

DR. SZEGHEGYI ÁGNES

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

**TÁVOKTATÁS
C TANTERV**

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----------|
| ELŐSZÓ..... | 8 |
| 1 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, MINT STRATÉGIAI TÉNYEZŐ..... | 10 |
| 1.1 MENEDZSMENT DEFINÍCIÓJA, FELADATA, FUNKCIÓI..... | 10 |
| 1.2 TÁRSADALMI, GAZDASÁGI HÁTTÉR | 11 |
| 1.3 FEJLŐDÉSI TREND | 15 |
| 1.3.1 <i>Múlt</i> | 15 |
| 1.3.2 <i>Jövő</i> | 16 |
| 1.3.3 <i>Jelen</i> | 20 |
| 1.4 EMBERI ERŐFORRÁS SZEREPE A SZERVEZETBEN | 22 |
| 1.5 EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS FEJLŐDÉSE..... | 24 |
| 1.5.1 <i>Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)</i> | 24 |
| 1.5.2 <i>Személyzeti menedzsment (Personnel Management)</i> | 24 |
| 1.5.3 <i>Emberi erőforrás menedzsment</i> | 25 |
| 1.6 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT DEFINÍCIÓJA | 26 |
| 1.7 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT CÉLJAI | 27 |
| 1.8 HUMÁN MENEDZSER FELADATKÖRE..... | 27 |
| 1.9 EMBERI ERŐFORRÁS, MINT TERMELÉSI TÉNYEZŐ..... | 28 |
| 1.10 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT MODELLJE | 29 |
| 2 EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS | 36 |
| 2.1 ÜZLETI ÉS EMBERI ERŐFORRÁS STRATÉGIA KAPCSOLATRENDSZERE..... | 36 |
| 2.2 ÜZLETI ÉS EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉSI FOLYAMAT..... | 38 |
| 2.3 EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS FOLYAMATA | 38 |
| 2.3.1 <i>Emberi erőforrás célok meghatározása</i> | 39 |
| 2.3.2 <i>Külső és belső feltételrendszer vizsgálata</i> | 39 |
| 2.3.3 <i>Akcióterv</i> | 40 |
| 2.3.4 <i>Munkaerő tervezés</i> | 40 |
| 2.3.5 <i>Értékelés</i> | 41 |
| 2.4 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT STRATÉGIÁK..... | 42 |
| 2.4.1 <i>Emberi erőforrás menedzsment stratégiák a növekedési várakozások/ emberi erőforrás illeszkedés függvényében</i> | 42 |
| 2.4.2 <i>Emberi erőforrás menedzsment stratégiák a munkaerő jellemzőinek függvényében</i> | 43 |
| 3 MUNKAKÖR | 46 |
| 2 | |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.1 | ELMÉLETI HÁTTÉR..... | 46 |
| 3.2 | MUNKAKÖRELEMZÉS | 47 |
| 3.2.1 | <i>Munkakörelemzés felhasználási területei.....</i> | 48 |
| 3.2.2 | <i>Munkakörelemzés folyamata</i> | 49 |
| 3.2.3 | <i>Munkakörelemzés előkészítésének lépései.....</i> | 50 |
| 3.2.4 | <i>Munkakörelemzéshez szükséges információk.....</i> | 50 |
| 3.2.5 | <i>Munkakörelemzés módszereit meghatározó tényezők</i> | 50 |
| 3.2.6 | <i>Munkakörelemzés módszerei.....</i> | 51 |
| 3.2.7 | <i>Munkakörelemzés során felmerülő problémák.....</i> | 51 |
| 3.2.8 | <i>Munkaköri követelmények meghatározása.....</i> | 52 |
| 3.3 | MUNKAKÖR TERVEZÉSE, ÁTTERVEZÉSE | 52 |
| 3.4 | MUNKAKÖRI DIMENZIÓK..... | 55 |
| 3.5 | MUNKAKÖR ÉRTÉKELÉS | 55 |
| 3.5.1 | <i>A munkakör értékelés felhasználási területei</i> | 55 |
| 3.5.2 | <i>Munkakör értékelés folyamata</i> | 56 |
| 3.5.3 | <i>Munkakör értékelés módszerének megválasztása</i> | 56 |
| 3.5.4 | <i>Munkakör elemzés módszerei.....</i> | 56 |
| 4 | MEGISMERÉS ÉS ÍTÉLETALKOTÁS | 60 |
| 4.1 | MEGISMERÉS ÉS ÍTÉLETALKOTÁS ÖSSZETEVŐI | 60 |
| 4.1.1 | <i>Észlelés és érzékelés</i> | 60 |
| 4.1.2 | <i>Személyiség és személypercepció</i> | 61 |
| 4.1.3 | <i>Nonverbális jegyek</i> | 61 |
| 4.1.4 | <i>Agy helyzetértékelő stratégiái.....</i> | 62 |
| 4.2 | ÉSZLELÉSI HIBÁK..... | 63 |
| 4.2.1 | <i>Burkolt személyiségelmélet.....</i> | 64 |
| 4.2.2 | <i>Sztereotípiák és kategorizálás</i> | 64 |
| 4.2.3 | <i>Halo-effektus.....</i> | 64 |
| 4.2.4 | <i>Centrális és perifériális tulajdonságok</i> | 64 |
| 4.2.5 | <i>Speciális torzítások.....</i> | 65 |
| 4.2.6 | <i>Projekció.....</i> | 65 |
| 4.2.7 | <i>Tudat alatti befolyásolás</i> | 66 |
| 4.2.8 | <i>Szelektív érzékelés</i> | 66 |
| 4.3 | ÍTÉLETALKOTÁST BEFOLYÁSOLÓ EGYÉB TÉNYEZŐK..... | 66 |
| 4.3.1 | <i>Memória, sémák, kontextus hatása.....</i> | 66 |
| 4.3.2 | <i>Kognitív disszonancia.....</i> | 66 |
| 4.3.3 | <i>Okság és korreláció megítélése</i> | 66 |
| 4.4 | ALTERNATÍV DÖNTÉSI MODELLEK..... | 68 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4.1 | <i>Lehetőségelmélet</i> | 68 |
| 4.4.2 | <i>Megbánáselmélet</i> | 69 |
| 4.5 | LEGFONTOSABB SZEMÉLYISÉGJEGYEK A SZERVEZETI MAGATARTÁS SZEMPONTJÁBÓL | 69 |
| 5 | MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁS | 72 |
| 5.1 | TOBORZÁS | 72 |
| 5.1.1 | <i>Toborzás belső forrásai és módszerei</i> | 72 |
| 5.1.2 | <i>Toborzás külső forrásai és módszerei</i> | 74 |
| 5.2 | KIVÁLASZTÁS | 76 |
| 5.2.1 | <i>Kiválasztás eszközei</i> | 77 |
| 5.3 | DÖNTÉS A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT UTÁN | 83 |
| 6 | ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT | 84 |
| 6.1 | ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT ELMÉLETI HÉTTERE | 85 |
| 6.2 | ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI | 86 |
| 6.3 | ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT ALAPFOGALMAI | 87 |
| 6.3.1 | <i>Javadalmazás összetevői</i> | 88 |
| 6.4 | ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER MEGTERVEZÉSE | 89 |
| 6.5 | ÖSZTÖNZÉSI RENDSZEREK TÍPUSAI | 90 |
| 6.6 | JUTTATÁSOK | 94 |
| 7 | TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS | 96 |
| 7.1 | STRATÉGIA ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS | 97 |
| 7.1.1 | <i>Stratégiai teljesítményértékelés</i> | 97 |
| 7.1.2 | <i>Teljesítményértékelés stratégiája</i> | 98 |
| 7.2 | TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS BEVEZETÉSE ÉS ALKALMAZÁSA | 107 |
| 7.3 | TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ INTERJÚ | 107 |
| 7.4 | TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZER SIKERESSÉGE | 109 |
| 7.5 | TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT | 110 |
| 7.5.1 | <i>Teljesítménymenedzsment folyamatának lépései [2]</i> | 111 |
| 8 | KARRIERMENEDZSMENT | 112 |
| 8.1 | KÉPZÉS (TRAINING) | 115 |
| 8.1.1 | <i>Képzés módszerei</i> | 115 |
| 8.1.2 | <i>Képzés menete</i> | 115 |
| 8.2 | FEJLESZTÉS (DEVELOPMENT) | 116 |
| 8.2.1 | <i>Menedzsmentfejlesztés elemei</i> | 116 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.2.2 | <i>Fejlesztés módszerei</i> | 116 |
| 8.3 | KARRIERTERVEZÉS | 119 |
| 8.3.1 | <i>Életpálya fázisai</i> | 119 |
| 8.3.2 | <i>Karriertervezés összetevői</i> | 120 |
| 8.3.3 | <i>Karrierfejlesztési megoldások</i> | 121 |
| 9 | VÁLTOZÁSMENEDZSMENT | 124 |
| 9.1 | VÁLTOZÁSOK ELŐZMÉNYEI | 124 |
| 9.2 | SZERVEZETI ÉLETGÖRBÉK | 125 |
| 9.3 | VÁLTOZÁSOK IRÁNYELVE, IGÉNYE ÉS RACIONALITÁSA..... | 127 |
| 9.4 | VÁLTOZÁSOK SZINTJEI | 127 |
| 9.5 | VÁLTOZÁSOK IRÁNYULTSÁGA..... | 129 |
| 9.6 | VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLJE..... | 130 |
| 9.7 | SZERVEZETI KULTÚRAVÁLTÁS | 131 |
| 9.8 | VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁSMÓDOK | 132 |
| 9.8.1 | <i>Változással szembeni ellenállás okai</i> | 134 |
| 9.9 | ELLENÁLLÁS LEKÜZDÉSÉNEK KEZELÉSE | 136 |
| 9.10 | SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK MEGVALÓSÍTÁSA | 137 |
| 9.10.1 | <i>Szervezeti változások irányítói</i> | 138 |
| 9.10.2 | <i>Változások irányításához szükséges kompetenciák</i> | 139 |
| 9.10.3 | <i>Szervezetfejlesztés folyamata</i> | 139 |
| 10 | KONFLIKTUSOK | 142 |
| 10.1 | KONFLIKTUSOK OKAI | 143 |
| 10.2 | KONFLIKTUSOK FAJTÁI..... | 144 |
| 10.3 | KONFLIKTUSOK SZINTJEI | 145 |
| 10.4 | KONFLIKTUSOK SZERVEZETI MEGOLDÁSAI..... | 146 |
| 10.5 | KONFLIKTUSKEZELÉS ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ... | 148 |
| 10.5.1 | <i>Fegyelmi problémák kezelése</i> | 148 |
| 10.5.2 | <i>Elbocsátás és kilépés</i> | 152 |
| 10.5.3 | <i>Munkaiügyi konfliktusok kezelése</i> | 153 |
| 11 | MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK RENDSZERE | 158 |
| 11.1 | MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK DIMENZIÓI..... | 158 |
| 11.2 | ÉRDEKKÉPVISELETEK | 159 |
| 11.2.1 | <i>Munkavállalói érdekképviseletek</i> | 159 |
| 11.3 | KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK | 162 |
| 11.3.1 | <i>Kollektív tárgyalások folyamata</i> | 163 |

| | | |
|--------|--|------------|
| 11.4 | TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK | 166 |
| 11.4.1 | <i>Lebonyolítással kapcsolatos elemek.....</i> | 167 |
| 11.4.2 | <i>Ajánlattal kapcsolatos elemek.....</i> | 167 |
| 11.4.3 | <i>Folyamat során alkalmazott elemek.....</i> | 168 |
| 11.4.4 | <i>Megállapodás elfogadtatásával kapcsolatos elemek.....</i> | 168 |
| 11.5 | PARTICIPÁCIÓ..... | 169 |
| | FELHASZNÁLT IRODALOM | 170 |

ELŐSZÓ

A 90-es évek első felében végbement társadalmi-gazdasági változások bebizonyították, hogy a vállalatok sikeres működtetéséhez nem elég csak a tulajdonosváltást végrehajtani. A piacosítás során sokféle változást kellett végrehajtani a vállalatok szervezetében. Az egyre növekvő piaci versenyben ma már természetesen, hogy a vállalatok fejlesztik marketingszervezetüket, minőségbiztosítási rendszereket dolgoznak ki, vagy éppen a kontrolling funkciókat erősítik. Az említett, és még sokmás beavatkozás a vállalatok szervezetébe a siker alapvető kritériumaivá váltak. [1]

A klasszikus vállalati menedzsment céltudatosan dolgozik. Nagyobb bérért arányosan nagyobb teljesítményre hajlandó. Ebben a modellben a menedzsment mindent tud, a dolgozó pedig szolgai módon végrehajtja a vezetés utasításait. Az idők folyamán ez a modell sokat változott. Sokat módosult a vezetés gyakorlata, jelentősen megváltozott a dolgozók. A munkavállalók viszonya és kötődése a vállalatukhoz és munkájukhoz egyaránt. A hagyományos bér- és jövedelemalapú ösztönzők mellett új motiváló tényezők után kutatnak a cégek. A pénz nem minden a jövőbeni fejlődési lehetőséget, a biztonságot, vagy családi életet is fontosnak tartó dolgozók esetében. A vállalati környezet megváltozása nagyon sok tekintetben kihatott, és kihat a munkavégzésre és annak formáira. Ha a világ továbbra is a globalizáció irányába mozdul el, a napjainkban tapasztaltakhoz képest még tovább bővülnek a munkavállalók lehetőségei. A mainál még elterjedtebb lehet a munkavállalók migrációja, növekedhet a munkavállalók flexibilitása, mind a foglalkoztatás formáját, mind annak helyét és színterét illetően. [1]

Az elmúlt száz év során jelentősen megváltozott a foglalkoztatás szerkezete a fejlett világ országaiban. Előretörték a szolgáltatások. A munkaerő piacra belépő új munkavállalók jelentős részét az ún. ember-intenzív szolgáltatások szívták, vagy szívják fel. A magyar gazdaságban is megfigyelhető ez a tendencia. Bizonyos területeken a semmiből nőtt ki korszerű szolgáltatások. (Pl. telekommunikáció, bizonyos banki szolgáltatások, üzleti tanácsadás). [1]

Napjainkban mind az emberi erőforrás mind mennyiségi, mind minőségi tekintetben egyre meghatározóbbá válik a piaci versenyben. Az emberi erőforrások kiemelkedő fontossága elismert a nyugati világban, egyre több

vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket annak érdekében, hogy javítsa emberi erőforrás menedzsmentjének hatékonyságát. A versenyképesség hagyományos forrásai, azaz a védett piacok, a technológia és a pénzügyi erőforrások elérhetősége, illetve a méretből fakadó gazdaságosság ma már nem elegendő a sikerhez. Sokan véli úgy, hogy az emberi tényező (tudás, képesség és a viselkedésmód) egyre fontosabbá válik, ezért a versenyképesség új forrása a hatékony emberi erőforrás menedzsment. Megérett az idő arra, hogy az emberi erőforrás menedzsment fejlesztését sokkal tudatosabbá tegyék. [1]

A hazai kis és középvállalkozásoknál sokkal kevesebb figyelmet fordítanak az emberi erőforrások fejlesztésére, mint teszik ezt a nagyvállalatoknál. Ezeknek a cégeknek nemcsak a multinacionális vállalatokkal, hanem a nemzetköziesedő uniós KKV-ékkal is meg kell küzdeniük! Szükséges lenne az emberi erőforrás menedzselésük fejlesztése, hogy az éles versenyben helyt tudjanak állni!

Az elmúlt évek folyamán a gazdasági teljesítmény globális méretű csökkenése a világon számos vállalatra volt kihatással. A vállalatoknak kezelniük kell az egyre zsugorodó üzleti lehetőségek által előidézett hatásokat. A múlt egyik tanulsága, hogy minimumra kell csökkenteni e folyamatoknak a munkavállalókra gyakorolt hatását, s ezen belül különös figyelmet kell fordítani a kulcsemberek, a komoly tehetségek megtartására, hogy a remélhető fellendülést maximálisan ki lehessen majd használni. [1]

Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai súlyát a jövő felől jövő kihívásokra adott lehetséges válaszok, a felsővezetői problémákhoz való kapcsolódása, a tartós versenyképesség kialakításában és megőrzésében betöltött szerepe indokolják.

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon is rohamos fejlődésnek indult az új típusú és tartalmú személyzeti menedzsment oktatásával foglalkozó iparág. A képzésre és továbbképzésre szakosodott intézmények sokasága jött létre, miközben a tradicionális egyetemek is megújuló képzési programokkal és képzési formákkal állnak elő. [1]

1 EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, MINT STRATÉGIAI TÉNYEZŐ

1.1 Menedzsment definíciója, feladata, funkciói

A menedzsment manapság nagyon divatos fogalom, sokszor használatos terminológia. Bár mindenki rendelkezik elképzeléssel arról, hogy mit jelent, mégis a korrekt meghatározás nehézségeket okoz. A különféle definíciók egybevetése alapján a következő fejezetek egyértelmű tárgyalása végett a menedzsment fogalma az alábbiakban definiálható.

A menedzsment az a folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében. Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik, hanem az élet minden területén találkozunk vele, ahol az emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek. Ily módon beszélhetünk project menedzsmentről, marketing menedzsmentről, minőség menedzsmentről, információ menedzsmentről, tudás menedzsmentről, stb..

A menedzsmenttudomány az eredményes és hatékony csoportos tevékenység, az egyéni és szervezeti működés tudománya. Arra vonatkozó módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese, hogy az egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat a lehető legjobb hatásfokkal. A célok elérése jelenti az eredményességet, a hatékonyság pedig az input/output arányt, azaz a hatásfokot. Mindkettő nagyon fontos, de nem mindegy, hogy egy adott eredményt mekkora idő, költség, stb.. befektetéssel valósítanak meg, Különös jelentőséggel bír az opportunity cost. Azaz nem kellő hatékonyságú működés esetén le kell mondani más, ugyancsak nyereséggel kecsegtető lehetőségekről, alternatívákról.

A menedzsment feladatok a tervezés, szervezés, vezetés, irányítás. A tervezés azt jelenti, hogy kigondolni, újragondolni valamit. A szervezés tartalmazza, hogy létrehozást, átalakítást, megszüntetést. A vezetés feladatkörét sokan azonosítják a menedzsment fogalmával, pedig ez csak a menedzsment feladatainak részét foglalja magában. Lényege, hogy a szervezet tagjait oly

módon befolyásolja, hogy a célok elérése érdekében tevékenykedjenek! Az irányítás jeleni a meglévő működtetését.

A menedzsmenti funkciók is komplex egységet alkotnak. Tartalmazzák a személyek közötti, az informális és a döntési funkciót.

A személyek közötti funkció egyrészt a névleges (figurehead) szerepkör, mely a törvények, társadalom által előírt kötelezettségből fakadó rutinokat jelenti. Másrészt a tényleges (leader) szerepkör, mely a beosztottakért (motiváció, aktivitás, képzés, stb..) vállalt felelősség. Harmadrészt a kapcsolattartó (liaison) szerepkör, mely a külső kapcsolatrendszer - segítség, támogatás, információ, stb..- kiépítését, megtartását foglalja magában.

Az informális funkció egyrészt a felügyelői (monitor) szerepkör, azaz a szervezet és környezet megértése céljából belső és külső információk keresését, fogadását jelenti. Másrészt a terjesztői (disseminator) szerepkör, mely a külső, belső információk szervezet tagjai felé továbbítására előírt kötelezettség. Harmadrészt a szóvivői (spokerman) szerepkör, azaz a szervezet terveinek, eredményeinek, stb.. külső környezet felé közvetítése, és a szakértői magatartás.

A döntési funkció egyrészt tartalmazza a vállalkozói (enterpreneur) szerepkört, a projektek kezdeményezését, projektek felügyeletét. Másrészt ide tartozik a zavarkezelő (disturbance handler) szerepkör, azaz váratlan zavar esetén a zavar elhárítását célzó tevékenység és a felelősségvállalás. Harmadrészt a döntési funkció jelenti az erőforrás-biztosító (resource locator) szerepkört is, az erőforrás elosztásokért való felelősség vállalását. Negyedrészt a tárgyaló (negotiator) szerepkör, azaz a szervezet képviselőjét a tárgyalásokon.

1.2 Társadalmi, gazdasági háttér

Az 1960-as évekre a gyors ütemű fejlődés volt jellemző. Ez nemcsak a folyamatos gazdasági növekedésben, hanem a társadalmi jólét viszonylag kiegyenlített emelkedésében is megmutatkozott. Ekkor alakult ki a jövő társadalmának posztindusztriális modellje, amiben jelentős szerepe volt a társadalmi értékváltásnak, technikai fejlődés kínálta lehetőségek pozitív megítélésének, szolgáltatások iránti növekvő társadalmi igények stabilitásának.

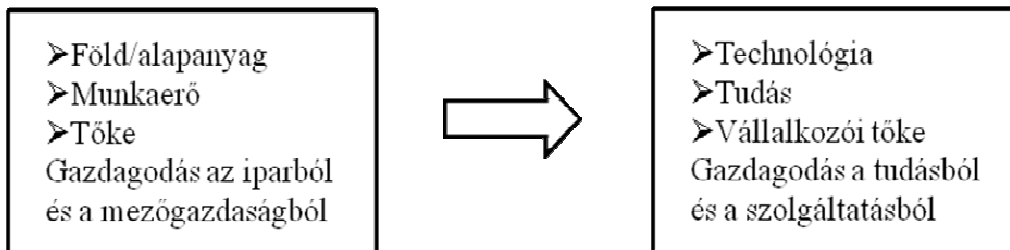
A posztindusztriális társadalom lényegét az adja, hogy az iparra épülő gazdaság és társadalom folyamatos fejlődés révén jut el a minőségi fejlődés magasabb szintjére. Olyan társadalommá alakul, melyben széleskörű

szolgáltatásnyújtás és a használat technikája, munkaszervezése, gazdálkodási formái, fogyasztási mintái határozzák meg a társadalom egészének szerveződését és működését.

A modell válságát az 1970-es évek változásai okozták. Olajválság, jóléti állam válsága, különböző társadalmi- gazdasági konfliktusok (infláció, munkanélküliség gazdasági növekedés megtorpanása, elszegényedés, egyes társadalmi rétegek leszakadása), környezeti válság.

De a posztindusztrializmus fogalma túlélte a jövőmodell válságát. Már nem a jövő egyféle és nagy valószínűséggel előre látható társadalmát jelenti, hanem azt a korszakot, amelyben végbemegy az ipari civilizáció meghaladása, és az emberi lét civilizációs mélységű megújulása. Növekszik az igény az információs javak és szolgáltatások iránt, mert csökken a munkával eltöltött idő, egyre több idő jut továbbképzésre, önmegvalósítási célok kitűzésére és realizálására, közösségépítésre és társadalmi részvételre. Technikai-technológiai fejlődésből kiinduló lehetséges pozitív kapcsolatrendszerben jelöli meg a jövő társadalmának, a tudásalapú gazdaságnak lényegét. Általánossá vált olyan új társadalmi szituációk kialakulása, melyekben a korábbiaktól eltérően kell gondolkodni, viselkedni, és cselekedni.

A technológiai és társadalmi fejlődés eredményeként a gazdasági szerkezete átalakult. Az I. II. III. szektor részarányai megváltoztak. Az ipari szektor szerepe egyre kisebb lett, vezető szerepét átadta a szolgáltatásoknak.



1.1. ábra. A gazdaság szerkezetének átalakulása

Ma a tudásalapú társadalomban, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudásintenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, mivel a tudás hordozója az ember.

Vállalat tudását az ott dolgozó emberek, tudása jelenti. Az emberi erőforrás kvalifikáltsága. A számítógépes rendszerek csak – bár nélkülözhetetlen - segítséget jelentenek kapacitásuk, gyorsaságuk, következetességük, stb.. révén.

A humán gondolkodási tevékenység automatizálásának kiváló példái a komplex problémák megoldásához alkalmazható döntéstámogató rendszerek, melyek legkvalifikáltabb szintjét a bizonytalanságok kezelésére alkalmas tudásalapú technológia alapján működő tudásbázisú/szakértő rendszerek alkotják. Ezek a szoftverek tudás- és adatjellegű információkat tárolnak, adott szakterület ismeretanyagának létrehozására, összefoglalására, szakértői tudás rendszerezésére, valamint döntési dilemma esetén való alkalmazásra alkalmasak.

De mindezek ellenére egy szervezet sikereinek meghatározó tényezője lett intellektuális tőkénk hatékony felhasználása és fejlesztése. Ez magában foglalja a szervezeti tanulást is, mely a nagyobb tudáskombináció létrehozását eredményezi, mely a termékekben is megjelenik. Az anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak. Ezek a termékek, iparágak egyre inkább a fejlődő országokban találhatók.

A tudás értékének és szerepének fokozatos növekedésével már a kilencvenes évek fejlődő iparága a tudásgazdálkodás lett, melynek célja a tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti háttérének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása.

A kihívás ma már nem az információhoz, az ismerethez történő hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása, egymással történő megosztása. Ez a tény a különböző szakterületek szervezeteken, intézményeken belül felhalmozott ismeretanyagára érvényes, és az azokkal történő gazdálkodásra. Adott tudományterületen jelen lévő szereplők pozíciója a vállalatok piaci értékének, versenyképességének megítélésében meghatározó szerepet játszik oly módon, hogy milyen mértékben képesek egy tudás megosztásán alapuló közösség aktív tagjaiként működni.

A tudásmenedzsment az a megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérésében.

Minden működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást. A cégek környezetükkel kölcsönhatásba lépve információkat szívnak magukba, majd

tudássá alakítják őket. Az így megszerzett ismeretek összekeverednek tapasztalataikkal, értékrendjükkel és morális szabályaikkal, alapot szolgáltatnak cselekedeteikhez.

A tudás, melynek hordozója az emberi erőforrás, vállalati vagyónként kezelése új keletű felismerés, ahogyan annak megértése is, hogy ha értékké akarjuk tenni a tudást, ugyanolyan gonddal kell szervezni és hasznosítani, mint más anyagi jellegű javakat. Egy globális gazdaságban a tudás válhat a szervezet legjelentősebb versenyelőnyévé. A szervezeti tanulás pedig nagyobb tudáskombináció létrehozását eredményezi, ami a termékekben is megjelenik.

A tudásmenedzsment, azaz a szükséges tudás előállításának, kezelésének, alkalmazásának, megosztásának, közzétételének, további kutatások motivációjának folyamata átfogja a társadalom és gazdaság egészét, jelentős tényezőként jelentkezik a társadalmi, gazdasági fejlesztési stratégiák létrehozásában, illetve ezek megvalósításában.

A vállalat piaci értékének, versenyképességének megítélésében a mérleg szerinti vagyona mellett egyre jelentősebb szerepe van intellektuális tőkéjének is. Új trend a szellemi javakkal történő gazdálkodás, a humán tényezők felerősödése.



1.2. ábra. Emberi erőforrás menedzsment és tudásmenedzsment kapcsolata

1.3 Fejlődési trend

„Honnan - Hová” átfogó történeti ívét, a gondolkodásmódok átrendeződésének hátterét, a paradigmaváltások okait a környezet, a munkavállaló és a szervezeti és vezetési modell három relatív időszakra vonatkozó elemzése teszi lehetővé.

1.3.1 Múlt

A paradigmája alapvetően a klasszikus menedzsmentfilozófiával és annak finomított, fejlesztett modelljeivel jellemezhető.[3]

A múlt jelszava a rendszer, a szabályozottság.

1.3.1.1 Környezet

Relatív stabilitással jellemezhető környezeti feltételrendszer a jellemző, a szolgáltatások és termékek piacán inkább az extenzív növekedés a meghatározó.

A környezeti folyamatok előreláthatóak, kiszámíthatóak. Szervezet-környezet viszonyt a mennyiségi, operatív válaszképesség, a reagáló-reaktív magatartás, a belátható jövőre vonatkozó alternatívák előrejelzése jellemzi. (Tervezés, költségvetési keretek, célok lebontása szervezeti egységekre, vezetőkre.)

A minőség a gyártó által definiált, azaz termelésorientált vállalatokról beszélhetünk. Verseny az árak, költségek körül forog, majd a piacok relatív telítődésével az árak helyét átveszi a marketing, a piacok megdolgozása.

Kritikus funkció a termelés, kritikus tudás a műszaki, mérnöki ismeretek. Ez dominálja a hatalmi struktúrát, azaz a felsővezetők között nagy a mérnökök részaránya.

1.3.1.2 Munkavállaló

A sikerhez szükséges képességeiket a vezetőknek, szervezetnek kell fejlesztenie. Vezetői támogatásra szorulnak a technológia, eszközhasználat, döntési kritériumok szabályok terén.

A munkahelyen az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése történik, domináns szükségletek kielégítése a szervezeten kívül valósul meg. Azaz a munka szükséges rossz, pénzkereseti lehetőség a magasabb rendű szükségletek kielégítéséhez.

A munkavállaló személyes stratégiája kalkulatív, vagyis arra törekszik, hogy adott erőfeszítésért maximális javadalmazást érjen el! Nem vállal felelősséget, nem kezdeményez.

1.3.1.3 Szervezeti vezetési modell

A múlt emblematikus, központi figurája a vezető. Kialakítja, fenntartja, fejleszti a stratégiát, célrendszert, szervezeti struktúrát és rendszereket, szabályokat és eljárásokat.

A siker teljesítmény képlete: $\text{Teljesítmény} = \text{Specializáció} + \text{Szabályozottság}$. Munkakörök, feladatok ezekhez kapcsolódó szabályrendszer kialakítása, melyben az eredmény a rendszer és nem a munkavállaló függvénye. Azaz olyan rendszer létrehozása, amelyben nem lehet rosszul teljesíteni.

Vezető-beosztott kapcsolatot a feladat centrikusság jellemzi, azaz a feladatok leosztása, szabályok részletezése, a szabályok betartásának ellenőrzése.

A magatartáskontroll a szabályok betartásának kontrollját jelenti. A magatartást egy normához igazítja anélkül, hogy a norma helyességét megkérdőjelezné. Az átalakulási igény érvényre juttatása forradalom általi új szabályrendszert hoz létre.

Tanulás, fejlesztés a vezető feladata, ő oldja meg a külső, belső problémákat.

Munkavállaló érdemi döntést nem hoz, szabálykövető, szabályokba kódolt döntéseket hoz a szabályokban rögzített tényállás után.

Lényeg a jó rendszer megalkotása + magatartáskontroll.

Kérdések:

- Egyéni vagy csoportos teljesítményt kell-e mérni?
- Szabálykövető feladat végrehajtás (erőfeszítés) vagy teljesítmény eredmény) a teljesítményértékelésben?
- Loyaltás, hatalmi struktúra stabilizálódásához való hozzájárulás?
- Kiválasztás alapja a loyaltás vagy/és szaktudás?

1.3.2 Jövő

A jövő paradigmája az empowermentre alapozott menedzsmentfilozófia. Az önmegvalósításra törekvő, kezdeményező és felelősséget vállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése.[3]

1.3.2.1 Környezet

A környezet nemcsak komplex, változó, előre nem jelezhető, hanem turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű ezért a szervezetekben új alkalmazkodási stratégiára kényszeríti. A lehetőségek, fenyegetések részben jelezhetők előre.

Verseny színtere globálissá vált. Globális beszerző, gyártó, értékesítő konglomerátum, mely termel, termeltet, értékesít.

Üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, egymás mellett élése.

Termékek életciklusa lecsökkent. A termékek erkölcsi avulása gyorsabb, mint amortizációja. Szervezetek életgörbéje is rövidebb. Gyakori a beolvadás, a felvásárlás, a megszűnés.

A válaszadás reakció ideje a piaci, környezeti kihívásokra lerövidül. Nincs nyugalmi periódus, folyamatos a változtatás kényszere. Egyik program, project hatása még nincs meg, másik programnak, projectnek már indulnia kell! Az idővel való lépéstartás jellemzője, hogy a szervezetek olyan beruházásokba fognak, melyekről nem tudják, hogy megvalósulások idejére milyen piaci, környezeti igényeket fognak kielégíteni. (Külső változások gyorsasága, belső változások lassúsága.)

A piaci szereplők dinamikáját, saját célok elérésére szolgáló gyors, rugalmas, egyensúlyt tartó judo stratégiát kell alkalmazni, a megfelelő ritmust kell tartani!

A minőség a vevő által definiált, azaz marketing orientált vállalatokról beszélhetünk, vevőcentrikus gondolkodásról, valamint célpiacokról és termékdifferenciálásról.

1.3.2.2 Munkavállaló

A munkavállaló magasan képzett, problémamegoldó képességgel, készséggel rendelkezik, melyet nemcsak a szervezet, hanem az iskola is a képzés során biztosít. Ezeket a szervezet is kiegészítheti.

A munkavállaló rendelkezik valamilyen egyedi tudáskombinációval, tacit tudással. Birtokolja a folyamatok, eljárások, technológia, eszközhasználat tudását, szakmai tudása meg is haladhatja vezetője tudásszintjét.

Az alacsonyabb rendű szükségletek már kielégítettek, azaz nem azok kielégítéséért dolgozik, hanem a felsőbb rendű szükségleteinek kielégítése motiválja. Önmegvalósításra törekvő, kezdeményező, felelősséget vállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése a feladat.

Igyekezet a szervezeti és egyéni célok összhangjának megteremtésére. Munkavállaló személyes sikerét abban látja, hogy a szervezetét sikeressé tegye, s ezzel az egyik alapkonfliktus megszűnését eredményezi.

Az önmegvalósítás összekapcsolódhat a szervezeti célokkal. Magasabb rendű szervezeti célok csak magasabb rendű egyéni célokat követő emberekkel érhetők el.

A magasabb rendű motivációk kielégítése a munkához kötődik, a munka maga is közvetlenül jutalmazó.

A személyes stratégiát olyan kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása jelenti, mely a szervezet és egyén számára is siker.

1.3.2.3 Szervezeti vezetési modell

Hagyományos vezetőkép felülvizsgálata szorul, mert a dinamikus környezetben nincs idő a vezető-beosztott szolgálati utat bejáró, döntést lefelé megfogalmazó, célokat és feladatokat lebontó folyamatra.

Vevővel kapcsolatba kerülőnek helyben kell döntést hozni, különben késedelmi okokból a partnerek elvesztése következhet be.

Nem a vezető a siker letéteményese. Feladata a nagy összefüggések, környezeti kihívások felismerése, szervezeti válaszok megtalálása, erőforrások elosztása, feltételek biztosítása, beosztottak fejlesztése, támogatása.

Nem magatartáskontrollal szabályoz, hanem mindenki által elfogadott értékekkel vezérli a szervezetet. Paradoxonnak tűnik, de az értékek követése fontosabb, mint a pénzügyi teljesítmény.

A vezető több, mint delegáló vezető. A feladatkiadásra, vezető-beosztott kapcsolatra minimális figyelmet fordít. Beosztottainak problémát ad, akik rendelkeznek olyan képességekkel, készségekkel, hogy megoldják. Egyúttal döntési és cselekvési szabadságot is kap a munkavállaló.

Megvalósításhoz szükséges eszközöket a vezető a beosztottra ruházza, teljesen felhatalmazza. Ez bizalom kérdése a munkavállaló személyes hitelességében,

szakmai tudásában, hogy a rábízott feladatot a szervezeti céloknak megfelelően oldja meg, és a rábízott „eszközöket” nem saját érdekében fogja felhasználni.

Kritikus eleme a jövő szervezeti és vezetési modelljének a szervezeti tudás kialakítása. Ez a tudásmenedzsment feladata.

Szervezeti struktúra milyenségét a technológiai mellett két lényeges tényező befolyásolja. A szervezeti tudást, mint hozzáadott értéket honoráló, turbulens és gyors reakcióidőt megkövetelő környezet és a felkészült, felelősségvállaló, kezdeményező munkavállaló és vezetője közötti más kapcsolat, az empowerment. A lapos struktúra kialakításakor figyelembe vett szempontok közül az első a szervezeti alapképesség (core competence), mely piac által megkülönböztető, felismert, elismert minőséget hoz létre. A második szempont a „csinálni vagy venni” (make or buy), azaz minden olyan tevékenységelemet kiszerveznek, amely szerződéses alapon költséghatékonyabb. A harmadik szempont az értéklánc meghatározása (value chain). Mivel a szervezeti folyamatok kialakítása hozzáadott érték elvű, ezért meghatározzák azt az értékláncot, mely a vevő számára értéket teremt. Minden olyan tevékenységet elhagynak, vagy újraszerveznek, amelynek a vevő szempontjából nincs hozzáadott értéke. Másfelől a empowerment a lelapított piramist a fejére állítja. A szervezet csúcsára a vevővel közvetlen kapcsolatban álló, döntési jogkörrel és végrehajtási eszközökkel felhatalmazott, felkészült szervezeti tagok kerülnek, és a kevés számú vezetői szint alapvetően támogató, fejlesztő tevékenységet folytat.[3]

Sikeres teljesítmény képlete: $\text{Teljesítmény} = \text{Tudás(információ)} + \text{felhatalmazás (empowerment)}$

A kontroll a teljesítménykontrollt jelenti, a célok elérésének kontrollja. Alkalmadtán a beosztott visszatérítése a szervezeti célokhoz. Nem teljesítményt meghatározó magatartás, hanem teljesítményt befolyásoló ok-okozati kapcsolat.

Kérdések:

- Mit mérjen a teljesítményértékelés, eredményeket mire használják?
- Elismertség vagy önmegvalósítás?
- A jó teljesítményt megfelelő feladatokkal vagy státussal ismerjék-e el?
- Teljesítményre vagy potenciálra (jövőbeni teljesítményre, tudásra) alapozzuk a kiválasztást, javadalmazást, előmenetelt?

1.3.3 Jelen

A jelen paradigmája nemcsak időben foglal el köztes pozíciót a múlt és jövő között, hanem sajátos ötvözete is azoknak. Jellemzője, hogy környezeti oldalról a jövő modell húzza, addig munkavállalói érettség, elsősorban motiváció oldaláról a múlthoz van közelebb. A munkavállalók szeretik pozíciójukat, elismertségük és csoportstátuszuk által motiváltak, ezért a paradigma menedzsmentfilozófiája a participációra, részvételre alapozott modell.[3]

1.3.3.1 Környezet

A környezet már a jelenben is komplex, változó, turbulens. Hasonló a jövőmodell környezetéhez, csak még kevésbé dinamikus és gyors.

A szolgáltatások, az információ, a tudás döntő módon épül be a termékek értékébe és értékláncába, minőséget a vevő definiálja.

A verseny számos piacon globális, termék és szervezeti életgörbe rövidebb. A szervezeteket ez a feltételrendszer folyamatos változásra kényszeríti. Az alkalmazkodás kényszere. Már a jövő modelljét vetíti elő.[3]

Lehet, hogy a vállalatok tudják, hogy melyek az üzleti, szervezeti-strukturális válaszok a piaci kihívásokra, de ezek bevezetése többtényezős folyamat és a környezet diktálta tempót a vezetői, munkavállalói magatartás múltbéli jellemzői visszatartják.

1.3.3.2 Munkavállaló:

A munkavállaló magasan képzett, általános és specifikus szakmai tudással, problémamegoldó képességgel, egyedi tudáskombinációval rendelkezik, melyet az iskolarendszere hozott.

A szervezeten belül az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése történik. De a munkavállaló többnyire szervezeti pozíciója, elismertsége által motivált, azaz hatalomra törekszik.

A szervezeti és egyéni célok önmegvalósítási szintre jellemző konvergenciája nem valósul meg. Az önmegvalósítás szintjén észlelt „siker-siker” képlet helyett az „erőfeszítésért előmenetelt” valósul meg.

A vezető-beosztott viszony tranzakciós szinten marad.

A siker mércéje az előmenetel, a státushierarchiában elfoglalt hely, a teljesítmény külső megerősítése és személyre visszacsatolása.

Munkavállaló hajlamos felelősséget vállalni, kezdeményezni, de a felelősségvállalás tranzakciós kalkuláció tárgya, nem azonos az önmegvalósító motivációval.

Képes és kész, de csak a döntési folyamatba való bevonásért vállal felelősséget, amennyiben ez státuszt kölcsönöz. Különben teszi, amit elvárnak tőle, semmi többet. Személyes stratégiája kalkulatív.

1.3.3.3 Vezetési és szervezeti modell

A részvételi vezetési stílusra jellemző a gyenge feladat meghatározás, erős kapcsolat orientáltság, a munkavállaló döntésekbe való bevonása, részvételének biztosítása, melynek a célja a felelősségvállalás elnyerése.

Kérdés, hogy a felelősségvállalás hiánya a motivációs szintnek tulajdonítható-e, vagy a vezetési stílus, szervezeti rendszer következménye-e? Egy participatív vezetői stílus eredményezhet korlátozottan felelősségvállaló magatartást egy magasabb szintű motiváció mellett is.

Hangsúlyos a csapat és team munka, ami legalább annyira célozza a részvételt, mint a problémamegoldó képességet növelő szinergiát.[3]

Tipikus vezetési modell a megegyezéssel eredményekkel történő vezetés. Ezzel biztosítható a munkavállalói hozzájárulás. Szervezeti megfelelője a lebomló, laposabb, de centralizáltabb struktúra. Jellemző szervezeti forma a divizionális szervezet a delegált döntési jogkörökkel, és a hozzá kapcsolódó decentralizált felelősséggel és érdekeltséggel.[3]

A kontrolltechnika a teljesítménykontroll, ami elsősorban pénzügyi kontrollt jelent.

A siker teljesítmény képlete: Teljesítmény = Delegálás + Pénzügyi kontroll.

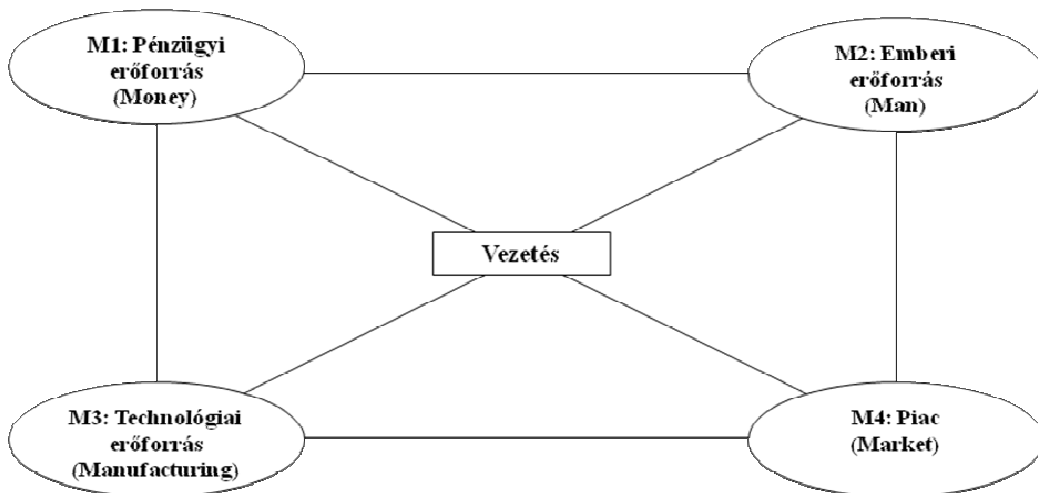
Kérdések:

- Hogyan teremthető meg a részleg célok vagy szervezeti célok összhangja?
- Fizetés vagy fejlesztés?
- A vezető tranzakcionális technikával ellentételezze adott motivációs szinten levő dolgozó erőfeszítéseit, vagy átalakító logikával próbálja magasabb motivációs szintre segíteni?

- Részvétel milyen szintjét kell biztosítani az elvárt felelősségvállalásért, kezdeményezésért cserébe?
- Milyen legyen a teljesítmény és státuszszerzésért folytatott politikai manőverek viszonya? (Jobb státusz - több erőforrás – jobb teljesítmény – jobb státusz... önmagát gerjesztő folyamat) ...)

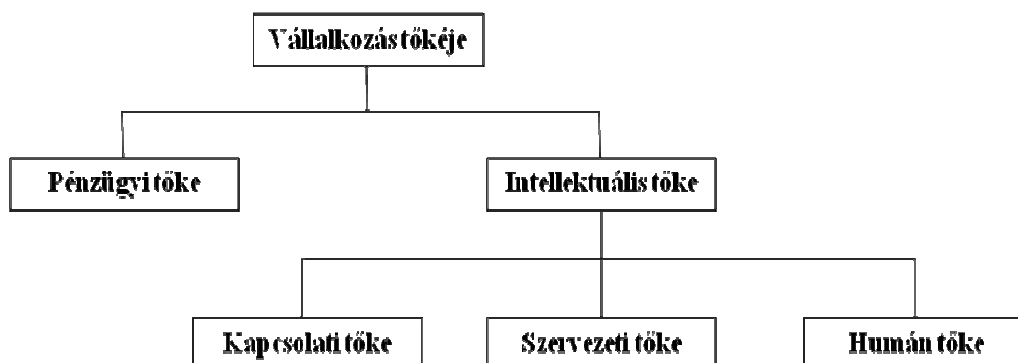
1.4 Emberi erőforrás szerepe a szervezetben

Egy vállalat vezetésének sikeresen kell megbirkóznia az alábbi tényezők sikeres kombinálásával



1.3. ábra. A vállalati erőforrás 4M modellje

A külső környezet vizsgálata mellett a belső környezet helyes feltérképezése is létfontosságú. A vállalat tőkeösszetételét egyrészt mérleg szerinti vagyona, szűkebb értelemben pénzügyi tőkéje, másrészt sikereit egyre inkább meghatározó intellektuális tőkéje jelenti.



1.4. ábra. Vállalat tőkeösszetétele [2]

Az intellektuális tőke szellemi tevékenység eredménye, a dolgozók tudásának, képességeinek összege. Ebből adódóan pénzben nem fejezhető ki, hatása elsősorban közvetetten mutatkozik meg, illetve a hatás időszerűségével kell számolni.

Az intellektuális tőke részei a kapcsolati, a szervezeti és a humán tőke.

A kapcsolati tőke a külső struktúrákat jelenti. A vevőkkel, szállítókkal, ügyfelekkel kialakított kapcsolatok összessége. Elosztási, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés lehetősége. A kapcsolati tőkét a szervezet tagjai hozzák létre, egy idő után de személyfüggetlenné válnak. Megalapozza a cég hírnevét dolgozóinak, termékeinek, szolgáltatásainak megfelelően.

A szervezeti tőke a belső struktúrákat tartalmazza. Olyan elemek összessége, melyek a szervezet korábbi működésének eredményeként jöttek létre, nem személyhez kötöttek. A szervezet immateriális javai, pl. K+F, saját fejlesztésű eszközök, vásárolt licenc, márkanev. Ide tartoznak az infrastrukturális eszközök is, mint a vezetés filozófiája, szervezeti kultúra, kommunikációs rendszer, befektetői, pénzügyi hálózatok.

A humán tőke a szervezet tagjainak képessége, mellyel tevékenységük révén tárgyi és eszmei vagyont képesek létrehozni. Összetevői egyrészt a konkrét feladattal, a munkával kapcsolatos mélyszintű és felszíni tudás. Előbbi az elméleti ismereteket, képzettséget, utóbbi a gyakorlati ismereteket, tapasztalatot jelenti. Összességük alkotja a rendezett tudást, mely a problémamegoldásnál mozgósítható tudásmennyiséget jelenti, azaz a jelenlegi teljesítőképességet, és jövőbeli tanulóképességet befolyásolja. A humán tőke

összetevői között meg kell említeni az egyéni kompetenciákat is, melyek olyan tulajdonság együttest képeznek, melyek eredményeként adott munkakörben a dolgozó értékelhető, előre meghatározott kritériumok alapján jó teljesítményt nyújt. Az egyéni kompetenciák a szervezeti kompetenciák alapjai. A humán tőke továbbiakban függ még a szervezettel kapcsolatos tapasztalattól, tudástól, az alkalmazottak és vezetők innovációs képességétől, hajlandóságától, a dolgozók munkamoráljától, munkához való hozzáállásától.

1.5 Emberi erőforrás gazdálkodás fejlődése

Az emberi erőforrással, mint termelési tényezővel való gazdálkodás a makrogazdasági és társadalmi helyzet függvényében több fázison ment keresztül a napjainkban érvényes helyzetig. Időrendi fejlődés alapján a személyzeti adminisztrációt követő személyzeti menedzsment után jött létre az emberi erőforrás menedzsment. Az egyes periódusok lényeges elemei az alábbiakban foglalhatók össze.

1.5.1 Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)

Adminisztratív és operatív végrehajtó szerepet töltött be.

Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységeket jelentette, tehát a munkaügyi adminisztrációt, a munkaügyi feladatokat. Azaz az ezekhez kapcsolódó fizetéseket, alkalmazási szerződéseket. A vállalat sajátosságainak megfelelően kiegészülhetett egyéb feladatokkal. Például munka ruházat, jóléti juttatások, munkavédelem, stb...

Szervezetileg önálló csoport/osztály volt a vállalati törzskarban, vagy a gazdasági igazgató felügyelete alatt állt. A törzskar szakértelmével segítette a vállalat vezetőségét, de utasításokat, döntéseket a vállalat vezetőségére hozta meg.

Segítséget az informatika fejlődése jelentett. VIR „humán modul”.

1.5.2 Személyzeti menedzsment (Personnel Management)

Egymástól független szakmai területek kialakulása történt meg.

A tevékenység beilleszkedett a vállalati funkcionális területek sorába. A funkciókat a feladatkör, tisztség, rendeltetés, szerep, működés jelentette. A

személyzeti tevékenység szakmai, funkcionális jellegének erősödése révén a törzskarból kikerülve középvezetői, később felsővezetői pozíciót is betöltött a terület irányításáért felelős vezető, többnyire személyzeti igazgató megnevezéssel. A funkcionális vezetők középvezetői posztot jelentettek. Saját szakmai kérdésben utasítás adhattak, komplex kérdésben a vállalat vezetése döntött az egyes szakterületek vezetőinek koordinálása eredményeként. Felső vezetői szintről támogatást kaptak az alkalmazottak kezelésében a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

A személyzeti menedzsment feladata volt olyan rendszerek létrehozása, működtetése, melyek meghatározták az alkalmazás kereteit belépéstől a kiválásig. (Kiválasztás, toborzás, bérezés, jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek, nyugdíj, kilépés, leépítés, elbocsátás)

Elismert önálló szakmai területként működött. Rendezett, szakértő ismereteket igénylő feladatokat látott el. Például kiválasztás, oktatás-képzés, fizetési rendszerek kialakítása és működtetése.

Önálló területté fejlődött a munkaügyi kapcsolatok rendszere, szakszervezetekkel, érdekképviselletekkel kapcsolattartás.

Szakértői tudásbázis, eljárási módszerek területén fejlődés mutatkozott.

Szervezetileg a munkaügyi és személyzeti funkciók elkülönülése, egymástól független működése valósult meg.

Személyzeti funkció a vezetőkre, munkaügyi az alkalmazottakra hárult.

A munkavállaló operatív jellegű, üzleti eseményeket kiszolgáló, korlátlanul pótolható termelési tényezőként, költségtenyezőként funkcionált.

1.5.3 Emberi erőforrás menedzsment

Egyes szakmai területek integrációját jelentette.

Az üzleti szempontok megjelenése, hozzáadott értéket teremtő működés valósult meg.

Az emberi erőforrás, mint stratégiai tényező, vállalati erőforrás jelent meg, ezáltal a menedzselés, motiválás, kommunikáció, alkalmazottak bevonása, elkötelezettségük fokozása, feladattal való azonosulás, szervezet és egyén céljainak harmóniája elsőrendű célokká váltak.

HR vezetőkkel szembeni elvárások kiterjedtek, azaz nemcsak szakmai feladatok teljesítése és felügyelete lett a feladatuk, hanem érdemi hozzájárulás a hatékonyság növeléséhez, vállalati értékteremtés folyamatához.

Nemcsak a szervezet munkaerő igényeinek kielégítése, hanem olyan rendszerek kiépítése, és működtetése lett a feladatuk, melyek önálló és értékalkotó részét képezik a vállalat üzleti tevékenységének. Azaz az emberi erőforrás tevékenységek, szakterületek vállalati értékteremtési folyamatokba integrálása.

Aktívan befolyásolták a vállalat stratégiáját, saját stratégiát, politikát dolgoznak ki, szervezeti strukturális és kulturális változások mozgatóivá váltak.

Emberi erőforrás biztosítása, fejlesztése munkaviszonyból adódó egyéb tevékenységek is feladatkörüket képzik.

Szakterületei az emberi erőforrás tervezés, munkakörelemzés, munkakör tervezés/áttervezés, munkakör értékelés, munkaerő biztosítás (toborzás, kiválasztás), teljesítménymenedzsment, karriermenedzsment (képzés, fejlesztés), ösztönzésmenedzsment, konfliktus kezelés (fegyelmi problémák, elbocsátás-leépítés), szervezeti kommunikáció, HR információrendszerek kiépítése, működtetése, munkaügyi kapcsolatok.

1.6 Emberi erőforrás menedzsment definíciója

A menedzsment egyik szakterülete, mely az emberekkel, mint a szervezet alapvető stratégiai erőforrásával foglalkozik.

Feladata az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos feladatok integrált tervezése, működtetése és értékelése, melyekkel támogatja a vállalat stratégiai versenyelőnyének kialakítását és megtartását.

Feladata továbbá a vállalati stratégia és a vállalati munkaerő állomány összhangjának biztosítása, valamint a vállalati stratégia által megfogalmazott szervezeti célok egyéni célokká történő transzformálása.

1.7 Emberi erőforrás menedzsment céljai

A magas teljesítmény, minőségi termék, megfelelő számú, kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása, kontrollált munkaerőköltség, alacsony szintű fluktuáció és hiányzás, versenyképes bérszint. Olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettséget és önértékelés lehetőségét. Megfelelés a törvényeknek és a jogszabályoknak, munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával.

Az emberi erőforrás menedzsment sikeressége nem értékelhető önmagában. Az egyetlen sikerkritérium az, hogy mennyiben járul hozzá a vállalat üzleti stratégiájának megvalósításához.

1.8 Humán menedzser feladatköre

- A személyzeti feladatok, melyek kiterjednek a toborzás, interjúzás, orientáció, elbocsátások folyamatára.
- Képzési, fejlesztési feladatok, melyek tartalmazzák a programokat, tréningeket, tananyagokat.
- Javadalmazási feladatok, fizetési kategóriák meghatározása, melyek alapjául a munkakörelemzés, munkakörértékelés, teljesítményértékelés szolgál.
- Munkaügyi kapcsolatok kezelése, azaz a kollektív szerződésnek megfelelő működés biztosítása, panaszügyek.
- Tervezés, előrejelzés, karrierutak kijelölése.
- Munkavédelemmel kapcsolatos tevékenység, azaz a folyamatos ellenőrzés, oktatás, balesetek esetén a törvény által előírt magatartásforma biztosítása..
- Egészségüggyel kapcsolatos feladatok. Pl. orvosi rendelő, egészségügyi program, elsősegély biztosítása.
- Juttatásokkal kapcsolatos feladatok. Pl. nyugdíj, prémiumok, stb..)
- Nyilvántartási feladatok, azaz az adminisztráció felügyelete, elemzések készítése.
- Jogi ügyek, azaz tanácsadás, képviselet.

1.9 Emberi erőforrás, mint termelési tényező

Az emberi erőforrás az a munkavállaló, aki rendelkezik az emberi tőke valamennyi tulajdonságával, de önállóan, szabad akaratából szabályozza cselekvéseit. Hordozója az ember.

Általános jellemzői:

- Adott kapacitással és teljesítménykínálattal rendelkeznek,
- Megszerzésük a munkaerőpiacon keresztül történik,
- Árát a keresleti és kínálati viszonyok befolyásolják. [2]

Egyedi jellemzők:

Tartós, azaz nem fogy el a felhasználás során. Minden más erőforrás alkalmazása során elfogy, míg az emberi erőforrás hosszú távon fennmarad, sőt megfelelő fejlesztési programok, tanulás révén teljesítőképessége fokozható. Az emberi erőforrás a leghosszabb életciklusú eszközök egyike, mely az életciklus különböző szakaszaiban más-más jellemzőkkel bír. E tulajdonságból fakadó menedzsment feladat a stratégiára alapozott tudatos fejlesztés és az életszakasznak megfelelő alkalmazás. [2]

Nem tartalékolható, azaz az adott időpontban fel nem használt kapacitás elvész, nem lehet a fel nem használt erőforrásból tartalékot képezni. A változó intenzitású munka, az alulterhelés és az azt követő túlterhelés egyaránt stresszt okoz, kifáradáshoz vezet és a költséghatékonysága is alacsony. A hatékony felhasználás érdekében tervszerű, folyamatos és egyenletes igénybevételre kell törekedni. [2]

Innovatív, azaz ez az egyetlen olyan erőforrás, amely képes megújulni, kompetenciái és más erőforrások kombinációi révén minőségében új termékeket, szolgáltatásokat létrehozni. Motiváltsága, attitűdje függvényében a szervezeti teljesítmények teljesen új szintjét képes elérni. A menedzsment feladata az innovációs kapacitás fenntartása és ösztönzése. [2]

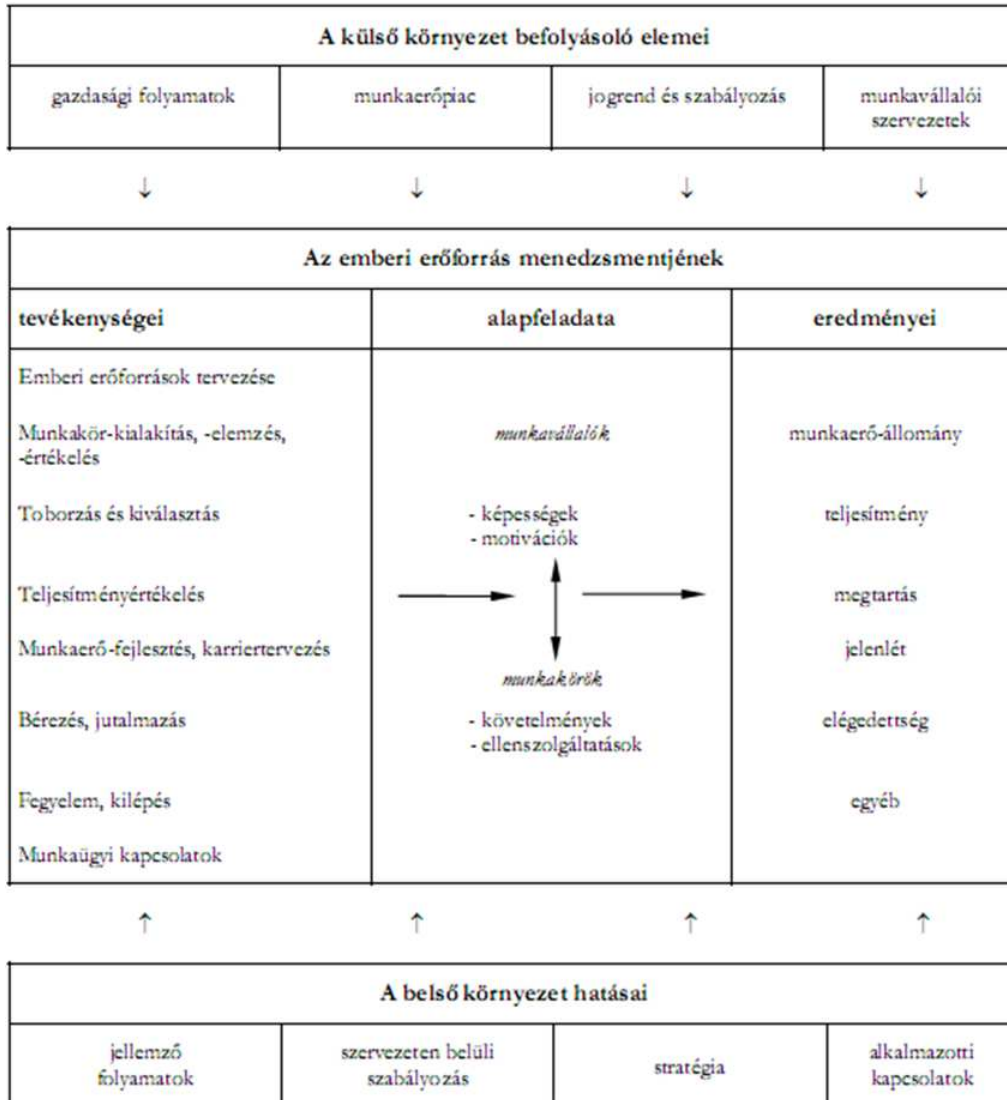
Döntéseket hoz, azaz bármely időpontban úgy dönthet, hogy a szervezetet elhagyja, ha pl. munka tartalmával vagy a nyújtott ellenszolgáltatásokkal elégedetlen, vagy jobb ajánlatot kap. Ugyancsak lényeges döntése a saját teljesítmény szintjének meghatározása egyes feladatok esetén. A menedzsment

elsősorban az elkötelezettség kialakítása és a folyamatos kommunikáció révén befolyásolhatja az alkalmazottak döntéseit [2]

Nem tulajdona a vállalatnak, nem képezi a saját tőke részét, nem értékesíthető, de kapacitása és kompetenciái a vállalat értékét jelentősen befolyásolják. A humán tőke ápolása, tudatos fejlesztése üzleti előny. [2]

1.10 Emberi erőforrás menedzsment modellje

A modell bemutatja az emberi erőforrás menedzsment alapvető feladatát, eredményeit, tevékenységeit és az azt befolyásoló tényezőket. Összefoglalja a legfontosabb tényezőket, tevékenységeket, eredményeket, melyek az emberi erőforrás menedzsmentben meghatározó szerepet játszanak.



1.5. ábra. Emberi erőforrás menedzsment modellje [2]

Az emberi erőforrás menedzsment alapfeladata a munkavállalók és a munkakörök közötti összhang megteremtése.

A munkavállalók különböző ismerettel, képzettséggel, készséggel, egyéni kompetenciával rendelkeznek adott munka elvégzésére. Értékközpontjuk, motivációs szerkezetük, szervezettől való elvárásaik különbözők.

A munkakör teljesítendő feladatokat, felvállalt hatásköröket, elvárt magatartásformákat jelent az ezekhez kapcsolódó jogokkal, ellenszolgáltatásokkal egyetemben.

Ideális esetben a munkakör által támasztott követelmények és a munkavállalói adottságok egybeesnek, a dolgozók motivációs szerkezete, értékközpontja összhangban van és a szervezet ellenszolgáltatásaival és elvárásaival. Általában azonban a munkavállalók és munkakörök egyensúlyának megteremtése folyamatos erőfeszítéseket igényel, mert mindkét tényező folyamatosan változik.

A külső és belső feltételrendszerben való működéssel az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei szolgálják az alapfeladat teljesülését. Az eredménytényezők pedig az alapfeladat teljesülését tükrözik. Ezeket keresztül ítélik meg a szervezetben az emberi erőforrás menedzsment hatékonysága. Az eredményfaktorok pozitív irányba történő befolyásolása kardinális feladat, mivel ezekkel járul hozzá az emberi erőforrás menedzsment a szervezet céljainak megvalósításához.

Ezek közül a legkritikusabb elem a szervezet számára megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő megszerzése, mert e nélkül a szervezet nem képes működni. Ha a szervezet rendelkezik a megfelelő mennyiségű és minőségű szükséges munkaerő állománnyal, akkor a teljesítmény válik a legfontosabb kritériummá, ugyanis a szervezet eredményességének egyik fokmérője a szervezeti teljesítmény, ami az egyéni teljesítmények összessége.

A megfelelő dolgozók megtartása és jelenlét biztosítja a munkavégzés folyamatosságát, a teljesítmények biztonságos fenntartását. A munkavállalók addig dolgoznak a szervezetben, amíg megfelelő szükségleteiket ki nem elégítik.

Az emberek elégedettsége több szempontból is fontos a szervezetnek. Az elégedett dolgozók hűségesek maradnak a céghez és jelenlétük, teljesítményük is maximális. A motivációs tartalom- és folyamatelméletek gyakorlati alkalmazása az ösztönzés-, karrier-, teljesítménymenedzsmentben meghatározó tényező.

Egyéb paraméterek között megemlíthető a dolgozók fizikai és mentális jóléte. A munkahelyi balesetek megelőzése, az egészséget károsító tényezők kiküszöbölése, a munkahelyi stressz kezelése.

A szervezetek általában több eredmény egyidejű megvalósítására törekszenek. Ez problémát jelent, mert a célok egymással kölcsönhatásban vannak, gyakran egymásnak ellentmondóak, egyidejűleg megvalósíthatatlanok. Például a nagyobb elégedettség nem feltétlenül vezet nagyobb teljesítményre. Ezért szükséges egy preferenciarendszer meghatározása, azaz az eredményfaktorok fontossági sorrendjének megállapítása. A tevékenységeknél pedig meg kell határozni, hogy melyik eredményfaktort kívánják általa befolyásolni, és hogy milyen hatással lesz ez a többi tényezőre. Ha például az egyéni teljesítmény a legfontosabb eredményfaktor, akkor teljesítményértékelési rendszert kell bevezetni. Ha a jelenlét a meghatározó, akkor a jelenlét regisztrálását és elemzését kell középpontba állítani.

A tevékenységek - mint egymásra épülő, és egymással kölcsönhatásban lévő funkciók - közvetve és közvetlenül szolgálják a munkakörök és munkavállalók közötti összhang megteremtését.

Stratégiai szempontból az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek célja, hogy megteremtse a munkavállalók képességei és motivációi, valamint a munkakör követelményei és az érte nyújtott ellenszolgáltatások közötti összhangot. [2]

Az emberi erőforrás tervezés az üzleti stratégia alapján a megfelelő mennyiségi és minőségi szükségletek előrejelzését jelenti, valamint a külső és belső környezeti előrejelzések alapján a jövőben szükséges létszám és kompetenciák megszerzését garantáló tevékenységek meghatározását.

A munkakörelemzés a munkafolyamat részfeladatokra bontása, feladatok munkakörökhöz rendelése.

A munkakör tevékenységek, feladatok és ehhez kapcsolódó hatáskör, felelőségek, magatartásformák, jogok összessége. Kialakítása munkakör elemzés alapján történik, azaz a feladatok meghatározása, munkavégzés körülményeinek elemzése, a szervezeti kapcsolatok elemzése, a munkavégzés támasztotta fizikai, szellemi, mentális követelmények meghatározása.

A munkakör értékelése során a munkakörök közötti prioritások kialakítása történik. Ez alapja a kapcsolódó ellenszolgáltatások megállapításának, melyek a munkavállaló magatartását, szükségleteinek kielégítését határozzák meg.

A toborzás, kiválasztás célja a munkakörökhöz alkalmas emberek megtalálása. A munkaerő biztosítása történhet egyrészt saját erőforrás átcsoportosítással. Ennek előnye, hogy szervezet iránt elkötelezett, kollégák által ismert, helyismerettel rendelkező, a szervezet működését ismerő dolgozó kerül az adott munkakörbe, így a kívánt teljesítmény könnyebben érhető el. Az alkalmazottnak előrelépést jelent a karrierben. Képzéssel, fejlesztéssel járó folyamat, mely a munkavállaló önmegvalósítását szolgálja. Másrészt a munkaerő biztosítás történhet külső erőforrásból. Ebben az esetben fontos a megfelelő módszer, módszerek alkalmazása a jelöltek felkutatására, kiválasztására. A kiválasztási folyamat meghatározó részei a tesztek vagy/és interjúk. Vizsgálni kell azonban az egyes kiválasztási módszerek alkalmasságát, eredményességét. Más módszert kell alkalmazni, ha portást vagy igazgatót keres a vállalat. Kérdés, hogy ki/kik folytassák le a kiválasztási eljárást, és milyen módszert alkalmazzanak?

A teljesítményértékelés az elért eredmények, kompetenciák, magatartásformák szisztematikus felmérése és értékelése. Eredménye az egyének értékeléséhez, fejlesztéséhez, bérezéséhez nyújt információkat. Az elmúlt időszak elemzésén túl vizsgálja a hiányosságokat, a jövő időszak követelményeit, a szükséges képzési és fejlesztési igényeket, karrierutakat. Meghatározza, felülvizsgálja a munkakörhöz kapcsolódó ösztönzőket, és ezek hatását a magatartás változására, az alkalmazott elégedettségére. A teljesítményértékelés eredményei alapján növelhető a szervezeti teljesítmény.

Munkaerő tervezés, karrierfejlesztés keretén belül az embereket külső vagy belső képzés és tréning révén képessé teszik az adott vagy a jövőbeli munkakör hatékony betöltésére. A tanulás révén az emberek készségeket és ismereteket sajátítanak el. A képzési szükségletet a teljesítményértékelés és/vagy a karriertervezés alapján határozzák meg. A karriertervezés az egyén szervezeten belüli mobilitásának előrejelzését jelenti.

Bérezés, jutalmazás, mint ellenszolgáltatások összessége alapvetően fontos ösztönző rendszer. Kialakításánál figyelembe vett tényezők a munkakörülmények, a munka tartalma, a munkaerő piaci keresleti-kínálati viszonyok. Az egyik legnehezebb feladat olyan bér- és kompenzációs rendszer kialakítása, amely versenyképes, vonzó a munkaerőpiacon, jól tükrözi a munkakörök és az egyéni vagy csoportteljesítményből adódó különbségeket, ugyanakkor nem jelent túl nagy terhet költség szempontból. [2]

Elbocsátás, kilépés oka, hogy a szervezetekben számos konfliktus helyzet adódik. Ezek egyik csoportja olyan magatartás eredménye, amelyben a szervezet egy tagja megsérti az elfogadott magatartási szabályokat, és ezzel kárt okoz. Egy másik csoportja pedig a dolgozók mobilitásából, kilépéséből, elbocsátásából, vagy nyugdíjazásából fakad. Mindezek a helyzetek a szervezet és az egyén céljait is figyelembe vevő eljárásokat igényelnek.[2]

A munkaügyi kapcsolatok a munkaadók és munkavállalók szabályozott együttműködése a munkabéke megőrzése vagy helyreállítása érdekében. Intézményei a kollektív tárgyalások a kollektív szerződés megkötése érdekében és a munkavállalók döntésekbe való bevonása.

A belső környezet befolyásoló tényezőit a szervezet belső folyamata, a szervezeten belüli szabályozás, a szervezeti stratégia és az alkalmazotti kapcsolatok alkotják.

A szervezet belső folyamatai jelentik a vállalat tevékenységi körének vagy piaci helyzetének módosulásával járó emberi erőforrás menedzsment célok és az azt szolgáló tevékenységek változását. Módosul a munkaerő szükséglet, változik az igényelt képességek minősége, struktúrája, ezért leépítésre vagy felvételre van szükség. Hasonlóképpen meghatározóan hat a célokra és tevékenységekre a nemzetközivé válás vagy a technológiaváltás miatt bekövetkező kulturális váltás, a változó menedzsment filozófia, vezetési stílus.

A szervezeten belüli szabályozás alatt az emberek, csoportok, részegységek együttműködési módját, a szervezeti struktúra jellemzőit és azok változását értendő. Ennek függvényében munkakörök alakulnak át, emberek válnak bizonyos területeken feleslegessé, máshol új igény jelentkezik bizonyos képességekkel rendelkező alkalmazottakra.

A szervezeti vagy üzleti stratégia képezi a vállalat jövőbeli működésének alapját, melynek integráns része a humán stratégia. Erre épül az emberi erőforrás tervezés és a szükséges résztevékenységek terve.

Az alkalmazotti kapcsolatokat a vállalaton belüli érdekképviseltek léte, erőssége, működési módja jelenti. Ez elsősorban az érdekegyeztetési mechanizmusokra és módszerekre gyakorol jelentős hatást. Az alkalmazotti kapcsolatok minőségét, hatékonyságát jelentősen befolyásolja a szervezeten belüli kommunikációs rendszer is.

A külső környezet meghatározó tényezői a makrogazdaság általános folyamatai, a munkaerő piaci viszonyok, a jogi szabályozás, a munkavállalói szervezetek.

A makrogazdaság általános folyamatai befolyásolják a szervezetek pénzügyi stabilitását, amely alapvető hatású az emberi erőforrás politika és tevékenységek alakítására. Kedvező gazdasági feltételek mellett az alkalmazottak számára előnyös humánpolitikai programok jelennek meg, rossz gazdasági környezetben ennek ellenkezője történik. [2]

A munkaerő piaci keresleti és kínálati viszonyok elsősorban az ösztönzési rendszerre és a külső munkaerő felvételének lehetőségére vannak hatással. Ezeket a vállalatok nem tudják befolyásolni, és hatásukat sem tudják elkerülni.

A jogi szabályozás minden tevékenységre kiterjed. A jogi szabályozás az alkalmazás feltételeitől kezdve, jogokat biztosít és köteleességekkel ruházza fel a munkaadókat és munkavállalókat. Alapja a Munka Törvénykönyve és a Kollektív szerződés.

A munkavállalói szervezetek érdekképviselőként működnek közre a munkaadó és a munkavállaló egyezségeiben. Ennek következtében a legtöbb emberi erőforrás tevékenység közös döntéshozatalt, illetve bevonáson alapuló vezetést igényel. Az érdekképviselői szervezetek közvetetten is befolyásolják e terület működését azzal, hogy a munkajogi törvények és rendelkezések megalkotásában részt vesznek.

2 EMBERI ERŐFORRÁS TERVEZÉS

Az emberi erőforrás tervezés biztosítja a kapcsolatot a szervezeti feltételek, a belső jellemzők, a befolyásoló körülmények és a személyzeti funkciók között, valamint összehangolja az egyes személyzeti tevékenységeket. A tervezés folyamata során a vezetés diagnosztizálja a szervezet stratégiai irányában, a pénzügyi kondícióban, technológiában bekövetkező változásokat, és integrálja azokat az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntéseibe. Emiatt az emberi erőforrás tervezése döntő fontosságú szerepet játszhat. Nemcsak azzal, hogy összekapcsolja a szervezet és a külső környezetet, hanem azzal is, hogy úgy integrálja a szervezeti döntéseket, hogy az alkalmazotti és a szervezeti hatékonyság irányába összpontosítja azokat.[4]

A tradicionális létszám illetve munkaerőterv fokozatos eredményeként emberi erőforrás tervvé teljesebbé vált. Az emberi erőforrás tervezés összefogja a teljes emberi erőforrás rendszert, mert célja olyan integrált emberi erőforrás politika és program együttes kifejlesztése, ami egyidejűleg törekszik az alkalmazotti és a szervezeti igények támogató figyelembevételére.[1]

Az emberi erőforrás tervezés, mint emberi erőforrás menedzsment tevékenység feladata a stratégiai célok eléréséhez szükséges munkakörök meghatározása, ezen munkakörök betöltéséhez szükséges munkavállalói kompetenciák kijelölése, valamint a megfelelő erőforrás biztosítás módjának megtervezése.

Az emberi erőforrás tervezés során kalkulálni kell külső és belső befolyásoló tényezőkkel. A külső erőket jelentik a piaci és a technológiai változások, a munkaerő piaci és a makrogazdasági tendenciák. Belső erőként jelentkezik a munkaerő korösszetétele, az aktuális munkaerő termelékenysége, mobilitása, kompetencia összetétele, a vállalat stratégiája és struktúrája.

2.1 Üzleti és emberi erőforrás stratégia kapcsolatrendszer

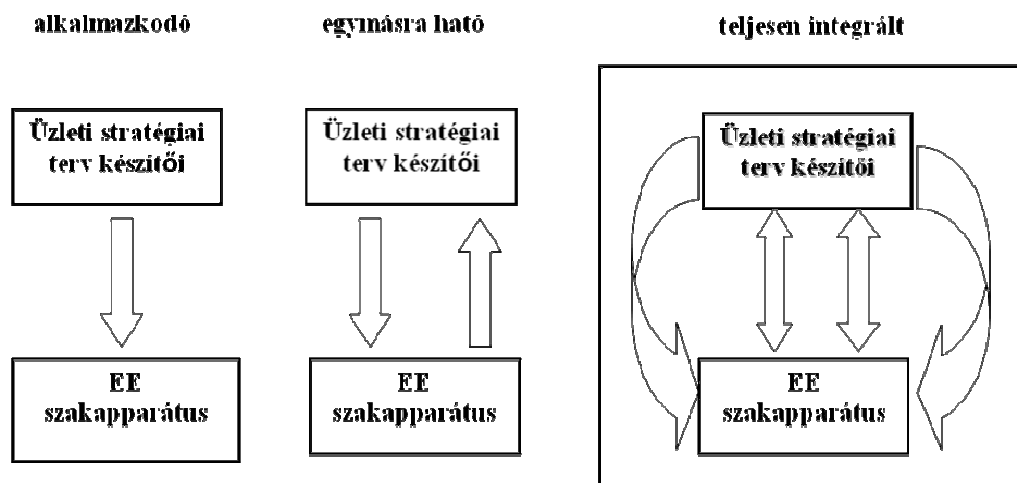
Az üzleti és emberi erőforrás stratégia kapcsolatrendszer megmutatja, hogy az emberi erőforrás szakapparátus milyen szerepet játszik, milyen mértékben vonódik be a vállalat üzleti stratégiájának megalkotásába. Ez alapján

alkalmazkodó, egymásra ható, és teljesen integrált kapcsolatrendszerrel beszélhetünk.

Az alkalmazkodó kapcsolatrendszer esetén az emberi erőforrás menedzsment csak az üzleti stratégia megvalósításában kap szerepet. Fő feladata a műszaki, gazdasági szakapparátus által megalkotott stratégiai terv megvalósulásának elősegítése. Ebben az esetben az általános menedzsment filozófia, a vállalati kultúra függvényében az emberi erőforrás funkcióterületek alapvetően válasz-eszközként működnek

Az egymásra ható kapcsolatrendszer esetén az emberi erőforrás szakapparátus reagáló magatartásként az üzleti stratégia megalkotásában részt vesz. Az emberi erőforrás szempontrendszer közvetlen befolyást gyakorol a cég általános menedzsment filozófiájára is. Viszonosságon alapuló kapcsolatot jelent. Az emberi erőforrás stratégia kihat a szervezeti versenyelőnyre, és a szervezeti versenyelőny befolyásolja az emberi erőforrás stratégiát.

A teljesen integrált kapcsolatrendszer jelenti a legszorosabb együttműködést az üzleti terv és az emberi erőforrás szakapparátus között. Az üzleti terv készítői és az emberi erőforrás szakapparátus kapcsolata dinamikus, sokrétű, reciprok jellegű kapcsolat. A viszonosság helyett folyamatos kölcsönhatás jellemzi. A szervezeti versenyelőny nemcsak befolyásolja, hanem befolyásolt is az emberi erőforrás stratégia által, hiszen a szervezeti versenyelőnyt az emberi erőforrás stratégia jelentősen befolyásolja.



2.1. ábra. Üzleti és emberi erőforrás kapcsolatrendszere

2.2 Üzleti és emberi erőforrás tervezési folyamat.

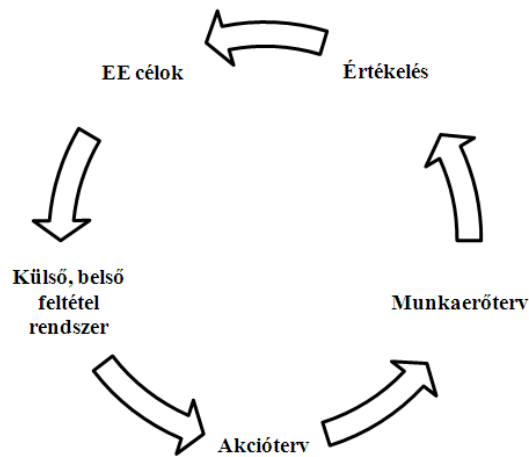
Az üzleti és emberi erőforrás tervezési folyamat különböző időtávra vonatkozó jellemzőit, kapcsolódását, összefüggéseit mutatja összefoglaló jelleggel a 2.1 táblázat.

2.1. táblázat Az üzleti és emberi erőforrás tervezési folyamat

| Üzleti tervezés folyamata | EE tervezési folyamat |
|---|--|
| <p>Stratégiai tervezés (hosszú időtávú szemlélet)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cégfilozófia ➤ Környezetvizsgálat ➤ Erősségek kényszerek ➤ Hosszabb időtávú célok ➤ Stratégiák | <p>Témák elemzése</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Üzleti igények ➤ Külső tényezők elemzése ➤ Belső kínálat elemzése ➤ Menedzsment vizsgálata |
| <p>Középtávú tervezés (közép időtávú szemlélet)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programtervezés ➤ Erőforrás tervezés ➤ Piaci stratégiák | <p>Igények előrejelzése</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EE célok ➤ Elérhető/tervezett erőforrások ➤ Igények azonosítása |
| <p>Éves üzleti terv (rövid időtávú szemlélet)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Költségvetés ➤ Programütemezés ➤ Egység, egyéni teljesítménycélok ➤ Eredmények kontrollja | <p>Akciótervek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toborzás • Kiválasztás • Előléptetések • Áthelyezések • Szervezeti változtatások • Tréning, Fejlesztés, Kompenzáció |

2.3 Emberi erőforrás tervezés folyamata

Az emberi erőforrás tervezés folyamatának lépései az emberi erőforrás célok meghatározása, a külső és belső feltételrendszer vizsgálata, az akcióterv, a munkaerőterv és a jövőbeli tervezést is megalapozó értékelés.



2.2. ábra. Emberi erőforrás tervezés folyamat modellje

2.3.1 Emberi erőforrás célok meghatározása

A hosszú távú tervezés részeként az emberi erőforrás menedzsment különböző területein, például az emberi erőforrás áramlás, munkavégzési rendszerek, fejlesztés, értékelés, elismerés, kompenzáció, motiváció, stb.. a vállalati stratégiához szervesen kapcsolódó célok megfogalmazását jelenti az emberi erőforrás célok meghatározása. A meghatározott célok az éves, operatív emberi erőforrástervben már adottságként szerepelnek.

2.3.2 Külső és belső feltételrendszer vizsgálata

A külső feltételrendszer vizsgálata kiterjed a versenytársak piaci pozíciójának, várható viselkedésének elemzésére, a vevők, a célcsoportok meghatározására, a követendő magatartásformák meghatározására, a termékek, a szolgáltatások iránti kereslet becslésére, a munkaerő piaci tendenciákra, a várható technológia változásokra, a kulturális tényezőkre, a makrogazdasági tendenciákra, a jelenlegi és várható törvényi szabályozásra, demográfiai változásokra.

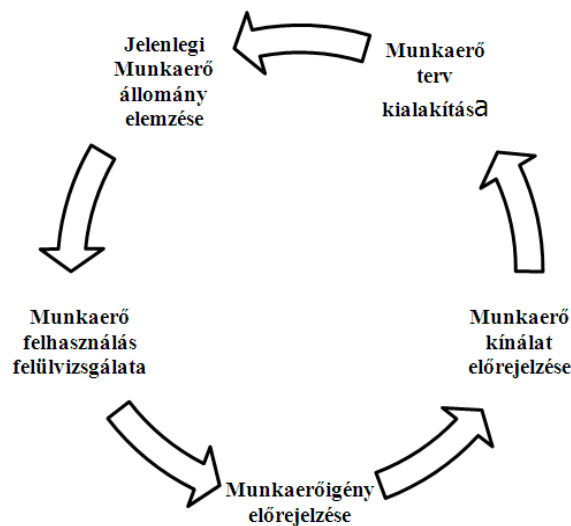
A belső feltételrendszer vizsgálata kiterjed a jelenlegi szervezeti struktúra elemzésére, a kihasználható szervezeti adottságokra, a jelenlegi emberi erőforrás készlet analizálására, valamint a vállalat céljainak elérésével kapcsolatos várható problémák feltérképezésére.

A külső és belső feltételrendszer vizsgálatának eredményeként készíthető el a jövőbeni erőforrásigény létszámra, kompetenciákra, összetételre vonatkozóan. Szintén az elemzés eredményeként határozható meg a belső emberi erőforrás készlet kvalitatív és kvantitatív szempontból és külső munkaerő kínálat mérlege.

2.3.3 Akcióterv

Az akcióterv határozza meg az emberi erőforrás célok megvalósulásához, az emberi erőforrás menedzsment különböző területein megvalósítandó tevékenységek összességét, valamint ezen tevékenységek legcélszerűbb kombinációját is kijelöli.

2.3.4 Munkaerő tervezés



2.3. ábra. Munkaerő tervezés folyamat modellje

A munkaerő tervezést gyakran azonosítják az emberi erőforrás tervezéssel, pedig csak az emberi erőforrás terv része.

Feladata a szervezeti célok által igényelt számú és szakismeretű alkalmazott biztosítása.

Folyamatát tekintve egyrészt a belső munkaerő kereslet meghatározása, másrészt külső és belső források alapján munkaerő kínálat előrejelzése történik.

A munkaerő kereslet meghatározásának alapjául a 2.3.1 pontban megfogalmazott célok és 2.3.2 pontban leírt elemzések szolgálnak.

A munkaerő kínálat belső forrásait jelentő elemzések a szakértelemleltár, a fluktuációelemzés kategóriáinként, okonként (nyugdíj, elbocsátás, felmondás, kilépés, stb.), a belső mozgások elemzése (előléptetés, visszaminősítés, áthelyezés, stb.).

A munkaerő kínálat külső forrásait szolgáló tényezők a vonzáskörzetben történő felszámolások, az üzembeszárások, a tömegközlekedési változások, a helyi munkanélküliségi ráta, a helyi oktatási rendszer kibocsátása, múltbeli tapasztalatok a hiányszakmákból.

A munkaerő kereslet és munkaerő kínálat egyezése esetén problémát jelenthet a munkaerő állomány nem megfelelő megoszlása, illetve a munkaerő kereslet és kínálat eltérése. Ezen problémák megoldást szolgálják az eltérések megszüntetésére vonatkozó akciótervek.

Létszámegyezőség esetén a probléma áthelyezéssel, előléptetéssel, leminősítéssel, átképzéssel oldható meg.

Létszámhiány esetén a felvétel, a visszahívás, a vállalkozói szerződések, a termelékenységfokozás, a túlóra, a részmunkaidő növelése jelentik a megoldást.

Létszám felesleg esetén alkalmazható módszerek a felvétel befagyasztás, a létszámstop, a természetes lemorzsolódás, az előnyugdíj ösztönzés, a munkahét csökkentése, az elbocsátások, a tömeges létszámleépítés.

2.3.5 Értékelés

Az értékelés folyamatát egyrészt az auditálás, másrészt a tervezést megalapozó értékelés jelenti.

Az auditálás kontroll, mely az emberi erőforrás tervezés, mint emberi erőforrás tevékenység szervezeti sikerekhez való hozzájárulását vizsgálja hatékonyság és eredménykritériumok alapján.

A tervezést megalapozó értékelés a szervezet dolgozói között végzett kérdezősködést, közvélemény kutatást jelent, valamint annak vizsgálatát, hogy átvihető-e más területre?

2.4 Emberi erőforrás menedzsment stratégiák

Az emberi menedzsment stratégiák az emberi erőforrás tervezés szerves részeként, kiegészítőjeként a növekedési várakozások és a növekedési várakozásokhoz illeszkedő emberi erőforrások, illetve és a munkaerő jellemzőinek függvényében határozhatók meg.

2.4.1 Emberi erőforrás menedzsment stratégiák a növekedési várakozások/ emberi erőforrás illeszkedés függvényében

A külső és belső feltételrendszer függvényében egy vállalat növekedési várakozásai lehetnek magasak vagy alacsonyak. Az emberi erőforrás alacsony vagy magas illeszkedése arra utal, hogy a vállalat növekedési várakozásaihoz mennyire illeszkedik munkaerő állományának mennyisége, minősége, összetétele.

A lehetséges variációk alapján meghatározható emberi erőforrás menedzsment stratégiák a fordulat, a termelékenység, a fejlesztés és a terjeszkedés.

2.2. táblázat. Emberi erőforrás stratégia a növekedési várakozások és az ahhoz illeszkedő emberi erőforrás függvényében

| Növekedési várakozások | Erőforrások illeszkedése | EEM stratégia |
|------------------------|--------------------------|-----------------------|
| alacsony | alacsony | Fordulat |
| alacsony | magas | Termelékenység |
| magas | alacsony | Fejlesztés |
| magas | magas | Terjeszkedés |

A fordulat abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha a növekedési várakozás alacsony és ehhez a növekedési várakozáshoz az emberi erőforrás illeszkedése is alacsony. Ilyen esetben tehát nem várható növekedés, és az emberi erőforrás sem illeszkedik az alacsony növekedési várakozáshoz. Hanyatló fázisban lévő vállalatról van szó, ahol a kialakult, erős szervezeti kultúra gátja az alkalmazkodásnak, változásnak. Megoldást az üzleti súlypont áthelyezése, az ígéretes tudásterületek kiaknázása, valamint a leépítés, átképzés jelent.

A termelékenység abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha a növekedési várakozás alacsony és ehhez a növekedési várakozáshoz az emberi erőforrás illeszkedése magas. Ilyen esetben tehát nem várható növekedés, de az emberi erőforrás jól illeszkedik az alacsony növekedési várakozáshoz. Ez a helyzet érett iparágakra jellemző, a múltbéli kedvező versenypozícióban lévő vállalatokra. Megoldást jelent a jövőbeni változásokra való felkészülés, vagy az iparág vagy piac lassú elhagyása. Ez abban az esetben nagyon megfontolandó, ha olcsó helyettesítő termék megjelenése fenyeget.

A fejlesztés abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha a növekedési várakozás magas és ehhez a növekedési várakozáshoz az emberi erőforrás illeszkedése alacsony. Ilyen esetben tehát várható növekedés, de az emberi erőforrás nem illeszkedik a magas növekedési várakozáshoz. Megoldást jelent az átképzés, tréning, vagy kivonulás bizonyos piacokról, illetve az elért pozíciók megvédése a növekedés erőltetése helyett.

A terjeszkedés abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha a növekedési várakozás magas és ehhez a növekedési várakozáshoz az emberi erőforrás illeszkedése is magas. Ilyen esetben tehát várható növekedés, és az emberi erőforrás is illeszkedik a magas növekedési várakozáshoz. Feladat a rendelkezésre álló erőforrás hatékony elosztása, valamint új emberek toborzása, felvétele.

2.4.2 Emberi erőforrás menedzsment stratégiák a munkaerő jellemzőinek függvényében

A munkaerő jellemzői jelen esetben az egyediség és az értékesség. A vállalat alap és kulcs tudásterületének viszonylatában a munkavállaló által végzett feladat egyedisége és értékessége lehet alacsony vagy magas.

A lehetséges variációk alapján meghatározható emberi erőforrás menedzsment stratégiák a belső fejlesztés, a felvásárlás, a szerződés és a szövetség.

2.3. táblázat. Emberi erőforrás menedzsment stratégiák a munkaerő jellemzőinek függvényében

| Értékesség | Egyediség | EE stratégia |
|-------------------|------------------|-------------------------|
| alacsony | alacsony | Szerződés |
| alacsony | magas | Szövetség |
| magas | alacsony | Felvásárlás |
| magas | magas | Belső fejlesztés |

Szerződés abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha az emberi erőforrás értékessége alacsony és az egyedisége is alacsony a vállalat alap illetve kulcs tudásterülete szempontjából. Ebben az esetben nem kifizetődő hosszú távra és jelentős mértékben a kapcsolatba investálni. Nem egyedi és nem jelentős hozzáadott értéket teremtő munkavállalókról van szó. A fejlesztés nem jellemző, az értékelésnek a konkrét munkafeladat az alapja. Például belső szolgáltató, karbantartó munka.

Szövetség abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha az emberi erőforrás értékessége alacsony, de az egyedisége magas a vállalat alap illetve kulcs tudásterülete szempontjából. Azaz a munkaerő piacon egyedi, nehezen elérhető munkavállalóról van szó, aki nem jelentős vagy nehezen meghatározható módon teremt értéket a vállalat számára. Hosszú távú képzést igénylő szakmákra jellemző. Például vállalati jogászok, alaputatást végző mérnökök. Mivel szakértelmük igénybevétele nem folyamatos, nem érdemes az állandó munkakapcsolat létesítése. Az együttműködés kényesebb, elmélyültebb, ami a kölcsönös bizalom, információ megosztáson alapszik. A kompenzáció az elért eredmény alapján történik.

Felvásárlás abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha az emberi erőforrás értékessége magas, de az egyedisége alacsony a vállalat alap illetve kulcs tudásterülete szempontjából. A munkaerő piacon viszonylag könnyen elérhető munkaerőhöz illeszkedő stratégia. Munkavállalók könnyen tudják tudásukat átvinni egyik helyről a másikra. Például könyvelő. Hétköznapi szakmákról van ebben az esetben szó. Jellemző, hogy a munkavállaló a szakmája iránt elkötelezett, nem a munkaadója irányában.

Belső fejlesztés abban az esetben alkalmazandó emberi erőforrás menedzsment stratégia, ha az emberi erőforrás értékessége magas és az egyedisége is magas vállalat alap illetve kulcs tudásterülete szempontjából. A munkaerő piacon nehezen megkapható munkavállalókról van szó. Megszerzésük fontos, megtartásuk kulcsfontosságú a vállalat számára. Szervezetspecifikus tudással, versenyelőny szempontjából kritikus képességekkel rendelkeznek. A bennük rejlő potenciál az érték, nem az azonnali teljesítményük. A vállalat célja az ilyen paraméterekkel rendelkező munkavállalók hosszú távú elkötelezettségének megteremtése.

3 MUNKAKÖR

A munkakör tevékenységek, feladatok és a munkakör keretében elvégzendő feladatokhoz, tevékenységekhez tartozó hatáskörök, felelőségek, magatartásformák, jogok összessége.

A munkakörrel kapcsolatos témakörök a munkakörelemzés, a munkakörtervezés és áttervezés és a munkakör értékelés.

Egyetlen elmélet vagy megközelítés sem tudja teljesen leírni egy szervezet alkalmazottainak viselkedését, de a legfontosabb befolyásoló tényezők egyike kétségtelenül az alkalmazottak által betöltött munkakörök tartalma és természete. [5].

A munkakörtervezés, a munkakör tartalmának, funkciójának és kapcsolatrendszerének kialakítása, a szervezeti célok elérése, valamint az alkalmazottak szükségleteinek kielégítése érdekében. Ahogy a definíció is mutatja, a munkakörtervezés a vizsgált munkakör számos szempontjával foglalkozik, beleértve a célokat, főbb felelősségi területeket és tevékenységeket, s azokat a feltételeket, körülményeket is, amelyek között az alkalmazott a munkáját végzi.

A munkakörtervezést megelőző folyamat a munkakörelemzés, amely alapeleme valamennyi emberi erőforrás tevékenységnek. A munkakörelemzés információt szolgáltat a munkakör lényegéről, és arról, hogy milyen teljesítményt kell nyújtaniuk a munkakör betöltőinek. A munkakörelemzéshez szükséges információ több módon beszerezhető, de bármilyen módszerrel történik is, az adatgyűjtés szisztematikusan történik. A végeredmény minden esetben olyan információhalmaz, mely alapján elkészíthető a munkaköri specifikáció. Ezek az eredmények elősegítik az egyén és szervezet, valamint a munkakörelemző tevékenység és a többi, emberi erőforrással kapcsolatos tevékenység összekapcsolását illesztését.[1]

3.1 Elméleti háttér

Az elméleti háttérként az elégedettség és teljesítmény kölcsönhatása, a racionalitás, azaz a megfelelő embert a megfelelő helyre és a motivációs elméletek említhetők meg.

Motivációs tartalomelméletek a Maslow szükségletelmélet és Herzberg kéttényezős elmélete. A Maslow szükségletelmélet szerint az embereket elsősorban érdekeik mozgatják. A fiziológiai szükségletek, a biztonsági szükségletek, a közösséghez tartozás igénye, a megbecsülés utáni vágy, az önmegvalósítás igénye. A rangsor elején álló szükségleteik kielégítése után törekszenek a következő hierarchiaszint elérésére. Herzberg kéttényezős elmélete a Maslow szükségletelmélet bírálata illetve kiegészítése során született. E szerint az alacsonyabb rendű szükségletek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük viszont nem jelent elégedettséget. A munkával való elégedettség a magasabb rendű szükségletek kielégítettsége motivátorok révén érhető el. A magasabb rendű szükségletek kielégítetlensége nem elégedetlenséget, csak közömbösséget okoz. Ide tartozik a végzett munka tartalma, így elmélete a munkakörtervezésben és ösztönzésmenedzsmentben is használatos.

A motivációs folyamatelméletek a célkitűzés elmélet és a méltányosság elmélet. A célkitűzés elmélet lényege a specifikus célmeghatározás. A dolgozó elé célokat kell kitűzni, hogy mindig értsék, miért fontos az ő munkájuk, mit, miért csinálnak, mi a tevékenységük értelme? Mindig legyen olyan cél, ami felé mozognak! Legyenek nagyobb, általánosabb célok, a vállalati célok és alacsonyabb szinten, akár egyénre szabottan meghatározott célok is, amik a dolgozók számára kézzelfoghatóbbak, jobban megragadhatóbbak, jobban is értik, jobban magukévá tudják tenni. Mindezek mellett nagyon fontos, hogy értsék az alacsonyabb és magasabb rendű célok közötti kapcsolatot, azaz, hogy munkájukkal hogyan járulnak hozzá a vállalat céljához. Ez még a lojalitásukat is növeli. A méltányosság elmélet alkalmazása esetén referenciacsoport kijelölése szükséges. Ily módon a saját szervezetnél betöltött munkakör input/output aránya viszonyítható más szervezetek hasonló munkaköreinek input/output arányához. Ugyancsak vonatkozik ez a munkaerő piaci bérekkel történő összevetésre, azaz hogy hasonló vagy azonos munkakörre a piac mennyit fizet, akár területi eloszlásban is vizsgálva a kérdést.

3.2 Munkakörelemzés

A munkakörelemzés egy szisztematikus elemzési és információgyűjtési folyamat egy adott munkakör keretében elvégzendő feladatokról és tevékenységekről, betöltőjének a fentiekhez kapcsolódó felelősségeiről, a

munkakör szervezeti kontextusáról. Meghatározásra kerül továbbá a munkakör által megkövetelt magatartásforma is.

A munkakörelemzés az eredmények írásbeli rögzítésével zárul, ami alapján elkészíthető a munkaköri leírás, és a munkaköri specifikáció.

A munkaköri leírással kapcsolatban nincsen kötelező formai követelmény. Javasolt részei a munkakör azonosítására alkalmas információk, a munkakörhöz tartozó feladatok, a munkakör célkitűzései, általános funkciói, jellemző eredménymutatói, felelőségek, jogkörök, hatáskörök és kötelezettségek, a munkavégzés körülményeire vonatkozó információk, képzettség és gyakorlat iránti igény, a bérezési és a jutalmazási forma, esetleg a teljesítményértékelés rendszere, bizalmas információk kezelésére vonatkozó szabályok.

A munkaköri specifikáció a munkaköri leírás kiegészítése, mely a személyes követelményrendszert tartalmazza, azaz a képzettségre, végzettségre, képesítésre, a tapasztalatra, gyakorlatra, a fizikai, pszichikai feltételekre, magatartás jellemzőkre vonatkozó elvárásokat. Ezen kívül a munkakörülményekre, azaz egészséges környezetre, biztonságos munkavégzésre, kényelemre vonatkozó paramétereket.

3.2.1 Munkakörelemzés felhasználási területei

A munkakörelemzés eredményei felhasználhatók az alkalmazottal, mint egyénnel fenntartott kapcsolatban, a szervezetfejlesztési elképzelések kidolgozásában, jogszabályi követelményeknek megfelelés vizsgálata során és a munkaügyi kapcsolatokban.

Az alkalmazottal, mint egyénnel fenntartott kapcsolatban a munkaerő kiválasztás, toborzás során nagy jelentősége van, mivel a munkavállaló tudja, hogy mire számíthat, még mielőtt munkaviszonyt létesítene a vállalattal. A munkaköri leírások alapján történhet a megfelelő toborzási, kiválasztási eljárás kialakítása, mert levezethetők belőle az igényelt kompetenciák és fontossági sorrendjük. Továbbá a munkakörelemzés alapján a vezetés képet kap az egyes munkakörök hasonlóságáról, rangsoráról, különbségéről. Így lehetővé válik a kulcsmunkakörök meghatározása, munkakörök értékelése, besorolása, osztályozása. Ez alapján a teljesítményértékelési rendszer összetevője a munkakör tervezett tevékenységeinek vizsgálata. Ezen kívül a munkavállalók szervezeten belüli előléptetése, áthelyezése, karrier tanácsadás alapja annak

függvényében, hogy adott munkakörben a munkavállaló hogyan teljesített? A munkakörelemzés eredménye a fejlesztési, képzési terveket is megalapozza, mert segítségével határozható meg, hogy milyen feladatokra kell felkészíteni az embereket.

A szervezetfejlesztési elképzelések kidolgozásának tekintetében a szervezetek reorganizációja, fejlesztése, a munkakörök átalakítása az eddigi munkakörök ismeretén nyugszik. Továbbá a vállalati stratégiához illeszkedő emberi erőforrás tervezéshez a munkakörök elemzése nélkülözhetetlen folyamat. Ezen kívül a vezetés által kidolgozott bérrendszer, fizetési rendszer alapját a munkakörelemzésre épülő munkaköri értékelések eredményei alapján alakítják ki.

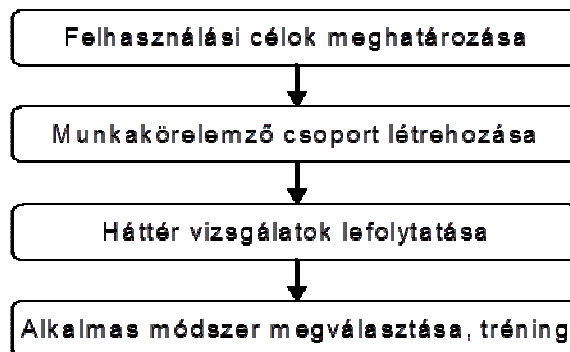
A jogszabályi követelményeknek megfelelés vizsgálata során a munkavállalással kapcsolatos törvényi követelmények kötelező betartását szolgálja a munkakörelemzés eredménye. Továbbá a munkakörelemzés megmutatja a munkakör kritikus jellemzőit, és felismerhetők a jogi következményekkel járó tényezők.

A munkakörelemzés eredménye a munkaügyi kapcsolatokban az érdekvédelmi szervezetekkel folytatott tárgyalásokban előnyös, objektív támpontot nyújt a munkakörelemzés nyújtotta információ.

3.2.2 Munkakörelemzés folyamata

A munkakörelemzésre a szervezeti struktúra stabilizálódása után kerülhet sor. A munkakörelemzést a munkáltató, illetve képviselője a vállalaton belüli humán menedzsment szervezet vagy egy bizottság, melyben a munkavállalói külső érdekképviselőt jelen van, illetve a munkavállaló végzi.

3.2.3 Munkakörelemzés előkészítésének lépései



3.1. ábra. A munkakörelemzés előkészítésének lépései [2]

3.2.4 Munkakörelemzéshez szükséges információk

- Munkakör jellemző feladatai.
- Feladatok előfordulási gyakorisága, fontossága.
- Feladatok, résztvevők nehézségi, bonyolultsági foka.
- Kapcsolatok más munkakörökkel, ezek tartalma, szabályozottsága.
- Felelősségek, hatáskörök.
- Munkavégzés körülményei.

3.2.5 Munkakörelemzés módszereit meghatározó tényezők

- Adott szervezet mérete.
- Elemzés célja.
- Munkakör jellemzői.
- Munkakör betöltőjének jellemzői. Pl. verbális önkifejezés készsége, elkötelezettség a szervezet és az elemzés céljai iránt, stb..
- Szervezet kultúrája, normái. Pl. Gyanakvás, megfélemlített légkör, stb..
- Az elemző felkészültsége, szakmai hozzáértése.
- Rendelkezésre álló erőforrások, idő, pénz, stb.. mennyisége.

3.2.6 Munkakörelemzés módszerei

Más szervezetek munkaköri leírásai.

Interjú, melyet egy alkalmazott vagy egy felettes bonyolít le. Formáját tekintve lehet strukturált vagy nyitott.

Megfigyelés, mely történhet meghatározott időtartamban vagy mintavételes munkanapon.

Kérdőívek, melyek jelentik egyrészt tevékenységleltárakat. Ebben az esetben a munkakörökhöz rendelt feladatok elemi egységekre bontása történik. Ezek az elemi egységek függetlenek a munkakörtől. Munkamozdulat, mozdulatsort alkotnak, mely összemérhetőséget jelent. Másrészt beszélhetünk strukturált kérdőívekről, melyek lehetnek standardizáltak, vagy a szervezet igényeinek megfelelően kialakított.

Önbevallás, napló

Dokumentumelemzés, mely az előzetes tájékozódást foglalja magában és műszaki leírások, melyek a foglalkozási elnevezések szótárát/statisztikai kiadványokat vagy képzési kézikönyveket, kezelési útmutatókat vagy karbantartási regisztereket és ügymeneti utasításokat jelentik.

Koordinációs fórumok, mely technikai beszélgetéseket vagy szerepelemző technikákat jelentenek.

Részvétel a munkában.

Idő- és mozdulattanulmányok.

3.2.7 Munkakörelemzés során felmerülő problémák

Mintavételes eljárás esetén a minta kiválasztás, mérete okozhat gondot.

Szezonális tevékenységek besorolása, súlyozása bizonytalanságot jelent.

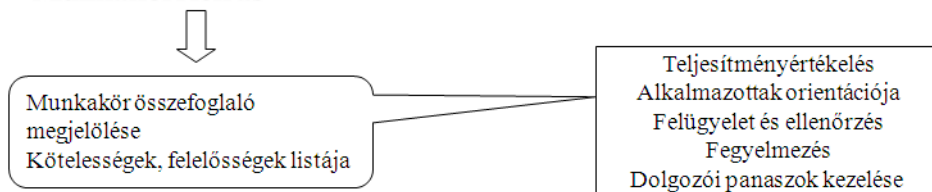
Munkavállaló bizonytalan lehet saját munkakörének leírásakor a ténylegesen végzett feladatok, az észlelt, azaz általa gondolt feladatok, a normatívaként állított feladatok, a tervezett feladatok tekintetében. A munkakörelemzés csak a ténylegesen elvégzett feladatokra vonatkozik, amelyek az aktuális munkaköri leírása szerint feladatát képezik, vagy nem képezik feladatát, de fizetnek érte, vagy nem képezik feladatát, és nem is fizetnek érte.

3.2.8 Munkaköri követelmények meghatározása

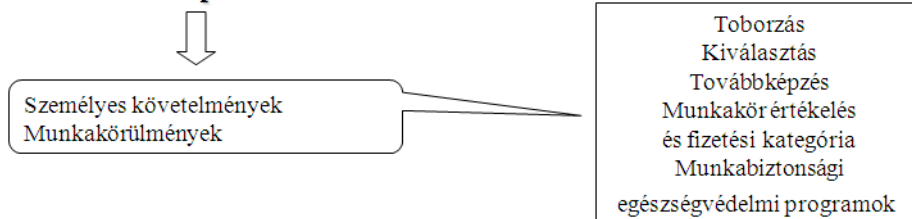
- **Munkakörelemzés**



- **Munkaköri leírás**



- **Munkaköri specifikáció**



3.2. ábra. Munkakörelemzés, munkaköri leírás, munkaköri specifikáció és következmények összefüggésrendszere

3.3 Munkakör tervezése, áttevezése

A munkakörök tervezése, áttevezése a munkakörelemzés eredményeinek felhasználásával végezhető el. Célja a munkakör tartalmának, funkciójának, kapcsolatrendszerének kialakítása oly módon, hogy a szervezeti keretbe illeszkedjen, és az alkalmazottak elégedettsége is megfelelő legyen! További célja a munkakörök strukturálása, az optimális teljesítmény és elégedettség elérése végett.

A munkakörtervezés elemei a munkakör specializáció, a munkakör bővítés, a munkakör rotáció, a munkakör gazdagítása és az alternatív munkaidő

módszerek, például a rövidített munkahét, a rugalmas munkaidő, a telekommunikációs munkavégzés, a munkakör megosztás, stb.

A munkakör specializáció egy komplex munkafolyamat kisebb egységekre bontását jelenti, melyek nem igényelnek különösebb szaktudást és pontosan leírhatók. Kevés számú, egyszerű, gyakran ismétlődő feladatot jelent. Hatékonyság szempontjából előnyös, de a monotonitás elégedetlenséget, fluktuációt, hiányzásokat eredményez.

A munkakör bővítés a specializáció ellentéte. Megnövelt munkakört jelent. A túlságosan felaprózott munkafeladatokat, további hasonló bonyolultságú feladatokkal egészítik ki. Azonos szintű feladatokból többféle, azonos szintű munkafeladata ellátása történik munkakör bővítés esetén. A változatosság csökkenti a monotonitást, ezáltal a fluktuációt és hiányzást, bár kevésbé hatékony.

Munkakör rotáció lényege, hogy a munkavállalót meghatározott időközönként (3-5 év) egyik munkakörből másikba helyezik át. A munkakörök azonos tartalmúak, azonos szintűek, de helyileg máshol vannak. A rotált munkakörben a munkavállaló nem tud olyan hatékonyan teljesíteni, de az elégedetlenségi szint nem nő. A munkaköri rotáció következményeként jobban megértik a hozzájuk kapcsolódó munkakörök problémáit, és ezáltal javul a munkakörök közötti összhang és a munkamorál. Általában képzési, továbbképzési célból használják.

A munkakör gazdagítás a tervezésnek és áttervezésnek az a változata, amikor a munkaköröket különféle feladatok kombinációjából alakítják ki, melyek elsősorban a munkakör mélységét érintik. A feladatok kombinálásával a felelősségvállalás és a kapcsolatbővítés lehetősége nő. Általánosságban elmondható, hogy a dolgozói elégedettség is nő, ezáltal csökken a hiányzás, a távollét, a fluktuáció.

Az alternatív munkaidő módszerek számos lehetőségeinek ismertetése szükségessé teszi néhány alapfogalom definiálását is.

A munkaidő az az időtartam, amikor a munkavállalónak a munkaszerződésének megfelelően munkavégzés céljából a munkaadó rendelkezésére kell állnia!

A teljes munkaidő a munka törvénykönyve által meghatározott napi 8 óra. A kollektív szerződés ettől eltérhet.

A rendkívüli munkaidő a teljes napi munkaidőt, heti/havi/éves időkeretet meghaladó időtartama. Például a túlóra, a túlmunka.

A pihenőidő alatt rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettség nem terheli a munkavállalót.

A napi munkaidő beosztás lehet osztatlan, vagy osztott. Az osztatlan munkaidő alatt nincs megszakítás, az osztott munkaidő esetén hosszabb megszakításokkal több részre osztódik a napi munkaidő. A napi munkaidő beosztásnál az azonos munkanapok, hetek, hónapok időbeosztása lehet egyenlő vagy egyenlőtlen, azaz a rövidebb és hosszabb munkanapok váltják egymást.

Az üzemidő a munkafolyamatban résztvevő termelő berendezések működési ideje.

A műszakidő a napi munkakezdéstől a befejezésig terjedő időszak.

Munkaidő rendszerek lehetnek teljes munkaidős, fix munkaidő rendszerek, teljes munkaidős, nem fix munkaidő rendszerek, mint a kötetlen munkaidős rendszerek, mint a rugalmas munkaidős rendszerek, mint a sűrített munkahét, mint az idénymunka. A munkaidő rendszerek lehetnek továbbá nem teljes munkaidős rendszerek, melyek vagy fix vagy nem fix időtartamot jelentenek. Nem fix időtartamra jellemző példák a részmunkaidős megoldás, a rugalmas nyugdíjba vonulás, a munkakörmegosztás, a bedolgozói rendszer, a megbízás formájában történő munkavállalás.

A kötetlen munkaidő beosztás esetén a munkaidő elvi keret. Nincs előre meghatározott munkarend, időszakos munkaidő beosztás. A munkavállaló maga határozza meg a munkaidejét a munkafeladathoz való igazodás függvényében.

A rugalmas munkaidő rendszer esetén a munkafeladat, a terhelés nagyságát, változását az adott dolgozó tudja a legjobban megítélni. Ezért a munkavállaló határozza meg a napi munkaidejét a törzsidő kötelező ledolgozásával és peremidő megfelelő kalkulálásával.

A részmunkaidő a teljes munkaidőnél rövidebb munkaidő.

A munkakör-megosztás esetén egy teljes munkaidős munkakört közös megegyezés alapján két részmunkaidős együtt tölt be.

A sűrített munkahét azt jelenti, hogy a heti kötelező munkaidőt az 5 napos munkahétnél rövidebb intervallumban sűrítik be.

Az időnyomunka a rugalmas és a sűrített munkaidő speciális esete. A munkafeladat az adott időny idejére korlátozódik. Időnyben hosszabbak, időnyen kívül rövidebbek a munkanapok.

A bedolgozó rendszer lényege, hogy a vállalat által meghatározott munkát a vállalat által biztosított eszközökkel a bedolgozó otthon végzi el.

A megbízás jelenti a kisebb munkaidő igényű vagy speciális szakértelmet kívánó egyszeri feladatok elvégzését, melyet a vállalat saját munkavállalónak vagy külső személynek ad.

3.4 Munkaköri dimenziók

- Feladat változatossága
- Feladat meghatározottsága
- Feladat fontossága (munka jelentősége)
- Munkakör autonómiája (felelősségvállalás)
- Visszajelzések rendszere (eredmények ismerete)

Eredmények: A belső motiváció, növekedési igény, munkával való elégedettség, hatékony munkavégzés

3.5 Munkakör értékelés

A munkakör értékelés által a szervezeten belüli munkakörök egymáshoz viszonyított relatív értékének meghatározása történik, a munkakörök vállalaton belüli relatív súlyának megállapítása. Ebből adódóan a munkakör értékelés az ösztönzésmentésment fontos része, valamint a fizetési rendszer kialakításához támpont.

3.5.1 A munkakör értékelés felhasználási területei

- Munkakörök tisztázása.
- Szervezetfejlesztés.
- Vezetés, karrierfejlesztés.
- Munkaköri struktúra megváltoztatása.
- Szervezeti kultúra átalakítása

3.5.2 Munkakör értékelés folyamata

Első lépésként az értékelő csoport kialakítása történik. A munkakör értékelést a vállalat vezetése irányítja, a szervezet munkavállalói érdekképviselője a szervezet végig részt vesz az eljárásban az érdekegyeztetési folyamatok által.

Az értékelő csoport kialakítása után a referencia munkakörök meghatározása történik, melyet minden érdekelt elfogad olyan munkakörnek, mely összehasonlítható a többi munkakörrel. A referencia munkakörökhöz rendelt jövedelem a munkaerő piacon és egymáshoz viszonyítva is megfelelő.

Ezt követően a rangsor, szintek kialakítása történik a referencia munkakörök között a besorolási ismérvek, különbségek meghatározásának módszereinek meghatározása alapján.

A munkakör értékelés eredménye a munkakörök besorolása

3.5.3 Munkakör értékelés módszerének megválasztása

A munkakör értékelés módszerét a szervezet nagysága, a menedzsment igényei, a munkakörelemzés során nyert információ határozzák meg.

3.5.4 Munkakör elemzés módszerei

A munkakör elemzés módszerei a globális módszer, az analitikus módszer és a kompetencia alapú összehasonlítás.

3.1. táblázat. Munkakör elemzés globális és analitikus módszerei

| | Globális módszer | Analitikus módszer |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Másik munkakör | Rangsorolás | Tényező összehasonlítás |
| Skála | Osztályozás | Pontozás |

A globális módszer az egész munkakört értékeli anélkül, hogy alkotóelemeit vizsgálná. Ebben az esetben a munkakörrel kapcsolatos információk minősége meghatározó jelentőséggel bír. A globális módszer fajtái a rangsorolás és az osztályozás.

Rangsoroláskor a munkakört másik munkakörhöz, a referencia munkakörökhöz viszonyítják, és ennek alapján történik a besorolás. Más esetben páros

összehasonlítással határozzák meg a munkakörök preferencia sorrendjét, besorolását.

Osztályozáskor egy osztályozási rendszer előzetes kidolgozása történik, melyben adott szempontrendszer vagy jellemző paraméterek alapján megalkotott skálák segítségével osztályokat hoznak létre, melyhez a munkaköri értéket rendelik. A vizsgált munkakör ismérveit összevetik az osztály jellemzőkkel, és hasonlóság alapján valamelyik osztályba sorolják be.

Az analitikus módszer alkalmazása esetén a munkakör részekre, elemekre bontása történik, azaz az analitikus módszer részleteiben vizsgálja a munkakör értékét. Az egyes elemek értékelése alapján történik a besorolás. Összehasonlítás alapja egy másik munkakör, vagy egy kialakított skála. Az analitikus módszer fajtái a tényező összehasonlítás és a pontozás.

Tényező összehasonlítás esetén a munkaköröket tényezők, kritériumok alapján értékeli. Első lépésként a jellemző legfontosabb, munkakör súlyát meghatározó tényezők kijelölése történik. Például a munkakört jellemző mennyiségi mutatók (darab, érték, stb.), a munkakör szerepe a szervezeti célok megvalósításában, munkakörben vállalt felelősség mértéke, elvárt szakismeret, tudás, a probléma megoldások gyakorisága, önállósága, különleges munkavégzési körülmények, stb... Ezen paraméterek összehasonlítása történik másik munkakör azonos jellemzőihez. Az összehasonlítás alapján történik a besorolás.

A pontozásos eljárás előtanulmányokat igényel. A pontozásos rendszer, az informatikailag támogatott rendszer kiépítését követően az értékelők véleménye könnyen beépíthető, a változások könnyen nyomon követhetők. Nagy szervezetekben érdemes alkalmazni, mert bevezetése, végrehajtása hosszadalmas. Az eljárás során egy többfokozatú skálát alkotnak meg, melynek egyes elemeit értelmező magyarázatokkal írják le, pontszámokat rendelnek hozzájuk. Az egyes tényezők különböző súlyúak. A vizsgált munkakör minden jellemzőjét ehhez az előre kidolgozott rendszerhez viszonyítják. A tényezőkre kapott pontszámok összege alapján történik a besorolás.

A kompetencia alapú összehasonlítást elsősorban vezető beosztású, magasan kvalifikált munkakörök alkalmazzák, főként a multinacionális vállalatok. Ez a rendszer alapvetően tényező összehasonlító eljárás, amelyben az értékelésbe bevont munkaköri tényezők a feladat ellátásához szükséges kompetenciák. A szervezet számára információt nyújt a méltányos bérszerkezet kidolgozására, a

munkaerő mobilitás tervezésére, karriertervezésre, utánpótlás tervezésre vonatkozóan. Az alkalmazott számára a munkakör értékéről, szervezetben elfoglalt helyéről ad felvilágosítást, melyek segítik az egyéni pálya tervezését, képzési, fejlődési döntések meghozatalát.

4 MEGISMERÉS ÉS ÍTÉLETALKOTÁS

4.1 Megismerés és ítéletalkotás összetevői

4.1.1 Észlelés és érzékelés

A menedzseri munka egyik alapvető feltétele mások helyes megítélésének és megértésének képessége. Ez a képesség az emberi erőforrás menedzsment számos tevékenységében kulcsfontosságú, ezek közül kiemelkedik a kiválasztási, felvételi folyamat, de további fontos területei között szerepel a beosztottak munkájának értékelése is. A megítélés alapja az érzékelés és észlelés. [2] Az ítéletalkotás továbbá tényezőiként megemlíthetők személyiség, verbális és nonverbális jegyek, az ítélőképesség az agy helyzetértékelő stratégiái.

Az érzékelés és az észlelés általánosságban fogalmazva a bennünket körülvevő világ felfogását, az arról való tudás elemeinek megszerzését jelenti. Az érzékelés a környezetből érkező jelzésekre adott idegi válasz, azaz az információ regisztrálása. Az észlelés a regisztrált információk jelentéssé, tartalommal szerveződése. [2]

Az érzékelés és az észlelés egymásra épülő történések, ahol az előbbi az alacsonyabb rendű, szenzoros folyamatokat jelenti, az utóbbi az észlelő személy további gondolkodási tevékenységét igényli (szelektív figyelmi szűrés, korábbi tapasztalatok nyomán kialakuló elvárások, kategorizálás) a megfigyelt jelenség jelentésének meghatározásában. [2]

Az érzékelés és észlelés a megismerés első lépései. Tevékenység együttest alkotnak, a világról alkotott belső modell és világból érkező információk eltéréseinek feloldását szolgálják.

Az érzékelés és észlelés folyamatában két stílus különböztethető meg aszerint, hogy hogyan érzékelődnek, szerveződnek a szerzett a szerzett információk a döntési folyamat során.

A receptív stílusra a fogékonyság, a részleteket vizsgálás, specifikumokra figyelés jellemző. A perceptív stílusra az passzív észlelés, általánosítás, kapcsolatok, összefüggések feltárása jellemző.

4.1.2 Személyiség és személypercepció

A személyiség a személy viszonylag stabil tulajdonságainak összessége, amelynek együttese csak az adott egyénre jellemző. Ez a tulajdonsághalmaz és szerkezet különbözteti meg az egyes embereket.[2]

Meghatározza a génállomány, mint belső, örökletes tényező és a kulturális környezet, mint külső tényező.

A személyiség érzékelési, észlelési folyamata a személypercepció. Míg a fizikai észlelés az érzékszervek számára közvetlenül elérhető felszíni tulajdonságokra irányul, addig a személyek észlelése túlnyomórészt olyan tulajdonságokra fókuszál, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetők, hanem csak következtetni lehet rájuk. Például az intelligencia, az attitűdök, a jellemvonások. A személyészlelés függ az észlelő tulajdonságaitól, az észlelő adott pillanatban fennálló hangulatától, az észlelt személytől és a helyzettől. Más személyek érzéseinek, személyiségjegyeinek helyes megítélése a sikeresség egyik alapvető feltétele. Mivel a vezetés az emberek közötti interakción alapul, a másik ember viselkedésének megismerése és megértése alapvető fontosságú. A személyek kapcsolatában a megismerés, a másokról alkotott kép visszahat a kapcsolatra, azaz az együttműködésre.[2]

4.1.3 Nonverbális jegyek

A verbális jeleknél nagyobb jelentőségűek a nonverbális jelek a megismerésben és megítélésben. Lényeges jelek a szemkontaktus, az arcjáték, a testtartás, a mozgás dinamikája, stb..

Az érzékelés, ítéletalkotás meghatározó tényezőjét jelentik az észlelő személy tulajdonságai. Az ítélőképesség emberenként különböző, az ítélőképességet pozitív irányba befolyásoló paraméterek az átlagosnál magasabb intelligencia szint, az irodalmi érdeklődés, az érzelmileg kiegyensúlyozottság, a természettudományi képzettség.

Az emberek megítélésének fontos felhasználási célja a jövőbeli magatartás előrejelzése. Az előrejelzésben mechanisztikus és impressziókra épülő módszerek alkalmazhatók. A mechanisztikus módszer az adatok kombinációjára épített, az impressziókra épülő az emberi megítélést veszi alapul.

4.1.4 Agy helyzetértékelő stratégiái

A döntési stílus az a mód, ahogy valaki gondolkodik és reagál a problémákra. Az agy két különböző helyzetértékelő stratégiát alkalmaz. Ezek a tudatos és a tudat szintje alatti stratégiák. A két stratégia közötti választás helyzetfüggő. Pl. Vacsorázni hívunk valakit. Ez tudatos stratégiát jelent. Miért pont őt? Ez spontán döntés. Személyiségünk másik része motiválja. Általánosságban véve elmondható, hogy a tudatos stratégiában jobban bízunk, azaz az intuíciókat a tudatos gondolkodásnak rendeljük alá. Pl. „Lassan járj, tovább érsz!” Ne Hübele Balázs módjára cselekedj!” A tudatalatti stratégia jellemző tévedéseit okozzák a vágyálmok, előítéletek, egyéb érdekek, felfogások, érzelmek által indukált döntések. A menedzseri döntések minőségében, így az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei során hozott döntések minőségében meghatározó szerepe van az egyes stratégiák megfelelő alkalmazásának.

A tudatos gondolkodási stratégia logikus és határozott stratégia. Az analitikus gondolkodásmód, a részekre, elemekre bontás alapján történő elemzés jellemzi. További jellemző paraméterei az objektivitás, a racionalitás, a tapasztalat, a tanulás alapján történő reagálás. Elmondható, hogy időigényes, lassú, az információ igénye nagy, az üzenet direkt csatornákon keresztül érkezik. Folyamatát tekintve elsőként az egész részegységekre bontása történik, majd a tények, adatokat, aprólékos bizonyítékok tanulmányozása, majd racionális elemzés ismert összefüggések, szabályok, törvények ezek meghatározott alkalmazási sorrendje szerint, majd érvekkel alátámasztott logikus döntés születik. A tudatos gondolkodási stratégia célja a jövő megismerése, ami illeszkedő gondolkodásmódot jelent. Az emocionalitás, intuíció a rendszer zavarát jelenti, az emberi tökéletlenség megnyilvánulása, mivel a hangsúly az elemzésen és a logikán van. Problémát okozhat, hogy a valóságban több a bizonytalanság, több az előre nem kalkulált lehetőség. A nagy mennyiségű, ellentmondásos információból nehéz következtetést levonni. Ezen kívül előfordulhat, hogy a döntéshozónak olyan információkra is szüksége van, melyek semmiféle adatbázisban nem találhatóak meg. Az alapvető kérdések nagyon nehezek, kizárólag analitikus gondolkodással nem válaszolhatóak meg. Ezen kívül további problémaforrás, hogy gyakran nincs idő a mérlegelésre.

A tudat szintje alatti stratégiát a „hatodik érzék” jellemzi. Intuitív gondolkodásmódot jelent. Az elemzés, analízis nélküli gondolkodás, döntés, cselekvés. Személyes és szubjektív természetű. A racionalitás szempontjából gyakran a döntések irracionálisnak tűnnek. A válaszok nem a külvilág

tényeinek feldolgozása alapján születnek. A tudat alatti gondolkodási stratégia a hitet, a megérzést, a meggyőződést a tények elé helyezi. Ítélet, meglátás, bölcsesség jellemző a gondolkodásra. Gyakran nincs bizonyíték a válaszra. Szabályok gyakori figyelmen kívül hagyása történik, és a cselekvés ösztönös. A problémakezelés globális. Elmondható, hogy a tudatos gondolkodási stratégiával ellentétben a tudatalatti gondolkodási stratégiát a gyorsaság jellemzi. A döntés pillanatok alatt születik meg. Üzeneteit indirekt csatornákon küldi, proaktív módon szembesülve a következményekkel. Pl. gyakori fizikális reakciók, melyek az elemzés végeredménye előtt jelentkeznek.

Célja a jövő megalkotása, nem a múlthoz való illeszkedés. Az adaptív tudatalatti belső számítógépként működik, és alkotja a hatodik érzéknek nevezett képességet. Segítségével kevés információból történik a gyors helyzetmegítélés, célok meghatározása, cselekvés. Ez stresszhelyzetben, veszélyhelyzetben nagyon fontos. Az adaptív tudatalatti olyan rendszer, melyben az agy következtetésre jut, de nem hozza tudomásunkra. Kardinális pontja a lényeglátás képessége, és az, hogy rövid idő alatt melyik/milyen információra kell koncentrálni?

4.2 Észlelési hibák

Az észlelési hibák alapvető oka, hogy a külvilágból érkező hatalmas mennyiségű információt objektív okok miatt képtelenek vagyunk észlelni, ezen kívül a koherenciára való törekvés miatt szeretjük rendszerbe szervezni őket. Információfeldolgozási képességünk is határos, ezért szükséges az információk szűrése. De az, hogy a bennünk működő „rendszer” mit fog kiszűrni, több tényezőtől függ. Pl. személyiség, érzelmek, előítélet, pillanatnyi hangulat, elvárások, stb. Mindenki máshogy szűri meg a környezetből érkező információkat az előbb említett dolgoktól függően, ezért mindenki a saját maga alkotta világban él.

Összességében elmondható, hogy az észlelt valóság nem egyezik meg a tényleges valósággal. Ha a kiinduló információink nem voltak pontosak, a következtetésünk sem lehet az. Ezért kell folyamatosan a bizonytalanság tényével számolnunk a döntéshozatalban.

4.2.1 Burkolt személyiségelmélet

A burkolt személyiségelmélet tulajdonságok társítását jelenti. Annak feltételezése, hogy bizonyos személyiségjegyek összekapcsolódnak. Pl. „Aki hazudik az lop is.” A feltételezett együttállásnak gyakran nem is vagyunk tudatában, de fontos szerepet játszanak a benyomás kialakításában. Azaz egy személy kevés megfigyelhető tulajdonsága mennyire kapcsolódik össze egyéb, nem megfigyelhető jellemzőkkel?

4.2.2 Sztereotípiák és kategorizálás

A sztereotípiák és kategorizálás az egységekben való gondolkodást jelenti. A személyészlelés feladata leegyszerűsítve. Ismert típus tulajdonságaival ismeretlen egyén jellemzése. Egy csoportba tartozó, egy csoportba sorolható emberek közös tulajdonságokkal való felruházása. Pl. szőke nők, szórakozott tudósok. Inkább azokat a tulajdonságokat vesszük észre, melyek megerősítik az osztályjellemzőket. A világból érkező rengeteg információ feldolgozása a fejünkben kialakított kategóriák nélkül szinte lehetetlen lenne, ezért a sztereotípiák szükséges velejárói az érzékelésnek, nem kell rosszként felfogni! Ezek a kategóriák segítenek nekünk abban, hogy tudjuk, bizonyos emberekkel hogyan kell viselkednünk! Emellett szükséges a rugalmasságunk, azaz, hogy változtatni tudjunk véleményünkön, ha az adott személyről kiderül, mégsem az adott sztereotípiára igaz rá. Tudatos nyitottság kell a sztereotípiátagságot nem igazoló információk tekintetében is.

4.2.3 Halo-effektus

A halo effektus azt jelenti, hogy egy szembetűnő, egyéni tulajdonság fényudvarként elhomályosít minden egyéb tulajdonságot. Pl. a külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságra történő következtetéshez. Előnyös külsejű embereket pozitív tulajdonságokkal ruházzák fel, előnytelen külsejű embereket negatív tulajdonságokkal. Pl. Quasimodo.

4.2.4 Centrális és perifériális tulajdonságok

A központi, meghatározó vonások aránytalanul nagy hatást gyakorolnak a benyomásokra. Felcserélésük radikálisan megváltoztatja a személyről alkotott képet. Nem centrális tulajdonságok esetén a felcserélésnek kis hatása van. Az észlelt tulajdonság függ a körülményektől, a háttértől, a személyről korábban szerzett információtól. Pl. „Ügyes” zsebtolvaj.

4.2.5 Speciális torzítások

Speciális torzítások kategóriájába az első benyomást, a negatív torzítást és elnézést sorolhatjuk, mint észlelési hibákat.

Az első benyomás lényege, hogy az értékelésben nagy szerepe van a sorrendnek. Megszab egy gondolkodási irányt, ezáltal befolyásolja az összes többi észlelt, érzékelt tulajdonság súlyát. Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.

A negatív torzítás lényege, hogy a negatív információknak aránytalanul nagyobb szerepe van az értékelésben. Elmondható továbbá, hogy sokkal ellenállóbbak a változással szemben. A pozitívan cselekvő ember olyan, amilyen lennie kell, ő felel meg az elvárt normáknak.

Az elnézés, mint észlelési hiba lényege, hogy szeretünk pozitív tulajdonságokat feltételezni. A pozitív elvárás gyakran nyer megerősítést. Általában a pozitív viselkedés pozitív válaszreakciókat, a barátságtalan viselkedés agresszív reakciókat eredményez. De nem mindig lesz a hernyóból lepke. Legalábbis nincs türelmünk kivárni.

4.2.6 Projekció

A projekció saját érzéseink másokra vetítése. A védekező mechanizmus része, hogy elhárítsuk a kellemetlen igazságot. Az érzékelő saját érzelmi állapotát véli felfedezni másban. Azaz a tényeket pillanatnyi érzelmi állapotunknak megfelelően reagáljuk le. Az emberek cselekedeteit is. Pl. a változás elleni vezető a beosztottjairól is ellenállást feltételez, ezért nem bíz meg bennük.

Saját negatív tulajdonságainkat, melyek elfogadása, felfedezése, tudatos elismerése veszélyeztetné pozitív énképünket, önértékelésünket, másokban véljük felfedezni. Érdemes figyelni arra, hogy mely tulajdonságok bosszantanak minket másokban, sokszor szinte érthetetlen mértékben, mert ezek nagy valószínűséggel a bennünk rejlő, el nem fogadott tulajdonságok. Negatív érzéseinkkel is ugyanez a helyzet. A mai társadalom nem támogatja a szabad érzelemkifejezést, különösen a negatívakat (pl. harag, düh), így még magunkat is becsapjuk, elhitetjük magunkkal, hogy nem is vagyunk dühösek. Pl. A nem hűséges típusok érthetetlen módon féltékenyek a párjukra, közben tudat alatt már igazából ők azok, akik szívesen kilépnének, továbblépnének a kapcsolatból.

4.2.7 Tudat alatti befolyásolás

A tudat alatti befolyásolás a szubliminális percepció néven ismert észlelési hiba. Ingerküszöböt el nem érő ingerek, melyek a tudatalattiban raktározódnak. Valami múltbéli, „elfelejtett” vagy nem tudatosodott történés befolyásolja, meghatározza a döntésünket. A szubliminális percepció hatása sok esetben túlértékelt.

4.2.8 Szelektív érzékelés

A szelektív érzékelés alapvető oka, hogy az emberek szubjektív személyiségek. Saját érdeklődésük befolyásolja az érzékelést, azaz mit vesznek észre és mekkora jelentősége van. Azaz az észlelés preferenciarendszer függvénye. Pl. más ember ugyanazt a történetet másképp meséli el.

4.3 Ítéletalkotást befolyásoló egyéb tényezők

4.3.1 Memória, sémák, kontextus hatása

Az emlékezés során egy múltbéli történés idővel átalakul. Az újra alkotás, értelmes történetté formálás folyamata játszódik le. A sémákban való gondolkodás a lényeges vonásokra korlátozódó leegyszerűsített ábrázolás, rendezőelvként működik. A kialakult rendező elv szerint egészítődnek ki a történések. Ez okozza pl. a szemtanúk hitelességi problémáját. A kontextus lényege, hogy a pillanatnyi helyzet, állapot, hangulat függvényében módosul az értékelés.

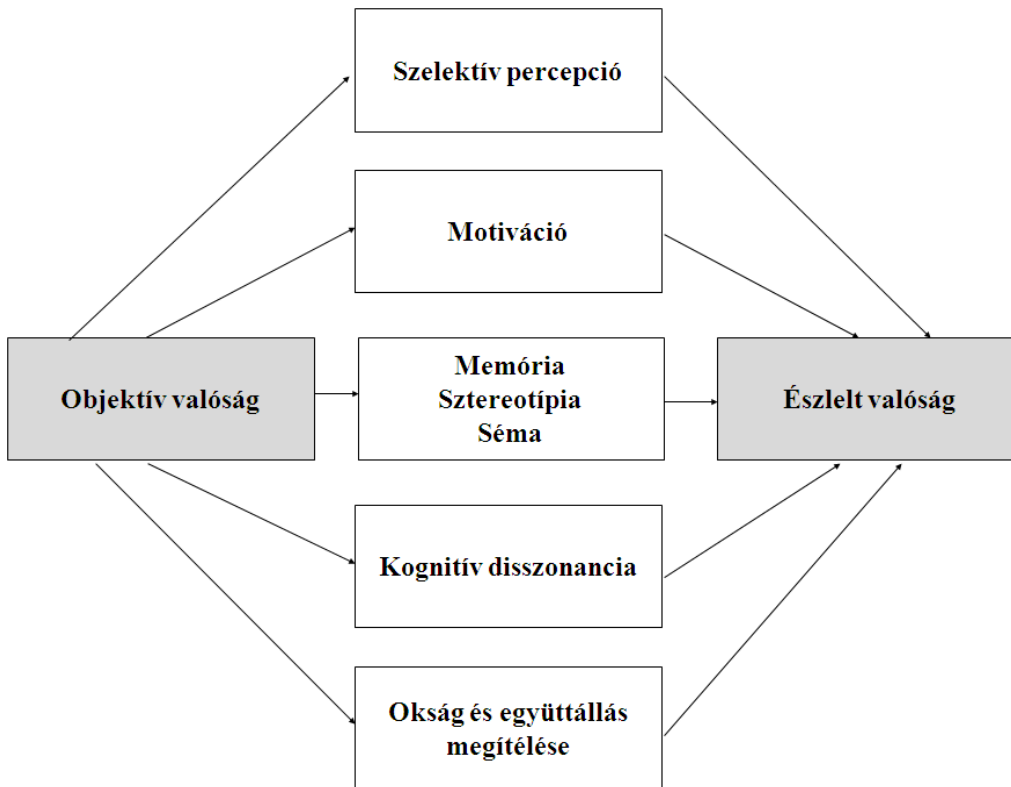
4.3.2 Kognitív disszonancia

Az emberek nehezen viselik el a belső disszonanciát. Ha a történések ellentmondanak kialakult értékrendjüknek, elképzeléseiknek, hajlamosak az információkat elbagatelizálni, negligálni. A gondolatok közötti ellentmondás esetén a disszonanciaredukció vágya jelentkezik, azaz a belső disszonancia megszüntetésre irányuló törekvés.

4.3.3 Okság és korreláció megítélése

Az okság a történések közötti ok-okozati kapcsolatot feltárását jelenti, és célja az ok befolyásolásával az okozatra hatással lenni. A korreláció jelenségek

együttállását, tulajdonságok együttes előfordulását jelenti. Gyakran előforduló hiba a létező korreláció nem észrevétele. Ez abban az esetben fordulhat elő, ha nincsenek előzetes elvárások az összefüggésre vonatkozóan. Tapasztalati tény, hogy előzetes ismeretek nélkül csak a nagyon magas korrelációt vesznek észre az emberek. Másik gyakori hiba a korrelációt feltételezése ott is, ahol nincs. Ez többnyire előzetes vélekedés miatt történik. A szakmai tapasztalat nem korrigálja az összefüggésekkel kapcsolatos tévedést. Harmadik előforduló hiba oksági kapcsolat feltételezése korreláció esetén. Ennek okai a dolgok együttállásának tapasztalati gyakorisága és a hiedelmek, babonák.



4.1. ábra. Valóság észlelésében szerepet játszó tényezők [6]

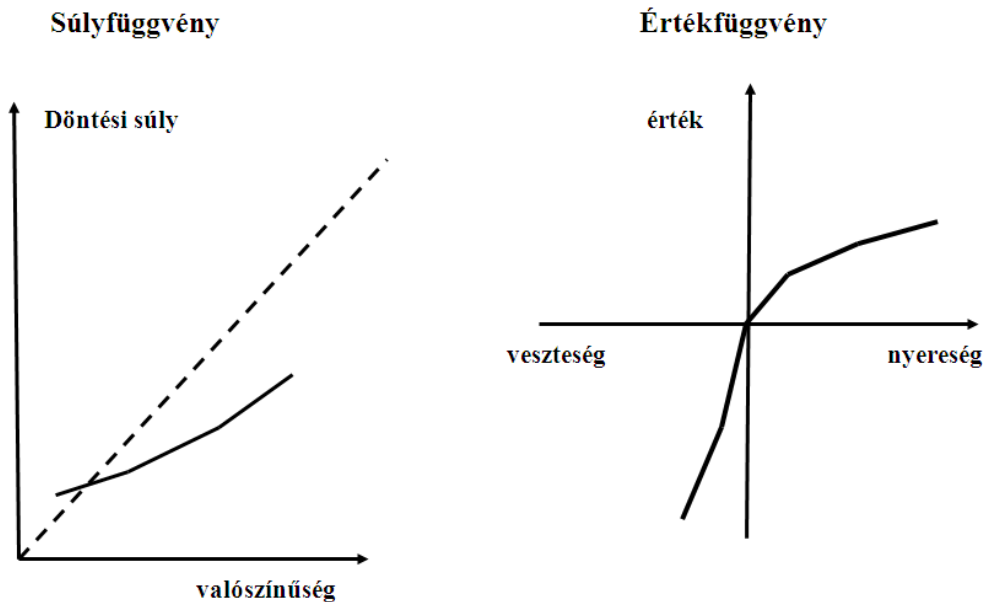
4.4 Alternatív döntési modellek

Az alternatív döntési modellek a döntéshozók bizonytalan szituációkban tanúsított viselkedését írják le. Ilyen alternatív döntési modellek a lehetőségelmélet és a megbánáselmélet.

4.4.1 Lehetőségelmélet

A lehetőségelmélet feltételezi, hogy a döntéseknél figyelembe vesszük a valószínűségek és hasznosságokat. Ugyanakkor a valószínűségeket eltorzítjuk, a hasznosságot pedig valamilyen referenciaponthoz igazítjuk. [6]

A lehetőségelmélet által azonosított hatások a következők. Egyrészt a nagy és kis valószínűségek eltorzítása, azaz túlzott döntési súlyérték rendelődik kisebb valószínűségű eseményhez. (4.2. ábra) Továbbá a küszöbhatás, azaz a nagyon kis valószínűségek elhanyagolása. (4.2. ábra) Továbbá a bizonyossági hatás, azaz biztos eredmények felértékelése, felértékelődése. Továbbá a hasznosságok referenciaponthoz való igazítása. Pl. méltányossági ár adott referenciaponthoz viszonyítása. Továbbá a nyereség és veszteség eltérő kezelése. (4.2. ábra) Nyereségnél kockázatkerülés, veszteségnél kockázatkeresés figyelhető meg. Valamint jellemző, hogy a veszteség sokkal nagyobb értékelt, mint abszolút értékét tekintve ugyanolyan mértékű nyereség. Továbbá a keretezési hatás, mely a megfogalmazás manipuláló hatását jelenti. Továbbá a birtokláshatás, melyre a tesztautók az egyik legjobb megjelenési forma. Továbbá a mentális könyvelés, azaz a nyereségeket, pozitív eseményeket külön kell kezelni, veszteségeket össze kell vonni!



4.2. ábra. A súlyfüggvény és az értékfüggvény [6]

4.4.2 Megbánáselmélet

A megbánáselmélet alkalmazása esetén nem egy referencia ponthoz történik a viszonyítás, hanem ahhoz a hipotetikus esethez, hogy mi történt volna a másik alternatíva választása esetén? Az megbánáselmélet képes arra, hogy a hasznosság értékelésben bekövetkező torzításokat megmagyarázza a lehetőségelmélethez hasonlóan. A kockázatkerülő, bizonytalanságot csökkenteni igyekvő magatartást indokolja, mert egy negatív esemény bekövetkezése megbánást válthat ki.

4.5 Legfontosabb személyiségjegyek a szervezeti magatartás szempontjából

A szervezeti magatartás szempontjából legfontosabb személyiségjegyek a külső-belső nyitottság, a tekintélytisztelet, a munkamorál, a kognitív stílus és az erkölcsi érettség.

A külső-belső irányítottság azt jelenti, hogy az életet befolyásoló tényezőket ő vagy a környezet szabja-e meg. Az extrovertált típus a külső tényezőkre –

fizetés, stb.. – jobban reagál. Az introvertált típus a belső tényezőkre – sikerélmény, jól elvégzett munka, stb.. – reagál jobban. A külső-belső nyitottság ismerete az ösztönző rendszer kialakításánál jelentenek fontos támpontot.

A tekintélytisztelet azt jelenti, hogy ilyen mértékben veti alá magát a munkavállaló a felsőbb akaratnak? Ennek a paraméternek az ismerete lehetőséget teremt vezetőként, kollégaként elvárt viselkedésére való következtetésre.

A munkamorál a dolgozó munkával kapcsolatos elképzelését, munkához való hozzáállását tükrözi. A nagyobb munkamorál fegyelmezett magatartást, lelkiismeretes munkavégzést és ezért nagyobb teljesítményt eredményez.

A kognitív stílus jelenti azt, hogy az alkalmazott milyen módon gyűjti és értékeli a környezetből származó információt. Kognitív stílus előrejelzi a feladatokra, a munkakörökre jellemző alkalmasságot. Az érzékelő stílussal rendelkező dolgozók a strukturált problémák megoldásában sikeresek. Az intuitív stílusú emberek rutin feladatok megoldásában sikeresek. Az érzelmi orientáltságú munkavállalók a társadalmi harmónia, jó együttműködés megvalósításában játszanak szerepet. A gondolkodó stílusú dolgozók a jó problémamegoldók. Domináns kognitív stílus mellett a másodlagos kognitív stílus vizsgálata is fontos.

Az erkölcsi érettséget az erkölcsi mérce határozza meg. Ez elsősorban értékrend függvénye, mely az elfogadható, megengedhető magatartásformát tükrözi. Ennek alapján jelezhető előre, hogy a dolgozó milyen megfontolásból engedelmeskedik, illetve milyen alapon hoz döntéseket?

5 MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁS

A munkaerő biztosítás összetevői a toborzási és kiválasztási folyamat. A munkaerő toborzás és kiválasztás az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei között azért kritikus pont, mert csak a megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerő állomány képes a szervezeti stratégiák és tervek maradéktalan megvalósítására. Összességében a toborzási és felvételi folyamat sikerességét, annak előkészítettsége és a megfelelő módszerek választása garantálja.

5.1 Toborzás

A toborzás olyan tevékenységek együttese, melyek által a szervezeti céloknak megfelelően kívánt minőségű és mennyiségű jelentkező biztosítása történik meg meghatározott időpontig. Célja a munkaerőhiány megszüntetése, valamint a szervezet igényeinek megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása.

Folyamata a munkaköri specifikációk áttekintésével kezdődik, majd ezek alapján a megfelelő toborzási stratégia kiválasztása történik.

A munkaköri specifikációk információkat adnak a munkakör feladatainak ellátásához szükség iskola végzettségről, az elvárt tapasztalatról, adottságokról, készségekről, speciális bizonyítványokról, azaz szervezet számára kívánatos alkalmazotti jellemzőkről. Ez alapján dolgozható ki a toborzási stratégia, melynek célja, hogy a kívánatos jelentkezőket felkutassa, és a szervezethez vonzza.

A toborzási stratégia a toborzás forrásai és módszerei közötti választást jelenti. A toborzás forrásait vagy a belső vagy a külső források jelentik. Ha például a munkakörben elvégzendő feladatok átlagos képességet igényelnek, akkor a helyi munkaerőpiacra irányul a toborzás.

5.1.1 Toborzás belső forrásai és módszerei

A toborzás belső forrásai a jelenlegi alkalmazottak, akik a szervezeten belül mozgósíthatók.

Belső forrásbiztosítás esetén elképzelhető módszerek lehetnek:

A munkakör áttervezése, munkaerő állomány átcsoportosítás. Ebben az esetben a munkafolyamatok elemzése révén a tevékenységi körök racionalizálhatók, átcsoportosíthatók, elhagyhatók, valamint a megüresedett munkakör betölthető más egységeiben szabadabbá váló munkaerővel.

Az újraalkalmazás, visszahívás.

A túlóra, mely többletteljesítményt jelent. Hosszú távon nem oldja meg a problémát, csak átmenetileg.

A munka gépesítése és automatizálása. Ez technológiára épített rendszer, azaz az ember gépekkel, automatizált rendszerekkel kiváltható.

A rugalmas munkaidő alkalmazható kevés számú munkaerő hiánya esetén, rövid időtávon, esetleg az alkalmazottak munkaidejének átfedésével.

A részmunkaidő, mely a jövő szempontjából szerencsés, mivel a pillanatnyilag részmunkaidőben alkalmazott munkavállalók később teljes munkaidejű alkalmazottá válhatnak.

Az outsourcing, melynek lényege a munkafeladatok, feladatcsoportok más vállalkozóknak történő kiszervezése. Előnyös, mert nincsenek munkaadói kötelezettségek, viszont hátránya, hogy nem lehet a kiszervezett terület ellenőrzés alá vonni.

5.1. táblázat. A belső toborzás előnyei és hátrányai

| Előnyök | Hátrányok |
|---|---|
| Képzés megtérül | Belterjesség |
| Előléptetések motiváló hatásúak | Kevés jelentkező |
| A beválás biztonsága magas | Szubjektivitás a kiválasztásban |
| Költségtakarékos | Korábbi unkatársak ellenállása |
| Könnyű beilleszkedés | Konfliktus más pályázókkal |
| Segíti a megtartást | Külvilág és újdonságok kizárása |
| Az alkalmazott elégedettsége és lojalitása nő | Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra |
| Jobban minősíthetők | Megüresedett pozíció |

5.1.2 Toborzás külső forrásai és módszerei

A toborzás külső forrásai új ötleteket, nézőpontokat, új kapcsolati tőkét jelentenek a vállalat számára. További előnye még, hogy nincs harc a belső alkalmazottak között az előléptetésért.

5.2. táblázat. A személyzetbiztosítás külső forrásai

| Külső források szegmensei | Módszerek |
|---|---|
| Munkaerőpiacon teljes munkaidős állást keresők | <ul style="list-style-type: none">➤ Állami és magán munkaközvetítők➤ Betévedők, besétálók➤ Alkalmazotti közvetítés➤ Saját adatbank➤ Felvételi igény kitáblázása a munkahely bejáratánál |
| Munkaerőpiacon részmunkaidős állást keresők | <ul style="list-style-type: none">➤ Lízingelő cég.➤ Időszakos munka igénybevétele. (határozott idejű munkaszerződés) |
| Oktatási intézmények hallgatói | <ul style="list-style-type: none">➤ Állásbörzék, fórumok.➤ Nyílt napok.➤ Ösztöndíjas rendszer. |
| Más szervezetek dolgozói | <ul style="list-style-type: none">➤ Hirdetés.➤ Szórólapok, plakátok, táblák.➤ Kiválasztási és toborzási tanácsadók.➤ Fejvadászok.➤ Vállalatfúzió, ill. felvásárlás. |

Az állami és magán munkaközvetítők szolgáltatásainak igénybevétele azzal az előnnyel jár, hogy sok jelentkező közül tudnak válogatni, és gyorsan tudnak jelöltet ajánlani. A módszer hátránya az, hogy a munkaközvetítő cégek

adatbázisában főként munkanélküliek szerepelnek, ezért velük szemben általában nem túl nagy a bizalom. Gyakran előfordul, hogy olyan munkaerőt közvetítenek ki, aki csak rövid ideig marad a vállalatnál.

A közvetlen jelentkezők, betévedők módszere elsősorban friss diplomások, fizikai munkások esetén valósul meg.

Az alkalmazotti közvetítés azt jelenti, hogy pénzbeli vagy egyéb jutalommal ösztönözi a vállalat menedzsmentje a jelenlegi az alkalmazottat, hogy segítsenek szakképzett munkaerőt találni, és megszerezni.

Az állásbörze egyre inkább terjedő módszer a tehetséges, fiatal jelentkezők felkutatására. Különösen a csúcstechnológiával dolgozó szervezeteknél alkalmazzák több diplomás jövőbeli alkalmazásának reményében.

A fejevadász cégek a felsővezetői munkakörök betöltésére specializálják magukat.

Az alkalmazottak lízingelésének lényege, hogy a lízingvállalat alkalmazza a munkásokat, majd olyan szervezethez szerződteti őket, ahol szükség van rájuk. Átmeneti segítséget jelent, de egyre keresettebbek.

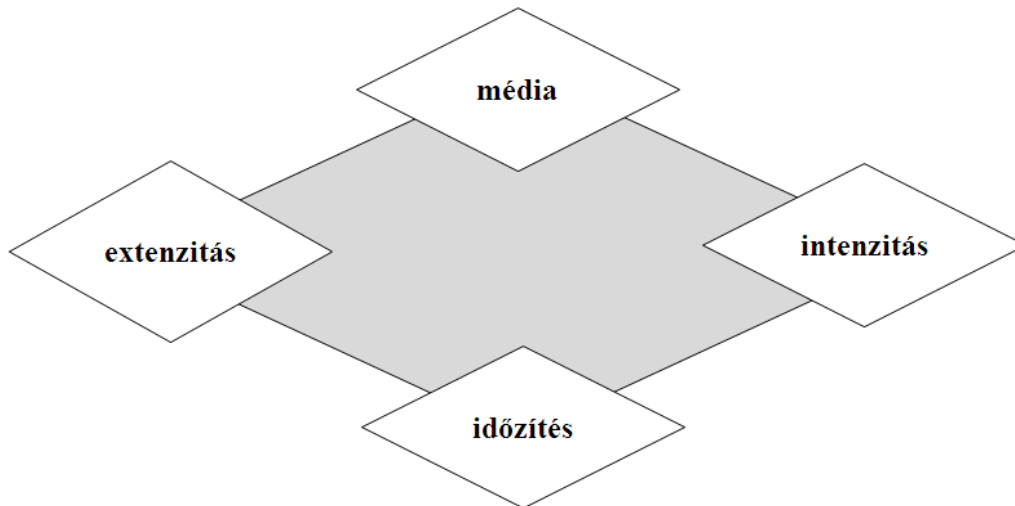
Az időszakos munka a munkanélküliséggel szemben kívánatos alternatíva. Betanított és szakmunkások jobban szeretnek saját időbeosztás szerint, heti 40 óránál kevesebbet dolgozni.

Az internetes álláshirdetés vagy a vállalat saját honlapján, vagy hálózati állásbörze keretében valósul meg. Előnyös, mert gyorsan eljut az érdeklődőhöz, közvetlenül hozzáférhető.

A szórólap, plakát esetén szóba jöhető problémák, hogy a szórólapot olvasás nélkül eldobják, a plakátnál elhelyezési gondok lehetnek.

Az álláshirdetés megkülönböztető, figyelemfelkeltő. Az álláshirdetések főbb szempontjai egyrészt a toborzási üzenet részletessége, ezen belül az elsődleges és másodlagos üzenet, továbbá a tipikus média-fogyasztók meghatározása, azaz a célcsoportnak megfelelő média kiválasztása. A televízió nem a legyszerencsebb megoldás, mert lehet, hogy a lehetséges jövőbeli alkalmazottak többször és alaposabban akarják a hirdetést megszemlélni. Az álláshirdetések további szempontja a terjesztési üzenet, azaz a cég neve, munkakör és kötelezettségek, munkaköri specifikáció, fizetés, jelentkezés feltételei. Fontos a megjelenések száma, az újságfelület, az elhelyezés, a stílus-

image, azaz a képi kultúra, humor, stb. Az álláshirdetésnek a jelentkezési határidőt feltétlenül tartalmaznia kell!



5.1. ábra. Az álláshirdetés paraméterei

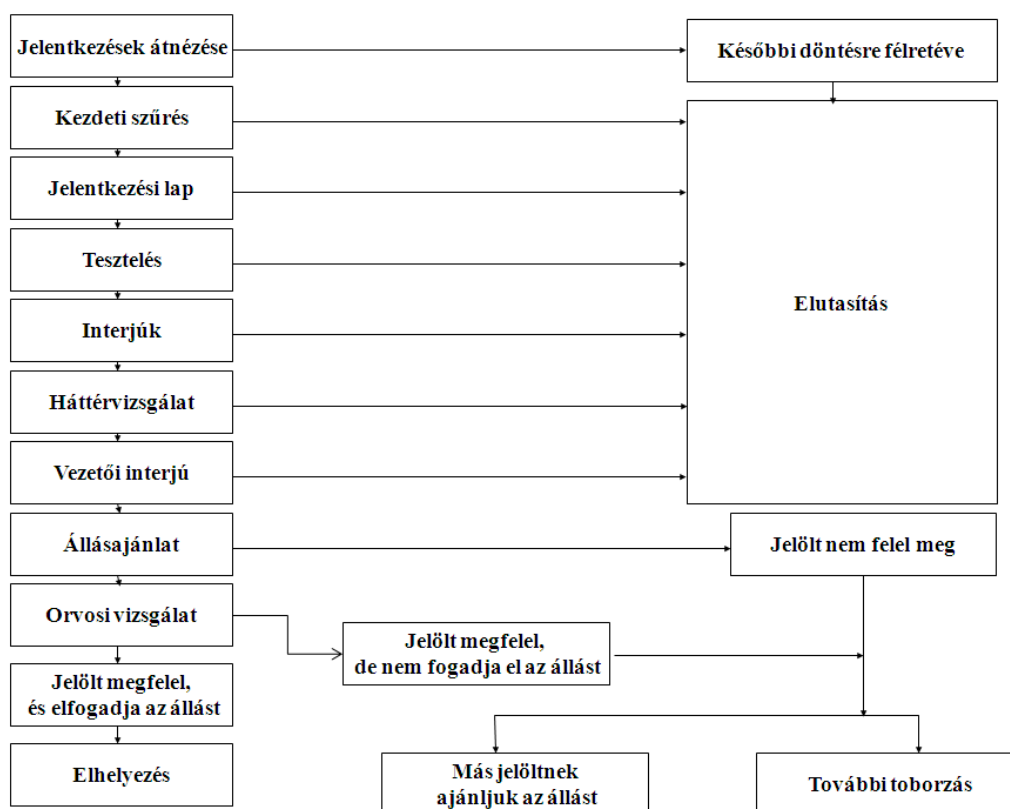
5.2 Kiválasztás

A munkaerő biztosítás következő lépése a kiválasztás. A kiválasztási folyamat célja, hogy a legalkalmasabb jelöltet találják meg a munkakör betöltésére! A kiválasztással foglalkozóknak - a munkakör lehető leggyorsabb betöltésének szükségessége miatt - rövid idő áll rendelkezésükre, hogy megismerjék, értékeljék a jelölteket, és alkalmazási döntést hozzanak, ezért a kiválasztási folyamat számos hiba forrását jelentheti, mely a későbbi alkalmazásra is jelentős hatással van.[2]

A kiválasztás tehát az a folyamat, amikor eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a jelentkezők közül, azaz döntési folyamat a jelentkezők alkalmazására vonatkozóan. A kiválasztási folyamat eredményességét az alkalmazottak jövőbeni teljesítményeinek alakulása minősíti.

Az emberi erőforrás menedzsment feladata a kiválasztási eljárásban a kiválasztási kritériumok megfogalmazása, az értékelés módszereinek jóváhagyása, a tesztek követően a kiválasztási interjúk lefolytatása és végül a kiválasztási döntés meghozatala.

A kiválasztási kritériumok egyrészt a szervezet értékrendjének, kultúrájának való megfelelés vizsgálatára irányulnak, másrészt az adott vállalati részegységbe való beilleszkedéssel kapcsolatosak, harmadrészt az adott munkakör által támasztott követelményeknek való megfelelést vizsgálják a munkaköri leírás, munkaköri specifikáció alapján.



5.2. ábra. Kiválasztási folyamatábra

5.2.1 Kiválasztás eszközei

A kiválasztás során olyan eszközökre van szükség, amelyek segítenek a kiválasztást végzőnek a jelentkező alkalmasságának minél pontosabb megítélésében. Minél többféle eszközt alkalmazunk, annál többoldalúan lehet a jelöltet megismerni, de annál idő- és költségigényesebb is lesz a feladat. Jellemzően a következő eszközök állnak rendelkezésre [2]

5.2.1.1 A jelentkezési lapok

A jelentkezési lapok használatának előnye, hogy a személyes adatokon túl olyan kérdéseket is tartalmazhat, amelyek a jelentkező speciális tulajdonságait, érdeklődését, készségeit is felméri.

5.2.1.2 Az önéletrajz

Az önéletrajz adott formátumú, tényszerű adatok közlésére szorítkozik. Ezek a tömör, tényszerű adatok azonban minden lényeges információt tartalmaznak a jelölt személyéről, képzettségéről, szakmai tapasztalatairól, kompetenciáiról.

5.2.1.3 A referencia

Magasabb beosztású posztok betöltésekor az alkalmazó cég kérheti a jelöltet referenciák megjelölésére. A referenciák formája kötetlen, és annál értékesebb a cég számára, minél specifikusabb információkat nyújt arról, hogy a jelölt várhatóan mennyire fog megfelelni a kérdéses munkakörben.

5.2.1.4 Az assesment center

Az assesment center, azaz értékelő központ egy olyan kiválasztási eljárás, amely során több értékelő, több jelöltet, több fordulóban vizsgál. A jelöltek teljesítményét az értékelők egymástól függetlenül értékelik. Az eljárás jelentősen javítja a megítélés objektivitását, de rendkívül költség-, idő- és eszközigényes, így akkor célszerű alkalmazni, ha a betöltendő munkakör a szervezet szempontjából fontos, és több jelölt közül kell választani.

5.2.1.5 A tesztek

A tesztek egyre gyakrabban alkalmazzák a szervezetek a kiválasztási folyamat során. A tesztek előnyei a pontosság, objektivitás, előrejelző képesség, megbízhatóság, így hitelessé teszik a kiválasztási döntést. A tesztek hátrányai, hogy egyrészt csak tesztben megfogalmazott kérdésre ad választ. Lehetnek a munkavállalónak nagyobb jelentőséggel bíró értékei, melyek a későbbi működés során meghatározó értéket képviselnének. További hátránya még, hogy jelentős előkészületet igényel.

A tesztek megalkotására lehetőségeket a saját tesztcsomag illetve a tesztközpont jelentik. A saját tesztcsomag előnye a testre szabottság. A munkakörök változékonyak, a tesztek munkakörspecifikusak. Ezért folyamatos

frissítést igényel. A tesztközpont esetén a nagyobb adatbázisú standard formák alkalmazása biztosítja a tesztek statisztikai érvényességét. De nem feltétlenül felelnek meg a konkrét munkakör kiválasztási kritériumainak.

A tesztek kritikus tényezői az érvényesség, az interpretáció, a kapcsolat más információkkal.

Az érvényesség kritériuma, ha a teszteredményeket a jövőbeli események igazolják. Fontos a korrelációs együttható meghatározása. Csak érvényességi vizsgálattal együtt megbízható információforrás. Az interpretációhoz megfelelően képzett értékelők kelljenek, például szakképzett pszichológusok. A kapcsolat más információkkal az jelenti, hogy a tesztelés megelőzi, kiegészíti a felvételi interjút. Eredményei orientálják a felvételi interjú készítőit.

5.3. táblázat. A leggyakrabban alkalmazott tesztek típusai

| Teszt típusa | Mit mér? | Munkaköri példák |
|--|---|--|
| Általános mentális képességteszt | Intelligencia | Vezetői munkakörök |
| Specializált képességtesztek | Verbális kép., térbeli koordináció, stb. | Fizikai munkaköröktől vezetői beosztásokig |
| Ügyességtesztek | Kézügyesség | Precíziós szerelési munkák |
| Irodai képességteszt | Számolási készség, észlelési gyorsaság, kommunikációs készség | Adminisztratív munkakörök |
| Mechanikai képességtesztek | Mechanikai ismeretek, térérzékelés | Mérnöki és szerelői munkák |
| Személyiségtesztek | Személyiségjellemzők: önbizalom, önkontroll | Eladók, ügynökök, menedzserek |
| Vezetői képességtesztek Assessment Centerek | Attitűdök, észlelés, döntéshozói képességek, stb.. | Közép- és felsővezetői munkakörök |
| Érdeklődési kör leltárak | Fő érdeklődési területek: tudományos, irodalmi, közéleti, stb | Speciális munkakörök és karriertervezés |

5.4. táblázat. A tesztek érvényesség típusai

| Típusok | | Példák |
|--|---|---|
| Tartalom érvényessége (Content Validity) | Szelekciós eszköz mennyire képes a megkívánt képzettség, képességek és tudás mérésére | Gépelési teszt titkárnőknek, tudásfelmérő (műszaki) teszt egy autószerelőnek |
| Konstrukció érvényessége (Construct Validity) | Szelekciós eszköz mennyire képes valamilyen elméleti konstrukció vagy elvont fogalom mérésére | Kézügyességi tesztek, személyiség tesztek |
| Kritérium szerinti érvényesség (Criterion Related Validity) | A szelekciós eszköz mennyire jó előrejelzője a sikeres munkavégzésnek. egyidejű(1), előrejelző(2) | Bármilyen alkalmassági teszt eredményeinek (1.jelenlegi, 2. jövőbeli alkalmazottra) korrelációja a teljesítményadatokkal. |

5.2.1.6 Az interjú

Az interjú személyes beszélgetésen alapuló információszerzést szolgáló eljárás. A szervezet célja, hogy képet kapjon jelöltről. A jelölt célja, hogy képet kapjon a lehetséges munkaköréről. A személyes interjút más értékelő eljárás nem pótolhatja. A személyiség megismerésében a verbális kommunikáció mellett a nonverbális jelek is döntő jelentőségű információkat hordoznak.

Az interjúnak nincsenek merev szabályai. Az interjú lefolytatójának azonban alaposan fel kell készülnie az előzőleg tanulmányozott írásos anyagok és teszteredmények, valamint a munkaköri leírás és személyi specifikáció áttanulmányozásával.[2]

5.2.1.6.1 Az interjústratégiák

Az interjúk lefolytatása során a szervezet különféle stratégiákat alkalmazhat. A legjellemzőbbek az őszinte, nyílt beszélgetés, a problémamegoldó stratégia és a stressz stratégia.

Az őszinte, nyílt beszélgetés, mint stratégiát azért választják szívesen, mert interjúalannyal barátságos, nyugodt légkörben lehet beszélgetni, ezért a feltett kérdésekre őszintébb, nyílt válaszok adódnak. Ez a stratégia megbízható képet ad a jelölt képességeiről, mivel spontánabb megnyilatkozásokra ad módot. Olyan pozícióknál alkalmazott interjústratégia, ahol az alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy.

A problémamegoldó stratégia során a jelöltnek egy képzelt problémát kell megoldania. A kérdést a megpályázott munkakör alapján teszik fel, a jelöltnek pedig ezzel kapcsolatosan kell kifejtene az általa javasolt problémamegoldást. Ezt az interjútípust szituációs interjúnak is nevezik.[2]

A stressz stratégia támadó fellépést jelent az interjú készítőjének részéről. A stressz stratégia alkalmazásának indoka, hogy bizonyos munkakörök velejárója a jelentős stressz. Ezért egy ilyen helyzet szimulációja megmutatja, hogy képes lesz-e a jelölt ezekben a helyzetekben helytállni.

5.2.1.6.2 Az interjú személyi összetétele

Az interjúban részt vevő személyek számától függően beszélhetünk egyéni vagy csoportos interjúról.

Az egyéni interjút akkor használják, ha alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy, azaz nem kulcsfontosságú munkakörökről van szó. Másrészt akkor alkalmazzák, ha cél a kölcsönös bizalom megteremtése, ami négy szemközti beszélgetésben lényegesen egyszerűbb. Hátrányaként megemlíthető, hogy nagyobb a tévedés lehetősége. Ez azonban folytatólagos interjú technikával, azaz egymást követő interjúk sorozatával kiküszöbölhető.

A csoportos interjúban a szervezet részéről két vagy több személy vesz részt. Ennek függvényében beszélhetünk páros vagy panelinterjúról. A páros interjúban a barátságos légkör kialakítására van lehetőség. Résztvevői az adott munkakör irányítója és az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó vállalati szakember. A panel interjúkban valamennyi érdekelt szervezet résztvevője jelen van. Nincs lehetőség a barátságos, bizalmi légkör kialakítására. Minden szervezeti vezető kérdést tehet fel. A jelölt úgy érzi magát, mintha vésztörvényszék előtt állna, és felette ítélnének. A döntés felelőssége megoszlik az interjúztatók között.

5.2.1.6.3 A felvételi interjú sajátosságai kutatási eredmények alapján

- A strukturált interjúk megbízhatóbbak.
- A jelöltre kedvezőtlen tulajdonságok erősebben befolyásolják az interjú készítőjét.
- Javul az „interrater reliability”, ha több munkakör-specifikus információ áll az interjút végző rendelkezésére.
- Az interjú kezdetén rendszerint kialakuló pozitív vagy negatív elfogultság az interjú végére általában megerősítést nyer.
- Az interjúkészítők általában könnyebben meg tudják indokolni a jelölt alkalmatlanságát, mint alkalmasságát.
- A jelölt fizikai megjelenése erőteljesen befolyásolja az interjú készítőjét.
- Egy jelölt sokkal szélsőségesebb értékelést kap, ha az őt megelőző jelölt élesen elütő tulajdonságokkal bír.
- Az interperszonális képességeket és a motivációt legjobban az interjú módszerrel lehet lemérni.
- Ha a jelölt több lehetőséget kap a megszólalásra, az első benyomás torzító hatása csökken.
- Kommunikáció verbális és nem verbális elemei egyaránt befolyásolják a végső döntést.
- A gyakorlott interjúkészítők általában szelektívebbek.

5.2.1.6.4 Tanácsok interjúkészítőknek

- Tisztázzuk az interjú célját és fő kérdéseit!
- Igyekezzünk személyesebb kapcsolatot kialakítani!
- Hallgassunk aktívan!
- Figyeljünk a jelölt és saját testbeszédünkre!
- Nyújtsunk őszintén, nyíltan információt a vállalatról és a betöltendő állásról!
- Kérdezzünk hatékonyan! (Ne sugalljuk a „jó” választ!)
- Tényeket különböztessük meg következtetéseinktől! (Írásban)

- Ismerjük fel az észlelési torzításokat és sztereotípiákat!
- Kerüljük el a „halo-hatást”!
- Tartsuk kézben az interjú menetét!
- Standardizáljuk a kérdéseinket!
- Jegyzeteljünk!

5.3 Döntés a kiválasztási folyamat után

Az alkalmazásról szóló döntést toborzási és kiválasztási folyamat során összegyűjtött információ kiértékelése alapján hozzák meg. A döntési paraméter egyrészt az, hogy a munkavállaló a megüresedett munkakört hatékonyan tudja betölteni, másrészt, hogy ez az alkalmazási döntés ne okozzon feszültségeket a szervezetben belül!

6 ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment kritikus fontosságú területe. Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszernek a kifejlesztése valamint alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. Természetesen az emberi erőforrás menedzsment fontos feladata a toborzás, a fejlesztés, a modern szervezet vagy rugalmas munkaidőrendszerek kialakítása, de ha hiányzik a munkavállalókban a megfelelő belső motiváció, készítés, akkor a teljesítmény hatásfoka, intenzitása elég korlátozott lesz. Egyúttal ez a funkció, amelyben különösen fontos mérlegelni a vállalati célok mellett a munkavállalói szempontokat is, mert elsősorban itt kell megteremteni a két érdek összhangját. Alapvetően ennek során dől el az, hogy sikerül-e sikeresen működni a vállalatnak elégedett munkavállalókkal.[1]

Tehát leszögezhető, hogy az ösztönzésmenedzsment az emberi erőforrás menedzsment lényeges része, amely szűkebb értelemben véve az alkalmazottak szervezeten belüli javadalmazásának, jövedelmeinek és egyéb juttatásainak témakörével foglalkozik. Az ellenszolgáltatások rendszere meghatározó tényező az emberi erőforrás menedzsment alapfeladatának megvalósításában, azaz a munkakörök és a munkavállalók közötti összhang megteremtésében. A jól funkcionáló ösztönzési rendszer biztosítja a minőségi munkaerő megszerzését, az alkalmazottak elégedettsége révén a megtartását, teljesítményének állandó fokozását.

Az ösztönzésmenedzsment az ösztönzési politika, stratégia, gyakorlat és az ösztönzési rendszer kifejlesztése és alkalmazása. Az ösztönzésmenedzsment célja a szervezeti célok érdekében a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által, valamint a versenyképes bérek biztosítása. További cél a dolgozók ösztönzése a munkaidő ledolgozására, szaktudásuk, képességeik fejlesztésére, rugalmas munkavégzésre, előléptetésre való törekvésre és a szervezet eredményeihez való hozzájárulásra.

6.1 Ösztönzésmenedzsment elméleti háttere

Az ösztönzésmenedzsment elméleti hátterét a tudományos menedzsment, az emberi kapcsolatokkal foglalkozó tézisek, a szükséglet elméletek, az elvárás és igazságosság elmélet alkotják.

A tudományos menedzsment állásfoglalása szerint az emberek racionálisak, gazdasági érdekek által vezéreltek. Fő motiváló erejük a pénz, ezért jövedelmük maximalizálására törekszenek. Ebből adódóan a kialakított javadalmazási rendszer szerint a bért az objektív végeredmény határozza meg. Bérezés fajtái az órabér, darabbér, nyereségrészesedési rendszer. A tudományos menedzsment nem fordít figyelmet a dolgozók egyéniségére, érzéseire, szociális kapcsolatrendszerére.

Emberi kapcsolatokon nyugvó megközelítés figyelmet fordít a dolgozók egyéniségére, érzéseire, szociális kapcsolatrendszerére, mert ezek a tényezők nagyban befolyásolják a dolgozók teljesítményét. Középpontba tehát a szociális szükségleteket, munkahelyi légkört helyezi, azaz a nem anyagi ösztönzést, a munkával való elégedettséget.

Szükségletelméletek közül elsősorban a Maslow szükségletelméletnek és Herzberg kéttényezős elméletének van szerepe. A Maslow szükségletelmélet szerint az embereket elsősorban érdekeik mozgatják. A fiziológiai szükségletek, a biztonsági szükségletek, a közösséghez tartozás igénye, a megbecsülés utáni vágy, az önmegvalósítás igénye. A rangsor elején álló szükségleteik kielégítése után törekszenek a következő hierarchiaszint elérésére. Herzberg kéttényezős elmélete a Maslow szükségletelmélet bírálata illetve kiegészítése alapján született. E szerint az alacsonyabb rendű szükségletek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük viszont nem jelent elégedettséget. A munkával való elégedettség, a magasabb rendű szükségletek kielégítettsége motivátorok révén érhető el. A magasabb rendű szükségletek kielégítetlensége nem elégedetlenséget, csak közömbösséget okoz. Ide tartozik a végzett munka tartalma, így elmélete a munkakörtervezésben és ösztönzésmenedzsmentben is használatos.

Az X és Y elmélet kétféle, egymással ellentétes emberképet mutat be. A két ellentétes embertípus – az X és az Y ember- más tényezők által motiválhatók. Ebből adódnak az ösztönzésre vonatkozó eltérő megoldások a két eltérő embertípus esetében. Fontos annak feltárása, hogy adott szervezet vezetői

melyik emberképpel azonosulnak inkább, és ezt milyen dolgozói magatartásokra alapozzák.

Az X elmélet szerint az emberek biztonságra, nyugalomra vágynak, a munkát szükséges rossznak tartja, megpróbálják kihúzni magukat a munka alól, vagy csak a minimumra törekszenek. Az X emberek részletes feladat meghatározást várnak, nem akarnak felelősséget vállalni, idegenkednek a változásoktól. Szoros felügyeletet, ellenőrzést kell gyakorolni felettük! Ösztönözni fenyegetéssel, magasabb bér ígéretével lehet.

Y elmélet szerint az emberek szívesen dolgoznak, szeretnek önállóan tevékenykedni, készek a felelősségvállalásra, az újításra, ambiciózusak, eredmény centrikusak. Az Y embertípusnak segítséget kell adni képességeik kibontakoztatására, szervezet érdekében történő hasznosításra. Ösztönzés leghatásosabb módja az elismerés, jutalmazás, megbecsülés.

Az elváráselmélet szerint az emberek elvárása, hogy erőfeszítéseik révén jó teljesítményt nyújtsanak, és a jó teljesítményt megfelelően jutalmazzák, elismerjék! Azaz az erőfeszítés és javadalmazás között pozitív korreláció legyen! Ha az erőfeszítés nem vezet jó teljesítményhez, vagy a jó teljesítményt nem jutalmazzák, tehát az erőfeszítés és javadalmazás között nincs összhang, csökken az erőfeszítés, motiváció módosul.

Az igazságosságelmélet az elváráselmélet kibővítése input és output oldalon is. Inputok lehetnek az erőfeszítésen kívül a végzettség, gyakorlat, stb.. Outputok lehetnek a javadalmazás, karrierlehetőség, stb... Akkor igazságos az ösztönzés, ha inputok arányban állnak az outputokkal. Ha nem, csökken a motiváció, a teljesítmény, megindul a munkaerő elvándorlás.

6.2 Ösztönzésmenedzsment meghatározó tényezők

Az ösztönzésmenedzsment meghatározó tényezői a vállalati stratégia, a kulturális környezet, a szervezeti kultúra és a törvényi szabályozás.

A vállalati stratégia meghatározható a növekedés szerint illetve költség szerinti nézőpontból.

A növekedés szerinti vállalati stratégia lehet növekedés orientált, stabilitásra törekvő vagy visszafejlesztést célzó. A növekedés orientált stratégia létszámbővülést jelent, a meghatározó munkakörökben a legjobb munkaerő

megszerzésére törekszik többek között a bérpiac felső tartományába tartozó bérek révén. A stabilitásra törekvő stratégia a vállalat szerény növekedését jelenti, főként a teljesítmények javulása révén. Ebben az esetben fontos a teljesítménymenedzselés, a teljesítményhez kötött ösztönzők. A visszafejlesztést célzó stratégia foglalja magában a munkaerő elbocsátást, megmaradó tevékenységek hatékonyságának növelését, a bérpiacon szerény pozíció biztosítását.

A költség szerinti vállalati stratégia lehet költségvető vagy megkülönböztető. A költségvető stratégia szerint a legalacsonyabb költség csökkenti a dolgozóra eső output költségét. A dolgozótól kiszámítható, ismétlődő viselkedést vár el, rövid távú orientációt, mennyiségi és eredményorientációt. A megkülönböztető költség szerinti stratégia alkalmazása esetén a dolgozótól elvárt a kreativitás, hosszabb távú orientáció, együttműködés, nagyobb kockázatvállalás.

A kulturális környezet, mint meghatározó tényező alapján Ázsiában a szenioritás, azaz a cégnél eltöltött idő, hosszú távú eredményorientáció a meghatározó, a fizetési különbségek kisebbek, a juttatásoknak jelentős szerepe van. Amerikában jellemzőek a teljesítményorientált vállalatok, és a magas szintű eredmények kiemelt jutalmazása. Látványosan nagy bérkülönbségek a jellemzőek.

6.3 Ösztönzésmenedzsment alapfogalmai

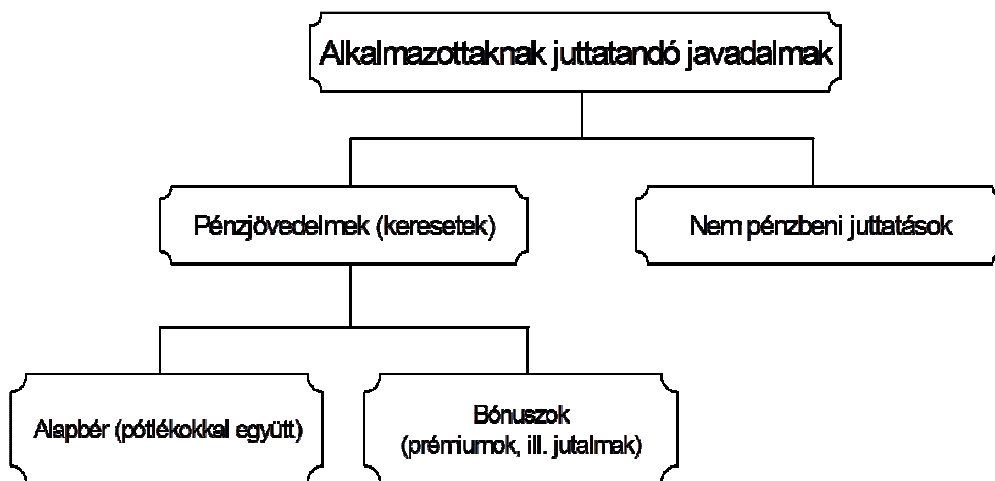
Az ösztönzés nem csak bérezést jelent. A külső és belső motivációk implicit tényezőkként szerepelnek, a pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzők alkotják az explicit tényezőket. Szűkebb értelemben az ösztönzés a javadalmazást jelenti, az explicit tényezőket, azaz a munkáért kapott bért és kiegészítéseit, valamint az egyéb juttatásokat. Azaz a szűkebb értelemben vett ösztönzés fogalmába nem tartozik bele egyéb motiváció, például dicséret, előléptetés, munkakör gazdagítás, stb.

Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei az ösztönzési politika, ösztönzési stratégia, ösztönzési gyakorlat és az ösztönzési rendszer. Az ösztönzési politika alapelvek összessége, melyek szerint a szervezet a dolgozóit javadalmazni akarja. Az ösztönzési stratégia a politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli. Az ösztönzési gyakorlat az ösztönzési stratégia megvalósulása. Eljárások,

szabályok összessége, melyek alapján a dolgozók konkrét javadalmazását megállapítják. Az ösztönzési politika, ösztönzési stratégia, ösztönzési gyakorlat egymásra épülése alkotja az ösztönzési rendszert. Az ösztönzési rendszer azon elemek összessége, melyeken keresztül az ösztönzés megvalósul.

6.3.1 Javadalmazás összetevői

A javadalmazás összetevői az alpbér, a változó bér és a juttatások. Alpbér lehet időbér, azaz havibér, éves fizetés vagy egyéni illetve csoportos teljesítménybér. A változó bér teljesítménykövetelményekhez kapcsolt. Formái az egyéni vagy csoportos bónusz, a jutalék, a nyereségrészesedés, stb.. A juttatások, melyeket pénzügyi, adóügyi megfontolásokból a béren felül kap a munkavállaló. A dolgozók eltérő igényei szerinti választási lehetőséget jelenti a cafeteria rendszer.



6.1. ábra. A javadalmazás összetevői [2]

6.1. táblázat. Az ösztönzők formája és a javadalmazás alapja

| Formája | Alapja |
|------------------------------|--|
| Darabbér | Termelt mennyiség |
| Standard óraterv | Időmegtakarítás |
| Bónuszok | Meghatározott célok és kritériumok |
| Ösztönző béremelés | Előre meghatározott kritériumok |
| Jutalék | Eladott mennyiség |
| Részvényvásárlási opciók | Célkonfliktus csökkentése |
| Nyereségrészesedés | Nyereség egy részének egyéni fizetés arányába történő felosztása |
| Nyereségfelosztás | Termelékenység-növekedést eredményező ötletek |
| Dolgozói részvénytulajdonlás | Vásárlási kedvezmények bónuszként történő kiosztása |

6.4 Ösztönzési rendszer megtervezése

Az ösztönzési rendszer megtervezése jelenti a szervezeten belüli bérstruktúra kialakítását és a bérek piaci versenyképességének biztosítását.

A szervezeten belüli bérstruktúra kialakításának alapelve, hogy a többet és jobban teljesítő munkavállalók magasabb bért kapjanak! Ezért a teljesítményértékelést, annak eredményét az ösztönzéshez kell kapcsolni! A bérek piaci versenyképességének biztosítása azt jelenti, hogy adott szervezet javadalmazása más szervezetek hasonló munkakörei javadalmazásával szinkronban legyen! Továbbá szükséges nyomon követni a munkaerő piaci tendenciákat, elsősorban a munkaerő piaci bérek vonatkozásában a megfelelő munkakörök vonatkozásában.

6.2. táblázat. A munkaerő piaci információ források

| Információforrás | Előny | Hátrány |
|--|---|--|
| Általános jövedelemszint tanulmányok | Széles körű, készen kapható | Összehasonlítás esetleges pontatlansága, gyors elévülés |
| Speciális jövedelemszint tanulmányok | Mélyebben elemez bizonyos kategóriákat, az összehasonlítás pontosabb. | Az összehasonlítás nem teljesen pontos, gyorsan elévülhet |
| Egy adott vállalatcsoportra vonatkozó jövedelemszint tanulmányok | Pontos összehasonlítás, részletesebb lehet. | A minta túl kicsi lehet, résztvevők akaratától függ, hogy megcsinálható-e |
| Saját jövedelemszint tanulmányok | Pontos összehasonlítás. | Idő, fáradtság, megfelelően nagy minta összeállítása. |
| Szakmai folyóiratban, újságokban nyilvánosságra hozott adatok | Könnyen megszerezhető, jó háttéradat | Nem feltétlenül átfogó, az összehasonlítás pontatlan. |
| Álláshirdetések | Könnyen megszerezhető, viszonylag jelzi a piaci helyzetet, tendenciát, friss. | Az összehasonlítás nagyon pontatlan, a fizetési adatok félrevezetőek lehetnek. |

6.5 Ösztönzési rendszerek típusai

Az ösztönzési rendszerek kategóriájában megkülönböztethetünk output orientált és input orientált rendszereket. Input orientált ösztönzési rendszer a kompetencia alapú bérrendszer, output orientált bérrendszerek a hagyományos bérrendszerek és a teljesítményalapú ösztönző bérezés.

A hagyományos bérrendszerek, mint output orientált bérrendszerek főbb jellemzői a szolgálati idő szerinti bérezés, illetve az érdem szerinti bérezés.

A szolgálati idő szerinti bérezés azt jelenti, hogy az alapbér a szolgálati idő szerint emelkedik. Indoka, hogy az idő múlásával a dolgozók tapasztaltabbak, gyakorlottabbak, ezért hatékonyabban tudnak dolgozni. A versenyszférából ez a fajta bérezés kiszorul.

Az érdem szerinti bérezésnél meg kell említenünk a sávokat, az osztályokat és a változó mértékű bérezést. A sávok azt jelentik, hogy adott sávon belül a bér a teljesítmény függvényében alakul. Lehetnek keskeny sávok átfedés nélkül, átfedéssel, illetve széles sávok átfedés nélkül, átfedéssel. Jellemzően a magánszektorban alkalmazott bérezési forma. Az osztályok meghatározás azt jelenti, hogy a dolgozókat adott osztályba sorolják. Egy adott osztály jelent egy bérezési kategóriát. Az osztályokra jellemző példa az állami, köztisztviselői, közszolgálati szféra. A változó mértékű bérezés a szenioritás azaz szolgálati idő szerinti bérezés továbbfejlesztett változata. Lényege, hogy az idő múlásával nem automatikusan fix mértékű, hanem teljesítmény függvényében változó mértékben történik a béremelés.

A teljesítmény alapú ösztönző bérezés, mint outputorientált bérrendszer alkalmazásának indoka, hogy az emberek hatékonyabban dolgoznak, ha bérükre kihat teljesítményük alakulása. Fontos, hogy a bérezés igazodjon a szervezet kultúrájához, kötődjön a teljesítményértékelési rendszerhez. Fajtái az egyéni teljesítményalapú ösztönzés, a csoportos teljesítményalapú ösztönzés, a vállalati teljesítményalapú ösztönzés. Az egyéni teljesítmény alapú ösztönzés az egyéni bonusz. A dolgozóknak egyénileg fizetik ki az alapbéren felül bizonyos feladatokért, pl. projekt vagy annak fázisainak lezárásáért. A csoportos teljesítményalapú ösztönzés a csoportos bonusz. A team bonusz rendszer a csoport számára jutalom egy projekt vagy annak fázisainak sikeres befejezésekor, a csoportcél elérésekor. A vállalati teljesítményalapú ösztönzés a nyereségrészesedés. A vállalat és dolgozó céljainak összehangolását szolgálja. Lényege, hogy a munkáltató az arra jogosult dolgozóknak szokásos javadalmazásukon felül egy további összeget fizet a profit függvényében. A felosztható összeget meghatározott formula, vagy vezetők döntése határozza meg.

A kompetencia alapú bérrendszer, mint input orientált bérrendszer a bérezést a munkavégzéshez kellő kompetenciákhoz köti. Indoka, hogy egy adott munkakör betöltéséhez, a munkakör által meghatározott feladatok megfelelő színvonalú ellátásához kellő szakértelem, készségek, képességek, tulajdonságok kellenek, melyek felhasználásával a munkakörben eredmény

érhető el. A kompetenciák elemezhetők, szükséges kompetenciák alapján az egyes munkakörök különböző sávokba sorolhatók. A kompetencia sáv széles fizetési sáv. Sávon belüli előrehaladás teljesítményfüggő.

6.3. táblázat. Egyéni vagy csoportos ösztönzési rendszer kialakítását szolgáló tényezők

| Jellemző | Egyéni szintű ösztönző rendszer | Csoportos szintű ösztönző rendszer |
|---------------------------------|---|--|
| Teljesítménymérés | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jó egyéni teljesítménymérő eszközök állnak rendelkezésre. ➤ Feladatok elvégzése nem függ mások teljesítményétől. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teljesítmény a csoport kooperatív munkájának eredménye. ➤ Az egyéni teljesítmények nem becsülhetők |
| Szervezeti alkalmazkodóképesség | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stabil egyéni teljesítménynormák. ➤ Viszonylag állandó tőke-munka arány | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Külső nyomás hatására változnak az egyéni normák és a tőke-munka arány. |
| Elkötelezettség | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erős elkötelezettség a foglalkozáshoz, vezetőséghez. ➤ Bizalom a felettes elfogulatlanságában. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Szervezeti célok és értékek alapján erős kötődés a szervezethez. |
| Szakszervezeti státusz | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nem szakszervezeti vállalat. ➤ Szakszervezetek egalitarizmusa csökkenti az egymás közötti versenyt. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lehet szakszervezeti és nem szakszervezeti is. ➤ A szakszervezetek nem ellenzik a csoportos ösztönzést. |

6.4. táblázat. A munkakör, a szakértelem és a kompetencia alapú fizetési rendszerek összevetése

| | Munkakör alapú | Szakértelem alapú | Kompetencia alapú |
|----------------------------------|--|--|--|
| Fizetési struktúra alapja | ➤ Betöltött munkakör/piac | ➤ Igazolt szakértelem/piac | ➤ Kifejlesztett kompetencia / piac |
| Fizetésemelés | ➤ Előléptetésekor | ➤ Szakértelem megszerzésekor | ➤ Kompetencia fejlesztésekor |
| Menedzser törekvése | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dolgozó és munkakör párosítása ➤ Előléptetés/áthelyezés ➤ Költségkontroll a keret növelése révén | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Szakértelem hatékony kihasználása ➤ Tréning nyújtása ➤ Költségkontroll a tréningen, igazolásokon és munkafeladatokon keresztül | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meggyőződni, hogy a kompetencia értéket teremt. ➤ Kompetenciák növeléséhez lehetőség biztosítása ➤ Költségkontroll igazolásokon és munkafeladatok révén. |
| Dolgozó törekvése | ➤ Előléptetés | ➤ Szakértelem elsajátítása | ➤ Kompetencia megszerzése |
| Eljárások | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Munkakörelemzés ➤ Munkakör értékelés | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Szakértelem elemzése ➤ Szakértelem dokumentálása | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompetencia elemzés ➤ Kompetencia igazolás |
| Előnyök | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Világos elvárások ➤ Előrehaladás érzése ➤ Fizetés az elvégzett munka alapján | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Folyamatos tanulás ➤ Rugalmasság ➤ Munkaerő megtakarítás | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Folyamatos tanulás ➤ Rugalmasság ➤ Vízszintes irányú mozgás |
| Korlátok | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciális bürokrácia ➤ Rugalmatlanság veszélye | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciális bürokrácia ➤ Költségkontrollt igényel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciális bürokrácia ➤ Költségkontrollt igényel. |

6.6 Juttatások

A juttatások az a javadalmazási kategória, melyeket a munkáltató a béren felül nyújt. A dolgozókkal való törődés kimutatása a szervezet iránti elkötelezettséget növelési. A juttatásoknál ezen kívül kétségtelenül adózási szempontok is szerepet játszanak. A juttatási rendszer kidolgozásánál a juttatások fajtái, a juttatások mértéke, a juttatás arány az ösztönző csomagon belül, a juttatásokra jogosult dolgozói csoportok, a cafeteria rendszer elemei kerülnek meghatározásra az aktuális törvényi előírások figyelembe vételével.

A juttatások fajtái lehetnek:

- Nyugdíjbiztosítás.
- Személyes biztonság növelése. Azaz az életbiztosítás, balesetbiztosítás, egészségügyi biztosítás a táppénz és fizetés különbségének fedezésére, végkielégítés, stb..
- Pénzügyi támogatás. Azaz a vállalati hitelek, albérleti hozzájárulás, utazási, tagdíjfizetés átvállalása, vállalati termékek kedvezményes vásárlása, stb..
- Személyes szükségletek kielégítése. Azaz a pótszabadság, alkotói szabadság, bölcsőde, óvoda, sport, stb..
- Vállalati gépkocsi.
- Egyéb juttatások. Azaz az étkezési hozzájárulás, ruhapénz, telefonszámla, mobil, tanulás költségei, stb..
- Nem specifikálható juttatások. Azaz a képzési lehetőségek, munkakörülmények, munka és magánélet összeegyeztethetősége, stb..

7 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés az emberi erőforrás menedzsmentben stratégiai szerepet tölt be. Olyan folyamatnak tekinthető, mely által a szervezet visszajelzést nyer alkalmazottainak teljesítményéről. [1]

Kétféle teljesítményértékelés létezik. Az informális és a formális. Az informális teljesítményértékelés szubjektív, mert a személyes kapcsolatok minősége befolyásolja, valamint a megítélő preferencia rendszere, értékrendje, gondolkodásmódja. Továbbá az ismeretség hossza, mivel az idő múlásával több személyes tapasztalattal rendelkezik az értékelő az értékelt személyről. Az informális értékelést emellett a spontaneitás is jellemzi. A formális teljesítményértékelés a szervezet által kifejlesztett rendszer, mely alkalmazásával rendszeresen, meghatározott időközönként és szisztematikusan, módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott munkakör elvárásainak. A formális értékelésről elmondható továbbá, hogy objektív, áttekinthető és tényekre alapozott visszajelzést ad az értékeltnek. A formális teljesítményértékelés lehetőséget teremt a munkatartalom és az ebből fakadó terhelés, valamint kimenetek felülvizsgálatára. A visszatekintés lehetőséget ad a megfigyelt időszak eredményeinek elemzésére, és ennek alapján lehet a jövőbeli célokat kitűzni.

A teljesítményértékelés alapvetően különbözik a munkakör értékeléstől. Teljesítményértékeléskor azt vizsgálják, hogy a munkavállaló milyen színvonalon látja el az általa betöltött munkakört. A munkakör értékelés pedig azt vizsgálja, hogy mennyit ér egy adott munkakör a szervezet számára, hol helyezkedik el a munkakörök egymáshoz viszonyított preferencia sorrendjében, és emiatt mekkora bérszint tartozzon az adott munkakörhöz.

A továbbiakban a teljesítményértékelés fogalma alatt a formális értékelés értendő.

Összegzésként elmondható, hogy a teljesítményértékelés adott időszakra vonatkozó folyamat, mely által a szervezet visszajelzést szerez alkalmazottai teljesítményéről a teljesítmények felmérése, megítélése által. A teljesítményértékelés az emberi erőforrás menedzselésében stratégiai szerepet tölt be, mert a szervezeti teljesítmény egyéni szinten dől el.

A teljesítményértékelés eredménye szolgálja a teljesítmények fokozását, visszacsatolást nyújt az alkalmazottaknak munkájuk minősítéséről, növeli a motivációt, elősegíti a képzési igények megfogalmazását, lehetővé teszi az emberekben rejlő potenciális képességek felismerését, megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől, a karriertervezés eszköze lehet, a bér, jövedelem megállapítás alapjául szolgálhat, és információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.

7.1 Stratégia és teljesítményértékelés

A két független fogalom összekapcsolásával beszélhetünk stratégiai teljesítményértékelésről és teljesítményértékelés stratégiájáról.

7.1.1 Stratégiai teljesítményértékelés

A stratégiai teljesítményértékelés az emberi erőforrás menedzselésében betöltött stratégiai szerepet tükrözi, ami megvalósul a centrális funkciójában és kultúraalakító potenciáljában.

A centrális funkciót jelenti, hogy a kiválasztás, javadalmazás, fejlesztés hatékony működtetéséhez a teljesítményértékelés előfeltétel. A centrális funkcióját indokolja továbbá a szervezeti és egyéni teljesítmény összefüggése miatt, mivel a szervezeti teljesítmény az egyéni teljesítmények összessége. Centrális funkciót jelenti még stratégiai vonatkozásban az is, hogy az értékelési eredmények felhasználhatók a jelenlegi alkalmazotti állomány auditálásához, ami bázisul szolgálhat a stratégiai tervhez illeszkedő emberi erőforrás összetétel kialakításához. Ennek egyik módja a jelenlegi és potenciális teljesítményszint szerinti kategorizálás.

7.1. táblázat. Személyzet auditálás

| Jelenlegi teljesítményszint | Potenciális teljesítményszint | Alkalmazott |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| alacsony | alacsony | hasznavehetetlen |
| alacsony | magas | problémás |
| magas | alacsony | igásló |
| magas | magas | sztár |

A 7.1 táblázat elemzése kapcsán elmondható, hogy a szervezet előtt álló feladatok, hogy hogyan tehetik sztárokká a problémásakat, hogyan tarthatják fenn az igáslovak motivációját, hogyan távolíthatják el a hasznavehetetleneket a szervezettől?

A kultúraalakító potenciál stratégiai tényezőként úgy jelentkezik, hogy az értékelési rendszer a szervezeti értékek, stílus, kultúra megjelenítője, támogatója. De a szervezeti kultúra megváltoztatásának fontos segítője is lehet más támogató eszközök mellett a vállalat menedzsmentje által vezérelve.

7.1.2 Teljesítményértékelés stratégiája

A teljesítményértékelési rendszer stratégiai választásai az alábbiak.

- Mi a teljesítményértékelés célja?
- Mit értékeljünk?
- Kit értékeljünk?
- Ki értékeljen?
- Hogyan értékeljünk?
- Teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása.
- Értékelő interjú.
- Teljesítményértékelő rendszer sikeressége

7.1.2.1 Mi az teljesítmény értékelés célja?

Az értékelés alapvető célja, hogy a teljesítményértékelés során kinyert adatok valamilyen módon a szervezet számára pozitív módon felhasználhatók legyenek! Például a célok csoportosíthatók aszerint, hogy melyik vezetői csoport mire használja? Az operatív vezetők későbbi teljesítmény alakítására fizetésemelésen, előléptetésen, elbocsátáson keresztül. A személyzeti főnökök az előbb felsoroltakon kívül a saját irányelveik, politikájuk, programjaik, gyakorlatuk értékelésére alkalmazzák.

Az értékelés célját az értékelési rendszer tervezése előtt meg kell határozni! A célok kijelölik a választható módszereket és teljesítménykritériumokat. A sokféle cél két kategóriába sorolható. Ezek egymással konfliktusban lévő célok az ítéletalkotó értékelés (pl. fizetési döntés) és segítő, tanácsadó, jelenlegi

teljesítményszint megerősítését preferáló, fejlesztés feladatkörök egyidejű teljesítése miatt. A teljesítményértékelés céljai tehát lehetnek értékelési és fejlesztési célok, illetve kiegészítésként megemlíthetők a kommunikációs célok. Az értékelési célok a jelenre, míg a fejlesztési célok a jövőre vonatkoznak.

Az értékelési célokat egyrészt az ellenszolgáltatás-elosztás, kompenzációs döntések jelentik. Ezek a döntések rövid időtávon a béremelés mértékét határozzák meg, hosszabb időtávban pedig a „ki nyeri el a jobban fizető munkakört?” kérdésre adnak választ. Az értékelési célok továbbá a belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntéseket szolgálják, azaz az előléptetést, visszaléptetést, áthelyezést, elbocsátást, valamint a kínálatelemzéshez használható információkat. Az értékelési célokhoz tartoznak még a toborzási, kiválasztási programok, a toborzási, kiválasztási gyakorlat értékelése, érvényessége.

A fejlesztési célok a karriermenedzsmentet szolgálják, az alkalmazottak készségeinek, motivációjának fejlesztését. A teljesítmény visszajelzése alapján az alkalmazott megtudhatja, miként vélekednek a munkájáról, miként értékelik. Nem csak múltbéli eseményről ad visszajelzést, hanem a jövővel kapcsolatos iránymutatás is. Olyan irány, ami megerősítéshez vezethet. Gyenge képességű alkalmazottak így fejleszthetők, valamint a teljesítményértékelés fejlesztési célja által történhet az előléptethetőségi potenciál megítélése.

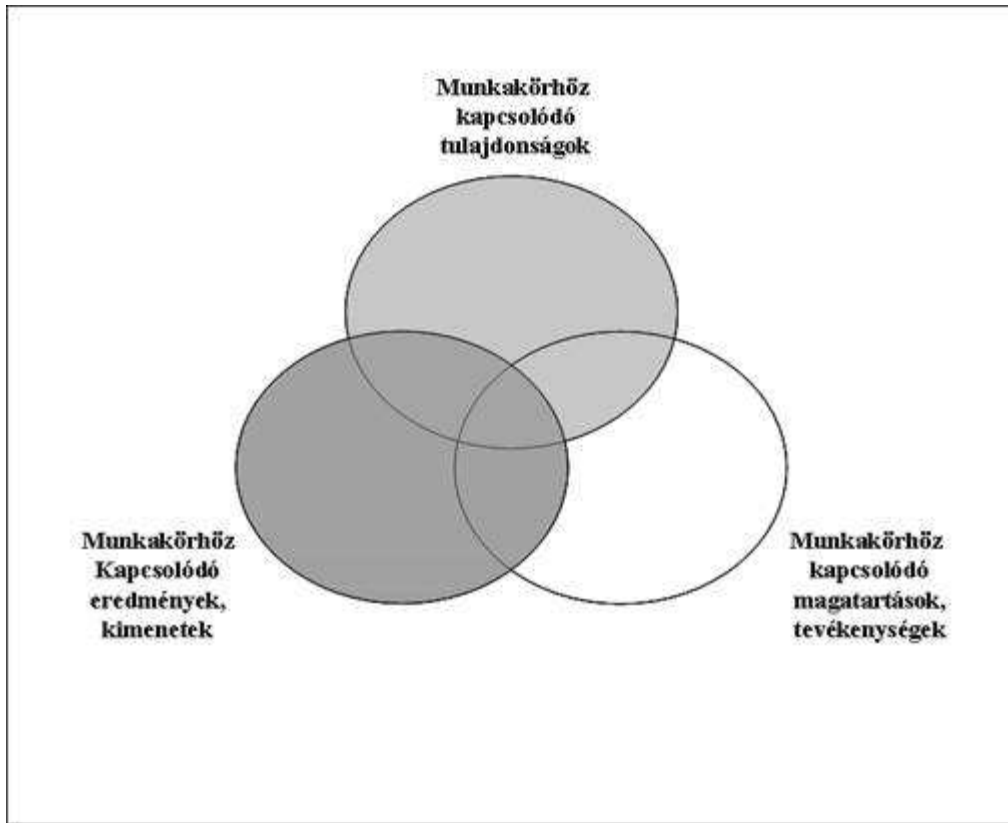
Kiegészítésként említhetők meg a kommunikációs célok. Lényege, hogy a dolgozók szeretik tudni, hogy mit gondolnak a munkájáról, adottságairól, viselkedéséről.

7.1.2.2 Mit értékeljünk?

- Végeredményt.
- Személyiséget, azaz intelligenciát, kommunikációs készséget, kompetenciákat.
- Viselkedést, azaz azt a magatartási folyamatot, amíg az egyén eljut a teljesítményhez.

A teljesítmény tehát több dolog kombinációját jelenti. A végső teljesítmény a szervezeti egység outputjában tükröződik vissza, de ez egyéni teljesítményekből tevődik össze, ezért a teljesítményértékelési rendszert egyéni teljesítmények mérésére hozzák létre. Az értékelési kritériumok megválasztása

fontos, mert azt kell elsősorban mérni, amire a szervezet erőfeszítései irányulnak.



7.1. ábra. Teljesítményértékelés lehetséges kritériumai, az egyéni teljesítmény megítélhető területei

7.1.2.3 Kit értékeljünk?

Hagyományosan a vezetőségre, szellemi tevékenységet folytató munkatársakra terjedt ki. Utóbbi évtizedekben minden alkalmazottra.

7.1.2.4 Ki értékeljen?

Elvileg az a személy a kompetens értékelő, aki a legjobb pozícióban van ahhoz, hogy megfigyelje az értékelt magatartását, és meghatározza, hogy elérte-e a meghatározott célokat. Ez legtöbbször az alkalmazott főnöke. Ez szakmailag helyes ítéletet jelent. Problémát okozhat, hogy a főnök csak pillanatképeket lát,

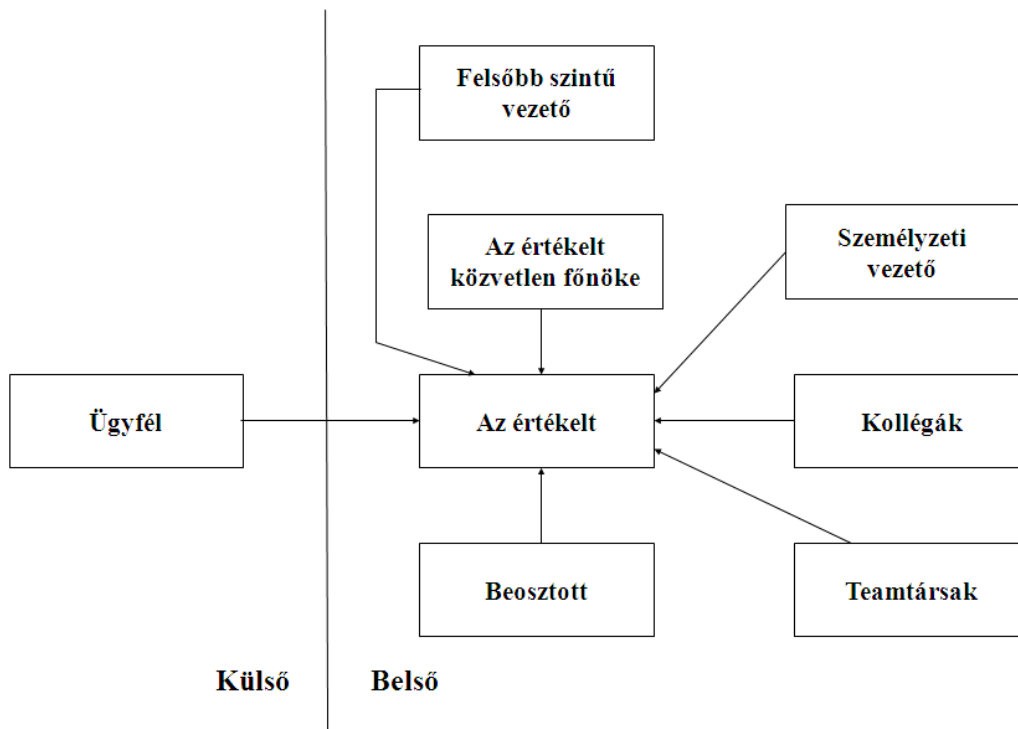
mivel egy főnöknek sok beosztottja van. Ezen kívül a felettes is szubjektív személyiség, például manipulálható.

A beosztott is értékelheti a főnökét. A beosztott is csak pillanatképeket lát, mert nem mindenre lehet rákérdezni. Ezen objektív probléma mellett a szubjektivitás problémájával ebben az esetben is számolni kell! Például nem meri bírálni a főnökét. A teljes körű szakmai hozzáértés hiánya is további probléma tényezőt jelent. Ez a típusú értékelés javadalmazás esetén nem is alkalmazható.

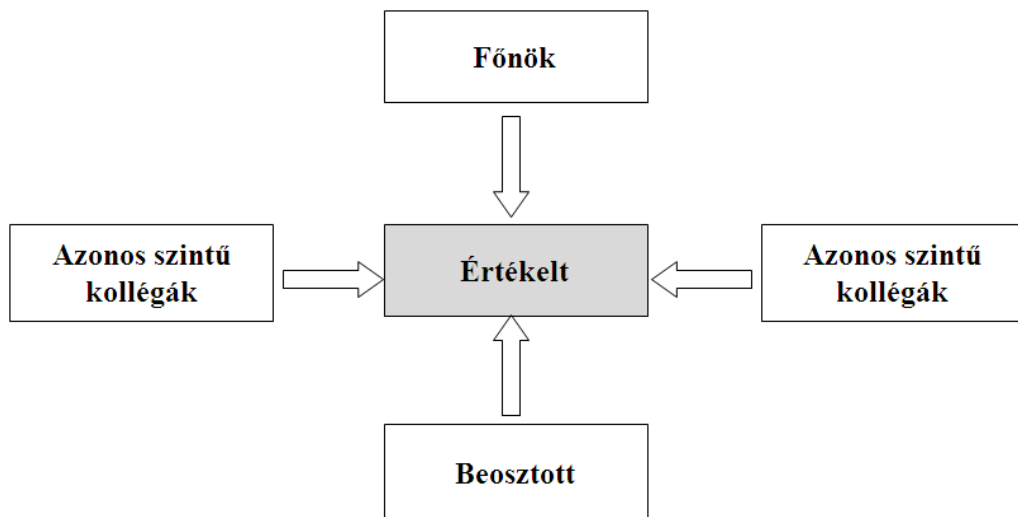
Az azonos szintű értékelés problematikája a „Ha te így, én is úgy.” jelensége.

Az önértékelésre jellemző, hogy az emberek többre értékelik magukat, mint a valóság. De ez a fajta értékelési mód a teljesítményértékelési rendszer nélkülözhetetlen eleme. Lényeg a hangsúly helyes meghatározása. E nélkül az elem nélkül nem működik a rendszer, a hangsúly kijelölése a kardinális kérdés.

A 360 fokos értékelés a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nemcsak a felettes értékeli, hanem oldalirányban munkatársak, alacsonyabb hierarchikus szintről a beosztottak, kívülről a külső kapcsolatok. Óvatosságot igényel, bizalmas légkört, tapasztalatot a visszajelzések kezelésében. Előnye a több forrásból származó visszajelzés, ezen kívül szolgálja a csapatépítést, a személyes mellett a szervezeti teljesítményt is fejleszti, karrierfejlesztést szolgáló tökéletesebb információkat nyújt, csökkenti a diszkriminációs kockázatot, és a vevőkapcsolatok javulását segíti. Hátrányai, hogy idő és egyéb erőforrás igénye nagy.

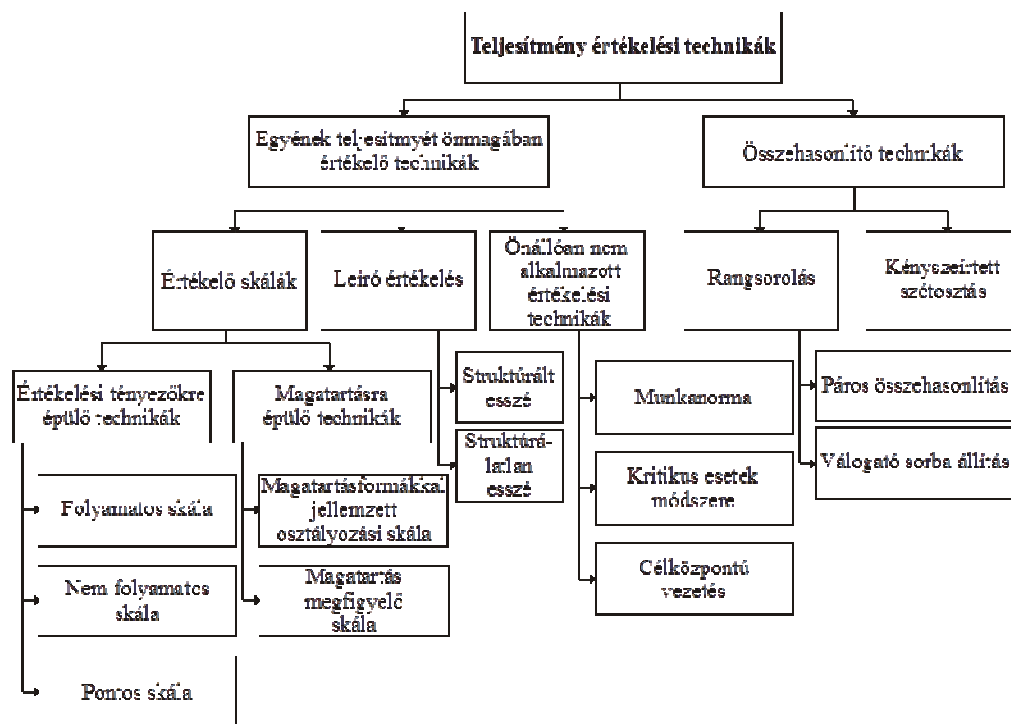


7.2. ábra. A lehetséges értékelők



7.3. ábra. A 360 fokos értékelés

7.1.2.5 Hogyan értékeljük?



7.4. ábra. A teljesítményértékelés technikái

7.1.2.5.1 Egyéneket értékelő technikák

Az osztályozó, értékelő skálák alkalmazása esetén a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit kijelölik, és a dimenziókat definiálják. Majd a teljesítménytényezők fokozatait határozzák meg. Előnyei, hogy nem időigényes sem kifejleszteni, sem alkalmazni, valamint alkalmasak az összehasonlításra a számszerűség miatt. Problémát okozhatnak a szubjektivitás miatt fellépő értelmezési nehézségek. A mechanikus módszerek hibája, hogy nem tud objektív mércéket állítani, és nehéz személytelen, torzítatlan ítéleteket alkotni. A professzionális személyügy módszerei egyre kreatívabbak, mérési fokozatai egyre pontosabban definiáltak.

7.2. táblázat. Példa az osztályozó, értékelő skála alkalmazására

| Teljesítmény tényezők | Messze a követelmények felett | Követelmények feletti | Megfelelő | Fejlődőképes | Nem megfelelő |
|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Minőség | Felhőkarcolót helyből átugrik | Nekifutásból átugorja a felhőkarcolót | Csak torony nélküli épületet tud átugrani | Beleütközik az épületbe, ha át akarja ugrani | Nem veszi észre az épületet |
| Gyorsaság | Gyorsabb, mint a puskagolyó | Olyan gyors, mint a puskagolyó | Lassabb, mint a puskagolyó | Látott már puskagolyót? | Saját magát találja el |
| Kezdeményezőkézség | Erősebb, int egy mozdony | Erősebb, mint egy elefánt | Erősebb, mint egy bika | Lelővi a bikát | Olyan bűdös, mint egy bika |
| Alkalmazkodókészség | Biztonságosan sétál a vizen | Veszély esetén képes vizen járni | Vízzel tud mosni | Vizet iszik | Veszély esetén bevizel |
| Kommunikációs készség | Istennel társalog | Az Angyalokkal beszélget | Magával beszélget | Vitatkozik magával | Alul marad a vitában |

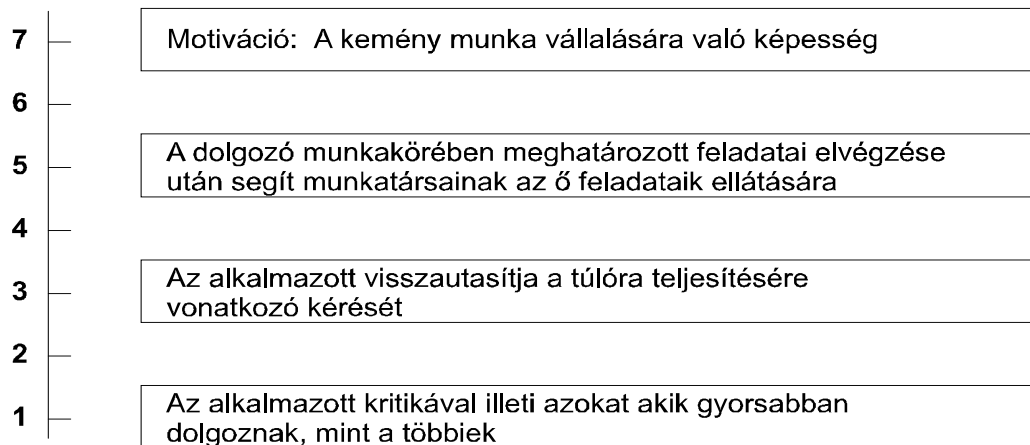
A munkanorma, mint teljesítményértékelő technika alkalmazása fizikai munkakörökben ideális. Lényege, hogy átlagos termelési eredményt, outputot határoz meg, melynek megállapítási módszerei az időtanulmánytól a becslésig terjednek.

A kötetlen formájú jelentés, az esszé, az értékeltek erős és gyenge pontjait fogalmazza meg. Alkalmazásakor a szervezet előírhatja, hogy az értékelő milyen területekre térjen ki, vagy lehetőséget ad a területek és szempontok kiválasztására. Összehasonlításra kevésbé, inkább fejlesztésre használható.

A kritikus esetek módszere az értékeltek magatartásának kiemelkedően jó és rossz eseteit, szélsőségeit vizsgálja. Összehasonlításra nem alkalmas, mert nem számszerűsíthető. Unalmas, emellett időigényes. Az osztályozó skálák

kiegészítéseként használt fejlesztési céloknál alkalmazzák. Előnye az objektivitás. Munkakörspecifikus.

A magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS ill BARS) a feladatmegoldások értékelésénél használatos. Konkrét magatartást, információkat szolgáltat az adott munkaköréről. Tradicionális osztályozó skálákat kombinálja a kritikus esetek módszerével. Új osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja. 6-10 teljesítmény dimenziót határoz meg, mindegyikhez 5-6 kritikus esetet rendel magatartásjellemző pontszámmal.



7.5. ábra. Egy teljesítménydimenzió értékelési skálája, BARS [2]

A magatartásfigyelő skála (MMS ill. BOS) a kritikus esetek módszerére épül. Alkalmazott által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, hogy milyen gyakran figyelhette meg azt a magatartáselemet a vizsgált időszakban. Hátrány, hogy idő és költségigényes.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---------------|
| Abbahagyja a beszélgetést eladó kollégájával, ha egy vevő hozzálép. | | | | | | |
| Szinte soha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Szinte mindig |
| A kiszolgálás után megköszöni a vásárlást. | | | | | | |
| Szinte soha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Szinte mindig |
| A munkahelyére nem a cég egyenruhájában érkezik. | | | | | | |
| Szinte soha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Szinte mindig |

7.6. ábra. Példa a BOS alkalmazására [2]

A célközpontos vezetés (MbO) alkalmazása esetén először a célokat határozzák meg, majd a kijelölt célokhoz viszonyítják a teljesítményt. Az értékelő és értékelt figyelmét a jövőbeli teljesítményelvárássra kell fordítani! A közös célkitűzés biztosítja az értékeltnek az önellenőrzés, önértékelés lehetőségét. Ez a módszer ösztönzi a résztvevőket, mivel a célok mérhető formában jelentkeznek. Hátránya, hogy készséget, elkötelezettséget igényel a cél meghatározása és értékelés iránt, valamint bizalmat a vezető és beosztott között. Értékelési és fejlesztési célra is használható. Előnye, hogy objektív, mérhető, egyértelmű. Hátrányai, hogy a magatartás nem értékelhető, vizsgálható, mivel nem összehasonlítható a két terület, valamint a problémák okait sem mutatja meg.

7.1.2.5.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

A több személyt egyidejűleg értékelő módszerek a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.

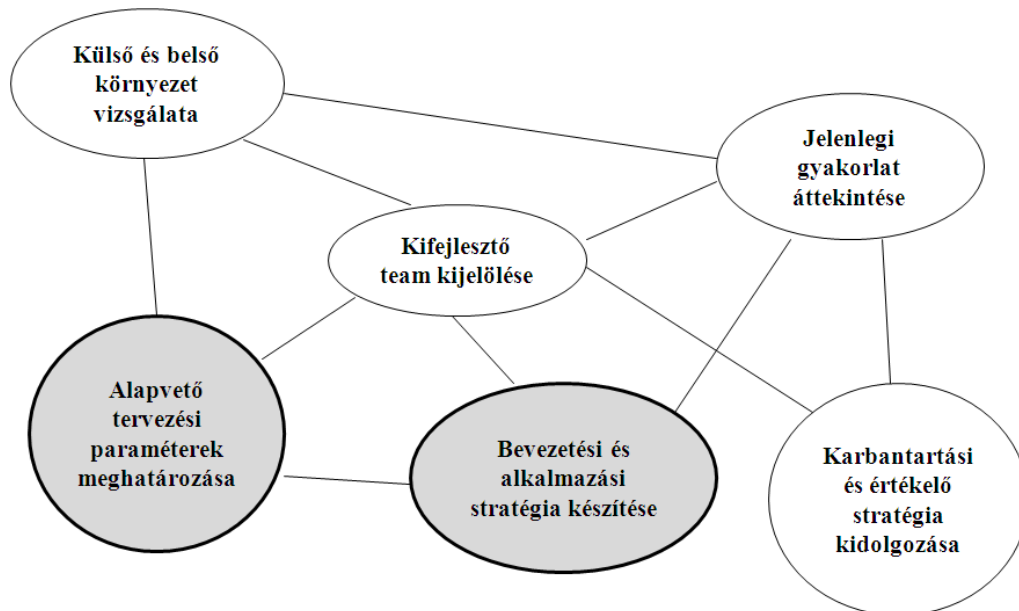
A rangsorolás a beosztottak sorba állítását jelenti a legrosszabbtól a legjobbig. Könnyítést jelent a páros összehasonlítás (tranzitivitás elve), illetve a válogató

sorba állítás. Válogató sorba állítás esetén először a legrosszabbat és legjobbat határozzák meg, majd közelítenek a közép felé

A kényszerített szétosztás esetén az értékelőt arra kérik, hogy beosztottjait előre meghatározott arányban ossza szét a megjelölt, különböző teljesítménykategóriákba.

7.2 Teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása

A teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása a 7.1 pontban megfogalmazottak alapján történik



7.7. ábra. A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának elemei

7.3 Teljesítményértékelő interjú

A teljesítményértékelő interjú során történik az értékelt tájékoztatása az eredményről, valamint a vezető elmondja az elvárt magatartást. A dolgozó

megérti a vele szembeni elvárásokat, és elmondhatja a saját elvárásait és problémáit.

A teljesítményértékelő interjú célja egyrészt a teljesítmény minősítése az értékelő által, másrészt az értékelő indokolása, magyarázata. Továbbá a munkafeladatokkal kapcsolatos problémák feltárása és azok lehetséges megoldásainak megfogalmazása. A teljesítményértékelő interjú lehetőség az értékelt és értékelő számára az elvárások és munkakörrel kapcsolatos problémák megbeszélésére, a továbbképzési igények, előléptetési tervek megfogalmazására, a karriertervezés megbeszélése.

A teljesítményértékelő interjú során elkerülendő a határozott ítéletalkotás az értékelt meghallgatása nélkül, a megbeszélés nem megfelelő előkészítése, a megbeszélés rossz ütemezése, mert az értékelt esetleg nem tud felkészülni, valamint a szükségesnél kevesebb idő biztosítása a megbeszélésre.

A teljesítményértékelő interjú során alkalmazható a közlő és meggyőző, a közlő és figyelő és a problémamegoldó stílus.

A közlő és meggyőző stílus lényege, hogy az értékelő közli az értékelt erősségeire és gyengeségeire vonatkozó megállapításokat, és azt, hogy hogyan tudna továbbfejlődni.

A közlő és figyelő stílus lényege, hogy az értékelő a saját megállapításai és javaslatai közlésén túl nyitott az értékelt véleményének befogadására is.

A problémamegoldó stílus lényege, hogy az értékelő és értékelt közösen tárják fel a munkakörrel kapcsolatos problémákat, és azok lehetséges megoldásának módját. Ez a stílus engedi a legnagyobb teret az értékelt részvételeinek a gondok feltárására, és a megoldási módok meghatározására. Ma ez a leginkább javasolt típus.

A teljesítményértékelő interjú lépései a célkitűzés, az értékelt véleménye céljai, az értékelő véleménye, eltérő vélemények elemzése, majd a megoldási terv.

A célkitűzés során történik az interjú céljának és folyamatának egyeztetése az értékelttel, az előkészítő munkák ellenőrzése.

Értékelt véleménye, céljai megfogalmazás jelenti azt, hogy az értékeltet felkérjük arra, hogy ismertesse az elmúlt évben végzett munkáját. Mit tartott sikeresnek illetve sikertelennek, mit kellene javítani, mit érzékel jónak, mi okozott neki gondot az elmúlt évben? Végül felkérjük az értékeltet annak

megfogalmazására, hogy szerinte minek kell változnia a jövőben, valamint milyen célokat jelölne ki a maga számára a következő időszakra.

Az értékelő véleménye, mint a teljesítményértékelő interjú következő lépése jelenti azt, hogy az értékelő elmondja, hogy miben ért egyet, miben nem. Ismerteti és indokolja saját véleményét.

Eltérő vélemények elemzése során az eltérések esetén a különböző nézetek megvitatására kerül sor, és a megoldási módszerek felkutatására. Cél, hogy a felek megállapodásra jussanak a jövőbeni megítélést és tevékenységet illetően. Ez eredményezi a megoldási tervet.

7.4 Teljesítményértékelő rendszer sikeressége

A teljesítményértékelő rendszer sikerességét a célok tisztázottsága, a vezetés elkötelezettsége, a nyitottság, a részvétel, az értékelési kritériumok elfogadása, a tréning, az adminisztratív hatékonyság, a nyomonkövetés, a kultúra és rugalmasság megfelelő paraméterei szavatolják.

A célok tisztázottsága, azaz mit kíván elérni a teljesítményértékelő rendszer, és hogyan kapcsolódik egyéb emberi erőforrás menedzsment tevékenységekhez? Ezekkel a célokkal meg kell ismertetni az alkalmazókat is, hogy az értékelők ne csak nyomtatvány kitöltésnek tekintsék a feladatot!

A vezetés elkötelezettsége, azaz a vezetők igényén alapuló munka legyen, ne a emberi erőforrás menedzsment vezetés passziója, ne felesleges rosszként fogják fel! Az értékelő lap maradjon az adott részlegnél, mert további értékelésre, együttműködésre felhasználható.

A nyitottság, részvétel azt jelenti, hogy minél nyitottabb a rendszer, annál több információt kap az értékelt magáról, és annál jobban el tudja fogadni.

Az értékelési kritériumok elfogadása csak az érintettek bevonásával lehetséges. Az érintettek kötődjenek a munkavégzés sikerességéhez, munkaköri leíráshoz! Az értékelési kritériumok inkább objektív, mint szubjektív megítélésre adjanak módot!

A tréning, azaz az értékelőt fel kell készíteni az alkalmazásra, az eredmények hasznosítására!

Az adminisztratív hatékonyság azt jelenti, hogy minél kevesebb adminisztratív munka legyen, és elég idő álljon rendelkezésre az értékelés végrehajtására!

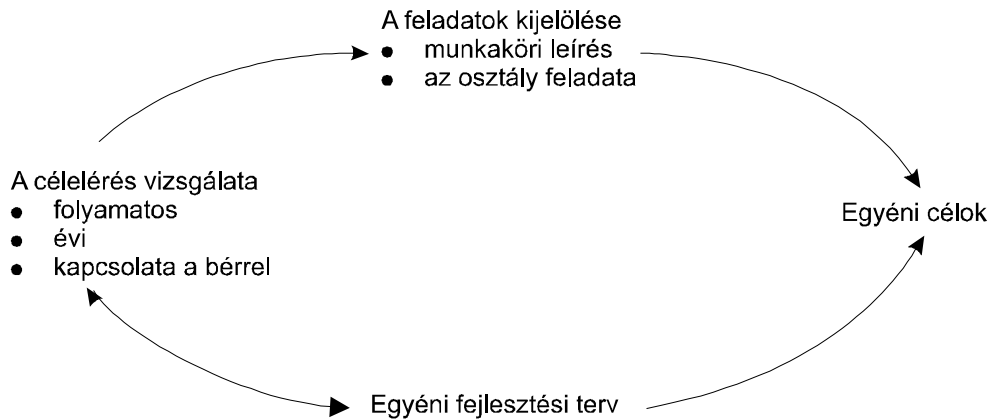
A nyomonkövetés, azaz rendszeres ellenőrzés, az aktualizálás, a feltételek biztosítása. Az eredmények épüljenek be az egyéb emberi erőforrás menedzsment tevékenységekbe!

A kultúra és rugalmasság azt jelenti, hogy az értékelési rendszer nem állhat ellentétben a szervezeti kultúrával!

7.5 Teljesítménymenedzsment

A teljesítmény menedzsment magában foglalja mindazon folyamatokat (a feladatok és célok lebontása, az egyéni célok kialakítása, a fejlesztés, képzés és a teljesítmények értékelése visszacsatolása), amelyek lehetővé teszik a szervezet eredményességének folyamatos növelését. Ennek során az, hogy az alkalmazottak kimagasló eredményeket érhessenek el, legalább annyira fontos, mint maguk az eredmények.[2]

A teljesítménymenedzsment jelenti az alkalmazottak fejlesztésének formális tervezését és a menedzsment és az alkalmazottak közösen, egyértelmű szerepvállalásának megfogalmazását.



7.8. ábra. A teljesítmény menedzsment rendszer ciklusa [2]

7.5.1 Teljesítménymenedzsment folyamatának lépései [2]

Első lépésként a feladatok kijelölése történik, a munkaköri leírás közös kialakítása, esetleg felülvizsgálata, valamint a részegységek célkitűzéseinek megfogalmazása a szervezet stratégiai céljai alapján.

Második lépés az egyéni és teljesítmény célok megfogalmazása az előbbieken alapján az értékelő és az értékelt együttes munkája révén. Ennek során elsősorban a konkrét eredményeket és azok ellenőrzésének módját rögzítik. A célkitűzés akkor jó, ha a célok egyben kihívást, fejlődési lehetőséget is jelentenek az alkalmazott számára.

A folyamat harmadik lépéseként a közösen kialakított fejlesztési terv részletezi a kívánt képzési, fejlesztési célokat és azok elérésének módját. A hangsúly a támogatáson van. A menedzsment a nyomon követés és a megerősítés eszközeivel támogatja az alkalmazott egyéni fejlődését.

Negyedik lépés a célok elérésének értékelése. A rendszeres, folyamatos áttekintés, amely a fejlesztésre koncentráló értékelés alapja, erősen motiváló hatású. Az éves értékelés az elért teljesítmény függvényében befolyásolja a bérezési, jövedelem megállapítási rendszer változását.

8 KARRIERMENEDZSMENT

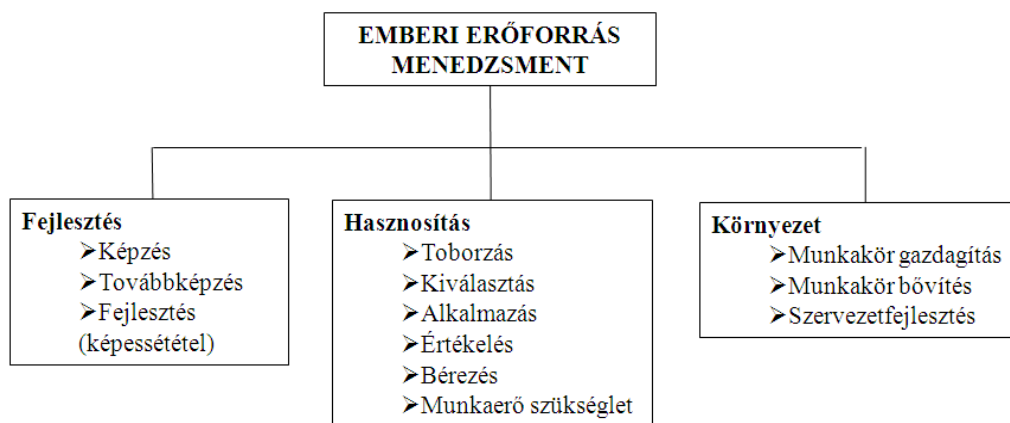
A karriermenedzsment olyan folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására, a megkívánt magatartás elérésére. Munkavállalói oldalról nézve képességet jelent a folyamatosan megfelelő teljesítmény nyújtására, ezzel megőrizve kompetenciáit is, munkáltatói oldalról nézve pedig képesség arra, hogy a munkatársai folyamatosan és rugalmasan alkalmazkodni tudjanak a környezeti kihívásaihoz! Változások folyamata, melyet a környezet, a technológia és a stratégiaváltás befolyása idéznek elő. A karriermenedzsment egyben szervezetfejlesztést is jelent, mert az alkalmazottak tanulása által a szervezet is tanul. A munkavállalók továbbképzése, fejlesztése által a más által megszerzett tudás továbbvitele történik. Ennek szakmai kérdéskörével, problematikájával a tudásmenedzsment foglalkozik.

Karriermenedzsment témaköreit tekintve beszélhetünk képzésről, azaz betanításról, továbbképzésről és fejlesztésről, azaz személyzetfejlesztésről.

A képzés, illetve továbbképzés (training) általában alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókra irányul. Célja, hogy a dolgozókat a jelenlegi munka jobb elvégzésére tanítsa meg, tehát a jelenlegi munka jobb elvégzését szolgálja. A fejlesztés (development) főként a vezetők és szakemberek képességfejlesztését szolgálja, elsősorban jövőre irányultan. A személyzetfejlesztés tehát nem azonos a manapság divatos tréning fogalmával, de nem is szűkül le a vezetőkre, szellemi munkavállalókra.

A karriermenedzsment okairól és következményeiről elmondható, hogy a meglévő és új munkakörök új igényeket támasztanak az azt betöltővel szemben a piaci versenyhelyzet folyamatos változása miatt. Ez a tény a vállalat részéről a megőrzendő vagy erősítendő piaci pozíció végett stratégiaváltást indokol. A technológiai váltások felgyorsulása a kutatási, fejlesztési, a termelési és értékesítési tevékenység összehangolt működését teszi szükségessé. A teljesítményjavulás kulcskérdése a képzettség, a végzettség, a képesítés, azaz az ismeretek, a tapasztalat, a gyakorlat, azaz a készség és a fizikai, pszichikai feltételek, magatartásjellemzők, azaz a képesség fejlesztése. A „kiváló” emberek iránti igény” kulcsfontosságú paraméterré vált. Ez a tény kevesebb, de szakképzettebb munkaerőt létét indokolja. A szervezeti formák átalakulásával

is számolni kell! A szervezeti struktúra változását a vezetői szintek számának csökkenése jelentheti, különösen középvezetői szinten. A munkavállalói elvárások változása, azaz a mobilitási igény, az autonómiára, az életminőség javulására, az önmegvalósításra irányuló törekvés szintén az okok között említhető meg. A fejlesztési, képzési szükséglet felmérése a környezet által indukált, új igények alapján történik, kielégítésükre alkalmas módszerek és alkalmazásuk a karriermenedzsment feladata.



8.1. ábra. Karriermenedzsment helye az emberi erőforrás menedzsmentben

A karriermenedzsment komplex megközelítése szemléletváltozást kíván a vezetőktől is. A vezetési stílus egészen beszélhetünk elmozdulásról az olyan vezetési jellemzők alkalmazásának irányába, melyek lényegesnek tartják az emberi erőforrás képzési, fejlesztési orientációt.

8.1. táblázat. Elmozdulás a vezetési stílusban

| Tradicionális | Képzés, fejlesztés orientált |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Parancs és ellenőrzés • Döntéshozatal • Munkatársak figyelmen kívül hagyása • Munkakörök értékelése • Teljesítmény menedzselése • Menedzselés célok alapján • Utasítás • Főnök, vezető szerep • Előrelátás | <ul style="list-style-type: none"> • Oktatás és fejlesztés • Tanácsadás • Munkatársak bevonása • Képességek értékelése • Értékek menedzsmenje • Menedzselés a hasznok alapján • Elősegítés • Védelmesző, oktató szerep • Megerősítés |

A karriermenedzsment céljai a minőség javítása, termelékenység növekedésére irányuló törekvés, új technológia bevezetésére való felkészülés, a szervezeti rugalmasság növelését célzó intézkedések, a munkahelyi elégedettség növelése, a szervezeti kultúra átalakítása, a munkahelyi balesetek csökkentése és a költségek minimalizálása.

A karriermenedzsment elhanyagolásának okaiként megemlíthető az időigényessége, a hatás időszükséglete, a külső kontroll hiánya és a megvalósítással járó költségek.

Az időigényesség azért jelent problémát, mert az élesedő versenyben minden rendelkezésre álló erőforrást a napi feladatok megoldására koncentrálnak. A hatás időszükséglete azt jelenti, hogy a hatás nem azonnal jelentkezik a gazdasági paraméterek növekedésében, valamint hatása nem közvetlenül jelenik meg. A külső kontroll hiánya szintén az elhanyagolás oka, mivel a vállalatokra, vállalkozásokra az emberi erőforrások képzésének vonatkozásában nem nehezedik se társadalmi, se jogi nyomás a munkavédelmi oktatás kivételével. Költségek tekintetében pedig elmondható, hogy azokban a gazdálkodó szervezetekben, akik maguk is pénzügyi nehézségekkel küzdenek, a költségek minimalizálására való törekvés elsősorban azokat a területeket érinti, amelyek nem jelentenek közvetlen többlethozamokat, így a képzés, fejlesztés területét is.

8.1 Képzés (training)

A képzés, a karriermenedzsment egyik formája, a jelenlegi munka jobb elvégzésének célját szolgálja.

8.1.1 Képzés módszerei

Módszerei az egyéni technikák, a kiscsoportos technikák és az egész szervezetet érintő technikák. Az egyéni technikákat jelentik az esettanulmányok feldolgozása, az üzleti játékok és a szerepjáték módszerek. A kiscsoportos technikákat alkotják a távoktatásos módszerek, az önálló, irányított tanulás, a betanítás és az iskolarendszerű képzés. Az egész szervezetet érintő technikák pedig a konferenciák és a videófilmek.

8.1.2 Képzés menete

A képzés meneteként először a szükségletek felmérése történik, majd a képzés által megvalósítandó célok, lehetőségek meghatározása. Ezt követi a résztvevők kiválasztása, képzés módszerének megválasztása. A képzést követő befejező fázis az értékelés. Szükségletek felmérése a szervezet analízise alapján történik. Az elemzés eredményeként határozható meg a szervezeten belüli kritikus szakterület, a kritikus pont. Az ezt követő feladatelemzés a kritikus pont nagyító alá helyezését, alaposabb vizsgálatát jelenti. A képzési programok céljai az utódkénevelés, a részleges feladatátvétel, a rotáció, a horizontális mozgás megvalósítása, projekt és bizottsági feladatokban részvétel, az előrehozott karriermenedzsment. A képzésben résztvevők kiválasztása a lehetségesen szóbajöhető személyek közötti választást jelenti a szemlélete, alkalmassága, a tanulás feltételezett eredményessége szempontjából. A közvetlen főnök javaslata alapján történik. Az ezt követő képzés történhet munkahelyen munkaidő alatt, munkahelyen, munkaidőn kívül és munkahelyen kívül munkaidő alatt vagy munkaidőn kívül. A tananyag módszernek ütemterv formájában rendelkezésre kell állnia! Az értékelés paraméterei, hogy „Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazza-e?”

8.2 Fejlesztés (development)

A menedzsmentfejlesztés a karriermenedzsment másik formája, a jövőre irányul és főként a vezetők és szakemberek képességfejlesztését szolgálja.

8.2.1 Menedzsmentfejlesztés elemei

A menedzsmentfejlesztés elemei a fejlesztési igények meghatározása, a fejlesztésben résztvevők kiválasztása és a fejlesztés módszerei közötti választás.

Az emberi erőforrás fejlesztésére vonatkozó konkrét igények meghatározásakor egy adott szervezetnél érvényesülő trendek azonosításából kell kiindulni! Ezt követően határozható meg a vállalat küldetése, stratégiája, céljai, szervezeti kultúrája és mindezek változása, mint a szükséges erőforrás fejlesztési igények további determinálói. A felmért igények és az emberi erőforrások minőségének adott szintje fogja meghatározni a szükséges teendőket a további fejlesztés érdekében. Ugyancsak ezek a megismert tények vezethetik el a döntéshozókat, azaz a felsővezetést és a humánpolitikai szakembereket a szervezet és az érintett egyének szempontjából releváns fejlesztési módszer kiválasztásához.[1]

8.2.2 Fejlesztés módszerei

A menedzsmentfejlesztés számos módszerei közül törekednek a vállalati kultúrához legjobban illeszkedő, legkisebb kockázati tényezőt jelentő, és – nem utolsósorban – a leggyorsabban megvalósítható módszert választani. A fejlesztés módszerei a formális képzés, a tapasztalatok, a vezetők bevonása, a coaching, az önképzés, a VOMP, azaz a vállalatorientált menedzserképzési program és a japán modell.

8.2.2.1 Formális képzés

A formális képzés iskolarendszerű és testre szabott programokat jelent. Előnyei a korszerű tudás biztosítása és megszerzése, a látókör szelesítése, széleskörű kapcsolatrendszer építésének lehetősége.

Korábban vezető-utánpótlás szempontjából figyelembe vett alkalmazottakat valamelyik üzleti iskola fokozatszerző kurzusába beíratása által valósult meg.

Manapság már fontossá vált, hogy az üzleti és vezetéstudomány bevonuljon a munkahelyekre, ezért első diplomás képzésként is szerepel.

Nagyvállalatoknál testre szabott, azaz a szervezet igényeihez illesztett képzési programok vannak. Egyetemek, professzionális képzőintézmények vállalati munkavégzéshez igazodva, hétvégeken vagy esti formában szerveznek kurzusokat. Ennek előnyei, hogy igazodnak az adott vállalat szükségleteihez, az együtt-tanuló csoportok, és a csoportok résztvevői későbbi pályafutásuk során problémamentesen tudnak együttműködni. További előnye még, hogy az oktatás megszokott, ismerős környezetben történik.

8.2.2.2 Tapasztalatok

A tapasztalatok, mint fejlesztési módszer lényege, hogy néhány napos tanítási blokk után a résztvevők saját területük problémáiból kiindulva, azonnal alkalmazzák a megszerzett tudást, pl. projektfeladatokat készítenek.

Előnyei, hogy a tapasztalatokból szerzett tudás könnyebben megmarad, másrészt ezek a projektek a szervezet valódi problémájának megoldását nyújtják, amiből a szervezet közvetlenül és azonnal profitálhat.

8.2.2.3 Vezetők bevonása

A vezetők bevonása azt jelenti, hogy a képzendő vezető-jelölt egy vezető irányítása mellett működik. A fejlesztési folyamat során szaktudás, magatartási minták, praktikus rutinok, fogások tanulása történik. Azaz, „Mit kell csinálni, és hogyan kell csinálni?”. Ezt a tanuláselméletben mintakövetéses magatartásnak nevezzük.

Ennek a módszernek két variációja ismert A mentorálás és a shadowing. A mentorálás során a mentor aktívan fejleszti a képzés alanyát, a shadowing programokban viszont a tanuló „árnyékként követi” azt a menedzsert, aki mellett képzési helyet kapott.

8.2.2.4 Coaching

A coaching teljesítménynövelő tréning. Egyénre szabott tanácsadói szolgáltatás, útmutatást, segítséget jelent. Folyamatos együttműködést igénylő, kommunikációs folyamat. A coaching a sikeres menedzserek fejlesztésének eszköze, melyben a coach pl. a 360 fokos visszajelzés alapján segít problémás magatartási jellemzők megváltoztatásában anélkül, hogy az egyén meglévő

erősségeit gyengítené. A magatartásbeli változások három-hat hónapon belül mutatkoznak.

A coaching folyamata és sikeressége függ attól, hogy mennyire átfogó a szervezet bevonása a coaching folyamatába, mennyire elkötelezett iránta az egyén, továbbá, hogy vállalat kultúrája mennyire befogadó.

Hatékony coaching jellemzője, hogy őszinte és természetes, ösztönző és megerősítő és megértő. Az őszinte és természetesség megvalósulásának feltétele, hogy a tréner érdekelt legyen a probléma megoldásában! Az ösztönző és megerősítő lényege a „Meg tudod csinálni!” jelmondat. A megértés az aggodalmak, kompetenciák, technológiai szükségletek tolerálását jelenti.

8.2.2.5 Önképzés

Az Önképzés történhet egyedi vagy csoportos formában. Hasonló helyzetben lévő kollégákkal együtt képesség- és készségfejlesztés megvalósulását szolgálja.

8.2.2.6 VOMP (Vállalatorientált Menedzserképzési program)

A VOMP Vállalatorientált Menedzserképzési program beiskolázást jelent. Az iskolarendszerű képzés és vállalati tanácsadás kombinációja. Jellemzői, hogy a tananyag vállalati problémákra koncentrál és az időtartama a vállalat igényeihez alkalmazkodik.

Menetéről elmondható, hogy elsőként a diagnózis elkészítése történik, azaz felmérési anyag készítése alapján, és javaslat tétele. Ezt követi a tananyagtervezés, azaz tanterv, tananyag készítése, vállalati esettanulmányok formájában. A tréninget értékelés követi, mely kiterjed a tréning elemzésére, lehetséges hasznosítási formáira és a visszacsatolásra.

8.2.2.7 Japán modell

A japán modellben a vállalatban belüli képzés fontosságán van a hangsúly. A modell megfogalmazása szerint a fejlesztésben résztvevőkkel szemben támasztott, szervezet által igényelt elvárások, szükségletek a felelősség ismerete, vezetői készség, képesség, munkavégzés irányítási képesség, munkamódszer fejlesztés. Folyamatát a tények gyűjtése, a mérlegelés, döntés, cselekvés, eredmény, ellenőrzés fázisai jelentik. A tökéletesítés a

vevőorientációban, a jól időzített termelésben, a kiscsoportos munkamódszer, a kooperáció a vezető és beosztott között megvalósulásában nyilvánul meg.

8.3 Karriertervezés

A karriertervezés az a folyamat, mely során a munkáltató a szervezet igényei alapján előléptetési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, azok igényeivel és fejlődési lehetőségeivel összhangban. [2]

Az emberi erőforrás képzése, fejlesztése folyamatos feladat az egyén és szervezet számára. Ez a folyamatosság az egész életpályára kiterjed. Az életpálya során fellépő választások a foglalkozásválasztás, a munkahelyválasztás és a karrierválasztás. Az előbbi választások az életpálya folyamán többször megismétlődhetnek. A foglalkozásválasztás a legritkábban ismétlődő választási típus.

Választásokat a saját képességeken kívül család, munkaerőpiac, pénz, munkahely, versenytársak, stb.. determinálják.

8.3.1 Életpálya fázisai

Életpálya fázisok a növekedés, kibontakozás, kiépítés és a megőrzés, hanyatlás. A növekedés fázisa kb. 0-14 éves korra tehető. A kibontakozást az útkeresgélés, bukdácsolás jellemzi, kb. 15-24 korban. A kiépítés szakasza áll a kipróbálások, kb. 25-30 éves korban és a stabilizáció kb.31-44 korban periódusaiból. A megőrzés, a hanyatlás kb. 45-60 éves korra tehető. Az életpálya szakaszok az egyéni sorsok tervezett vagy véletlen alakulása folytán máshogy is alakulhatnak. Szervezetben belüli tényezők is módosíthatják. Például az állás elvesztése esetén a munkavállaló akaratától, korától függetlenül visszazuhan a kibontakozás szakaszába.

Az egyes periódusokhoz meghatározott erőforrás fejlesztési igények rendelhetők. Azaz azok a szükségletek, amelyek iránti igény a képzéssel, a fejlesztéssel támogatható az adott életpályaszakaszon. [1]

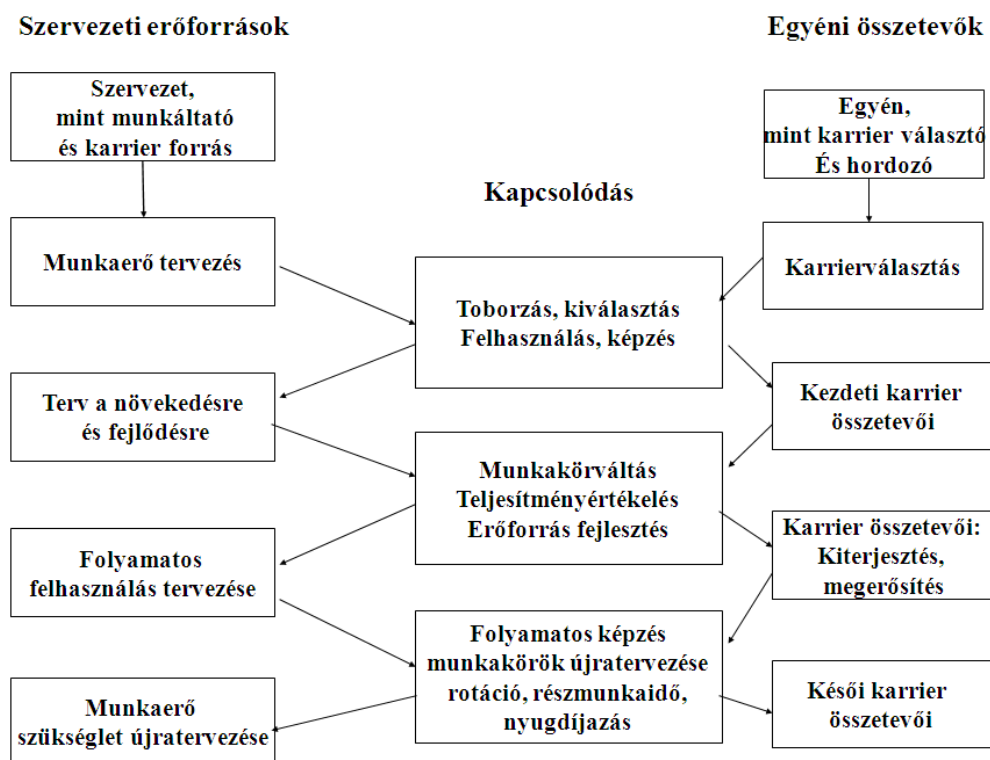
8.2. táblázat. Életszakaszonkénti képzési szükségletek

| Szakaszok | Mire irányuljon a képzés? (Képzési szükségletek) |
|--|---|
| Próbálkozás. | <ul style="list-style-type: none"> • Különböző munkaköri tevékenységek. • Önmegvalósítás. |
| Megszilárdítás, Előrejutás. | <ul style="list-style-type: none"> • Megfelelés a munkaköri kihívásoknak. • Kompetenciafejlesztés. • Kreativitás és innovációs készség fejlesztés. • Képesség 3-5évnként területet váltani. |
| Középső karrierszakaszok. | <ul style="list-style-type: none"> • Technikai naprakészség. • Képességfejlesztés mások képzésében való részvételre. • Megfelelés a változó munkakör kihívásainak. • Látókör szélesítés szervezetten belül. |
| Késői karrierszakaszok. | <ul style="list-style-type: none"> • Nyugdíjba menetel tervezése. • Hatalmi pozícióból tanácsadó szerep. • Képesség a sikeresség azonosítására. • Tevékenységek megkezdése szervezetten kívül. |

8.3.2 Karriertervezés összetevői

A karriertervezés egyéni és szervezeti összetevőit és egymással kölcsönhatásban lévő folyamatát, komplex áttekintését a 8.2. ábra tartalmazza. A szervezeti összetevők szervezeti erőforrásokként, karrierforrásként funkcionálnak, az egyén pedig a karrierhordozó. A kapcsolódási pontok azok az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek, melyeken keresztül az

egyéni és szervezeti összetevők összefüggésben vannak, és biztosítják a karriertervezés folyamatát.



8.2. ábra. A karriertervezés szervezeti és egyéni összetevői

8.3.3 Karrierfejlesztési megoldások

A szakmai életpályák struktúráját a szakértelem és az értékelt ismeretek határozzák meg, a munkahelyi státusz, és ennek megbecsülése. Sok esetben a szakmai karrierutak inkább kötődnek egy projekthez, mint egy meghatározott munkakörhöz vagy szervezeti egységhez.

A karrierfejlesztési megoldások a fejlődés lehetőségét kínálják fel a munkavállalónak. Az alkalmazott is választhat a képzési, fejlesztési formák közül. Vállalaton belül saját karrierjét navigálhatja. A szervezet saját neveléssel széles látókörű vezetői és szakember réteget alakíthat ki.

A karrierfejlesztési megoldások a szervezeten belül vertikális vagy horizontális mozgást jelentenek. A vertikális mozgásnál a szervezeti hierarchia működik rendezőelvként, azaz a szervezeti hierarchiában történő haladást, mozgást jelenti. A horizontális mozgások jelentősége napjainkban megnőtt. Új munkakörnél nagyobb lehet döntési önállóság, jobban hasznosulhatnak a munkavállaló képességei, stb.. A horizontális karrierfejlesztési megoldás feltételezi a nem vezetői beosztások értékét. Ezért ezzel formával könnyebb a jó szakembereket megtartani.

9 VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

A változások a szervezetek világának mindennapos velejárói. Változások keletkezhetnek a szervezetekben vagy a környezetben a menedzser akaratán kívül is. Más esetben a változásokat a menedzser tudatosan kezdeményezi és indítja el. Mindkét esetben mérlegelést kíván, hogy a változások kinek az érdekeit érintik, kik az érdekhozói, akik közvetlenül vagy közvetve befolyásolhatják a változások megvalósulását. A változások kezdeményezése és megvalósítása sokszereplős folyamat, az egyes egyének vagy csoportok támogatják, vagy éppen ellenzik a szervezetben végbemenő változásokat. A változásmenedzselésének titka a változás kényszerének, illetve lehetőségének felismerése, és a célszerű változtatások racionális cselekvési változatainak kimunkálása.[1]

A továbbiakban változás fogalma alatt a céltudatosan megtervezett, szervezeti szinten megvalósuló változások értendők, nem feledkezve meg arról, hogy a vállalatot. A teljesség kedvéért a bizonyos kategorizálásoknál megemlítsük a spontán, valamint egyéni szintű változások is, de az egyéni szintű változásokkal elsősorban a karriermenedzsment témaköre foglalkozik.

9.1 Változások előzményei

A változások előzménytényezőinek feltérképezése precíz, körültekintő meghatározása a szervezet menedzsmentjének kardinális feladatát képezi a vállalat stratégiai céljainak meghatározása végett. A változás előzményeinek összetevői az előretekintés, a monitoring, értékelés és a problémaelemzés.

Az előretekintés jelenti a jövőbeni állapot elképzelését, az ebben rejlő lehetőségek, ezzel járó veszélyek feltérképezését. A szervezet vezetőségének értékelni kell tudnia, hogy a jelenlegi problémák elvesztik-e fontosságukat, vagy durvulnak-e? Az előretekintés folyamata tartalmazza továbbá forgatókönyv elemzését a környezeti változások, technológiai trendekre vonatkozóan, valamint új témák felvetését, új problémák megvilágítását, lehetséges események felvetését. Az előretekintés nem a jövő feltérképezését jelenti, hanem megalkotását, befolyásolását a múltal alapozott tapasztalatok alapján.

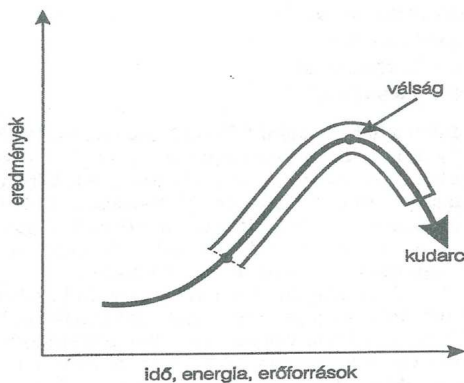
A monitoring az adatok, információk összegyűjtése a jelenlegi helyzet nyomon követéséhez. Figyelmeztetést jelent veszélyes helyzetekre. Feladata olyan adat- és tudásbázisok felépítése, melyek egyrészt praktikus kérdéseket vetnek fel, másrészt tartalmuk mennyiségileg és minőségileg is megfelelő. Az információgyűjtésnek pénzügyi, adminisztratív, törvényi akadályai lehetnek.

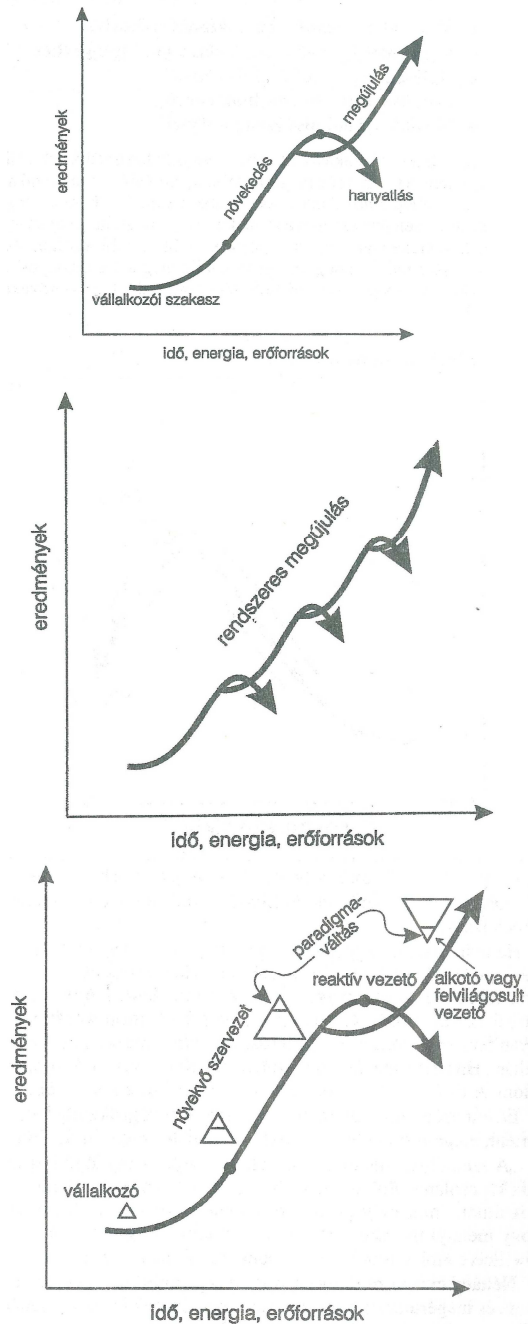
Az értékelés a szervezeti tapasztalatokból való okulást, konklúziók levonását jelenti, azaz a múltbeli döntések mennyire voltak hatékonyak a szervezeti célok elérése érdekében? Értékeléskor a hipotetikus cselekedetek következményeinek végiggondolása is megtörténik. Az értékelést menedzseri szinten végzik, majd lefelé áramoltatása tanulságokkal együtt.

A problémaelemzés beavatkozást igénylő helyzetek feltárását foglalja magában. Problémaelemzés annak figyelembevételével történik, hogy a szervezetekben az emberek a tudást különbözőképpen használják fel. Az előretétekintés, a monitoring, az értékelés eredményei ösztönzik a problémaelemzést.

9.2 Szervezeti életgörbék

A változások szükségességét és a változtatások lehetséges irányelveit a 9.1. ábra foglalja össze.





9.1. ábra. Szervezeti életgörbék

9.3 Változások irányelve, igénye és racionalitása

Különböző, azaz társadalmi, műszaki, gazdasági és politikai szempontokból vizsgálva a változások irányelvei, a változás igénye valamint racionalitási ismérve nézőpontokként eltérő. Ezeket a paramétereket foglalja össze a 9.1 táblázat az egyes nézőpontok, szempontok függvényében.

9.1. táblázat. A változások irányelvei, igénye és racionalitása

| Szemponatok | Társadalmi - kulturális környezet | Műszaki környezet | Gazdasági környezet | Politikai környezet |
|-----------------------------|------------------------------------|--|--|--|
| Irányítási rendszer | Erkölc | Technika | Piac | Politika |
| Az igény tárgya | Cél ➤ Melyik célt kell követni? | A célelés foka ➤ Milyen mértékben érik el a célt? | Output/input arány ➤ Milyen mértékben érik el a célt? | Érvényesítés ➤ Hogyan törekednek elérni a célt? |
| Racionalitási ismérv | Társadalmi – kulturális normák | Eredményesség | Hatékony | A hatalom által meghatározott érdekegyensúly |

9.4 Változások szintjei

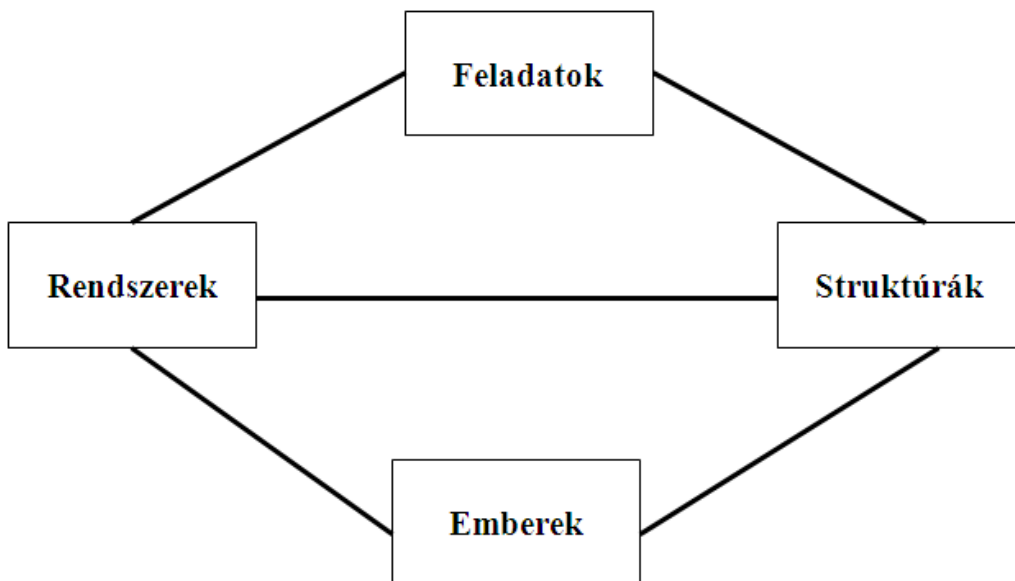
A változások szintjeinek vonatkozásában tágabb értelemben beszélhetünk egyéni és szervezeti szintű változásokról. Szűkebb értelemben a változás fogalma alatt a szervezeti szintű változás értendő. A változásmenedzsment a szűkebb értelemben történő értelmezést tekinti változásnak. Az egyéni szintű változásokkal a karriermenedzsment témaköre foglalkozik.

A változás érintettjeinek tekintjük azokat az egyéneket, csoportokat, akiknek az érdekeiket a változások érintik.

A változások érdekhordozóinak tekintendők, akik a változások megvalósulását közvetve vagy közvetlenül befolyásolhatják.

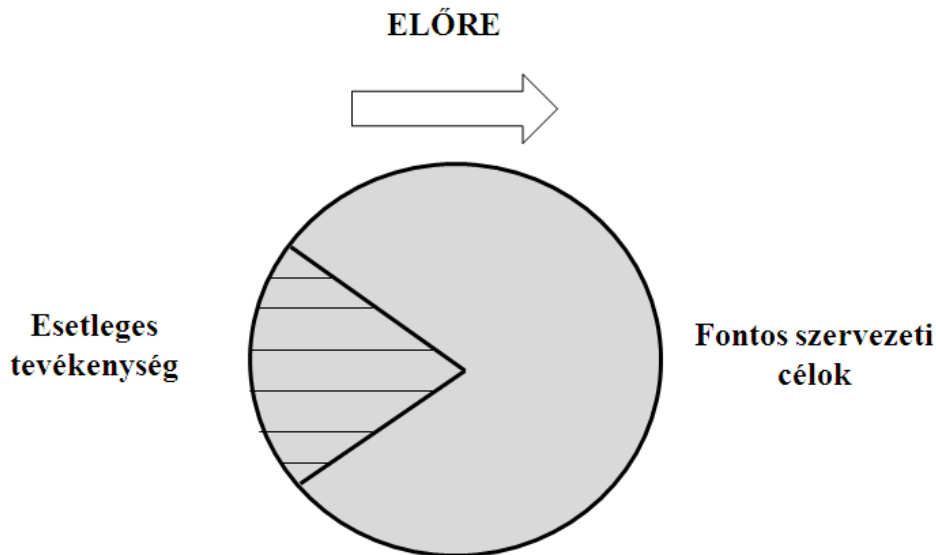
A változások csoportosíthatók hatókör és feladat alapján. A hatókör alapján beszélhetünk individuális, azaz személyi szintű és szervezeti szintű

változásokról. A szervezeti szintű változások a feladatokat, a struktúrákat és a rendszereket érintő változások szerint tagolódnak. Ezek egymással kölcsönhatásban vannak, a változások rugalmasan egymáshoz kapcsolódnak, illetve egymásból következnek. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a változásoknak azonos mértékben kell érintenie mind a három tényezőt.



9.2. ábra. A változások szintjei

A szervezeti változások tágabb értelemben lehetnek spontán, elkerülhetetlenek vagy tervezett, azaz a szervezet tagjai által kezdeményezettek. Szűkebb értelemben a változás fogalma alatt az előre tervezett, szervezett tagjai által kezdeményezett változást értendő. A változásmenedzsmet a szűkebb értelemben történő értelmezést tekinti változásnak.



9.3. ábra. A változások tudatossága

A változás okaként említhető meg a kényszer, illetve az adódó lehetőség felismerése. Ezek a tényezők külön és együttesen is jelentkezhetnek, illetve egymással valamilyen összefüggésben. A változások szükségszerűségének felismerését a racionális cselekvési változatok megalkotása követi.

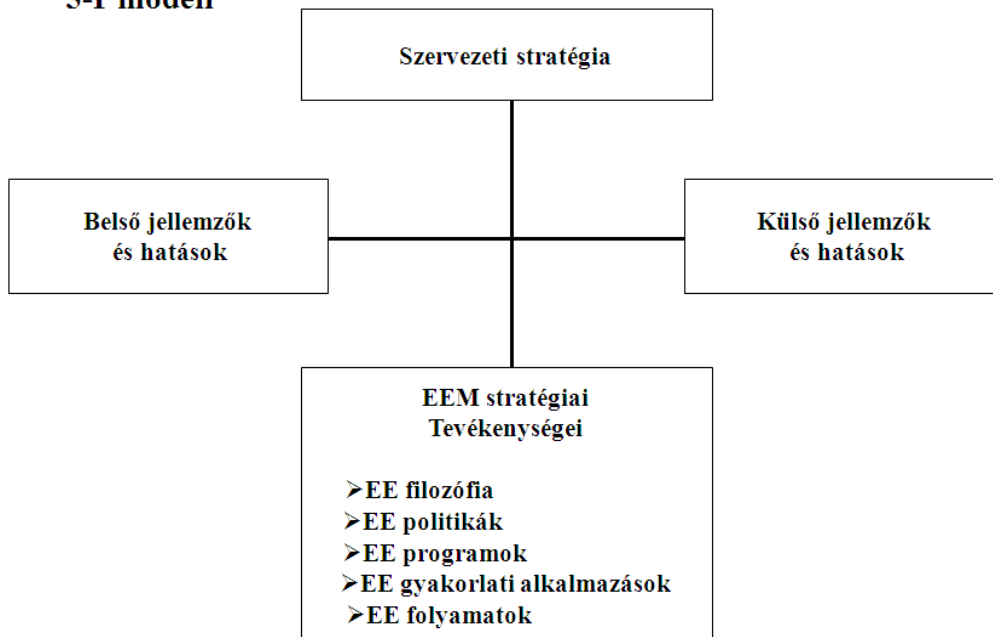
A változás során megoldandó feladatok a beavatkozási módszer és stratégia meghatározása, azaz változtatás módszerének megválasztása, és a nagyméretű, összetett rendszerekben végbemenő változások megvalósítása. Tovább feladatot jelent a változás mértékének felbecsülése, vagyis a változásoknak kitett hatásterületek meghatározása. Elengedhetetlen még a bukás elkerülésére irányuló módszerek meghatározása, valamint a változások elméleti kidolgozottsága, alátámasztottsága, az elméleti keretek, folyamatleírások, folyamatábrák meghatározása.

9.5 Változások irányultsága

A változások irányultsága meghatározás arra a kérdésre ad választ, hogy mire irányulhatnak a változtatások az emberi erőforrások menedzselésében.

Az emberi erőforrás menedzsment területén megfigyelhető tervszerű változások lehetséges területeiről ad áttekintést az 9.4 ábrán bemutatott 5P modell.

5-P modell



9.4. ábra. Az 5P modell

Az emberi erőforrás filozófia fejezi ki azt, hogy a szervezet hogyan bánik az alkalmazottjaival, és hogyan értékeli őket. Az emberi erőforrás politikák útmutatást adnak az akciókhoz az üzlet és emberi erőforrás programok területén. Az emberi erőforrás programok koordinálják a változást célzó erőfeszítéseket. Az emberi erőforrás gyakorlati alkalmazások motiválják a különböző szerepeket ellátó személyeket. Az emberi erőforrás folyamatok határozzák meg, hogyan kell végrehajtani az előbb felsorolt tevékenységeket.

9.6 Változásmenedzsment modellje

A változásmenedzsment modellje a változás felépítményi szerkezetét szemlélteti, a sikeres változáskezeléshez szükséges elemeket tartalmazza. Ezek

a változás fázisai, a tanulási ciklusok vagy hurkok, a programok, a változási folyamat építőkövei.

A változási folyamat szakaszai a változás halaszthatatlanságának érzékelése(1), a változást indító csapat létrehozása(2), jövőkép és stratégia kidolgozása(3), változás jövőképének kommunikálása(4), az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez(5), a gyors győzelmek leírása(6), az eredmény megszilárdítása és további változások elérése(7), és új megoldások meggyökereztetése a kultúrában(8). A megmerevedett status quo fellazítása az 1-4 szakaszra jellemző, az új eljárások bevezetése a napi gyakorlatba az 5-7 szakaszra, a vállalati kultúrában a változások alapjainak megteremtése, és segítség azok megszilárdításában a 8 szakaszra jellemző.

9.7 Szervezeti kultúraváltás

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott értékek, hiedelmek és elvárások összessége. Magában foglalja a megfigyelt, tanult viselkedési szabályokat, a munkaszervezetekben érvényesülő normákat, a szervezeti tagok által vallott domináns értékeket, a szervezet filozófiáját, mely a vállalati politika közvetítését jelenti az alkalmazottak és fogyasztók irányába. Magában foglalja továbbá azokat a játékszabályokat, melyeket az új alkalmazottnak meg kell tanulnia, hogy elfogadott taggá váljék. A kultúra fogalmába tartoznak még az érzelmek, klímák közvetítése a külvilág felé.

A kultúra alaptípusai a szerepkultúra, feladatcultúra, a hatalomcultúra, és a személycultúra.

A kultúraváltás a szervezet viszonyulását jelenti a külső változásokhoz a túlélés érdekében. A kultúraváltás megoldási lehetőségei az integráció, az asszimiláció, a szeparáció és a dekuluralizáció.

Az integráció kiegyensúlyozottan meg végbe a partnerek között, a vállalati kultúrák és menedzsment gyakorlatának összeolvadását jelenti. Nincs domináns partner, nem akarják a másokra erőltetni a saját rendszerüket.

Az asszimiláció esetén az egyik cég kultúrája dominál. A dominancia nem erőszakosan jön létre. A megvásárolt cég vezetői és dolgozói átveszik a másik cég gyakorlatát. A megvásárolt cég önként lemond hagyományairól, mert az újonnan meghonosítandó kultúra a nagyobb gazdasági siker ígér.

A szeparáció két vállalati kultúra egymás mellett élését jelenti a felvásárlás után is, azaz strukturális változtatás nélküli további működést.

A dekulteralizáció esetén az egyik vállalat ráerőlteti kultúráját a megvásárolt vállalatra. Ez a brutális megoldás feszültségek, nem kívánt eredmények forrása, okozója.

A kultúraváltás válik szükségessé technológiaváltás, tudásgyarapodás, munkaerő piaci változás és az életminőség változása esetén.

A technológiaváltás szükségességét indokolja a termelő és szolgáltató szférában az információ technológia fejlődése. A tudásgyarapodás esetén az új készségek, képességek megteremtésének igénye lép fel. A munkaerő piaci változás azért jelent kultúraváltást, mert a foglalkoztatottak közvetlenül vannak kitéve a gazdasági környezet változásának. Az életminőség változásakor új értékek teremődnek, és ezek szintén a kultúraváltást indukálják.

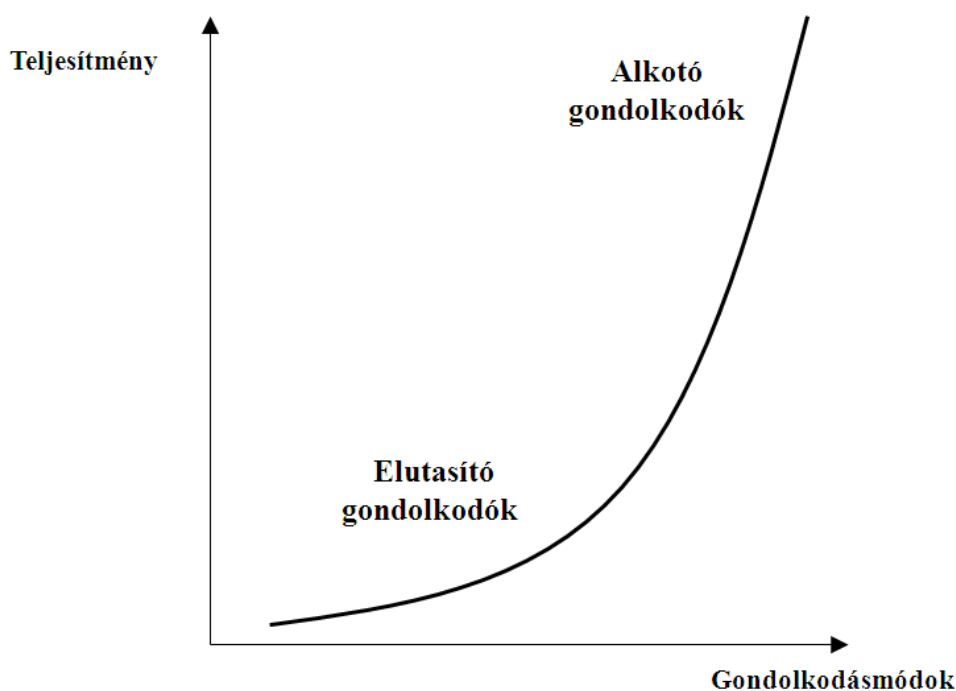
9.8 Változással kapcsolatos gondolkodásmódok

A változással kapcsolatban elmondható, hogy az emberek tartanak tőle. Minden esetben bizonytalansággal jár, és a bizonytalanság nagyon rosszul tolerált jelenség. A változáshoz való viszonyulás tekintetében kétféle gondolkodásmód létezik. Ezen két gondolkodásmód viszonylatában beszélhetünk elutasító és alkotó gondolkodók csoportjáról.

Az elutasító gondolkodók ellenállnak a változásnak. Az okokat keresik, hogy miért nem tudnak megcsinálni valamit. Nem látják világosan a helyzetet, mert a problémák elvakítják őket. Tévedéseikért nem vállalják a felelősséget. Erősen ragaszkodnak a régi „jó” módszerekhez, és ez korlátozza őket a kísérletezésben. Nem figyelnek oda másokra. Gyorsan elfogy az energiájuk. Határozatlanok, ha választaniuk vagy dönteniük kell. Úgy érzik, ki vannak szolgáltatva a környezetüknek. Gyakran nagyon keményen dolgoznak. Félnek a kockázattól és a komoly kihívásoktól. Szenvednek az erős stressztől. Állandóan a múlton rágódnak. A kudarcok letaglózzák őket. Inगत az önbecsülésük. Figyelmük arra irányul, amit el akarnak kerülni. „Megfelelően” csinálják a dolgokat.

Az alkotó gondolkodók nyitottak a változásra, „Meg tudom csinálni” beállítottsággal közelítenek a feladatokhoz, a sikereikre és az erőseikre építenek. A helyzetekben rejlő lehetőségeket kutatják. Tetteikért vállalják a felelősséget. Az új lehetőségeket kutatják. Odafigyelnek másokra. Energiájuk

kimeríthetetlen. Könnyen választanak, és döntenek. Úgy érzik, hogy maguk határozzák meg a körülményeiket. Eredményesek anélkül, hogy túlzottan igyekeznének. A kockázat és a kihívás arra ösztönzi őket, hogy kiemelkedően teljesítsenek! Jellemző rájuk a belső nyugalom. Jelen és jövő-orientáltak. Tanulnak a hibáikból. Szilárd az önbecsülésük. Az elérendő eredményekre figyelnek. A „Megfelelő dolgokat” csinálják.



9.5. ábra. Az egyéni teljesítmény alakulása a gondolkodásmód függvényében

Általánosságban megállapítható, hogy az emberek 20%-a nyitottan közelít a változásokhoz, 80%-a ellenáll azoknak. Az emberek énképét, illetve önbecsülését az határozza meg, milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk. Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát. Az ingatag önbecsüléssel rendelkezők ellenállnak a változásoknak, mert azokban személyes értékességük kétségbe vonását látják. Az elutasító gondolkodók minden változtatásra irányuló kérést annak jeleként értelmeznek, hogy valami baj van velük. Az

alkotó gondolkodók nyitottak a változásokra, és azokban kihívást, kedvező lehetőségeket látnak. Adott helyzet nézőpontja lehet egyrészt a figyelem összpontosítása arra, hogy mi a rossz a jelenlegi helyzetben, másrészt a figyelem összpontosítása arra, hogy mi a teendő a kívánatos állapot elérése érdekében. A választáson múlik, hogy sikerül-e a cél elérése. A vezető egyik legfontosabb feladata az, hogy irányítsa az emberek figyelmének és erőfeszítésének fókuszát.

9.8.1 Változással szembeni ellenállás okai

A változással szembeni ellenállás okai lehetnek egyéni vagy szervezeti eredetű okok.

9.8.1.1 Egyéni eredetű okok

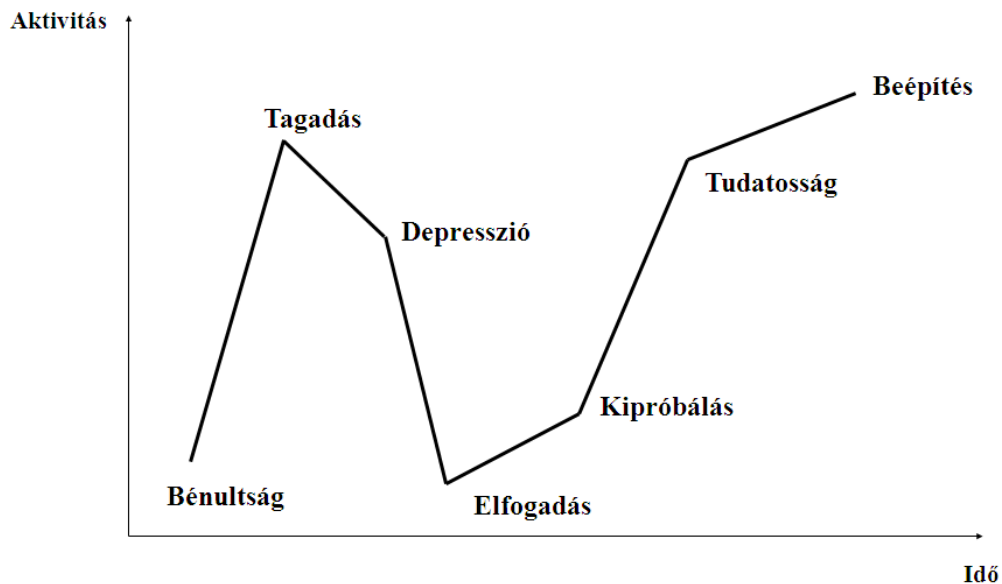
- Félelem az újtól, ismeretlentől. Alapvető emberi reakció a nyugtalanság, aggodás a változás következményei, kockázata miatt.
- Ragaszkodás a szokásokhoz, azaz a begyakorlott munkamódszerhez, az összeszokott csapathoz. Feladásuk nem szívesen történik egy új rendszerért, amely még nem bizonyította be előnyét.
- Függőség másoktól, azaz a kialakult függelmi viszonyok szoros köteléket jelentenek. Az alárendeltek igénylik az önállóság hiányának kényelme miatt.
- A félreértés, a bizalomhiány, azaz az érintettek nem értik a változás céljait. A pletykák, félreértések, torz információk, stb.. miatt.
- Gazdasági jellegű okok, azaz az ösztönzési rendszer, a teljesítménykövetelmények, a motivációs rendszer megváltoztatása.
- A különböző értékelés, azaz a helyzetelemzés információiból személyek, csoportok eltérő véleményre jutnak.

9.8.1.1.1 A reakciók ciklusa

A változáshoz való viszonyulás folyamatát a benutság, a tagadás, a depresszió, elfogadás, kipróbálás, a tudatosság és a beépítés fázisai jelentik.

A benutság jelenti az értetlenséget. Erőssége függ a változás céljának, okának ismeretétől. A tagadás a változás erejének kisebbítése, tagadása. Visszavonulást, passzivitást eredményez. A depresszió fázisa stressz helyzetet

okoz, mivel az alkalmazott szembesül a változás vitathatatlan tényével. Az elfogadás jelenti a változás által okozott valósággal szembesülést. Már nem a múlthoz kötődés jellemzi a munkavállalót, hanem a jövő felé fordulás. A kipróbálás már aktív fázis. Új viselkedési normákat, életstílusokat, módszereket jelent. A változás irányába mutató felszabaduló energiák irritáló erővel hatnak, és ez veszélyes helyzetet eredményezhet. A tudatosság a változással való azonosulás, a változás értelmének megértése, a változás folyamatában való részvétel tudatos szervezése. A beépítés fázisa jelenti a beépülést az új szervezetbe, új rendszerbe. „Bensővé” válnak a változás által generált viselkedési módok.



9.6. ábra. A változásokhoz viszonyulás tipikus megjelenései a változás fázisaiban

9.8.1.2 A szervezeti eredetű okok

- Hatalmi pozíció és befolyás fenyegetettsége, azaz a szervezet tagjai a hatalom és befolyás adott szintjével rendelkeznek és a tervezett változás érinti a struktúrát.

- Szervezeti struktúra, mivel a meglévő struktúra konzerváló erejű. Például jól leírt munkakörök, szabályozott folyamatok, kialakult információs rendszer, stb.. A tervezett változás a statikus, mechanikus formában a status quo-t megváltoztatja.
- Erőforrás korlátok, azaz a szervezet nem rendelkezik elég erőforrással a változásban érintett valamennyi egység igényeinek kielégítésére. Az alulmaradtak nyílt vagy burkolt ellenzők.
- Korábbi befektetések hatásai. A fejlődésre képtelen emberek akadályozója a változásnak, mert kihívást jelent az új munkaköre ellátásának tekintetében.
- Szervezeten belüli formális és informális megállapodások, egyezségek. Például a szakszervezeti megállapodások az embert védve gátolják a technikai fejlődést. Vagy az azonos szervezetek által létrehozott koalíciók valamilyen cél elérésének megakadályozása érdekében.

9.9 Ellenállás leküzdésének kezelése

Az ellenállás lehetséges okainak ismeretében a menedzsment feladata az ellenállás megfelelő kezelése a tervezett szervezeti célok megvalósítása végett. A 9.2 táblázat az ellenállás leküzdésének különböző módszereit mutatja be az ellenállás néhány felsorolt okainak függvényeként, kiegészítve az egyes módszerek előnyeivel és hátrányaival.

9.2. táblázat. Az ellenállás leküzdésének módszerei

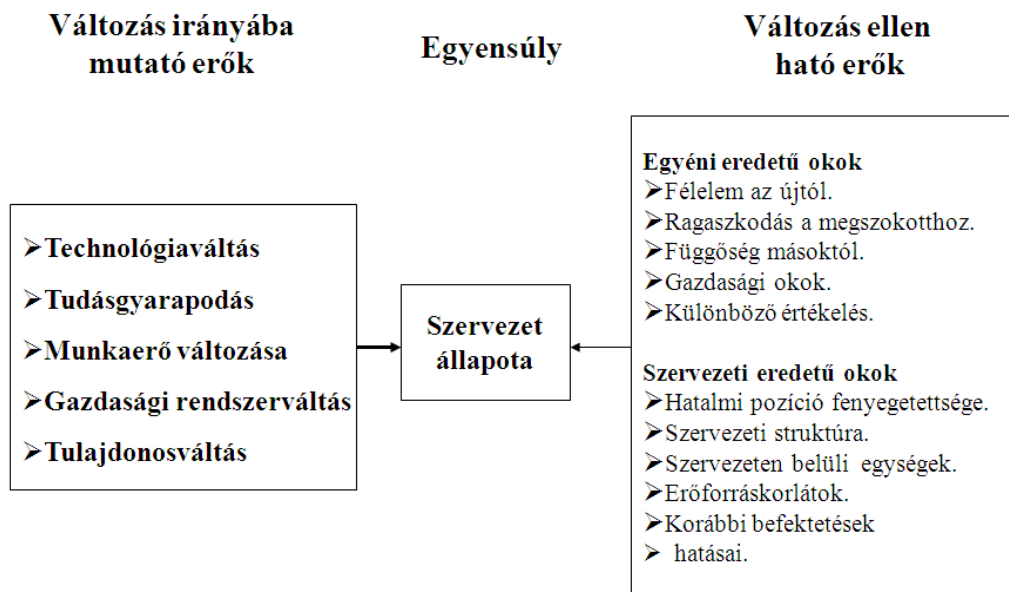
| Módszer | Mikor használják? | Előnyök | Hátrányok |
|----------------------------|--|---|---|
| Képzés és kommunikáció | Információhiány, pontatlan információk vagy elemzés. | Meggyőzés eredményeként az emberek segítenek a változás bevezetésében. | Időigényes, ha sok a változásban érintett. |
| Részvétel és bevonás | Nincs elegendő információ a változás megtervezéséhez, mások elegendő hatalommal rendelkeznek az ellenálláshoz. | Emberek elkötelezetté válnak. Rendelkezésükre álló információkat megosztják a folyamat megoldása érdekében. | Időigényes, ha a résztvevők nem megfelelően tervezik a változást. |
| Segítségnyújtás, támogatás | Emberek nehezen alkalmazkodnak új szituációkhoz. | Leghatékonyabb módszer az alkalmazkodási problémák megoldására. | Időrabló, drága, sikertelen lehet. |
| Tárgyalás és meg-egyezés | Jelentős erőt képviselő egyént vagy csoportot a változás hátrányosan érint. | Néha a legkönnyebb módszer az erőellenállás leküzdésére. | Drága, ha egy idő után mindenki mindenről tárgyalni akar. |
| Manipuláció és kooptáció | Más módszerek nem használhatók vagy túl drágák. | Olcsó és gyors. | Később problémákat okozhat, ha rájönnek, hogy manipulálták őket. |

9.10 Szervezeti változások megvalósítása

A szervezeti változások emberi erőforrások területén történő megvalósítását a erőter-analízis modell írja le. A modell szerint vannak hajtó hajtóerők, melyek a változás irányába, és vannak fékezőerők, melyek a változás ellen hatnak. Az

erőtér analízis modellt az egyes fékező- és hajtóerők tételes felsorolásával a 9.7. ábra tartalmazza.

A rendszer mindaddig egyensúlyban van, amíg a fékező és hajtóerők egyensúlya fennáll. Ha a hajtóerők nagyobbak a fékezőerőknél, megindul a változás folyamata. A szervezeti vezetők tudatos beavatkozása a fékező- és hajtóerők egymáshoz viszonyított arányát kedvező irányba mozdíthatja el, azaz a változás folyamatát mielőbb beindíthatják, gyorsíthatják.



9.7. ábra. Az erőtér analízis általános modellje

9.10.1 Szervezeti változások irányítói

A szervezeti változások irányítói a változásmenedzserek. A változásmenedzsernek képesnek kell lennie a szervezeten belüli csoportok és egyének változási folyamatban való szerepének felismerésére! Továbbá képesnek kell lennie a saját vagy más(ok) elhatározásának végrehajtására, az érintettek meggyőzésére a változás szükséges és kívánatos voltának tekintetében!

A változásmenedzser feladatai az alábbiakban foglalhatók össze. A változások révén elérendő célok tudatosítása, a szervezet egységes kezelése. A felsőszintű vezetés támogatásának elnyerése. A változások végigvitelének projektként való

kezelése. A megvalósítás alapos megtervezése, mivel a megvalósítás idő és energiaigényes. Az összeillesztésre törekvés a meglévő rendszerekkel, szokásokkal, hagyományokkal. Gyakorlatiasság a megvalósításnál, a megvalósításnál felmerülő problémák rugalmas kezelése. A megfelelő viselkedés jutalmazása, sikeres akció visszajelzése, elismerése.

A megoldandó problémák több vezetési szint és terület összehangolt működését igénylik. A tervezés színvonala meghatározza a változások ütemét, azaz a hosszabb tervezés gyorsabb megvalósításhoz vezethet. A vezetésnek példamutatási kötelezettsége van.

9.10.2 Változások irányításához szükséges kompetenciák

A változások sikeres menedzseléséhez szükséges kompetenciák profilja, melyekkel egy profi változásmenedzsernek rendelkeznie kell a következők.

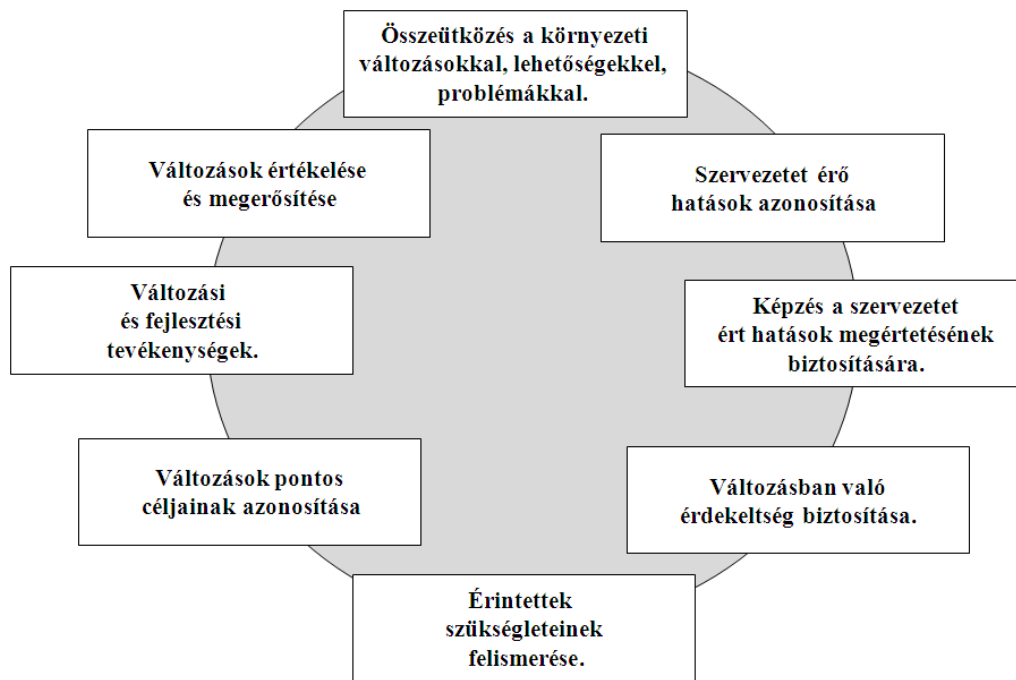
Rugalmasság, azaz a kudarcok lepattannak róla, gyorsan és pozitív módon válaszol. Megalkuvás, azaz gyorsan felismeri, és kihasználja a hirtelen változásokat. Felelősségteljesség, azaz bátran vállalja a felelősséget. Kíváncsiság, azaz folyamatosan új információk után kutat, és új képességeket szerez. Önzetlenség, azaz szervezeti érdekeket folyamatosan előtérbe helyezi. Önkritikusság, azaz rendszeresen elemzi saját viselkedését a hatékonyság növelése céljából. Merészség, azaz elhagyja a biztos zónát más perspektívákban történő gyakorlatszerzés céljából. Kommunikativitás, azaz nyitottan megosztja a kritikus információkat a kollégákkal. Kezdeményező készség, azaz változásokra bíztat utasításokra várás helyett. Nagy képzelőtehetséggel rendelkezés, azaz kreatívan és többoldalúan gondolkodik, gyorsan meglátja az új lehetőségeket. Innovativitás, azaz rendszeresen generál, és megvalósít új ötleteket. Előrelátás, azaz rendszeresen megjeleníti és tudatosítja a hosszú távú célokat. Előrettekintés, azaz jövőbe néz a múlthoz való ragaszkodás nélkül. Improvizativitás, azaz spontán is képes válogatni megoldásokat a váratlan dolgok kivédésére. Hálózatépítő képesség, azaz szervezeten belül és kívül társakat keres.[1]

9.10.3 Szervezetfejlesztés folyamata

A szervezetfejlesztés folyamatát, a szervezeti változások átfogó kezelését a szervezetfejlesztési – OD – modell írja le. Tervezett lépések sorozatát tartalmazza, mely interdiszciplinárisan alkalmazza az emberi erőforrás

menedzsment és más jellegű – például technikai, pénzügyi, stb.– megközelítéseket.

A változások kezelésére a szervezetfejlesztési modell különösen alkalmas, ha a szervezeti célok megvalósítása veszélybe kerül a nem megfelelő vezetési struktúra miatt vagy a motivációs rendszer hiányosságai miatt vagy a személyes vagy rossz vezetési stílus miatt. Kiválóan alkalmazható továbbá, ha a környezeti változások hatására erőteljes az adaptációs kényszer. Vagy, ha a szervezetben új technológiák, munkamódszerek alkalmazása válik szükségessé. Alkalmazható továbbá a szervezet új egységekkel történő bővülése esetén, azok vállalati struktúrába való beillesztésekor.[1]



9.8. ábra. A szervezetfejlesztési folyamatmodell

10 KONFLIKTUSOK

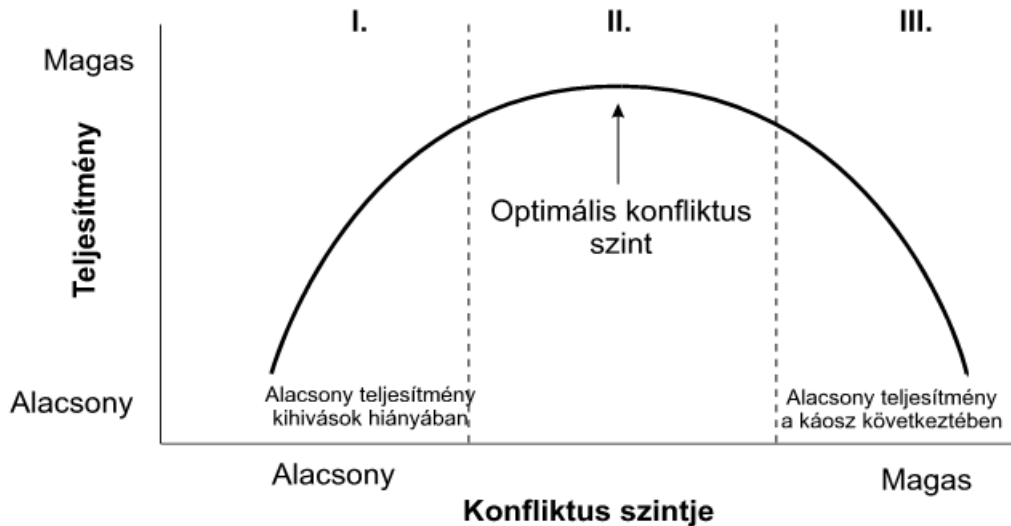
A konfliktus összeütközést, nézeteltérést, harcot, küzdelmet jelent. Azaz személy vagy csoport küzdelme erőfeszítéseit megghiúsítani szándékozó személy vagy csoport ellen. A felek érdekérvényesítésük céljából másik fél érdekeit sértik. Megítélése az idők során változott. Régebben egyértelműen káros, együttműködést, munkamorált veszélyeztető jelenségnek tartották. A vezetőkkel, vezetési módszerrel való elégedetlenség kifejeződését látták benne. Régi vezetői felfogás a harmónia szervezetben való biztosítását, konfliktusok elkerülését vagy radikális megszüntetését tűzte ki célul. Az elmúlt évtizedekben módosult felfogás értelmében a konfliktus hiánya közönyösséget, enerváltságot, stagnálást, elkényelmesedést okoz. A konfliktus megfelelő szintje hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez, új stratégiák, megoldási változatok létrejöttét segíti, a stagnálás és az elkényelmesedés egyik ellenszere. A konfliktusok előnyeit és hátrányait összefoglaló jelleggel a 10.1. táblázat tartalmazza, melyből látható, hogy a konfliktusok előnyei jobb, hátrányai pedig rosszabb döntéshez vezetnek.

10.1. táblázat A konfliktusok előnyös és hátrányos paraméterei.[6]

| Előnyök | Hátrányok |
|---|------------------------------------|
| Ösztönzi a változásokat és az innovációt. | Stresszt és aggodalmat vált ki. |
| Azonosítja a problémát és hatékonyságokat. | Eltérít a legfontosabb céloktól. |
| Egészséges versenyre kényszerít. | Destruktív viselkedéshez vezet. |
| Fokozza a csoportkohéziót. | Érzelmek határozzák meg a döntést. |
| Növeli a motiváltságot. | Csoportmunkát veszélyezteti. |
| Standardokat állít fel az eredményre vonatkozóan. | Koordináció nehezebb. |
| Megóv az önelégültségtől. | Túl politikus döntésekhez vezet. |
| Jobb döntésekhez vezet. | Roszbabb döntéseket eredményez. |

Az igazi kérdés a konfliktusok kapcsán nem a megszüntetése, hanem a kezelése. A sikeres menedzsment konfliktust generál, ha nincs. Ezt követően

pedig konfliktuscsökkentő stratégiákat alkalmaz. Konfliktus optimális szintje a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja.



10.1. ábra. A konfliktus és teljesítmény összefüggése [2]

10.1 Konfliktusok okai

A konfliktusok forrásai lehetnek kommunikációs tényezők, strukturális tényezők, magatartási tényezők.

A kommunikációs tényezők alatt értendő a torzult, hiányos, feleslegesen sok információ, azaz a bizonytalan tartalmú kommunikáció. A személyes kapcsolatok ebből adódó estleges romlása a szervezeti teljesítményre negatív hatást gyakorolnak.

A strukturális tényezőket a szervezet mérete, összetétele, a részvétel mértéke, a szervezeti forma, a hatalom, az erőforrások szűkössége és a javadalmazási rendszer alkotják.

A szervezet méretének viszonylatában elmondható, hogy minél nagyobb a szervezet, annál több konfliktussal kell számolni, mivel nagyobb szervezeteknél nagyobb a specializáció, nagyobb a formalizmus, az információk torzulásának nagyobb a lehetősége a szintek között, a célok nem kellő ismerete képzelhető el az egyes hierarchikus szinteknél.

A heterogén összetétel, azaz a szervezet tagjainak különböző hatásköre, értékrendje, a dolgokról alkotott felfogása szintén konfliktus növelő hatású.

A részvételtől, mint konfliktust generáló tényezőtől alkotott nézetek különbözőek. Egyrészt a dolgozók bevonása lehet konfliktus csökkentő hatású a sorozatos interakciók, a kommunikáció miatt. Másrészt a növekvő részvétel gyakran a konfliktusszint emelkedésével jár, mert nyilvánvalóbbá válnak a különböző nézetek. A bevonásból eredő konfliktusszint emelkedés azonban pozitív hatású, mert általában teljesítményemelkedéssel jár.

A szervezeti forma a vonalbeli és funkcionális szervezeti egységek ellentétét jelenti. A vonalbeli szervezetek a szervezet alapfolyamatait látják el, tagjai lojálisabbak a céggel, rövidebb időtávban gondolkodnak. A vonalbeli szervezeti egységekre a közvetlen értéktermelő folyamatok fontossága a jellemző. A funkcionális szervek a vállalat egészének működését, menedzsmentet támogató tevékenységét végzik. Tagjainak szakértői státusza nagyobb függetlenséget biztosít. Hosszabb időtávban gondolkodnak.

A javadalmazási rendszer a munkavállalók vagy munkavállalói csoportok között objektív és szubjektív okok miatt növelheti vagy csökkentheti a konfliktus szintjét.

A szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokért folyó verseny alapvető konfliktus forrás, mely együttműködési zavarokat okozhat személyek és csoportok között.

A hatalom, mint a hatalomért való versengés is konfliktus forrást jelent. Ráadásul az erőfeszítések a kialakult helyzet megváltoztatására, nem a vállalati célokat megvalósítására fordítódnak.

A magatartási tényezők, mint konfliktus okainak összetevői a különböző értékrendek, melyek együttműködési problémákhoz vezetnek. Az észlelési és ítéletalkotási folyamatok szubjektivitása az interakciók csökkenését eredményezi.

10.2 Konfliktusok fajtái

A szakirodalmi megközelítések szerint beszélhetünk kapcsolati konfliktusról, értékkonfliktusról, strukturális konfliktusról, informális konfliktusról és érdekkonfliktusról.

A kapcsolati konfliktusok, melyek forrása az érzelem, észlelés, kommunikáció, viselkedés.

Értékkonfliktusok alapja jelenségek különböző megítélése, ami az eltérő életfelfogásból adódik.

Strukturális konfliktus okai az egyenlőtlen erőforrás elosztás, hatalom, kontroll.

Információs konfliktusok, melyek okai lehetnek a többlet információk, az információ hiány és az információ torzulása.

Érdekkonfliktusok oka nyilván az eltérő érdekek ütközése.

10.3 Konfliktusok szintjei

A konfliktusszinteket tekintve léteznek személyes, személyközi és csoport konfliktusok.

A személyes konfliktusok lényege az egymást kizáró célok közötti választás. A döntés történhet két kedvező, két kedvezőtlen alternatív között, vagy egy kedvező helyzet elérése és kedvezőtlen helyzet elkerülésekor.

A két kedvező alternatíva közötti választásnál a döntést a célok motiváló ereje közötti különbség szabja meg. Lehet, hogy az egyén később úgy észleli, a másikat kellett volna választania! Ebben az esetben a kognitív disszonancia jelenségével a későbbiekben számolni kell! Tehát a rossz döntés feletti megbánást minimalizálni akarja, az elutasított alternatívára vonatkozó információkat figyelmen kívül hagyja, bagatelizálja.

A két kedvezőtlen alternatíva közötti választásra a döntés halogatása a jellemző. A döntés kényszerítő erő hatására történik, vagy ilyen helyzetekben az is előfordul, hogy a személy a választás helyett kiválik, kilép, kimenekül a konfliktus helyzetből.

Az egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülése esetén kedvező és kedvezőtlen hatások együtt jelentkeznek. A döntés az erősebb motiváció irányába történik. A félelem a későbbiekben megmarad. A döntés elősegíthető a célmegvalósítás motiváló erejének emelésével és/vagy a megvalósítás ellen ható motivátorok értékének csökkentésével.

A személyközi konfliktusok a szervezet erőforrásainak megszerzéséért folytatott harcot jelenti, az ösztönző rendszerek ellentmondásaiból fakad.

Alkalmazható magatartásformák a kooperáció vagy versengés. A kooperáció akkor alkalmazható, amikor az érdekek és célok hasonlóak. A versengés akkor célravezető, amikor az érdekek szöges ellentétben állnak egymással, és az egyik fél úgy gondolja, hogy harccal többet nyer, mint együttműködéssel.[6]

A versengés és kooperáció közötti döntés annak függvényében is alakul, hogy milyen erejű büntetéseket vagy jutalmakat eredményez az egyik vagy másik magatartásformának alkalmazása.

A csoportközi konfliktusok visszavezethetők személyközi konfliktusokra, célkonfliktusokra, és erőforrás konfliktusokra. Jellegzetes példája a már említett vonalbeli és funkcionális egységek konfliktusa. [2]

10.4 Konfliktusok szervezeti megoldásai

Csoportközi és a személyközi konfliktusok kezelésénél a konfliktusban résztvevő felek sajátosságaitól függ, hogy milyen stratégia alkalmazható. Az egyéni konfliktust pedig mindenki úgy oldja meg, ahogy azt a személyisége diktálja.

Csoportközi konfliktusok szabályokkal, felsőbb fórum igénybevételével, határok oldását szolgáló pozícióval és team munkával oldhatók meg.

A szabályok, folyamatok a konfliktus megelőzésre is szolgálnak, de kialakult konfliktus esetén is alkalmazható. Például, ha két csoport közösen használ meghatározott eszközöket, akkor előre kikötik, leszabályozzák, hogy ki, mikor, meddig használhatja. A szabályozottság csökkenti a konfliktusok kialakulását azáltal is, hogy redukálja a kontaktusok számát.

Felsőbb fórumok igénybevétele akkor jön szóba, amikor szabályok kialakítása nem lehetséges ebben az esetben a közös főnök dönt. A vezető számára időigényes, és a szervezeten belül politikai taktikázásra ad lehetőséget.

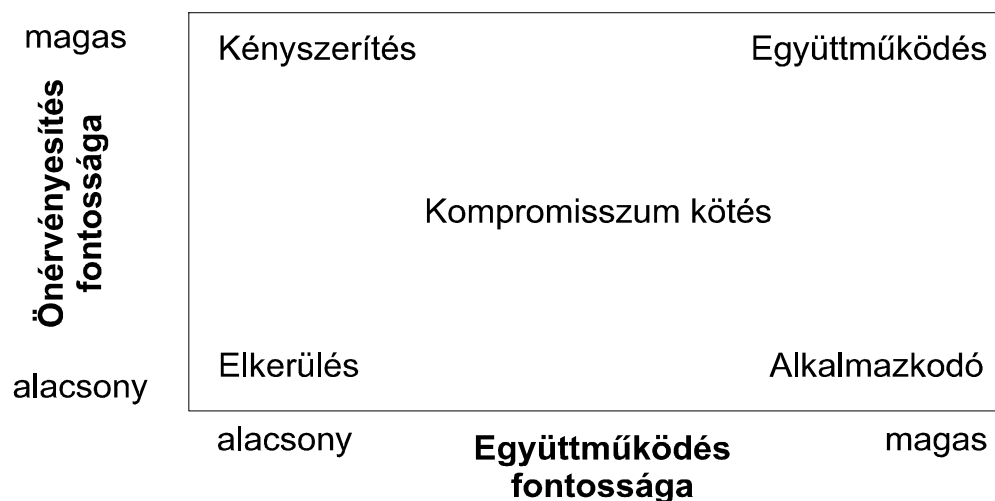
Határok oldását szolgáló pozíció egy összekötő személy kijelölését jelenti, aki közvetítőként működik. Egyúttal egy együttműködést biztosító munkakört is kialakítanak, ha két csoport együttműködése és működésének koordinálása szükséges. Az összekötő személy révén gyakoribbá válnak a csoportok közötti érintkezések, kommunikáció, ami javítja az együttműködési készséget. A pozíció nagyon sok konfliktussal jár, mivel a „szembenálló” felek elvárják, hogy a probléma úgy oldódjon meg, hogy mindenkinek jó legyen!

Team munka esetén nem egy ember próbálja a harmóniát megteremteni, hanem egy csoport, amit az együttműködni kényszerült egységek létrehozhatnak. Közös tevékenységet előkészítik, szabályozzák és ellenőrzik. Ezek lehetnek állandó vagy "ad hoc" természetű teamek. A csoport problémamegoldó, konfliktuskezelő szerepet tölt be. Ha az együttműködés hosszú távú és jelentős mértékű, a csoportmunkát formalizált szervezeti egység létrehozásával helyettesítjük.

A személyközi konfliktus megoldását a vezetők intézkedései, illetve a 10.2. ábrán bemutatott konfliktuskezelési modell elemei jelentik.

A vezető(k) intézkedései lehetnek a konfliktus okozójának eltávolítása, a vonalbeli és funkcionális egységek alkalmazottainak konfliktusa esetén moderátor kinevezése a csoportok megbeszéléseire, szabályok kialakítása a konfliktus kezelés módjára vonatkozóan. Például a fegyelmi eljárás szabályai.

A konfliktus kezelésében a vezetők az önérvényesítés és együttműködés fontosságának függvényében a kényszerítés, elkerülés, alkalmazkodás, együttműködés és kompromisszumkötés módszereit alkalmazzák.



10.2. ábra A konfliktuskezelés modellje

A kényszerítés az akarat rákényszerítése a másik félre, akár annak rovására is. Győztes-vesztes pozíció alakul ki. Gyorsan megoldandó vagy kellemetlen helyzetekben célszerű alkalmazni.

Az alkalmazkodás azt jelenti, hogy az egyik fél a másik akaratának alárendeli magát. Önként vállalja a vesztes pozíciót. Vagy önfeladásból adódik, vagy a személy nem érzi elég erősnek saját pozícióját.

Az elkerülés jelenti a konfliktusból való kilépést. A személy vagy nagyon nehéznek ítéli meg a helyzetet, vagy nem igazán tartja fontosnak.

Az együttműködés során mindkét fél érdeke együttesen teljesül. A probléma nyílt megbeszélése, közös megoldás mindkét fél számára előnyösebb helyzetet teremt, mint bármely más megoldás. Győztes - győztes pozícióhoz vezet. Alkalmazása sok időt és erőfeszítést igényel.

A kompromisszum az "arany középút". Mindkét fél enged. Ebben a megoldásban is mindkét fél győztesen kerülhet ki. Erre jellemző példa a menedzsment és az érdekképviseletek tárgyalásának stílusa.

10.5 Konfliktuskezelés és az emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a szervezeti konfliktusok kezelésében a fegyelmi problémákra, a kilépésre, elbocsátásra, és a munkaügyi konfliktusokra terjednek ki.

10.5.1 Fegyelmi problémák kezelése

A fegyelmi problémák kezelésének alapja a munkafegyelem fogalmának tisztázása. A munkafegyelem a munkavállaló tudatos, szabályszerű és szakszerű magatartása a munkaviszony tekintetében. A munkafegyelem magatartás, ill. magatartási elem, amelynek két aspektusa van, a pszichikai-tudati és a jogi nézőpont.

A pszichikai-tudati szempont a követelmények, elvárások, kötelezettségek tudatosítása a munkavállalóval. Azaz az alkalmazott tudja, hogy mit tehet. Ez vonatkozik munkaszervezeti viszonyokra, a munkarendre, a munkavégzésre vonatkozó szabályozásokra, a munkáltatói utasításokra, stb.

A jogi szempont a törvény(ek)ben, szerződés(ek)ben rögzített követelmények, kötelezettségek munkavállaló általi teljesítése.

A munkafegyelem betartásának normatív és szervezeti előfeltételei vannak. A szervezeti előfeltétel a munkavégzésre vonatkozó szervezeti és működési viszonyok megléte és rendezettsége. A normatív előfeltétel a munkavállalót és a munkáltatót megillető jogok és az őket terhelő kötelezettségek meghatározása, nyilvánossá tétele

10.5.1.1 A fegyelmi vétség

A fegyelmi vétség, azaz kötelezettség azon magatartásformák, amelyek hátrányosan befolyásolják a szervezet teljesítményét, mások érdekeit és a munkamorált.

Fegyelmi vétségek:

- Igazolatlan hiányzás, késés
- Munkára jelentkezéskor, rendelkezésre állási időben, munkaidőben nincs munkaképes állapotban (részeg)
- Munkáltatói utasítások indoklás nélküli megtagadása
- Önhibájából nem végzi el a munkát;
- Munkahelyét engedély nélkül munkaidő alatt elhagyja
- Szolgálati titkot (munkaviszonya keretében tudomására jutott üzemi, üzleti, szolgálati, hivatali, orvosi, ügyvédi) nem tartja meg
- Munkatársaival nem tanúsít együttműködést, miatta nem tudnak haladni.
- Mások életét, testi épségét, és anyagi érdekeit, javait veszélyezteti. Felelőtlenségből vagy akarattal. Pl. lop, idétlenkedik, vagánykodik.
- Munkáltató gazdasági érdekeit veszélyezteti
- Megbotránkozást kelt munkahelyén, kollégái között.
- Munkavédelmi előírások megszegése, mely veszélyes üzemek esetén nagyon fontos tényező.
- A munkatársak megkárosítása.
- Vagyon kezelésére vonatkozó rendelkezések megsértése pl. bank esetében.

- Ital vagy drog munkahelyre bevitele, fogyasztása, ellenőrzés megakadályozása.

10.5.1.1.1 Fegyelmi vétséget kizáró okok

A fegyelmi vétséget kizáró okok a következők:

- Munkavállaló köteles megtagadni a munkáltató utasításának végrehajtását, ha más személy életét, testi épségét vagy egészségét veszélyeztetné vagy bűncselekményt valósítana meg.
- Vezető tartalmilag helytálló negatív vélemény közlése megfelelő formában.

Az a munkavállaló felelősségre vonhatósága függ a vétkesség és vétőképesség tényétől.

10.5.1.1.2 A vétkesség

Vétkes az a munkavállaló, aki tudja, hogy nem szabad valamit megtennie, mégis megteszi. A vétkesség viszonyulás az ember tudata és kötelezettség-szegő, jogellenes magatartása között, alapja a fegyelmi vétség megállapításának. A büntetőjog egyik alapkategóriája.

A vétkesség megvalósulási formái az egyenes szándék, az eshetőleges szándék, tudatos gondatlanság és a hanyagság. Egyenes szándék esetén az egyén a tett hátrányos következményeit felismerte és akarta. Eshetőleges szándékról beszélhetünk, ha az egyén a tett hátrányos következményeit felismerte és belenyugodott. Tudatos gondatlanság esetén az egyén a tett negatív következményeit felismerte, de nem következésükben bízott. Hanyagságról beszélhetünk, ha az egyénnek fel kellett volna ismernie magatartásának hátrányos következményeit, de nem volt tisztában azokkal.

10.5.1.1.3 A vétőképesség

A vétőképesség a beszámíthatóság hiányát jelenti. Fontos azoknak a kérdések megválaszolása, hogy képes-e a munkavállaló előre belátni tettei következményeit? Motiválható-e az előre meghirdetett hátrányos következményekkel?

A vétőképesség lehet teljes vagy korlátozott.

10.5.1.1.4 A fegyelmi büntetés

A fegyelmi büntetés a fegyelmi eljárást követően, a munkáltató által kiszabott, a munkavállalót érintő hátrányos jogkövetkezmény. Szankció fegyelmi vétség miatt. A fegyelmi büntetés célja a megelőzés, nevelés. A fegyelmi büntetéssel szemben támasztott követelmények az igazságosság, az arányossága fegyelmi vétség súlyával, a munkavisztonnyal kapcsolatos és a kollektív szerződésnek megfelelő.

Igazságosság azért fontos, mert az igazságtalan intézkedés rombolóan hat a munkavállalók lojalitására és hangulatára.

Az arányosság a fegyelmi vétség súlyával azt jelenti, hogy a fegyelmi büntetésnek nem szabad megtorló, elrettentő jellegűnek lennie, mert nem éri el a célját, a megelőzést. Viszont félelmet, felháborodást vagy ellenállást vált ki.

A munkavisztonnyal kapcsolatos tartalma, hogy a fegyelmi vétség elkövetésével a munkavisztonnyával kapcsolatos kötelezettségét szegte meg vétkes módon az alkalmazott.

A kollektív szerződés szabályainak betartása a munkáltatói hatalmaskodások elkerülésének célját szolgálja. Piaccgazdaságra jellemző, hogy a munkáltató és munkavállaló közötti együttműködés és összhang a fegyelmi büntetések és eljárások terén is megvalósulhat.

A fegyelmi büntetés pénzbírság nem lehet. Ez nem áll ellentétben a munkavállaló kártérítési felelősségével. Nem lehet továbbá a munkavállaló személyiségi jogait és emberi méltóságát sértő, megalázó.

A fegyelmi büntetés fajtái az írásbeli, szóbeli megrovás, a nem kötelező juttatások megvonása, a munkakör vagy munkahely ideiglenes megváltoztatása, az alaphír ideiglenes csökkentése.

10.5.1.1.5 A fegyelmi büntetés kiszabása

A fegyelmi büntetést fegyelmi eljárás lefolytatását követően szabják ki.

A fegyelmi eljárással kapcsolatosan megválaszolendő kérdések, hogy

- Kik gyakorolják a fegyelmi jogkört?
- Milyen feltételek fennállása esetén indítható fegyelmi eljárás?
- Milyen időhatáron belül indítható a fegyelmi eljárás?

- Hogyan kell lefolytatni?
- Mik a munkavállaló védekezési lehetőségei?
- Mik a fegyelmi büntetésre vonatkozó döntés tartalmi és formai kellékei?
- Mik a munkavállaló jogorvoslati lehetőségei?
- Mi a munkavállalónak a számára fegyelmi büntetést kiszabó döntés elleni jogorvoslati igényét elbíráló fórum jogköre?

10.5.1.1.6 A felmondás

A felmondás nem fegyelmi büntetés, a jogkövetkezmények másik csoportja. A kötelességzegés „adott” szintje esetén alkalmazható, azaz amikor a munkavállaló a munkaviszony további fenntartását lehetetlenné, értelmetlenné tevő magatartást tanúsított. Ilyen esetben nincs szükség fegyelmi eljárásra. Az alakszerűség biztosított és elvárt.

10.5.2 Elbocsátás és kilépés

Az elbocsátás a szervezeti életciklus végét jelenti. A munkáltató kezdeményezésére történik. A szervezeti célok megvalósítása végett a vállalati foglalkoztatás átalakítása, azaz létszámleépítés válhat szükségessé. A foglalkoztatás átalakításának oka a hatékonyabb foglalkoztatás szándéka. A gazdasági környezet a változásokhoz való rugalmasságot követeli meg a vállalattól, emberi erőforrás hatékonyabb foglalkoztatását, szervezeti racionalizálást, mert ezzel költségmegtakarítás és a hatékonysági mutatók javítása érhető el. A foglalkoztatás átalakításának további okai egyes gazdaságtalan tevékenységek, elavult termékek megszüntetése, vagy egyes tevékenységek áthelyezése másik országba, vagy kihelyezése más, erre a tevékenységre specializálódott szervezetbe.

Az elbocsátás konfliktust generál a munkavállaló és a munkáltató között. Olyan módszereket kell alkalmazni, melyek lehetővé teszik a szervezet és az érintett ember számára a méltóság megőrzését.

A kilépés is a szervezeti életciklus végét jelenti. Az elbocsátáshoz hasonlóan szintén konfliktust generál a munkavállaló és a munkáltató között. A szervezet számára váratlan és nem kívánatos fordulat, a munkavállaló szabad elhatározása a munkaviszony megszüntetésére vonatkozóan. A munkavállaló

felmond. A vállalat célja az „öszönzött” okok feltárása, ami a munkavállalót arra indította, hogy elhagyja a szervezetet. Ennek módszere a kilépő interjú. A kilépő interjú a kilépés okainak tisztázásán kívül a vállalat menedzsmentjének figyelmét a javítandó területek felé irányítja, melyek más munkavállalóknak is problémát jelenthetnek, és ezáltal szervezeti siker növelését akadályozhatják. A kilépő interjú előnye, hogy hasznos és torzítatlan információkat közöl, hiszen a kilépő dolgozónak nincs oka dolgokat elhallgatni vagy elferdíteni. További előnye, hogy a dolgozó pozitív élménnyel távozik a szervezetből, és hasznos külső kapcsolat lehet, vagy a szervezetbe későbbi visszatérését elősegítheti.

10.5.3 Munkaügyi konfliktusok kezelése

A munkáltató és munkavállaló kapcsolata kétpólusú kapcsolat. A munkáltató és munkavállaló érdekei különbözőek. Érdekegyeztetés, megállapodás kollektív tárgyalás során jön létre, ennek eredménye a kollektív szerződés. Új munkavállaló szervezetbe való belépése esetén a kollektív szerződés létezik, tehát az új alkalmazott tudja, hogy mihez kell magát tartania.

A kollektív szerződés mindkét fél, azaz munkavállaló és munkáltató számára kötelező érvényű. De a külső, belső körülmények változásával új konfliktushelyzetek alakulnak ki, viták adódnak, melyek lehetnek jogviták vagy érdekviták.

A jogvita létező jogszabály alapján keletkezik. Egyik fél úgy ítéli meg, hogy a másik nem tartotta be a jogszabály előírásait. Nincs helye a szubjektív mérlegelésnek. A kollektív szerződés jogszabályi erővel bír. Megoldásként jogtanácsadó egyeztető, értelmező félként segít a konfliktus feloldásában. További megoldást jelent a döntőbírói rendszer. Jogvitáról erre felkért személy nem peres eljárás keretében dönt. De a jogvita feloldása alapvetően a munkaügyi bíróság feladata.

Érdekvita esetén a vitának nincs jogszabályi alátámasztása. Saját hatáskörben tartható eljárás. Megoldásaiként a jog előtti nem erőszakos megoldások és a jogon kívüli erőszakos megoldások említhetők meg.

A jog előtti nem erőszakos megoldásnál a döntést vagy a felek hozzák meg az informális megbeszélés és tárgyalások különböző fajtái révén, vagy semleges szakértő hozza meg döntőbíráskodás, arbitráció esetén. A jogon kívüli erőszakos megoldás a munkaharc.

10.5.3.1 Tárgyalás

A tárgyalás az érdekviták jog előtti megoldásának egyik esete. A kollektív szerződés megalkotása és módosítása is tárgyalásos módon történik. A tárgyalás célja, hogy a felek egyezsége tudjanak jutni! Ha nem megy, harmadik, semleges személy kapcsolódik be a folyamatba. Ennek a semleges személynek szerepköre, felhatalmazása a megbízótól függ.

10.5.3.1.1 Tárgyalások szabályai

A tárgyalások szabályai az alábbiakban foglalhatók össze.

- Partnerkapcsolatok érvényesítése, azaz az egyenrangúság, legitimitás, autonómia megléte.
- Megegyezési szándék elvárása.
- Kompromisszum- és konszenzuskészség, azaz a másik fél érdekei is létező érdekek.
- Kölcsönös bizalom, hitelesség, azaz hiteles információk, adatok felhasználása a tárgyalás során.
- Jog és felelősség vállalása.
- Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása.
- Békekötelezettség.
- Jóléti elv.
- Azonos megítélés elve.

10.5.3.1.2 Tárgyalások fajtái

A tárgyalások egyes típusait és jellemzőit a 10.2. táblázat tartalmazza.

10.2. táblázat. A helyzet és érdekalapú tárgyalások jellemzői

| Helyzet alapú (Ellenhelyzet) | Érdek alapú (Közös érdekérvényesítés) |
|---|--|
| Korlátozott javak (Zéró összegű játék) | Bővíthető javak |
| Helyzetre koncentráció | Érdekekre koncentráció |
| Ellenfél | Partner |
| Engedmény-gyengeség | Ajánlat-megoldáskeresés |
| Emberek | Problémák |
| Egyetlen helyes megoldás (az enyém) | Mindegyik fél feltételeinek teljesítése |

10.5.3.2 Informális megbeszélés

Az informális megbeszélés az érdekviták jog előtti megoldásának másik esete. Az informális megbeszélés során a felek belső egyeztető bizottságot bíznak meg a megoldási lehetőségek kidolgozásával. Félhivatalos eljárásként funkcionál.

10.5.3.3 Békéltető eljárás (conciliation)

A békéltető eljárás is az érdekviták jog előtti megoldásának egyik esete. A békéltető eljárás során semleges fél bevonása történik a folyamatba, akinek a szerepköre, hogy rábírja a feleket a korábban megszakadt tárgyalások folytatására. A tárgyalás folyamatába bevont személy nem feltétlenül szakértő, csak a tárgyalást vezeti, áttekinti a tárgyalás eddigi folyamatait, eredményeit, értelmezi és összegzi az információkat. Új megvilágításba helyezi a vitatott kérdéseket. Próbálja a bizalmatlanságot, szembenállást feloldani, elsősorban a szubjektív, érzelmi motívumokat. Segít a csoportnak a problémamegoldás folyamatát hatékonyabbá tenni, de a döntést a csoport hozza meg. Nem feltétlenül szakértő, csak a tárgyalást vezeti.

10.5.3.4 Közvetítő eljárás (mediation)

A közvetítő eljárás is az érdekviták jog előtti megoldásának egyik esete. A közvetítő eljárás közvetítést jelent egy harmadik, vitán kívül álló személy részéről. Főként nemzetközi vitákban alkalmazzák ezt a tárgyalási módszert. A semleges félnek aktívabb szerepe van, mint a békéltető eljárás során. Ezt az is

indokolja, hogy a konfliktusban résztvevő felek már nem tudnak, és nem is akarnak kommunikálni egymással.

A tárgyalásba bevont semleges személy áttekinti az anyagokat, érveket, lépéseket, megoldási javaslatot dolgoz ki, maga keresi meg, és ajánlja fel a konszenzus lehetséges formáit. Külön is dolgozhat a felekkel. Megoldási javaslatot tesz, de javaslatát nem kötelező elfogadni.

10.5.3.5 Döntőbíráskodás (arbitration)

A döntőbíráskodás a jog előtti megoldások egyik fajtája, melyben a partnerek előre, önként átadják a döntésjogát a semleges, harmadik személynek.

10.3. táblázat. Tárgyalási folyamatok összehasonlító elemzése

| Konszenzusos folyamatok | | Bírósági folyamatok | |
|---|---|--|--|
| Tárgyalás | Mediáció | Arbitráció | Bírósági per |
| <p>A kommunikáció célja: a konfliktusos ügyek összegyűjtése és megoldás</p> <p>X ←→ X</p> <p>A felek kontroll alatt tartják a végeredményt.</p> | <p>Facilitált tárgyalás</p> <p>X ↓ X ←→ X</p> <p>A felek megtartják a végeredmény feletti kontrollt, de átengedik a folyamat irányítását.</p> | <p>Kvazi formális külső személy által hozott döntés.</p> <p>X X ↑ X X □ X</p> <p>A felek feladják a végeredmény feletti kontrollt és a folyamat vezetését (, de a folyamat struktúrájáról maguk hoznak döntést.)</p> | <p>Formális külső személy által hozott döntés.</p> <p>□ ↑ □ □ □ □</p> <p>A felek feladják mind a folyamat mind az eredmény befolyásolásának a lehetőségét.</p> |
| Nő ← A folyamat és a végeredmény kontrollja → csökken | | | |
| A felek a jövőre koncentrálnak | | Az eljárások a múltban keresik a döntéshez szükséges tényezőket, rögzítik a jelenlegi álláspontokat | |

10.5.3.6 Munkaharc

A munkaharc nyílt konfrontációt jelent. Lényege a károkozás, azaz korlátozni a másik felet anyagi érdekeinek érvényesítésében. A megtámadott sokáig nem tudja elviselni alapvető érdekeinek sérelmét. Gyengül az ellenállása, a támadó fél így próbálja engedményekre rábírní, a megállapodást kikényszeríteni. A kollektív tárgyalások kiegészítő eszköze lehet, de csak akkor alkalmazható, ha minden más eszközt kimerítettek.

Munkavállaló eszközei egyrészt a figyelemfelkeltő formák, azaz agitáció, aláírásgyűjtés, szimpátia nyilatkozat, demonstráció, munkásgyűlés, cikkek szórólapon, üzemi újságban, másrészt a szelíd formák, azaz a passzív ellenállás, tudatos teljesítmény visszatartás, lassú munkavégzés, harmadrészt a sztrájk, mely lehet spontán, figyelmeztető, saját követeléseket alátámasztó, vagy szimpátia sztrájk. A spontán sztrájk nem a szakszervezet által, éppen azzal szemben szervezett sztrájk. A figyelmeztető sztrájk jellemzője, hogy rövid ideig tart, nem a károkozás, hanem erő demonstrálás a célja. A szimpátia sztrájk lényege egy másik, harcban résztvevő csoportok támogatása.

A munkaadó eszköze az egyéni, személyzetpolitikai eszközök, mint a figyelmeztetés, elbocsátás, valamint fellépés a szakszervezet ellen, valamint a sztrájk intenzitásának csökkentése sztrájktörők alkalmazásával, ellentétek szításával, valamint az okozott károk csökkentése a raktárkészlet felhalmozása, termelés átütemezése, új eszközök, erőforrások bevonása által.

11 MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK RENDSZERE

A munkaügyi kapcsolatok rendszerének elemei a munkaerő piac szereplői, a munkaadók és munkavállalók. A munkaadók érdekeit profit, piaci részesedés növelése, a vállalat növekedése képezi, a munkavállalók érdekeit a minél magasabb bér, a biztonság, a megfelelő munkafeltétele és az érvényesülés lehetősége. A szervezet működéséhez, stratégiai céljainak megvalósításához együttműködésük szükséges a nyilvánvaló érdekellentéteket ellenére. Ezért olyan kapcsolatrendszer intézményesítése, működtetése szükséges, ami feloldja a konfliktust, nem szembeállítja, hanem integrálja a két érdekszférát, elősegíti a konszenzus megteremtését, a kölcsönösen előnyös együttműködést. A munkaügyi kapcsolatok rendszere egyenrangú felek közötti, hatalmi aszimmetriát feloldó kapcsolatrendszer, mely elsősorban munkavállaló érdekeit képviseli, de egyúttal megfelel a munkavállaló hosszú távú, az emberi erőforrás stratégiai tényezőként kezelt érdekének is. A munkaügyi kapcsolatok rendszere továbbá a munkaerő piac szereplőinek olyan együttműködése, amely kiegészíti, átírja a munkaerőpiac szabályozó mechanizmusait.

11.1 Munkaügyi kapcsolatok dimenziói

A munkaügyi kapcsolatok dimenzióit kiterjedései, csoportosítási lehetőségei alkotják.

Az munkavállalók individuális vagy kollektív érdekvégyesítési stratégiát is választhatnak.

A munkaügyi kapcsolatok rendszerében a gazdasági érdekek egyeztetését a munkavállalók részvétele a vezetői döntésekben, a participáció szolgálja. A munkaviszonyhoz kapcsolódó érdekek, azaz a bérek, munkafeltételek, szakmai érvényesülések egyeztetését a munkaadó és a szakszervezet közötti kollektív tárgyalások jelentik.

A kapcsolatrendszer szerveződhet makroszinten vagy mikroszinten.

A társadalmi és gazdasági károk feszültségek, okozható károk megelőzése érdekében szükséges a munkaerő piac spontán szabályozó hatásának felülbírálása. A korrekciót piaci szereplők tárgyalásos egyeztetés valósítják

meg. Ez jelenti a munkaügyi kapcsolatok kétoldaliságát, ezt kiegészítve a kormány vagy önkormányzat képviselőivel háromoldalúvá válnak.

11.2 Érdekképviseltek

Az érdekképviseltek alapvető társadalmi rendeltetése az egyedileg szétszórt, gyenge érdekérvényesítési törekvések, illetve képességek összefogása. A munkavállalók az érvényesülés esélyeit javítják azzal, hogy érdekeiket közös fellépéssel védik. Az érdekképviselői szervezet ehhez nyújt ismert, legitim szabályozott szervezeti keretet.[2] Az érdekképviselői tehát a közös fellépés módját jelentik az egyenrangú partnerkapcsolat jegyében. Az érdekképviselői által történő fellépés oka, hogy a túl sok szereplős játszmában a kapcsolatok szervezése nehézségeket okoznának, valamint egyéni, egyedi érdekérvényesítés esetén törvényszerűen az aszimmetrikus erőviszonyok dominálnának.

11.2.1 Munkavállalói érdekképviseltek

A munkavállalói érdekképviselőket a szakszervezetek, kamarák és egyéb társadalmi egyesületek alkotják.

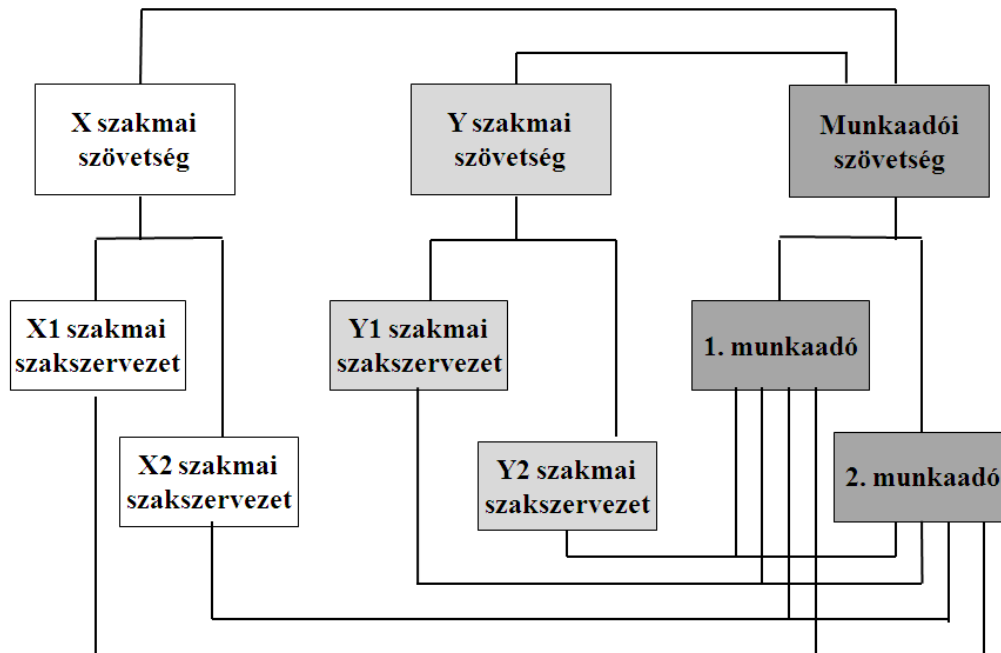
11.2.1.1 Szakszervezetek

A szakszervezetek önkéntes és hosszú távra létesített munkavállalói szövetségek. Csak a munkaviszonnyal, szervezeti működéssel kapcsolatos érdeket véd. A szakszervezetek küldetése a munkavállalók érdekeinek védelme a külső és belső munkaerő piaci események munkavállalók javára fordítása. Tagjai az egyesülési szabadság alapján, saját gazdasági és szociális helyzetük, ill. munkafeltételeik megóvása és javítása céljából hozták létre. A szakszervezetek szerveződésére nincs egységes modell.

A szakszervezetek tagolódása lehet vertikális vagy horizontális. A vertikális tagolódás országos, regionális, vállalati szintű. A horizontális tagolódás két típusa a szakmai és ágazati, valamint az egység és orientációs tagolódás.

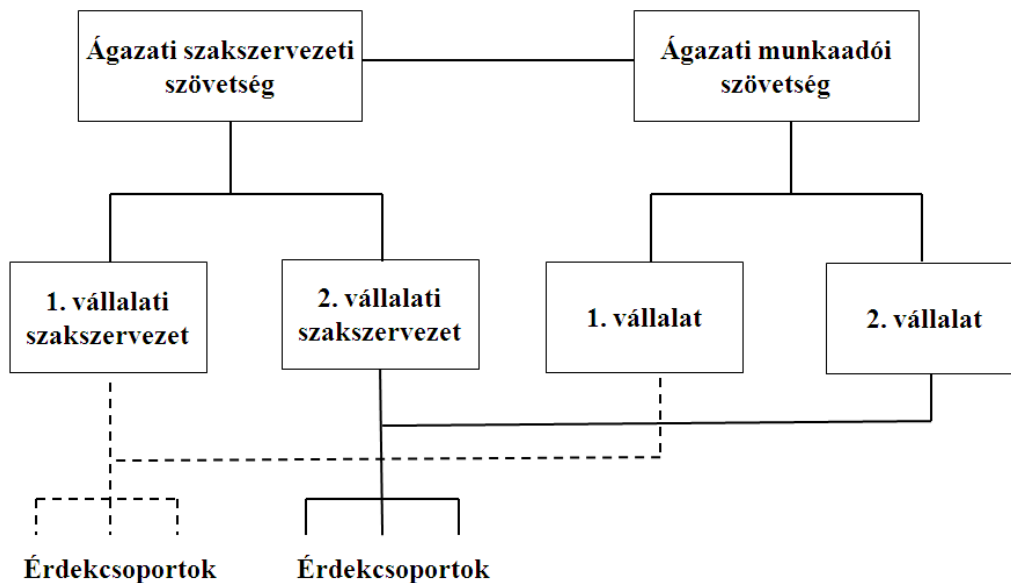
A szakmai szervezetek adott szakma munkavállalóit képviselik megfelelő vertikális tagolású rendben. Helyi, üzemi szervezetek. Tagságuk homogén, ezért kevesebb a belső érdekkonfliktus, könnyen meghatározható az egyeztetési igény. Hátrány, hogy egyetlen vállalat dolgozói sokféle szakmát

képviselnek, sok szakszervezethez tartoznak. Ezek gyakran egymással rivalizálnak, és ez a tény gyöngíti az érdekképviselet hatékonyságát, nehezíti a kapcsolattartást, ha a vállalaton belül a munkaadónak több szakszervezete is van.



11.1. ábra. A szakmai szakszervezetek kapcsolatrendszere

Az ágazati szervezeteket adott iparág, gazdasági ágazat dolgozói alkotják, függetlenül azok szakmai jellegétől, vállalati vagy területi elhelyezkedésétől. Egységesen képviseli az ágazat munkavállalóit, egy szakszervezet áll szemben a munkaadóval. Hatékony koordinációt, kevesebb megosztottságot, egyszerűbb kapcsolattartást jelent a munkaadóval. Hátrány, hogy különböző foglalkozású munkavállalókat tömörít, ezért erősödnek a konfliktusok, egyeztetési nehézségek. Domináns érdekcsoport háttérbe szoríthat kevésbé preferált munkavállalói réteget.



11.2. ábra. A szakmai szakszervezetek kapcsolatrendszere

Az egységes szakszervezetek jellemzője, hogy nyitottak minden munkavállaló felé.

Az orientációs szervezeteknek az alapvető érdekképviseleti jelleg mellett nyelvi, nemzetiségi, felekezeti, vallási irányultságuk is van. Ez a paraméter erősíti a belső összetartást, de kirekesztő is lehet.

A kamarák kereskedelmi, ipari vagy értelmiségi érdekvédelmi testületek.

11.2.1.2 Munkáltatói érdekképviseletek

A munkáltatói érdekképviseleteket a szövetségek és a gazdasági kamarák alkotják.

A szövetségek a munkáltatók különböző szövetségei. A munkáltatók, vállalkozók munkaadói szövetségeket a munkavállalóhoz hasonlóan, az önkéntesség és a koalíciós szabadság elve alapján, saját érdekeik védelmében hozzák létre. Ágazati elven szerveződnek, de ezen belül megtalálhatók az egyes ágazati szerveződések regionális tagozatai, és országos csúcsszövetségei. Szövetségek között jelentős különbségek attól függően, hogy mit tekintenek saját funkciójuknak. Vagy a kétpólusú kapcsolatra vagy kormányzati szint

befolyásolására helyezik a hangsúlyt. Vagy koordináló, egyeztető, szolgáltató szerepet töltenek be, vagy erős, jelentős mértékben centralizált döntésekre építő szövetséget alkotnak.

A gazdasági kamarák szerveződése és szerepe a különböző országokban eltérő. Európában közjogi kamarák léteznek, melyek kötelező tagsággal rendelkeznek, emellett önkormányzati feladatokat is ellátnak. Továbbá képviselik a szervezet vállalat közös gazdasági érdekeit a kormányzati, önkormányzati szféra előtt, és a piaci verseny tisztaságát megsértőkkel szemben.

11.3 Kollektív tárgyalások

A munkaviszonyhoz kapcsolódó érdekek, azaz a bérek, munkafeltételek, szakmai érvényesülések egyeztetését a kollektív tárgyalások jelentik.

A kollektív tárgyalások célja a munkavállaló munkaviszonyhoz kapcsolódó igényeinek, érdekeinek érvényesítésére vonatkozó, munkavállaló és munkaadó közötti szerződés, a kollektív szerződés megkötése.

A kollektív tárgyalások tartalmi vonatkozásai a jövedelem, azaz a tarifák, béremelési ütem, különböző juttatások, továbbá a munkafeltételek, azaz a munkaidő, szabadság, képzés támogatása, alkalmazási és elbocsátási eljárás, valamint a két fél közötti kapcsolatok, azaz elvek, normák és szabályok meghatározása.

A kollektív tárgyalások alapelve, hogy a munkaerő piac szereplőinek maguknak kell megoldaniuk a közöttük kialakuló konfliktust. A tárgyalások eredményeként születő megállapodás a munkaerő piac koordinációs, ármegállapító mechanizmusára is hatással van. A piaci mechanizmust akkor éri a legkisebb sérelem, ha az alku a piaci szereplők között zajlik. A piackorrekciós szerep akkor jelent kisebb problémát a piaci mechanizmusokban, ha a tárgyalás kizárólag a piaci szereplők között zajlik. A konfliktusok békés úton, tárgyalásokkal történő feloldása rákényszeríti a piaci szereplőket a kapcsolattartásra és az együttműködésre. Ha ez a törekvés sikertelen, akkor is először a konfliktuskezelő megoldásokat kell alkalmazni, a munkaharc eszközeihez csak a végső esetben szabad nyúlni!

A kollektív tárgyalások szabályai az alábbiak:

- A partnerkapcsolatok érvényesítése, azaz az egyenrangúság, kölcsönösen elismert legitimitás, autonómia az adott érdekek képviselőjében.
- A megegyezési szándék elvárása, mert a szembenállás, együttműködés hiánya, egyoldalú előnyökre törekvés konfrontációhoz vezet.
- A kompromisszum- és konszenzuskészség mérlegelése, azaz a másik fél érdekeinek elismerése, figyelembe vétele.
- A kölcsönös bizalom, hitelesség, mert a bizalmatlanság lehetetlenné teszi hosszú távon az együttműködést. Hiteles információk, hiteles adatok felhasználása elvárt.
- A jog és felelősség vállalása, azaz a partnerek joga a megállapodás megkötése, de mérlegelni kell társadalmi, gazdasági hatásait, és vállalniuk kell az ezzel járó felelősséget.
- A szerződéses kötelezettség vállalása, azaz a partnerek betartják és betartatják a megállapodást
- A békekötelezettség, ami azt jelenti, hogy a partnerek nem kezdenek munkaharcot a szerződésben kialakított feltételek megváltoztatásáért az érvényesség időtartama alatt.
- A jóléti elv megvalósulása, azaz az alacsonyabb szintű megállapodás csak többet adhat a munkavállalónak, kevesebbet nem.
- Az azonos megítélés elve, ami alapján a megállapodás eredményei azonos módon megilletik a nem szakszervezeti tagokat is

11.3.1 Kollektív tárgyalások folyamata

A kollektív tárgyalások menete az előkészítés, a lefolytatás és utóélet fázisaiból áll.

11.3.1.1 A kollektív tárgyalások előkészítése

A kollektív tárgyalások előkészítése magában foglalja a belső és külső előkészítés fázisait.

A belső előkészítés a gazdasági feltételek, a hatalmi szituáció felmérését, a várható gazdasági sáv meghatározását és a delegáció összeállítását tartalmazza.

Gazdasági feltételek, adottságok és lehetőségek vizsgálatának alapja, hogy a gazdasági tényezők lehatárolják a mozgásteret. A követelések alapja zömében az áremelkedés, azaz az inflációs értékvesztés kiegyenlítése, a termelékenység, a gazdasági növekedésből adódó részesedés igénye. A munkavállalói oldal célja, hogy a vállalat ne a bérek összköltségen belüli súlyának visszaszorításával akarja javítani költség és bérpozícióját! A gazdasági felmérések során a gazdaság egészére, adott ágazatra, vállalatra meg kell vizsgálni az áremelkedés ütemének, hozamok jelenlegi is várható változását, ezen kívül, hogy adott szegmensen belül milyen a piaci helyzet, milyenek a jövedelmezőségi, elosztási és növekedési esélyek. Vizsgálandók továbbá a fejlesztési trendek, és az, hogy a fejlesztési stratégia mekkora mozgásteret biztosít a tárgyalásokhoz. Utolsó paraméterként meg kell határozni a munkaerő piacon uralkodó foglalkoztatási, jövedelmi helyzetet, és ennek alapján meghatározni, hogy milyen változások szükségesek.

A hatalmi szituáció, erőpozíció felmérésének szükségességét indokolja az a tény, hogy a gazdasági tényezők által lehatárolt sávot tovább szűkíti a két fél erőviszonya. A hatalmi viszonyok alakulását egyrészt a munkavállalói szervezettség, azaz a tagság elszántsága, az érdekképviselőten belül és kívül jelentkező konkurenciaviszonyok. Másrészt meghatározza az, hogy a saját koncepció hogyan illeszkedik a tágabb érdekképviselőti szövetség globális stratégiájába. A hatalmi viszonyok alakulásában lényeges szerepet tölt be a munkavállalói, munkaadói oldal népszerűsége, politikai súlya, azaz a közvélemény.

A várható tárgyalási sáv meghatározása a megtárgyalandó témákat, követeléseket, igényeket jelenti. Valamint annak tisztázását, hogy a kompromisszum készség meddig terjedhet. Jellemző tény a szakszervezet tagságának elvárásainak ütköztetése a gazdasági és politikai szituációból eredő lehetőségekkel.

A delegáció összeállítása, stratégia meghatározás a következő feladatokat jelenti. Az indulóajánlat paramétereinek meghatározása, valamint a másik oldal várható magatartása alapján a követendő taktika, stílus. Kritikus kérdés a delegáció vezetőjének kijelölése, mert a delegáció vezetőjének kell összefognia a delegációt, érvényesíteni az adott stratégiát.

A kollektív tárgyalások külső előkészítésének feladata a környezeti feltételek kedvező alakítása. Ez magában foglalja a tagságra, szövetségre, közvéleményre, sajtóra vonatkozó tevékenységeket. Ezen akciók megfelelő kivitelezése esetén a másik oldal gyengítése valósul meg.

11.3.1.2 A kollektív tárgyalások lefolytatása

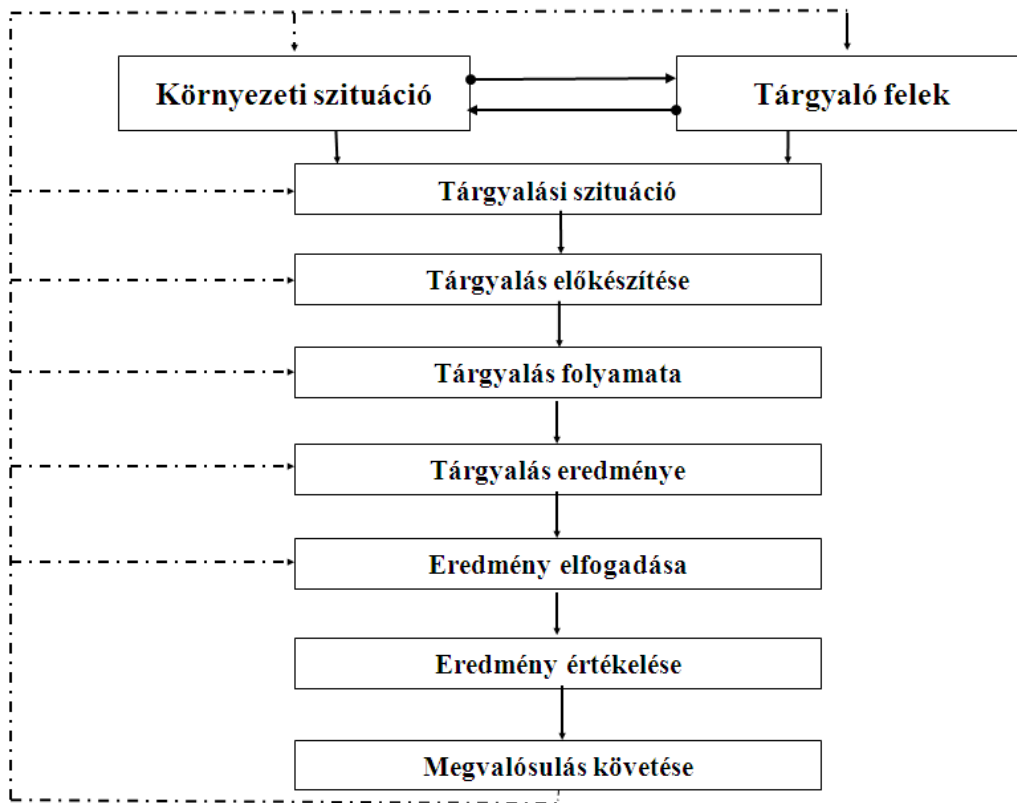
A kollektív tárgyalások lefolytatása az előzetes kapcsolatfelvételt és a tényleges tárgyalást jelenti.

Az előzetes kapcsolatfelvétel során történik a tárgyalási anyagok átadása, a követelések ismertetése, a javaslattevés, valamint az esetleges „puhatolózás” és a kötelezettség nélküli erőpozíció felmérése.

A tényleges tárgyalás elemei az álláspontok konfrontációja, azaz a javaslatok ütköztetése, a részletes tanácskozás, azaz az álláspontok kifejtése, megvitatása, a másik fél taktikai puhítása, a kisebb bizottságokban történő tanácskozás, azaz szakértők bevonása és a döntési krízis, azaz a tárgyalási eredmények, lehetőségek, következmények mérlegelése alapján kell döntenet. A tárgyalás további elemeiként jelentkeznek az engedmények megfontolása és az azt követő megegyezés.

11.3.1.2.1 A kollektív tárgyalások utóélete

A kollektív tárgyalások utóéletét jelenti az eredmény elfogadtatása a delegációt kijelölő érdekképviseleti testületen belüli egyeztetés által, a megállapodás kihirdetése. Az tárgyalások utóéletéhez tartozik még az utólagos értékelés, mely során a következtetéseket az előkészítésre, taktika eredményességére, delegáció összeállítására, munkájára vonatkozó következtetéseket vonják le. Az ellenőrző, megállapodás betartását biztosító mechanizmusok kialakításával zárul a tárgyalási folyamat utóéletére vonatkozó része.



11.3. ábra. A tárgyalás folyamata

11.4 Tárgyalási taktikák

A tárgyalási taktika az a magatartásmód, melyet mindkét oldal alkalmazhat az előkészítés, lebonyolítás, lezárás folyamatában annak érdekében, hogy saját tárgyalási pozíciója és elérhető eredménye javuljon.

A tárgyalási taktikának lebonyolítással, ajánlással, folyamat során alkalmazott és a megállapodás elfogadtatásával kapcsolatos elemei vannak.

11.4.1 Lebonyolítással kapcsolatos elemek

A lebonyolítással kapcsolatos elemek a következők:

A tárgyalási szint, mely lehet vállalati, ágazati vagy makroszintű. A tárgyalásokat arra a szintre terelni, ahol vélhetően legjobb a pozíció, de általában kialakult hagyománya van.

A tárgyalások időszaka azt jelenti, hogy a tárgyalást arra az időszakra kell ütemezni, amikor az erőviszonyok kedvezőek.

A tárgyalás helyének megválasztása esetén szempont, hogy az ismerős hely erősíti a pozíciót. Viszont semleges helyen mindkét fél függetlennek érzi magát, oldottabban nyilvánít véleményt.

Az asztal, az ülésrend szabja meg az adott személy súlya delegáción belüli súlyát.

A tárgyaló bizottság összetételének meghatározásánál meghatározó szempont, hogy minden tárgyalandó kérdésnek legyen szakértője! A tagok ne viselkedjenek ellenséges érzelmekkel egymás iránt, és az alkalmazandó stílus, taktika ügyében egyetértsenek!

A tárgyalások elnöklése, azaz közös megegyezéssel semleges elnököt kérnek fel a tárgyalás lebonyolítására. Az elnöki pozíció kulcspozíció.

11.4.2 Ajánlattal kapcsolatos elemek

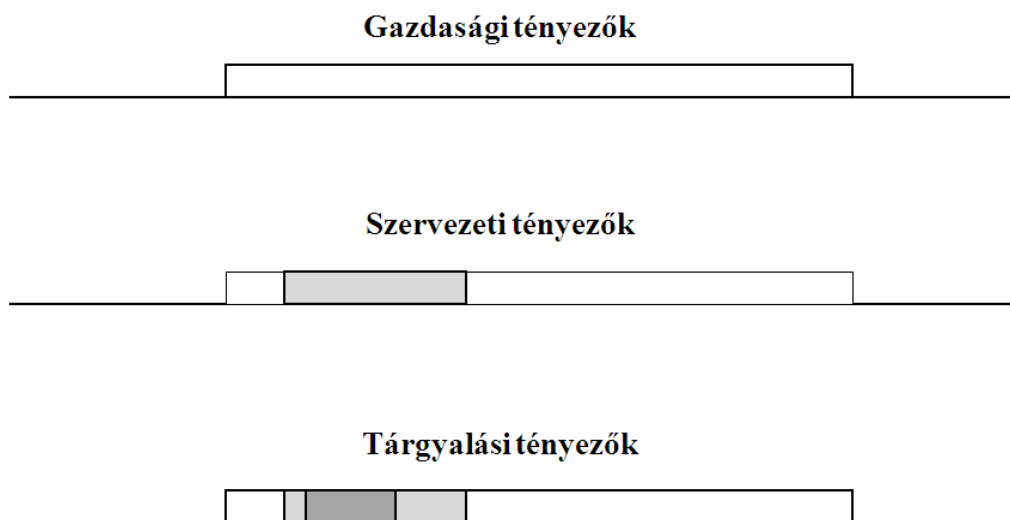
Az ajánlattal kapcsolatos elemek a tárgyalási sáv, azaz két elvárás, ajánlat közötti intervallum, az aspirációs szint, azaz az elérendő célok, a minimál pozíció, azaz a minimálisan elérendő cél és az induló ajánlat.

Az induló ajánlattal kezdődik a tárgyalás. Az induló ajánlat meghatározza a mozgástérrel, azaz az induló követelések rögzíti mindkét fél részéről. A mozgástér engedmények lehetőségét jelenti a felek számára. A mozgástér meghatározó paramétere a minimál és aspirációs szint közötti különbség. A túl kis különbség nehezíti a megegyezési lehetőséget. A túl nagy különbség komolytalanná teheti a dolgokat. Az induló ajánlatnál alkalmazható módszer a csomagmódszer, mely széles kombinációs lehetőség, de nehezen áttekinthető a különböző dimenziójú tételek összehasonlítása miatt. A kiinduló ajánlat látszatpozíciót jelent, azaz a csomagba beépíthetők kevésbé fontos, ám fontosnak feltüntetett tételek. Ezzel a mozgástér növelhető.

11.4.3 Folyamat során alkalmazott elemek

Folyamat során alkalmazott elemek a különböző tárgyalási taktikákat jelentik.

A pozíciószerezésre, nyomásgyakorlásra irányuló taktikák a másik félre gyakorolt nyomás által a saját pozíció javítását célozzák. Az integratív, másik fél megnyerésére irányuló taktikák a közös megoldáskeresés, a saját álláspont szakmai érvekkel történő igazolását jelentik. A beállítódásra, tárgyalási légkörre irányuló technikák célja a kooperatív tárgyalási légkör kialakítása. A feszültségek csökkentése érdekében a felelősség kívülre helyezése, azaz találni egy bűnbakot, aki mindenről tehet, és most helyette kell megoldást találni. A megállapodás elérésére irányuló technikák alapja az engedmények kölcsönös, önként megadása, melyek időzítése és mértéke nagyon fontos paraméter ennél a tárgyalási taktikánál.



11.4. ábra. A kollektív tárgyalások eredményét befolyásoló tényezők

11.4.4 Megállapodás elfogadtatásával kapcsolatos elemek

A megállapodás elfogadtatásával kapcsolatos elemek a saját szervezeten belül jelentkeznek. Céljuk, hogy a delegációt megbízó érdekképviselői testület fogadja el a megállapodást, ismerje el a delegáció munkáját. Folyamatos konzultáció eredménye. A megállapodás utólagos elfogadtatásakor

alkalmazandó érv a másik fél szempontjainak kiemelése. A delegáció tagjai között már ott voltak az érdekképviselők vezetői, ők a személyes hitelesítők. A jó megállapodásnak nincs objektív mércéje, feltétlen igazolható szintje. A legtöbb ember számára elfogadható, amit máshol már elfogadtak.

11.5 Participáció

A munkaügyi kapcsolatok rendszerében a gazdasági érdekek egyeztetését a munkavállalók részvétele a vezetői döntésekben, a participáció szolgálja. A participáció azáltal, hogy részvételi lehetőséget biztosít a vállalati döntésekben, lehetőséget teremt a vállalat vagy intézmény működésének befolyásolására, a vezetők intézkedési, döntési hatáskörének, a munkaadó egyoldalú hatalmi jogosítványainak korlátozása. A participáció a demokrácia üzemi megjelenése. A munkavállalói érdekképviselői lehetőségének megteremtése a munkavállalókat érintő vállalati irányítási és üzemi döntésekben. A participáció alapelvei az autonómia, az együttműködés és a bizalom.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **Borgulya Istvánné, Dobay Péter, Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula, Mohácsi Gabriella, Poór József:** Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, *CompLex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft, Budapest, 2006*
- [2] **Gyökér Irén:** Emberi erőforrás menedzsment, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.*
- [3] **Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kováts Klaudia, Takács Sándor:** Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, *KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó, Budapest 2000*
- [4] **G. T. Milkovich, F. W. Glueck:** Personnel/Human Resource Management. A Diagnostic Approach. *Business Publications Inc., Texas, 1995*
- [5] **Perczel T.:** Megfelelő ember a megfelelő helyre. I. rész, 2002. szeptember pp.22-26. és **Perczel T.:** megfelelő ember a megfelelő helyre II. rész, 2002. október pp.12-16.
- [6] **Zoltayné Paprika Zita:** Döntéselmélet, *Alinea Kiadó, Budapest, 2005*