



ENGAGEMENT

AND

BEYOND

Alapozó tanulmány

A projektet az Európai Bizottság támogatta. A kiadványban (közleményben) megjelentek nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.



Engagement & Beyond
2017-1-HU01-KA201-035998
This project is funded by the European Union



2018



Tartalomjegyzék

Mi a célja az alapozó tanulmánynak?	1
Elkötelezett munkavállalók a gazdaságban és az oktatásban: a nemzetközi szakirodalom néhány alapvető megállapítása	2
Az országok beszámolójának összefoglalása	26
Az interjúk eredménye	29
Felhasznált irodalom	50
Melléklet	55



Mi a célja az alapozó tanulmánynak?

Az Engagement and Beyond c. projekt megalapozásaként tanulmányt készítettünk arról, hogy mit értünk elkötelezettség alatt nemzetközi szinten, majd ezt követően minden partnerország – Németország, Magyarország, Lengyelország és Skócia – kutatást végzett arról, hogy mit jelent a tanári és a munkavállalói elkötelezettség a saját országában. A partnerek ezután összeállítottak egy jelentést a fenti kutatások eredményeiből, amiben bemutatták, hogy milyen tényezők hatnak az elkötelezettségre, és hogy mit tudnának az iskolák tanulni a cégektől az elkötelezettség szintjének javítására vonatkozóan.

Kidolgoztunk egy kérdéssort iskolaigazgatóknak és cégvezetőknek, hogy megállapítsuk az egyes szervezetek jelenlegi helyzetét, valamint az alkalmazotti elkötelezettségre ható tényezőket. (Melléklet)

A kiinduló háttér tanulmány elkészítéséhez különböző méretű iskolákat és cégeket választottunk (földrajzi heterogenitás, iskolatípus, eltérő méretű vállalatok), és interjúkat folytattunk a képviselőikkel. Az interjúk eredményeit ebben a beszámolóban elemezzük.



Elkötelezett munkavállalók a gazdaságban és az oktatásban: a nemzetközi szakirodalom néhány alapvető megállapítása

A 20. század utolsó évtizedétől kezdve egyre növekvő figyelmet kap a munka világával foglalkozó kutatásokban az a kérdés, hogy a munkavállalók mennyire kötődnek a helyhez, ahol dolgoznak, illetve a tevékenységhez, amit végeznek, s mindez hogyan befolyásolja munkájuk eredményességét. (Toarniczky, Csillag és Bácsi, 2011) A témakör vizsgálatának alapkérdései a következők: Hogyan határozható meg, milyen jellemzőkkel írható le a munkahelyi elkötelezettség fogalma? Hogyan mérhető és miként támogatható az elköteleződés? Mi a kapcsolat a munkavállalói elkötelezettség és a szervezeti teljesítmény között? (Albrecht, 2010)

Az 1990-es években a kutatók többsége úgy vélte, hogy a munkavállalói elköteleződés (employee engagement)¹ alapja az, ha az emberek értelmesnek találják a munkájukat, biztonságosnak érzik a körülményeket és rendelkezésükre állnak a feladatuk végzéséhez szükséges erőforrások. Az ezredforduló táján az elkötelezettségre sokan a kiégés ellentétéként megragadható pozitív lelki állapotként tekintettek. A 21. század elején terjedni kezdett az elkötelezettség pszichés jóllétként való értelmezése. Ezt olyan pozitív lelki állapotként ragadtak meg, amikor az egyén energikusnak érzi magát a munkájában, belemerül abba, amit csinál, és azonosulni tud a feladatához kapcsolódó szereppel. Ma pedig már általános az a megközelítés, amely az emberek munka iránti elkötelezettségét a pozitív pszichés és szociális munkahelyi környezet eredményének tekinti, s amely a munkahelyi kapcsolatokon, a szerepeken és a kapott jutalmakon alapul. (Thomas International, 2016:4p)

¹ Az üzleti világra vonatkozó szakirodalomban inkább az „engagement” kifejezést használják átfogó fogalomként, aminek részeként jelenik meg a „commitment” fogalma. Az oktatás területén viszont gyakrabban tűnik fel a szakirodalom az utóbbi kifejezés a munkavállalói elkötelezettség általános fogalmaként. Egyes elemzők ugyanakkor szinonimaként használják az „agency” kifejezést is.



A téma kutatása és az eredményekre épülő támogató rendszerek kialakítása az üzleti szférában kezdődött és teljesedett ki napjainkra. De ma már egyre nagyobb figyelmet kap az oktatás területén is.

Az elkötelezettség fogalma

A szakirodalomban az elkötelezettség (engagement) fogalmának sokféle értelmezése jelent meg az évek során, ami jelzi, hogy olyan komplex jelenségről van szó, amely messze túlmutat a motiváltság vagy az elégedettség egydimenziós kategóriáin. Macey és Schneider (2008) a témakör definíciós problémáiról széles körű áttekintést adó elemzése három alapvető értelmezési keretét azonosítja a munkavállalói elkötelezettségnek:

1. Az elkötelezettség, mint **állapot** fő jellemzőinek a következőket tekintik:

- elégedettség (*satisfaction*) – Ezzel összefüggésben azonban hangsúlyozzák, hogy az elkötelezettség mindig aktivitást von maga után, az elégedettség pedig a jóllakottság érzéséhez hasonlóan, eltelít. Ezért az elégedettség csak akkor értelmezhető az elköteleződés jelzéseként, ha olyan pozitív érzelmi állapotnak tekintjük, amely egyúttal lelkesedést és energiát is magában foglal.
- elhivatottság (*commitment*) – Ez egyfajta kötőerő az egyén és az őt alkalmazó szervezet között. Azt fejezi ki, hogy az egyén mennyire hajlandó támogatni az adott szervezetet, és tetten érhető benne a büszkeség érzése is.
- bevonódás (*job involvement*) – Az elköteleződés fontos részeként, ez azt jelzi, hogy az egyén lelkiileg mennyire kapcsolódik össze a munkájával. S tovább lépve, az egyéni bevonódás (*self-involvement*) fogalma pedig arra a helyzetre utal, amikor a munka a személyes identitás részévé válik, s a munkavállaló erősen törekszik rá, hogy személyes képességeit minél jobban kiaknázza a munkahelyi szerepében.



- pszichológiai felhatalmazás (*empowerment*) – Ez az elköteleződésnek azon eleme, amely cselekvésre ösztönöz, magában foglalva az éhatékonyság, a kontroll és a hatásgyakorlás érzését is.
2. Az elkötelezettség **viselkedésként** való értelmezéséhez rendszerint valamilyen extra erőfeszítést társítanak a kutatók, ám ez így önmagában még nem ad elég támpontot a meghatározáshoz. *Macey és Schneider (2008)* ezért olyan innovatív magatartásként azonosítja az elkötelezettséget, amikor a munkavállaló folyamatosan keresi a lehetőségeket, és tovább megy annál, amit a szervezet megfogalmazott módon elvár tőle. Magatartásának fő jellemzői a következők:
- szervezeti állampolgárként való viselkedés (*organizational citizenship behavior*) – Ehhez kapcsolódóan a szerzők megkülönböztetik a szerepen belüli (*in-role*) és a szerepen túlmutató (*extra role*) teljesítményt. E kontextusban az elkötelezett viselkedés túlmegy a tipikus elvárásokon és elvezet a szerepbővítés (*role expansion*) fogalmához.
 - proaktív (*proactive behaviour*), személyesen kezdeményező (*personal initiative*), adaptív (*adaptive behaviour*) viselkedés a szervezeti célok szolgálatában.
3. Végül az elkötelezettség **karaktervonásként** is értelmezhető. A szerzők ebbe a csoportba sorolják azokat a stabil személyes jellemzőket, amelyek hozzájárulnak az elkötelezett állapot, illetve viselkedés kialakulásához. E halmaz legfontosabb elemei szerintük: a pozitív érzelmi vonások (*positive-affectivity*), a proaktív személyiségvonások (*proactive personality*), a lelkiismeretesség (*conscientiousness*) és az a személyiségvonás, amelynek eredményeként valaki képes bizonyos dolgokat „itt és most” pusztán önmagukért, például a kíváncsiság által vezérelve megcsinálni (*autotelic personality*).



Macey és Schneider (2008) szerint az elkötelezett állapot és az elkötelezett viselkedés kialakulása nagymértékben a karaktervonásokból eredő hatások eredménye, melyekre bizalmat generáló helyzetben mediáló hatással vannak a munka és a szervezet körülményei. A szerzők hangsúlyozzák, hogy mivel az elköteleződés mindig kockázattal jár, kialakulásában alapvető szerepet játszik a **bizalom**. Lényegesnek tartják továbbá, hogy az elköteleződés nem valamiféle állandó jellemzője a személyiségnek. Mivel energiája korlátozott, a nagyon magas szintű elköteleződés könnyen vezethet **kiégéshez** (*burn out*) is. Erre a gondolatra támaszkodva, *Schaufeli és Bakker (2004)* kísérletet tett rá, hogy önmaga ellentéte segítségével határozza meg az elköteleződés fogalmát. Végül azonban arra a következtetésre jutottak, hogy nem dichotóm kategóriáról van szó, amely ezért nem értelmezhető megfelelően az elköteleződés – kiégés kontinuumban. S bár valóban negatív kapcsolat áll fenn közöttük, ez a két kategória mégsem ugyanazon a skálán helyezkedik el.

A szakirodalom áttekintése alapján, az is jól látható, hogy elkötelezettségről nem csupán egy-egy szervezethez kapcsolódóan beszélhetünk. Ennek jelei megnyilvánulhatnak magával a munkával, a hivatással, egy adott munkakörrel vagy egy feladattal összefüggésben is. Az, hogy milyen helyzetben mi a jellemzőbb, erősen függ az adott munka jellegétől is. (*Schohat és Vigoda-Gadot, 2010*)

Az elkötelezettség mérése az üzleti szférában

Miután a munkavállalói elkötelezettség szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása egyértelművé vált, a téma mind nagyobb léptékű kutatások fókuszába került. Napjaink legátfogóbb elemzéseit a világ egyik vezető kockázatkezelési, biztosítási és HR tanácsadó cégének² leányvállalata, az *Aon Hewitt* végzi. A 2017-ben 90 országban közel 34 000 szakértőt foglalkoztató hálózat egész tevékenységének középpontjában a munkavállalói

² Az anyavállalatról lásd: <http://www.aon.com/about-aon/about-aon.jsp>



elkötelezettség mérése és erősítése áll. Filozófiájuk szerint ugyanis az üzleti eredmények az emberekre fókuszálva növelhetők a leginkább.³

Kutatási és fejlesztési modelljük olyan jobb teljesítményhez vezető lelki állapotként és **viselkedési eredményként** határozza meg az elköteleződést (*engagement*), amely a munkahelyi tapasztalatokban gyökerezik és jellemzően az alábbi három formában ölt testet (*Aon Hewitt, 2014*):

- kijelentés (*say*) – a szervezetre vonatkozó pozitív megnyilatkozások a munkatársak, a potenciális munkatársak és az ügyfelek felé;
- maradás (*stay*) – a szervezethez való tartozás érzésének és vágyának a következménye;
- erőfeszítés (*strive*) – extra erőfeszítés a közös célok elérése érdekében.

A **munkahelyi tapasztalatok** elköteleződést befolyásoló indikátoraiból az alábbi csoportokat alakították ki.

- Amikre meghatározó elemként (*Foundations*) tekintenek:
 - Az alapok (*The Basics*) – Előnyök (*Benefits*). A munkahely biztonsága (*Job security*). A munkavégzés biztonságossága (*Safety*). Munkakörülmények (*Work environment*). A munka és a magánélet egyensúlya (*Work/life balance*).
 - A munka jellege (*The Work*) – Együttműködés (*Collaboration*). Felhatalmazás/autonómia (*Empowerment/autonomy*). Munkahelyi feladatok (*Work tasks*).

³ Bővebben: <https://apac.aonhewitt.com/home>



- o Vállalati gyakorlatok (*Company practices*) – Kommunikáció (*Communication*).
Ügyfél-központúság (*Customer focus*). Sokszínűség és befogadás (*Diversity and inclusion*). Felhatalmazó infrastruktúra (*Enabling infrastructure*).
Adottság és alkalmazás (*Talent and staffing*).
- Amikre a hasonló profilú cégeket gyakran egymástól megkülönböztető indikátorokként (*Differentiators*) tekintenek:
 - o Márka (*Brand*) – Hírnév (*Reputation*). Munkáltatói márka/munkáltatói értékígéret (*Brand/EVP*). Vállalati felelősségvállalás (*Corporate responsibility*).
 - o Vezetés (*Leadership*) – Felső vezetés (*Senior leadership*). Adminisztratív vezetés (*BU [Bureaucratic] leadership*)
 - o Teljesítmény (*Performance*) – Karrier lehetőségek (*Career opportunities*). Tanulás és fejlődés (*Learning and development*). Teljesítmény menedzsment (*Performance management*). Emberi erőforrás menedzsment (*People management*). Jutalmak és elismerések (*Rewards and recognition*).

Végül azonosították azoknak az **üzleti eredményeknek** az indikátorait is, amelyekről feltételezik, hogy gyakran együtt járnak a magas szintű munkavállalói elköteleződéssel. Ezek a következők:

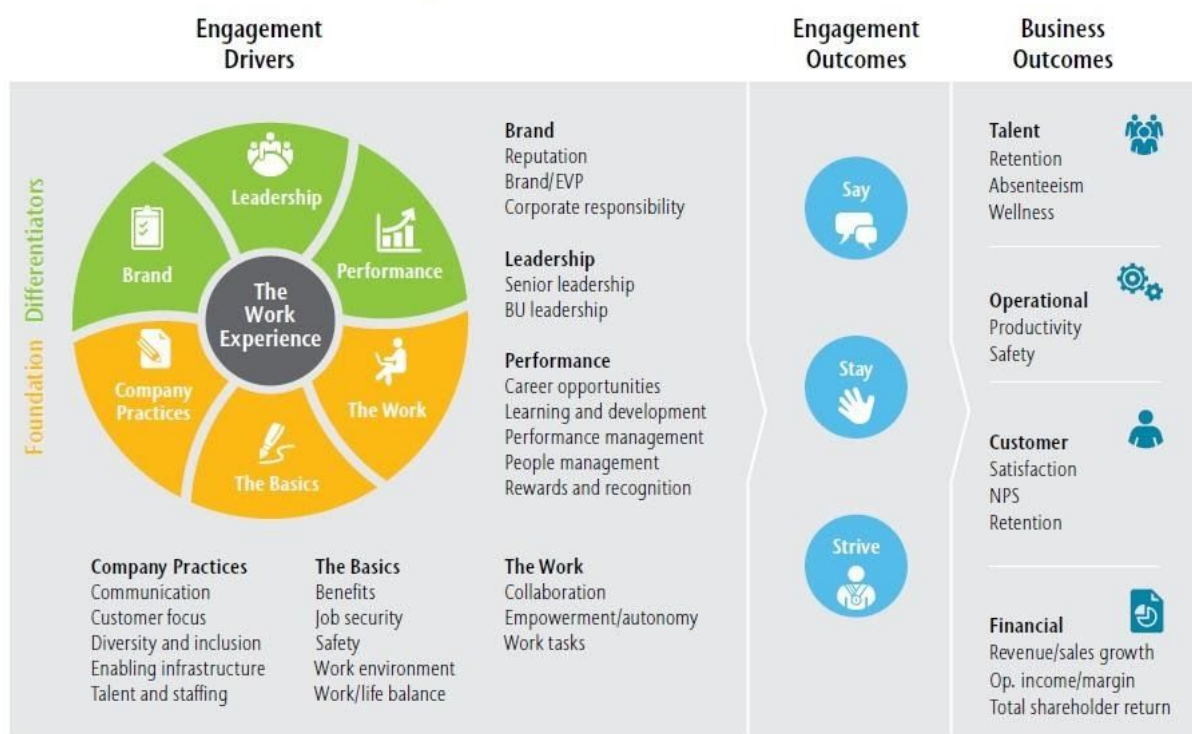
- Az adottságok szintjén (*Talent*) – Megmaradás (*Retention*). Hiányzás (*Absenteeism*). Jólét (*Wellness*).
- A működési szintjén (*Operational*) – Termelékenység (*Productivity*). Biztonság (*Safety*).
- Az ügyfelek szintjén (*Customer*) – Elégedettség (*Satisfaction*). Valós ügyfél-támogatottsági érték (*NPS [Net Promoter Score?]*). Megmaradás (*Retention*)



- Pénzügyi téren (*Financial*) – A jövedelem/értékesítés növekedése (Revenue/sales growth). Üzemi bevétel/haszon (*Op. income/margin*). Teljes részvényesi megtérülés (*Total shareholder return*)

Az indikátorok e három nagy csoportját szervezte egységes gondolati rendszerbe az Aon Hewitt évek óta sikeresen használt munkavállalói elkötelezettségi modellje.⁴

The Aon Hewitt Employee Engagement Model



Forrás: Aon Hewitt. 2014 Trends in Global Employee Engagement, 11.o.

Erre a modellre építve, az Aon Hewitt minden évben több ezer szervezet bevonásával méri a munkavállalói elkötelezettség alakulását a világban. Meggyőződésük, hogy az elköteleződés

⁴ Az Aon Hewitt munkavállalói elkötelezettséget a jó vezetés révén erősítő modelljének részletes ismertetője (regisztrációt követően) innen tölthető le: <http://go.aon.com/ModelEE>



ösztönzésének fő kérdése a munkahelyi tapasztalatok elsődlegességének a megértése. Vizsgálatuk elsősorban a következőkre figyel: Milyen statisztikai összefüggés van a munkahelyi tapasztalatok indikátorai és az elkötelezettség között? Mi különbözteti meg a munkavállalói elkötelezettség szempontjából a felső negyedbe kerülő vállalatokat a többiektől? (*Aon Hewitt 2017:13*)

Az elkötelezett munkavállaló

Egy hasonló profilú, másik nagy nemzetközi tanácsadó cég, a *Thomas International* a következő sajátosságokkal jellemzi a kívánatosnak tekintett elkötelezett munkavállalót:

- Pozitív attitűdöt és viselkedést mutat
- Büszke a munkájára
- Lojális a szervezethez
- Erőteljesen képviseli a szervezetet az ügyfelek felé
- Kész arra, hogy extra erőfeszítést tegyen
- Úgy érzi, meghallgatják és felhatalmazása van rá, hogy részt vegyen a közös gondolkodásban
- Érti a szervezet jövőre vonatkozó elképzeléseit és céljait
- Tudja, hogy mit várnak el tőle a saját feladatkörében
- Jó munkakapcsolatainak vannak
- Keresi a tanulás és a gyarapodás lehetőségeit

Meggyőződésük szerint az elkötelezett munkavállaló produktívabb, emeli a szervezeti teljesítmények szintjét és ösztönzi az innovációt. A tanácsadó cég szakértői állítják, hogy az alacsony szintű munkavállalói elkötelezettség stratégiai kockázatot jelent a szervezet számára. A magas szintű elkötelezettség viszont piaci versenyelőnyként azonosítható.



(Thomas International, 2016) Az alábbi ábra azt foglalja össze, hogy szerintük mi mindent kell nyújtania egy munkahelynek ahhoz, hogy az ott dolgozó munkavállalók elkötelezetté váljanak.



Forrás: Thomas International, 2016, 8.o.

A szerep (*role*) oldaláról:

- Kihívás (*challenge*): Élvezetes és értelmes munka
- Szabadság (*freedom*): Rugalmasság a választásban és a döntések meghozatalában
- Átláthatóság (*clarity*): Világos célok

A kapcsolatok (*relationship*) területén:

- Az összetartozás érzése (*togetherness*): támogató együttműködés és bizalom
- Meghallgatottság (*voice*): a gondolatok és vélemények tiszteletben tartása

A jutalmazás (*reward*) terén:



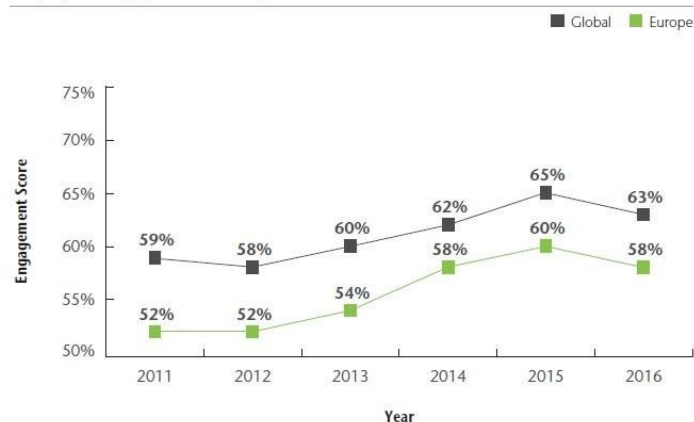
- Értékelés (*recognition*): elismerés és méltányolás
- Gyarapodás (*growth*): lehetőségek a fejlődésre

A munkavállalói elkötelezettség globális trendjei

A munkavállalói elkötelezettség globális trendjeit mérő *Aon Hewitt* éves jelentései mindig több millió munkavállaló válaszára támaszkodnak. A vizsgálatban részt vevő cégek a gazdasági területek széles skáláját képviselik. Méretüket tekintve vannak közöttük olyanok, ahol mindössze 100 főt foglalkoztatnak. De olyan komplex nagy vállalatok is, amelyeknél 100 ezernél is többen dolgoznak.

Az évről évre hasonló módon megvalósuló felmérések adatait összehasonlítva, az látható, hogy a munkavállalói elkötelezettség a legutóbbi nagy válságot követő időszakban globális szinten fokozatosan erősödött, s együtt mozgott a világgazdaság stabilizálódásával. 2016-ban azonban – a világban végbemenő politikai értékvtáltásokkal és a robotizáció terjedésével párhuzamosan –, ez a tendencia megtört. A trendek kontinenseként erősen eltérő mintázatot mutatnak. Az európai helyzet azonban – a globális mutatóknál alacsonyabb szinten –, de lényegében azokat leképezve alakult az elmúlt öt év folyamán.

Employee Engagement: Europe vs The World





Forrás: Aon Hewitt. 2017 Trends in Global Employee Engagement, 11.o.

A kutatók minden évben vizsgálják azt is, hogy a munkahelyi tapasztalatok mely elemei gyakorolják a legnagyobb hatást az elköteleződés alakulására. Jól érzékelhető azonban, hogy a befolyásoló tényezők súlya időről időre és térségenként is változó. Az erősödés és a gyengülés forrásai tehát nem tekinthetők univerzálisnak.

A vezetés, az elkötelezettség kultúrája és a teljesítményorientáció

Azokat a cégeket, ahol az erős munkavállalói elkötelezettség – öt éves időtávban – pénzügyi sikerekkel párosult, mélyebben is megvizsgálták az *Aon Hewitt* kutatói. Arra a felismerésre jutottak, hogy e szervezetek legfontosabb közös vonása a **kiváló vezetés**. E vállalati körben 10-ből 8 esetben minősítette jónak a vezetést a munkavállalók több mint a fele. A velük készült interjúk alapján e vezetők közös vonásaként érzékelték, hogy

- fontosnak tartják a munkavállalói képességek megbecsülését és fejlesztését,
- a képességekre való odafigyelésük túlmutat a szokásos menedzsment tevékenységeken,
- vezetői programjuk és gyakorlatuk szervesen összekapcsolódik a szervezet üzleti stratégiájával,
- a vezetés egyfajta életmód a számukra, amely beágyazódik a szervezet értékrendjébe, elvárt viselkedési formáiba és kultúrájába. (*Aon Hewitt 2014:38*)

Az elemzők hangsúlyozzák, hogy a munkavállalói elköteleződés megszületésének kulcsa a vezetők kezében van, akik ezt közvetett módon – a körülmények alakításával –, és személyiségük, illetve magatartásuk révén közvetlenül is elő tudnak segíteni. Az elkötelezettség kultúrájának megteremtése azonban nem egyszeri akció – sokkal inkább azon múlik, hogy a vezető mit csinál nap mint nap, és hogyan teszi azt. Fontos, hogy tettei mögött egy erős kultúrával rendelkező szervezet holisztikus képe álljon. Lényeges az



alapvető indikátorok között felsorolt elemek támogatása: erős intézményi gyakorlatok és megfelelő infrastruktúra kialakítása, érzékelhető előnyök, biztonság, az örömmel végzett munka lehetőségének, illetve a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása. Ezek nélkül alig van remény az elköteleződés kultúrájának megszületésére. Ezekbe befektetve viszont sok szervezet tud elérni gyors javulás az elköteleződés terén. Többnyire ez lehet az első lépés. Ha azonban ezek elmaradnak, az gyorsan erodálhatja a meglévő elkötelezettséget is. (Aon Hewitt 2014:38)

De fontosak a **személyes jellemzők** is. Az elkötelezett vezetők – illetve azok, akik másokat elkötelezetté tudnak tenni –, többnyire korai tapasztalatok által megalapozott módon –, hisznek a szervezeti célokban és az emberekben. Magatartásuk ösztönöz, összetart, stabilizál másokat, bizalmat kelt bennük, összeköti őket egymással és fejleszti őket. Amikor ilyen vezető kerül egy vállalat élére, ott a munkavállalói elkötelezettség gyakran exponenciálisan növekedni kezd.

Mindezek mellett az elemzők hangsúlyozzák, hogy a legjobb munkaadók esetében a teljesítménnyel kapcsolatos elvárások a szervezeti kultúra szerves részeként jelennek meg, különféle menedzsment eszközökkel támogatva. A munkavállalók segítséget kapnak a tanulásukhoz és fejlődésükhöz azokon a területeken, amelyek összefüggésben állnak a tőlük elvárt eredményekkel. A szervezet pedig elismeri és jutalmazza őket, ha elérik a kívánt teljesítményeket. A **teljesítményorientáció** az elköteleződést kiváltó környezet megteremtése és az egészséges szervezeti működés szempontjából egyaránt kritikus pontnak tekinthető.

Mivel azonban a munka világa dinamikusan változik napjainkban, és az emberek mint érzelmi lények szintén változékonyak, az elköteleződés kultúrájának megteremtésére



vonatkozó szándék időről időre új kihívások elé állítja a vezetőket, amikre mindig késznek kell lenniük reagálni. (Aon Hewitt, 2017:15)

Az oktatás sok szempontból másképp működik, mint a piacgazdaság. Kevésbé egyértelmű, hogy kik a kliensei és hol vannak a munkáltatói szervezetek határai. Kevésbé világosak és általánosak az eredményesség kritériumai. Nem kétséges azonban, hogy a sikerben e területen is döntő szerepe van a munkavállalók elkötelezettségének. Egyértelmű az is, hogy az elköteleződés kialakulására hatást gyakorolnak a munka körülményei. S végül kétségtelen, hogy a vezetők e területen is meghatározó szerepet játszanak abban, hogy létrejön-e az elköteleződés vagy sem.

E rövid áttekintés nem vállalkozhat a kétféle tevékenységi kör átfogó összehasonlítására. De a gazdaság világában kikristályosodott üzenetekre támaszkodva – nemzetközi szakirodalmi források alapján –, megpróbál kiemelni néhány olyan szempontot, amelyre érdemes odafigyelni a pedagógusok elkötelezettségét előmozdítani kívánó gondolkodás során.

Ami leginkább számít

A 20. század második felében híressé vált *Coleman-jelentésre (1966)* támaszkodva, sokáig tartotta magát az a meggyőződés, hogy az iskolák teljesítményei közötti különbségek mindenképp a tanulói összetételre, a **családi háttér** eltéréseire vezethetők vissza. Ez az ítélet azonban fokozatosan megkérdőjeleződött, majd mind erősebbé vált az a meggyőződés, hogy a **pedagógusok számítanak**. (*Teachers matter, 2005*) A tanulói teljesítményre ható tényezők közül a legfontosabb a pedagógus tudása és tapasztalatai. E felismerés nyomán kezdődött el a pedagógiai hozzáadott érték mérése, amely mint mutató azt jelzi, hogy az eredmény egészen belül mi az, ami az iskolának tulajdonítható.



Az első *McKinsey jelentés (2007)* a szociális háttér és a tanítás minőségének szempontjait összekapcsolva hangsúlyozta, hogy egy ország oktatási rendszerének jó teljesítményéhez amellet, hogy megfelelő emberek válnak tanárrá és jó oktatókká képezik ki őket, arra van szükség, hogy családi háttértől függetlenül, minden gyerek a lehető legmagasabb színvonalú oktatásban részesüljön.

2008-tól indult el az OECD kutatási sorozata, a TALIS (*Teaching and Learning International Survey*), amely a munka értékelésének és a pedagógusok szakmai fejlődésének jellemzőire, az iskolával és a tanítással kapcsolatos attitűdjeire, valamint az iskolavezetés sajátosságaira fókuszált. A két évvel később megjelent második *McKinsey jelentés (2010)* fontos felismerése volt, hogy az oktatási rendszer különböző fejlettségi fázisaiban más és más intézkedések szolgálják leginkább a fejlődést.

Amikor a tanuláshoz való hozzáférés már lényegében mindenki számára biztosított, a „jóról” a „magas színvonalúra” való továbblépés szakaszában a pedagóguspálya mint hivatás fejlesztésére és megerősítésére kell kiemelt figyelmet fordítani. A „pedagógus számít” értékítéletet mellé ezért egyre inkább felzárkózik a „szervezet számít” alapelv. Sok tekintetben ugyanis a munkahely határozza meg az ott dolgozó pedagógusok tudását, elkötelezettségét és mindennapi gyakorlatát.

Önállóan és közösségben

A pedagógusok többsége idejének jelentős részében egyedül dolgozik, ám munkája mégsem tekinthető magányos tevékenységnek. Sőt a szakértők többsége szerint szakmai tudását alapvető módon határozza meg a közösség, amelynek tagja. *Hargreaves és Fullan (2012)* szerint **egy pedagógus szakmai tőkéje** – vagyis az az eszköztár, amelynek segítségével a céljait eléri –, a következő három összetevőből alakul ki:

- egyéni humán tőke (szaktudás, elkötelezettség, képességek, tehetség),



- szociális tőke (személyes kapcsolati háló, csoportokhoz és hálózatokhoz való tartozás),
- döntési tőke (hatáskör, autonómia).

A szakmai tudás alakításán túl, a kollégákkal való együttműködés pszichés szempontból is fontos hatást gyakorol a pedagógusokra. Kutatások sora támasztja alá, hogy az együttműködő tanárok erősebben hisznek saját szakmai hatékonyságukban, s kooperatív szemléletük jelentős mértékben óvja őket a stressztől és a kiégéstől is. (pl. *Rosenholtz, 1989; Clement–Vandenberghe, 2000*).

Az első TALIS kutatás a **pedagógusok kooperációjának** két típusát különböztette meg:

- *A cserére és koordinációra épülő együttműködés* jellemzően a következő gyakorlati cselekvéseket foglalja magában: tanítási segédanyagok cseréje, az ezekről való diskurzus tantestületi és csoportmegbeszéléseken, konferenciákon való részvétel, közös standardok kialakítása.
- *A hivatásbeli együttműködés (professional collaboration)* a kollégák közötti kooperációnak az a típusa, amikor például párban tanítanak, egymás óráit látogatják és visszajelzéseket adnak a tapasztalatról, koordinálják a házi feladatokat egyes osztályokban, illetve évfolyamokon, továbbá elkötelezik magukat a közös szakmai tanulás mellett.

A kutatásban részt vevő országokban a cserére és koordinációra épülő együttműködés ekkor még lényegesen elterjedtebb forma volt, mint a hivatásbeli együttműködés. (*OFl, 2009:25-26*)

Reformok, reflexivitás, részvétel és elköteleződés

Nagyjából az ezredfordulótól kezdve egyértelmű, hogy – a globális társadalmi, gazdasági, technológiai és kulturális folyamatokkal összhangban –, szükség van **az oktatás** korábban



kialakult funkcióinak és módszereinek **újrágondolására**, s ez a folyamat a világ minden részén elkezdődött. Egyúttal azonban világossá vált az is, hogy minden reform azon áll vagy bukik, hogy a pedagógusok elköteleződnek-e azok megvalósítása mellett, vagy sem. Az oktatás szervezetei ugyanis egymással együttműködő, de önálló szakmai döntéseket hozó, az egyedi helyzeteket kreatívan értékelő és a módszereket folyamatosan e helyzetekhez adaptáló szakemberek közösségei. A pedagógiai munkának ez az önreflektív jellege pedig magában hordja a kívülről jövő koncepciókkal szembeni ellenállás lehetőségét. Ha az egyének úgy gondolják, hogy egy elképzelés nem javítja a munkájukat, akkor nem is fogják alkalmazni azt. A pedagógusok elköteleződése nélkül a legátgondoltabb reformelképzelések sem tudják elérni a céljukat. (*Geijsel et al 2001, 2003*).

Régóta ismert tény, a pedagógusok társadalma nem egységes abból a szempontból, hogy mit tekint a legerősebb igazodási pontnak. A munkával kapcsolatos céljaikról pedagógusokkal beszélgető brit oktatáskutató, *Jennifer Nias (1989)* az elkötelezettség három alapvető rétegét azonosította interjúi során.

- Úgy találta, hogy a tanítás mint **hivatás** iránti elkötelezettség leginkább az iskola alsó tagozatán jellemző, és elsősorban a gyerekek szeretetéből fakad. Esetükben a munka fő jutalma a gyerekek ragaszkodása. Mivel az oktatási reformok általában nem a gondoskodás etikájára építenek, ez gyakran elidegeníti a tanítókat az új céloktól. Sok esetben úgy érzik, hogy azok végrehajtása a gyerekekkel való személyes kapcsolattól veszi el az energiájukat.
- A **szakma**, mint valamilyen szaktárgy oktatása iránti elkötelezettség elsősorban a felsőbb évfolyamok szaktanárainak körében látszik jellemzőnek. Az ő esetükben a fő referenciát az iskolán belüli szaktanári közösség jelenti. A tartalmi megújulást célzó,



szaktárgyi határokat gyakorta átlépő integrációs törekvések sokszor azért buknak meg, mert sértik a tanárok szakmai kompetenciaérzetét.

- A **karrier** iránti elkötelezettség azon nyugszik, hogy az érintettek a pedagógusi szakma gyakorlásából élnek. A pályájuk közepén lévők ezért sok esetben már nehezen nyerhetők meg innovációknak – nem szívesen kockáztatnak. Ha mégis: akkor inkább csak a bennük már kialakult alapokra építő, gyakorlatias ítéleteikkel összhangban álló, lassú változtatások mellé állnak oda.

Hargeraves (1989) szerint a tanítás egyben **morális ügy** is. Ha a pedagógusok elkötelezettek bizonyos célok iránt, akkor ellenállnak a változásnak, ha az nincs összhangban azokkal. Tovább nehezíti a kívülről jövő általános érvényű változtatási szándékok elfogadását az a ma már ténynek tekinthető körülmény, amit *Metz (1990)* a **sokféleség kontextusaként** határoz meg. Ez azt jelenti, hogy a pedagógiai munka eltérő környezetben kicsit mást és mást jelenthet. Azt, hogy konkrétan mit kell tenni, sok szempontból az határozza meg, hogy kik a diákok.

A kontextusok, a személyes értékek és érdekek differenciáltsága miatt komoly hatást gyakorol a folyamatok sikerességére, hogy az **érintettek** milyen mértékben **közreműködnek** a kívánatosnak minősített változások előkészítésében. Erre már az OECD oktatási minisztereinek 2004 márciusában Dublinban tartott konferenciájának jegyzőkönyve rámutatott. A dokumentum hangsúlyozta annak fontosságát, hogy a tanárok és szakmai szervezeteik teljes egészében részt vegyenek az oktatási reformmal kapcsolatos vitában és a változások megvalósításában. A miniszterek pedig elkötelezték magukat a konzultatív és részvételen alapuló reformfolyamatok mellett. (*Dempsey, 2004*)

Szervezeti kultúra és tanuló közösség



Az a felismerés, hogy az oktatási rendszer teljesítményében döntő szerepe lehet a szervezeteknek, ráirányította a figyelmet a szervezeti kultúra fogalmára. A legtöbbször által használt definíció szerint ez olyan alapvető feltevések mintázataként értelmezhető, amit a szervezet külső és belső problémáinak megoldása során tanult meg, s amelyeket beválnak érez. Tagjai ezért elfogadják és érvényesnek tartják hasonló problémák felmerülése esetén. (Schein, 1986) Ma már bizonyított, hogy a szervezeti kultúra alapvető hatással van a pedagógusok szakmai fejlődésére, és ez által közvetve a tanulók eredményességére is. (Scheerens 2010, Hattie 2012)

Hargreaves és Fullan (2012) korábban idézett tanulmánya szerint a szervezeti kultúra a pedagógiai szakmai tőke működésének meghatározó eleme. A szerzők ebből a szempontból az alábbi típusokat különítették el egymástól:

- Nem együttműködő, **individualista** kultúra: a pedagógusok egymástól elszigetelve dolgoznak; együttműködés csak esetlegesen alakul ki közöttük; nem, vagy csak formális keretek között adnak visszajelzéseket egymásnak.
- Az **együttműködő** kultúra típusán belül négyféle változatot azonosítottak:
 - Balkanizációnak nevezték az olyan helyzetet, amikor az intézményen belül kisebb csoportokban szoros együttműködés alakul ki, ám e csoportok elkülönülnek és versengenek egymással.
 - Bürokratikus kollegialitásként azonosították azt a helyzetet, amikor az intézményben megtalálhatók az együttműködés formális elemei, de hiányzik az ezt támogató bizalom és elfogadó légkör.
 - Szakmai tanulóközösségekként azonosították az olyan szervezeteket, ahol viszonylag állandó csoportok működnek a tanulás és a fejlődés céljából.
 - Szakmai hálózatokról beszéltek, amikor az intézmények között szoros és szervezett együttműködés alakul ki a tudásmegosztás és az egyes szervezetek fejlesztése érdekében.



A szakmai fejlődés lehetőségének átélése bizonyított módon szerepet játszik a munkavállalói elkötelezettség kialakulásában minden munkaterületen. Az az elvárás, hogy a pedagógusoknak felelősséget kell vállalniuk saját folyamatos szakmai fejlődésükért és munkáltatóknak támogatni kell őket ebben, már a *Teachers matter (2005)* című elemzésben hangsúlyt kapott. A szerzők egyben világossá tették azt is, hogy a hatékony szakmai fejlődés nem pontszerű, hanem folyamatos. Magában foglalja a képzést, a gyakorlatot, a visszacsatolást, a nyomon követést és a támogatást. A pedagógusok sikeres tanulási programjai ezért nagymértékben hasonlítanak ahhoz, ahogy a jó tanárok saját tanítványaikkal dolgoznak. Ugyanebben a tanulmányban megjelent az az igény is, hogy a tanárokat az informális tanulási módszerek igénybe vételére kellene buzdítani, aminek fontos elemei a rendszeres elemzés, az innováció, a közös problémamegoldás, a kapcsolatfejlesztés, a tudás- és tapasztalatcsere – s a szerzők mindezt a tudásmenedzsment vagy az iskola mint tanuló szervezet kategóriájában foglalták össze. (*Teachers matter, 2005*)

Ezekkel a gondolatokkal összhangban, az első TALIS kutatás eredményeit összegző tanulmány az oktatáspolitikai alapvető feladatoként jelölte meg olyan munkafeltételek kialakítását, amelyek között az iskolák **autonóm** módon, környezetük és lehetőségeik figyelembevételével, **tanuló szervezetként** tudnak működni. (*OFI, 2009:42*) Napjaink globális oktatáspolitikai törekvéseinek pedig ténylegesen is meghatározó eleme lett a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésének (*continuing professional development*) erősítése, valamint intézményen belüli és intézményközi tudásmegosztó tevékenységek ösztönzése. (*Creemers és Kyriakidés, 2012*)

Kutatási eredmények sokasága támasztja alá, hogy a gyakorlati tevékenységekhez illeszkedő és kisebb szakmai közösségekben megvalósuló tanulási folyamatok a leghatásosabbak. Az így megszerzett tudás erősen épít a pedagógusok meglévő tapasztalataira, a tanulás



folyamán a csoporttagok folyamatosan reflektálnak saját maguk és társaik gyakorlataira, s együttműködésük eredményeként fejlesztik a csoport egészének értékrendszerét, tudáskészletét, szakmai jártasságát is. Ez a fajta tudás nemcsak mélyebben épül be a résztvevők szakmai tőkéjébe, hanem nagyobb valószínűséggel kerül sor az alkalmazására is. (Stoll et al 2006, McLaughlin és Talbert 2006)

Elégedettség, teljesítmény és elkötelezettség

Számos kutatás vizsgálta és vizsgálja a mai napig, hogy melyek azok a legfontosabb tényezők, amiknek köszönhetően a pedagógusok örömmel, elégedetten és sikeresen végzik a munkájukat és tartósan megmaradnak a pályán. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezek lényegüket tekintve nem, inkább csak hangsúlyaiban térnek el azoktól, amik a versenyszférában dolgozók munkával kapcsolatos elvárásait jellemzik. A 23 ország mintegy 60 ezer pedagógusának megkérdezésére épülő, első TALIS vizsgálat azt mutatta ki, hogy leginkább azok a tanárok érzik jól magukat a napi tevékenységeik során, akik

- hisznek abban, hogy szakmai kompetenciáikat fejleszteni tudják, s törekszenek is erre,
- didaktikai felkészültségük révén képesek rá, hogy pozitív tanulási légkört teremtsenek,
- nyitottak a pedagógiai újításokra,
- képesek tanítványaikat aktivizálni a foglalkozások során,
- és jól tudnak együttműködni kollégáikkal. (OFI, 2009:42)

Leithwood és Beatty (2008) szintén összekapcsolják egymással a **jó közérzetet** valamint a magas szintű munkateljesítményt és a személyes kiteljesedés érzését. S egyidejűleg megállapítják azt is, hogy a pedagógusok körében a munkával kapcsolatos elégedettség érzése és a munkamorál átfedik egymást. Jennings és Greenberg (2008) a jó tanári közérzetet tartja a diákokkal kialakított jó kapcsolatok és a növekvő tanulói teljesítmény



alapjának. Úgy tűnik, hogy a jó közérzet a pedagógusi munka esetében egyszerre tekinthető a munka sikerességét közvetlenül befolyásoló tényezőnek és indikátornak is.

Az angolszász (angol, amerikai, ausztrál és új-zélandi) környezetben végzett, nagy mintás *Teacher 2000 Project* kutatói azt vizsgálták, hogy a tanárok lelki egészségét, motiváltságát és elégedettségét miként befolyásolják környezetből érkező hatások. Azt tapasztalták, hogy ami elégedetlenséget, tiltakozást vagy fásultságot váltott ki a körükben, az alapvetően a tágabb környezetből származott. Az elégedettséget és jó érzést keltő elemek nagy része pedig személyekhez, a diákokhoz és a gyakorlati munkához kapcsolódott. Ez megengedi azt a feltételezést, hogy az elkötelezettség megőrzése és a tartós motiváltság jelentős mértékben az egyén és a szervezet szintjén dől el. Ugyanebben a kutatásban a pályán való megmaradás egyik leggyakrabban említett okaként a személyes kiteljesedés lehetősége jelent meg. (*Diham – Scott, 2002; Diham – Scott – Stone, 2001*)

Számos kutatás tette nyilvánvalóvá, hogy **az első három év** kritikusan tekinthető az elköteleződés szempontjából. A pályakezdő tanárok sok esetben ugyanis sokként élik meg a munkakezdést. Sokak számára ekkor dől el, hogy megmaradnak-e a pályán vagy sem. Ezért nagyon lényeges, hogy ebben a szakaszban mennyi segítséget kapnak. Szerencsére ma már sokféle ilyen célú támogató program létezik a világban. (*Teachers Matter, 2005*)

Prather-Jones (2011) saját kutatási eredményeire és szakirodalmi adatokra támaszkodva, rendszerbe foglalta azokat az individuális és kontextuális tényezőket, amelyek befolyásolják egy pedagógus **pályán maradását**. Nyolc alapvető tényezőt azonosított, amiket két faktorba tudott rendezni. Az egyik faktort a pedagógusok személyes jellemzői, a másikat az intézmény által biztosított támogatások határozták meg az alábbi struktúra szerint:



A pedagógus pályán maradási befolyásoló fő tényezők	Egyéni jellemzők	önjuttalmazó motiváció, magából a tevékenységből fakadó öröm
		képesség arra, hogy a dolgokat ne vegye személyeskedésnek
		a személyes korlátok ismerete és elfogadása
		rugalmasság és a változatosság szeretete
		az intézményben lévő gyerekek iránti őszinte érdeklődés
	Támogatások	adminisztratív támogatás
		kollegiális támogatás
		támogatás a pályakezdés során

Forrás: A Pedagógus pálya-motiváció, OH, 2015. 87.o. ábrája alapján

A **munkakörülmények külső tényezői** közül a pálya hosszú távú vonzerejét a fizetés versenyképességén túl az állás biztonsága, a rugalmas munkaidő, a pályával járó lehetőségek, a hosszabb szabadság, valamint a munkahelyi légkör és környezet befolyásolja a leginkább. (*Teachers Matter, 2005*) Vannak azonban olyan kutatások is, amelyek azt mutatják, hogy a pedagógusok közérzetét és elkötelezettségét egy határon túl már nem javítja a fizetések emelése és a maximális felszereltség biztosítása. Ez azt sejteti, hogy az anyagi körülmények javítása nem közvetlenül a szakmai munka minőségének emelése, hanem inkább a kontraszelekció megfékezése és a megfelelő emberek pályára vonzása érdekében szükséges. (*Rivkin – Hanushek – Kain, 2000*)

A vezető lehetőségei az elköteleződés erősítése terén

Annak következtében, hogy az oktatás intézményei a világ különböző részein eltérő mértékű autonómiával rendelkeznek, sok szempontból különböznek azok a lehetőségek is, amikkel a vezetők reálisan élhetnek. Az azonban minden rendszerben és minden szervezet esetében közös, hogy a vezetők – akár csak a versenyszférában –, az oktatásban is alapvető módon befolyásolni tudják munkavállalóik elkötelezettségét, s ezen keresztül szervezetük eredményességét is.



Az egyik legfontosabb eszköz, amit – saját személyes elkötelezettségük mellett – használhatnak ennek érdekében, a megfelelő intézményi légkör kialakítása. Ezzel összefüggésben számos publikáció foglalkozik a **kollegiális kapcsolatok** jellemzőivel, illetve a pedagógus csoportokban és hálózatokban rejlő erőforrásokkal. Sokan hangsúlyozzák a tanulókkal kapcsolatos megbeszélések, a tanulási sikereikről szóló diskurzusok fontosságát a kollegialitás erősítésével összefüggésben. Mások a projekteken való együttműködés, a közös problémamegoldás, a döntéshozatalban való részvétel és a rizikóvállalás fontosságára utalnak olyan tényezőként, amelyek erősítik a pedagógusok közötti kapcsolati hálót. *(Fox és Wilson, 2009; Grove és Fischer, 2006)*

A vezető teheti a legtöbbet azért, hogy intézménye – kollégái számára az önkitaljesítő munka örömét, a folyamatos fejlődés lehetőségét és a szakmai kompetenciaézés erősödését kínáló –, **tanuló szervezetté váljon**. Ennek feltétele, hogy a pedagógusok motiváltak legyenek arra, hogy új tudást hozzanak létre. Munkájuk során alkalmuk legyen az innovációra, képesek legyenek rá, hogy innovációik eredményeit teszteljék, és létezzen egy kialakult gyakorlat arra, hogy a bizonyítottan jó innovációkat rövid időn belül át tudják adni kollégáiknak az intézményen belül és azon kívül is.

Ilyen szervezetek persze, nem hozhatók létre egyik napról a másikra, és nem teremthetők meg adminisztratív eszközökkel. Ám létrejöttek sokféle módon ösztönözhető. A tapasztalat szerint az ilyen szervezetekben **időt biztosítanak** a pedagógusoknak arra, hogy együtt tervezzék meg foglalkozásaikat, látogassák egymás csoportjait és megbeszéljék a tapasztalataikat. Az ilyen testületek élén általában nem minden folyamatot egy kézben tartó igazgató áll, hanem a kollégáitól tanulni tudó, a megoldások közös keresését megszervező, a **felelősség ésszerű megosztására képes vezető** áll. Hatalmának és irányító tekintélyének alapja pedig az, hogy a testület sajátjának érzi a közös célokat, ő maga pedig bízik a



munkatársaiban. Az ilyen szervezetekben a **kölcsönös bizalom** légköre felszabadítja a kreatív energiákat. A pedagógusok örülni tudnak egymás sikereinek, és képesek hatékonyan segíteni egymást nehéz helyzetekben. *(D. Hargreaves 2003)*

S végül, de nem utolsó sorban, a munkavállalók elköteleződését erősítő fontos tényező, ha az intézményben a tanulók igényeivel és szükségleteivel összhangban álló, **világos teljesítménymutatók** működnek, amelyek egyúttal a társadalmi környezet számára is nyilvánosak. A pedagógusok ennek alapján rendszeresen kapnak visszajelzést a munkájukra vonatkozóan. Az **értékelés** és jutalmak rendszere, valamint a szakmai **fejlődés** egyéni tervei és támogatása is ehhez a jól átlátható és a testület egésze által közösen vallott értékrendhez kapcsolódik. *(Teachers matter 2005; McKensey 2010; OFI, 2009; OECD 2009; TALIS 2009)*



Az országok beszámolójának összefoglalása

A legfrissebb szakirodalom tanulmányozása mellett, melynek célja a dolgozói, valamint a tanári elkötelezettség nemzetközi meghatározása volt, minden partnerország, Németország, Magyarország, Lengyelország és Skócia is megvizsgálta, hogy mit értenek tanári és dolgozói elkötelezettségen a saját országukban.

A kezdeti egyeztetések alkalmával kirajzolódott több olyan tényező is, amely mind a 4 országban hasonló:

- Munkaterhelés
- A kooperáció és a csapatmunka hiánya
- Tanári munka státusza (közösségi média értékelése)

Számos probléma országspecifikus, ezeket részletesebben meg fogjuk vizsgálni a projekt előrehaladása során:

- A döntési jogkör hiánya
- Merev akadémiai rendszer
- Alacsony bérezés
- Korlátozó tényezők, amelyek miatt csak egy tantárgy oktatására van lehetőség
- Az előléptetési lehetőségek hiánya
- Az egy tanárra jutó diákok száma

Kerestünk olyan megközelítéseket is, amelyek már léteznek az egyes országokban és a következőket tudtuk azonosítani:

- A dolgozók szakmai fejlődés iránti elkötelezettségének ösztönzése



- Elismerési rendszer
- Egy kollegiálisabb környezet kialakításának támogatása

A projekt eredményes megalapozása érdekében összeállítottunk egy interjú kérdéssort az elkötelezettségről. (Melléklet)

Minden partner minimum 6 interjút folytatott le iskolák és cégek képviselőivel, hogy megismerjék az adott országra jellemző helyzetet, továbbá azt, hogy meghatározható-e olyan módszerek, amiket az iskolák eltanulhatnának a gazdasági szervezeteknél alkalmazott módszerekből, az elkötelezettség szintjének növelésének érdekében.

A partnerek ezután összeállítottak egy beszámolót a kiinduló kutatás eredményeiről, meghatározva azt, hogy melyek lehetnek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a tanárok elkötelezettségére. A többféle méretű és profilú gazdasági szervezet és iskola vizsgálatának megállapításait összegyűjtöttük egy jelentésbe (ld. mellékelve), amely mind cégvezetői mind iskolai oldalról elemzi az eredményeket a kérdőív egyes kérdéseinek segítségével.

A második fázisban egy workshop keretein belül van lehetősége a két fent említett csoportnak, hogy beszélgessenek az elkötelezettségről, valamint megvitassák a leghatékonyabb módszereket, amelyeket az iskolák is alkalmazhatnak. Annak érdekében, hogy megkönnyítsük az iskoláknak és tanároknak az elkötelezettséggel kapcsolatos problémák megoldását, fejlesztenünk kell a tapasztalatok és módszerek megosztását is. A tapasztalatok és a módszerek megosztása elengedhetetlen ahhoz, hogy a tanárok és az iskolák szempontjából az eredmények a lehető leghatásosabbak legyenek.



Skóciában 6 munkáltató és 4 iskola válaszolt az interjú kérdésekre. A projekt előrehaladtával az oktatásirányítás szereplőivel is folytatnak majd megbeszéléseket.

Lengyelországban 3 munkáltató és 3 iskola került bevonásra, a velük készített interjúk és az általuk kitöltött kérdőívek eredményei jelentek meg a tanulmányban. A projekt jól halad és már a második fázisnál tart. Lengyel kollégáink részletesen bemutatták az általuk tartott rendezvényt, és javaslatokat fogalmaztak meg azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehet a leghatékonyabban facilitálni egy ilyen vegyes csoportot.

Németországban 5 iskola és 1 munkáltató vett részt az interjúkon, melynek eredménye az összefoglalóban szerepel. Ott kihívásokkal kell szembenézni az oktatást felügyelő hatóságokkal, akikkel azonban már megkezdődött az együttműködés.

Magyarországon a két partner 7 oktatási intézménnyel és 6 különböző méretű vállalkozás vezetőjével készített interjút.

Az első elemzések eredményeként egyfelől kiegészítettük a tervezett kérdéssort, hogy sokkal iskolacentrikusabbá tegyük őket.

A projekt során már létező, a tanárok elkötelezettségét fejlesztő módszereket is figyelembe veszünk annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabb eszköz álljon a tanárok rendelkezésére a projekt befejeztével.



Az interjúk eredménye

Összesen 35 fő vett részt az interjúkon, melyek kérdései a Mellékletben olvashatóak. Ebből 19 fő volt az oktatási és 16 a gazdasági szférából. Az iskolák képviselői különböző méretű általános, és középiskolákból érkeztek, a gazdasági szférából pedig a legkülönbözőbb alkalmazotti létszámmal rendelkező állami, magán és non-profit szervezetek képviselői voltak jelen.

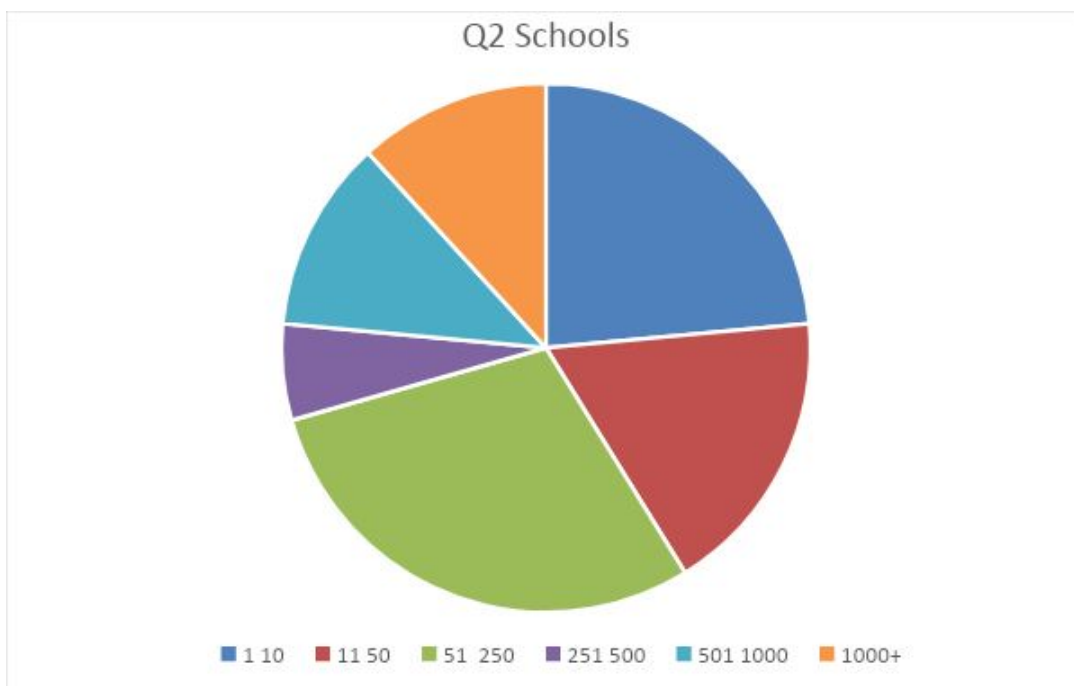
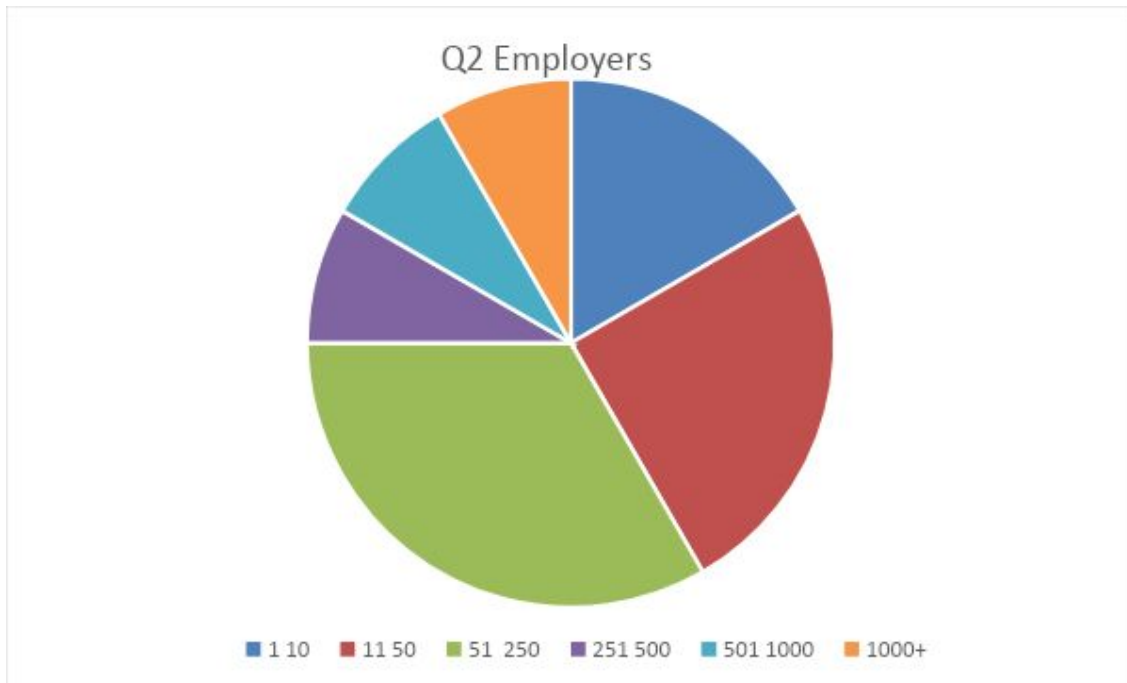
Az interjúk kérdésenkénti eredményei a következők:

K1: Kérem adja meg, mi az Ön Szervezetének fő tevékenysége?

A bevont szervezetek fő tevékenysége változatos, a szolgáltatásoktól elkezdve az informatikai cégeken keresztül, a termelő vállalatokig. Az iskolák szintén vegyes képet mutattak a méretüket, diákjaikat és elhelyezkedésüket tekintve.

K2: Hány munkatárs dolgozik az Ön Szervezetében?

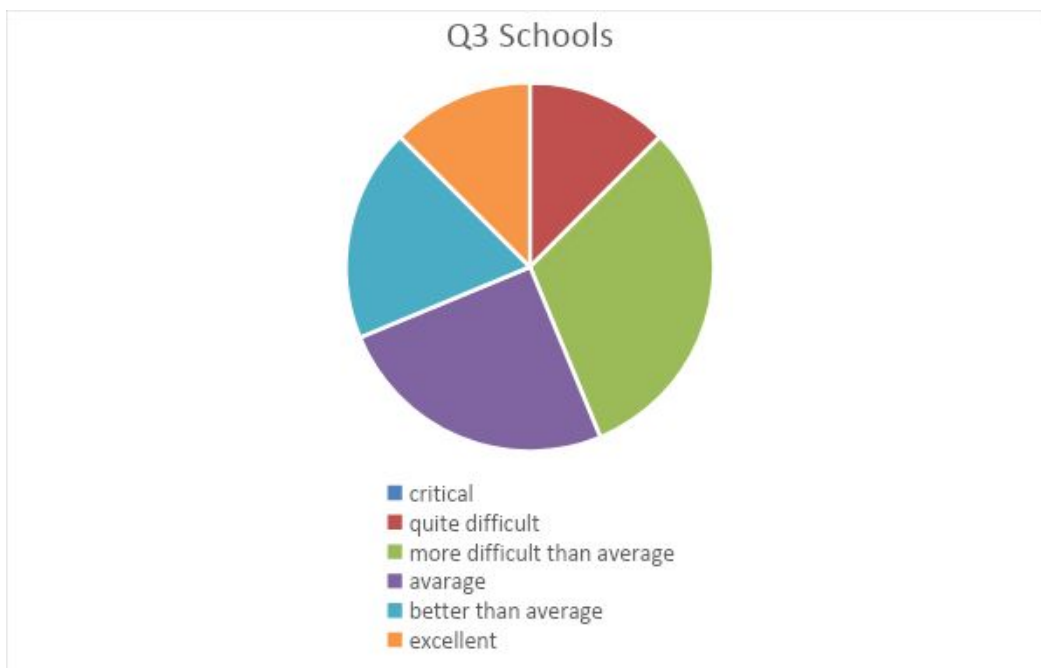
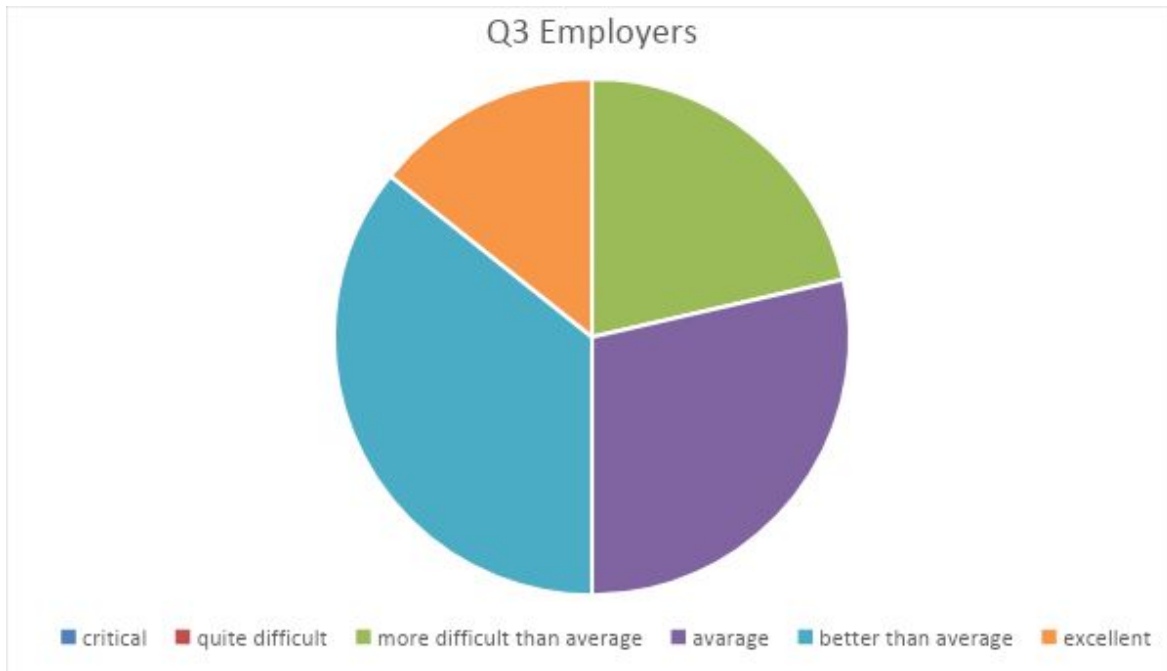
Különböző méretű (1-10 fős – 1000+ fős) vállalatok és iskolák vettek részt a megkérdezésben, de ezek eloszlása hasonló volt mindkét csoportban.



K3: Hogyan ítéli meg Szervezetének általános helyzetét?



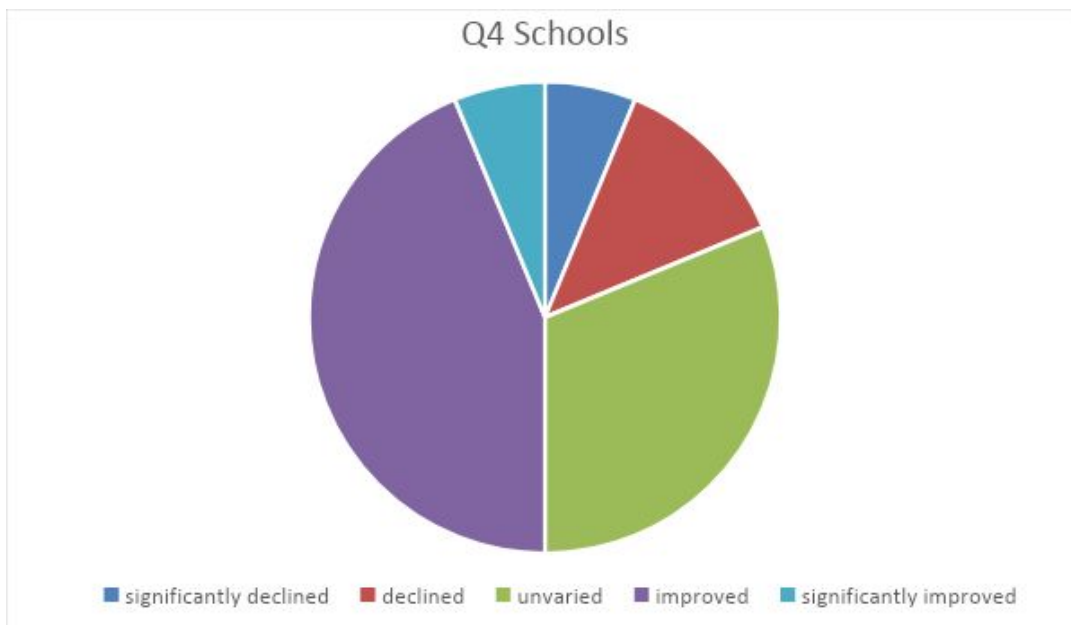
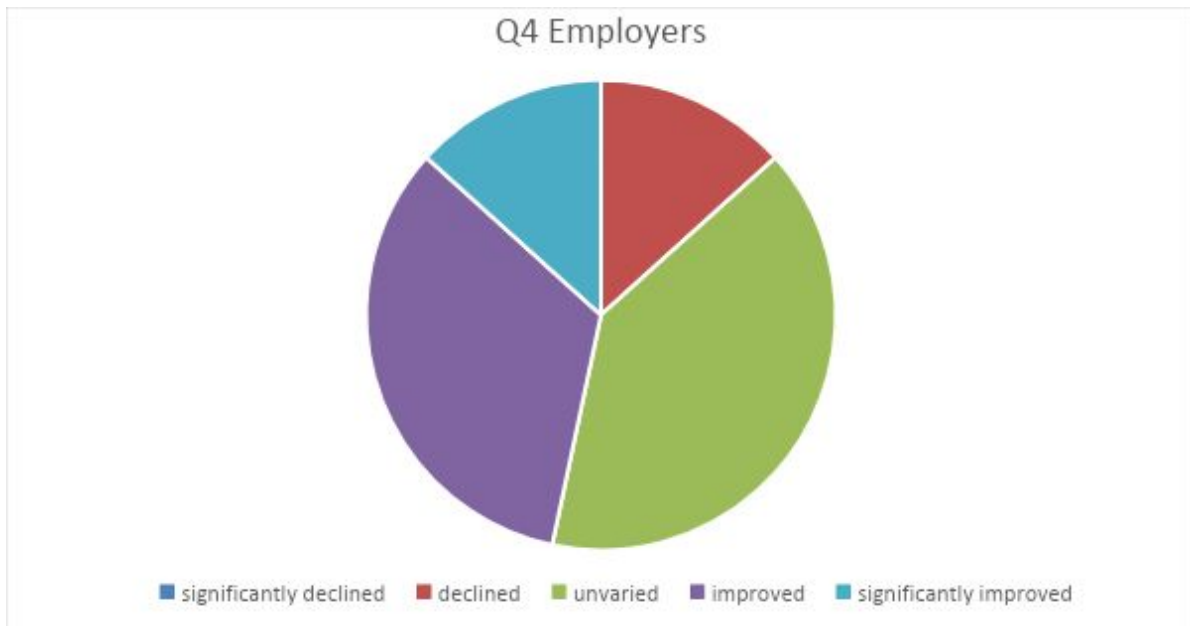
A kérdés megítélése változó volt, de a többség átlagosnak vagy átlag felettinek látja a saját helyzetét. A szolgáltató szervezetek sokkal inkább érzik magukat versenyhelyzetben. Az iskolák sokkal szkeptikusabbak a jelenlegi helyzetük kapcsán valamivel több, mint 50%-a gondolja, hogy a helyzetük átlagos vagy a feletti.



K4 Az előző évhez képest, hogyan ítéli meg Szervezetének helyzetét?



A cégek és az iskolák vezetői minden országban javulónak ítélték meg a gazdasági helyzetet, bár különböző mértékben.





K5: Kérem egy mondatban indokolja meg, hogy mi lehet az oka a 4-es pontra adott válaszábanak?

A szolgáltatási szektor felfokozott versenyhelyzetben van, ami a költségvetés szűkítésében és a fejlesztési lehetőségekre fordított összegek csökkentésében nyilvánul meg. A magas fokú képzettséget igénylő ágazatokban problémát jelent a munkavállalókért folyó verseny, amely a bérek emelkedésével jár. E versenyhelyzet hatására a nagyobb cégek, illetve a magasabb képzettségű alkalmazottakkal bíró szervezetek nagyobb mértékben fektetnek az alkalmazottak fejlesztésébe és továbbképzésébe. A kisebb szervezetek az alkalmazottak képzésében egyaránt látnak előnyt és hátrányt is, mivel a képzéssel még vonzóbbá teszik dolgozóikat saját szektoruk többi munkáltatója számára.

Az iskoláknak anyagi támogatást kapnak, de úgy érzik, hogy az állandó változások a skót rendszerben túl nagy kihívást jelentenek és túl időigényesek is a tanárok számára. További problémát jelent számukra, hogy néhány tantárgy oktatásához nehezen találhatnak tanárokat.

K6: Ha kizárólag Önön múlna, milyen sorrendben tenne lépéseket Szervezet helyzetének javítása érdekében?

A munkaadók többsége a szaktudás tréningek révén történő fejlesztésre fókuszálna. Egyik válaszadó sem választotta az elkötelezettséget illetve a hatékonyságot az első vagy a második helyen.

A képességek fejlesztése nem volt prioritás a munkáltatók számára, a legjobb esetben is csak a 3. helyre rangsorolták, a készségek fejlesztését nem tartják annyira fontosnak, mint a szaktudását.

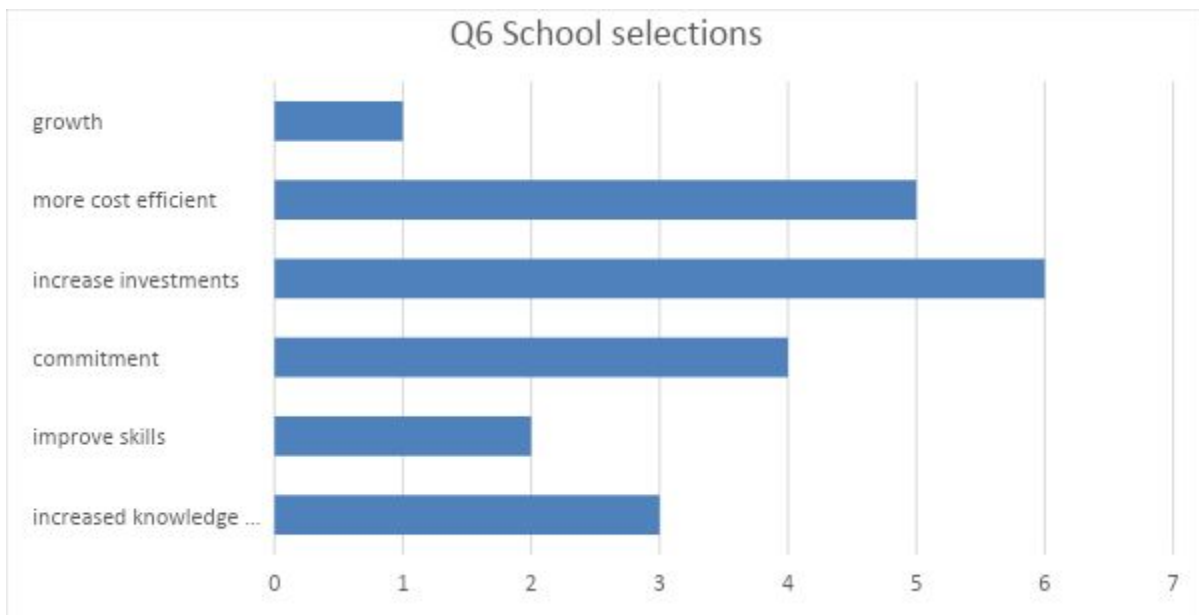
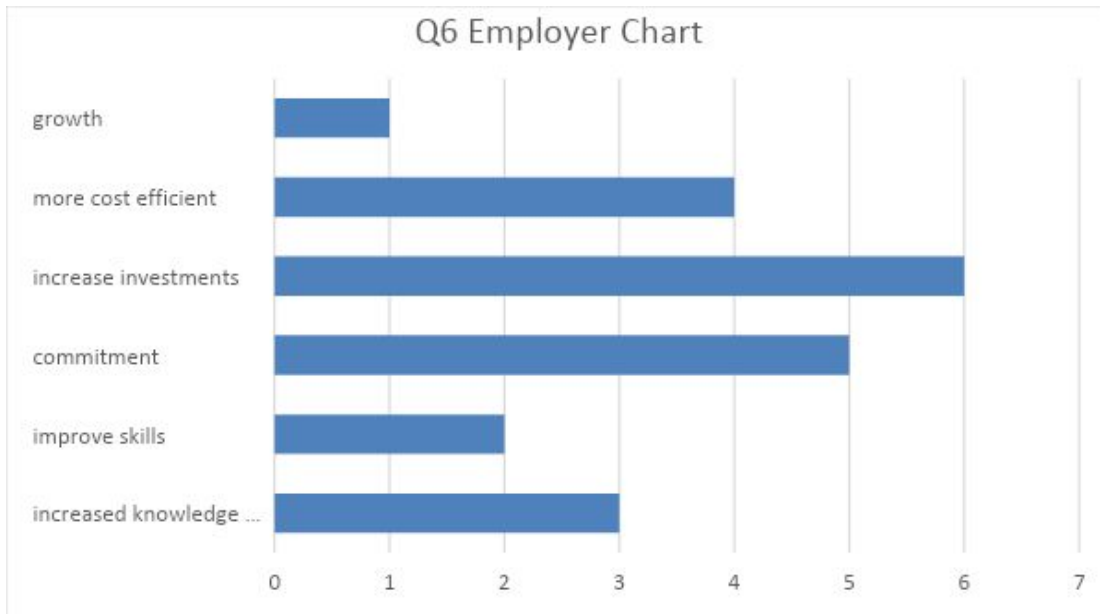
Az elkötelezettséget általában a 4. vagy 6. helyre tették, de senki sem választotta elsőként. A fejlesztésre irányuló beruházások növelését a válaszadók több mint 80%-a az 1. vagy a 2. helyre sorolta.

A költséghatékonyság fontosnak bizonyult a szolgáltató vállalatok számára, de más szervezeteknek nem annyira.



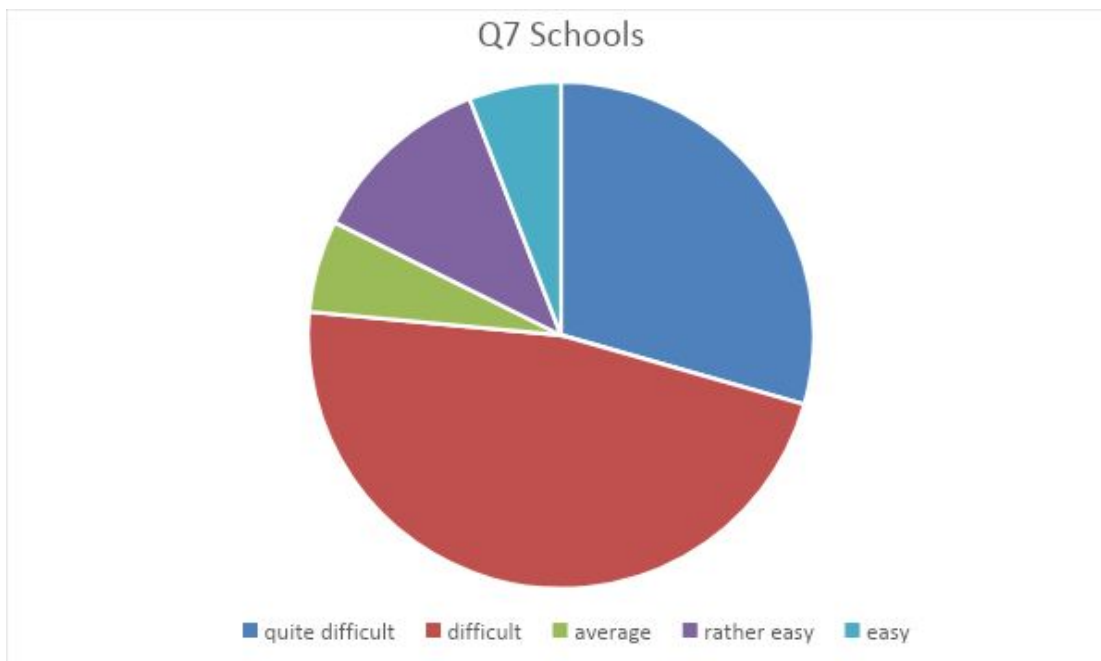
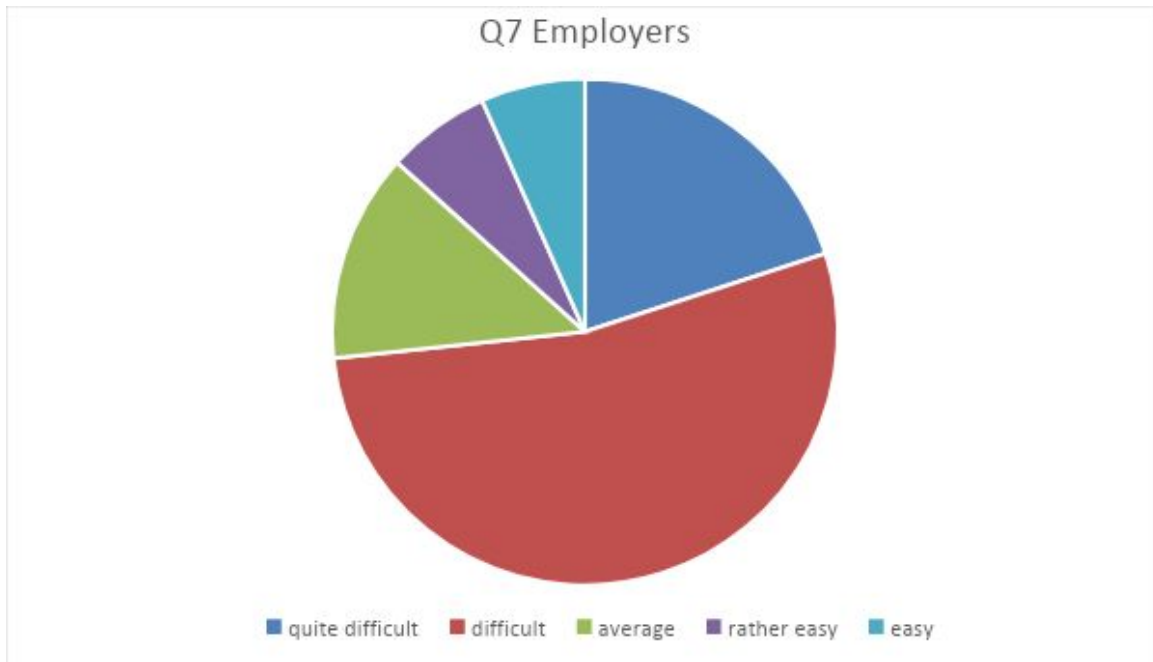
A növekedést a munkáltatók többsége nem találta fontosnak.

Az iskolák az átszervezés és átképzést tartják a legfontosabb tényezőnek, míg a költséghatékonyságot és az elkötelezettséget a legkevésbé fontosnak. Az iskolák jól finanszírozottak, a tanárok hivatásként tekintenek a munkájukra, és ennek az elkötelezettség természetes velejárója.



K7: Milyenek tartja az új, jó képességű munkavállalók megtalálását és felvételét?

A jelenlegi gazdasági helyzetben csak minimális különbség van az egyes országokban az iskolák és a vállalatok között az új munkaerő felvételének folyamatában vagy annak nehézségeiben.



K8: Kérem, röviden indokolja meg a 7-es pontra adott válaszát!

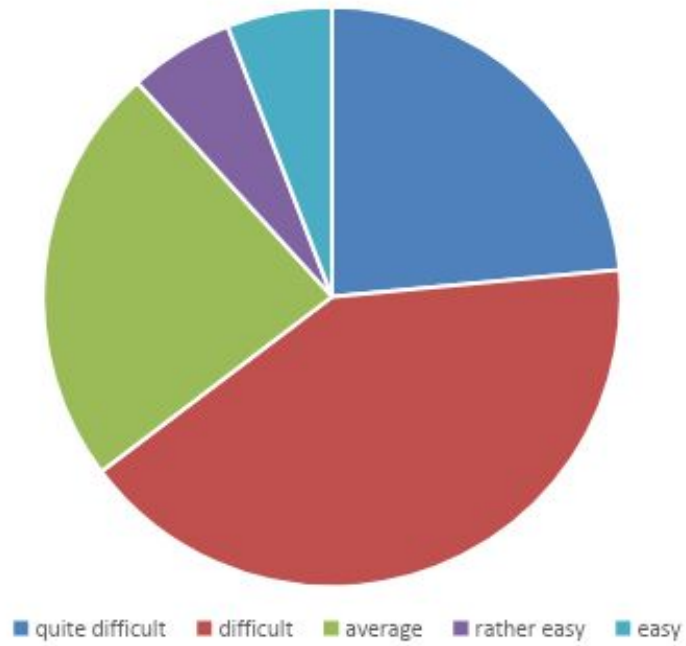


A munkáltatók hatékony módszerek tartják a fejvadászok alkalmazását, csak úgy, mint az interneten vagy újságban való hirdetést. A munkaerő utánpótlással kapcsolatos nehézségek minden országban valamilyen speciális földrajzi helyzethez vagy iparághoz voltak köthetők. Az iskolák általában oktatási folyóiratokat használnak, egyes országokban újabban fejvadászokat is alkalmaznak. A nehézségek csak egyes tantárgyakhoz kapcsolódóan jelennek meg.

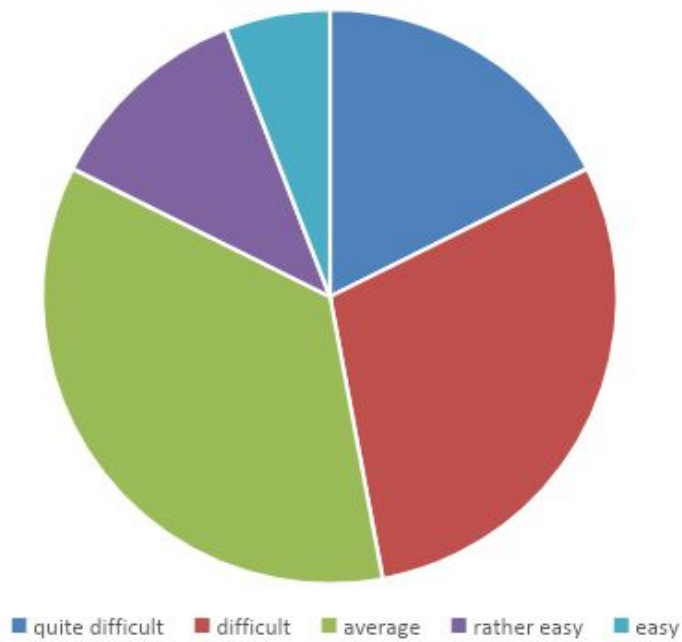
K9: Mennyire tartja nehéznek a jó képességű munkavállalók megtartását?



Q9 Employer



Q9 School





K10: Kérem, röviden indokolja meg a 9-es pontra adott válaszát!

A munkáltatók válasza az adott iparágtól, illetve a vállalat méretétől függött. A szolgáltató szektorban visszatartó tényezők tartják az alacsony bérszínvonalat és a monoton munkát. Az alacsony profit szintek révén a munkavállalók a szolgáltató szektorba jönnek munkát vállalni egy minimális keresetnövekedés érdekében. A technológiai cégeknél a szaktudás fejlesztésébe való beruházás rövid távon visszatartó erő a munkavállalónak, de hosszútávon lehetőséget teremt a tovább lépésre. A szakmai továbbképzés díjai az alkalmazottak számára havonta csökkennek egy 24 hónapos perióduson keresztül.

Nagyobb szervezetek fektettek csak be képzésekbe és a munkavállalói elégedettségét mérő kérdőívekbe.

Az iskolák a munka kihívást jelentő tulajdonságára és a megfelelő munkaerő megtalálásának nehézségeire fókuszáltak. Az alkalmazottak legnagyobb problémája a fejlődés és az átszervezés hiánya. Szintén probléma, hogy a dolgozók nem lépnek magasabb pozíciókba, mert a fizetés emelkedése nincs arányban a megnövekedett felelősséggel.

K11 Milyen módon talál új munkavállalókat?

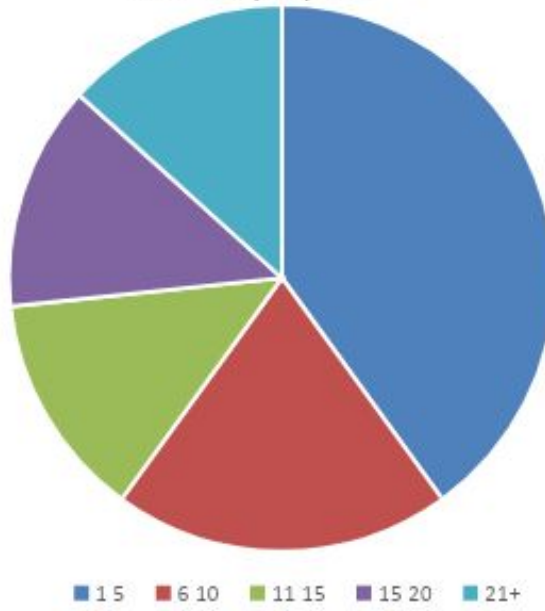
A munkáltatók többsége fejevadászokat, egyetemi/főiskolai kapcsolatokat, gyakornoki lehetőséget és toborzó weboldalakat használ.

Az iskolák oktatásügyi intézményeket és ezekhez kapcsolódó újságokat használ, bizonyos tantárgyak esetében pedig még fejevadászokat is alkalmaz.

K12: Milyen mértékű Önöknél a munkatársi fluktuáció?

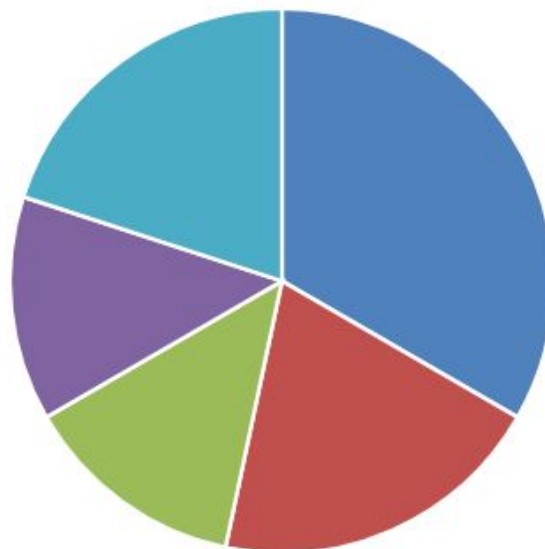


Q12 Employers



■ 15 ■ 6 10 ■ 11 15 ■ 15 20 ■ 21+

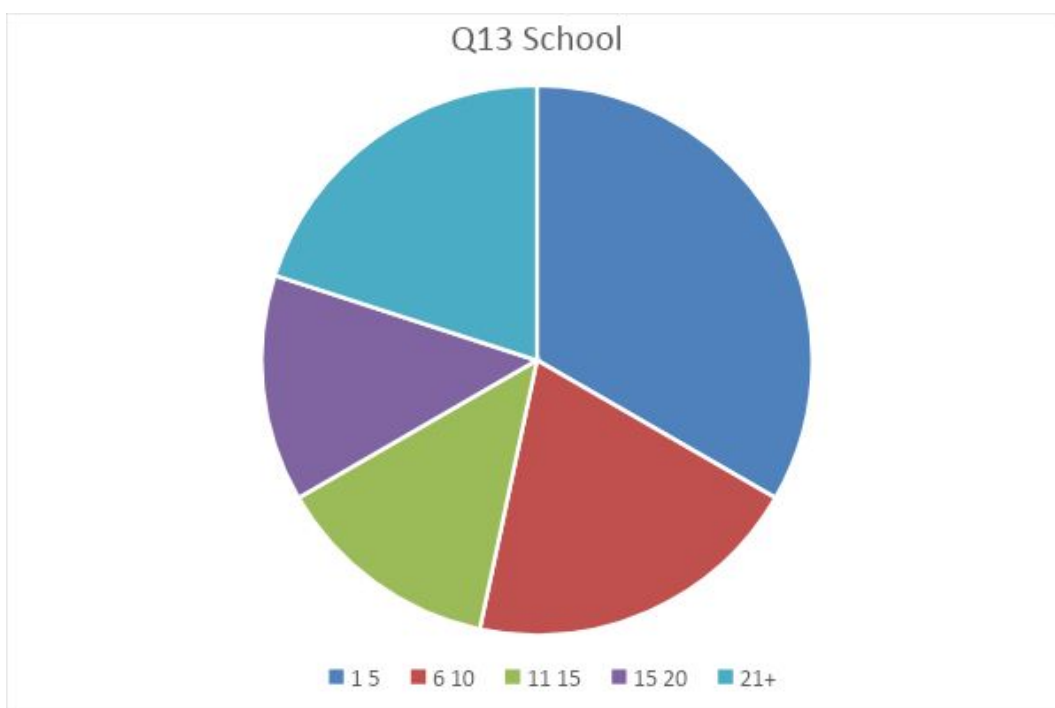
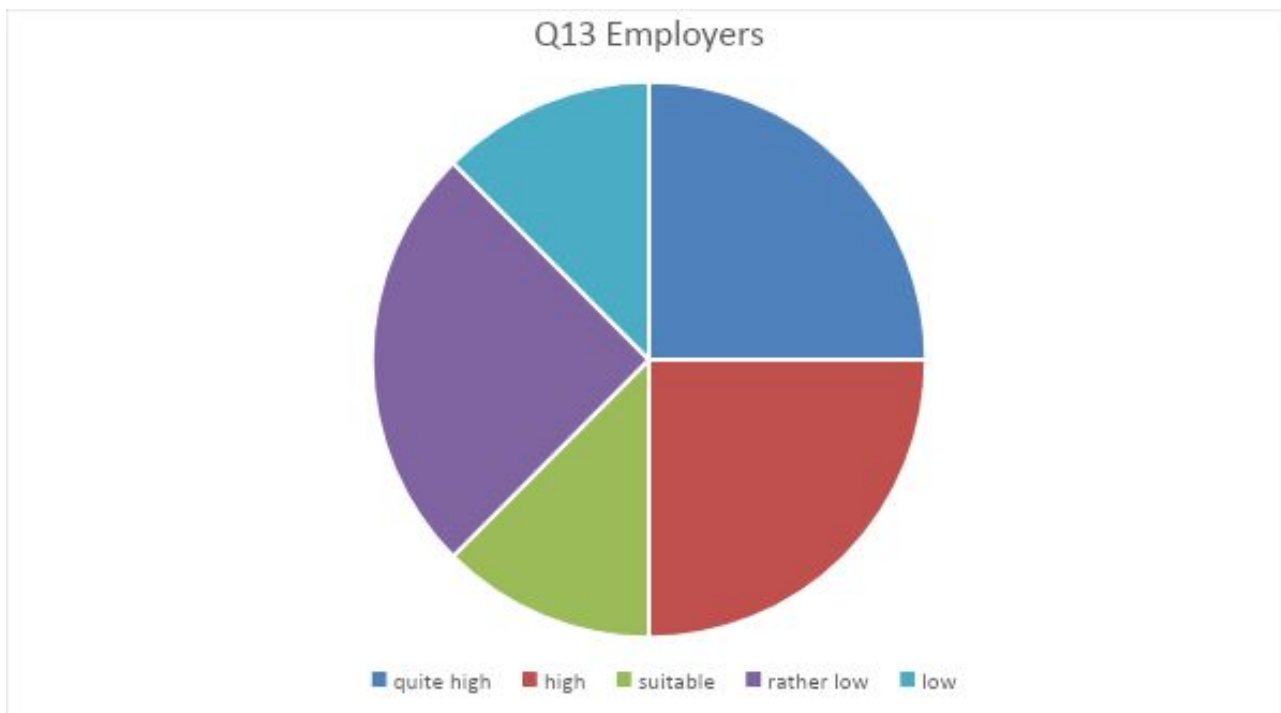
Q12 Schools



■ 15 ■ 6 10 ■ 11 15 ■ 15 20 ■ 21+



K13: Milyenek tartja a fluktuáció mértékét?



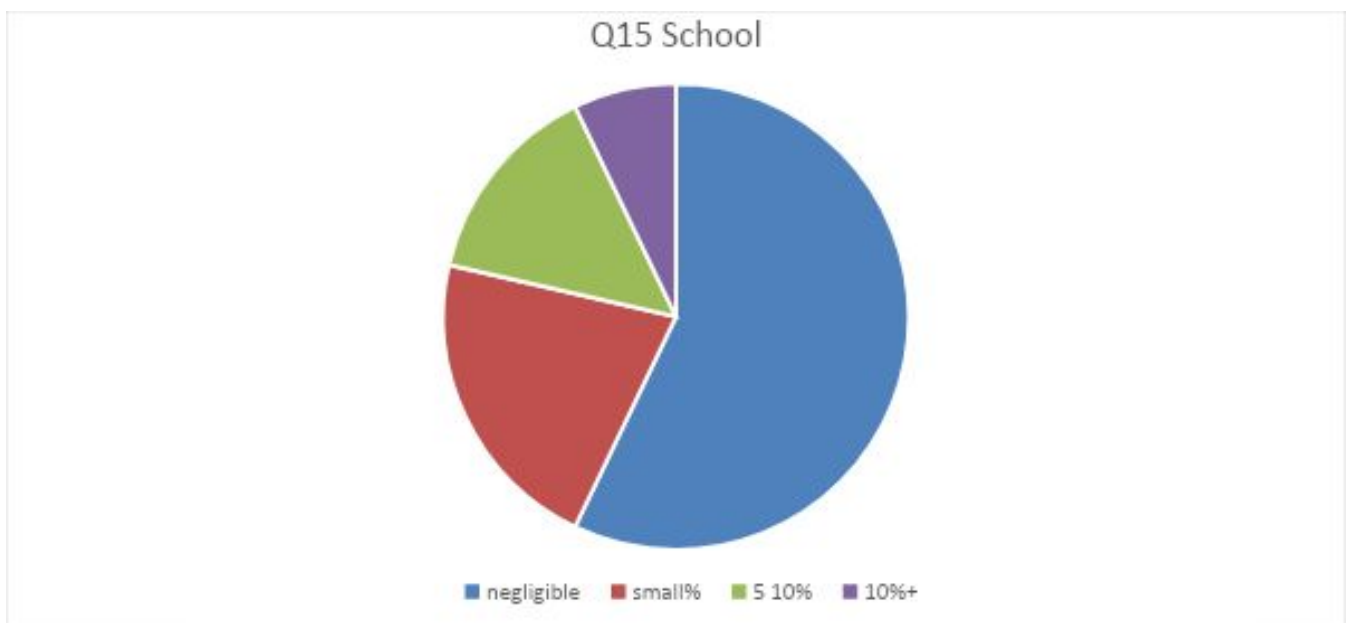
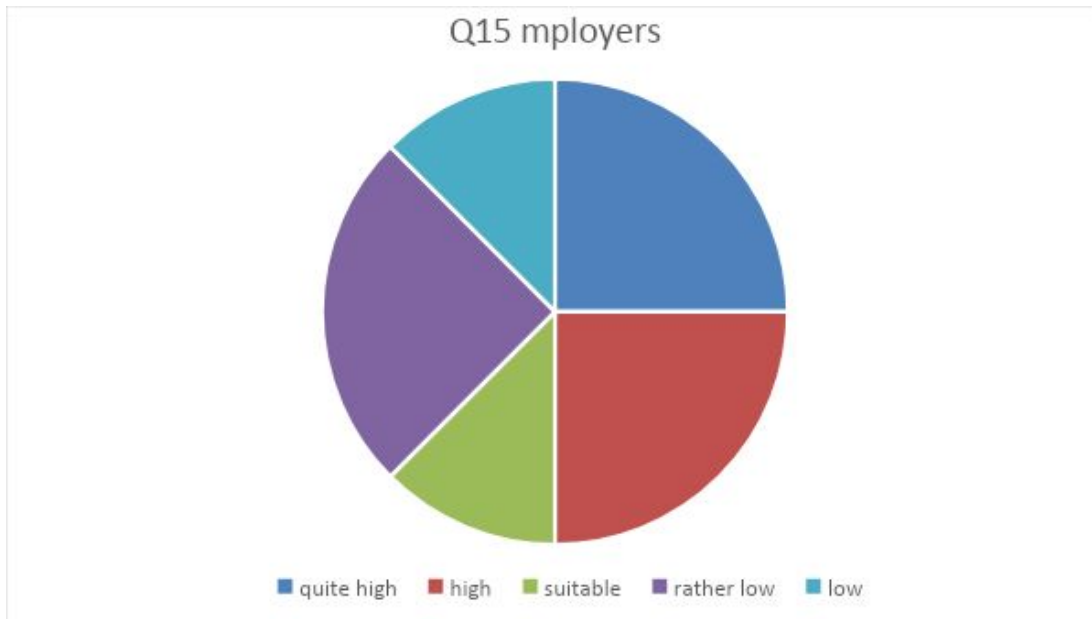


K14: Mit gondolsz, hogy mi lehet / mik lehetnek a fluktuáció fő oka/okai?

A munkáltatók szektortól függően látják úgy, hogy a munkavállalók könnyen váltanak jobb fizetés és jobb feltételek érdekében. Létezik egy természetes mobilitás a szakmai előrelépés és a jobb képzési lehetőségek érdekében ugyanúgy, ahogy olyan természetes okokból is a nyugdíj vagy a betegség.

Az iskolák is hasonló mozgást érzékelnek a szakmai előmenetel, vagy a magasabb bérek és juttatások érdekében, úgy ahogy a nyugdíj és szülési szabadság esetén is.

K15: A frissen felvett és kiképzett kezdő kollégák mekkora hányada hagyja el a Szervezetet, mielőtt a kiképzésükre fordított (humán és/vagy anyagi) beruházás megtérülne?



K16: Milyen módszeren alapul a 15-ös pontra adott válasza?

Minden munkáltató készít egy becsült költségvetést mielőtt elindítana egy képzést. A nagyvállalatokat kivéve az a válasz, hogy speciális üzleti szükségletekre reagálnak és nem igazán tervezettek.



Az iskoláknak minden költségvetési év elején kiutalnak egy bizonyos összeget, amelyet a folyamatos szakmai fejlesztésére fordítanak. Az ilyen tréningekre elkülönített idő különbözően alakul az egyes szervezeteknél.

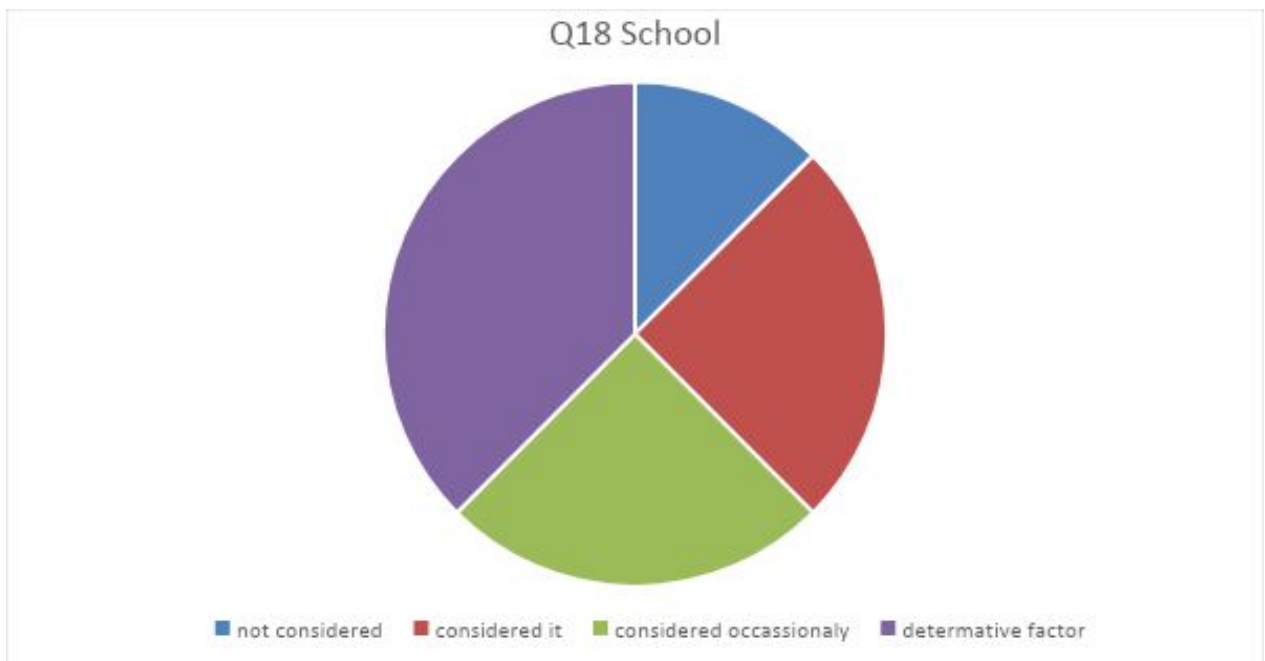
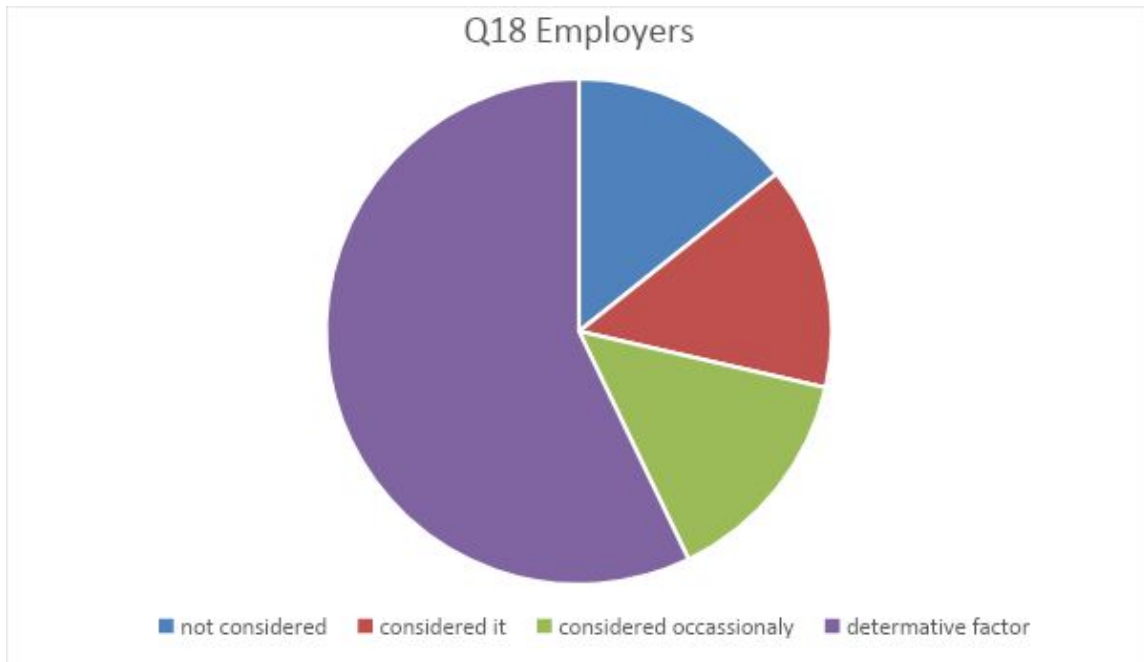
K17: A legjobb munkatársak felvétele és megtartása létfontosságú minden szervezet számára. Kérem, nevezzen meg négy olyan szempontot – fontossági sorrendben –, amit a legfontosabbnak tart a legjobb munkaerő megtartása érdekében.

A munkaadók kezében rengeteg eszközt használnak ennek érdekében: értékeléseket, teljesítmény mutatókat, jutalmazási csomagokat, a hónap dolgozója címet, ajándékcsomagokat, attitűd és viselkedési tréningeket.

Az iskolákban a külső programokban való részvétel lehetősége, a foglalkoztatottság biztosítását szolgáló tréningek tartoznak ide. Továbbá a folyamatos szakmai fejlődést célzó képzések.

K18: Gondolt-e arra, hogy a Szervezet hatékony működésében az elkötelezettség, mint önálló tényező jelentőséggel bírhat?

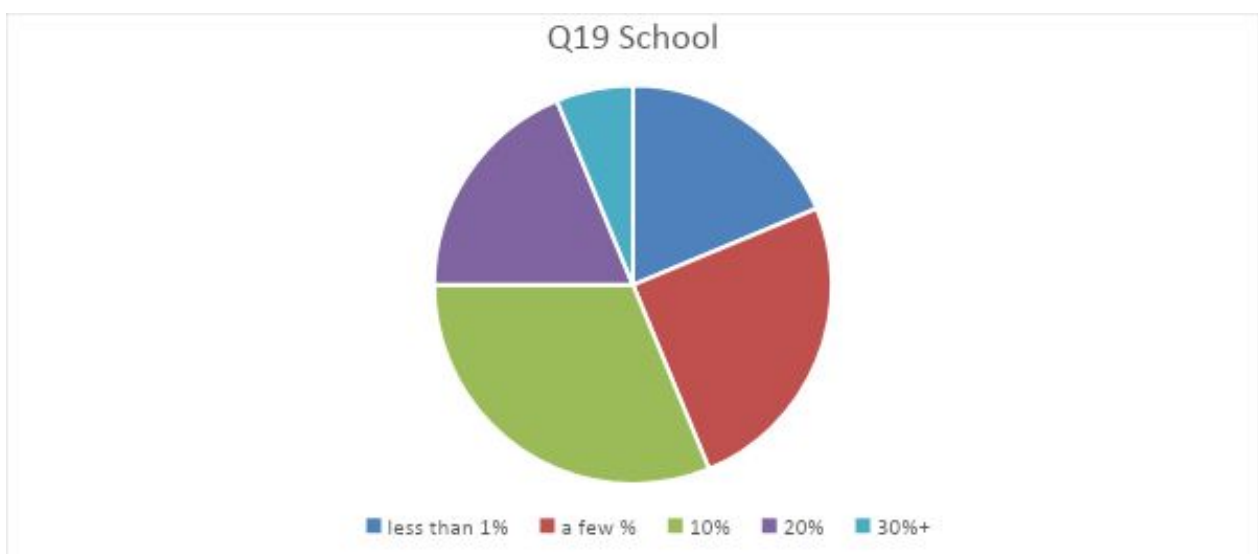
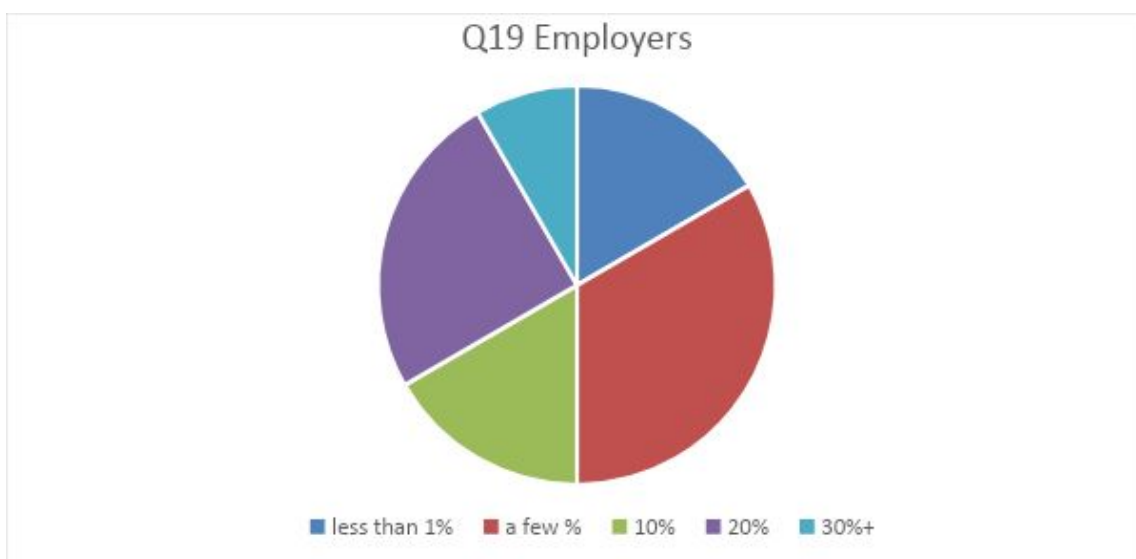
Tisztán látszik, hogy az elkötelezettség a munkáltatók többségénél meghatározó tényező. Az iskolák esetében a „nem gondoltam” és a „alkalmanként figyelmet fordítottam rá” voltak a leggyakoribb válaszok.





K19: Mit gondol, az Ön Szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet kiégett (régén a cégnél dolgozó ugyanakkor alul teljesítő?)

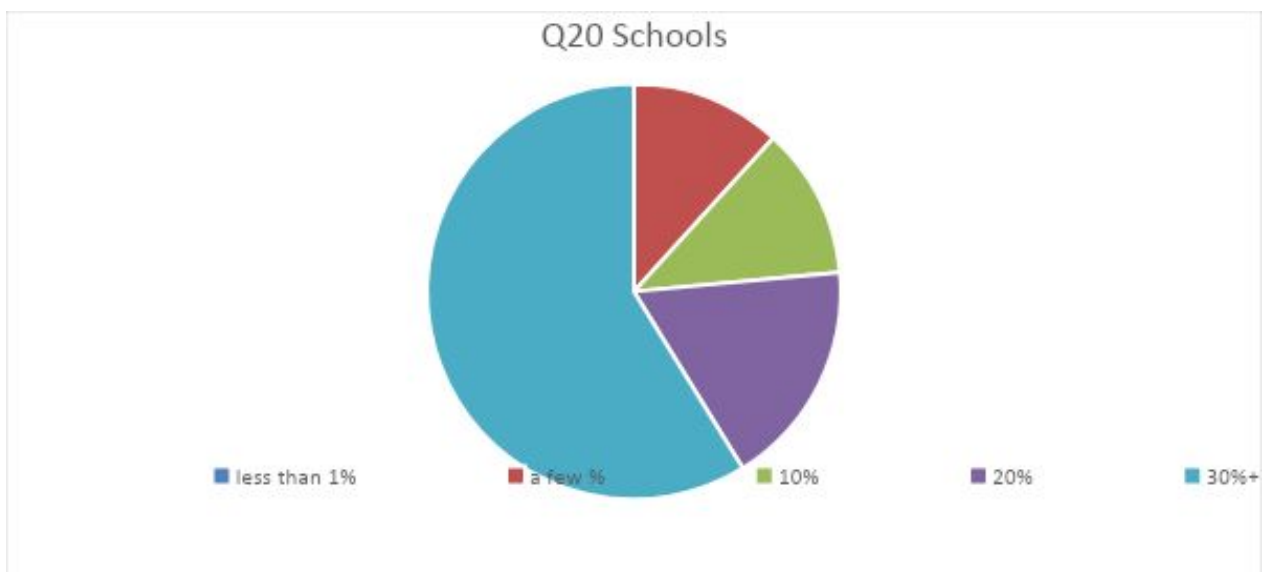
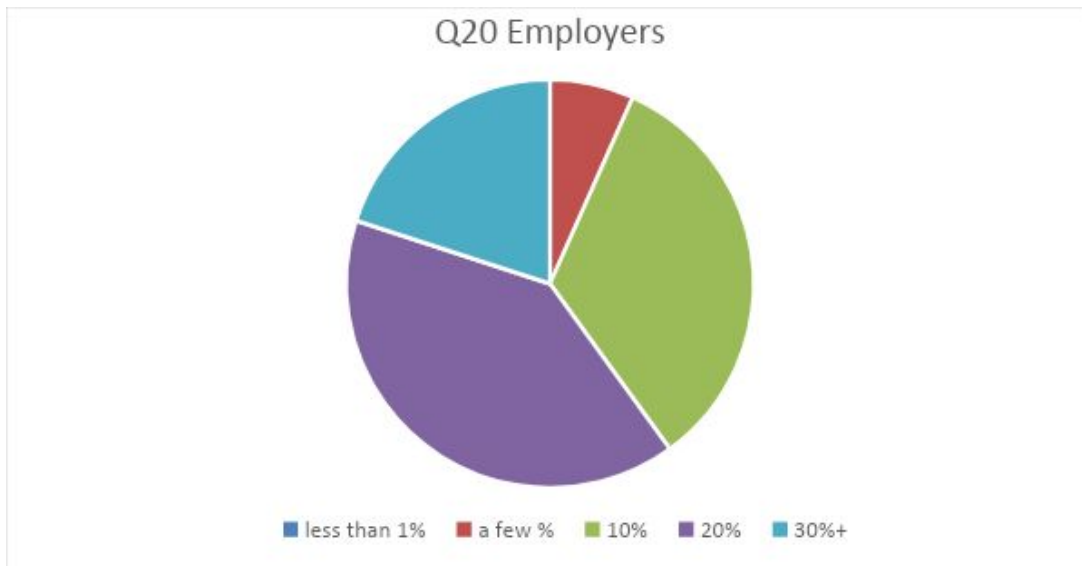
A munkáltatók úgy látják, hogy alkalmazottaik nagyjából 50%-a dolgozik a legjobb képessége szerint, míg az iskolákban ez közelebb van a 60%-hoz.



K20: Mit gondol, az Ön Szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet elkötelezett?

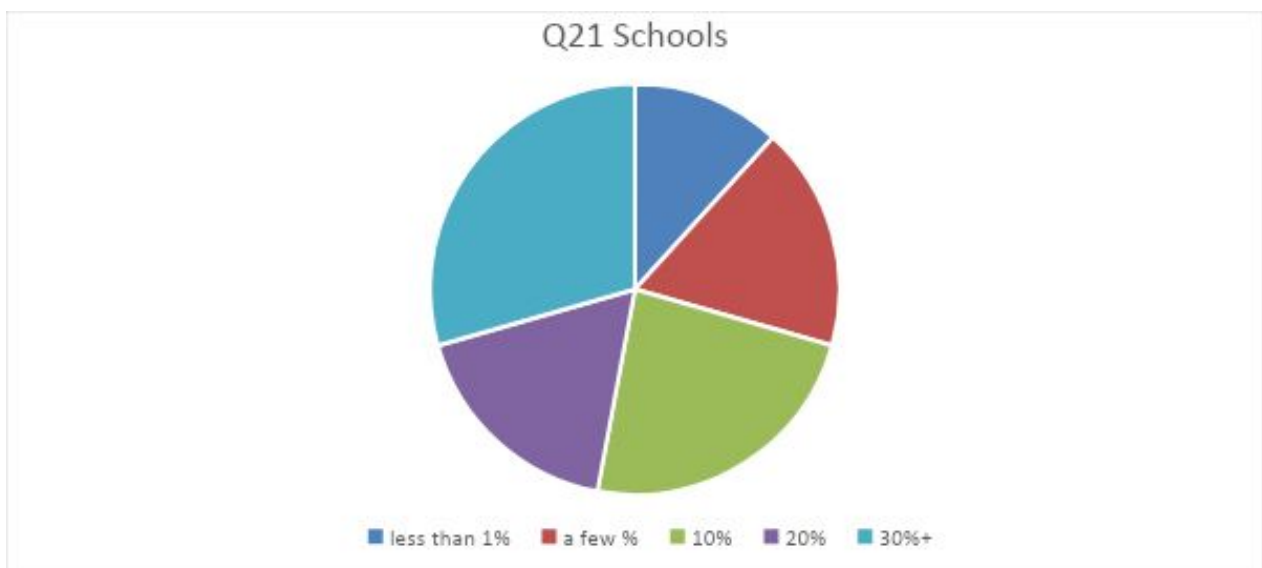
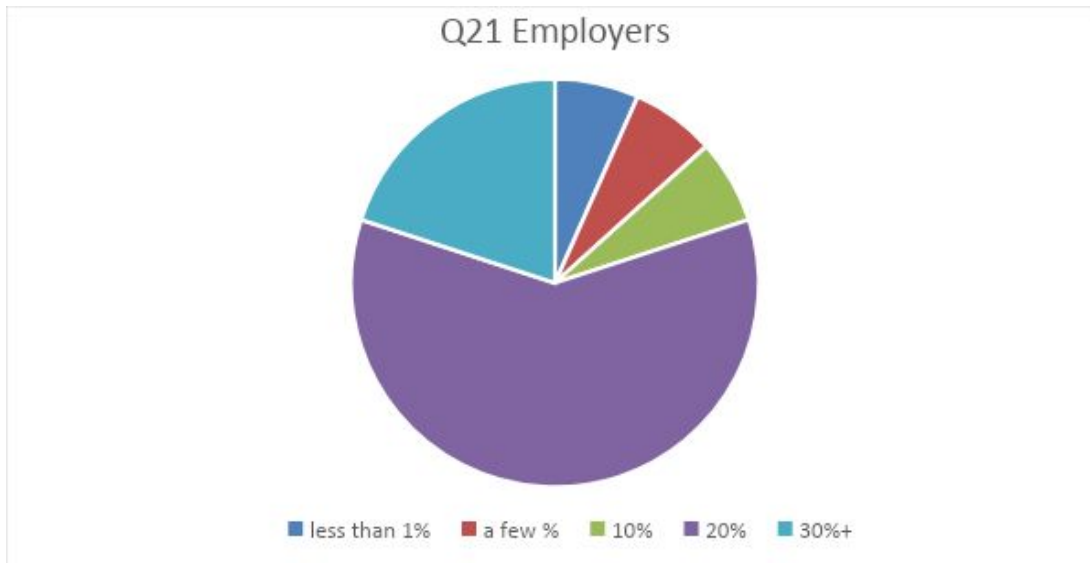


A munkáltatók úgy látják, hogy alkalmazottaik nagyjából 60%-a elkötelezett, míg az iskolákban ez közelebb van a 80%-hoz.



K21: Mit gondol, az Ön Szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet törekvő?

A munkáltatók úgy látják, hogy alkalmazottaik nagyjából 90%-a törekvő, míg az iskolákban az alkalmazottak 70%-át tartják törekvőnek.



K22: Mit gondol, melyek azok a tényezők, amelyek leginkább motiválóan hatnak a munkatársaira? Kérem, nevezzen meg négy ilyen tényezőt, fontossági sorrendben. A cégvezetők által említett leghatékonyabb tényezők általában a hálával, a munkatársak bevonásával, a támogató vezetési stílussal, a jól elvégzett munka elismerésével és a jó csapatmunka támogatásával voltak kapcsolatosak.



Az iskolavezetők által említett legfontosabb válaszok a pozitív visszajelzés, a hatékony kommunikáció, az egyértelmű célok, a munkával való elégedettség, a karrierben való előrelépés és a pénz voltak.

K23: Mit gondol, melyek azok a tényezők, amelyek demotiválóan hatnak a munkatársaira? Kérem, nevezzen meg négy ilyen tényezőt, fontossági sorrendben!

Demotiváló tényezőként említették meg az elégtelen kommunikációt, a vezetőség támogatásának hiányát, a képzések hiányát, a nem tiszta célokat, a monoton munkát, a jutalmak csökkentését és az alacsony bérezést.

Az iskolákban az alacsony bérszínvonalat, a túlórát, a kommunikáció hiányát és a munkakörnyezetbe javításának hiányát emelték ki, mint a demotiváló tényezőket.

K24: Milyen módszereket próbált ki eddig a Szervezeténél annak érdekében, hogy növelje a munkatársai elkötelezettségét? Milyen sikerrel?

Sikeresnek bizonyultak a dolgozói elkötelezettségi programok, valamint a szervezeti kultúra megváltozását célzó programok, a munkavállalói elismerési rendszerek, a hónap dolgozója cím, a hatékony kommunikáció, a munkavállalókra való odafigyelés hatékonysága és a támogató vezetés. Az egyénekre fókuszáló módszerek bizonyultak a leghatékonyabbnak mind a cégeknél, mind az iskoláknál.

K25: Milyen módszereket látott már működni más Szervezeteknél (bármely szektorban), amelyeknek a bevezetését megfontolná? Miért?

A cégvezetők a fizetést és egyéb feltételeket, az alkalmazottak támogatását, a kommunikáció szintének növelését, a tiszta felelősségi köröket és az alkalmazottak döntéshozatalba történő nagyobb mértékű bevonását említették.



Az iskolák esetében a vezetőség kommunikációjának javítását, a fejlődési lehetőségeket, a külső feladatok ellátásába való bevonást, valamint a más iskolák tevékenységébe történő bevonást sorolták fel.

K26: Van-e bármi amit, meg szeretne osztani velünk annak érdekében, hogy az elkötelezettség témakörében teljesebb képet alkothassuk a projekt számára?

A munkáltatók a következő módszereket találták sikeresnek: dolgozói elkötelezettségi csoportok, elkötelezett munkaerő programok, specialist training communication meetings.

Az iskolák pedig a következőket: rendszeres kommunikációs programok, fejlesztési képzések, külső tapasztalatok, támogató vezetés.



Felhasznált irodalom

Albrecht, S. L. (2010): Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In: Albrecht, S. L. (ed.): Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 3-19. o.

Aon Hewitt. 2014 Trends in Global Employee Engagement
<http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf> (Letöltés: 2018. 02. 12.)

Aon Hewitt. 2017 Trends in Global Employee Engagement
<http://www.modernsurvey.com/wp-content/uploads/2017/04/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> (Letöltés: 2018. 02. 16.)

Clement, M.–Vandenbergh, R. (2000): Teachers' professional development: a solitary or collegial (ad)venture. Teaching and Teacher Education, Vol. 16 81–101.o.

Coleman, James et al. (1966): Equality of Educational Opportunity. Government Printing Office. Washington DC.

Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2012): Improving quality in education: dynamic approaches to school improvement. Abingdon, Oxon, New York: Routledge.

Dempsey, N. (2004): Chair's Summary, Meeting of OECD Education Ministers: Raising the Quality of Learning for All, Dublin, Ireland,

Dinham – Scott – Stone (2001): „I love teaching but...” International Patterns of Teacher Discontent. Education Policy Analysis Archives

Dinham – Scott (2002): Pressure points: school executive and educational change. Journal of Educational Enquiry

Employee Engagement. (2016) All you need to know about employee engagement. Thomas International Ltd.
<https://www.thomasinternational.net/getmedia/0abf97a1-35d4-4199-8b92-398e8d45906a/Employee-Engagement-Whitepaper.pdf> (Letöltés: 2018. 02. 20.)



Fox, Alison – Wilson, Elaine (2009): „Support Our Networking and Help Us belong!': Listening to Beginning Secondary School Science Teachers". In: *Teachers & Teaching*, Volume 15, Issue 6 (2009), 701–718. o.

Fűzi Beatrix (2012): A tanári munka sikerességének vizsgálata a pedagógiai attitűdök, a tanár-diák viszony és az iskolai élmények összefüggésrendszerében. Doktori (PhD) disszertáció, Budapest

Geijsel et al (2001): Conditions fostering the implementation of large-scale innovations in schools: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37, 130–166.o.

Geijsel et al (2003): Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41, 229–256. o.

Grove, Kathleen – Fisher, Douglas (2006): „Doing collaboration': The Process of Constructing an Educational Community in an Urban Elementary School". In: *Ethnography & Education*, Vol. 1, No. 1 (March 2006), 53–66. o.

Jennings, P. A. – Greenberg M. (2008): The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Students and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, Vol. 79. 491-525.o.

Macey, W. H. és Schneider, B. (2008): The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organisational Psychology*, 1. sz. 3-30. o.

A. Hargreaves (1989): Teaching, Realities of. In Husén, T. – Postlethwaite, T. N. – Clark, B. R. – Neave, G. (eds.): *Education: The Complete Encyclopedia*. Elsevier

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012): *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

D. Hargreaves (2003): „Policy for Educational Innovation in the Knowledge-Driven Economy" in Centre for Educational Research and Innovation, *Innovation in the Knowledge-Based Economy: Implications for Education and Learning System*, EDU/CERI/CD(2003), OECD, Paris, 64-82. o.

Hattie, J. A. C. (2012): *Visible Learning for Teachers*. London, New York: Routledge.

Leithwood, K. A. – Beatty, B. (ed.)(2008): *Leading With Teacher Emotions in Mind*. Corwin Press



McKinsey & Company (2007): Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében? 2007. szeptember

http://www.physx.u-szeged.hu/modszertan/_private/McKinsey_Magyar.pdf (Letöltés: 2018. 02. 18.)

McKinsey & Company (2010): How the world's most improved school systems keep getting better.

https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Social%20Sector/Our%20Insights/How%20the%20worlds%20most%20improved%20school%20systems%20keep%20getting%20better/How_the_worlds_most_improved_school_systems_keep_getting_better.ashx

(Letöltés: 2018. 02. 20.)

McLaughlin, M.W. – Talbert, J.E. (2006): Building school-based teacher learning and communities. Professional strategies to improve student achievement. New York: Teachers College Press.

Metz, M. (1990): How social class differences shape teachers' work. In McLughlin, M. – Talbert, J. – Basia, N. (eds.): The Contexts of Teaching in Secondary Schools: Teachers' realities. Teachers College Press, New York

Nagy Mária (2007): Tanárok – A változás motorjai vagy kerékkötői, Új Pedagógiai Szemle 2007/2.

Nias, Jennifer (1989): Primary Teachers Talking. Routledge and Kegan Paul, London

OECD (2009): Teacher Evaluation. Current Practices in OECD Countries and Literature Review . OECD Working Paper No 23 (Szerk: Marlene Isoré), OECD.

OECD (2011): Building a High-Quality Teaching Profession. Paris, OECD.

Paksi Borbála – Veroszta Zsuzsanna – Schmidt Andrea – Magi Anna – Vörös András – Endrődi-Kovács Viktória – Felvinczi Katalin (2015): Pedagógus pálya-motiváció. Egy kutatás eredményei, Oktatási Hivatal, Budapest

Pedagógusok az oktatás kulcsszereplői (2009). Összefoglaló jelentés az OECD nemzetközi tanárkutatás (TALIS) első eredményeiről, OFI



Prather-Jones, Bianca P. (2011): „How School Administrators Influence the Retention of Teachers of Students with Emotional and Behavioral Disorders”. In: *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, Vol. 84, No. 1 (2011), 1–8. o.

Rivkin, S. G. – Hanushek, E. A. – Kain, J. F. (2000): *Teachers, Schools, and Academic Achievement*. Working Paper 6691, National Bureau of Economic Research, Massachusetts

Rosenholtz, S. J. (1989): *Teachers' Workplace: The Social Organization of Schools*. New York: Longman.

Sági Matild (2011): A pedagógusok szakmai továbbfejlesztésének hazai gyakorlata nemzetközi tükrökben. In: *Erők és eredők. A pedagógusok munkaerő-piaci helyzete és szakmai továbbfejlesztése: nemzetközi kitekintés és hazai gyakorlat*, OFI, Bp. 47-86.o.

Schaufeli, W. B és Bakker, A. B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25. 293-315. o.

Scheerens, J. (2010): *Teacher's Professional Development*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Union.

Schein, E. H. (1986): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schohat, L. M. és Vigoda-Gadot, E. (2010): „Engage me once again.” Is employee engagement for real, or is it „same lady different dress”? In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 98-107. o.

Stoll et al (2006): Stoll, L. – Bolam, R. – McMahon, A. – Wallace, M. – Thomas, S. (2006) *Professional learning communities: A review of the literature*. *Journal of Educational Change*, 7, 221–258.o.

TALIS 2008 Technical report. OECD. 2010.

<http://www.oecd.org/education/school/44978960.pdf> (letöltés: 2018. 02. 20.)

TALIS (2009): *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First results from TALIS*. OECD 2009. <http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf> (Letöltés: 2018. 02. 12.)



TALIS (2010): Teachers' Professional Development Europe in international comparison. An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union.

Teachers Matter, 2005. A tanárok számítanak. A hatékony pedagógusok pályára vonzása, fejlesztése és a pályán való megtartása, OECD, magyar változat OKM, Bp. 2007. ONLINE olvasható:

http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/teachers-matter-attr-acting-developing-and-retaining-effective-teachers_9789638739940-hu#page2

Toarniczky Andrea, Csillag Sára és Bácsi Katalin (2011): Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben. Munkaügyi Szemle, 2. sz. 17-25. o.

Vámos Ágnes (szerk.) (2016): Tanuló pedagógusok és az iskola szakmai tőkije, ELTE Eötvös Kiadó
http://www.eltereader.hu/media/2017/05/Vamos_Agnes_Tanulo_pedagogusok_READER.pdf (Letöltés: 2018. 02. 16.)



Melléklet

VÁLASZTÁSOS KÉRDÉS: EBBEN AZ ESETBEN EGYÉRTELMIŰEN JELÖLD BE, HOGY AZ INTERJÚ ALANYA SZÁMÁRA, MELYIK VÁLASZ ÁLL A LEGKÖZELEBB A VALÓSÁGHOZ.

A szervezet típusa:

Az Ön munkaköre:

1. Kérem adja meg, mi az Ön Szervezetének fő tevékenysége?

2. Hány munkatárs dolgozik az Ön Szervezetében?

1-10, 11-50, 51-250, 251-500, 501-1000, 1000 fölött

3. Hogyan ítéli meg Szervezetének általános helyzetét?

**válságos igen nehéz nehezebb az átlagosnál átlagos,
jobb az átlagosnál, jó kiváló**

4. Az előző évhez képest, hogyan ítéli meg a Szervezetének a helyzetét?

Jelentősen romlott romlott változatlan javult jelentősen javult

5. Kérem egy mondatban indokolja meg, hogy mi lehet az oka a 4-es pontra adott válaszának?

6. Ha kizárólag Önön múlna, milyen sorrendben tenne lépéseket Szervezete helyzetének javítása érdekében?

.... A munkatársak szaktudását növelném, akár átképzéssel

.... A munkatársak készségei fejleszteném

.... A munkatársak elkötelezettségét növelném, amely a megtartásukat célozza hosszútávon



....Növelném a Szervezet fejlesztésére fordított beruházásokat,

.... Költséghatékonyabban működő Szervezet irányába tennék lépéseket

.... A növekedés érdekében részben vagy egészben átszervezném a Szervezet struktúráját és/vagy a folyamatokat

-egyéb, éspedig:

7. Milyenek tartja az új, jó képességű munkavállalók megtalálását és felvételét?

igen nehéz nehéz átlagos könnyű nagyon könnyű

8. Kérem, röviden indokolja meg a 6-os pontra adott válaszát.

9. Mennyire tartja nehéznek a jó képességű munkavállalók megtartását?

igen nehéz nehéz átlagos könnyű nagyon könnyű

10. Kérem, röviden indokolja meg a 9-es pontra adott válaszát.

11. Milyen módon talál új munkavállalókat ?

**Szervezetten belülről keresünk elsősorban magunk keresünk külső forrásokból
fejvadász/munkaerő közvetítő cégen keresztül keresünk oktatási / felsőoktatási
intézmények segítségével (pl. gyakornoki program keretében) egyéb, éspedig**

.....

12. Milyen mértékű Önöknél a munkatársi fluktuáció?

1-5% 5-10% 10-15% 15-20 % 20 %-nál magasabb

13. Milyenek tartja a fluktuáció mértékét?

igen magas magas körülbelül megfelelő jó nagyon jó



14. Mit gondol, hogy mi lehet / mik lehetnek a fluktuáció fő oka / okai?
Kérem adjon meg egy, vagy maximum négy okot, melyeket fontossági sorrendben jelez.

15. A frissen felvett és kiképzett kezdő kollégák mekkora hányada hagyja el a Szervezetet, mielőtt a kikézésükre fordított (humán és/vagy anyagi) beruházás megtérülne?

elhanyagolható mértékben pár % 5-10% 10% fölött

16. Milyen módszeren alapul a 15-ös pontra adott válasza?

becslés saját mérési módszer egyéb, éspedig

17. A legjobb munkatársak felvétele és megtartása minden szervezet számára kulcsfontosságú. Kérem, nevezzen meg négy olyan szempontot - fontossági sorrendben - amit a legfontosabbnak tart a legjobb munkaerő megtartása érdekében.

- 1**
- 2**
- 3**
- 4**

18. Gondolt-e arra, hogy a Szervezet hatékony működésében az elkötelezettség, mint önálló tényező jelentőséggel bírhat?

Erre a tényezőre külön nem gondoltam

Felmerült bennem, de nem fordítottam erre külön figyelmet

Tudatában voltam, és alkalmanként figyelmet fordítottam rá

Meghatározó tényezőnek tartom, külön figyelmet fordítottam erre



19. Mit gondol, az Ön Szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet kiégett (régén a cégnél dolgozó ugyanakkor alul teljesítő)?

kevesebb, mint 1 %, pár % körül, 10% körül, 20% körül, 30% vagy több

20. Mit gondol, az Ön szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet elkötelezett (régén a cégnél dolgozó, és az átlagnál jobban teljesítő)?

kevesebb, mint 1 %, pár % körül, 10% körül, 20% körül, 30% vagy több

21. Mit gondol, az Ön szervezeténél a munkatársak hány százaléka lehet törekvő (frissen vagy nemrégén a cégnél dolgozó, és átlagnál jobban teljesítő)?

kevesebb, mint 1 %, pár % körül, 10% körül, 20% körül, 30% vagy több

22. Mit gondol, melyek azok a tényezők, amelyek leginkább motiválóan hatnak a munkatársaira? Kérem, nevezzen meg négy ilyen tényezőt, fontossági sorrendben

1

2

3

4

23. Mit gondol, melyek azok a tényezők, amelyek demotiválóan hatnak a munkatársaira? Kérem, nevezzen meg négy ilyen tényezőt, fontossági sorrendben!

1

2

3

4

24. Milyen módszereket próbált ki eddig a Szervezeténél annak érdekében, hogy növelje a munkatársai elkötelezettségét? Milyen sikerrel? (Kérjük írja le a módszert, és az eredményt. Több módszert és eredményt is megnevezhet.



25. Milyen módszereket látott már működni más Szervezeteknél (bármely szektorban), amelyeknek a bevezetését megfontolná? Miért? (Kérjük írja le a módszert, és a várt eredményt. Több módszert és indoklást is megnevezhet.

26. Van-e bármi, amit meg szeretne osztani velünk annak érdekében, hogy az elkötelezettség témakörében teljesebb képet alkothassunk a projekt számára?