

ADORJÁNI MÁRIA

Az operátorok kiválasztásának néhány módszertani sajátossága

Nemrégiben egy közgazdász ismerősöm azt kérdezte, ha egy kelően elszánt Marslakó betévedne egy vállalati értekezletre, véleményem szerint mi lenne az első szó, amit megtanulna? Nos, valószínűleg a költséghatékonyság. Mivel magam nem vagyok közgazdász – nyelvzseni Marslakóval meg végképp nem volt szerencsém találkozni – nem igazán szeretnék állást foglalni a kérdés eldöntésében. Persze ettől még vitathatatlan, hogy gazdálkodó szervezeteink piacképességének alapvető meghatározója a hatékonyság, a környezeti elvárásokhoz történő alkalmazkodás, a profitmaximalizálásra való törekvés. A költség-gazdálkodás talán legfontosabb (és/vagy legkényesebb) eleme a munkaerő-gazdálkodás, elsősorban amiatt, hogy a közép, – és nagyvállalatok foglalkoztatottainak létszámából adódóan a munkabér az egyik legjelentősebb költségtényező. Azoknál a szervezeteknél tehát – és a feldolgozóipar tipikusan ide tartozik – ahol a gyártósorok üzemeltetésének, a késztermékek előállításának produktív munkaerőigénye¹ magas, ott a dolgozók létszámának optimális szinten tartása minden esetben kiemelt feladat.

Más oldalról viszont igen nagy hiba az eredményes munkaerő-gazdálkodást kizárólag a felvehető (elbocsátandó) munkavállalók létszámával azonosítani, ugyanis a termelés hatékonyságának alapvető feltétele, hogy a dolgozó mind mennyiségileg, mind pedig minőségileg képes legyen a rábízott feladatok

teljesítésére. Vagyis: az eredményes munkaerő-gazdálkodás többek között magában kell, hogy foglalja a szervezet munkaerő-megtartó képességét is. Nyilvánvaló, hogy a szervezet azt a dolgozót szeretné megtartani, akinek a munkájával meg van elégedve², következésképpen a folyamat első és meghatározó eleme a munkaerő felvétele, azaz a kiválasztási eljárás.

Mitől más az operátorok kiválasztása?

A szakirányú egyetemi, főiskolai képzések során többé-kevésbé megtanítják a hallgatókat arra, miképp keressék meg egy szervezet „ideális” vezetőjét, aki majd aztán kitűnő felkészültségéből adódóan eredményesen, sőt – szerencsés esetben – a menedzsment teljes megelégedésére látja el feladatait. Akkor sincs túl nagy gond, ha a tanulmányok során kimaradt volna néhány fontos momentum, ugyanis még a hazai szakirodalomban is bőséggel megtalálhatók mindazon módszertani eszközök, melyek a gyakorló szakember számára útmutatást adnak a vezető kiválasztás nehézségeinek leküzdéséhez.

Egyrészt persze tökéletesen érthető az irányítói munkakör preferenciája (hiszen egy vállalkozás sikerének kulcsa alapvetően a vezető kezében van) másrésztől viszont úgy gondolom, méltatlanul keveset beszélünk a fizikai álló-

mányban foglalkoztatottak – mostanság többnyire *operátori munkakörbe* – jelentkezők felvételének kérdéséről.³ Valószínűleg azért is ambivalens ez a gyakorlat, mert ma már egyre több szervezet ismeri fel, hogy a korszerű technológiák, gyártósorok üzemeltetése, az emberi teljesítőképeség határát megközelítő automatizálás alapvetően változtatja meg az egyénnel szemben támasztott követelményeket. Előtérbe kerülnek a speciális készségek, a mentális teljesítmény és egy sor olyan kompetencia, melynek megléte elengedhetetlen a termelékenységhez, a minőségi előírások betartásához. A munkaerő hosszú távú megtartása nemcsak a munkavállaló, hanem a munkáltató jól felfogott érdeke is, hiszen igencsak nehézkes dolog a rendelésállomány határidőre történő teljesítése akkor, ha folyamatosan az új dolgozók betanítására kell koncentrálni – nem beszélve a felmerülő (és kimutatható) költségek eléggé tetemes összegéről.

Általában a termelésirányítás szintjén fogalmazódnak meg az operátori munkakör betöltőjével szemben támasztott elvárások, amelyek aztán a gyakorló HR-es szakemberhez kerülnek, *felmerülő munkaerőigény* formájában. Ha ez a munkaerőigény nagyobb létszámra vonatkozik, úgy rendre a következő problémával szembesül a szakember:

- Mindazon kompetencia-kritériumok, melyeket a vezetők kiválasztása során alkalmazott, lényegében

Adorjáni Mária ügyvezető, Komárom Megyei Ergonómiai Tanácsadó.

¹ A feldolgozóipar termékelőállítás, gyártási, összeszerelési tevékenységének integrált munkaköri megnevezése általában az operátor. Mivel tanulmányom specifikusan az operátorok kiválasztásának kérdését tárgyalja, ezért – ez esetben – a fizikai állományi dolgozók (munkavállalók) szinonim fogalmaként értelmezem az operátori munkakört.

² A kényeszerű létszámleépítés esetére értelemszerűen nem vonatkoztatható!

³ A Komárom Megyei Ergonómiai Tanácsadó munkatársaként az elmúlt évek során több mint 6000, elsősorban elektronikai, valamint autóipari területre jelentkező operátor alkalmassági kritériumait szakvéleményeztük. A munkaalkalmassági vizsgálatok során szerzett tapasztalataimat szeretném megosztani az olvasóval.

használhatatlanok az operátorok felvételénél. (Speciális a feladat, mások a követelmények, és a HR-nek ezen specifikumokhoz igazodó megoldásokat kell megtalálni, mi több, alkalmazhatóvá tenni.)

- Azok a kompetenciák vizsont, melyekre – a termelés szerint⁴ – szükség lenne, a felvételi eljárás során nem mérhetők.

- Ha (még mindig a termelés szerint) ennyi pozitív tulajdonsággal kell rendelkeznie egy operátornak, akkor kivel fogja (határidőre) feltölteni a létszámot?

Mielőtt részletesebben megnéznénk a leggyakoribb kompetenciagigényeket, szeretném leszögezni: az *ideális operátor modellje egyszerűen fikció!* A munkát végző ember soha nem lesz képes maradéktalanul megfelelni a vele szemben támasztott (néha egymásnak is ellentmondó) igényeknek, ugyanis tudjuk jól, hogy a betáplált paramétereknek megfelelően működő szerkezeteket általában gépeknek nevezik. Ismert, hogy léteznek operátorok, kiemelkedően jó képességekkel, készségekkel, ezzel szemben mások átlagosak (vagy annál gyengébbek) és vannak olyanok, akik motiváltak, meg olyanok is, akik kevésbé motiváltak. Vannak, akik az egyik csoportvezető irányítása alatt gyengén teljesítenek, míg egy másik vezetőnél kiemelkedően. Másként fogalmazva: nem egyszerűsíthetjük le a megfelelés, a munkakörben történő beválás kérdését kizárólag a kiválasztás minőségére!

A felvételi eljárás mindösszesen egy valószínűsítési folyamat, melynek során – különböző technikák alkalmazásával – a munkakör elvárásainak ismeretében előre jelezzük, valószínűsítjük, hogy jelöltünk alkalmas-e az adott munkakör betöltésére, vagyis rendelkezik-e mindazon adottságokkal, képességekkel, melyek az operátori feladatok sikeres ellátásához szükségesek. Igaz,

(ennél jóval nagyobb bizonyossággal) azt tudjuk megállapítani, ha nem alkalmas, vagyis beválásának, hosszan tartó munkavégzésének csekély a valószínűsége. Általában (itt még erősen leegyszerűsítve) két tényezőre vezethető vissza a beválás hiánya:

1. Az egyén gyenge teljesítményének háttérben képességbeli hiányosságok állnak. (Vagyis szeretne, de nem képes az elvárásoknak megfelelni.)

2. Képes lenne megfelelni az elvárásoknak, de nem akarja elvégezni megfelelő mennyiségben és/vagy minőségben a munkát. (Motivációs gondok)

Egyébként ez utóbbi esetben a HR-es szakember nem túl sokat tehet, ugyanis a motivációs problémák megoldásának eszközei meglehetősen korlátozott formában állnak rendelkezésére. Marad tehát az a lehetőség, hogy a jelentkező adottságainak, képességeinek feltárásával megkísérli a beválás mértékét valószínűsíteni.

Mit, és miért célszerű vizsgálni?

Alapvetően a *munkakör tartalma*, vagyis a végzendő feladatok bonyolultsága dönti el, hogy az egyén kompetenciái közül mit tekintünk prioritásnak. Szervezetspecifikus jellegéből adódóan ez még azonos, vagy hasonló munkakörök esetében is változhat, következőképpen a munkatartalmi jellemzők definiálása az egyik legfontosabb feladat, hiszen csak ezek ismeretében határozhatjuk meg a kiválasztási kritériumokat. Megjegyezném, hogy a munkakörök tartalmának részletes ismerete túlmutat a kiválasztás folyamatán, ugyanis egyrészt a későbbiek során igen sokat segíthet a teljesítményértékelésben, valamint az általános fejlesztési célok meghatározásában,

másrészt pedig a munkakör elvárásainak és az egyén kompetenciáinak illeszkedése (vagy nem megfelelése) adja meg a végső választ az alkalmasság kérdésre. Logikus, hogy minél harmonikusabb kapcsolat feltételezhető a munkaadottságok és a személy között, annál nagyobb mértékben valószínűsíthető a beválás. Sajnos a harmonikus illeszkedés csak feltétele, nem pedig biztosítéka a beválásnak. (Csirszka 1966)

Lényegében a fentiekben ismertetett folyamat kísérhető végig abban az esetben is, amikor az operátorok alkalmasságvizsgálatát munkapszichológiai mérőeszközök segítségével végezzük el. A munkatartalmi jellemzők feltárását követően meghatározzuk mindazokat a pszichodiagnosztikai eszközöket, vizsgálati eljárásokat, melyek legalkalmasabban az egyén sajátosságainak differenciált megismerésére.⁵ A munkapszichológiai laboratóriumok⁶ általában különféle tesztek⁷, valamint (speciális) teljesítményvizsgáló eljárásokat használnak az egyén alkalmasságának diagnosztizálására. A különféle vizsgálóeszközöket Csirszka János (1985) a következők szerint osztályozta:

1. Tudás- és ismeretvizsgáló eljárás

2. Teljesítményvizsgáló eljárás

- szenzomotoros teljesítményvizsgáló eljárás, műszer
- egyszerű ügyességvizsgáló eszköz

- munkapróba
- mentális képességet vizsgáló próba

- általános intelligencia-vizsgáló módszer

3. Személyiségvizsgáló eljárás

- különálló személyiségadottságok és funkciók vizsgáló módszere
- személyiségstruktúrát és központi funkcióit vizsgáló módszer

A tesztekkel kapcsolatosan talán leggyakrabban emlegetett kérdés a *diagnosztikai érvényesség* (validitás)

⁴ A feldolgozóipar sajátossága, hogy produktumot, terméket hoz létre. A termelés fogalma alatt magát teljes a termék előállítását értjük.

⁵ A teszteredmények értelmezése minden esetben pszichológus feladata.

⁶ Munkapszichológiai laboratórium az a szervezet, amely munkapszichológiai tesztek, műszereket használ, az eredmények értelmezését, valamint a szakvélemény elkészítését azonban minden esetben munkapszichológus végzi.

⁷ A teszt szó eredetileg a latin *testimonium* = tanúság győkeiből származik.

valamint a *megbízhatóság* (reliabilitás). Az érvényesség lényegében egy korrelációs tényező, amely a teszt által mért eredmény és a beválás között fennáll. (Ideális esetben ez természetesen 1 lenne, valójában 0,4-0,5 között mozog).⁸ A megbízhatóság a „valóban azt méri, amit mérni szeretnénk?” kérdésre adott választ jelöli, vagyis azt a pontosságot, amivel a vonatkozó jelenséget mérjük.

Bár a tesztek használata rendkívül széles körben elterjedt, alkalmazásának, relevanciájának kérdése mind a mai napig heves viták tárgyát képezi. Ellenzői jobbára azzal érvelnek, hogy az egyén pszichikus tevékenysége állandó változást mutat, így a teszt csupán egy „pillanatnyi állapotot” tükröz, amiből helytelen lenne messzemenő következtetéseket levonni. Követői viszont azt az álláspontot képviselik, hogy az egyén készségei, érzelmi és jellembeli adottságai tartós, egymással belső összefüggést mutató rendszerből épülnek fel, ugyanis ez biztosítja, hogy akár különböző szituációkban is következetes reakciókat tanúsítson. A magam részéről leginkább Klein Sándor megállapításával értek egyet, aki az eredmények értelmezésével kapcsolatban óva int bennünket a túlértelmezéstől, az elhallgatástól, és a statisztikai adatokba vetett vak hittől. Értelmezésében a teszt csupán egy módszer a sok közül, és belőle csak a többi módszerrel összehangban vonhatunk le következtetéseket. A teszt vizsgálati használhatóságának mind leértékelése, mind túlértékelése hibás álláspont.⁹

A különféle pszichodiagnosztikai eszközök – vázlatos – áttekintését követően, most nézzünk egy konkrét példát arra vonatkozóan, hogy az elektronikai iparban foglalkoztatott operátorok esetében milyen vizsgálati módszerek alkalmazásával kaphatunk képet a személyiség potenciális alkalmasságáról.

ról. Ehhez természetesen ismerünk kell a munkatevékenység speciális jellemzőit, úgymint:

- Könnyű, fizika munka
- Vegyes mozgásjellegű, túlnyomórészt ülőmunka
- Ugyanazon mozdulatsorok nagyszámban ismétlődnek
- Tartós és koncentrált figyelmet igényel
- Fokozott pszichés terheléssel járó tevékenység.

Az operátori munkakörre jelentkezők alkalmazott vizsgálati eljárása¹⁰

Az értelmezhetőség és a könnyebb áttekinthetőség érdekében táblázatban is összefoglaltam a legfontosabb munkaköri követelményeket, szemben az alkalmazott vizsgálati eljárásokkal. (Talán mondanom sem kell, egyik legfontosabb feladat a felelősséggel megválasztott, gondosan kialakított diagnosztikai módszeregyüttes, hiszen a vizsgálati személyről elkészített szakvélemény hosszú távon alakíthat életutakat, életfeltételeket, egzisztenciákat.) Megjegyezném továbbá, hogy mindazon kulcskompetenciák, melyek a teljesítmény alapvető meghatározói (ezek a sikeres munkatevékenység lényeges indikátorai) a munkaköri követelmények speciális igényei szerint változhatnak. (lásd táblázat)

Kulcskompetenciák	Vizsgálati eljárások
Szabályok, utasítások, technológiai előírások elsajátításának készsége	Mentális tudás, tanulékonyág, szabálykövetés vizsgálata
Figyelemkoncentráció	Tartós és megosztott figyelem mérése
Ismétlődő mozdulatsorok okozta terhelés	Monotónia-tűrés műszeres vizsgálata
Kétkéz koordináció, munkamód	Látás által vezérelt mozgáskoordináció mérése
Kézbiztonság, apró alkatrészek összeszerelésének manipulatív készsége	Mikromanipulációs készség vizsgálata
Szociális, erkölcsi és magatartási követelmények, pszichés terhelhetőség	Személyiségjellemzők vizsgálata

1. Az általános tudás vizsgálata

Úgy gondolom, a munkapszichológia egyik legvitatottabb kérdése az intelligencia és a munkatevékenység összekapcsolása: vajon milyen mértékben határozza meg (egyáltalán befolyásolja-e) az intelligencia az eredményes munkavégzést? A válasz talán mind a mai napig nem egyértelmű, hiszen példák és ellenpéldák sokaságával találkozhatunk. Ha viszont elfogadjuk Wechsler meghatározását, miszerint az intelligencia „*az egyén azon globális képessége, amely által célszerűen cselekedni, racionálisan gondolkodni, és környezetével hatásosan érintkezni tud*”¹¹ – akkor nyilvánvaló, hogy ezekre a képességekre jószerével valamennyi munkakörben igen nagy szükség van. Egyébként az általános tudás tartalmazza mindazokat az ismereteket, melyek az iskoláztatás, valamint a szociális környezetből megszerzett információk alapján elsajátíthatók. A teszt alapján tájékozódhatunk a jelölt praktikus értelmességéről, logikai gondolkodásmódjáról, lényegfelismerő készségéről.

2. Figyelemkoncentráció

A figyelem meghatározott célra történő irányításának képessége, amely azonban feltételezi a tevékenység iránti közvetett, vagy közvetlen érdeklődést. Mérésével képet alkothatunk arról, hogy az egyén képes-e figyelmét hosszabb távon, a környezeti (zava-

⁸ Forrás: Engländer – Harsányi – Kovács: *Vezetői alkalmasság – vezetői készség* (KJK 1975).

⁹ Forrás: Plette Richárd: *A munkapszichológia gyakorlati kérdései* (Medicina 2002).

¹⁰ A teljességhez hozzátartozik, hogy az alkalmasság egyéb komponenseinek meghatározása nem tartozik a pszichológus kompetenciái közé. Így nem döntet az egészségügyi alkalmasság kérdésében (ez ugyanis a foglalkozás-egészségügyi orvos hatáskörébe tartozik,) míg a szakmai megfelelés megállapítása a vezető feladata.

¹¹ Böszörményi – Moussong – Kovács: *Orvosi pszichológia* (Tankönyvkiadó 1976)

ró) ingerek kiszűrésével egy adott feladatra összpontosítani.

Az operátori munkakör egyik legkritikusabb feltétele a megfelelő figyelemkoncentráció, ugyanis hiánya akadályát képezheti az egyenletes teljesítménynek, a selejtmentes gyártásnak.

3. Percepció¹²

A látás által vezérelt mozgások teljesítményről, a vizsgált személy kézmozdulatainak összerendezettségéről, munkatempójáról, a különböző ritmusú mozgásfeladatokhoz való alkalmazkodásáról alkothatunk képet. A vizsgálat eredményei kiemelt jelentőséggel bírnak minden olyan munkafolyamatnál, ahol az időtényezőnek elsőleges szerepe van, valamint a berendezések biztonságos vezérlésénél, a selejt gyártásának kivédésénél.

4. Disztributív (megosztott) figyelem műszeres vizsgálata

A vizsgálat elsődleges célja a monoton feladathelyzet okozta terhelés hatásának vizsgálata, illetve a monoton tevékenységet rosszul tűrő, fluktuáló figyelmű személyek kiszűrése. Képet ad továbbá a figyelem meghatározott célra történő irányításának képességéről, valamint az érzékszervek és a mozgás összerendezettségének állapotáról.

5. Mikromanipuláció

Az apró alkatrészek meghatározott időtartam alatti mennyiségi és minőségi összeszerelése feltételezi a megfelelő kézbiztonságot, az ujjak és a kézmozdulatok összerendezettségét, valamint a két kéz együttes, egymást kiegészítő koordinált szabályozását. Az aprólékos, finom mozgulatok kivitelezésének képessége az alkalmasság igen fontos kritériuma.

6. A személyiség

Allport (1961) a személyiséget úgy határozza meg, mint „a szemé-

lyen belüli pszichofizikai rendszerek olyan dinamikus szerveződése, amely az egyén jellegzetes viselkedés, – gondolat, – és érzésmintáit hozza létre.”¹³ A definíció szerint tehát a személyiség nem egy lezárt, merev tulajdonsághalmaz, hanem – sokkal inkább – a környezet változásaihoz rugalmasan alkalmazkodó pszichikus sajátosságok összessége. Másként fogalmazva: a személyiség fejlődőképességéből, összetettségéből adódóan az egyén magatartása, viselkedése, az idők során elsajátított tudás, tapasztalat, motiváció (stb.) hatására változhat, következképpen egy adott szituációban más és más magatartást tanúsíthat. Ha viszont magatartási formáinak csupán változása tekinthető állandónak, természetesen jogosan merülhet fel a kritika, miszerint hiába ismerjük az egyén múltbéli cselekedeteit, annak indítékait, ettől még nem leszünk képesek bejósolni, hogy a jelen bizonyos helyzetében miképp fog viselkedni.¹⁴ Márpedig, ha nem bejósolható, úgy mi értelme van a személyiség vizsgálatának?

A tudományosan is megalapozott választ, elmúlt évtizedek longitudinális kutatásai¹⁵ jelentették, melyek általános következtetése az volt, hogy „az egyéni személyiségvonások tartóssága, állandósága és folytonossága minden fejlődési szakaszban túlsúlyban van a változékonysággal szemben.” (Kon 1989) Kon egyébként a biológiailag stabil vonásokat az egész élet folyamán tartósan megmaradónak tekinti, szemben a kulturálisan meghatározott vonásokkal, melyeket a társadalmi – kulturális közeg, az életkor sajátosságai alapvetően determinálnak. (Így például a stabil személyiségvonások közé tartoznak a kognitív sajátosságok, a temperamentum, az érzelmi reakcióképesség, a teljesítményszükséglet, a dominancia, az önfogadás, az intellektuális hatékonyság stb.)

A személyiség vizsgálatának célja tehát az egyén lényeges, és

viszonylag állandó vonásainak, jellemzőinek feltárása, a személyiségstruktúra kialakítása, és mindezeknek az alkalmassági követelményekkel történő szembeállítás. Vagyis a vizsgálatnak „azokról a személyiségjellegzetességekről kell képet alkotnia, amelyek a vizsgált egyén alkalmasságának a szóban forgó esetben valóban mutatói, amelyek abban az esetben valamilyen szempontból jelentőségre emelkednek – mégbozsa súlyuknak és jelentőségüknek megfelelő módon és mélységben. Ebben az értelemben paraméternek tekintjük a beválást alapozó és valószínűsítő jegyeket és a beválást kérdésessé tevő alkalmatlanságot jelző jegyeket.” (Csirszka 1985)

Az interjú

Célja a teszteredmények kiegészítése, az esetleges ellentmondások tisztázása, az egyéni életút feltárása. A jelöltnek önmagára és a munkára vonatkoztatott ismeretei, elvárásai, célkitűzései, mind-mind olyan tényezők, melyek jelentősen alakítják, befolyásolják az alkalmasság kérdését. Sajnos a legalaposabb felkészülés, az objektivitásra való törekvés sem mentes az interjúztató szimpátiájától, ellenszenvétől, fáradtságától, ráadásul még egy strukturált interjú esetében sem lehet „gyárilag kész receptet” adni a lefolytatásra vonatkozóan. További probléma, hogy a szakirodalomban közölt interjútechnikai módszerek jórészt kizárólag (felső)vezetőkre vonatkoznak, így természetesen adaptálhatatlannak a fizikai állományú dolgozókkal folytatott beszélgetéshez.

Bár magam a strukturálatlan interjút részesítem előnyben (a motiváció, egy-egy korábbi cselekedet indítékának mozgatórugója egyenként rendkívül eltérő lehet), de van néhány olyan kérdés, amit

¹² A Struktúra Műszeripari Kft által kifejlesztett pszichológiai mérőműszerek használatát jelentősen megkönnyíti az érzékszervek működésének vizsgálatát, ugyanis pontosságuk, megbízhatóságuk révén alkalmasak az adekvát pszichológiai jelenségek átfogó mérésére.

¹³ A személyiség fogalmát nagyon sokan, sokféleképpen meghatározták, de valójában egyik definíció sem került maradéktalanul elfogadásra.

¹⁴ Az elmélet alapja az a feltevés, hogy a személyiség jelenlegi és jövőbeli magatartását alapvetően múltja határozza meg.

¹⁵ Ugyanazon egyének fejlődésének hosszú éveken, évtizedeken át történő vizsgálata.

– úgy gondolom – az egyéni életút feltárásához mindenképpen célszerű feltenni:

- *Iskolai végzettség, szakképesítés, tanulmányok folytatása* (vagy erre vonatkoztatott szándék) esetleges megszakítások okai rávilágíthatnak a pályorientációra, az egyén szocializációs folyamatára.

- *A munkahelyek kronológiai felsorolása, az ott eltöltött időtartam, mindazon tapasztalatok, benyomások, interperszonális kapcsolatok, melyek a munkatevékenységet, a közösséghez való viszonyulást alakították – a jelölt életútjának fontos determinánsai. Különös hangsúlyt kaphat a munkahelyekről való távozás okainak vizsgálata, bár itt szeretném egy nagyon fontos tényezőre felhívni a figyelmet: a rendszerváltást követő években (sajnos az elektronikai iparban ma is!) igen magas volt a munkahelyüket önhibájukon kívül elveszített munkavállalók létszáma, ezért helytelen, ha csupán a munkahelyek számából vonunk le messzemenő következtetéseket. Ezzel szemben a folyamatosan „kevés volt a fizetés” indokával távozó dolgozó esetében joggal feltehetőleg, hogy ajánlatunkkal viszonylag rövid időn belül fogunk hasonló állapotot előidézni.*

- *A jelentkezés indítékai, elvárások a munkakörrel kapcsolatosan.* Elsősorban a pályakezdő fiatalok esetében adhat számunkra információt, valószínűsítheti a beválás mértékét, ugyanis a termelőüzemi gyakorlattal már rendelkező munkavállalók általában „tudják mit vállalnak”.

- *Személyes kapcsolatok alakulása, esetleges beilleszkedési nehézségek a korábbi munkahelyeken. (Tendenciózus előfordulásuk viselkedésbeli, magatartásbeli anomáliákat jelezhet.)*

- *Életvitel, a munkahelyen kívüli társas kapcsolatok alakulása* jelzésértékű lehet, ugyanis a normalistól, a harmonikustól eltérő életvitel

(túlzott mértékű alkoholfogyasztás, szórakozás stb.) jelentősen károsíthatja mind a munkavégzést, mind pedig a magatartást.

- *Tervek, célkitűzések a munkára és a magánéletre vonatkoztatottan.* A választokból megtudhatjuk, hogy milyen mértékű az összhang a vállalat kínálta lehetőségei, és a jelentkező igényei között. Rövid, vagy hosszú távon szándékozik-e a cégnél maradni, szeretne-e előrébb jutni a „ranglétrán”, hajlandó-e továbbképezni magát, ha igen, milyen terület áll közel érdeklődéséhez stb.

A munkaköri követelmények, az egyénnel szemben támasztott elvárások tükrében természetesen hosszasan lehetne még folytatni az interjútechnikai szempontok leírását, de céлом sokkal inkább egyfajta orientáció, nem pedig általános módszertani ismertetés volt.¹⁶ Fontosabbnak tartanám, hogy röviden azokról a magatartásjellemzőkről is szóljak, amelyek az interjúvezető személyén keresztül befolyásolják, sőt meghatározzák egy felvételi beszélgetés eredményességét.¹⁷

Az interjú alapvető célja a jelölt személyiségének, gondolkodásmódjának megismerése. Erre kizárólag akkor van mód, ha az interjú légköre nyílt, szívélyes, barátságos és elfogadó, ugyanis csak ekkor fogja a jelentkező önmagát adni, ekkor fog őszintén „megnyílni” az interjúvezető előtt. „*Úgy vélem, a legnagyobb hiba, amit egy humán szakember elkövethet az, hogy tárgyiasítja a személyt, hiszen ez a kapcsolat kialakítás legfőbb akadálya lehet.*” (Rogers 2003) Az akadály legyőzésének egyik legeredményesebb eszköze az empátia – az a képesség, amellyel egy ember a másikkal közvetlen kommunikációs kapcsolatot teremtve, beleéli magát annak érzelmi, indulati állapotába, megérti cselekedeteinek motivá-

cióját, az adott szituációban való viselkedését, tetteinek okát. Az empátia tehát azt jelenti, hogy megértjük a másik fél álláspontját, helyzetét, és nem pedig azt, hogy szükségképpen el is fogadjuk.

A beszélgetés során nem szabad elfeledkezni arról, hogy nem az interjúztató személye a fontos, hanem a jelöltté, tehát háttérbe kell húzódnia, és figyelnie mindazokra a magatartásjellemzőkre, metakommunikációs jelekre, amelyek rendkívül értékes üzeneteket továbbíthatnak. (Valójában a kommunikációs és metakommunikációs jelzések összhangjára célszerű koncentrálni.) Röviden tehát az empátia, és az őszinte, értő figyelem az, ami leginkább hozzásegítheti az interjúvezetőt a beszélgetés során kitűzött célok eléréséhez.

Arról sem szabad megfeledkezni, hogy sok jelölt elsőként az interjú során szerez tapasztalatokat a vállalatról, így nem kizárt, hogy benyomásait, élményeit az interjúvezető személyén keresztül az egész szervezetre vonatkoztatottan általánosítja.

Talán a leggyakoribb hiba, amit – bevallottan vagy sem – valószínűleg mindnyájan elkövetünk munkánk során – az objektivitás kérdése. Törekedünk arra, hogy a tények ismeretében objektív döntést hozzunk, miközben rendkívül nehezen vonatkoztatjuk el a szubjektív elemeket. (Nem azért alkalmas a jelölt mert szimpatikus, hanem azért szimpatikus, mert leginkább megfelel elvárásainknak!) Nagyon óvatosan kell bánni a szimpátia kérdésével, ugyanis könnyen beleeshetünk abba a csapdába, hogy azt a jelentkezőt fogjuk felvenni, aki leginkább „el tudja magát adni” és mint a tapasztalatok igazolják, ez nem minden esetben azonos az adott munkakör betöltésére leginkább alkalmas jelentkezővel.

¹⁶ Már csak azért sem vállalkozhatnék erre, mert a munkakörök szervezetspecifikus jellege értelemszerűen módosítja az interjúk tartalmát, technikáját.

¹⁷ Nemeskéri Gyula a HR szakma egyik legnagyobb problémájaként a professzionalizmus biányát jelöli meg. Értelmezésében a „profi” képes arra, hogy a felmerülő nehézségeket súlyozottan és megfelelő fontossággal kezelje. Úgy gondolom, ennek a profizmusnak kell tükröződnie az interjúk során is: nem dönthetünk életutakról, egzisztenciákról, emberi sorsokról felelőtlenül, és nem dönthetünk kizárólagosan szubjektív ítéleteink alapján úgy, hogy közben figyelmen kívül hagyjuk a szervezet elvárásait.

Beválás, beilleszkedés

Különösen a pályakezdő fiatalok esetében gyakori probléma, hogy az iskolai képzés sem tartalmilag, sem jellegét tekintve nem áll összhangban az üzemi igényekkel, következésképpen a fiatalok munkahelyi szocializációját kiemelten fontos feladatként célszerű kezelni. Elméleti kutatások és empirikus adatok egyaránt igazolják, hogy a rossz szul sikerült beillesztés nemcsak a munkavégzés eredményességére, színvonalára hat negatívan, hanem a személyiségfejlődést is kedvezőtlenül befolyásolja. (A munkahelyi kudarcok szélsőséges esetben antiszociális magatartást, pszichés megbetegedéseket, illetve a munkahely-változtatás kényszerét is eredményezhetik. Csirszka 1985) Az oly sokat emlegetett Hawthorne-kísérletek óta azt is tudjuk, hogy a munkához fűződő érzelmi viszony, a társas kapcsolatok minősége jobban befolyásolja a teljesítményt, mint a tárgyi környezet. Alapvetően az üzemek szociális klímája határozza meg a hangulatot, munkakedvet, motivációt, lojalitást, elkötelezettséget. Az egyén közösséghez történő alkalmazkodásának sikere elsősorban a közvetlen munkahelyi csoportban dől el, tehát azt a munkát, melynek eredményeképpen a dolgozó beilleszkedik a kollektívába, döntően a csoport tagjainak, vezetőinek kell elvégeznie. Sokat segíthet, ha a kezdeti időszakban egy régi dolgozó mellé osztják be az új belépőt, aki a betanítás „nehézségein” túl, tanácsaival segíti, támogatja őt, megismerteti vele a szervezet írott és íratlan szabályait, követendő magatartási normatíváit.

Az alkalmasságvizsgálatok és a HR kapcsolata

Az alkalmasságvizsgálatok egyfajta „diagnózist” jelenítenek meg a vizsgált személyről, hiszen el-

sősorban arra keresik a választ, hogy az egyén adottságai, képességei, személyiségjellemzői alapján alkalmas-e az adott munkakör betöltésére.

Általában a legkevésbé sem okoz gondot, ha a már meglévő létszám egy-két fővel történő bővítése a feladat, hiszen ez esetben elegendő idő áll rendelkezésre ahhoz, hogy munkapróbával, interjúkkal, összességében a jelölt alapos megismerésével hozzuk meg döntésünket. Ellenben ha (a megnövekedett rendelésállomány teljesítése és/vagy a termelőtevékenység bővítése miatt) rövid időn belül szükséges nagyobb létszámban felvenni olyan operátorokat, akik képesek megfelelni a velük szemben támasztott követelményeknek – ez esetben célszerű igénybe venni munkapszichológia eszközöket is, elsősorban abból adódóan, hogy a tesztek, műszeres mérések csoportos vizsgálat lefolytatására is alkalmasak.

Összességében milyen eredmények várhatók a vizgálattól?

Bevezetőmben utaltam arra, hogy a feldolgozóiparra egyre inkább jellemző magas szintű automatizáltság speciális készségeket és mentális teljesítményt követel meg a munkát végző egyéntől. A munkavégzés hatékonysága viszont csak akkor növelhető, ha az emberi tényezőkről is kielégítő információk állnak rendelkezésünkre, ugyanis ha ismerjük az egyén kompetenciáit, úgy már valószínűsíthetjük az adott munkakörbe történő beválását. A valószínűsítés pontossága nemcsak a költséges betanítással járó munkaköröket érinti érzékenyen, hanem kiemelten fontos lehet akkor is, ha a teljesítményelvárások csak rövid betanulási időt, és szinte azonnali teljesítmény-maxi-

mumot követelnek meg a dolgozótól. A fokozott teljesítménykényszerrel járó pszichés terhelés – még viszonylag optimális munkafeltételek esetén is – okozhatja a vállalatot elhagyók számának jelentős megnövekedését (garantáltan megalapozva a cég rossz hírért!) Annak ellenére, hogy a szervezeti fluktuáció okainak feltárása mindenképpen egy komplex vizsgálat eredményeképpen értelmezhető – kialakulásának veszélye csökkenthető a belépést megelőző munkaalkalmassági vizsgálat, tekintve, hogy az egyén személyiségjellemzőinek feltárásával diagnosztizálhatók a munkakör sikeres ellátását támogató vagy gátló tényezők. (szorongás, neurózisra való hajlam, közérzeti állapot, fegyelmezettség, megbízhatóság stb.)

Felhasznált irodalom

1. Böszörményi – Moussong – Kovács: Orvosi pszichológia. Tankönyvkiadó. Bp. 1976.
2. Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Anima Kiadó. 1986.
3. Carver C. S. – Scheier F. M.: Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. 1998.
4. Csirszka János: A személyiség munkatevékenységének pszichológiája Akadémiai Kiadó. 1985.
5. Csirszka János: Pályaléktan. Gondolat Kiadó. 1966.
6. Engländer – Harsányi – Kovács: Vezetői alkalmasság – vezetői készség. KJK. 1975.
7. Kis P. József: Pszichológiai ismeretek. OKTÁV. 1989.
8. Kon I. SZ.: Énünk nyomában. Kossuth Könyvkiadó. 1989.
9. Nemeskéri Gyula: Mi hiányzik a szakmai identitásunkhoz? Humánpolitikai Szemle. 2006/2. szám
10. Plette Richárd: A munkapszichológia gyakorlati kérdései. Medicina Kiadó. 2002.
11. Rogers C. Karl: Valakivé válni. Edge Kiadó. 2003.