

ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK Az ALAPOZÓ TANULMÁNYHOZ

A projekt megvalósításának előkészítő szakaszában azt a kérdéskört jártuk körbe, hogy mit jelent, milyen módon mérhető, és hogyan támogatható a munkahelyi elkötelezettség a gazdaság, illetve az oktatás területén: általában véve – szakirodalmi források alapján -, és konkrétan a partnerországokban interjúk segítségével. A négy országban összesen 35 intézmény vezetőjét kerestük meg, akik között 16 cég és 19 iskola igazgatójával beszélgettünk. A kiválasztott szervezetek típusukat és méretüket tekintve is nagyon sok félek voltak.

A munkahelyi elköteleződés fogalma

A munkahelyhez való kötődés, mint a szervezet eredményességét befolyásoló alapvető tényező, a 20. század végén kezdett egyre nagyobb figyelmet kapni világszerte. Az elkötelezettség komplex fogalmának értelmezése sokat változott az elmúlt évtizedek folyamán. Tartalma – elsősorban a gazdaság területén – folyamatosan tisztult és finomodott. Napjainkban általánosnak tekinthető az a megközelítés, amely az emberek munka iránti elkötelezettségét a pozitív pszichés és szociális munkahelyi környezet eredményének tekinti, amely a munkahelyi kapcsolatokon és szerepeken, valamint a kapott jutalmakon alapul. Ma már cégvezetők sokasága vallja, hogy vállalkozásának eredményei leginkább az emberekre fókuszálva növelhetők. Bár a téma kutatása és a támogató rendszerek kialakítása az üzleti szférában kezdődött el és teljesedett ki, a kérdéskör ma már egyre komolyabb figyelmet kap az oktatásban is.

A megismert források alapján állítható, hogy a munkahelyi elkötelezettség az üzleti világban és az oktatásban egyaránt fontos tényezője a jó minőségű szervezeti működésnek. Érdekes szembesülés volt azonban, hogy az interjúkban nem jelent meg igazán erőteljesen ez a gondolat. A megkérdezett vállalati vezetők kicsivel tudatosabban viszonyultak ugyan a témához, mint az iskolaigazgatók, de összességében nem volt nagy különbség a vélekedések között. Arra a kérdésre válaszolva, hogy milyen lépéseket tartanának a legfontosabbnak saját szervezetük helyzetnek javítása érdekében, senki nem említette az elkötelezettséget az első vagy a második helyen. Többségük a szaktudás tréningek keretében történő fejlesztését, illetve a beruházások növelését ítélte a leginkább lényegesnek. Az elkötelezettség növelése általában a 4-6. helyre került, a felkínált hat lehetőség ragszorolásakor.

Közös jellemzők az üzlet és az oktatás világában

A munkahely iránti elkötelezettség mindkét szférában a munkahelyi tapasztalatokban gyökerezik. Elégedett lelki állapoton keresztül, jobb teljesítményhez vezet, és elsősorban a következő viselkedési formákban ölt testet: (1) a szervezetre vonatkozó pozitív megnyilatkozások, (2) az oda tartozás érzése, és kitartás a szervezet mellett, (3) extra erőfeszítésekre való hajlandóság a közös célok elérése érdekében.

Az elköteleződés alapját mindkét területen, a munka révén elérhető előnyök képezik: a munkahely és a munkavégzés biztonsága, a munkakörülmények minősége, a munka megfelelő díjazása és értékelése, a lehetőség a fejlődésre, valamint a munka és a magánélet egyensúlya. Fontos azonban megjegyezni, hogy a pedagógusok elkötelezettségét – a többi feltétel változatlanlansága mellett –, egy határon túl már nem növeli a fizetés emelése. Valószínű, hogy az oktatásban az anyagi körülmények javítása nem is közvetlenül hat a szakmai munka minőségére. Inkább a megfelelő emberek pályára vonzását befolyásolja – vonzó bérezés esetén erősíti, alacsony bérek mellett pedig akadályozza.

Mindkét szférában döntő eleme az elköteleződésnek a munka jellege is. Az, hogy mennyire értelmes, élvezetes, kihívást jelentő az elvégzendő tevékenység. Mennyi szabadságot és autonómiát kínál, mennyi

felhatalmazást ad? Mennyire átláthatók és világosak a céljai? Mennyi rugalmasságot enged a tevékenységhez kapcsolódó döntések meghozatala során?

Ugyancsak egyformán fontosak azok a munkahelyi gyakorlatok, amelyek között az emberek dolgoznak. A mindennapi kapcsolatok, a befogadottság érzése, a gondolatok és vélemények tiszteletben tartása, az együttműködés különböző formái, a kommunikáció és a bizalom légköre, valamint a vezetés minősége.

Lényegileg azonos vonások jellemzik az elkötelezett munkavállalókat mindkét területen. Pozitív attitűdöt és viselkedést mutatnak, büszkék a munkájukra, lojálisak a szervezethez, és képviselik azt kifelé is. Részt vesznek a szervezetről való közös gondolkodásban. Értik a szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseit és céljait, tudják mit várnak el tőlük saját feladatkörükben. Készek arra, hogy szükség esetén extra erőfeszítést tegyenek. Jó munkakapcsolataik vannak, és keresik a tanulás lehetőségeit. Az elkötelezett munkavállalók mindkét szférában produktívabbak, emelik a szervezet teljesítményének szintjét és ösztönzik az innovációt.

Közös vonásnak tekinthető az is, hogy az elköteleződés megalapozása szempontjából kritikusnak számít az első három év – bár ez nagyobb jelentőséggel bír az oktatás, mint a gazdaság területén. A pedagógusok esetében ennek az időszaknak a legfontosabb szempontja a tevékenységből fakadó öröm megélése, valamint az intézményben tanuló gyerekek iránti őszinte érdeklődés. A pályakezdés formális segítése mellett, a kollegiális támogatás jelenti a legtöbbet az elköteleződés szempontjából ekkor.

A **szakmai fejlődés lehetősége** szintén mindkét területen fontos az elköteleződés szempontjából, miként az is lényeges, hogy ez a lehetőség folyamatos legyen. A gazdaságban, az adott termelő vagy szolgáltató tevékenységtől függ, hogy mi a szakmai fejlődés leginkább megfelelő és vonzó útja a munkavállalók számára. Az osztálytermi munka esetében általában a gyakorlati tevékenységekhez illeszkedő, és kisebb szakmai közösségekben megvalósuló tanulási folyamatok tűnnek a leghatékonyabbnak. Az így szerzett tudás erősen épít a már meglévő tapasztalatokra, a tanulás során a csoporttagok folyamatosan reflektálnak maguk és társaik gyakorlataira. Az együttműködés közben fejlődik a csoport egészének értékrendje, tudáskészlete és szakmai jártassága. Az új tudás mélyebben épül be a szakmai tőkébe, és a hagyományos tanfolyamokhoz viszonyítva, nagyobb valószínűséggel kerül sor az alkalmazására.

A vezetés szerepe

Közösnek tekinthető a vezető és az irányítás kitüntetett szerepe is. A téma szakértői közül sokan vélik úgy, hogy a munkavállalói elköteleződés kulcsa kifejezetten a vezető kezében van, aki alapvetően kétféle módon tudja befolyásolni ezt. Egyrészt közvetlenül – saját személyisége és magatartása révén, másrészt közvetve – támogató munkahelyi körülmények kialakításával.

Azok a vezetők, akik elkötelezettek, hisznek a szervezeti célokban és az emberekben, képesek kollégáikat is elkötelezetté tenni. Magatartásuk ösztönöz, stabilizál másokat, bizalmat kelt bennük, fejleszti és összeköti őket egymással. A tapasztalat azt mutatja, hogy ha ilyen vezető kerül egy szervezet élére, a munkavállalói elkötelezettség gyakran exponenciálisan növekedni kezd. A jó vezető személyes programja összekapcsolódik a szervezet stratégiájával, az irányítás beágyazódik a szervezeti kultúrába, amelynek fontos eleme a munkavállalói készségek megbecsülése és fejlesztése is.

A vezetőknek mindkét szférában sok lehetőségük van rá, hogy a munkakörülmények alakításával segítsék elő kollégáik elkötelezettségének erősödését és ez által a szervezeti eredményesség növekedését. Ebben fontos szerepet játszhat a megfelelő légkör biztosítása, a kollegiális kapcsolatokban és a hálózatokban rejlő erőforrások kiaknázása, közös jövőkép kialakítása, a közösséget erősítő problémamegoldás, kockázatvállalás és különféle közös projektek megvalósítása. A kollégák önkitaljesítő

fejlődése érdekében, nagy jelentősége van annak, hogy sikerült-e a munkahelyet tanuló szervezetté alakítani – amihez persze a szükséges időt is biztosítani kell az érintetteknek. Lényeges, hogy a dolgozók és a környezet számára is világosak legyenek a teljesítménymutatók – összhangban a piac igényeivel, illetve az oktatás esetében a tanulók szükségleteivel. Fontos, hogy az elvárásokhoz rendszeres vezetői visszajelzések társuljanak, s az értékelés, illetve a jutalmak rendszere összhangban álljon a közösnek elfogadott szervezeti értékrenddel. Végül, de nem utolsó sorban, mindkét területen komoly pozitív hatása lehet a vezetői felelősség és az irányítás megosztásának, ami szerepet játszhat a kölcsönös bizalom kialakulásában is, és kreatív energiákat szabadíthat fel.

A vezetőnek döntő szerepe van az elkötelezettség kultúrájának kialakításában, ami azonban egyik szférában sem kezelhető egyszeri akcióként. Megszületése leginkább azon múlik, hogy mit tesz a vezető nap, mint nap. A tapasztalat azt mutatja, hogy leginkább az egyénekre fókuszáló módszereknek, a pozitív visszajelzésnek, a jól végzett munka erkölcsi és anyagi elismerésének van motiváló hatása. De nagyon fontos lehet a jó csapatmunka, a hatékony kommunikáció, a támogató vezetői stílus, a munkatársak bevonása a döntésekbe, a célok és a felelősségi körök egyértelműsége, valamint a szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása is. Erősen rontja viszont a munkahelyhez való kötődést a szervezeten belüli elégtelen kommunikáció, a célok tisztázatlansága, a munka monotonitása, a szakmai fejlődési lehetőségek és a vezetői támogatás elmaradása, valamint a nem megfelelő bérezés, illetve a jutalmak hiánya.

Fontos eltérések az üzlet és az oktatás világa között

A gazdasági szervezetek ugyanazon fogyasztókért versengő cégek, amelyek számára ezért nagyon fontos az egyediség. Az egyik munkahelyet a másiktól megkülönböztető márka és hírnév a sikeres vállalkozások esetében sokszor fontos eleme a kötődésnek. Az iskolák között lényegesen kisebb jelentősége van az ilyen fajta versengésnek – bár a jó imázs az oktatás területén is fontos eleme lehet az elköteleződésnek.

Az üzleti világban a pénzügyi sikeresség közvetlenül is szerepet játszhat a kötődésben, s közvetve, a teljesítmények alapján kiosztható jutalmak és elismerések révén, még nagyobb lehet a jelentősége. Az oktatásban viszont – bár a teljesítmények különbségei ott is érzékelhetők –, ez a dimenzió alig merülhet fel. Egyúttal az is kevésbé ítélnélhető meg egzakt módon, hogy mihez képest minnek az elérése számít kiemelkedő teljesítménynek.

A működési mód alapvető eltéréseiből fakad, hogy az üzleti szférában tagoltabbak és átláthatóbbak a lehetséges karrier utak, és szorosabb a kapcsolat a szakmai pályán való előrehaladás, valamint a munkában elért teljesítmény között. Az oktatás szervezetei alapvetően horizontális jellegűek. A pályán való előre haladás nem feltétlenül jelenti a ranglétrán történő emelkedést, s így sokszor nem is nagyon látható. A pedagógus jó teljesítménye általában kevésbé beszél önmagáért, és több külső feltétel befolyásolja, mint a gazdaság keretei között végzett munkát. Az iskolai karrierépítést nehezíti az is, hogy a tanárok jelentős része nem is akar magasabb pozícióba lépni, mert úgy érzi, hogy a magasabb fizetés sem áll arányban az így megnövekedő felelősséggel.

Fontos különbség érzékelhető a partneri elégedettség kérdéskörében is. A gazdaságban jól megcélozható és sikeresség esetén jól érzékelhető az üzleti partnerek, illetve a vevők elégedettsége, ami általában pozitívan hat vissza a munkavállalói elköteleződésre. Az oktatásban viszont, az értékeztelt célok és egy rétegzettebb partneri kör mellett, könnyen kialakulhat olyan helyzet, amikor e kör egyik részének elégedettsége csak egy másik rész rovására érhető el, ami akár súlyos feszültségeket is okozhat.

Az oktatás világának elkötelezettséget befolyásoló egyedi sajátosságai

Egy tanár szakmai tőkéje, vagyis az az eszköztár, amit mozgósít munkája során, sose csupán saját szaktudásából, képességeiből, tehetségéből és elkötelezettségéből áll. Fontos összetevője az a szociális tőke is, amely másokhoz, csoportokhoz, hálózatokhoz való kapcsolódásaiból jön létre. Valamint az a hatáskör és autonómia is, amelynek keretei között döntéseket hozhat. Mindez erősen visszahat szakmai tőkéje egyéni elemeire is. Egyrészt az által, hogy formálja a személyes tudását. Másrészt pedig azért, mert a másokkal együttműködő tanárok jobban hisznek saját hatékonyságukban, ami védi őket a stressztől és a kiégéstől.

Az, hogy milyen módon és milyen mértékben működnek együtt egy intézmény, egy térség vagy egy szakterület pedagógusai, jelentősen befolyásolja a közérzetüket. A kooperáció egyszerűbb változata az oktatásban jellemzően tanítási anyagok cseréjét, megbeszéléseken és konferenciákon való részvételt, közös normák kialakítását jelenti. Komplexebb és egyúttal ritkább formája az, amit hivatásbeli együttműködésnek (kollaboráció) nevezhetünk, s amely az egymás munkájába való közvetlen bekapcsolódást, reflektálást, a gyerekekkel való összehangolt foglalkozást és közös szakmai tanulást jelent.

Az, hogy egy intézményben milyen szinten vannak jelen az együttműködés különböző formái, a szervezeti kultúrától függ. Szélsőséges, bár korántsem ritka esetben, a pedagógusok elszigetelten dolgoznak, vagy csak esetleges és formális visszajelzéseket adnak egymásnak, ami lényegében nem támogatja a munkahelyi elköteleződést. De az sem, ha az együttműködés csupán egymással versengő kis csoportokon belül valósul meg. A kollegialitás bürokratikus kialakuló formális kereteiből pedig a bizalom és az elfogadó légkör hiányzik. Az elköteleződés nézőpontjából a szakmai közösség kialakulása jelenti a minőségi ugrást, amelyen belül viszonylag állandó csoportok működnek a munkához kötődő tanulás szándékával. A szervezeti kultúra alapvető hatással van a pedagógusok szakmai fejlődésére és közvetve a tanulók eredményességére is.

Sajátos vonása az oktatás területén végzett munkának a sokféleség kontextusa is. A pedagógiai tevékenység ugyanis eltérő környezetben kicsit mást és mást jelent. Azt, hogy egy munkahelyen konkrétan mit kell tenni, sok szempontból az határozza meg, hogy kik a diákok. Azok pedig időről időre változnak, és még ugyanazon tanulóknak is másra lehet szükségük más helyzetben vagy más időpontban. A sikeres pedagógiai munkának ezért lényegi eleme az adaptivitás, a szakmai döntések meghozatalára való képesség és folyamatos készenlét.

A kontextusok mellett a személyes értékek is alapvető hatást gyakorolnak a pedagógusok szakmai döntéseire. Az, hogy mit tesz, vagy milyen fajta felsőbb utasítást hogyan hajt végre egy pedagógus, jelentős mértékben függ attól, hogy saját maga mit tart igazodási pontnak. Vannak, akik számára a hivatás iránti elköteleződés alapja a gyermekek szeretete. Ők szakmai döntéseik során elsősorban azzal azonosulnak, amiről úgy érzik, hogy a gyerekek érdekét szolgálja. Másoknak egy adott szaktárgyi tudás közvetítése áll a gondolkodásuk középpontjában. Az ő törekvéseiket leginkább az irányítja, hogy gyakorlatuk ne sértse, hanem javítsa e feladat végzésének a minőségét. S vannak olyanok is, akik számára a tanítás mindenek előtt megélhetést nyújtó foglalkozás, és legfontosabb szempontjuk az állás megőrzése – miközben e szempontok természetesen keverednek is egymással. A személyes értékrendhez kapcsolódóan ezért, a tanári munka gyakran jelenik meg morális kérdésként. Többé-kevésbé önirányító, önálló szakmai döntéseket hozó, önreflektív jellegéből következik, hogy a pedagógiai munka mindig magában rejti azoknak a kívülről jövő irányítási szándékoknak a nyílt vagy burkolt elutasítását, amelyekkel a munkavállalók nem tudnak bensőleg azonosulni.

Az oktatás sajátos vonása az is, hogy a munkavállalók jó közérzete – sokkal nagyobb mértékben, mint az üzleti világban – közvetlen kapcsolatban áll a magas szintű teljesítménnyel. A jó tanári közérzet a diákokkal való jó kapcsolat alapja, és ez által egyben a tanulói teljesítmény növekedésének a motorja is.

Következtetések és javaslatok

- Az elemzés alapján jól érzékelhető, hogy bár a munkavállalói elköteleződés kitüntetett szerepe egyetemes érvényűnek tűnik a munka világában, az oktatás területén ez még egyik országban sem épült be mélyen a szakmai gondolkodásba. Fontos feladat ezért a témakörrel kapcsolatos ismeretek terjesztése és a tudatosság növelése – elsősorban az intézményvezetők körében. Ez a tevékenység a projekt új, rész célkitűzése lehet.
- Mivel az elköteleződés szempontjából kiemelt fontosságú a szervezeti klíma és kultúra, aminek alakulását a vezető felkészültsége és karaktere egyaránt nagyban befolyásolja, fontos figyelmet fordítani a vezetők közvetlen támogatására, segítve őket abban, hogy
 - önkritikus módon tudjanak reflektálni saját vezetői gyakorlatukra,
 - folyamatosan fejlesszék a sikeres vezetéshez szükséges személyes készségeiket,
 - éljenek a pozíciójuk adta lehetőségekkel (pl. a rendszeres visszajelzés gyakorlatával, nem anyagi elismerés erejével)
 - képesek legyenek másokkal hatékony módon megosztani, s ugyanakkor kontroll alatt is tartani, az irányítás feladatait.
- Mivel a munkatársak közérzete és a kollegiális együttműködés részeként növekvő szakmai tőkéje közvetlen befolyást gyakorol egyéni hatékonyságukra és az intézményi szintű eredményességre, fontos, hogy a vezetés képes legyen vagy tanulás révén képessé váljon
 - kölcsönös bizalmon alapuló, együttműködésre ösztönző légkört teremteni,
 - biztosítani, hogy a rászoruló kollégák mindig a megkapják a szükséges kollegiális segítséget,
 - hatékonyan működtetni a szervezeti kommunikáció, a problémamegoldás és tudásmegosztás különféle csatornáit,
 - irányítani az intézményi jövőkép közös formálását és a szervezet szakmai közösségként való működését, illetve folyamatos fejlődését.
- A fenti elemek, az anyagi megbecsülés, fizikai szükségletek és környezet témáját nem kihagyva, fontos pontok lehetnek a kérdőív összeállítása során.

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