

Úton a vezetés felé I. Tehetség és vezetés



**Belényesi Emese –
Csóka Gabriella**

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

ÚTON A VEZETÉS FELÉ I. – TEHETSÉG ÉS VEZETÉS



Szerzők:

Dr. Belényesi Emese PhD
Dr. Csóka Gabriella

Szakmai lektor:

Dr. Jenei Ágnes PhD

A kézirat lezárásának dátuma:

2023. február 23.

1. kiadás

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2023

Felelős kiadó:

Dr. Deli Gergely rektor
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

1. TARTALOM

Bevezetés	4
1. Tehetségek a szervezetben	5
1.1. Ki a tehetség?	5
1.2. A tehetséggondozási program folyamata	5
2. Vezetői szerepek és kompetenciák	8
2.1. Vezetői szereptípológiák.....	8
2.2. Vezetői kompetenciamodellek.....	11
3. Személyiség és vezetés	17
3.1. A DISC viselkedéstípológia	17
3.2. DISC a vezetésben.....	20
4. Motiváció a vezetésben	23
4.1. A motiváció fogalmi meghatározása	23
4.2. A motiváció alapmodellje.....	24
4.3. A motiváció folyamata	25
4.4. A motiváció tényezői.....	25
4.5. Motivációelméletek	26
4.6. Ösztönzésmenedzsment.....	26
4.7. Önmenedzsment	27

BEVEZETÉS

A versenyszférában számos olyan program ismert, amelynek célja a tehetségek bevonása vagy a meglévő állományból a tehetségek kiválasztása, képzése, támogatása. A karriermenedzsment-, tehetségmenedzsment-, talentmenedzsment-programok mind a tehetségek megtartására irányulnak. 2017-ben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem a közigazgatási szervezetekben igényfelmérő kutatást végzett, amelynek célja a közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítésének megalapozása volt.¹ A megkérdezett vezetők szerint egyértelműen szükség van a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatás különböző szintjein, annál is inkább, mert jelenleg nem létezik a közigazgatásban hivatalos tehetséggondozási program. A központi, területi és a helyi közigazgatás szintjén is foglalkoznak a vezetői utánpótlás kérdésével, azonban ez jórészt az érintett felső vezető belátásától, kezdeményező-készségétől és aktivitásától függ, módszertani támogatást nem kapnak a szervezetek. A kutatás során az interjúalanyok az egyéni képzéssel támogatott tehetségmentori programot és a karrierterv (egyéni fejlesztési terv) bevezetését is szorgalmazták.

A „Úton a vezetés felé” I-II. közszolgálati továbbképzési programok alapvető célja a közigazgatási vezetői tehetséggondozás programban részt vevők fejlesztésének támogatása. A teljes program a személyes fejlődés, vezetői szereptudat, asszertivitás, prezentáció és hatáskeltés, visszajelzés, erőforrás-gazdálkodás, csapatépítés, jövőkép és szervezeti kultúra kompetenciáit fejleszti. A két továbbképzési program egymásra épül.

A szakanyagok alapul szolgálnak az azonos nevet viselő e-learning-tananyag és a 2x2 napos tréning anyagának. Céljuk, hogy elméleti szakmai háttértámogatást nyújtsanak mind a jelenléti tréningekhez, mind az e-learning képzési részhez, hidat képezve a két képzési programelem között. „Az Úton a vezetés felé I.” program szakanyaga a tehetségmentorálási programmal, a vezetők személyiségéből adódó attitűdjével, kompetenciáival és motivációs szerepével, „Az úton a vezetés felé II.” program szakanyaga a szervezeti kommunikációval, a vezetői kommunikációval, az értekezletek vezetésével (belső kommunikáció) és a vezetői tárgyalásokkal (külső kommunikáció) foglalkozik. A szakanyagot a mentoráltakon kívül a tehetségmentorok is megismerhetik, átfogó képet kapva a képzések elméleti háttéréről.

A szakanyagok olyan leendő vezetők számára is hasznos elméleti alapokat nyújtanak, akik önállóan, tehetséggondozási program és mentori támogatás nélkül lépnek a vezetés útjára.

A szerzők

¹ „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében valósult meg „A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatás”, a kutatásról készült összefoglaló jelentés készült: Krepelka Ágnes, Dr. Szabó Szilvia, Sziklai-Eröss Katalin (2018) 184–263. o.

1. TEHETSÉGEK A SZERVEZETBEN

A közigazgatási tehetséggondozási **program koncepciója** a kiemelkedő teljesítményt nyújtó, személyiségjellemzőiben is rátermett munkaerő felismerésén, kiválasztásán, támogatásán és fejlesztésén alapul. Ahogy a bevezetőben már utaltunk rá, a vezetői feladatokat ellátók kiválasztása általában felsővezetői döntésen alapul, a velük való foglalkozás helyi szervezeti szinten a belső ösztönzőktől függ. A vezetői utánpótlást célzó tehetséggondozási program sikerének egyik kulcsa, ha tudatos emberierőforrás-gazdálkodáson, stratégiai humán erőforrás-tervezésen alapul. A tehetséggondozás támogatja ugyan a vezetővé válást, de célzottan a tehetségek felkarolását, fejlesztését valósítja meg.

A **program célja** a közigazgatási szervezet számára kiemelten fontos tisztviselők mint tehetségek azonosítása, motiválása, készségeik, kompetenciáik fejlesztése, vezetői szerepre történő felkészítése. Hangsúlyozottan vezetői utánpótlási céllal, vezetői kinevezéssel nem rendelkező tehetségek számára folyik a program megvalósítása. A programba való belépés a szervezetek azon szervezeti egységénél javasolt, ahol a vezető mellett – leterheltsége okán – szakmai feladatok végrehajt(at)ásának, koordinációs feladatok hatékonyabb ellátásának segítésére van szükség, továbbá magasan kvalifikált, önálló feladatvégzést igénylő munkakörök/feladatkörök betöltése esetén, illetve akkor, ha belátható időn belül a vezető személyében (pl.: nyugdíjazás okán) változás várható.

1.1. Ki a tehetség?

A tehetségek azonosítása elsősorban a közigazgatási szervezetek hatáskörébe tartozó feladat, amelyet legfőképp egy adott szervezeti vezető állapít meg a tisztviselők rátermettsége, tehetsége, motivációja alapján, valamint a munkakörhöz/álláshelyhez kapcsolódó képesség, kompetenciaelvárás relációjában. A program keretében a kiválasztási folyamathoz a szervezet támogatást kaphat, a mérésen alapuló közszolgálati vezetői kompetenciamérő teszt 13 db egységes közszolgálati vezetői kompetenciát határoz meg, amelyek összhangban állnak a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés kompetenciakörével.

A KOMP-K által mért és a javasolt tehetségek azonosításánál elvárt kompetenciák		
Döntési képesség	Konfliktuskezelés	Szabálykövetés
Felelősségvállalás	Pszichés terhelhetőség	Kreativitás
Kommunikációs készség	Szervezőkészség, lényeglátás	Fegyelmezetttség
Bizonyos intellektuális képességek	Vezetői jellemzők	Alkalmazkodóképesség

1.2. A tehetséggondozási program folyamata

A vezetői tehetséggondozás folyamatának szakaszai a következők:

I. Tehetség és mentor azonosítása a szervezetben

Ebben a szakaszban történik a tehetség és a mentor kiválasztása, tesztelése.

II. Program előkészítése

Fontos a támogató szervezeti-szakmai környezet kialakítása, a szervezet illetékes szereplőinek megismertetése a programmal, azok résztvevőivel. Ebben a szakaszban kerül sor a mentorok felkészítésére közszolgálati továbbképzés keretében.

III. Tehetségek fejlesztése

Ez a szakasz (javasolt a 4 hónapos időtartam) a tulajdonképpeni mentori program, amely a mentor és tehetség szoros együttműködésén alapul. Sor kerül az egyéni fejlesztési terv elkészítésére, fejlesztő beszélgetésekre, értékelésre. A tehetségek fejlesztését támogatja az Úton a vezetés felé I-II. című továbbképzési program.

IV. Tehetségek utógondozása

A programot ideális esetben a tehetségek utógondozása követi, azaz a szervezeti karriertámogatás, vezetőiutánpótlás-adatbankba kerülés, további vezetővé válást segítő továbbképzési programok.

A tehetséggondozási programban részt vevők és feladataik

A tehetséggondozási program két szereplője a tehetségmentor és a vezetői tehetség. Amint már említettük, a program sikerét nagymértékben befolyásolja a támogató szakmai-szervezeti környezet, ezért a mentor vezetőjének és a szervezeti egység további munkatársainak bevonása is célszerű a programban, természetesen csak a szükséges mértékig. A tehetséggondozást a tehetségmentor és a mentorált együttes jelentkezésével lehet megvalósítani.

A tehetségmentorálttal szemben támasztott követelmények

- legalább kétéves széles körű szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkezik;
- a tehetségmentor javasolja a tehetséggondozási programban való részvételét, és alkalmasnak tartja szakmai munkavégzése, gyakorlata, felkészültsége, alapkompenciái, személyisége, elkötelezettsége, munkamagatartása alapján;
- a tehetségmentor javaslata szerint, de önként jelentkezik a programra, és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elfogadja önkéntes jelentkezését, és jóváhagyja részvételét a programban;
- jelölésénél és jóváhagyásánál figyelembe kell venni a jelölt utolsó egyéni teljesítményértékelésének és/vagy minősítésének eredményét, amelyeknek el kell érnie a legalább „jó” szintet;
- szívesen vállalja a vezetői tehetséggondozási programban való aktív közreműködést, motivált a részvételben.
- a jelentkezés feltétele, hogy a mentor és a mentorált egy szakterületről érkezzen.

A tehetségmentori programban való részvétel mentori feltételei

- legalább hároméves széles körű szakmai, szervezeti és vezetői tapasztalattal rendelkezik;
- a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elfogadja önkéntes jelentkezését, és jóváhagyja részvételét a programban;
- javasolni tud az általa irányított szervezet, illetve szervezeti egység munkatársai közül legalább egy főt, akit szakmai munkavégzése, gyakorlata, felkészültsége, alapkompenciái, személyisége, elkötelezettsége, munkamagatartása alapján alkalmasnak tart arra, hogy önkéntes jelentkezése és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető jóváhagyása alapján részt vegyen a programban;
- jelölésénél és jóváhagyásánál figyelembe kell venni a jelölt utolsó egyéni teljesítményértékelésének és/vagy minősítésének eredményét, amelyeknek el kell érnie a legalább „jó” szintet;
- részt kell vennie a tehetségmentorok felkészítését célzó közszolgálati továbbképzési programon;
- vállalnia kell a tehetségmentori feladatok ellátását.

A tehetségmentori feladatok ellátáshoz szükséges kompetenciák

Vezetői tudás, tapasztalat, felkészültség	Konfliktuskezelési képesség	Személyes példamutatás
Érzelmi intelligencia	Problémamegoldó készség	Hitelesség
Határozottság, magabiztosság	Mások motiválásának képessége	Közszolgálati motiváció
Jó kommunikációs képesség	Felelősségvállalás	Tudásátadás képessége
Együttműködés	Pedagógiai készségek	

A tehetségmentor feladatai

A tehetségmentor alapvető feladata a fejlesztési folyamat megtervezésének, megvalósításának támogatása és ezek dokumentálása a fejlesztési naplóban, a vezetői tehetséggel egyeztetve. Fontos, hogy nyitott és kész legyen a folyamatos szóbeli fejlesztő beszélgetésekre, a mentorált értékelésére. A fejlesztő beszélgetések hasznosságát mutatja, hogy a mentorok számára is lehetőséget biztosítanak a feljükk történő szakmai visszacsatolásra, a személyes reflexióra, a vezetői kompetenciafejlesztés szempontjából fontos munkahelyi helyzetek értelmezésére. Elvárt a mentorált képzéseinek figyelemmel kísérése, és azok témájához illeszkedő beszélgetések, feladatok biztosítása, valamint a vezetői tehetség gyakorlati tapasztalatszerzéséhez a lehetőségek keresése és biztosítása, továbbá az önfejlesztéséhez nyújtott támogatás.

2. VEZETŐI SZEREPEK ÉS KOMPETENCIÁK

A személyügyi tevékenység modern irányzatai az emberi tényezőre mint erőforrásra (tőketényezőre) tekintenek, azzal a céllal, hogy elősegítsék a szervezet hatékony működését. Ezen személet szerint a munkáltatók a lehető legalkalmasabb munkavállalókat igyekeznek kiválasztani, megtartani, fejleszteni, motiválni, és mindezek érdekében a leginkább megfelelő szervezeti kultúra kialakítására törekednek. Az utóbbi évtizedekben a közigazgatásban is kulcsfogalomként vált a *teljesítmény*. Ennek javításához szükség van arra, hogy felmérjék a munkatársak kompetenciáit, fejlesztési szükségleteit, illetve hozzájárulásukat a szervezet sikeres tevékenységéhez. A *kompetencia* azért került a személyügy fókuszába, mert a figyelmet arra irányítja, hogy milyen eszközökkel lehet elérni a kiválóan teljesítő dolgozók kiválasztását, azok megtartását, teljesítményük fokozását és a változó szervezeti igényekkel összhangban történő fejlesztését. Ebben az értelemben kiemelt jelentősége van a vezetők kompetenciáinak, mint olyan tőketényezőnek, amire építeni lehet.

Azonban a vezetői kompetenciák meghatározásához szükséges a betölteni szükséges szerepek azonosítása. Azokat az emberek között létesülő viszonyokat nevezzük *szerepeknek*, melyek lehetővé teszik az emberek számára, hogy bekapcsolódjanak különféle együttélési formák, pl. intézmények, szervezetek rendszerébe. A szerep *viselkedési mintákat*, sajátos reagálási módokat jelent a különféle élethelyzetekben. A következőkben először a legismertebb vezetői szereptípológiákat tekintjük át, majd a vezetői szerepekhez kapcsolódó közszektor-specifikus kompetenciamodelleket azonosítjuk.

2.1. Vezetői szereptípológiák

A szerepeket különböző pozíciókban – státuszokban – valósítjuk meg. A szerep tehát nem más, mint ezeknek a státuszoknak a betöltéséhez szükséges viselkedésminta-készlet. Egy vezetői státuszt betöltő személlyel szemben a közösség – esetünkben a szervezet – igényeket, elvárásokat támaszt, melyek mintegy kikényszerítik a megfelelő szerepviselkedést. A szakirodalom többféle megközelítést is ismer, ezek közül a legelterjedtebbek Kotter, Mintzberg és Quinn tiplógiái.

Kotter tiplógiája: Leadership & Management²

Kotter elsősorban a változásmenedzsment kapcsán vizsgálta a vezetői szerepeket. Az általa felállított modell alapján két vezetői szereptípusról beszélünk:

- *Menedzser*: a formális szervezet formálisan megbízott képviselője és megvalósítója, aki az emberek mellett más erőforrásokkal is rendelkezik, és ezek legcélszerűbb kombinációit igyekszik megkeresni és működtetni.
- *Leader*: a formális felhatalmazástól független, személyes befolyással bír környezetére, azokra, akik ennek alapján követik őt; a leader és követői kapcsolatát a személyes és csoportcélok összhangja, közössége mellett érzelmi összehangoltság és érdekközösség is megalapozza.

Az 1. táblázat a kétféle szerepkört hasonlítja össze.

² KOTTER, J. P., 1990, 85–96. o.

1. táblázat. A menedzser és leader szerepkör összehasonlítása. Forrás: Kotter, 1990.

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
<i>Célkitűzés</i>	Tervezés, költségvetési keretallokálás	Jövőkép, változási stratégiák
<i>Feltételbiztosítás</i>	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, EEM	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<i>Végrehajtás</i>	Problémamegoldás, kontroll	Motiválás, megerősítés
<i>Sikerkritériumok</i>	Belső hatékonyság, zökkenőmentes működés	Eredményesség, sikeres szervezeti változás

Mintzberg tipológiája: Interperszonális, információs, döntéshozói szerepkörök³

Mintzberg a vezetés minden szintjén és területén (felső és középvezetők, illetve adminisztratív, kereskedelmi irányítók stb.) végzett tanulmányai alapján az alábbi fő szerepeket mutatta ki:

- **Interperszonális szerepkör** – a feladat elvégzésének biztosítására:
 - *vezérfigura* vagy „cégtábla” szerep, ahol a vezető az általa irányított egység, vagy specializálódás képviselője a szervezeten belüli és kívüli emberek mellett;
 - *irányító szerep*, ahol a vezető befolyást gyakorol a munkatársaira annak érdekében, hogy a feladat elvégzésére motiválja és ösztönözze őket;
 - *kapcsolatépítő vagy összekötő szerep*, ahol a vezető összeköti a szakterületén belüli és kívüli embereket a célok megvalósítása érdekében.
- **Információs szerepkör** – az információk szervezésére és átadására:
 - *ellenőrző-figyelő*, aki a szervezetben található összes forrásból összegyűjti és tárolja az információkat;
 - *információsztosztó*, aki mások számára terjeszti azokat az információkat, amelyeket szintetizált, és amelyek egyébként valószínűleg nem lennének a többiek számára elérhetők;
 - *szóvivő*, aki az általa irányított területen kívül eső személyek vonatkozásában is ugyanezt a terjesztői szerepet tölti be.
- **Döntéshozói szerepkör** – ahol a döntések meghozatalához a vezető szintetizálja és értelmezi az általa az összes forrásból kapott információkat:
 - *vállalkozó*, aki szakértelmét arra használja, hogy az általa irányított területen belül vagy általában a szervezeten belül változtatásokat eszközöljön;
 - *zavarelhárító*, aki a megfelelő korrekciós lépésért felelős, amikor a szervezet olyan váratlan helyzetekkel áll szemben, amelyeket nem lehet betervezni;
 - *erőforrás-biztosító*, aki dönt arról, hogy az éppen rendelkezésre álló források miként kerüljenek felhasználásra;
 - *tárgyaló*, aki foglalkozik azokkal a személyekkel és csoportokkal, amelyek szükségesek a szervezet célkitűzéseinek az eléréséhez.

³ MINTZBERG, H., 1975, 49–61. o.

A fenti három fő szerepcsoportosítás felöleli a vezető funkcióit, de annak a mértéke, ahogyan mindezek megtalálhatók valamely vezető szerepében, feladatról feladatra, illetve szervezetről szervezetre eltérők. Mintzberg szerint a 2. táblázatban összefoglalt tényezők hatnak a vezetői szerepekre:

2. táblázat. A vezetői szerepekre ható tényezők. Forrás: Mintzberg, 1975.

Tényező	Vezetői szerep alakulása
Szervezetméret	Nagyobb szervezeteknél a vezetők több időt töltenek formális kommunikációval. Széles szervezeten kívüli és belüli kapcsolatokkal rendelkeznek. Jórészt rövid idejű tevékenységeket végeznek. Nagyobb mértékben vettek rész szervezeten kívüli munkában.
Környezet	Mínél dinamikusabb, annál inkább használja a vezető a személyes közbeavatkozást és a szóbeli kommunikációt.
Közszervezet	Vezetőik sokkal több időt töltenek formális tevékenységekkel.

Quinn tipológiája: Mestervezető

Quinn modellje három jól átlátható koordináta-rendszerben mutatja be a mestervezetőt:

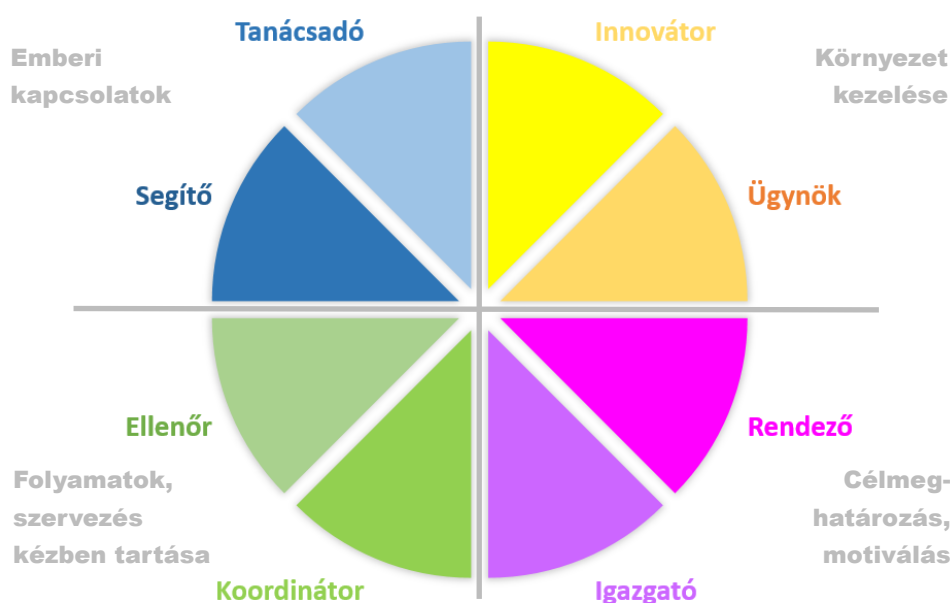
- A vállalati környezet koordinátái:
 - belső fókusz/külső fókusz tengelye (Mi fontosabb: a rendteremtés vagy a fellazítás/változtatás)?
 - dologi fókusz/emberi fókusz tengelye (Mi fontosabb: a gépek, folyamatok vagy az emberek)?
- A vezetői szerepek:
 - ha rendet kell teremteni: szervező, illetve ellenőr;
 - ha változtatni kell: innovátor, illetve ügynöki/politikusi;
 - ha az embereket kell összefogni: atya és bába (tanácsadó/segítő);
 - ha „terméket” kell javítani: rendezői (termelői), illetve igazgatói szerepek.
- Az egyes szerepekre jellemző tevékenységek:
 - *Szervező*: tervezés, szervezés, ellenőrzés.
 - *Ellenőr*: információk rendszerezése, szűrése, értékelése.
 - *Bába*: csapatépítés, participatív döntéshozatal, konfliktuskezelés.
 - *Atya*: beosztottak fejlesztése, nevelése, interperszonális kommunikáció, önmagunk és mások megértése.
 - *Innovátor*: kreatív gondolkodás, a változások elindítása, fenntartása.
 - *Ügynök/politikus*: az image, a hatalom és erőforrások biztosítása, az üzleti egység „eladása”, képviselete.
 - *Termelő/rendező*: a produktivitás javítása, a személyes hatékonyság növelése, időgazdálkodás.
 - *Igazgató/irányító*: célok megfogalmazása, feladatok kiosztása, delegálás.

Nem könnyű az egyes tevékenységeket elválasztani egymástól, mert a szervezetben minden rendszerű kölcsönösen függő hálót alkot, ezért a fenti lista elsősorban orientációs célokra szolgál. Szerepeinket nemcsak az aktuális kihívások és a szervezeti hierarchiában betöltött helyünk szerint vesszük fel, illetve éljük meg. Helyzetértékelésünk és viselkedésünk nagymértékben változik motivációnk és munkahelyi környezetünk függvényében. Közérthetőbben: ha nem vagyunk jól, kevésbé vagyunk terhelhetőbbek és kevésbé tudjuk kezelni a számunkra kevésbé komfortos szerepeket.

A modell szerint a hatékony vezetés fő követelményei az alábbiak:

- Racionális célmeghatározás, kezdeményezések, megfelelő feladatszétosztás, motiválás a célok megvalósítására, azaz: *célmeghatározás és motiválás*.
- A felügyelt területen folyó munka megtervezése, megszervezése, működésének fenntartása és ellenőrzése, a szükséges operatív beavatkozások megtétele, azaz: *folyamatok és szervezetek kézbentartása*.
- Emberi kapcsolatok kezelése, megismerés, megértés, fejlődés elősegítése, csapatépítés, konfliktuskezelés, dolgozók bevonása, azaz: *emberi kapcsolatok kezelése*.
- Környezettel való kapcsolat, tárgyalás, megállapodás, vállalkozás, hatalmi pozíció kiépítése, érdekérvényesítés, a környezeti változások kezelése, azaz: *környezettel való kapcsolat*.

Az 1. ábra a vezetői szerepek és a hatékony vezetés követelményeinek összefüggéseit szemlélteti.



1. ábra. A vezetői szerepek és a hatékony vezetés követelményeinek összefüggései.

Forrás: Quinn, 1983.

Az ábra maga szemléletesen érzékeltetheti azt, hogy az egyes vezetők milyen szerepeikben hol állnak éppen, és milyen területen kell, hogy fejlődjenek. Az így rendszerezett vezetői szerepek és tevékenységek egyébként megfeleltethetők a kompetenciáknak is. E fő követelmények alapján határozhatók meg azok a vezetői kompetenciák, amelyek a személyes és szervezeti hatékonyságot alapvetően meghatározzák, és segítenek abban is, hogy az egyes fejlesztendő kompetenciákat milyen tevékenységek, feladatok végzése közben lehet „gyakorolni”.

2.2. Vezetői kompetenciamodellek

A fentiekből kiindulva a vezetés tehát elsősorban különböző vezetői kompetenciák alkalmazását jelenti a szervezeti szituációkban. A szükséges kompetenciák tárgyi tudást, jártasságot és készségeket, illetve képességeket egyaránt magukba foglalnak. Minden területről elmondható, hogy a vezetőnek szakmai és vezetői kompetenciákkal egyaránt rendelkeznie kell, valamint hogy a vezetői kompetenciák jelentős része fejleszthető.

Egy *kompetenciamodell* a különböző funkcióval bíró kompetenciacsoportok szervezetre (a szervezet kiemelten fontos területére, szintjére vagy munkaköri csoportra) kidolgozott strukturált rendszere.⁴

⁴ HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin, 2007, 81. o.

A szervezetet, az egyént és a munkakört összekötő keretrendszer, melynek lényege, hogy megfelelést biztosítson a munkakör/szerepkör által elvárt kompetenciák és a munkakört betöltő egyén kompetenciái között. Alapvetően jellemző rá, hogy dinamikus és a gyakorlatban jól használható eszköz az optimális – a szervezeti célokkal összhangban álló – munkaerő-állomány korrekt biztosításához.⁵

A kompetenciamodellek alapvető tartalmi elemei:

- *speciális kompetenciák* – a versenyelőny kialakításához,
- *kognitív kompetenciák* – az információfeldolgozáshoz,
- *általános vagy szociális kompetenciák* – a munkavégzéshez,
- *személyes vagy személyes kompetenciák* – a kivitelezéshez,
- *funkcionális kompetenciák* – a kimagasló munkavégzéshez.⁶

A kompetenciamodell általános jellemzői továbbá:

- terjedelmük általában 10-20 kompetenciára terjed ki,
- nincsenek általános érvényű szempontok a kialakításban,
- struktúráját a szervezeti stratégia prioritásai határozzák meg,
- nagyon időigényes feladat (1–3 év),
- létrehozásuk megtörténhet: belső erőforrásból, külső tanácsadóval vagy a kettő kombinációjával.

A szervezetek speciális jellegüknél fogva különböző típusú kompetenciamodellek kialakításával és gyakorlatban történő alkalmazásával érik el a munkaadói elvárások és a munkavállalók kompetenciáinak összehangolását. A munkakörök egy részéhez vagy akár összességéhez kompetenciaprofilok határozhatók meg. A *kompetenciaprofilok* (más néven kompetenciaterképek) azon kompetenciák listáját (vagy valamilyen más, például vizuálisan könnyen áttekinthető csoportosítását) jelentik, amelyek egy adott munkakör betöltéséhez vagy egy adott szervezetben, de akár egy teljes szektorban való munkavégzéshez szükségesek.

A közszolgálat nem egy jól definiálható szakmára, hanem a szakmák sokaságára épülő tevékenységrendszer. A sajátosságok között azonban meghatározó, hogy a közigazgatás egyrészt közhatalom birtokában végzett tevékenység, másrészt közszolgáltatás. A tisztviselőkkel szemben egységes követelmény, hogy e kettős, *közhatalmi és közszolgáltatói szerepet*, és az ebből fakadó sajátos attitűdöt, ismereteket, készségeket – kompetenciákat – elsajátítsák és alkalmazzák.⁷

A közszolgálatban elterjedt és meghonosodott kompetenciakultúra elemeit a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat. A kompetenciakultúra elemei a közigazgatásban.

Forrás: Belényesi, 2010.

Kompetencia- megközelítések	Stratégiai menedzsment irányzat	„Alapkompetenciák” (core competencies)
	Humánerőforrás-megközelítések	Egyéni sajátosságok hangsúlyozása (competency movement)
		„Jó gyakorlat” hangsúlyozása (competence movement)
Kompetencia- modellek	Az amerikai viselkedési modell	Viselkedésformák vizsgálata
	A brit „megfelelő teljesítmény-szabvány” modell	Előírt szabványnak való megfelelés vizsgálata

⁵ HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin, 2007, 82. o.

⁶ SZABÓ Szilvia, 2017, 19. o.

⁷ BELÉNYESI Emese, 2010, 97. o.

Kompetencia- értékelési módszerek	Munkakörelenzés	
	A jól teljesítők viselkedésének elemzése	Kritikus esetek elemzése (critical incident analysis)
		A jó teljesítmény kritériumai (repertory grids)
	A „legjobb gyakorlat” követése (benchmarking)	
	Jelen-jövő modell (present-future model)	
Kompetenciamérési technikák	360 fokos értékelés	
	Értékelő/fejlesztő központok létrehozása	
	Viselkedéselemző interjúk	

A közszolgálatra vonatkoztatva meghatározásra kerültek egyrészt az *egységes közszolgálati kompetenciák*, amelyek olyan magatartás- és viselkedésmódok, amelyek összefüggésben állnak a munkahelyi teljesítménnyel; olyan személyiségjellemzők, képességek, készségek, tulajdonságok összessége, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a személy az álláshelyhez tartozó feladatkörét hatékonyan el tudja látni; valamit fontos, hogy a munkavégzés vonatkozásában van jelentőségük, és a munkatársak részéről ténylegesen megfigyelhetők, megtapasztalhatók. Ezeket a 4. táblázat foglalja össze.⁸

4. táblázat. Az egységes közszolgálati kompetenciák.
Forrás: Malét-Szabó, 2017.

Sorszám	Név	Definíció
I.	Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.
II.	Együttműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.
III.	Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.
IV.	Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és azokról számot ad.
V.	Határozottság, magabiztosság	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.
VI.	Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.
VII.	Kommunikációs készség	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.
VIII.	Konfliktuskezelés	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amelynek hatására a konfliktus csökkenthető.
IX.	Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.
X.	Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.
XI.	Pszichés terhelhetőség	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.
XII.	Szabálykövetés, fegyelmezetttség	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.

⁸ MALÉT-SZABÓ Erika et al., 2017, 67–69. o.

Másrészt megtörtént a rendészeti *vezetői kulcskompetenciák* feltérképezése, melynek során 13 vezetői kompetencia került meghatározásra, közép- (osztályvezetői) és felső vezetői (főosztályvezetői) szinten. Ezek leírását az 5. táblázat foglalja össze.⁹

5. táblázat. A rendészeti közép- és felső vezetők kiválasztásánál alkalmazott kompetenciák.
Forrás: Malét-Szabó, 2013.

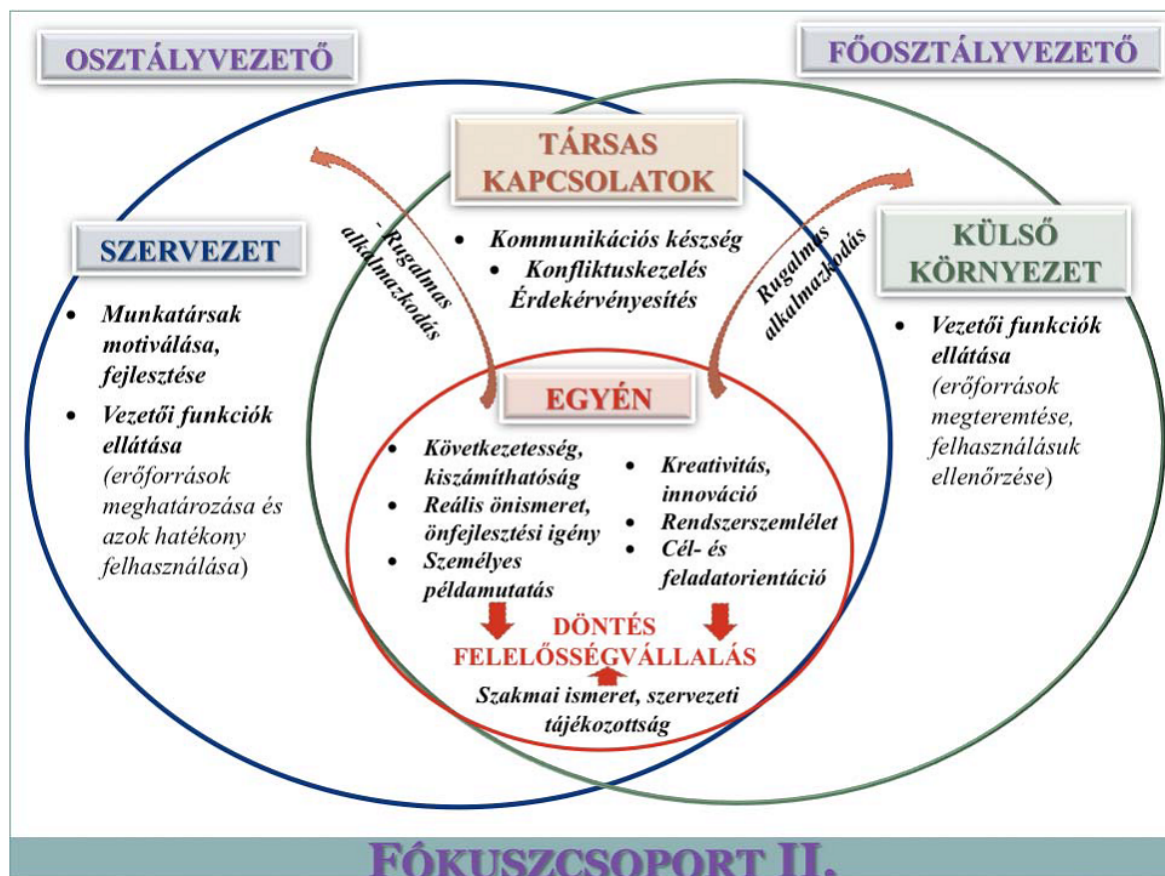
Kompetenciák	Középvezetői szint	Felső vezetői szint
Következetesség, kiszámíthatóság	A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi. A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes. Feladatmeghatározásai, elvárásai átláthatók, egyértelműek. Viselkedése kiszámítható.	A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően elvégzetteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti. Feladatmeghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és a szervezet céljaival összhangban lényegre törőek.
Szakmai ismeret	Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.	A feladatvégzésben megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.
Vezetői funkciók ellátása	Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét. Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja.	A szervezet eredményes működéséhez szükséges erőforrásokat megteremti, és ellenőrzi ezek hatékony felhasználását.
Reális önismeret, önfejlesztési igény	Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. A konstruktív kritikát elfogadja.	Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. A konstruktív kritikát elfogadja.
Személyes példamutatás	Szakmai tevékenységében, az általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalitásban példát mutat.	Szakmai tevékenysége és előélete példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket. A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
Rugalmas alkalmazkodóképesség	A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. A változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik. A stresszt hatékonyan kezeli.	Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti, és pozitív átkeretezésre képes. Inspirálja és támogatja a változásokat.
Döntési képesség, felelősségvállalás	A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. A feladat sikeres végrehajtása érdekében döntését szükség esetén korrigálja, megváltoztatja, ezért felelősséget vállal.	A stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz, illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja, és ezért felelősséget vállal.

⁹ MALÉT-SZABÓ Erika, 2013, 146. o.

Kompetenciák	Középvezetői szint	Felső vezetői szint
Munkatársak motiválása, fejlesztése	Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van. Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottjait motiválni és fejleszteni. Beosztottjaival szemben empátikus és toleráns. Képes csapatot építeni.	Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	A konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásokra törekszik. A szervezeti egysége érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.	A szervezetet érintő belső és külső (társszervekkel, civil intézményekkel stb. kapcsolatban felmerülő) konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukat menedzseli. Az általa irányított szervezet vagy szervezeti egység érdekeit befelé és kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.
Cél- és feladat-orientáltság	A célokat meghatározza és elfogadta, azok között prioritást állít fel. A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi.	Az egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőriztet.
Kommunikációs készség	Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú. Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. Képes a különböző helyzetekben adekvánsan kommunikálni.	Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.
Kreativitás, innováció	Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.	Ösztönzi és támogatja az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket. Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.
Rendszerszemlélet, lényeglátás	Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.	Stratégiaiában, rendszerekben, egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik, szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.

A közép- és felső vezetői kompetenciák összefüggéseit pedig a 2. ábra szemlélteti.¹⁰

¹⁰ MALÉTSZABÓ Erika – HORVÁTH Ferenc, 2014, 15. o.



2. ábra. A közép- és felső vezetői kulcskompetenciák. Forrás: Malét-Szabó – Horváth, 2014.

A kompetencia fogalma – beleértve a vezetői kompetenciákat is – a közszolgálatban az emberierőforrás-menedzsment valamennyi területén alkalmazható. Így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítményértékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, a karrier- és utánpótlástervezésben, a személyzetfejlesztésben is. Szerepe van a változásokban, a kultúraváltás elindításában, annak kommunikálásában, kezelésében. Ennek értelmében a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberierőforrás-rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést.¹¹

¹¹ SZAKÁCS Gábor – BOKODI Márta: *A Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*. RTF RVTKI, Budapest, 2002, 3. o.

3. SZEMÉLYISÉG ÉS VEZETÉS

Fayolnak tulajdonítják a „a megfelelő embert a megfelelő helyre” mondást, miszerint az egyén kompetenciái és a munkakör jellemzőinek koherenciája a hatékony és eredményes munkavégzés záloga (pl. egy bizonyos személyiségjellemző, ami előny az egyik munkakörben, hátrány lehet egy másik pozícióban), azonban ez a párosítás nem mindig egyszerű. Egy másik alapvetés a menedzsmentben, hogy minden vezető a saját személyiségén keresztül vezet, a mindennapokban tehát ez határozza meg a működését. A vezetés sikerét alapvetően befolyásolja ugyanakkor, hogy a vezető mennyire képes a világot a másik ember, a beosztott munkatárs szemével nézni. Ennek a képességnek a fejlesztésében lehet nagy segítségünkre a DISC viselkedéstipológia megismerése, amely módszertani keretet biztosít önmagunk és mások viselkedésének megértéséhez.

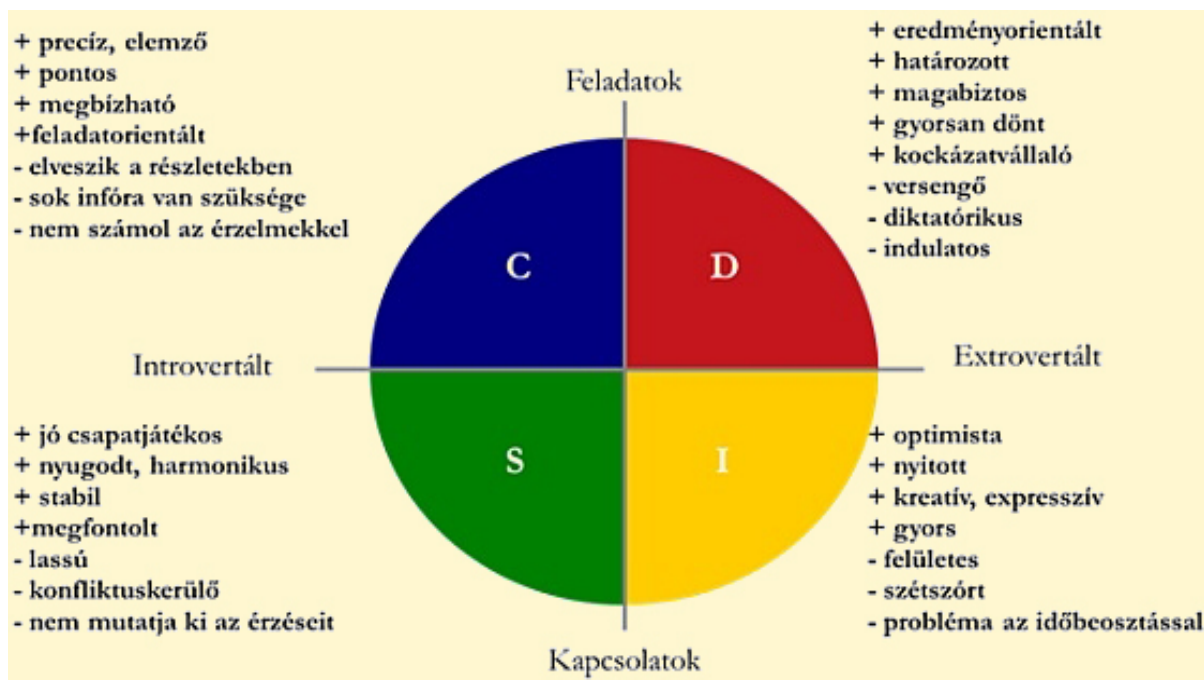
3.1. A DISC viselkedéstipológia

Ez a jungi alapon álló viselkedéstipológiai modell a viselkedést két alapidimenzió: az extroverzió–introverzió és a feladatorientáltság–kapcsolatorientáltság mentén ragadja meg. Ennek megfelelően mindenkit az extrovertált–introvertált és a feladatorientált–kapcsolatorientált dimenziók tengelyén helyez el. Fontos hangsúlyoznunk, hogy a legtöbb ember egyik dimenzióban sem áll valamelyik végletnél, vagyis általában csak azt mondhatjuk, hogy valaki inkább extrovertált, mint introvertált, vagy inkább feladatorientált, mint kapcsolatorientált.¹²

1. *Extrovertált–introvertált.* Ennek a dimenzióknak az alapja a személy energiaforrása. Az inkább extrovertált emberek jellemzően a környezetükből merítik az energiát, vagyis akkor tudnak „feltöltődni”, ha sokan veszik körül őket. Ennek megfelelően társaságkedvelők, aktívak, szeretnek sokat beszélni, de mások meghallgatásában gyengébbek. Ezzel szemben az inkább introvertáltak főként önmagukból töltekeznek, tehát nekik szükségük van arra, hogy időről időre elvonuljanak. Szeretnek egyedül lenni, kikapcsolja őket, ha önálló tevékenységet végezhetnek. Általában kevesebbet beszélnek, viszont nagyon jó megfigyelők. Nem élnek nagy társasági életet, de gyakran mélyebb barátságokat ápolnak, mint az extrovertáltak.
2. *Feladatorientált–kapcsolatorientált.* Annak függvényében, hogy egy személyben miként képződik le az őt körülvevő környezet, beszélhetünk inkább feladatorientált vagy inkább kapcsolatorientált emberekről. Előbbiek számára saját környezetük és annak kezelése állandóan megoldandó feladatot jelent. Az ilyen emberek általában racionálisabbak, könnyebben hoznak észszerűnek tűnő döntéseket, de kapcsolataik kezelésében, érzelmeik kifejezésében ügyetlenebbek. Ezzel szemben az inkább kapcsolatorientált személyek úgy érzik, hogy a környezetük támogatja őket, ezért mindent a személyes kapcsolatok oldaláról – ha úgy tetszik, érzelmi szempontból – közelítenek meg. Az inkább kapcsolatorientált emberek könnyebben ráhangolódnak másokra, érzékenyebbek, ugyanakkor hajlamosak túlságosan azonosulni mások helyzetével, ami akadályozhatja őket egy-egy probléma megoldásában.

¹² SZAKÁCS Édua, 2020, 1–5. o.

Az extrovertált-introvertált, valamint a kapcsolatorientált-feladatorientált tengelyek mentén négy alapvető viselkedéstípust különböztethetünk meg, amelyekhez a könnyebb megjegyezhetőség kedvéért egy-egy szint is társítanak. A négy „alapszint”, vagyis a fő viselkedéstípusokat, és azok jellemzőit a 3. ábra foglalja össze:



3. ábra. A DISC-modell fő viselkedéstípusai és azok jellemzői. Forrás: Szakács, 2020.

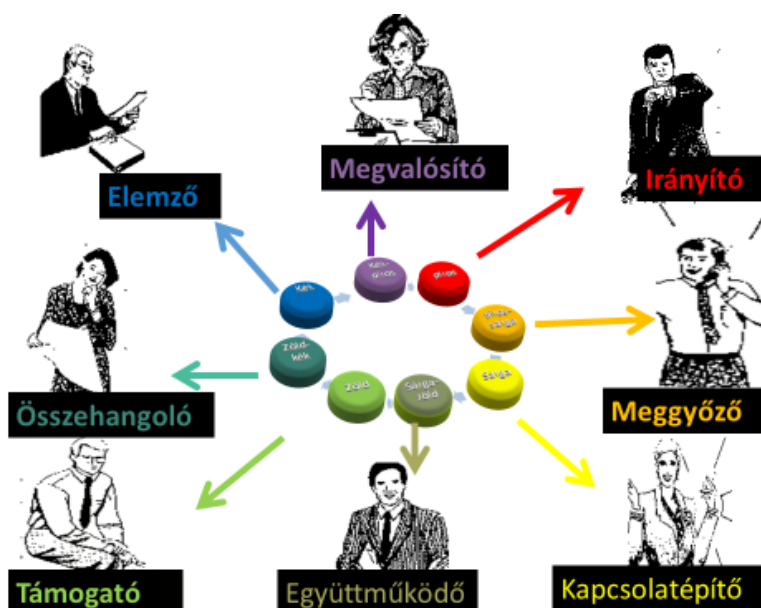
D – Piros, Domináns (Dominance): A piros típus legfőbb jellemzője a kihívások kezelése, a célok elérésére törekvés. A piros emberek célratörőek, határozottak és maximalisták. A győzelem és a siker jelenti számukra a fő motivációt. Céljaik érdekében képesek mindent bevetni. Fantasztikus tehetségük van abban, hogy a saját javukra fordítsanak bármely szituációt, ha érdekük fűződik hozzá. Nem tűrik a tompa, lassú embereket. A felmerülő problémára azonnali megoldásokat kínálnak, de ezek hosszú távú hatásaival kevésbé törődnek. Vezető pozícióra nagyon alkalmasak, de amúgy elviselhetetlen főnökök, ha nem ellensúlyozza ezt a természetüket egy zöld vagy sárga viselkedési stílus.

I – Sárga, Befolyásoló (Influence): A sárga típus legfőbb jellemzője a kapcsolatok építése, a nyitottság és az optimizmus. A sárgák optimisták és bőbeszédűek, szeretnek a társaság központjában lenni. Többnyire hatékonyan végzik el a rájuk bízott feladatot, de nem erősségük a pontosság és a precizitás. Nem tudják elviselni a szórszálhasogatást. Jellemzően csak azzal foglalkoznak, ami érdekli őket. Nagyon tudnak lelkesedni, de nem eléggé kitartóak, ezért sokszor csaponganak. A jó közérzet mindennél fontosabb a számukra. Fantasztikus rábeszélőképességgel rendelkeznek, játékosak, kreatívak, de a rendszerszemlélet nem az erősségük.

S – Zöld, Kitartó (Steadiness): A zöld típus fő témája a biztonság, és az ezt biztosító stabilitás és béke megteremtése. A zöldek állhatatosak és kitartóak. Inkább a háttérben húzódnak meg, és onnan figyelnek. Nyugodtak és rendszeretőek. Szeretnek pepecselni a dolgokkal. Sokszor szórszálhasogatók, de egyúttal jószívűek és empatikusak is. Időnként túlságosan is önfeláldozóak. Nem jellemző rájuk a túlzott határozottság.

C – Kék, Szabálytisztelő (Compliance): A kékek legfőbb jellemzője a precizitás és a maximalizmus. Legfőbb vágyuk, hogy minden lehetséges helyzetre felkészüljenek, minden hibát, tévedést kiküszöböljenek, és ezzel bármely szituációban tökéletes eredményt érjenek el. A kékek tehát precízek, pontosak, és elmélyültek. Örömeiket lelik mindenféle elemzésekben, diagramok böngészésében. Rendkívül racionálisak, a mellébeszélés idegesíti őket. Keveset beszélnek és visszafogottak. Jól ismerik a panaszosok könyvét, nem hezitálnak élni a panasztevés lehetőségével, ha indokoltnak érzik.

Az előzőekben megismerkedhettünk a DISC viselkedéstípológia alaptípusaival, és képet kaphattunk arról, hogy vezetőként mire kell odafigyelni az ilyen vagy olyan „színű” munkatársaknál. Ugyanakkor a DISC nem áll meg az alapszínéknél. A munkatársak megismerésének folyamatában is érdemes mélyebbre nézni, hiszen minden emberben megvan mind a négy viselkedési jelleg, de ezek különböző intenzitással jelennek meg. Ez azt jelenti, hogy a leggyakrabban nem „vegytisztá” formában találkozunk az alapvető viselkedési stílusokkal, hanem többféle stílus hat egyszerre a viselkedés alakulására. Ezt szemlélteti a 4. ábra.



4. ábra. A DISC-modell „árnyalataiból” eredő típusok. Forrás: Szakács, 2020.

D-I (Piros-Sárga): Meggyőző. Ez a párosítás két aktív, extrovertált stílus erejét olvasztja össze. Mindkét stílus kedveli az energikus és kezdeményező fellépést, ezért azok, akikben ez a kettő együttesen és meghatározó módon van jelen, sokkal erőteljesebbnek, tette készebbnek látszanak másoknál a feladatvégzésben és a társas kapcsolataikban is. A pirosból fakadó céltudatosság társul a sárgából fakadó optimizmussal és lelkesedéssel. Jó kommunikációs képességükkel egy cél irányába tudják terelni a körülöttük lévőket. Ha csapatban dolgoznak, figyelniük kell rá, hogy egyensúlyt tudjanak teremteni a kontroll iránti igényük és a csoport érdekei között. Pl. nagyon sok ötlettel állnak elő (I) és elvárják az azonnali kivitelezést (D).

I-S (Sárga-Zöld): Együtműködő. Ez a párosítás egy olyan viselkedési együttállást eredményez, ahol szinte minden a társas kapcsolatokról szól. A szituációkban alapvetően a másokhoz fűződő viszony lesz az, amely meghatározza az egyéni reakciókat. Az ilyen személyek nagyon jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek, nagyon szeretnek másokkal együtt lenni. Az egyedüllét számukra ijesztő lehet, akár depresszív hatásúvá is válhat. A másokkal való jó viszony érdekének sok mindent alárendelnek, jellemző rájuk a konfliktusok kerülése, illetve a gyors békülési szándék. Problémát jelent számukra a feladatorientáció hiánya, ezért ilyen típusú munkatárs esetén komoly figyelmet kell fordítani a tevékenység iránti motiváció kialakítására.

S-C (Zöld-Kék): Összehangoló. Alapvetően minden helyzetben introvertált módon viselkedő személyek. Nem mutatnak igazán kezdeményezőkézséget, csak ha rákényszerülnek. Jellemzőjük az alkalmazkodás, nem pedig az események aktív alakítása. A feladatok megoldásában a kipróbált módszereket, a bevett eljárásokat preferálják.

Az új dolgokkal kapcsolatban óvatosak. Minden új dolgot a már meglévőkkel igyekeznek összehangolni – feladataik és társas kapcsolataik esetében is. Perfekcionizmusuk, maximalizmusuk miatt lassabb a munkatempójuk, időnként bajban lehetnek a határidőkkel, ám elkészült munkáik kifogástalan minőségűek. Kapcsolati rendszerükben is a megszokott komfortzónájuk nyújt nekik stabilitást. Az új társaság vagy csoport ijesztő lehet számukra, a beilleszkedés sok energiájukba kerül. Erre a vezetés során biztosan hangsúlyt kell fektetni.

C-D (Kék-Piros): Feladatmegoldó. A DISC-kerék két feladatoldali stílusának összekapcsolódása. Erőteljesen teljesítménycentrikus, eredményre törekvő viselkedési stílus. Mások szemében munkamániásnak is tűnhetnek, akik a feladatok miatt társas kapcsolataikat (pl. család) is elhanyagolják. Jó esetben össze tudják hangolni a pirosak kihívásokra való törekvését, gyorsaságát a kékek precizitásával, maximalizmusával. Ha ez nem sikerül, az komoly belső dilemmákat, konfliktusokat okozhat (azonnali eredmény – magas minőség) nekik. A csapatmunkában figyelniük kell arra, hogy a többiek nem biztos, hogy képesek követni észjárásukat. A vezetés során problémát okozhat, hogy minden bizonnyal át akarják majd venni az irányítást a vezetőtől.

D-S (Piros-Zöld): Irányító-támogató. A DISC-kerék két szemközti stílusának keveredése. Nyugodt, de ugyanakkor határozott, másokra odafigyelő, stabilitást, biztonságot és erőt, eltökéltséget sugárzó személy. Céltudatos, nem tántoríthatja el semmi, miközben másokkal türelmes is tud lenni. Asszertív módon képes fellépni saját maga vagy egy csoport érdekeinek védelmében. „Anyatigris” válhat belőle – akár nő, akár férfi. Érdemes odafigyelnie arra, hogy az odafigyelés ne csapjon át babusgatásba, az érdekérvényesítés pedig arroganciába.

I-C (Sárga-Kék): Kapcsolatépítő-elemző. A DISC-kerék két szemközti stílusának keveredése. Megjelenik benne az ötletelő, brainstormingoló sokszínűség mellett egy racionális, a megvalósítás buktatóira figyelő precizitás, alaposág. Általában emiatt nagyon kreatív, újító ötleteit pedig következetesen képes végigvinni, megvalósítani. Figyelnie kell arra, hogy jól mérje fel a helyzeteket (egy pályakezdő munkatárs esetében ez problémát okozhat), és ne a szabálykövetést igénylő szituációkban kezdje el ötletekkel bombázni környezetét.

A DISC-modell gyakorlati alkalmazása során az alábbi szempontokra érdemes odafigyelni:

1. A világot minden ember másként látja. Ha sikeresek akarunk lenni társas kapcsolataink kezelésében – így például a vezetésben –, akkor szükségszerű, hogy megtanuljunk mások szemével is nézni a mindennapi élethelyzeteket.
2. A DISC viselkedéstipológia egy könnyen alkalmazható „kulcsot” ad a kezünkbe mind önmagunk, mind mások megismeréséhez.
3. A DISC-tipológia két dimenzió mentén négy fő típusba sorolja az embereket. A modell a típusokat egy-egy színnel fejezi ki. A piros emberek legfőbb jellemzője a dominancia és a versengés, a sárgáké a társaságkedvelés, a nyitottság és a játékosság, a zöldeké a nyugodt kiegyensúlyozottság, a kékeké a pontosság és a maximalizmus.
4. Minden típusnak vannak előnyös és fejlesztendő területei, tehát egyik sem jobb vagy rosszabb a másiknál.
5. Vezetőként a cél az, hogy megismerjük a munkatárs személyiségéből fakadó jellemzőket, és ezekhez igazítsuk a vezetés folyamatát.

A legtöbb ember nem egy típushoz tartozik, ezért ne skatulyázzuk be a munkatársakat, hanem figyeljünk oda a bennük meglévő „árnyalatokra” is!

3.2. DISC a vezetésben

Vezetőként kiemelten fontos, hogy megtanuljuk felismerni munkatársaink stílusát, majd ennek alapján minél hatékonyabban alkalmazkodjunk – mind a szituációhoz, mind az egyes emberekhez.¹³ A következőkben a négy alaptípus vezetőként való működésének ismertetésére kerül sor.

D – Piros, Domináns (D) vezető mottója: „A tett halála az okoskodás.”

Szeretik kitűzni a célt, beindítani a dolgokat, de energiát csak akkor raknak bele, amíg kihívást jelent számukra. Amint rutinszerűvé válik a feladat, inkább új kihívást keresnek. Ezt akár a prioritások újratervezésének is nevezhetjük. Minden futó projektre szeretnek rálátni, belelátni – és amint lehet, persze bele is szólni – hiszen ők a részletek helyett az összképre fókuszálnak.

Szeretik olyan emberekkel körülvenni magukat, akik önállóak, önmagukért, munkájukért felelősséget vállalnak, vagyis akikre lehet építeni, akikben meg tudnak bízni, akik a háttérből támogatják őket a célok elérésében.

Döntéseiket ritkán indokolják meg, viszont elvárják, hogy mások ne kérdőjelezzék meg őket, hiszen az kiemelten fontos számunkra, hogy a kontroll mindig az ő kezükben legyen, a döntő szót ők mondassák ki.

I – Sárga, Befolyásoló (I) vezető mottója: „A változatosság gyönyörködtet.”

Erősen impulzívok, a lelkesedésük vezérli őket. Vezetőként a szimpátia nagyon fontos számukra, mert olyan emberekkel szeretnek együtt dolgozni, akikkel jól érzik magukat, akikkel jól lehet beszélgetni, akik nyitottak és partnerek az ötletekben is.

Az ösztönös megérzéseikre hallgatva hoznak döntést, gyakran mindenféle megfontolás nélkül. Egy újabb impulzus hatására könnyen el is terelődnek ettől, és nincs gondjuk másnap teljesen új irányt szabni, lelkesen kommunikálva ezt mások felé. A többi stílus ezeket a váltásokat akár a következetesség teljes hiányának is gondolhatja.

Szeretnek maguk körül és a szervezetben belül is mindenkit név szerint ismerni és így szólítani, ahogy másokról is azt feltételezik, hogy ismerik őket, és figyelnek rájuk.

Ha elfáradtak, emberi kapcsolatokat keresnek, ez tölti fel őket újra energiával. Bár szeretnek lelkesítő témájú könyveket olvasni és ilyen előadásokat hallgatni, de legjobb számukra, ha mindezt személyes kontaktus és beszélgetés révén tehetik.

Mivel egyszerre nagyon sok feladatot végeznek, zsonglörködnek a teendőikkel, ezért hajlamosak lehetnek ide-oda kapkodni, befejezetlenül hagyni dolgokat, illetve gyakran el is csúszhatnak a határidőkkel.

S – Zöld, Kitartó (S) vezető mottója: „A türelem rózsát terem.”

Mivel szeretik a nyugodt, kiszámítható légkört, vezetőként is arra törekednek, hogy ilyet hozzanak létre maguk körül. A hierarchikus stílus helyett a bizalmi légkörben hisznek, ajtajuk mindig nyitva áll a kollégák előtt, hozzájuk bármikor be lehet menni. Sokszor szívesebben ülnek egy légtérben a beosztottakkal.

Vezetőként is fontos számukra, hogy támogatóak legyenek, vagyis ők nagyon szívesen elmagyaráznak mindent (akár többször is), türelmesek, megértőek a beosztottakkal.

Rájuk is jellemző, hogy szeretik név szerint ismerni az embereket, de náluk az is fontos, hogy tényleg közletről ismerjék a közvetlen kollégákat, hogy személyes kapcsolatot is ki tudjanak alakítani velük.

Nehézséget okoz számukra, ha számonkérőnek kell lenni, nem beszélve arról, ha ki is kell rúgniuk valakit. Ilyenkor sokáig rágódnak az ügyön, előtte és utána is.

¹³ NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – PONGOR Orsolya – HADARICS Márton, 2014, 161–164. o.

Csapatukat hosszú távra tervezik. Nehezen változtatnak, nemcsak a módszereiken, hanem a jól bevált szokásaikon és a csapatuk összetételét illetően is. Mivel a lojalitás kritikusan fontos számukra, személyes kudarcnak élik meg, ha valaki felmond nekik.

C – Kék, Szabálytisztelő (C) vezető mottója: „Az ördög a részletekben rejlik.”

Vezetőként távolságtartóak, sőt némiképpen hűvösek. Inkább maguknak valóznak tűnnek, hiszen jobban szeretnek egyedül dolgozni, elvonulva a saját munkájukkal.

Feladatorientáltak és introvertáltak, akik, ha nagy szervezetet irányítanak, az embereiket nem feltétlenül ismerik név szerint, de azokra biztosan felfigyelnek, akik hozzájuk hasonlóan alapos, precíz, pontos munkát végeznek.

Perfekcionista, vagyis a tökélességre törekednek – ezt támasztják elvárásuként mind önmagukkal, mind másokkal szemben. Inkább legyen minden kétszer leellenőrizve, mint egyszer sem. Szeretik, ha strukturált rendben haladnak a dolgok, ha mindenki tudja a helyét a rendszerben, és aprólékos szorgalommal a lehető legjobb minőséget nyújtja.

Fontosak számukra a kialakult módszerek, a folyamatok, mert erős igényük van arra, hogy tudják, mi hogyan működik, mik az ok-okozati összefüggések. Amikor már átlátták, megértették a meglévő folyamatokat, akkor hajlamosak lehetnek saját struktúráját, rendszert is létrehozni, hogy még tökéletesebbre csiszolják azokat.

Bár számos előnye van annak, ha könnyen felismerjük a különféle típusokat, azonban előfordulhat, hogy elkezdjük a körülöttünk lévőket, ismerőseinket, kollégáinkat DISC-alapon címkézni, mintegy leegyszerűsítve, beskatulyázva kezelni őket. Ez veszélyes, hiszen a legtöbb emberre nem csupán egyetlen típus jellemző, mindenki minden szín megtalálható. Ráadásul megfelelő teszt nélkül legjobb esetben is csak megtippelni tudjuk a legerőteljesebben megnyilvánuló viselkedési típusokat, hiszen saját személyes szűrőnkön keresztül, szubjektív benyomásaink alapján látjuk a másikat. Egy önmagáról tanulni kész vezető számára tehát azt lehet javasolni, hogy ha valóban hatékonyan akar alkalmazkodni környezetéhez és munkatársai típusához, akkor soha ne essen a túlegyszerűsítés csapdájába.¹⁴

¹⁴ NAGYBÁNYAI NAGY Olivér – PONGOR Orsolya – HADARICS Márton, 2014, 160. o.

4. MOTIVÁCIÓ A VEZETÉSBEN

A közigazgatásban – ahogy a versenyszférában is – a motiváció az emberierőforrás-gazdálkodás egyik kiemelt jelentőséggel bíró tartalmi eleme. Az egyes motivációs lehetőségek, módszerek bemutatása előtt elengedhetetlen az elméleti háttér és a motivációs alapmodell bemutatása. Átfogó jelleggel kijelenthető, hogy a munkavállalók motiválása egy szervezeten belül – legyen az állami, vagy a versenyszféra szereplője – a vezetők feladata. Egy szervezeten belüli sikeres ösztönzési módszerek rendkívül jól tükrözik a csoport előjárójának rátermettségét. Egy olyan személy, aki képes a szervezet céljaival azonosulni, és ezáltal megfelelően ösztönözni a munkatársait, érdekeltté tenni azokat a munkavégzésben, jó vezetőnek tekinthető. Amennyiben ezen kritériumnak nem felel meg, a szervezet működése is bizonytalanná, akadozóvá válhat.

4.1. A motiváció fogalmi meghatározása

A motiváció fogalmának meghatározásakor a szakirodalom többféle megközelítést is használ. Közös bennük, hogy minden verzió megemlíti a latin „movere” igét, amelynek jelentése mozgatás, mozgás. Azt, hogy milyen mozgatásról is van szó pontosan, az alábbi definíció írja le a legpontosabban: „*Motivációnak nevezük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tette serkentse.*”¹⁵

A pontosabb fogalmi meghatározás érdekében érdemes elkülöníteni a motiváció fogalmát a motiváltságtól. Annyiban közös a két fogalom, hogy mindkettő egy cél érdekében végzett cselekvést jelent, azonban lényeges különbség, hogy míg a motiváció esetében egy belső ösztönözöttségről van szó, addig a motiváltság esetében kívülről érkeznek ezek a hatások.¹⁶

A definíció vizsgálata történhet az eddig leírtak mellett pszichológiai és vezetéselméleti oldalról is. A fogalom pszichológiai eredetét vizsgálva az jelenthető ki, hogy a motiváció egyfajta vágyként, hajtóerőként vagy belső indítatásként jelentkező késztetések összessége. Olyan tudatállapot, amely egyfajta viselkedésre készíteti az egyént.¹⁷ Vezetéselméleti szempontból azonban a motiváció egy olyan folyamat, amely befolyásolja azokat a belső szükségleteket, amelyek kiváltanak bizonyos erőfeszítéseket, melyek a munkavállalók jobb teljesítményre irányuló erőfeszítéseiben öltönek testet.¹⁸ Utóbbi szempontrendszerrel maradva a fogalom értelmezhető az ösztönzés szinonimájaként is, ugyanis ez egyfajta vezetői magatartást jelent, amelynek hatására a szervezeti célok elérése érdekében a munkavállalókat különböző erőfeszítésekre készítetik.¹⁹

Újabb szemszögből vizsgálva a fogalmat, kijelenthető, hogy a motiváció nem más, mint az egyéni szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzés, aminek eredményeképpen az ember egy adott cél elérése érdekében bizonyos cselekvéseket képes megtenni. Ezen ösztönzőerő minősége döntően függ a jutalmazástól, attól, hogy a motivált személy mit kap cserébe az erőfeszítése miatt.²⁰

¹⁵ LÁ CZAY Magdolna – JUHÁ SZ Csilla, 2007, 77. o.

¹⁶ LÓ CZY Péter – SZAKÁ CS Édua, 2016, 44–45. o.

¹⁷ BRANYICZKI Imre, 1991, 24. o.

¹⁸ DOBÁ K Miklós – ANTAL Zsuzsanna, 2010, 310. o.

¹⁹ TÓ THNÉ SIKORA Gizella, 2004, 51–56. o.

²⁰ CHIKÁN Attila, 2008, 312. o.

A szakirodalom különbséget tesz az ún. *belső motiváció* (intrinsic motivation), illetve a *külső motiváció* (extrinsic motivation) fogalmi között is, annak függvényében, hogy az ösztönzés belülről, esetlegesen kívülről fakad. Előbbi esetében az egyéntől eredeztethetőek a különböző ösztönzők és jutalmak, tehát alapvetően egy belülről fakadó készletéről beszélünk. Belső motiváció során elsősorban nem kézzelfogható jutalmakért cselekszik az adott személy, a végeredmény ekkor másodlagos, ugyanis fontosabb a cselekvésben rejlő élvezet, mint az elért hatás. Külső motiváció során azonban egy külső jutalom, motiváció határozza meg az egyéni viselkedést, ez esetben az elérendő jutalom is inkább materiális, tehát kézzelfogható előnyöket eredményez. Ilyen előny lehet például a fizetés emelkedése, illetve akár egy előléptetés lehetősége is. A két megközelítést egymással szembeállítva megállapítható, hogy az esetek nagy részében, ha egy cselekvést külső eszközökkel mozdítanak előre, akkor az egyének belső motivációja csökken.²¹

Csoportosítási lehetőség továbbá, ha különbséget teszünk *pozitív és negatív motiváció* között. Előbbire a dicséret, az előléptetés, extra juttatások adása hozható fel példaként. A negatív motivációra példa lehet a gyakori számonkérés, a dolgozó gyakori ellenőrzése és a felelősségre vonás módszere is.

Összefoglalva kijelenthetjük, hogy a motiváció magyarázatul szolgál az egyének viselkedésére még abban az esetben is, ha a motivációs tényezők nem látszanak közvetlenül. Az ilyen belső állapotok jelzik valaminek az elmaradását vagy a hiányát. Az érzet nagysága és az erőfeszítések között szoros kapcsolat figyelhető meg. Előfordulhat olyan, hogy a cselekvő személy nincs tudatában cselekvésének, ösztönösen végzi az adott cselekvést. A cselekvésre ösztönző mozzanatokot egységesen *motivumoknak* nevezzük, melyek közül hármat tudunk megkülönböztetni. Az elsődleges motivumok nem tanultak, fiziológiai alapúak; az általános motivumok ezzel szemben pszichológiai jellegűek, de még ezek sem tanultak; azonban a másodlagos motivumok már tudatos tanulási folyamat eredményeként alakulnak ki.²²

4.2. A motiváció alapmodellje

Az *egyén teljesítménye* nagyban függ az egyes környezeti hatásoktól, az egyéni képességektől és természetesen a motivációtól is. Ezek együttesen határozzák meg az egyes munkavállalók teljesítményét, tehát hatással van teljesítményükre a szaktudásuk minősége, a tény, hogy tisztában vannak az elvégzendő feladatokkal és az elérni kívánt célokkal és azok nehézségével is. Azonban az, hogy hajlandók-e cselekedni és a tőlük telhetőt megtenni az elérendő célért, már a dolgozók motiváltsági szintjétől függ. Egyértelműen következik a leírtakból, hogy a teljesítmény és a szakmai tudás nem elegendő a megfelelő munkavégzéshez abban az esetben, ha nincs meg a megfelelő motiváció.²³

Amennyiben a felsoroltak közül a motivációt részletesebben megvizsgáljuk, azt mondhatjuk, hogy a folyamat két részből áll, *input- és outputtényezőkből*. Az előbbi többek között az egyének személyes jellemzőiből áll, melyek esetében meg kell említeni, hogy a csoportok is hatással lehetnek rájuk. Az inputelemek esetében a szervezeti jellemzőket is meg kell említeni, ugyanis a szervezetek kultúrája és technológiája, a felépítése, illetve a szervezeti struktúra is hatással van a munkavállalók motiváltsági fokára. Az outputtényezők között tűnnek fel az olyan tulajdonságok, mint a szervezet által elvárt teljesítmény, a vezetői elvárások és a dolgozók elégedettsége. Az egyének teljesítménye – matematikai példával élve – nem más, mint a képességek és a motiváció szorzata.²⁴

A motiváció alapmodelljét vizsgálva az említett tényezőkön kívül fontos megemlíteni az ún. *közvetítő változókat* is. Ennek alkalmazása elsősorban a vezetők felelőssége, ugyanis abban az esetben, ha a munkavállalók egyéni teljesítménye egyéb okból kifolyólag (például technológiai ok, szervezeti

²¹ PINDER, C. C., 2008, 11. o.

²² K. KÓPHÁZI Andrea, 2007, 51–56. o.

²³ DEÁK I. – LUKOVICS M., 2006, 39–47. o.

²⁴ BAKACSI Gyula, 2004, 80–113. o.

struktúra és kultúra stb.) negatív irányban módosul, úgy a munkatársak viselkedését befolyásolni és a pozitív irányba terelni a vezetők feladata.²⁵

A vezetőknek a motivációs stratégiájuk kialakításánál tehát figyelembe kell venniük az egyes inputokat, úgymint a dolgozók személyes kompetenciái, valamint az egyes csoportok kölcsönhatásai. Amennyiben a vezető jól bánik a rendelkezésére álló eszközökkel, úgy a munkavállalók teljesítménye megfelelő lesz, illetve elégedettségük is növekedni fog, mely hosszú távon hozzájárul a szervezet eredményeihez.²⁶

4.3. A motiváció folyamata

A motiváció definíciójának vizsgálatából következtethetünk arra a kijelentésre, hogy a kiindulópont egy kielégítetlen szükséglet, aminek eredménye a motiválatlan munkavállaló. Ennek hiánya *feszültséget* eredményez az egyéneknél, amely végső soron arra ösztönzi az embert, hogy ezt a szükségletet kielégítse. Az is magától értetődő a folyamatot elemezve, hogy nem egy konstans állapotról van szó, a ciklikusság jellemzi a motiváltassági szintet. E folyamatnak az eredménye – szintén jellegéből adódóan – kétféle lehet. Egyfelől a feszültséget eredményező hiányérzet kielégül, és a ciklikus jelleg miatt egy másik feszültség veszi át a helyét. Ez a jobb közérzet kialakulhat abban az esetben is, ha a feladat elvégzése nem járt sikerrel, azonban az alany megtett mindent a megfelelő munkavégzés érdekében. Másrészt előfordulhat olyan állapot is, amelyben a feszültség egyáltalán nem enyhült, és az aktuális feladat sem lett elvégezve. Ebben az esetben egyéb megoldásokat szükséges keresni a frusztráció enyhítése érdekében.²⁷

4.4. A motiváció tényezői

A motiváció témájával számos szerző és kutató foglalkozott az elmúlt évtizedekben. A legtöbb kutatás arra keresi a választ, hogy mi motiválja az alkalmazottakat egy adott munkahelyen. Ezek elsősorban felmérések készítésével, kérdőívek felvételével, illetve a munkavállalókkal folytatott interjúk lebonyolításával derülhetnek ki. Az alkalmazottak álláspontja mellett kutatás folyik arról is, hogy a vezetők milyen eszközökkel és hogyan akarják motiválni beosztottaikat. Sokféleképpen lehet motiválni a dolgozókat. A kommunikáció, a teljesítményértékelés, a közvetlen és nyitott kapcsolatok, valamint a pozitív, segítő megítélés személyes motivációs eszközök is lehetnek. A formális szakmai elismerések, kitüntetések vezetői hatáskörben való szabad adhatósága stb. fontos eszköz lehet (ha valóban van erkölcsi súlya). Ide sorolhatjuk még a személyes karrierterveket, az előrelépési lehetőségeket, és mindazt, amit az adminisztratív szervezet segít megvalósítani (képzés, minősítés, szakmai támogatás stb.).

Egy szervezet életében azonban számos negatív tényező is meghatározza az ott dolgozók mindennapi életét és jövőjét.²⁸ Számos olyan tényező van, amely negatívan befolyásolhatja az alkalmazottak teljesítményét, mint például a vezetők megfelelő szakmai kompetenciáinak hiánya, rossz vezetési stílus, a vezetői támogatás hiánya, rossz munkakörülmények, nem megfelelő munkakörnyezet és rossz partnerség az alkalmazottakkal.

A munkavállalók motiválása tehát nem más, mint az egyének viselkedésének befolyásolása és irányítása, különféle szervezeti vagy egyéb célok elérése érdekében. Munkatársaink ellenőrzése és befolyásolása önmagában a motiválás folyamatát jelenti, azt, ahogyan a vezetők felhasználják a beosztottaik szükségleteiről szerzett információkat. A motiváció és az elkötelezettség növelése kulcs-

²⁵ BAKACSI Gyula, 2004, 80–83. o.

²⁶ HAJÓS László – BERDE Csaba, 2007, 77–101. o.

²⁷ KLEIN Sándor, 2009, 43–90. o.

²⁸ GERGELY Éva – PIEROG Anita, 2016, 369. o.

fontosságú szervezeti feladat. A munkavállalók belső és külső motiváltsága az egyik legfontosabb tényező a munkában. Ez határozza meg, hogy az alkalmazottak mennyi energiát fektetnek a munkájukba, és mennyi ideig és milyen körülmények között nem lankadnak erőfeszítéseik.

4.5. Motivációelméletek

Számos motivációelmélet látott napvilágot az idők folyamán, figyelembe kell vennünk azonban azt, hogy ezek a teóriák csak egy általános, lehetséges helyzetet vázolnak fel. Mivel az embereket különböző vágyak és szükségletek vezérik, nem beszélhetünk egyöntetűen mindenre nézve igaznak tekinthető megállapításokról. A motivációelméletek az emberek viselkedésének okait vizsgálják. Két nagy csoportra oszthatjuk ezeket: beszélhetünk *tartalomelméletekről* (pl. Maslow szükséglethierarchiára alapozott motivációelmélete, Herzberg kéttényezős modellje, Alderfer létezés–kapcsolat–fejlődés elmélete, McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete, Hunt cél-motiváció elmélete) és *folyamatelméletekről* (pl. Skinner megerősítésemélete, Célkitűzés-elmélet, Elváráselmélet, Múltányosságelmélet). A tartalomelméletek a viselkedést kiváltó okokra és a munkavállalók szükségleteinek kielégítéséhez létfontosságú vezetői eszközökre koncentrálnak. Ezzel szemben utóbbiak magára a motivációt létrehozó folyamatra, a munkatársak irányítására összpontosítanak, aminek következtében bekövetkezik a viselkedés. Az emberek ezáltal tehát megtanulják, miként viselkedjenek a számukra kedvező vagy éppen kedvezőtlen hatás érdekében.²⁹

4.6. Ösztönzésmenedzsment

A motiváció mellett a szakirodalomban egyre gyakrabban lelhető fel az ösztönzés, valamint az *ösztönzésmenedzsment* kifejezése, fogalma és meghatározása. Az ösztönzésmenedzsment elsődleges célja, hogy az alkalmazottak minél jobban teljesítsenek munkájukban és karrierjükben, és ténylegesen a lehető legmagasabb teljesítmény elérésére ösztönözzék őket. Az alkalmazottakat folyamatosan ösztönözni és motiválni kell. A témában érdekelték nagy része azonban az ösztönzést részletesebben, összetett, többfaktoros definícióként értelmezi, a motiváció értelmezésével ellentétben.

Az ösztönzésmenedzsment három fő részből épül fel, ezek: az *ösztönzéspolitika*, az *ösztönzési stratégia* és az *ösztönzési gyakorlat*, a megtestesülése pedig az *ösztönzési rendszer*. Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál jóval tágabb fogalom, a teljes kompenzációs eszköztárt foglalja magába.³⁰ Az eszköztár minden belső és külső eszközt, illetve gazdasági és nem gazdasági tényezőt tartalmaz, ahol az úgynevezett belső eszközök kifejezetten szubjektívnek minősülnek, tekintettel arra, hogy azok a motivációt írják körül. Ezért ezek a munkavállaló saját értékrendjétől, igényeitől, preferenciáitól függenek. Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által.³¹ Az ösztönzésmenedzsment elsődleges célja olyan ösztönző stratégiák, irányelvek, gyakorlatok és rendszerek kidolgozása és alkalmazása, amelyek a megfelelő munkavállalók megszerzésével, megtartásával és motiválásával segítik a szervezeti célok elérését. Vagyis a cél a munkaidő hatékony felhasználása; a készségek, képességek, az emberi potenciál fejlesztése; a rugalmas, többfunkciós munkavégzés; az előmenetelre való törekvés; a szervezeti hatékonyság javítása; a külső és belső motiváció erősítése, amely a fent leírtak alapján nem csak pénzbeli „kiegészítést” jelent.

²⁹ Roóz József – Heidrich Balázs, 2013, 4.2.2. rész

³⁰ Bábosik Mária, 2000. 140. o.

³¹ Matiscsákné Lizák M., 2008, 9–13. o.

Az ösztönzési rendszer része, formális eleme lehet például a javadalmazás (bér és kiegészítő juttatások), amely összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával; a különböző nem anyagi juttatások, amik sokszor meghatározóak lehetnek, hiszen a munkahely gondoskodását fejzehtik ki; az előléptetés, amely a jövőképet adja meg; a munkakör-gazdagítás, amely izgalmassá teheti a feladatokat; a rugalmas munkarend; a karrierlehetőségek; a képzés stb.³²

4.7. Önmenedzsment

A munkatevékenység összetettsége egyre magasabb szükségleti szintek kielégítését követelheti meg. Minél összetettebb egy munkatevékenység, annál nagyobb önállóságra, kreativitásra van szükség a dolgozóktól, és annál fontosabb a magasabb igények motiválása, majd az alapvetőbb szükségletek kielégítése. A fizetés biztosítja az alapvető fizikai szükségletek, a szociális szükségletek kielégítését az alkalmazottakkal és a vezetőkkel való kapcsolatépítés révén. Ezek kielégítése a legmagasabb szintű önmegvalósítási igényekhez vezet, motiválva az egyéneket önmaguk megvalósítására a munkafolyamatban. Ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok érdekében dolgozni, akkor beszélhetünk szervezeti motivációról, amelyen keresztül egyéni igényeket is kielégíthetünk. Az ösztönzési rendszer célja, hogy az egyének és szervezetek érdekeit meghatározott ösztönzőeszközökhöz igazítsa. Vagyis rá kell venni az embereket, hogy olyan erőfeszítéseket tegyenek, amelyek egy adott közigazgatási szervezet érdekét szolgálják. Motivációs eszközöket kell alkalmazni az egyének és csoportok igényeinek és vágyainak kielégítésére. A munkavállalók motiválása nem más, mint az egyének viselkedésének befolyásolása és irányítása különféle szervezeti vagy egyéb célok elérése érdekében. Munkatársaink ellenőrzése és befolyásolása viszont önmagában nem a motiválás folyamatát jelenti, a motiválás az, ahogyan a vezetők felhasználják a beosztottaik szükségleteiről szerzett információkat. A motiváció és az elkötelezettség növelése kulcsfontosságú szervezeti feladat.

Kenneth W. Thomas *négy belső jutalom modelljét* azon új trend megfigyelése ihlette, miszerint napjainkra a tudásintenzív szervezetek és a tudásmunkás szakmák terjedésével, illetve a Z generáció munkába állásával sokkal erősebbé vált a belső motivációk szerepe a munka és a szervezet iránti elkötelezettség kialakulásában, mint korábban. „Az elkötelezettség a munkába fektetett erőfeszítésben és energiában nyilvánul meg. A munka, ebben a kontextusban, két dolgot jelent: feladatokat és tevékenységeket, illetve azok célját. Amikor valaki elkötelezett a munkája iránt, tesz azért, hogy a tevékenységei összhangban legyenek céljai megvalósításával.”³³

Az önmenedzsment folyamatát³⁴ az 5. ábra szemlélteti. Az ábra központi eleme, a kör maga a céloknak megfelelő tevékenységek végrehajtása. A négyzetek a célérés útjának lépéseit jelölik.

³² FÁBIÁN Endre, 2008, 78. o.

³³ THOMAS, W. Kenneth, 2009, 11. o.

³⁴ THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010, 2. o.



5. ábra. Az önmenedzsment folyamata.

Forrás: THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010.

Az önmenedzsment 4 lépése:³⁵

1. Elköteleződés egy értelmes cél mellett – amely számunkra valamilyen értéket képvisel.
2. Azon tevékenységek kiválasztása, amelyek leginkább szolgálják ezt.
3. A cél eléréséhez szükséges kompetenciák megnyilvánulása az ahhoz szükséges tevékenységekben.
4. A teljes folyamat értékelése, illetve lépéseinek összhangja a céllal.

Megfelelő feltételek mellett az önmenedzsment összes lépése olyan jutalomforrás, melyek révén közvetlenül a munkából merítünk energiát.³⁶ Ezek:

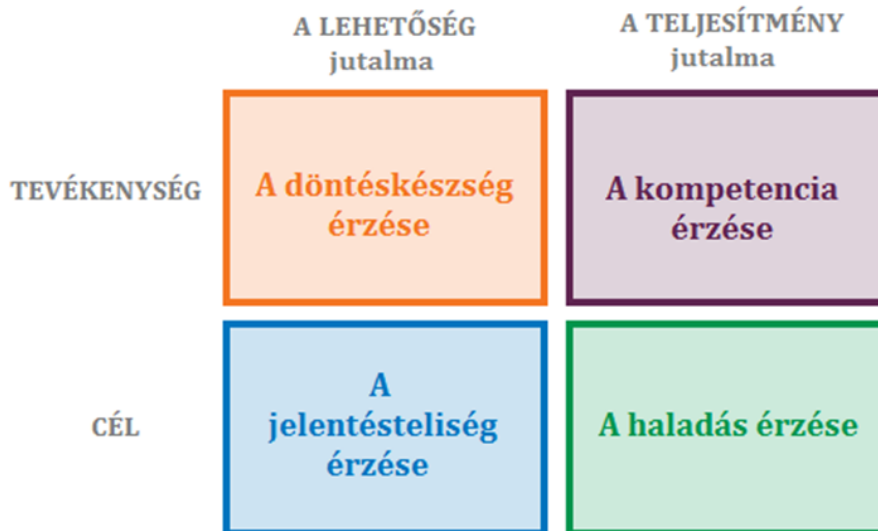
- a választás érzése,
- az értelmesség érzése,
- a kompetencia érzése,
- a haladás érzése.

Ezek a pszichés jutalmak tartják fenn a munkához való elkötelezettséget és motiválnak a magas színvonalú teljesítményre.

A 6. ábra azt mutatja, hogy a „választás érzése” az adott tevékenység végzésére való lehetőségre utal. (Talán ez a legfontosabb mind közül.) Az „értelmesség érzése” a célra vonatkozik, megválasztásának lehetőségét jelenti. A „kompetencia érzése” egy bizonyos tevékenységben való sikerességen alapszik, a „haladás érzése” maga a célok beteljesülése.

³⁵ THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010, 2. o.

³⁶ THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010, 3. o.



6. ábra. A négy belső jutalom modellje.

Forrás: THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010.

A négy belső jutalom jelentése a következő:

- Az „értelmesség érzése” a munkavégzés értelmének, értelmességének lehetősége.
- A „választás érzése” a választás lehetősége, olyan tevékenységekre való lehetőség, melyekben képességeink kibontakozhatnak, személyiségünk, jellemünk megnyilvánulhat.
- A kompetencia érzését a tevékenységgel járó feladatok sikeres végrehajtása eredményezi.
- A haladás érzését a célok elérése váltja ki.

Thomas a kontroll helye szerint kétféle motivációs tendenciát különböztet meg: *külső (extrinsic)* és *belső (intrinsic)* motivációkat.³⁷

1. *Külső motiváció.* A külső motivációs tényezők olyan eszközök, melyek ösztönzőleg hatnak a munkaerőre. Például fizetésemelés, bónusz vagy a teljesítményértékelés. Ezek nem magából a munkavégzésből erednek, és mások vagy a külvilág által kontrolláltak. A külső jutalmak csak elégségesen motiválóak, többet jelent és nagyobb befolyással bír ezek megszerzése, mint a tevékenység végzése. Ezért a dolgozók „éppen, hogy jól” vagy csak „elég jól” teljesítenek.
2. *Belső motiváció.* A belső motiváció a fentiekkel ellentétben azokat a pszichés jutalmakat jelöli, amelyeket egy bizonyos tevékenység végzése vált ki – még akkor is, ha azon nem múlik semmi, nem értékelik. A munka maga válik az elégedettség és a kiteljesedés érzésének forrásává.

A négy belső jutalomfaktor azért jelzésértékű, mert meglétük vagy hiányuk utal arra, hogy a feladatok mennyire vannak összhangban képességeinkkel, mennyire kielégítőek, illetve munkavégzésünk megfelelő-e a szervezet számára.

Thomas kutatásai igazolják, hogy a munkahelyi elköteleződés alappillérei, a négy belső jutalom hangsúlyosan befolyásolja a dolgozók szervezeti jelenlétét. A magasabb „belső jutalomszintet” elérők koncentráltabbak a munkavégzésben, innovatívak és hatékonyak. Nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezetnél és képviselik azt. Ezzel összefüggésben az említett jutalmak a jóllét érzését is növelik. A munkaidőben és azon kívül is gyakoribbak a pozitív érzések a negatívakhoz képest. Nagyobb munkahelyi elégedettség, alacsonyabb stressz-szint jellemző, és nem utolsósorban, nagyobb a valószínűsége mind a szakmai, mind az egyéni fejlődés érzésének.

³⁷ THOMAS, Kenneth W. – TYMON, Jr., Walter G., 2010, 12. o.

A közigazgatásban is gyakran megfogalmazott elvárás a vezetőkkel szemben, hogy motiválják az embereiket. Azonban ez a kérés túl általános, és nehezen megvalósítható. A négy belső jutalom modellje rámutat: a vezetők feladata nem az, hogy motiválják az embereket. A vezetők feladata az, hogy olyan munkakörnyezet kialakításán dolgozzanak, amelyben a munkatársak megtapasztalhatják az értelmesség, a választás, a kompetencia és a haladás jutalmazó hatásait, és így maga a munka válik számukra belső motivátorrá.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BÁBOSIK Mária (2000): Ösztönzésmenedzsment. In: ELBERT, Norbert – KAROLINY Mártonné – FARKAS Ferenc – Poór József (1999): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK. Budapest.
- [2] BAKACSI Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest
- [3] BELÉNYESI Emese (2010): Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban. In: *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. Szeged, 2010/1-2.
- [4] BRANYICZKI Imre (1991): Motivációs elméletek. In: BAKACSI Gyula – MÁRIÁS Antal – BALATON Károly: *Vezetés-Szervezés II*. Budapest Aula Kiadó.
- [5] CHIKÁN Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó.
- [6] DEÁK I. – LUKOVICS M. (2006): Vállalati K+F támogatás a controllingszerekkel. In: *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVII. No. 4.
- [7] DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Aula Kiadó Kft.
- [8] FÁBIÁN Endre (2008): *A motiváció és az ösztönzésmenedzsment*. Magyar grafika 2008/4.
- [9] GERGELY Éva – PIEROG Anita (2016): *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*. http://real.mtak.hu/110388/1/2016_1_ECO_012_Gergely.pdf (2020. 05. 20.)
- [10] HAJÓS László – BERDE Csaba (2007): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
- [11] HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt., Budapest.
- [12] K. KÓPHÁZI Andrea (2007): A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. In: *Humánpolitikai Szemle*, 18. évf. 4. szám.
- [13] KLEIN Sándor (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.
- [14] KOTTER, J. P. (1990): What leaders really do. In: *Harvard Business Review*. Vol. 68 (May–June) no. 3.
- [15] KREPELKA Ágnes – Dr. SZABÓ Szilvia – SZIKLAI-ERŐSS Katalin (2018): A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés In: CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.) (2018) *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, ISBN 978-963-498-002-5

- [16] LÁ CZAY Magdolna – JUHÁ SZ Csilla (2007): Motiváció és teljesítményértékelés. In: HAJÓ S László – BERDE Csaba (szerk.) (2007): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen.
- [17] LÓ CZY Péter – SZAKÁ CS Édua (2016): *A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése*. Budapest, NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet.
- [18] MALÉ T-SZABÓ Erika – HORVÁ TH Ferenc (2014): Az új vezető-kivá lasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In: HEGEDŰ S Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belü gi vezető-kivá lasztási eljárásról*. Belü gi-minisztérium.
- [19] MALÉ T-SZABÓ Erika (2013): *Tanulmányok „a változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról, Változó rendészeti kihívások, A belü gi vezető-kivá lasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belü gi kutatás első eredményei*. In: MHTT Periodika 2013.
- [20] MALÉ T-SZABÓ Erika et al. (2017): Rendő ri alapkomp etenciák az egyes kö zszol gá lati alapkomp etenciák tükrében. In: *Rendő rségi Szemle*, I. évfolyam, 1. szám.
- [21] MATISCSÁ KNÉ LIZÁ K M. (2008): *Női vezetők és vállalkozók munkaerő piaci pozícióját befolyásoló egyéni tényezők vizsgálata*. SZMM tanfolyami kézirat. Miskolc.
- [22] MINTZBERG, H. (1975): The manager’s job: Folklore and fact. In: *Harvard Business Review*. vol. 53 no. 4.
- [23] NAGYBÁ NYAI NAGY Olivér – PONGOR Orsolya – HADARICS Márton (2014): *DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. PSIDIUM Kiadó.
- [24] PINDER, C. C. (2008), *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York, Psychology Press.
- [25] QUINN, R. E. – ROHRBAUGH, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science*, 29./3.
- [26] ROÓ Z József – HEIDRICH Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola Digitális Tankönyvtár.
- [27] SZABÓ Szilvia (2017): *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Nemzeti Kö zszol gá lati Egyetem.
- [28] SZAKÁ CS Édua (2020): *A DISC modell*. Magyar Kö zigazgatási Ö sztö ndí j Program. Kézirat.
- [29] SZAKÁ CS Gábor – BOKODI Márta: *A Magyar Kö ztársaság Rendő rsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*. RTF RVTKI, Budapest, 2002
- [30] Thomas, KENNETH W. – Tymon, Jr., WALTER G. (2010): [Work Engagement Profile Interpretive Report](#).
- [31] Thomas, KENNETH W. (2009): *Intrinsic Motivation at work: What Really Drives Employee Engagement*. Berret-Koehler Publisher Inc., San Francisco.

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közsolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Dr. Deli Gergely rektor
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Olvasószerkesztő:

Vöröss Ferenc

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

A borítóterv

Gerd Altmann

Pixabay-en található

szabadon felhasználható képének segítségével készült.

<https://pixabay.com/hu/users/geralt-9301/>

ISBN 978-963-498-563-1 (PDF)

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE