emberi agyat foglalkoztatják, mint pl. nem jó a világítás, nincs biztonságban az értéke, nem tudott reggel leparkolni, csúnyán szólt rá a főnöke, és nem beszélve azokról a dolgokról, amire nincs is hatásunk, amit a dolgozó otthonról vitt be, mint negatív hatást, hogy például elfogyott a pénz. Tehát a lényeg ebből a szempontból az, hogy a környezeti negatív hatásokat próbáljuk minimalizálni, hogy ezzel szabad agyi kapacitást szabadítsunk fel az emberben a munkavégzés érdekében.

Pozitív hozzáállás, elkötelezettség

Az elégedettség után a következő lépés az elkötelezettséghez a lojalitás. A lojális dolgozó a cég vezetése mellé áll. Reklámozza a céget házon belül és kívül. Sajátjának érzi a céget és annak vagyonát. A lojális dolgozó örömmel megy dolgozni.

Mi kell a lojalitáshoz? – Partnerkapcsolat!

Az, hogy a dolgozót valóban emberileg partnerként kezeljük a mindennapi munkában. És ha ezt nem tesszük meg, akkor a nem lojális dolgozó könnyen belső ellenséggé válhat.

A következő szint a vállalathoz való pozitív hozzáállás, azaz a dolgozók nemcsak elégedettek, hanem beállítódásuk eredményeképpen szeretnének hozzájárulni a cég sikeréhez.

És most jutottunk el a legmagasabb szinthez, az elkötelezettséghez. Ez annak a törekvésnek a gyakorlati megnyilvánulása, ha a dolgozók elégedettségét tetteik, magatartásuk fejezi ki. Az elkötelezettség erős kötődést jelez a dolgozók részéről. Az elkötelezettség elérhető: tisztességes bánásmóddal, bizalommal, az érdekek figyelembevételével.

Az elkötelezett dolgozó

- ◆ mondja, hogy ő elkötelezett,
- ◆ mindent megtesz a cég sikerének érdekében,
- ◆ a cég céljait magáénak érzi,

- ◆ kötődik a céghez,
- ◆ az elkötelezett dolgozók nehezen tudnák elhagyni a vállalatot,
- ◆ hosszú távon is ott képzelel el jövőjét.

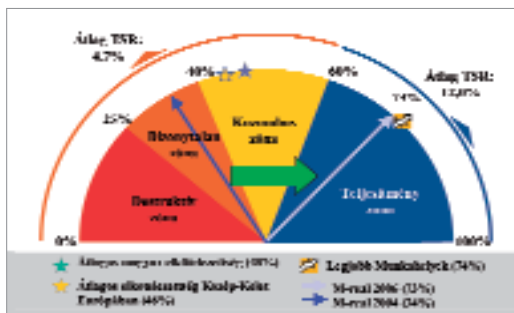
Az elkötelezett munkatárs reklám a vállalatnak.

Hogyan mérjük és hogyan fejlesztjük a dolgozói elkötelezettséget? A mérés jellemzően kérdőíves módszerrel történik. Magyarországon a Hewitt végzi a legprofesszionálisabb méréseket, ők csinálják a „Legjobb Munkahely” felmérést is, ami alapvetően elkötelezettségmérés.

Néhány jellemző a kérdőív fő kérdéscsoportjából:

- ◆ munkahelyi légkör,
- ◆ belső emberi kapcsolatok a vezetéssel, a munkatársakkal,
- ◆ a munkavégzés feltételei,
- ◆ a munkahelyi környezet és annak színvonala,
- ◆ a munkavégzés feltételei (gépek, eszközök, szerszámok),
- ◆ karrier és fejlődési lehetőségek,
- ◆ kompenzáció (bér és juttatások),
- ◆ erkölcsi elismerés,
- ◆ munka és magánélet egyensúlya,
- ◆ a szervezeti struktúra és annak egységei közötti együttműködés,
- ◆ belső folyamatok,
- ◆ kompetenciákra épülő munkakörök,
- ◆ vállalati célok ismerete,
- ◆ folyamatos fejlődési lehetőségek,
- ◆ nyílt kommunikáció, folyamatos értékelés és visszajelzés.

A Petőfi nyomdában a kérdőívekhez hozzá szoktunk tenni egy szabad véleménynyilvánítás részt, amelyben a dolgozó leírhatja, hogy mivel elégedetlen.



A Petőfi Nyomda eredménye a következőképpen néz ki a Hewitt értékelése alapján. (Forrás Hewitt.)

A vállalat 60%-os vagy még magasabb elkötelezettségi értékkel kiemelkedő piaci eredményeket tud elérni.

Hogyan jutottunk el a 34%-os szintről a 73%-os szintre a Petőfiben? A válasz egyszerű: tudatos fejlesztéssel. 1997 óta folyamatos kérdőíves felmérést végzünk, részben külső tanácsadóval, részben önállóan. Tudatosan készültünk a felmérésre két évig, több belső kérdőívsorozat előzte meg a Hewitt felmérését. Minden felmérés után megnéztük, hogy mi a legszenzitívabb terület a dolgozók fejében az elkötelezettség szempontjából, és mindig látványosan megoldottunk egyes problémákat,



értelemszerűen azokat, amik arra utaltak, hogy a dolgozók elégedetlenek. Azaz megjelöltük a fejlesztendő területeket. Nagyon sok belső képzés, tájékoztatás is volt, hogy valóban megteremtjük a kétirányú kommunikációt, az egymás megértését. Nagyon sokat tettünk a munkahelyi környezeti problémák megoldásáért. Igyekeztünk emberbarát munkakörnyezetet és motivációs rendszert kialakítani. Konkrét célkitűzések voltak a vállalat vezetése és dolgozói részére. Ezeket természetesen széleskörűen kommunikáltuk, és a hatásokat vizsacsatoltuk.

Azonban a fejlesztésre nincs konkrét recept – annak mindig teste szabottnak kell lennie. Ezért buzdítom a nyomdász kollégákat is, kezdjenek bele az elkötelezettségnek a mérésébe. Erre a legjobb lehetőség megméretetni önmagunkat a Hewitt „Legjobb Munkahely” felmérésén, amelyre sajnos az idén már nem lehet jelentkezni, de természetesen a jövő évben igen. Viszont azt javaslom, hogy a végleges felmérést előzze meg egy belső elemzés és egy felkészítés, hiszen az elkötelezettség fejlesztése is egy véget nem érő körfolyamat, mint minden fejlesztés.

