

A stratégiai HR támogatása felértékelődik

Tanulhatók a korszerű leadership kompetenciák?



Kiss Ildikó Teréz szervezetfejlesztési szakértő executive coach

A XX. század elején úgy tartották, hogy minden újszülött személyisége egy „tabula rasa”, azaz üres lap, melyre a viselkedés mintáit a jutalmazás, büntetés, környezeti hatások rajzolják.

Ma az általánosan elfogadott nézet szerint a teljes személyiségünk néhány elemét befolyásolják az öröklött tényezők és valóban a külvilág hatásai a legmarkánsabb személyiségformáló erők.

Abban is nagy az egyetértés, hogy elsősorban egyéni szükségletek-igények motiválják a viselkedést.

Az '50-es évek elején kezdődtek azok a kutatási folyamatok, melyek ezen motivációs szükségletek mérését, előre jelezhetőségét tűzték ki célul.

Ma már online tesztekkel, kérdőívvel mérhetőek és előre jelezhetőek azok a viselkedésszempontok, kognitív képességek, melyek megmutatják vezetői tulajdonságainkat, problémamegoldási, információfeldolgozási gyorsaságunkat.

Reális igénye a menedzsmentnek ilyen jellegű információk használata a kiválasztás, fejlesztés és a karriertervezés területén, a fenntartható működés biztosításához.

A HR-tudomány szerepe napjainkban egyre inkább felértékelődik. A cégeket, vállalatokat hamarosan csak

az ott dolgozó emberek fogják lényegileg megkülönböztetni egymástól.

Miért pont az embereken múlik a differenciálódás?

Mert a motivációjuk, értékeik, kultúrájuk, kompetenciájuk az, ami meghatározza, hogy mennyire hatékonyan, eredményesen használhatók a szolgáltatások, elméletek, rendszerek, azaz képesek vagyunk-e lépést tartani az egyre gyorsuló külső környezet elvárásaival.

Milyen tulajdonságokkal, ismérvekkel rendelkezzen egy vezető napjaink gyorsan változó környezetében és milyennel egy viszonylagosan állandóban? (1. ábra.)

A fenti tulajdonságok, viselkedésszempontok, tehát napjainkban egy vezetői kinevezés előtt tájékozódhatunk, hogy a választottunk mire fókuszál munkavégzés közben, mennyire proaktív, vállal-e kockázatot, illetve milyen tempóban dolgozza fel az új információkat – azaz mérhetjük, hogy cégünk vagy az adott részleg, ahová vezetőt keresünk, milyen mértékben lesz versenyképes, hogyan felel meg a piac diktálta kihívásoknak.

Egy potenciális jelölt viselkedésszempontjai mérhetőek, amit a pszichológia behaviorista tudományágának köszönhetünk.

A tapasztalatok szerint viselkedésünket két fajta inger-válaszreakció jellemzi:

Ösztönös, amiket nem kell megtanulnunk, hiszen a túlélésünket szolgálja és minden emberi lényre jellemző.

Tapasztalati, életünk korai szakaszától kezdve sajátítjuk el: jutalmazás, büntetés, szerepmodellek példái, példaképek, események és a minket körülvevő világ hatására.

Ezek azok a folyamatok, amelyek erőteljesen meghatározzák viselkedésszempontjainkat, a korai szocializációnk során alakultak ki.

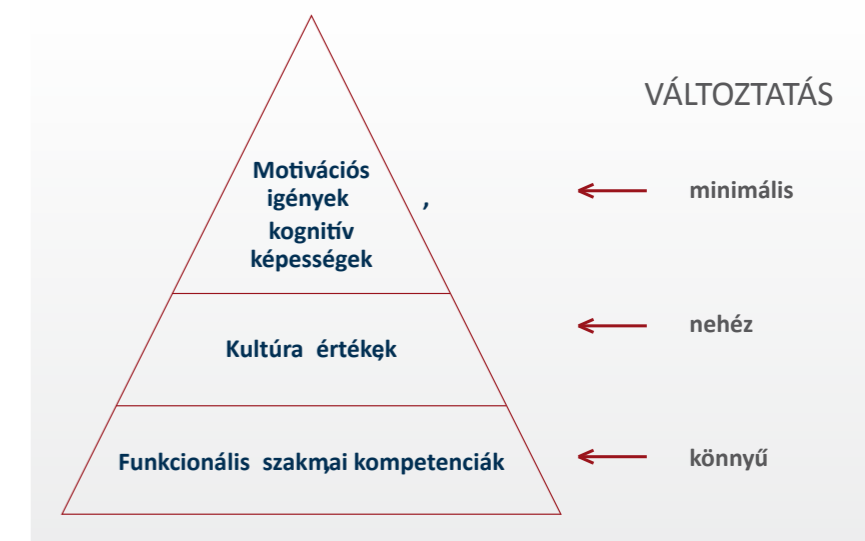
Az a mód, ahogyan a külvilág felől érkező információkra (ingerekre) válaszolunk, egy idő után szokásunkká válik. Tehát viselkedésünk egy adott külső behatásra megjósolható választ nyújt, azaz mérhető, előre jelezhető.

A táblázatban foglalt vezetői tulajdonságok is az egyén viselkedési válaszai egy adott külső hatásra.

1. ábra

	Változó környezetben	Állandó környezetben
fókusz	célok elérésén	folyamatokon, feladatok lépésein
kockázatvállalás	nagy, hiszen nincsenek precedensek	megfontolt
felelősség vállalása	egyéni	szervezeti
döntéshozás	gyorsan, önállóan	precedensekre építve, szervezeten
felhatalmazással	él	kialakult rendszereket használja
delegálás	felelősséget is	inkább technikai részleteket
kommunikációja	magabiztos, proaktív elemeket használ	paneleket használ
kognitív képességek	gyorsan tanul, gyors problémamegoldó	körültekintő, alapos információfeldolgozás
kapcsolatai	független	tiszteletben tartja a szervezeti hierarchiát

2. ábra



Ezen viselkedésszempontjaink tehát a korai életszakaszunkban alakulnak ki, tartós megváltoztatásuk a „hardly change” kategóriába esik. Természetesen tudatossággal, odafigyeléssel csiszolhatjuk a már kialakult, szinte automatikussá vált magatartási szokásrendszerünket, de hosszan tartó, permanens megváltoztatása rengeteg energiabefektetést igényel – képzeljük el, mennyi idejébe kerül egy vezetőnek, aki kiválóan működik viszonylagosan állandó, stabil környezetben – alkalmazkodni a változó külső körülményekhez, gyors döntéseket hozva és kellő rizikót bevállalva. Ilyen és ehhez hasonló esetekben értékelődik fel a stratégiai HR és főként a professzionális kiválasztás szerepe. (2. ábra.)

Kiválasztás

A HR-munkatársaknak kulcsfontosságú szerepe van a vezetők kiválasztásában, utánpótlás biztosításában, hogy a piaci-vállalati helyzethez megfelelő tulajdonságú jelöltek segítsenek pozícióba, a vállalt eredményessége szempontjából is.

Meg kell említenünk, hogy ez a fajta gondos munkaerő-kiválasztás mind a vállalat, mind az egyén szempontjából ideális és profitáló megoldás, hiszen tudatosan lehet a megfelelő munkatársat a megfelelő pozícióba helyezni, ami hosszú távon a költséghatékonyság elveit is szem előtt tartja.

Miért fontos ennyire a vezetők kiválasztása?

Mert vezetői tulajdonságainkat, leadershipünket csak nagyon kemény, tudatos, állandó „jelenlét”-re épülő munkával tudjuk megváltoztatni.

Kérdéses, hogy megéri-e napjaink rohanó tempójában és teljesítménykényszerében, hiszen más, motivációs szükségletünk szerinti területen elégedetten és sikeresebben teljesíthetnénk feladatainkat.

Fontos, hogy a kiválasztási folyamat előtt mérjük fel az adott munkakörben elvárt **viselkedési elvárásokat** és a pozíció sikeres betöltéséhez elengedhetetlen általános **kognitív képességeket** is. Tehát, ahogy tanulunk, emlékezünk, problémát oldunk meg vagy figyelünk azaz – a g-faktort, ami a tudomány jelenlegi állása szerint a legpontosabban jelzi előre az egyén teljesítményét, tanulási gyorsaságát és egyben **a legmagasabb validitású** és a legalacsonyabb költségekkel járó eljárás.

Fejlesztés – karriertervezés

A bizonytalan külső környezet nemcsak a feladatokat, munkaköröket, hanem a karriertervezést is átrajzolják.

Ma már mérhetjük, felismerhetjük, hogy mely munkatársakat fejlesztjük szakértői (horizontális karrier) és melyeket leadership (vertikális karrier) irányába.

Horizontális karrier elsődleges célja széles látókörrrel rendelkező szakemberek képzése, fejlesztése szakmaspecifikusan, hogy minél szélesebb látókörrrel és

mélyebb tudással rendelkezzenek. Tudásukra bátran alapozhatjuk a szakmai felelősségvállalást, hiszen az adott területet az extraképzéseknek köszönhetően guruként ismerhetik.

Vertikális karrier elsődleges célja a szakmai tudással rendelkező munkatársak fejlesztése, elsősorban az adott funkción belüli hierarchikus előrehaladással. Ennél a csoportnál elengedhetetlenek a korszerű vezetői kompetenciák fejlesztése, stratégiai gondolkodás szorgalmazása és kiemelt figyelem kell legyen a people management témaköreire is.

Sok cégnél megfigyelhetjük már a két csoport eltérő képzési módszertani megközelítéseit, programjait, hiszen sokkal nagyobb produktivitás várható el a „testreszabott” fejlesztéssel, felelősségvállalással, mint az univerzális készségfejlesztő, vezetői hatékonyságot fokozó tréningekkel.

Senki sem fog addig megváltozni, fejlődni, amíg ténylegesen nincs arra motiválva, amíg saját maga fel nem ismeri a változtatás szükségességét és időszerezését.

A vezetés és a stratégiai HR fontos feladata katalizálni a fenti folyamatokat, előmozdítani a változást.

A legnagyobb érték, kincs a szervezetben az ember és a velük való speciális törődés, az egész szervezetet átprogramozhatja és minden siker alapja.

Szem előtt kell tartanunk, hogy tudatos vezetői kiválasztásra van szükség – a vezető természetes motivációs szükséglete szinte egyezzen meg a betöltendő pozíció viselkedési elvárásaival, a szükséges problémamegoldási gyorsasággal (minden összetevője már mérhető és rendelkezésünkre is áll),

a fejlesztési folyamatokban, tehetségprogramokban is nagyobb teret kell kapjon a résztvevők egyéni profiljának vizsgálata és az arra speciálisan kialakított egyedi képzések, személyre szabott fejlesztési folyamatok. Tartós változás csakis a tudatosság kialakításával és a felelősségérzet felébresztésével lehetséges, amire az egyik kiváló recept a coaching és szemléletének a vállalati elfogadtatása és bevezetése.