ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 49

Az érintettek és munkatársak elégedettsége mint a sikerességet meghatározó tényező

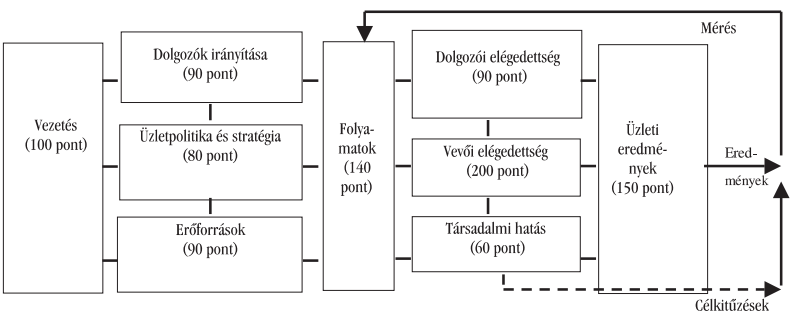
NAGY ZSUZSANNA[1] – DANCSEZ GABRIELLA[1]

Bevezetés

A gazdasági élet évtizedek óta foglalkozik azzal, hogy milyen cselekvés által, mely tényezők irányításával lehet sikeres egy vállalkozás. A gazdasági fejlődés és az információs robbanás következtében a kemény tényezők, a pénzen megvehető, kialakítható rendszerek, erőforrások ma már mindenki számára elérhetők, mely által megszűntek versenyelőnyt, azaz megkülönböztető sikertényezőt képezni. A figyelem ezért egyre inkább a lágy, emberi tényezőkre terelődött, és most már tudjuk, hogy a sikerhez a két oldal együttes, magas fokú működtetése, összhangja szükséges. Pontosan ezen szemléletet testesíti meg az EFQM[2] önértékelési modell, és az ennek analógiájára kidolgozott Projekt Excellence modell. A modellek működtetése azonban az említett lágy tényezők gyakorlatban történő nehézkes kezelése okán problémákba ütközik, melyek közül egy, a dolgozói elégedettség kezelésének problémájára teszünk javaslatot.

Az elégedettség sikerességet befolyásoló hatása – EFQM és Projekt Excellence

Az EFQM modell alapgondolata, hogy a vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a vezetés megalapozott üzletpolitikával és stratégiával a dolgozók, az erőforrások és a folyamatok menedzselésén keresztül éri el, ami kiváló üzleti eredményekhez vezet (Sugár).



1. ábra: Az EFQM modell felépítése (Kalapács J., 2001)

[1] Ph.D-hallgatók, Pannon Egyetem GSDI, Veszprém.
[2] European Foundation for Quality Management.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 50

A modell alapján a szervezet önértékelést végez, mely során szembenéz jelenlegi állapotával: értékeli az alkalmazott módszereket, a munkavállalók bevonásának mértékét, a vevőkre való odafigyelést, a tervek, célok megvalósításának miként tjét a folyamatok kézbentartása által. Az alkalmazott módszerek és azok rendszeres felülvizsgálata, finomítása hozza magával az eredményeket. Az eredményeket trendek, összehasonlítások segítségével értékeli, elemzi arra vonatkozólag, hogy a szervezetről milyen véleménnyel vannak a közvetlen érintettek – a külső vevők és a belső vevők, az alkalmazottak –, a szervezet működése milyen hatást gyakorol a társadalomra, a környezetre, és milyen üzleti (pénzügyi és nem pénzügyi) eredményeket tud felmutatni. Az eredmények alapján pedig képes a szervezet korábbi céljai megvalósulási mértékének értékelésére, más szervezet eredményeivel való összevetésére, valamint a szükséges beavatkozási pontok meghatározására. Az önértékelést rendszeresen – évente, kétévente – elkészítve, az EFQM szabályozó körként működik, állandóan továbbfejlesztve a szervezetet és a benne munkálkodó egyéneket. Azonban ez az önfejlesztő, tökéletesítő mechanizmus, amit az EFQM képvisel, nemcsak a teljes szervezet szintjén használható kiválóan, hanem rövid időtávon, operatív szinten, kisebb munkafeladatok, munkafázisok végzése során is folyamatosan alkalmazható.

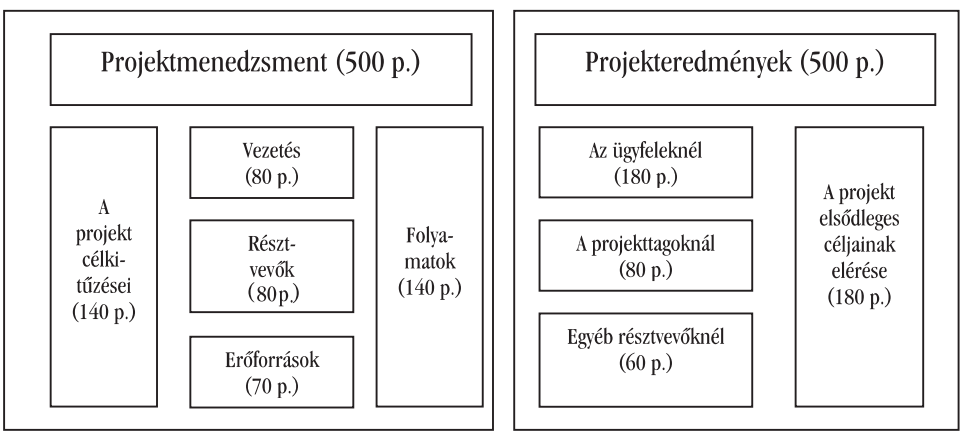
A Projekt Excellence modell

A szervezetek az utóbbi évtizedekben a komplex, bonyolult, nagy újdonságtartalmú feladataikat projektek keretében hajtják végre, azaz a vállalaton belül egy külön projektszervezetet hoznak létre a feladat előkészítésére, megvalósítására és értékelésére. Ezen projekteknek illeszkedniük kell a vállalat hosszú távú célkitűzéseihez, és eredményeikkel támogatniuk kell a vállalati stratégia megvalósulását. A projektek eredményének értékelésekor ma már nem kielégítő módszer az ún. „mágikus háromszög" hármas peremfeltételének – költségkeret és határidő betartása, minőségi paramétereknek való megfelelés – teljesítése (Turner 1993), mivel az utóbbi évek tapasztalatai alapján több olyan projekt hozott hosszú távon kiemelkedő üzleti sikert, amelyeket jelentős határidő- és költségtúllépéssel valósítottak meg (Huszti 2002). Ennek megfelelően napjainkban a szakemberek már a projektek sikerességét igyekeznek többdimenziós, több célkitűzést tartalmazó, kvantitatív, és kvalitatív jellegű kritériumokat egyaránt alkalmazó modellekkel mérni. Éppen ezért a projektsiker minél hatékonyabb megítélése, az értékelés mérhetővé tétele érdekében a projektmenedzsment területén elterjedt az EFQM modell mintájára kifejlesztett Project Excellence („Kitűnő projekt") modell.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 51

A Project Excellence modellt 1996-ban a Német Projekt Menedzsment Szövetség (GPM[3]) dolgozta ki az EFQM modell alapján. A modell célja, hogy egységes szempontrendszer szerint lehessen a különböző projektek értékelését elvégezni. A Német Projekt Menedzsment Szövetség, a Nemzetközi Projekt Menedzsment Szövetséggel (IPMA[4]) együttműködve, a modell értékelési rendszere alapján évente díjjal jutalmazza azokat a projektszervezeteket, amelyek bizonyítottan kiváló teljesítményt nyújtottak a projektmenedzsment területén. Az IPMA Nemzetközi Projekt Menedzsment Díj ezáltal ösztönzi a projektszervezeteket, hogy kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak, megtalálják, és minél jobban hasznosítsák erősségeiket.

A „Kitűnő projekt" modellben az értékelés 9 kritérium alapján történik, amelyeket két nagy csoportba osztanak: projektmenedzsment (500 pont) és projekteredmények (500 pont). A projektmenedzsment területén belül a projekt megvalósításához szükséges tevékenységek bemutatása, míg a projekteredmények kategóriájában a projekt által létrehozott eredmények, az elért elégedettség a mérvadó szempont.



2. ábra: A Project Excellence modell felépítése (www.pm-mesterseg)

Projektmenedzsment

– A projekt célkitűzései: A projektek értékelésénél a célkitűzések kialakításánál fontos szempont a projekt érintettjeinek teljes körű azonosítása, elvárásaiknak megismerése és a célokba történő beépítése.

– Vezetés: A projektvezetés tekintetében lényeges értékelési kritérium a projektben

[4] Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
[5] International Project Management Association.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 52

résztvevők ösztönzése, elkötelezettségük elérése, valamint a folyamatos és hatékony kommunikáció a résztvevőkkel, illetve a projekt érintettjeivel.

– Résztvevők: A projektek értékelésénél a résztvevőkkel, dolgozókkal kapcsolatosan meg kell vizsgálnunk, hogy figyelembe vették-e a dolgozók képességeit a projektcsapat kialakításakor, alkalmaztak-e valamilyen ösztönzési rendszert, továbbá hogy támogatták-e a dolgozók ötleteit, javaslatait a felmerült problémák megoldásakor.

– Erőforrások: A projekteknél a határidők és a költségkeretek betartása miatt különösen fontos terület az erőforrások hatékony és eredményes felhasználása, ezért itt figyelembe kell vennünk, hogy mennyire tudták biztosítani a folyamatos erőforrás-ellátást, a beszállítók közreműködését, mennyire tudták kézben tartani a pénzügyi erőforrásokat és az információk felhasználását.

– Folyamatok: A folyamatok tekintetében fontos értékelési tényező a projekt tevékenységi struktúrájának és felelősségrendszerének részletes kidolgozása, a projektmenedzsment-technikák alkalmazása, valamint a kitűzött célok megvalósulásának folyamatos felülvizsgálata, az eltérések, illetve a váratlan események kezelése.

Projekteredmények

– Ügyfelek elégedettsége: A projektek közvetlen érintettjeinek (Például: megrendelő cég) elégedettségét egyrészt közvetlenül a létrehozott projekteredménnyel kapcsolatos véleményükön keresztül tudjuk mérni, másrészt pedig közvetett módon a hosszabb távú együttműködéseken, újabb megrendeléseken keresztül.

– Projekttagok elégedettsége: A projektben részt vevő dolgozók és vezetők elégedettségét tükrözi, hogy mennyire voltak elégedettek a saját munkájukkal, a létrehozott eredménnyel és a kommunikációval, vezetői támogatással és értékeléssel, illetve az, hogy szívesen dolgoznának-e még egyszer hasonló projektben, esetleg ugyan ebben a projektcsapatban.

– Egyéb résztvevők elégedettsége: A projekt által közvetlenül érintett felek (például a beszállítók) elégedettségének vizsgálatakor mérvadó szempont, hogy mennyire voltak elégedettek elvárásaik teljesítésével, a kommunikációval, a felmerült problémák kezelésével, illetve mennyire alakult ki jó viszony, hosszú távú együttműködés az érintettekkel.

– A projekt elsődleges céljainak elérése: A célkitűzések értékelésénél lényeges kritérium a projekt előkészítésekor kitűzött hármas peremfeltétel (költségkeret, határidő, minőségi paraméterek) teljesítése, valamint a további kötelezettségek, partnerekkel kötött szerződések feltételeinek betartása.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 53

Az elégedettség hatása a projektek sikerességére

A projektek sikerének és az érintettek elégedettségének kapcsolatát vizsgálva először is meg kell különböztetnünk a projektsiker-tényező, illetve a projektsiker-kritérium fogalmakat. A projektsiker-tényezők ugyanis azon tények, körülmények, amelyek befolyásolják a projekt megvalósítását, míg a projektsiker-kritériumok olyan elvek és követelmények, amelyek alapján értékelni tudjuk a projekt eredményét (Lim-Mohamed 1999). Az elégedettség és a projektsiker kapcsolatát tekintve az elégedettség – legyen szó a projektben részt vevő munkatársak vagy az ügyfelek megelégedettségéről – a projektsiker megítélésében szerepet játszó sikerkritériumok közé sorolható, hiszen a projekt sikerességének értékelésénél kulcsfontosságú szerepet játszó tényező a dolgozók és érintettek elégedettsége.

Több, a projektsikerrel foglalkozó szerzőnél előfordul a projekt érintettjeinek és résztvevőinek elégedettsége, mint a projektsikert befolyásoló tényező. Wateridge-nál (Wateridge 1998) például a szakirodalmi elemzések alapján azonosított hat sikerkritérium között szerepel a projekt érintettjeinek (ügyfél, felhasználók, projektcsapat) elégedettsége a projekt megvalósítása alatt és a projekt eredményével. Ezt a megfigyelést támasztják alá a kutatás során elvégzett kérdőíves felmérések is, ahol maguk az ügyfelek a legfontosabb tényezőnek a vevői igények kielégítését és a felhasználók elégedettségét tartották. Shenhar, Dvir (Shenhar–Dvir–Levy–Maltz 2001) és munkatársaik pedig az általuk meghatározott négy sikerdimenzió közül az egyiket a fogyasztóra gyakorolt hatásként jelölik meg, amely dimenzióban a projekt sikerét a megfelelő funkcionalitás és műszaki adottságok mellett az ügyfél igényeinek kielégítése, problémáinak megoldása, valamint elégedettsége jelenti.

Az elégedettség és a projektsiker kapcsolatát tekintve azonban azon túl, hogy fennáll a kapcsolat a két terület között, fontos kérdés, hogy milyen jellegű is ez a kapcsolat, hogy miként hat a projekt érintettjeinek megelégedettsége és a projekt résztvevőinek véleménye a projektek sikerességének a megítélésére.

Lim és Mohamed (Lim and Mohamed 1999) a projektsiker két fő komponensének a feladat elvégzését és az elégedettséget, mégpedig az érintettek, felhasználók és a projektcsapat elégedettségét tekintik. Ezen túllépve, Terry Cooke-Davies (Cooke-Davies 2004), amellett, hogy a projektsiker legfőbb kritériumaként az érintettek elégedettségét határozza meg, azt is megjelöli, hogy mely tényezőkkel – az érintettek elkötelezettségének elérésével és hatékony érintett menedzsmenttel – lehet ezt elérni. Atkinson (Atkinson 1999) ugyanakkor a projektben érintettek rendkívül széles körét azonosította – ügyfél, felhasználó, projektrésztvevők, tőkebefektetők, szerződő partnerek, állami szervek, média és lobbiszereplők, természeti és környezeti mozgalmak –, ahol az ügyfél, a felhasználók és a projektcsapat elégedettsége és fejlődése, a befektetők és beszállítók profitja, valamint a

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 54

kedvező szociális, környezeti és gazdasági hatások eredményezik a projekt sikerességét.

A projektmenedzsment best-practice területén pedig Robert Loo (Loo 2002 és Loo 2003) foglalkozott az elégedettség kérdésével, ahol a legfontosabb projektmenedzsment best-practice („Top best PM practice") között említi a humánorientáció feladatain belül az érintettek aktív részvételét, a hatékony kommunikációt és az ügyfelek elégedettségét, mint a projektek sikeres megvalósítását elősegítő tényezőket.

Mindkét „kiválóságmodell" szerint tehát a siker, a teljesítés előidézője, jelzője a külső és belső érintettek elégedettsége. Ez a külső érintettek esetében egyszerűbben értékelhető, hiszen értékelésük pozitivitása, illetve negativitása közvetlenül és azonnal megnyilvánul döntésükben, viselkedésükben. A belső érintettek, azaz a munkatársak véleménye azonban a szervezettel való hosszú távú és alárendelt kapcsolatukból fakadóan már bonyolultabb kérdés, hisz értékelésük nem közvetlenül, nem azonnal, és nem teljesen a maga valójában jelenik meg döntéseikben, viselkedésükben.

A dolgozói elégedettség kérdésköre

A munkavállalói státuszból fakadó elégedettség jelenségével foglalkozó források nagyjából két álláspont köré való csoportosulást sugallnak. Az egyik az elégedettséget a nevéből adódóan a jelenség pozitív értékével azonosítja. Ezen álláspontot képviseli Locke, aki általános értelemben úgy határozza meg a munkával való elégedettséget, mint olyan „kellemes vagy pozitív érzelmi állapotot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik" (Locke 1969). Megfogalmazásában egyértelműen megjelenik, hogy az elégedettséget nem különböző értékeket felvehető változóként, hanem kizárólag pozitív értékként, állapotként értelmezi.

Szintén az elégedettség és az elégedetlenség szétválasztása jelenik meg az elégedettségkutatások mérföldkövének tekintett, Herzberg nevéhez fűződő kétténezős elméletben (Herzberg 1966). Ezen elmélet szerint ugyanis az egyéneknél különböző „tényezők" felelősek az elégedetlenség kialakulásáért – hiányuk elégedetlenséget, meglétük viszont csak az elégedetlenség megszűntét, nem pedig elégedettséget vált ki – és a motiváló hatású elégedettségi állapot megjelenéséért. Elméletét azonban gyakorlati kutatások nem támasztották alá.

Locké-hoz hasonló pozitív érzetű álláspontot jelez Csíkszentmihályi katartikus jellegű megközelítése, mely az általa megfogalmazott áramlat-élményt (flow) a munka világába átemelve magyarázza a munkával való elégedettséget. Az ő sajátos értelmezésében az az egyén elégedett a munkájával, aki megtalálja benne az áramlatot, vagyis a tökéletes élmények forrását, és képességeit teljes mértékben kibontakoztathatja (Csíkszentmihályi 1997). Ezen értelmezés veszélye azonban, hogy végletessé teszi az elégedettség fogalmát, és kihagyja a Locke által hangsúlyozott egyéni értékítélet fontosságát. Minden egyénnél

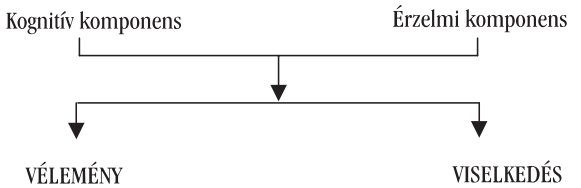
ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 55

más az a szint, amitől saját magát elégedettnek érzi, nem feltétlenül a „legmagasabb szintű szükséglet” kielégítése vezethet elégedettségi érzéshez.

Ezzel szemben a másik értelmezés a munkával való elégedettséget folyamatjellegű, több értéket felvehető változóként kezeli. Ezt az álláspontot képviseli például Papp és Perczel, akik mindazon tényezők tudati reprezentálódásaként értelmezik az elégedettséget, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják (Papp–Perzcel–Völgyesy 1976, 244), vagy Vroom, aki a munkával való elégedettséget a beosztottaknak a munkájuk során játszott szerepre adott válaszaként értelmezi (Vroom 1964, Klein 2001).

A változóként való értelmezés egy sajátos megközelítését adja az az „iskola”, mely az elégedettséget mint attribúciót kezeli. A megközelítés alapjául az érzelem-elméletek szolgálnak. Ezt képviseli Sachter és Singer (1962, Landy, 1989) elgondolása, miszerint bizonyos környezeti események arousalt (indulatot) idéznek elő az egyénben, melynek hatására az egyén megpróbálja környezetében fellelni azokat a kulcsingereket, amivel ezt az arousalt magyarázni tudja. A téma vonatkozásában ez azt jelenti, hogy – alapvetően Herzberg elméletének ellentmondva – nincs lényegi különbség az elégedettséget, illetve az elégedetlenséget kiváltó ingerek között, a létrejövő érzelmi állapot az inger, a hatás értelmezésétől (attribúciójától, tulajdonításától) függ.

A munkával való elégedettség változó jellegű felfogását a pszichológia felől megközelítő kutatók – Blum, Naylor, Gyökér Irén, Klein Sándor – az attitűd fogalmához társítják, beállítódásként értelmezik. Elfogadva ezt a megközelítést az attitűd általános működési mechanizmusára (Triandis 1971; Bakacsi–Bokor, 1998; Klein 2001) alapozva, érthetővé válik, hogy az egyén munkához kapcsolódó viszonyulása miként határozza meg viselkedését.



– kognitív összetevő: az egyénnek a kérdéses eseményről való ismereteinek összessége
– érzelmi összetevő: az egyénnek ezen eseménnyel való kapcsolata során keletkezett élményeiből következő érzései, azok mértéke és iránya
– viselkedési összetevő: bizonyos tevékenységekre való hajlam

3. ábra: Az attitűd működési mechanizmusa (Triandis 1971)

Az irányzatot képviselő kutatók elgondolása szerint a munkával való elégedettség a dolgozók olyan általános beállítódása, amely az egyének munkabérhez, munkafeltételekhez, munkájuk irányításához, előrehaladásához, szociális kapcsolataikhoz való viszonya alapján alakul ki.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 56

Értékelve, végiggondolva az elégedettség különböző aspektusok szerinti megközelítését a gazdálkodási és menedzsment szempontból lényeges egyéni hozzáállás egyéni teljesítménynövelésre, ezen keresztül pedig a vállalati teljesítmény-növelésre, a sikerességre gyakorolt hatása szempontjából, úgy vélem, hogy az egyéni elégedettség jelenségét a nevéből adódó kifejezetten pozitív állapottal való kizárólagos azonosítása nem célravezető, hiszen egy elégedett állapot nem sarkall további teljesítményre. Ezért úgy vélem, hogy meg kell különböztetni az attitűd jellegű munkához, munkaszervezethez való viszonyulás jelenségét a pozitív állapot jellegű elégedettségtől. Az elégedettség a munkavégzés által és során érkező ingerek egyéni értékelésével keletkező, kifejezetten kedvező, pozitív érzelmi állapot, melynek jelenléte azonban időleges. Ebből adódóan az átlag munkavégző egyénben él a motiváció saját elégedettségi állapotának ismétlődő elérésére. Ezek az elégedettségi, elégedetlenségi értékelések pedig többszöri ismétlődés során összeadódva kialakítanak az egyénben egy általános állásfoglalást a munka irányába, mely az egyéni beállítódást adja, azaz attitűd jelleggel működve befolyásolja az egyéni viselkedést.

A pozitív munkához való viszonyulás elősegítése

Mindezek alapján tehát a szervezeteknek összteljesítményük, azaz sikerességük növelése érdekében arra kell törekedniük, hogy munkavállalóikban pozitív viszonyulást érjenek el mikroszinten saját munkájuk, makroszinten a munkaszervezet irányában olyan munkaszituáció megteremtésével, mely lehetővé teszi és ösztönzi az egyéni elégedettségi állapot többszöri elérését.

Az elégedettség, a motiváció, mint emberhez kötődő jelenségek irányítása, menedzselése, képlékeny területnek számít, ezért rendkívül nagy körültekintést igényel. Nem véletlenül hangsúlyos a menedzselés szó használata, hiszen pontosan ezen tevékenység fejezi ki a területek állandó, folytonos fejlődését, fejlesztését ciklikus folyamatok által. A vállalati sikert, kisebb léptékben a projektsikert célul tűző „kiválóságmodell" önfejlesztő mechanizmusának megfelelően az elégedettség vizsgálatában is célravezető egy visszacsatoló, magát spirálszerűen fejlesztő folyamat kialakítása – szemben a gyakorlati példák névlegesen ciklikus, tényleges, többször lineárisan lefutó megoldásaival.

A gyakorlati megoldások, visszásságok és a szakirodalom ajánlásai alapján a javasolt körfolyamat a következő elemekből áll:

1. A vizsgálat előfeltételeinek megteremtése. A munkaszervezetek jelentős része a minőségügy felől közelítve valamely minőségi díj megpályázásának alapjául szolgáló EFQM-modell miatt kezd el foglalkozni a dolgozói elégedettség fejlesztésével. A vállalatok azonban hajlamosak ezt oly módon kezelni, hogy – kissé öncélúan – csak a pályamunkához szükséges eredmények meglétéig foglalkoznak érdemben a dolgozói elégedettséggel.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 57

Így pont a modell által ösztönzött folyamatos fejlődés marad el. Ezt kiküszöbölendő, alapos előkészítésre van szükség. A vizsgálat elkezdéséhez mindenekelőtt vállalati döntésnek kell születnie. 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 a dolgozói hozzáállás fejlesztésével kapcsolatban, melyhez stratégiai fontosságú a mindenre kiterjedő tájékoztatás, homályos pontok tisztázása. A meggyőzésben segítséget az elégedettség, a pozitív hozzáállás sikerre gyakorolt hatását igazoló konkrét adatok jelentenek, melyek származhatnak például olyan cégektől, akik ezt a tevékenységet „mesterfokon űzik".

A vizsgálat elkezdéséhez természetesen meg kell teremteni a szervezeti lehetőségeket, keretet: meg kell határozni azt az embert, aki a pozitív viszonyulás kifejlesztését felelősen koordinálja (humánerőforrás-menedzser), azt az apparátust (HR-szervezet), aki az operatív feladatok végrehajtásában segítségére lesz, illetve ki kell választani a cég számára megfelelő megkérdezési, vizsgálati módszert.

Az elégedettség vizsgálatára jellemzően két módszert alkalmaznak: a kérdőíves és az interjús megkérdezést. Ezek közül a kérdőívkitöltetés 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, hátránya viszont, hogy az elégedettségvizsgálat 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.

2. A vizsgálati módszer vállalatra szabása. A vizsgálati módszer kiválasztását követi a konkrét vizsgálati folyamat kidolgozása, mely nem nélkülözheti az előzetes tájékozódást: már létező, más cégeknél jól működő rendszerek vizsgálatát tapasztalatszerzés céljából. Az alapvető kérdőív- és interjúkészítési szabályokon túl fontos, hogy mindkét módszer esetében gondosan válasszuk meg a kérdéseket, kérdéstípusokat (a cél, hogy előhívjuk azokat a válaszokat, melyekre a vállalat kíváncsi), és megfelelő legyen a kérdések rákövetkezési relációja. Az összeállításnál figyelni kell a vállalatnál dolgozó különböző rétegek (fizikai, szellemi dolgozók, vezetők) eltérő képességeire, eltérő informáltságára a megkérdezett területekkel kapcsolatban. Ezért célszerű nem egy, a vállalat egészére vonatkozóan egységes megkérdezést kidolgozni, hanem a különböző rétegekhez igazítani a megkérdezés „tartalmát", stílusát, nyelvezetét, esetleg eszközét.

Az egész folyamat során kulcsfontosságú a dolgozók folyamatos tájékoztatása: miért kí-

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 58

váncsi a cég a véleményükre, hol kerül felhasználásra, mi a vállalat célja, hol tartunk a folyamatban. Oda kell figyelni és meg kell válaszolni minden, a dolgozókban felmerülő kérdést, hisz csak így lehet őket a vizsgálat mellé állítani (változások megfelelő menedzselése), ami pozitívan befolyásolja a válaszadás hatékonyságát.

3. Az elégedettség mérése. Ez a tényleges megkérdezés folyamata: kiosztják, kitöltetik a kérdőíveket, lefolytatják az interjúkat, összesítik az eseményeket. A vizsgálat kezdeti szakaszában – a dolgozói bizalmatlanság idején – kérdőíves megkérdezés esetén célszerű az információgyűjtést az anonimitás megőrzése mellett végrehajtani, mivel így nagyobb valószínűséggel számíthatunk a valódi érzéseket tükröző véleményekre.

4. Javító akciók. A kapott eredmények kiértékelése, elemzése a következő lépés, mely kifejezetten a vállalatvezetés feladata. Ennek eredményeként – a lényeges kevés kiemelésének elve alapján – azonosításra kerülnek az elégedetlenséget okozó problémák.

Herzberg elméletét követve, érdemes először rövid távon a vállalatnál megjelent elégedetlenség csökkentésére, megszüntetésére törekedni, majd ezt követően lehet közép- és hosszú távon a pozitív hozzáállást elősegíteni, a motiváltságot növelni. Figyelni kell azonban a különböző rétegek esetében megjelenő hatásokra is: ott, ahol az 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, az önálló döntéseknek, a cselekvés a teljesítményre épül, a munkatársak szakmai motivációja kiváltképp fontos, így annak növelésére kell törekedni (Schuler–Frintrup 2002).

A célok meghatározása után a csoportmódszerek alkalmazásával – természetesen figyelembe véve ezek alkalmazási sajátosságait – kidolgozzuk a lehetséges megoldási alternatívákat, a jelenlegi megvalósíthatóság szempontjából értékeljük azokat, majd döntünk a szükséges beavakozásról. Mind az eredményekről, mind pedig a tervezett beavatkozásokról a változások sikeres végrehajtása és elfogadása érdekében folyamatosan tájékoztatni kell az érintetteket. Majd ezt követi a tervezett javító akciók véghezvitele, melynek következtében várhatóan valamilyen irányú változás megy végbe a dolgozói hozzáállás területén.

5. Ettől kezdve feladatunk az, hogy a kimenet megfelelőségének vizsgálata alapján irányítsuk a folyamatot: a cél a hozzáállás javítása, melynek érdekében megvizsgáljuk, hogy az elért állapot megfelel-e elvárásainknak. Ha megfelel, akkor egy visszacsatolás útján a vizsgálati eszközt a megváltozott „elégedettségi állapothoz” igazítva (például átalakítjuk a kérdéseket, más területekre kérdezünk rá stb.) kezdődhet a vizsgálat és a javítás (8). Ha azonban a hozzáállás változása nem felel meg az általunk elvártnak, akkor joggal feltéte-

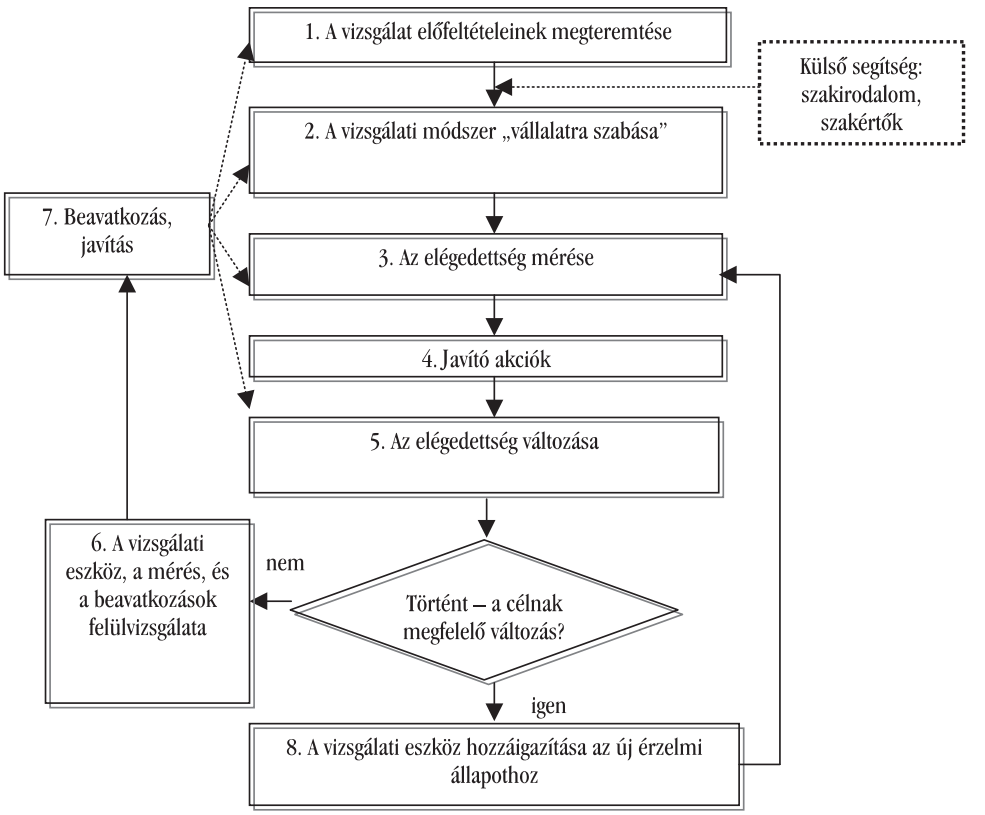
ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 59

lezhetjük, hogy valamely lépést nem megfelelően hajtottuk végre, vagyis felül kell vizsgálnunk eddigi lépéseink megfelelőségét.

6. A cégek által elkövetett legjellemzőbb hiba, hogy nem hajtanak végre javító akciókat, illetve nem megfelelően kommunikálják mindezt a munkatársak felé. Pedig pontosan ez a két leglényegesebb elem: tettek nélküli beszéddel nem lehet javítani a dolgozói hozzáálláson, a szervezet megítélésén, illetve egy érzelmi állapotot a tulajdonosa figyelmen kívül hagyásával nem lehet megváltoztatni.

Az előzőekben bemutatott lépéseket egymás után kötve megkapjuk az említett önfejlesztő körfolyamatot:

4. ábra: Önfejlesztő folyamat a dolgozói viszonyulás vizsgálatára, fejlesztésére



Véleményem szerint a gyakorlati példákkal ellentétben ezen körfolyamat rendszeres „lefuttatásával” lehetővé válik a dolgozói viszonyulás pozitivitásának tényleges fejlesztése, mely hozzájárul a vállalati teljesítmény növekedéséhez, a szervezet sikerességéhez.

ujforum_59.qxp 12/14/2006 12:46 PM Page 60

Irodalomjegyzék

Atkinson R.: Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 1999, 17. szám, 337–342.

Bakacsi Gy. – Bokor A.: *Szervezeti magatartás és vezetés.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. 46–49., 84–121.

Cooke-Davies T. J.: *Consistently Doing the Right Projects and Doing Them Right – What Metrics Do You Need?* PMI Global Congress Proceedings, Prague, 2004.

Csíkszentmihályi M.: *Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai, Kiadó, Budapest, 1997.

Gaál Z. – Szabó L.: *Segédlet a projekt menedzsmenthez I–II.* Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2003.

Herzberg F. A.: *Work and the nature of man Cleveland*, 1966. OH: World Publishing

Huszti V.: A projektek sikerének értékelése. *Korszerű vezetés*, 2002, 7–8. szám, 23–30.

Kalapács J.: Minőségirányítás, minőségtechnikák X Level Kft. 2001. 461. o.

Landy F.: *Psychology of Work Behaviour 1989.* 4. kiadás, Brooks/Cole Corp. Pacific Grove eredeti: 1985 Homewood, IL: The Dorsey Press

Lim C. S. – Mohamed M. Z.: Criteria of project sucess: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 1999, 17. szám 243–248.

Locke E. A.: What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 4, Issue 4, November 1969, 309–336.

Loo R.: A multi-level casual model for best practices in project management. *An International Journal*, 2003, 10. szám 29–36.

Loo R.: Working towards best practices in project management: a Canadian study. *International Journal of Project Management*, 2002, 20. szám 93–98.

Papp Á. – Perzcel T. – Völgyesy P.: *Munkapszichológia.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1976, 243–269.

Rodney T. J.: *The Handbook of Project-Based Management.* McGraw-Hill, London, 1993.

Schuler H. – Frintrup A: Der Leistungmotivation Personal 2002. 54. k. 1. sz., 750–753 / Liebner Anikó fordítása (2002): A szakmai motiváció vizsgálatára alkalmas teszteljárás. *Humánpolitikai* Szemle, XIII. évf. 6. szám, 82–87.

Shenhar A. J. – Dvir D. – Levy O. – Maltz A. C.: Project success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planing*, 2001, 34. szám, 699–725.

Sugár K.: *EFQM modell a szervezet önértékelésére.* www.om.hu/j42636.html Oktatási Minisztérium – Közoktatás

Triandis, H.C.: *Attitude and Attitude Change.* John Wiley & Sons Inc, New York, 1971. 2.

Vroom V.H.: *Work and Motivation*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1964. 99; *Műszaki vezető: Korszerű emberi erőforrás menedzsment*, 2003. november

Wateridge J.: How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 1998, 16. szám, 59–63.

www.pm-mesterseg.hu