

Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program
2004-2006 keretében megvalósult INTERREG III/A

Az egyetemi innovációs transzfer potenciál elősegítése
a határmenti régiók KKV-i felé



slovenija
magyarország
hrvatska



Baranya Megyei Vállalkozói Központ

Az emberi erőforrás vezetése a szervezetben

Baranya Megyei Vállalkozói Központ
Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet
Pécs, 2007.

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----------|
| <u>Tartalomjegyzék.....</u> | <u>2</u> |
| <u>Előszó.....</u> | <u>4</u> |
| <u>1. fejezet: Az emberi erőforrás szerepe a szervezeti folyamatokban..</u> | <u>5</u> |
| <u>1.1. Az Emberi Erőforrás Menedzsment</u> <u>definíciója.....</u> | <u>6</u> |
| <u>2. fejezet: Munkaerő tervezés.....</u> | <u>14</u> |
| <u>2.1. Az Emberi Erőforrás tervezési</u> <u>folyamat fázisai.....</u> | <u>14</u> |
| <u>2.2. A munkaerő - tervezés folyamata.</u> | <u>20</u> |
| <u>2.3. Az emberi erőforrás helyzet</u> <u>értékelése.....</u> | <u>30</u> |
| <u>3. fejezet: Munkakör elemzés és -tervezés.....</u> | <u>35</u> |
| <u>3.1. A munkakör elemzés eszközei.....</u> | <u>37</u> |
| <u>3.1.1. Munkakör specifikáció.....</u> | <u>37</u> |
| <u>3.1.2. Munkaköri leírás részei.....</u> | <u>39</u> |
| <u>3.1.3. Munkakör elemzési problémák</u> <u> 44</u> | |
| <u>3.2. Munkakör tervezés.....</u> | <u>44</u> |
| <u>3.2.1. A munkaerő tervezés</u> <u>leggyakoribb formái.....</u> | <u>45</u> |
| <u>4 fejezet: Erőforrás–biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés.....</u> | <u>48</u> |
| <u>4.1. A toborzás folyamata.....</u> | <u>49</u> |

| | |
|--|------------|
| <u>4.2. A kiválasztás folyamata.....</u> | <u>52</u> |
| <u>4.3. Munkakör –értékelés.....</u> | <u>57</u> |
| <u>4.5. Konkrét módszerek.....</u> | <u>57</u> |
| <u>5. fejezet: Ösztönzésmenedzsment.....</u> | <u>60</u> |
| <u>5.1. Motivációs elméletek.....</u> | <u>60</u> |
| <u>5.2. Ösztönzési rendszer elemei</u> | <u>68</u> |
| <u>5.3. Ösztönzési rendszerek típusai.....</u> | <u>72</u> |
| <u>6. fejezet: Teljesítményértékelés.....</u> | <u>76</u> |
| <u>6.1. Az Emberi Erőforrás értékelésének stratégiai kérdései.....</u> | <u>80</u> |
| <u>7. Az emberi erőforrás szerepe a projektekben.....</u> | <u>90</u> |
| <u>7.1. A projektmenedzser.....</u> | <u>91</u> |
| <u>7.2. Csoportos projektvezetés - Projektbizottság.....</u> | <u>99</u> |
| <u>7.3. A projekttagoktól elvárt tulajdonságok és magatartásformák..</u> | <u>103</u> |
| <u>7.4. Az érintettek.....</u> | <u>106</u> |
| <u>Ajánlott szakirodalom.....</u> | <u>111</u> |

Előszó

Bármilyen szervezeti működést is teszünk vizsgálat tárgyává, nem találunk olyat, amelyből hiányozna az emberi tevékenység. Ebből a tényből következően a szervezetek anyagi kondícióján túl, tehát a tőke- és tárgyi eszköz szükségletein kívül kiemelkedően fontos termelési tényező az emberi erőforrás, vagy másképpen a humán tőke. A vállalatokban azonban sokféle emberi erőforrással találkozhatunk: vannak alkalmazottak, akik vagy fizikai állományú dolgozók, vagy adminisztratív tevékenységet végeznek. Vannak olyan vezetők, akik közvetlenül őket irányítják, gyakran a nagyobb tapasztalatuk alapján, őket nevezzük operatív vezetőknek. Rajtuk kívül beszélhetünk még középvezetőről, akik összekötő kapocsként tartják a kapcsolatot a felsővezetés és a beosztottak között, és a szervezet élén állnak a topmenedzserek, akik elsősorban felelnek a vállalat sikerességért. Mellettük fontos szerepük van még a tulajdonosoknak (részvényeseknek), akik aktív észesei is lehetnek a döntési folyamatoknak, vagy befolyásukkal alapvetően változtathatnak a szervezet működésén. Mindezen szereplők tagjai annak a csoportnak, amelyet emberi erőforrásnak nevezünk.

A szervezeti folyamatok szervezésében kitüntetett szerepe van a vezetőknek. A hatékony termelés feltételeinek megteremtéséhez a vállalatok vezetőinek figyelemmel kell lenniük a termelési feladatok kihívásainak megfelelő személyzet biztosítására is. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek rendkívül kiterjedtek, melyek az alkalmazottak toborzásától, kiválasztásától kezdve a munkakörök definiálásán, a teljesítmény-értékelésen és motiváción át az emberi erőforrás fejlesztésig, vagyis a képzésig terjednek. Ezen feladatokat összefoglalóan az angol Human Resources Management (HRM) kifejezés alapján Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM a későbbiekben) –nek nevezzük.

Ebben a rövid jegyzetben azoknak a hallgatónak kívánok bevezetést nyújtani a személyzeti – emberi erőforrás menedzsment területére, akik olyan képzésen vesznek részt, melyek követelményrendszerében szerepel az alkalmazottakkal kapcsolatos ismeretanyag elsajátítása. Kellemes tanulást és jó munkát kívánok.

Pécs, 2007. február

Dr. Jarjabka Ákos

1. fejezet: Az emberi erőforrás szerepe a szervezeti folyamatokban

Emberi tevékenység nélkül elképzelhetetlen egy szervezeti működés. Még az olyan értékelőállítói folyamatokban is, ahol szinte automatikusan folyik a termelés a használt komputeres és automata berendezések miatt, ott is fellelhető az ember, mint a technológia kitalálója, vagy ellenőrzője, karbantartója, programozója. Az emberi tevékenység tehát elengedhetetlen feltétele a hatékony szervezeti működésnek, vagyis, az emberi erőforrás menedzsment a szervezetek hatékony működésének egyik sarkalatos kérdése. M.P. Follett a következőkben látta a menedzsment tevékenység lényegét:

„A menedzsment az a folyamat, mellyel gazdaságosan készítetünk el valamit másokkal.”

A menedzsment jellemzői:

1. A menedzsmentet szervezetekben gyakorolják, így olyan dolgok teljesülését segítő tevékenységeket jelenti, melyek az egyén számára elérhetetlenek.
2. A menedzsment, mint tudomány a szervezetek működtetése során felhalmozott tudásanyagot jelenti.
3. A menedzsment, mint folyamat, a menedzserek feladatait, funkcióit keresi. H. Fayol alapján ezek a menedzsment funkciók:
 - a. Tervezés: A vezetőnek meg kell terveznie a szervezet jövőbeni képét, struktúráját, elérendő céljait, mert ezek teljesítésére kell motiválja később alkalmazottait.
 - b. Szervezés: Nem elég valamit megtervezni, hanem ezeken felül biztosítani is kell a beosztottak számára az eltervezett feladatok végrehajtásához szükséges eszközöket, összefoglaló néven, az infrastruktúrát.
 - c. Irányítás: A vezetői tevékenységek jelentős részét a kisebb – nagyobb döntések és feladat kijelölések teszik ki, de ezekért a döntésekért felelősséget is kell vállalni. Ezt jelenti ez a vezetői tevékenység.

- d. Koordináció: Ahhoz, hogy a szervezeten belüli részfeladatok megoldása zökkenőmentesen és összehangoltan működhessen, szükség van a vezetők koordinációs tevékenységére, mellyel szinkronba tudja hozni a szervezet egyes működési lehetőségeit.
 - e. Ellenőrzés: Azért van erre a tevékenységre szükség, hogy a vezető tisztában legyen döntése következményeivel, ugyanakkor ne szakadjon el a szervezet tényleges helyzetétől. Az ellenőrzéssel még fokozni is tudja az alkalmazottak motivációját, hiszen azok tarthatnak az esetleges szankcióktól, büntetésektől is.
4. Emberi oldalról a menedzsment azon emberi csoportokat jelenti, amelyek részt vesznek a szervezeti feladatok végrehajtásában.
 5. A menedzsment, mint karrier, előrejutási lehetőséget azok számára, akik szervezeti feladatokat látnak el.
 6. Összefoglalóan, Higgins alapján:

„A menedzsment a szervezeti erőforrások tervezésének, szervezésének, vezetésének és kontrolljának olyan kreatív problémamegoldó folyamata, melynek segítségével a szervezet elérheti céljait, teljesítheti küldetését.”

1.1. Az Emberi Erőforrás Menedzsment definíciója

Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeresen működjön hosszútávon, szükséges az, hogy a tulajdonosok és a döntéshozók bizonyos tényezőkre fokozottabban figyeljenek. Ezeket a tényezőket összefoglaló néven a szervezet 5M –jének nevezik, melyek egyenként a következők:

1. Money – Pénzügyi eszközök: Az igen egyértelmű, hogy a vállalkozások működtetéséhez tőke kell, mely tőkének két befektetési formája létezik, úgymint a készpénz és az apport, mely utóbbinak lehetnek tárgyi megjelenési formái (pl. gépek, berendezések, szállítójárművek, ingatlanok) és

nem materializált formái (tervek, ötletek, szoftverek, jogok) is.

2. Market - Piaci lehetőségek: Nem elégséges, hogy a vállalat „csak” termeljen, vagy szolgáltatson, hanem mindezek mellett fel kell mérnie piaci lehetőségeit, vagyis azt, hogy a potenciális fogyasztók milyen igényeket fogalmazznak meg termékével, illetve szolgáltatásával kapcsolatban. Emellett lényeges, hogy a versenytársak számával (pl. monopol, duopol, oligopol piaci helyzet), illetve piaci helyzetével (pl. piacvezető, kihívó, követő, meghúzó) is tisztában legyen a vállalati vezetés.
3. Manufacturing -Gyártási módszerek: A szervezetek működési hatékonysága nagyban azon múlik, hogy mennyire jól szervezett és korszerű termelési eljárásokkal dolgoznak. Manapság, rendkívül fontos a számítógépek szerepe a gyártási műveletekben (pl. CAD, CAM, CIM termelés-szervezési formák), illetve az automatizáltság foka és a robottechnika alkalmazása.
4. Man -Emberi erőforrások: A tevékenységek tárgyi alkalmazási feltételei mellett általában megjelenik azok alkalmazotti szükséglete is, vagyis a megfelelő számú és képzettségű – gyakorlatú végrehajtó személyzet alkalmazása. Az emberi erőforrás azonban különböző jellemzőkkel is bír, úgymint:
5. Vezetés –Management: A modell vezérlő eleme, vagyis a szervezet irányító testülete a vezetés, mely a vállalat piaci sikerének kulcstényezője, mivel az előzőekben felsorolt négy tényező mindegyikét közvetlenül is befolyásolni tudja. Ez azonban azt is jelenti, hogy a harmonikus szervezeti működés ezen a tényezően áll, vagy bukik.

Mindezek alapján felmerül a kérdés: Melyek az EEM definíció főbb elemei? Karoliny (1996) a következőképpen fogalmazta meg ezt a kritikus szervezeti részterületet:

„A Személyzeti / EEM azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi

erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.”

A fentiek alapján az EEM főbb funkciói és eszközei a következők:

1. **Munkakörelemzés és –tervezés:** Lényege, hogy a szervezetnek körül kell írnia az alkalmazottak hatékony munkavégzéséhez szükséges feladatokat. Ez a tevékenység egyben segíti a munkakörök kialakítását és definiálását is.

Példa: *Vállalatunk, tevékenységének bővülése miatt ki akarja alakítani saját ügynöki értékesítő hálózatát, s ennek érdekében területi képviselőkkel kívánja bővíteni munkaerő állományát. A kérdés csak az, hogy mik legyenek a képviselők feladatai: Az ügyfélkör felmérése, tárgyalás, rendelésvétel, minőségi kifogások kezelése, áruszállítás és rakodás, értékesítési akciók szervezése? Mekkora területen dolgozzanak az ügynökeink? Mikor végzik el a napi feladatukat? Egyáltalán kik végezhetik el ezt a munkát? Ezekre a kérdésekre pl. a frissen kidolgozott munkakör specifikációk és munkaköri leírások adhatnak választ.*

2. **Erőforrás biztosítás:** A vállalatban előforduló feladatok elvégzéséhez megfelelő mennyiségű és minőségű (képzettséggű és gyakorlatú) alkalmazottak és vezetők szükségesek. Ezzel a tevékenységgel tervezhetővé válik az alkalmazotti létszám.

Példa: *Az országos ügynökhálózat kialakításához a következő tulajdonságokkal rendelkező egyének felvételét kezdeményezi a vezetőség: Legalább középfokú végzettség, legalább 2 év szakmai gyakorlat, hasonló beosztásban, a célállomásoktól maximum 50 km –re legyen a lakhelye, rendelkezzen saját gépkocsival, legyen jó kommunikációs képessége. A kiválasztást egy munkaerő- közvetítő cégre bízuk, de a kiválasztás után az értékesítési felsővezető és a személyzeti osztályvezető interjút készít a jelöltekkel és ezek után*

ajánlunk fel állásokat a megfelelő potenciális alkalmazottaknak, először próbaidőre.

3. Munkakör értékelés: A munkakörök fontossága és értékessége alapján hierarchiába kell rendezni a felmerülő tevékenységeket, mellyel az alkalmazottak alá- és fölérendeltségét és pl. bérezését is rendezetté lehet tenni.

Példa: *A területi képviselők bérezését valahogyan úgy kell megoldania a vállalat vezetőinek, hogy ne legyen bérfeszültség az esetlegesen túl magas, vagy éppen ellenkezőleg, az alacsony bérek miatt. Ezért, fel kell mérni, hogy mely feladatok elvégzése a legfontosabb pl. értékesítés, melyek azok, amelyek nem kívánnak jelentős erőfeszítést az alkalmazottól pl. utazás.*

4. Ösztönzésmenedzsment: A vállalat és tulajdonosainak az az alapvető érdeke, hogy folyamatosan és magas szinten kihasználja a dolgozók munkavégzési képességét. Ehhez azonban az is szükséges, hogy maguk az alkalmazottak is motiváltak legyenek feladataik elvégzésében.

Példa: *A területi képviselők bérezése rendkívül fontos ösztönző tényező, mely általában teljesítményhez kötött, vagyis a megrendelések értéke, az új partnerek száma alapján történik a bérezés. Természetesen létezik egy alaphér, de a teljes jövedelem nagy részét ezek jelentik. Az ösztönzés azonban nemcsak bérjellegű, hanem juttatási formájú is lehet, mint pl. előrejutási lehetőség felcsillantása, képzési lehetőség megteremtése, vállalati autó, telefon, kedvezményes vásárlás a vállalati termékekből stb..*

5. Teljesítményértékelés: A vezetők fontos feladata, hogy időszakonként értékeljék, hogy beosztottjaik tevékenysége mennyire felel meg elvárásaiknak. Ezzel mind a dolgozók karrierjének kialakításához, mind pedig az alkalmazottak információs és visszacsatolási igényeinek kielégítéséhez hozzá tud járulni.

Példa: *A szervezet vezetősége úgy döntött, hogy az új alkalmazottak teljesítményét a próbaidő alatt havonta, majd a véglegesítés után negyedévente végzik. A teljesítményt maga az alkalmazott, a közvetlen felettes és három ügyfél végzi, melyet mindig összehasonlítanak az előző időszakok eredményeivel. Ez az értékelés az alapja az előléptetésnek is.*

6. Emberi erőforrás fejlesztés: Mivel a termelési technológia folyamatosan fejlődik, ezért ezzel lépést kell tartania a foglalkoztatottaknak is. Ezért van szükség a munkaerő állomány folyamatos továbbképzésére és fejlesztésére is.

Példa: *A vállalat termékeit tökéletesen kell ismernie annak, aki el is akarja adni azokat. Ezért értékesítőinket folyamatosan továbbképezzük, amely tréningek során nemcsak az új termékeinkkel ismertetjük meg az ügynökeinket, hanem összehasonlítjuk azokat a versenytársakkal, illetve kommunikációs képzést is kapnak, ahol az értékesítés fogásait is megismerhetik.*

7. Munkaügyi kapcsolatok: A munkaadói és munkavállalói oldal kapcsolatteremtéséhez, konfliktusainak rendezéséhez rendkívül fontos, hogy megfelelő fórum álljon rendelkezésre, melyet az EEM területén dolgozók feladata megteremteni.

Példa: *Az értékesítési menedzsereink a kollektív szerződéshez csatlakoznak, és az üzemi tanács tagjai képviselik az érdekeiket a szakszervezeti vezetőkön kívül a munkaügyi érdekegyeztető tárgyalásokon.*

Látva az EEM definícióját és főbb tevékenységi területeit, kijelenthető, hogy az EEM célja általában a szervezetek alapvető, hosszú távú céljai a fennmaradás és a növekedés. Konkrétan, az EEM céljait tételesen is fel lehet sorolni, melyek elsősorban a következők:

1. Segíteni a szervezetet céljai elérésében

2. Hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit
3. Jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezetnek
4. Biztosítani az alkalmazottak elégedettségét
5. Közvetíteni a személyzeti politikát
6. Segíteni az etikus elvek fenntartását
7. Egyének, csoportok, vállalatok kölcsönös előnyösségének biztosítása
8. Fejleszteni a munkavégzés minőségét

A célok elérését, a hatékony EEM –i tevékenységet, s ezek mérhetőségét segítik a következő mutatószámok:

1. Termelékenység javulása
2. Jogszerű működés – munkajogi esetek számának csökkenése
3. Dolgozói elégedettség
4. Hiányzások számának csökkenése
5. Fluktuáció csökkenése
6. Alkalmazotti panasz számának csökkenése
7. Munkahelyi balesetek csökkenése
8. Sztrájkok számának csökkenése

Amennyiben a fent felsorolt célokat jól szolgáló tevékenységet folytat az EEM részleg a szervezeten belül, akkor megfelelő munkakörülmények között, megfelelő alkalmazottakat foglalkoztat a szervezet, törvényesen és a felek közti kölcsönösen kialakított feltételek alapján, magas és egyenletes teljesítménnyel minőségi termékeket és szolgáltatásokat létrehozva. Általában véve, a személyzeti szervezet tipikus feladatkörei a következőkben összegezhetők:

1. A kommunikáció karbantartása:

Példa: *Egy szervezet EEM osztályt alakít ki, mivel ez idáig csak maga a felsővezető látta el ezeket a feladatokat. A csoport 4 tagból áll, akik részben azt a feladatot kapták, hogy a végrehajtó személyzet és a felsővezetők közti kapcsolatokat alakítsák ki, illetve, hogy a szervezet külső partnereivel, mint pl. az önkormányzattal, a*

lakossággal, a környezetvédőkkel és a versenytársakkal is ápolják a szervezet kapcsolatait. Ezt ők úgy oldották meg, hogy vállalati belső internetes hírlevelet készítettek, melyet a belső személyzet olvashat, ezenkívül havonta egy alkalommal belső vállalati fórumot hirdettek meg, melyen fel lehet vetni a problémákat a vezetőknek. Mindemellett sajtótájékoztatókat, nyílt napokat és vevőtalálkozókat is szerveznek a külső érdeklődők számára.

2. Tanácsok az alkalmazottak számára:

Példa: *Szervezetünk új EE osztályának az is a feladata, hogy a vállalat, mint jogi személy, illetve a munkaadói jogokat gyakorló felsővezető és az alkalmazottak közti munkajogot érintő nézeteltéréseket segítse elsimítani. Amennyiben ez nem sikerül, abban az esetben köteles a munkavállalót tájékoztatni munkajogi lehetőségeiről, s az esetlegesen sorrakerülő perben, az osztály szakértőjeként köteles a tárgyaláson a munkáltatói oldal munkáját segíteni.*

3. A szervezet számára megengedett és elfogadhatatlan magatartások megjelenítése:

Példa: *A szervezetnél létrejövő csoport feladata a személyzeti politika kialakítása. Az EEM osztály tagjai úgy döntöttek, hogy mindazokat az előírásokat, melyeket a cég alkalmazottainak be kell tartaniuk, úgymint pl. öltözék, üzleti titok megőrzése, együttműködés a munkatársakkal stb. egy kézikönyvben fogalmazzák meg annak érdekében, hogy az alkalmazottak tisztában legyenek, hogy milyen magatartásformákat fogad el, s melyeket nem tolerál a szervezet.*

4. Szolgáltatásnyújtás:

Példa: *Az EEM feladata, hogy a dolgozók hosszú távú vállalati elképzeléseit támogassák. Ennek érdekében, a munkaköri leírások mellett, többéves előrejutási tervet is kézhez kapnak az alkalmazottak, hogy lássák, mire lehetnek képesek a szervezeten belül. Ennek az előrejutásnak azonban vannak feltételei is, mint pl. a magasabb szakképzettség, vagy gyakorlat megszerzése. Ezeket vállalati belső képzések megszervezésével és a külső képzések tanulmányi szerződésekkel való támogatásával próbálják támogatni.*

5. Kontroll:

Példa: A vezetők és alkalmazottak közös igénye, hogy a dolgozók teljesítményéről visszajelzés érkezzon hozzájuk meghatározott időközönként. Ezért az EEM részleg kidolgozott egy negyedévente lekérdezésre kerülő kérdőívet, ahol az alkalmazottak közvetlen felettesei értékelik munkájukat. Emellett bevezetésre kerül egy beszámoló formanyomtatvány is, melyet egy –egy feladat elvégzése után kötelezően el kell készítenie az alkalmazottnak.

6. Stratégiai támogatás:

Példa: A stratégiai felsővezetés tervezési tevékenységét segítő, az EEM osztály emberi erőforrás oldalról hosszútávon tervezi a szervezeti jövőképét is. Ebbe beletartozik az alkalmazottak jövőbeni szakmai és gyakorlati felkészültsége, a jövőbeni létszámösszetétel, az egyes szervezeti funkciók jövőbeni létszámának változása stb..

7. Új képesség elvárások:

Példa: A fent említett tervnek egyik fontos részlete, hogy akár személyekre, vagy beosztásokra lebontva, jellemzik a megfelelő alkalmazottak jövőbeni szakmai tulajdonságait.

2. fejezet: Munkaerő tervezés

A vállalati működés egyik fő motorja az emberi munkaerő, nélküle egyelőre elképzelhetetlen egy szervezet értéktermelő tevékenysége. Mindamellettt általában nem mindegy hogy hányan és hogy milyen minőségű (szaktudású, gyakorlatú stb.) alkalmazott látja el ezeket a munkafolyamatokat, hiszen az emberi erőforrás igénybevételének jelentős költségvonzata van. Ebben a fejezetben a szervezeti tevékenység hatékony tervezéséről lesz szó az alkalmazotti állomány létszámának definiálása oldaláról.

2.1. Az Emberi Erőforrás tervezési folyamat fázisai

1. **Elemzés:** Az EE tervezés első fázisa tulajdonképpen egy véget nem érő körfolyamat, hiszen amíg egy teljes ciklus végigvonul a szervezeten, addig maga a vállalati környezet is megváltozik, s ennek következtében újra és újra szükséges az elemzési feladatokat végrehajtani. Azt a tevékenységet, mellyel a szervezet állandóan a tökéletes alkalmazkodásra törekszik a szervezeti környezet és a fogyasztói igényekkel szemben, iterációnak nevezzük. Mindezek után nézzük az elemzés különböző fázisait, melyek a következők:

a. **A jelenlegi személyzeti tevékenységek felmérése:** A tervezés ezen első fázisában a lényeg, hogy felmérjük az EE jelenlegi helyzetét, s ezek alapján a „Hol tartunk most?” kérdésre megfelelő választ tudjon adni a szervezet. Ha ezt a lépést kihagyjuk, akkor a tervezési tevékenység tulajdonképpen megalapozatlan, mert nem definiáljuk a tervezési bázispozíciót.

Példa: *Fent példaként említett vállalatunk úgy kíván hazánkba települni, hogy felvásárol egy hasonló terméskálára szakosodott magyar gyárat. A privatizáció megtörténte után fel kell mérnie a cégnek, hogy a majdani saját termékek gyártására mekkora munkaerő megtartása szükséges. Ez a jelenlegi személyzet mennyiségi oldalú felmérése. Azt is elemezniük kell az új tulajdonos*

vezetőinek, hogy kik azok, akik szaktudásuk, gyakorlatuk, elismertségük folytán a szervezetnél kell maradjanak, kik azok akik egy rövid képzést követően már fel tudják venni a versenyt ezekkel a szakemberekkel, s azt is meg kell ítélni, hogy kik alkalmatlanok a munka végzésére, akik helyett mást kell keresni, vagy a jelen helyzetben nem is szükséges a létszámot bővíteni.

- b. A munkát végző alkalmazottak és a munkakörök jellemzőinek elemzése:** Ennek lényege, hogy a szervezet felmérje a szervezet működésével kapcsolatos hatékonyságokat. Az egyik lehetséges probléma, hogy az alkalmazott és az elvégzendő munkafeladatok nem illeszkednek egymáshoz. Ezt kompetencia kompatibilitási problémának nevezzük. A másik gondot a munkamegosztás tökéletlenségéből származó multifunkcionalitás–diszfunkcionalitás problémakörének nevezzük. A multifunkciók fennállása esetén egy résztvevőket egymásról nem tudva, párhuzamosan végeznek, míg a diszfunkciók esetén léteznek ún. alapvetően ki nem osztott feladatok, melyeket mindig a probléma felmerülésekor osztanak szét a vezetők munkakörbővítésként, a dolgozók nagy örömeire.

Példa: *Az új tulajdonosnak elemeznie kell azt, hogy vannak –e olyan feladatok, amelyeket az alkalmazottak egymással párhuzamosan, duplán, tehát hatékonytalanul látnak el, s vannak- e esetleg olyan feladatkörök, melyeket senki nem lát el igazán. Ezeket ugyanis a hatékonyság növelése érdekében meg kell szüntetni, s ez befolyásolhatja a jövőbeni létszámot is.*

- C. Az alkalmazottak és a teljesítendő munka közötti megfelelés elemzése:** Kompetencia –elemzésről van szó, melyben azokat a réseket próbálják feltárni az EE menedzserek, melyek a munkavégzés hatékonyságát csökkenthetik. A felmérés gyakorta a munkaköri leírások és a munkakör specifikációk összevetésével kezdődik, s ezután kerül sor az alkalmazottak személyes jellemzőinek e fenti két dokumentációval való összehasonlítására.

Az eltérés mértékétől függően, lehetőség nyílik a munkaköri leírások és –specifikációk módosítására, illetve a munkavállalóval kapcsolatban kisebb illeszkedési problémák esetén képzésre, képessé tétel segítésére (pl. coaching, empowerment), illetve szignifikáns eltérések esetén munkakör módosításra, áthelyezésre és elbocsátásra.

Példa: *A fent említett vállalatnak mind a kialakítandó munkahelyek feladatköreit ki kell alakítania, pl. munkaköri leírások formájában, mind pedig a munkát elvégző potenciális alkalmazottak jellemzőit is meg kell adniuk, pl. ún. munkaköri specifikációk formájában. Csak ebben az esetben lehet beszélni a „megfelelő ember a megfelelő helyen” elv teljesüléséről, hiszen ekkor párosítani lehet a az alkalmazottat a munkahellyel.*

d. A jövőbeni események megítélése (külső –belső környezet, üzleti terv): A szervezet más tervezési tevékenységeinek, mint pl. a konkurencia analízis, SWOT elemzés, mikro –makrokörnyezeti elemzés, üzleti terv felmérései stb. - végeredményét megvizsgálva, a vállalati jövő különböző bekövetkezési alternatíváinak elemzése következik, főként abból a szempontból, hogy a várhatóan bekövetkező események milyen hatással lehetnek az EE létszám, illetve az EE fejlesztési tevékenységekre. Ugyanis a várható változásoknak lehet mennyiségi következménye, pl. elbocsátások, és lehet minőségi következménye, mint pl. képzési programok elvégzési kötelezettsége.

Példa: *Az anyavállalat vezetése úgy gondolja, hogy első lépésben technológiai fejlesztést hajt végre, amely követelményekhez való alkalmazkodás igen nagy kihívást jelent majd az eredeti alkalmazotti állományra nézve. Ekkor valószínűleg a dolgozói állomány csökkentéséről lesz szó, mintegy 20 -25% -os mértékben. A termelés beindulásával azonban fokozatos növekedést kíván elérni a cég, ami a dolgozói állomány évi 5- 6% -os növekedését eredményezheti mintegy 10 éven keresztül. Ez a növekedés elsősorban a fizikai munkások számának erősödését jelentené, de a menedzseri állomány és az adminisztráció létszámának fejlesztésére is szükség lesz várhatólag.*

- e. Emberi erőforrás célok meghatározása:** Az elemzési fázis utolsó lépcsőfoka, az állapotfelmérések után a célok meghatározása, amely már az előző lépések folyamányaképpen pontosabb és realisabb lehet. Ez a lépés válaszol a „Hová akarunk eljutni?” kérdésre. Fontos, hogy az EE célkitűzések illeszkedjenek a globális vállalati célokhoz és segítsék annak megvalósulását is.

Példa: *A fenti terveket és a vállalat magyar piacon történő megjelenését összevetve, először is a jelen EE állomány felmérését kell megtenni, ezáltal az alkalmatlan személyzet kiszűrését is meg lehet tenni, illetve a hiányterületeket is fel lehet érkepezni. A megmaradó állomány vállalati képzési programjait is be kell indítani, párhuzamosan az új technológia telephelyre telepítésével. A karcsúsítás és a képesség tétel után pedig ki kell dolgozni a létszámfejlesztés paramétereit, vagyis hogy évente hány embert, milyen posztokra, milyen végzettséggel és gyakorlattal kell majd felvennie a vállalatnak, termelésbővülés esetében.*

- 2. Akciótervezés:** A tervezés második lépése tulajdonképpen egy választási folyamat melynek az általában vett folyamata a következő lépésekből tevődik össze:
- a. A választás szükségességének felismerése:** Amennyiben az elemzés után kialakulnak a vállalat számára a lehetséges jövőbeni cselekvési lehetőségek, lényeges döntési elem a szóbajöhető alternatívák száma. Ugyanis, ha az „Egy út áll előttem, melyiket válasszam?” típusú kényszerpályán mozog a szervezet, akkor nincs szükség különleges döntési mechanizmus véghezvitelére, de abban az esetben, amikor a cselekvési lehetőségek bonyolult halmaza alakul ki, akkor kell valamilyen döntési biztonságot javító módszer alkalmazása, mint pl. a most ismertetetté.
- b. Szituációelemzés (belső –külső):** A választási folyamat mindig egyfajta helyzetelemzésből indul ki, amikor mind a

vállalati belső, mind pedig annak külső környezeti feltételrendszerét elemzi, annak érdekében, hogy a potenciális jövőbeni lehetőségeket fel lehessen mérni.

- C. Variánsok kidolgozása:** A potenciális vállalati utakat alapszinten, minimális költséggel ki lehet dolgozni annak érdekében, hogy el lehessen dönteni legalább azt, hogy mely tervvariánsok az eleve megvalósíthatatlanok, s melyek azok, amelyek esetlegesen szóba jöhetnek a végső döntés időszakában.
- d. Prioritások kidolgozása:** A vállalati topmenedzsmentnek, vagyis a felsővezetőknek el kell dönteniük, hogy milyen elvek alapján szelektálják a potenciális tervvariánsokat. Ezek a prioritások leggyakrabban a költségesség, az időbeni kivitelezés mértéke, illetve pl. a beruházási döntések megtérülési ideje, a kockázat mértéke, illetve a várható profit mértéke.
- e. Értékelés:** A prioritások definiálása és a döntésben való szerepük meghatározása (súlyozás) után már konkrétan össze lehet hasonlítani az egyes módszereket. Többféle értékelési technika van, ezek közül, ha alacsony a potenciális verziók száma, alkalmazható az ún. buborék elv, amikor mindig csak két lehetőséget vetünk össze egymással, sok lehetséges alternatíva esetében pedig gyakran alkalmazott módszerek az ún. pontozásos technikák, ahol pontszámok alapján válnak összevethetővé az egyes lehetőségek.
- f. Választás:** Az értékelési folyamat befejezésével a vállalati vezetőknek el kell dönteniük, hogy melyik verziót valósítsák meg a későbbiekben. A végső változatok közti választásban tehát a szervezet döntési helyzetben érzékelt környezeti szituációja, illetve a vezetők döntési képességei

és attitűdjei (pl. kockázatkerülő magatartás) a legfontosabb befolyásoló tényezők.

- g. Bevezetés:** Az elméleti fázisok után következhet a választott variáns gyakorlatba való átültetése, megvalósítása. A bevezetés részenként történik, melyek esetében ún. mérföldköveket (mile stones) állapíthat meg a szervezet, ahonnan visszatekintve meg tudja ítélni a végrehajtás hatékonyságát, illetve a terv- és tényadatok eltérését.
- h. Nyomonkövetés:** A tervek végrehajtásának ellenőrzése párhuzamosan zajlik a bevezetéssel, annak érdekében, hogyha a tervadatok és a ténylegesen észlelt állapotok közti eltérés akár negatív, akár pozitív irányban túlságosan nagy lenne, statisztikában használatos kifejezéssel szólva meghaladja az előre megállapított konfidencia intervallumot, akkor gyorsan megtörténjen a beavatkozás a folyamatokba. A terv- és tényadatok mindkét irányú különbségének kialakulása esetén szükség van olyan elemzések elvégzésére, melyek megállapítják a tennivalókat. Megjegyzem, ekkor van szükség a különböző scenáriók gyors alkalmazására. Emellett, meg kell vizsgálni azt is, hogy az eltérést okozó tényezők hatását előre lehetett –e volna jelezni, hiszen akkor tervezési hibáról van szó, melyet ki kell javítani a jövőbeni tervezési módszer tökéletesítése érdekében, vagy előre nem látott esemény következett –e be, melyet most kell megoldani.
- **Értékelés:** Az akciótervek megvalósulása után szükség van a megvalósítás hasznainak, vagy kudarcának értékelésére is, annak érdekében, hogy a szervezet tanuljon az esetlegesen elkövetett hibáiból, vagy sikereiből. Az értékelési tevékenység tehát a következő akciótervezési ciklus véghezvitelekor kamatozhat.

2.2. A munkaerő - tervezés folyamata

A munkaerő tervezési ciklus öt fő folyamatlemből áll, melyek végrehajtásával a szervezet választ próbál adni arra a kérdésre, hogy hogyan biztosítsa a szükséges mennyiségű és minőségű munkaerőt a feladatok elvégzésére. Az öt tervezési fázis a jelenlegi munkaerő – állomány elemzésétől kezdődik, majd a munkaerő – felhasználás felülvizsgálata következik, ezek után a munkaerő igény előrejelzésének, majd a munkaerő – kínálat előrejelzésének kell megtörténnie, s végül a munkaerőterv kialakítása zárja le a folyamatot, melynek befejezése egyben egy új tervezési ciklus azonnali elindítását jelenti, a vállalat iterációs törekvéseinek megfelelően. Nézzük most ezen tervezési ciklus főbb fázisait részletesebben:

1. **A munkaerőigény (kereslet) felmérése:** A munkaerő igény felmérése több formában történhet. Az első az ún. top – down módszer, amikor a felsővezetés először a teljes szervezet EE igényét definiálja, s az egyes főbb funkcionális osztályok ezen keretszámot osztják el az egységek igényei szerint. A bottom – up módszer éppen ellentétes az előzőkben ismertetettel, mivel a létszámigény meghatározása az egyes kis szervezeti alkotóegységek szintjén kerül felmérésre, majd azt a felsőbb szinteken összegzik, s így alakul ki a vállalat aggregát szervezeti igénye. A harmadik, ún. kevert módszer, e két metódus hibridje, hiszen ekkor egymással párhuzamosan, a topmenedzsment és a szervezet kisebb alegységei is megbecsülik az EE szükségletek mértékét, a vezetők inkább a jövőbeni célok alapján, míg az alegységek inkább a jelenlegi termelési problémák alapján, s e kettőt veti össze az EE menedzsment, s készít javaslatot a vállalati döntéshozók számára, hiszen a végső szót a felsővezetés mondja ki. A tényleges létszámot meghatározó technikákat több csoportra lehet osztani:
 - a. **Objektív módszerek:** Ezen eljárások használata azért fontos, mert egzakt, számszerűsíthető és így jól megindokolható

döntéseket lehet hozni. Főbb csoportjai egyrészt a statisztikai technikák, melyek főként a trendelemzésen, az arányelemzésen, illetve a korrelációelemzésen alapulnak, másrészt pedig olyan időtanulmányok, melyek az értéktermelési folyamat hatékonyságát vizsgálják, főként az indokolatlan időkiesések, leállások, műszaki hibák keletkezésének oldaláról.

b. Szubjektív módszerek: A szubjektív módszerek nagy előnye az előzőekben ismertetettekhez képest, hogy gyorsabb eredményt hoz, olcsóbb is, ám ezen eredmények szakmai alátámasztása vagy nehézkes, vagy nem lehetséges, ezért kockázatosabb az alkalmazásuk. Ezen módszerek közé tartoznak az alábbiak:

- Szakértői becslések, megítélések, melyet általában a nagy szakmai gyakorlattal rendelkezők szoktak alkalmazni, akik felmérve a szervezeti problémát, összefüggéseket keresnek szakmai múltjukban előforduló hasonló esetek, vagy tapasztalataik alapján, s így határozzák meg az EE igényt.
- A Delphi – módszer, hasonlóan a jóslatokhoz, szubjektív szakértői véleményeken alapul, melyet a specialistáktól általában kérdőíves formában kérdezik le. A szakértők egymástól szeparáltan válaszolnak a kérdésekre, saját intuíciójuk és véleményük alapján, melyet az EE menedzserek összevetnek egymással, majd annak végeredményét visszaküldik a szakértőkhöz, hogy azok, ha kell, változtassanak véleményükön. Akár több ilyen kör is lezajlhat, melynek során a véleménykülönbségek általában csökkennek, s létrejön egy közös álláspont. Időigényes és drága, de alapos elemzést lehet ezzel a módszerrel végezni.

C. Direkt eljárások: Ezek az eljárások közvetlenül a munkafolyamatot elemzik, s abból vonnak le következtetéseket, ezáltal pontosan az adott feladatra vonatkoztatható döntéseket lehet hozni.

- Az analitikus módszerek az egyes feladatokat tevékenységenként, vagy résztevékenységenként, sőt a mozdulatelemzés ún. 3M technikája műveletenként veszi górcső

alá, ezzel biztosítva a mindenre kiterjedő hatékonysági vizsgálatot.

- A szintetikus módszerek lényege, hogy többszöri adatfelvétellel, mely történhet ugyanazon tevékenység más – más időpontban történő elemzésével, illetve más – más alkalmazott ugyanazon munkájának elemzésével állapítja meg a szervezeti feladat elvégzéséhez szükséges erőforrás mennyiségét. Ennek egyik módszere a munkanapló – felvétel, mely esetben az alkalmazott egy munkanapjának részletes leírásával szolgáltatja a későbbi elemzés alapanyagát.

d. Indirekt eljárások: Az indirekt eljárások közvetve, bonyolultabb módszerekkel dolgozva elemzik a szervezeti tevékenységeket, illetve nem közvetlenül a munkafolyamatokat, hanem azok jelzőszámait, indikátorait vizsgálják, s ezek alapján vannak le a szervezet számára következtetéseket. Itt is beszélhetünk analitikus módszerekről, mint pl. a regresszió – analízis, mely módszer bemutatása túlmutat a jegyzet keretein, mivel ismertetése mélyebb statisztikai ismereteket követel meg, ezért nem mutatom be. Másrészt szintetikus módszerek minősül a tapasztalati becslés, mivel ekkor akár több évtizednyi jártasság, felhalmozott és személyesen megtapasztalt eseményei alapján juthat döntésre a szakértő, minden nagyobb „hókus – pókus” nélkül.

2. A munkaerő – kínálat előrejelzése: A szervezet munkaerő szükségletét alapvetően két forrásból tudja kielégíteni, mivel egyrészt rendelkezésére áll saját belső munkaerő állomány, másrészt a külső munkaerőpiacról is beszerezheti a neki szükséges emberi erőforrást. Tekintsük meg először a belső munkaerő kínálati lehetőségeket!

a. Belső munkaerő kínálat elemzése: Felhívnam arra az Olvasó figyelmét, hogy e módszercsoport felhasználásával a vállalat munkaerő állománya nem növekszik, sőt a legtöbb esetben, ha külső munkaerő felvétele nem történik meg, akkor az alkalmazottak száma csökken, viszont feladatuk, a

munkakör bővítésből következően nőni fog. Nézzük egyenként az ismert módszereket!

- A **szakértelem –leltár, vagy személyzeti leltár** rendkívül értékes adatállomány lehet az EE menedzserek kezében, mivel ebben dokumentációban, minden alkalmazottra külön – külön, időszakonként aktualizálva fel lehet sorolni képességeiket, végzettségeiket, gyakorlatukat, egyéni jellemvonásaikat és előmenetelüket, melynek tudatában egy állás betöltésekor, szűrők közbeiktatásával, pillanatok alatt meg lehet találni a potenciális alkalmazottakat. Ezt a módszert persze ki lehet terjeszteni a vállalathoz jelentkezőkre is, mint potenciális külső „aranytartalékra”.
- Az **utódlási kártya** esetében egy – egy kulcspozíció jövőbeli betöltőinek nevét lehet feljegyezni, ami lehetővé teszi a pozíció gyors betöltését és a jelöltek versenyztetését, váratlan helyzetekben. Általában 2 -3 jelöltet választanak ki az utódlási kártyán. Ennek a módszernek egy másik változata úgy néz ki, hogy a dolgozó személyes adataihoz csatolják, hogy az adott alkalmazott milyen állásokat tudna a szervezeten belül betölteni, illetve, hogy az ő pozícióját kik tölthetik be előléptetése, vagy ideiglenes munkából való kiesése esetében.
- Vizsgálni kell a **vállalati fluktuáció** mértékét is, amely olyan munkaerő mozgás, mely esetén minden vállalathoz való belépést, kilépést követ. Ilyen fluktuációs esetek lehetnek nyugdíjazás, felmondás, fegyelmi jellegű elbocsátás, vagy munkahelyről való kilépés esetén. Ekkor szabad hely keletkezik a szervezetben, amelyet vagy kívülről, új alkalmazott felvételével lehet betölteni, vagy belső munkaerőmozgásokkal lehet kezelni. Pontosán erről szól a következő pont.
- A **belső munkaerőmozgások** elemzése éppoly fontos, mint a fluktuáció, s ilyenek minősülnek különösen az előléptetések, a visszaminősítések, illetve az áthelyezések is. Ne feledjük azonban, hogy bárhogy áramoltatjuk is a vállalaton belül a munkaerőt, a hiány attól még máshol jelentkezni fog!

- Az **átmeneti valószínűség mátrix**, amelyet a Markov – analízissel lehet feltérképezni, felméri annak valószínűségét, hogy hányan maradnak a következő tervidőszak végén az állásukban, mennyien fognak valószínűleg előre- illetve visszalépni, s hányan fognak ki- és belépni a szervezetbe. Ebben az esetben a bekövetkezési valószínűségekkel szorozzuk az állomány értékét, s ezek alapján kapjuk meg a változáshoz tartozó létszámokat. Általában nagyobb vállalatoknál alkalmazzák ezt a módszert.

b. Külső munkaerő kínálat elemzése: A munkaerő problémák másik megoldási lehetősége a munkaerő-piaci alternatívák kihasználásában rejlik. Kézenfekvő módszer, bár az alkalmazotti elkötelezettséget nem növeli, mint az előző módszercsoport, s számolni kell némi betanulási-beilleszkedési idővel is, mégis néha egyszerűbb új alkalmazottra bízni a tevékenység ellátását, mint a meglévő alkalmazottak képességi korlátait tágítani. Nézzük itt milyen lehetőségek állnak a munkáltatók rendelkezésére!

- A szervezet agglomerációs körzetében - amely vonzáskörzet Magyarországon kb. 50 km. - történő felszámolásokkal, leépítésekkel felszabaduló munkaerő esetleges felszívása főképpen gazdasági recesszió idején megjelenő alternatíva, mely szinte tálcán kínálja magát. Ne feledjük, hogy az ilyen munkaerő általában olcsóbban szerződteshető, mivel a munkanélküli létből következő anyagi bizonytalanság megszüntetése a fő célja a munkavállalónak, s ezért nem válogat az ajánlatokban, hanem örül, hogy újra dolgozhat!
- Az agglomerációs körzet határait tágíthatja a megfelelő infrastruktúra és a tömegközlekedés, mivel így az alkalmazottak messzebről is hajlandók a munkahelyükre ingázni. Számolni kell azonban a vállalatnak utazási költségek motivációs csomagban való megjelenésével is!
- A helyi –regionális munkanélküliségi ráta magas szintje az adott iparágban biztosíthatja a megfelelő „nyersanyagot” a szervezet számára, s mindezt az iparági átlagbérekhez képest olcsóbban.

Az is igaz azonban, hogy ebben az esetben a vállalat szociális felelőssége megnő, hiszen egy háztartásban a szervezetnél dolgozó lehet az egyetlen kenyérkereső, sőt, lehet, hogy a család több tagja is ugyanannál a vállalatnál dolgozik, így elbocsátásuk fokozottan ronthatja a háztartás létfeltételeit.

- A helyi oktatási rendszer rendkívül lényeges a szakember utánpótlás területén, hiszen a nyugdíjba vonuló szakemberekkel folyamatosan szűkülhet a potenciális alkalmazottak, de ezt a negatív tendenciát lehet kezelni a pályakezdők munkába állításával. Fontos szerepe lehet a vállalat és a képzőhely együttműködésének e probléma kezelésében, hiszen ezáltal könnyebbé válhat a tanulmányi szerződések, szakmai gyakorlatok megszervezése és a pályakezdők zökkenőmentes beépítése a szervezeti működésbe.
- A regionálisan örökölt hiányszakmák esetében magának a vállalatnak kell felvállalnia a vállalati képzést annak érdekében, hogy a szakmai utánpótlást biztosítsa. Ez persze igen drága, hosszadalmas és költséges lehet, ám nem mobil munkaerő esetében aligha jöhet szóba alkalmazottak háztartásainak vállalatközeli településre való telepítése.

3. Akciótervek az eltérések megszüntetésére: Az emberi erőforrás tervek alapján a jelen EE helyzet és a jövőbeni EE szituáció közti eltérések három formáját különböztetjük meg: az EE hiányt, az EE felesleget, és végül a terv- és tényadatok számbeli egyezősége. Mindhárom szituációban szükséges a vállalati vezetőségnek az egyensúly megteremtésére törekednie, melyre minden esetben több módja van. A következőkben ezen módszereket fogom bemutatni.

a. Az EE hiány megszüntetésének módszerei:

1. Felvétel: Ez az egyik legtermészetesebb válasz a hiány kiküszöbölésére, azonban több válfaja is létezik, melyek közül a leggyakoribbakat sorolom fel:

- **Közvetlen jelentkezés:** A legjobb piaci pozícióban lévő szervezetekhez sokan jelentkeznek „próba, szerencse” alapon. Ekkor a vállalatnak mindössze az a dolga, hogy nyilvántartsa ezeket a jelentkezőket egy adatbankban, arra az esetre, amikor betöltetlen állás keletkezik a szervezetben.
- **Alkalmazotti közvetítés:** Vannak, akik pártolják, mások azonban kifejezetten ellenzik e módszer alkalmazását. Akik kedvelik, azt mondják, hogy azért helyes alkalmazottaink ajánlását kérni állások betöltéséhez, mert ismerik az elvégzendő munkafeladatot, s akit ajánlanak, az könnyebben be tud illeszkedni, mivel általában ismerik egymást a beajánlottal. Akik ellenzik e módszer alkalmazását, azok azzal érvelnek, hogy éppen ez az ismertség adhat okot szubjektív döntésre, amely nem racionális alapokon nyugszik.
- **Képzőhelyi megkeresés:** Hazánkban ez a tevékenység főként a felsőoktatási intézményekben működik többé – kevésbé, és sajnos a felnőttképzésben nem gyakori az alkalmazása. A vállalatok azért kedvelik ezt a módját a munkaerő megszerzésének, mert friss tudású, mobil, ambiciózus és más vállalati kultúrával nem „szennyezett” alkalmazotthoz juthatnak, akit a vállalat számára értékesé formálhatnak. Hátránya viszont az, hogy az ifjú munkavállalók pályakezdők, vagyis nem rendelkeznek semmilyen gyakorlati tapasztalattal.
- **Fejvadászok:** A rendszerváltás után főképpen a felsővezetői állások betöltésénél alkalmazták a fejvadászokat, akiknek a szerződésük egy konkrét állásbetöltő ajánlására is kiterjedhet, vagy csak néhány potenciális jelölt kiválasztására a vállalat számára. Manapság a „ritka forint” helyett a „sűrű fillér” esetével állunk szemben, vagyis a fejvadászok középvezetők és végrehajtó személyzet kiválasztására is szakosodnak.
- **Hirdetés:** A vállalati hirdetések alkalmazása ismételtlen egy klasszikus módszer, melynek alapszabálya, hogy a vállalat neve ne legyen látható a hirdetésben. Ennek nem a jelentkezők előtti titkolódzás az oka, hanem, az, hogy a vállalat nem akar támadási felületet biztosítani a konkurensok számára. Azért kedvelt

módszer, mert relatíve sok jelöltet lehet toborozni, rövid idő alatt, azonban az is igaz, hogy a jelöltek egy jelentős része nem alkalmas az állás betöltésére.

2. **Visszahívás:** Ebben az esetben a már nyugdíjas, vagy már nem a vállalatnál dolgozó munkavállalókat hívnak vissza eredeti munkahelyükre, általában ideiglenes céllal. Előnye, hogy az alkalmazott azonnal be tud illeszkedni a szervezet működésébe, illetve hogy pl. segíteni tud az utódjának a beilleszkedésbe. Hátránya, hogy nem biztos, hogy motivált az alkalmazott az elküldése után, és hogy a munkabírása a nyugdíjasnak már nem tökéletes, ezért alkalmazzák ezt a megoldást a szervezetekben ideiglenes jelleggel.
3. **Átképzés:** Az átképzéssel két legyet lehet ütni egy csapásra, hiszen azok az alkalmazottak, akiket az eredeti posztjukon nem lehetne tovább foglalkoztatni, átképzéssel új alkalmazotti pozícióba lehet juttatni, miközben javítható a dolgozók munkaerő piaci helyzete, mivel többféle munkát is el tudnak látni. Ha a vállalat megfelelően tudja ezt a tevékenységét kommunikálni a dolgozói felé, akkor növelhető a munkavállalók elkötelezettsége a vállalattal szemben.
4. **Alvállalkozói szerződések:** Tipikus „Make or buy” döntés, mivel a szervezet munkaerőhiányos helyzetében dönthet úgy is, hogy nem tölti fel új alkalmazottakkal a hiányzó pozíciókat, hanem bizonyos tevékenységeket alvállalkozókkal végeztet el. Arra nagyon kell ilyenkor figyelni, hogy a termelés legfontosabb, ún. stratégiai részterületeit nem szabad alvállalkozóknak átengedni, mert a cég ekkor elveszítheti a kontrollját a termék felett, ehelyett inkább azokat a területeket kell átadni, amelyeket az alvállalkozóhoz képest csak drágábban tud a vállalat előállítani.

5. **Termelékenységfokozás:** Tegyük fel, hogy adva van egy 15 fővel működő gyártósor, melyet csak 10 alkalmazottal tudunk működtetni, EE hiány miatt. A termelékenységfokozás esetén nem alkalmazottakat vesz fel a cég, hanem olyan technológiára cseréli a meglévőt, mellyel 10 fővel is megoldható legalább azonos szinten a termelési feladatot. Ekkor azonban gondolni kell az ilyen megoldás fajlagos költségeire és a betanítás költségvonzatára is.
6. **Előléptetés:** Az előléptetés igen pozitívan befolyásolhatja az előléptetett személy motivációját, de nem szabad felednünk, hogy ebben az esetben be kell tölteni az előléptetett eredeti helyét is, és így tovább. Ha tehát nem vonunk be kívülről alkalmazottat, nem tudjuk elkerülni a munkakör bővítést, és ekkor a kérdés csupán az lesz, hogy kin fog csattanni az ostor.
7. **Túlóra:** Ideiglenesen alkalmazott módszer, különleges és időhiányos helyzetekben. Hátrány, hogy a Munka Törvénykönyve szerint legalább 50% -kal magasabb alapláb jár az alkalmazott számára. Ezt, a szervezetek szeretik Magyarországon megtakarítani, vagyis rosszabb esetben nem fizetik ki az alkalmazottat, vagy maximum felajánlják neki, hogy „lecsúszthatja” a többlet munkaidőt.
8. **Részmunkaidős foglalkoztatás:** Az időszakosan felmerülő, illetve a teljes munkaidős állásként be nem tölthető munkafeladatok esetében, költségkímélő megoldás lehet a részmunkaidő. Ezt esetleg kombinálni lehet a manapság egyre gyakrabban alkalmazott rugalmas munkaidővel, illetve a távmunkával is.
- b. **Felesleg megszüntetésének módszerei:**

1. **Felvétel befagyasztás:** másnéven létszámstop, melynek lényege a fluktuáció „lefagyasztása”, vagyis a szervezetből való kilépést nem követi belépés, hanem a többi alkalmazott között osztódik szét a távozó feladata. Ártatlan módszernek tűnik a létszámstop, azonban demoralizálhatja a dolgozókat, akik a bizonytalantól tartva igyekeznek máshol biztos állást szerezni. Akiknek viszont a legnagyobb esélye van erre, azok a legjobb, legképzettebb alkalmazottak, viszont tőlük várná a vállalat, hogy kulcsembereként segítsék ki a szervezetet a „gödörből”. Ehelyett, a cég még rosszabb helyzetben találhatja magát, mint a befagyasztás előtt.
2. **Természetes fogyás:** Ezek közé soroljuk az alkalmazottak elhalálózását, a határozott idejű munkaszerződések meg nem hosszabbítását, a próbaidő alatt történő azonnali hatályú felmondásokat bármely fél részéről, a nyugdíjba vonulást, illetve a közös megegyezésű szerződésbontásokat.
3. **Átképzés:** Az átképzés kettős szerepéről már esett szó a hiány eltüntetésének esetében, így erről a módszerről lásd az előző pontot.
4. **Munkaidő csökkenés:** Ideiglenesen alkalmazott módszer, melynek lényege, a munkások elbocsátása nélküli munkaidő és arányos munkabércsökkentést hajt végre a szervezet mindaddig, míg a megrendelések újra nem gyarapodnak. Csak abban az esetben lehet ezt megtenni, ha a döntés mögött erős alkalmazotti egyetértés búvik meg, mivel várható azon lobbyk megerősödése, akik helye biztosnak tűnik a szervezetben belül, és így ellene vannak a munkabéruk csökkentésének, és inkább a létszámleépítés mellett kardoskodnak, bízva abban, hogy nem ők lesznek a leépítettek.
5. **Elbocsátások:** Ebben az esetben a fegyelmi úton történő, egyedi jellegű és azonnali hatályú munkaszerződés bontást

értem, amelyet nem lehet igazán tervezni, azonban mindig van rá esély.

- 6. Tömeges létszámleépítés:** Amennyiben a szervezet nem képes kilábalni a válságból, akkor nem marad más lehetősége, mint a tömeges létszámleépítés, amely a magyar jogszabályok alapján legalább 30 fő feletti elbocsátást jelent. Ha a tömeges létszámleépítést időbeli lefolyása alapján csoportosítjuk, akkor beszélhetünk egyszerre történő leépítésről, melynek erénye, hogy egyszeri sokkhatás az alkalmazottak számára, másfelől azonban igen nagy csapás lehet a szervezet már amúgy is megtépázott likviditása.

A szervezetre való kihatás alapján viszont beszélhetünk fókuszált leépítésről, amikor egy vállalati funkciót, vagy részleget érint a leépítés, illetve beszélhetünk osztott leépítésről, amikor arányosan csökken a szervezet létszáma az összes funkcionális egységben.

C. Akciók létszámegyenlőség esetén:

Előfordulhat, hogy a szervezetben elméletileg semmilyen létszámbeli változást nem terveznek a vezetők. Ám gondoljunk bele, a természetes fogyás esetei felmerülhetnek, melyeket fluktuációval kell megoldani, s ugyanakkor a tevékenységi kör módosulása képzéssel segített áthelyezéseket vonhat maga után. Vagyis ez a egyenlőség mindössze látszólagos, a vállalat ebben az esetben is ad okot EE tevékenységek elvégzésére.

2.3. Az emberi erőforrás helyzet értékelése

Az EE helyzet értékelését a szakmai feladatokat ellátó menedzsereken kívül általában a vállalat pénzügyi szakemberei végzik leginkább, az emberi munkaerő költségigényessége miatt. Az EE menedzserek felé irányuló legfontosabb kérdések a munkaerő tervezési technikák tényleges vállalati értékére irányulnak, illetve arra, hogy hogyan lehetne ezen technikák előnyeit a legnagyobb mértékben kihasználni. Az emberi erőforrással foglalkozó specialisták válasza a következő elemek köré csoportosulnak:

1. Milyen jellegű értékelést végzünk?

A fentiekben már megállapítottam, hogy a bevezethető technikák alkalmazása attól függ, hogy mekkora a megvalósítás során szóba jöhető variánsok köre, illetve hogy hány munkavállalót érintő értékelésről van szó. Az értékelés lehet egyszerű, alkalmoszerű, de lehet meghatározott időszakonként kötelezően elvégzendő feladat, mely kiterjedhet egyénekre, de szervezeti csoportokra is.

Példa: *D. Ferenc, a Kontratex Rt. személyzeti osztályának vezetője azt a feladatot kapta K. József vezérigazgatótól, hogy készítse el az Rt. alkalmazotti állományának értékelését. A Kontratex egy főként exportra, de belföldre is gyártó bútoripari vállalat, mely irodai bútorokat készít, s 46 dolgozója van. Ferenc megértette a feladatot, de néhány fontos pontban jobban szeretett volna látni, ezért a következőket kérdezte főnökétől:*

- *Rendben József, de azt azért mondd meg, hogy milyen célra készüljön ez az értékelés?*
- *Nézd, még csak a felsővezetés tudja, ezért maradjon köztünk, de a cégünk fejleszteni kíván, és most azt kellene megvizsgálni, hogy mely területeken vannak olyan emberek, akik hajlandóak lennének plusz képzéseket elvégezni, vagy túlórárt vállalni, esetleg más városba járni dolgozni. Ezenkívül kíváncsiak vagyunk, hogy vannak –e felesleges embereink, vagy hogy milyen átszervezésekre lenne szükség a hatékonyság javítására.*
- *Akkor ez most csak egy egyszerű átvilágítás lenne?*
- *Nem, ezentúl évente szeretnénk, ha felmérnéd a helyzetünket ebből a szemszögből.*
- *Értem. Mindenkire terjedjen ki a felmérés? Azonos módszert, pl. anonim kérdőíveket használjak?*
- *Egyelőre azt kérem, hogy a fizikai állományt és az adminisztrációt mérd fel, a kérdőíves módszer jó lesz, de ne legyen anonim. Amikor megvagy ezzel, akkor viszont a vezetőség esetében már mélyinterjúkkal dolgozz! Egy hét elég a lebonyolításhoz?*
- *Vannak ötleteim a kérdőív kidolgozásához, de mivel ki is kell értékeltetnem a munkatársakkal azokat, arról nem is beszélve, hogy a mélyinterjúk időigényesek, ezért inkább két hetet kérek, addigra már egy jelentést is tudok a kezébe adni.*
- *Nos, két hét múlva lesz egy vezetői értekezlet, addigra mindenképpen el kell készülnötök, hiszen ez lesz az egyik fő témánk.*

- Addigra kész lesz, Főnök!

2. Ki értékeljen?

Kardinális kérdés, mely mindig felveti a belső szakértők – konzultáns tanácsadó cégek dilemmát. Vannak, akik úgy ítélik meg, hogy a vállalati belső szakemberek EE értékelése a jobb, hiszen ők benne élnek a vállalati folyamatokban, ismerik azok specialitásait, illetve személyes kapcsolataik vannak az érintettekkel. Mások pontosan a szubjektivitás gyanúja miatt, inkább a külső cégek értékelése mellett törnek lándzsát, hiszen személyes ismeretségek hiányában objektívebbek, illetve nagyobb rálátásuk és összehasonlítási alapjuk van a módszerek alkalmazása terén, ám igen drágák lehetnek az első lehetőséghez képest.

Példa: *Ferenc, az instrukciók alapján úgy döntött, hogy a feladat lebonyolítását az osztályán dolgozókkal is meg tudja oldani, ám a megfelelő kérdőív kidolgozására felkérte a vállalat humán tanácsadó cégét, akiknek már nagy gyakorlatuk volt az ilyenfajta feladatok végrehajtásában. A kérdőíveket, maguk az alkalmazottak, közvetlen felettesük, és akinek van külső kapcsolata, azok értékelését egy külső partner is elvégzi. A 46 fős vállalat 35 adminisztratív és fizikai munkavállalót foglalkoztat, ebből következően, mivel mindenkinek van külső kapcsolata, ezért 82 darab kérdőívet kellett szerkeszteni, s 9 mélyinterjú vázlat készült el a vezetők részére. Ezek sokszorosítását, a megfelelő személyekhez való eljuttatását, kitöltési tanácsadást, és a beérkezett kérdőívek számítógépre vitelét Ferenc és 2 munkatársa végezte el. Az értékelő szoftvert a tanácsadó cég bocsátotta rendelkezésre.*

3. Mit értékeljünk?

Potenciális értékelési területek lehetnek a globális szervezeti EE állapotok értékelése, ám bár ez a tevékenység kiterjedhet szűkebben csak egy vállalati funkcióra is. Mindezek mellett fontosnak tartom még megemlíteni a szervezeti folyamatok és azok EE helyzetének értékelését, illetve az alkalmazott személyzeti eljárások EE hatásának vizsgálatát.

Példa: *A kérdőív elsősorban arra kérdez rá, hogy tökéletesen érti –e az alkalmazott az elvégzendő feladatát, el tudja –e azt végezni azt,*

gátolja –e valami a végrehajtásban, milyen a viszonya a munkatársakkal, mi a véleménye a külső partnernek az alkalmazott munkájának minőségéről stb.. A felsővezetőknek feltett kérdések a vállalati stratégiára, a vezetői feladatok ellátására, szakmai fejlődési igényekre vonatkoztak.

4. Milyen módszereket alkalmazunk?

A munkaerő tervezés területén alkalmazott módszereket több csoportra lehet bontani:

- a. Viszonyszámok elemzése, EE mutatószámok képzése, mint pl. munkahelyi balesetek száma, selejtarány, igazolt – igazolatlan hiányzások száma, szervezeti költségkeret felhasználásának mértéke stb.
- b. Kulcscélok megvalósításának ellenőrzése tevékenységlista (checklist) alapján, mint pl. a kollektív szerződés megkötése, vagy a balesetveszély elhárítási terv megvalósulása stb..
- c. Hangulatjelző felmérések, illetve mélyinterjúk készítése arról, hogy a munkavállalók, hogyan vélekednek a vállalatnál történekről, milyen a munkához való attitűdjük, közérzetük, milyen feszültségek munkálnak bennük.
- d. Minőségmenedzsment vizsgálatok, melyeket főképpen kérdőívek formájában készítenek el, s melyek lényege a munkafolyamat, az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák kezelésének minőségi vizsgálata, és a szervezetben meglévő előírások betartásának szemszögéből.
- e. Folyamatközpontú megközelítés, mely a már fent említett tevékenység ellenőrzési listák elkészítésének, és az elméletben felvázolt hivatali utak és folyamatok gyakorlatban való betartásának – eltérésének elemzését jelenti, időszakról – időszakra.

Példa: *Ferenc, mint azt az előző példarészletekben látható, két módszerrel élt egyszerre: a kérdőívvel és az interjúval. A kérdőív előnye az, hogy nagy tömegű lekérdezést lehet vele viszonylag gyorsan elvégezni, és könnyű feldolgozni megfelelő értékelési módszerek alapján, ugyanakkor a válaszokat meg lehet fontolni, hiszen nem azonnal kell válaszolni, viszont félre lehet érteni a kérdést is. Az interjúval pontosabb válaszokhoz juthatunk, a*

lekérdező magyarázhatja a kérdést és irányíthatja az alanyt, viszont azonnal kell választ adni, egyenként kell lekérdezni, ami időigényes és költséges, a feldolgozás is nehézkes lehet.

5. Miért értékeljük?

A munkaerő tervezés időnkénti auditját azért fontos elvégezni az EE menedzsereknek, hogy képet kapjanak a tervszintű elméleti és a megvalósított gyakorlati tevékenységek eltéréséről, illetve a változások hatásáról. Fontos, hogy figyelemmel kísérjük az alkalmazottak motiváltságának változását, illetve mérjük a munkavállalók elégedettségét munkakörülményeikkel, vállalati infrastruktúrával, az elvégzendő feladatok mennyiségével, vagy a szervezet motivációs tevékenységével kapcsolatban.

Példa: *Ferenc a felsővezetés utasítását követte, amikor ezt a felmérést elkészítette, ám számára is lényeges információk kerültek napvilágra. Kiderült ugyanis, hogy az új munkavállalók beépítése nehézségekbe ütközik, mivel nem kapnak belső vállalati képzést, ugyanakkor 3 alkalmazottról a külső partnereknek nincs jó véleményük, mert hanyagul végzik a munkájukat, a felsővezetés egyik két tagja viszont nem igazán tudja a vállalati fejlesztés részleteit. Mindezeket Ferenc jelentésében leírta K. József vezérigazgató számára.*

Összességében megállapítható, hogy a szervezeti folyamatokban a munkaerő tervezés igazi Make or buy (Megtegyük –e magunk, vagy inkább vegyük meg mástól?) típusú tevékenységnek felel meg. Tehát, vagy maga a szervezet látja el ezen feladatokat EE szakértői révén közvetlen kapcsolatot építve ki a szervezeti szereplőkkel (make), vagy külső, főként tanácsadó cégek szakemberei végzik e tevékenység műveleteit (EE tervezés, leépítés, felvétel, felmérések és adatgyűjtés stb.) vállalaton kívülről, objektivitásuk és semlegességük megőrzése céljából (buy).

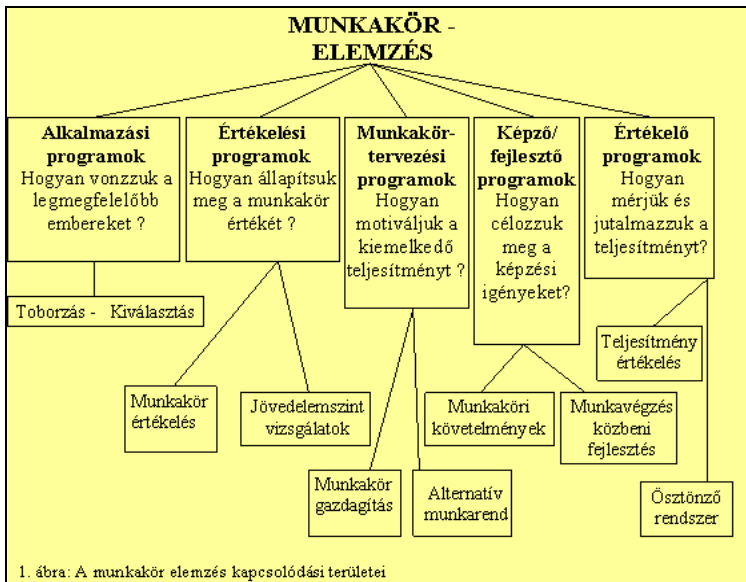
3. fejezet: Munkakör elemzés és -tervezés

Ahhoz, hogy a szervezetben egyáltalán lehetővé váljon a munkakörök elemzése és tervezése, szükség van a szervezet tágabb belső környezetének az elemzésére is. A porteri értéklánc (lásd 6. ábra) vizsgálatokor kitűnik, hogy az emberi erőforrás tevékenység működési hatékonysága egyrészt függ a termelési folyamatoktól, másrészt viszont a szervezet más funkcionális egységeinek ténykedéseitől is. Éppen ezért, a szervezet tágabb belső környezetének vizsgálatánál szervezeti folyamat elemzést szükséges végezni, mely kiterjed többek között a minőségbiztosítási rendszerek kialakítására (pl. ISO, TQM, JIT), a vállalati tevékenységek hatékonyságát javítani célzó folyamatok értékelésére (pl. BPR) és a folyamatszervezés és szervezet átvilágítás szervezeti alapelveinek meghatározására.

Ezek az analízáló tevékenységek alapozzák meg a munkakör elemzés folyamatát. A munkakör elemzés segítségével lehetővé válik a szervezeti feladatkomplexum pontos felosztása, az egyes feladatkörök definiálása, ezáltal közvetve a szervezeti alkalmazotti létszám becslése is. A munkakör elemzés a következő segítséget nyújthatja a szervezeti működés hatékonyságának emeléséhez (1. ábra):

1. A toborzási és kiválasztási tevékenységek háttérét jelenti, hiszen a feladatok kijelölésével indirekt módon határozza meg a keresett alkalmazottak szervezetben tanúsítandó szükségesség magatartását, ún. kompetenciáját.
2. Segít megállapítani a szervezeti fizetési rendszer kidolgozását, a munkakörök relatív értékének meghatározásával.
3. Meghatározhatóvá válnak a munkakör elvégzéséhez szükséges alkalmazotti minimumkövetelmények.
4. Pontosítja az alkalmazottakkal szemben elvárt követelményeket, ebből következően segít meghatározni a dolgozói képzések oktatási programját is.

5. Azzal, hogy világossá válnak egy feladatkör elvégzésének nehézségei és kihívásai, pontosabban lehet megítélni a munka elvégzésébe fektetett dolgozói erőfeszítéseket is, vagyis könnyebb a reális teljesítményértékelés is.



6. A toborzási és kiválasztási tevékenységek háttérét jelenti, hiszen a feladatok kijelölésével indirekt módon határozza meg a keresett alkalmazottak szervezetben tanúsítandó szükséges magatartását, ún. kompetenciáját.
7. Segít megállapítani a szervezeti fizetési rendszer kidolgozását, a munkakörök relatív értékének meghatározásával.
8. Meghatározhatóvá válnak a munkakör elvégzéséhez szükséges alkalmazotti minimumkövetelmények.
9. Pontosítja az alkalmazottakkal szemben elvárt követelményeket, ebből következően segít meghatározni a dolgozói képzések oktatási programját is.

10. Azzal, hogy világossá válnak egy feladatkör elvégzésének nehézségei és kihívásai, pontosabban lehet megítélni a munka elvégzésébe fektetett dolgozói erőfeszítéseket is, vagyis könnyebb a reális teljesítményértékelés is.
11. A toborzási és kiválasztási tevékenységek háttérét jelenti, hiszen a feladatok kijelölésével indirekt módon határozza meg a keresett alkalmazottak szervezetben tanúsítandó szükséges magatartását, ún. kompetenciáját.
12. Segít megállapítani a szervezeti fizetési rendszer kidolgozását, a munkakörök relatív értékének meghatározásával.
13. Meghatározhatóvá válnak a munkakör elvégzéséhez szükséges alkalmazotti minimumkövetelmények.
14. Pontosítja az alkalmazottakkal szemben elvárt követelményeket, ebből következően segít meghatározni a dolgozói képzések oktatási programját is.
15. Azzal, hogy világossá válnak egy feladatkör elvégzésének nehézségei és kihívásai, pontosabban lehet megítélni a munka elvégzésébe fektetett dolgozói erőfeszítéseket is, vagyis könnyebb a reális teljesítményértékelés is.

Mindezekből látható, hogy a munkakör elemzés az egyik legalapvetőbb módszere az Emberi Erőforrások szervezeti menedzselésének. Most nézzük, milyen eszközök állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a fent jellemzett szerteágazó szerepet be tudja tölteni a munkakör-elemzés tevékenysége a szervezeti folyamatokban!

3.1. A munkakör elemzés eszközei

A következőkben a munkakör elemzés módszerei kerülnek bemutatásra, melyek a következők:

3.1.1. Munkakör specifikáció

Azt a minimum képzettséget határozza meg, melyre a jelentkezőnek szüksége van ahhoz, hogy egyáltalán számításba vegyék az állás betöltésekor. A specifikációk kidolgozása esetén tehát a munkafeladat elvégzését a humán követelmények oldaláról közelíti meg a vállalat, vagyis az HRM osztály „a megfelelő ember” megtalálásával kívánja biztosítani a feladat magas szintű elvégzését. A képzettség területeit legjobban az ún. ASK (ability, skill, knowledge) modell segítségével lehet legjobban definiálni:

- a. **Tudás (knowledge):** Egy adott vállalati szakterülethez tartozó elméleti információmennyiség, melyet az alkalmazott általában a szervezeten kívüli oktatási intézményben szerez meg. A szervezeti feladat ellátásához alapvetően fontos.

- b. **Készségek (skill):** A munkavégzés folyamán, a munkában való aktív részvétellel megszerezhető, gyakorlatban alkalmazott ismeretek, melyeket a dolgozó általában nem formális keretek között, hanem a vállalati gyakorlathoz csiszolódva tud elsajátítani.

- c. **Képességek (ability):** Bármely, az alkalmazottól munkájával kapcsolatban elvárt szellemi, vagy fizikai tevékenységek elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikus feltételeket jelenti.

Példa: *Egy vállalat vezetője titkárt kíván felvenni annak érdekében, hogy a titkár segítse őt tevékenysége elvégzésében. A titkári feladatok ellátását azonban olyan személyre akarja bízni aki rendelkezik a következő jellemzőkkel: A titkár, vagy titkárnő rendelkezzen az Országos Képzési Jegyzékben szereplő Európai üzleti asszisztens, vagy Vállalkozások ügyintézője, vagy Menedzserasszisztens végzettséggel. Ez az oklevél a feladathoz való hozzáértését bizonyítja. Mindezen kívül legyen legalább 2 év szakmai gyakorlata ezen a területen, más vállalati titkári pozícióban, tudjon gépírni, gyorsírni, számítógépes alappal rendelkezzen (ha lehet ECDL vizsgákkal bizonyítsa ezt az ismeretét), tárgyalólépes*

nyelvtudással rendelkezzen angol és német nyelvből, ismerje az üzleti etikett viselkedési követelményeit, legyen jó kommunikációs, problémamegoldó és szervező készsége.

A munkakör specifikáció dokumentációja tehát minden egyes munkakör típusra nézve minimumszinten tartalmazza a munkavállalóval kapcsolatban meghatározott tapasztalatot, vagyis a vállalatnál, vagy más szervezetnél hasonló pozícióban eltöltött időt, a gyakorlati időt, vagyis az iparágban, vagy a tényleges munkafeladattal kapcsolatos gyakorlatot, a kívánatos végzettséget, tehát az okirattal bizonyítható elméleti tudás meglétét, mely garantálhatja azt, hogy a munkavállaló rendelkezik azzal az átlátási képességgel, mellyel el tudja majd látni a feladatát, s végül a képesítést, amely a feladat ellátásának az engedélye, s mellyel a szakképzettséget és az illetékességet lehet bizonyítani.

3.1.2. Munkaköri leírás részei

A munkakör elemzésének másik gyakran alkalmazott módszere a munkaköri leírás, mely viszont a specifikációval ellentétben nem az etalon munkavállaló oldaláról, hanem az elvégzendő feladatok oldaláról definiálja a munkakört. Részei a következők lehetnek:

Információs rész:

- **Munkakör neve:** Itt általában a szervezetben használatos szabványos munkaköri státuszmegjelölést kell alkalmazni.
- **Közvetlen felettes megnevezése:** Fontos a szervezeti hierarchiában a feljebbvaló pontos megnevezése, hiszen általában ettől a személytől kapja a beosztott az utasításokat, illetve ő készíti a beosztott teljesítményértékelését, illetve erre a státuszra pályázhat később a munkakört betöltő.
- **A munkakört betöltő neve:** Mivel egy munkakört nagyobb szervezetben többen is betölthetnek (pl. egyszerre lehet számos üzemvezető egy vállalatnál) ezért a betöltő neve is lényeges lehet.

- **Dátum:** A dátum az aktualitást, illetve a munkaköri leírás érvényességi hatályát is jelenti.
- **Bérezési forma:** A munkavállaló számára az egyik legfontosabb tárgyalási témakör a bérezés és annak formája, úgyhogy itt a személyi alaphér pontos meghatározásán túl a munkavállaló motivációs csomagjának további anyagi elemei is szerepet kapnak, mint pl. a prémium alap.
- **Fizetési besorolás:** Ez általában a vállalat, bérezési – elszámolási rendszerében alkalmazott kódszám, mellyel a leírás a munkakört relatíve besorolhatja a bérhierarchia rendszerbe.

Összegzés:

- **A munkakör célja:** Az elvégzendő feladatok rövid leírását tartalmazza ez a rész, ezáltal bemutatva, hogy a munkáltató mit is vár el az alkalmazotttól.

Kötelességek és felelősségek:

- **Felelősségek – kötelességek:** A munkaköri leírás egyik fő területe, amikor tételesen felsorolásra kerülnek az alkalmazott által elvégzendő feladatok, beszámolási kötelezettségek, illetve felelősségek a munkakör betöltőjének beosztottjaival kapcsolatban.
- **Jogok:** Ahhoz, hogy a munkavállaló el tudja látni a feladatát, nemcsak kötelességeket kell teljesíteni, hanem az azok elvégzéséhez szükséges auktoritást is meg kell számára határozni.
- **Fő kihívások:** Itt kell definiálni a munkakör elvégzéséhez szükséges legfontosabb szervezeti körülményeket, amelyek valakit sikeressé, vagy sikertelenné tesznek a munkájában.
- **A munkakör tartalma:** E helyütt válik lehetővé a munkakör fontosságának kiemelésére a kapcsolódó munkafolyamatokhoz képest. Itt kell jelezni a termelési folyamatok egymáshoz

kapcsolódását és ebben a folyamatban a munkakör helyzetét, részfeladatait.

- **A fő feladatok:** Definiálni kell, hogy milyen hozzáadott értéket tud létrehozni a szervezeti működésben a munkavállaló feladatainak elvégzésével, ezáltal érezheti át a munkakör betöltője, hogy fontos „fogaskerék a gépezetben”.
- **Igényelt végzettség, képességek, készségek, kompetenciák, gyakorlat:** A végzettség definiálása megtörténhet a feladat elvégzéséhez elengedhetetlenül szükséges bizonyítványok, oklevelek, diplomák meghatározásával. A fontos képességek és készségek nem végzettséghez köthetők, ám ezek nélkül nem lehet elvégezni a munkát. A kompetencia a munkakör és az azt betöltő egyén egybevágásának mértékét jelenti, míg a gyakorlat a munkaköri feladatokhoz való gyors alkalmazkodás lehetőségét rejti magában.

Kiegészítő információk:

- **A munkavégzés helye:** A munkajog által az egyik kötelezően meghatározandó dolgok egyike, mely alapvetően befolyásolja a munkavállalót a munka elvállalásával kapcsolatos döntésében. Persze, a munkáltató bizonyos esetekben ettől eltérő helyszínen is foglalkoztathatja alkalmazottját, azonban csak limitált ideig.
- **Munkaidő, munkarend:** Az első fontos kérdés, hogy az alkalmazott főállásban, vagy talán mellékállásban, esetlegesen részmunkaidőben végzi –e el a tevékenységet. Ugyanakkor lényeges, hogy kötött munkarendben kell –e végezni a feladatot (például 8 – 16 óráig), vagy változó időszakokban (pl. váltott műszakban). Lehetőség van, a hazánkban is egyre gyakrabban alkalmazott rugalmas munkaidő meghatározására is, melynek egy része az ún. törzsidő, amikor kötelező a jelenlét a munkahelyen, mert ekkor lehet a munkatársakkal az egyeztetéseket megtenni, illetve az ügyfeleket fogadni, s emellett létezik a munkavállaló által rugalmasan kezelhető napi, heti időkeret, melyet egy hét, vagy hónap alatt lehet ledolgozni. Természetesen, ehhez szükség van – tárgyi feltételképpen - a jól ellenőrizhető munkaidő-mérő berendezésekre is.

- **A teljesítményértékelés módszere:** A munkakör betöltőjének jogában áll tudnia azt, hogy milyen eszközökkel, milyen gyakorisággal, milyen elvek alapján és kik értékelik a teljesítményét, mivel ezek tudatában tudja formálni saját magatartását és munkához való viszonyát.

Érvényességi záradék:

Rendkívül fontos eleme ez a záradék a leírásnak, amit ugyanakkor igen sokszor el szoktak felejtetni a készítők. Lényege, hogy a munkaköri leírás érvényességének idejét állapítja meg, ezzel biztosítva a munkakör betöltőjét, hogy feladat ez idő alatt alapvetően módosulni nem fog, illetve, hogy a munkakörök újradefiniálása mikor kell, hogy bekövetkezzen.

Keltezés, a két fél aláírásai:

A keltezés helye és ideje rögzíti az aláírás körülményeit. A munkáltató részéről a munkáltatói jogok gyakorlója írja alá a leírást, míg a másik oldalról a munkavállaló aláírásával bizonyítja, hogy a megismerte munkavégzésének feltételeit és elfogadja azokat.

Példa: *A fent említett titkárnő munkaköri leírása a következőképpen néz ki.*

1. Információs rész:

| | |
|--|---|
| Munkakör neve: | <i>Titkár</i> |
| Közvetlen felettes megnevezése: | <i>Vezérigazgató</i> |
| A munkakört betöltő neve: | <i>Jelenleg nincs ilyen alkalmazott</i> |
| Dátum: | <i>2006.11.01.</i> |
| Bérezési forma: | <i>Fix bér + az alaphár 15% - a, mint prémiumalap</i> |
| Fizetési besorolás: | <i>B4 (adminisztratív dolgozók)</i> |

2. Összegzés:

A munkakör célja:

A vezérigazgató munkájának segítése, megszervezése.

1. Kötelességek és felelőségek:

Felelőségek – kötelességek:

- *Az igazgató időrendjének kialakítása*
- *Telefonos ügyfélszolgálat*
- *Kommunikáció*
- *Találkozók és értekezletek megszervezése és lebonyolítása*
- *Idegennyelvű kommunikáció*

A munkakör tartalma, feladatok:

- *Titkári levelezés és kommunikáció lebonyolítása,*
- *Rendezvényszervezés,*
- *Jelentések készítése,*
- *Napirend készítés,*
- *Szakmai tolmácsolás*

Igényelt végzettség, képességek, készségek, kompetenciák, gyakorlat:

- *OKJ Európai üzleti asszisztens, vagy Vállalkozások ügyintézője, vagy Menedzserasszisztens végzettség,*
- *Angol, német középfokú C nyelvvizsga bizonyítvány, vagy ilyen fokú nyelvtudás,*
- *ECDL vizsga, vagy számítógépezői ismeretek,*
- *Gyors- és gépirói ismeretek,*
- *Legalább 2 év szakmai gyakorlat,*
- *Jó kommunikációs, problémamegoldó és szervező készség.*

2. Kiegészítő információk:

A munkavégzés helye: Titkári irodahelyiség

(vállalati központ)

Munkaidő, munkarend: Hétfő - péntek: 8.00 – 17.00

Ebédidő: 12.00 - 13.00

A teljesítményértékelés módszere:

Félévente vezetői jelentéssel és önkitöltős kérdőívvel történik.

3. Érvényességi záradék:

Jelen munkaköri leírás 2007. december 31 –ig érvényes.

6. Keltetés, a két fél aláírásai:

Pécs, 2006.11. 01. Kovács János Vezérigazgató (munkáltatói jogok gyakorlója), illetve a munkavállaló aláírása.

3.1.3. Munkakör elemzési problémák

A munkakör- elemzésnek vannak objektív és szubjektív akadályai, melyek kifejezetten gátolják az EE menedzsereket abban, hogy a munkakör pontos képét felrajzolják. A főbb korlátok a következők:

- A munkavállaló fenyegetésként éli meg munkakörének elemzését, hiszen attól félhet, hogy megnehezednek a munkakörülményei, hogy napvilágra kerülhetnek a „lógási” lehetőségek, illetve, hogy bizonyos feladatok megoldásában nem hatékony.
- A szigorítástól való félelem is az előző megállapításból következik, hiszen ha mindaz, amit az előbb részleteztem igaz a munkavállaló esetében, akkor joggal tarthat attól, hogy bővítik a munkakörét, illetve, hogy hatékonyabbá kell tennie a munkavégzését.
- A tájékoztatás hiánya igen nagy hiba lehet a munkakör elemzésnél, hiszen a munkavállalók ellenük irányuló atrocitásnak vehetik az elemzést. Rendkívül fontos tehát, hogy a dolgozók ismerjék a tevékenység lényegét, és ezek alapján ők is tevékenyen vegyenek részt a munkában és ne álljon érdekükben elferdíteni az eredményeket.
- A felmérés nem rutinmunka, nem is szabad sablonosan közelíteni hozzá, ezért lényeges, hogy minden munkakör esetében figyelembe vegye az elemző a tevékenység sajátosságait is.

3.2. Munkakör tervezés

A munkakör meghatározása után lehetővé válik a munkakörök harmonikus kialakítása, vagyis a munkakörök pontos és egymáshoz illeszkedő megtervezése. Ehhez azonban először szükség van a munkakör mindenre kiterjedő elemzésére.

3.2.1. A munkaerő tervezés leggyakoribb formái

Számos módja van a hatékony munkaerő tervezésnek, melyekből a Magyarországon leggyakoribb formákat ismertetem ebben a részfejezetben.

- **Specializáció:** Ennek a módszernek az a lényege, hogy bár szűk tevékenységi területen, de rendkívül hozzáértő alkalmazottakat kaphatunk, akiknek más tevékenység elvégzésében semmilyen gyakorlatuk, vagy képzettségük nincsen. Az ilyen szervezetekre jellemző a fokozott munkamegosztás, illetve a standardizált munkakörök.

Példa: *A fenti titkár mellé a vezérigazgató felvett még egy asszisztent, mivel a titkár már nem tudott minden feladatot elvégezni, idő hiányában. Az asszisztens feladata a teljes körű idegennyelvű levelezés és tolmácsolás elvégzése lett, így mentesült terhei egy része alól a titkár. Az asszisztens, bár titkári végzettséggel nem rendelkezett, de 5 nyelven beszélt és írt szakmai középfokú szinten, ezért joggal nevezhetjük specialistának.*

- **Rotáció:** A specializációval éppen ellentétes módszerről van szó. Ezen eljárás keretében egy munkacsoport minden tagja, bizonyos időközönként egy újabb résztvétevényiséggel ismerkedik meg. Így, egy bizonyos idő elteltével széles látókörű, bár nem túl mély tudású alkalmazottakat kapunk, akiket egy adott munkafolyamaton belül, bárhol biztonsággal lehet a feladattal megbízni. Az alkalmazottakat a specialisták elnevezés alapján generalistáknak nevezzük.

Példa: *Egy bank Front Office tevétevényiségét végző alkalmazottait (vagyis azokat, akik a pultoknál teljesítenek szolgálatot), 3 havonta új tevétevényiséggel bízzák meg – leegyszerűsítve, mindenki egy pulttal arrébb ül – annak érdekében, hogy megismerjék egymás tevétevényiségét, így ki tudják segíteni, illetve helyettesíteni tudják egymást pl. nyári szabadságolások, vagy egy influenzajárvány esetén.*

- **Munkakör bővítés:** Megnövelt feladatkört jelent, mely motiváló lehet, mivel a rutin ellen hat, illetve a monotonitást van hivatva csökkenteni. Hazai vállalatok esetében típushiba szokott lenni, hogy a megnövelt feladatkörrel nem jár pl. béremelés, mellyel éppenséggel demotiválttá lehet tenni a dolgozóinkat. Ezt, ha lehet kerülni kell.

Példa: *A specializáció ellentétét volt kénytelen alkalmazni a vezérigazgató akkor, amikor a nemzetközi levelezéssel foglalkozó asszisztens GYES –re ment, vagyis feladatkörei – ideiglenes jelleggel – újra kibővültek.*

- **Munkakör gazdagítás:** Nem összekeverendő az előző módszerrel, mivel ebben az esetben inkább a feladatok kombinálása, vagy természetes munkaegységek létrehozása, esetleg külső ügyfélkapcsolatok kialakítása, vagy plusz felelősség alkalmazotthoz való telepítése jöhet szóba. Bár, a lényeg ugyanaz, vagyis a munkahelyi monotonitás megtörése.

Példa: *Amikor 1 év múlva az asszisztens úgy döntött, hogy visszatér a GYES –ről, akkor csak azt kérte a főnökétől, hogy az egyszerű tolmácsolás és fordítás mellett valami izgalmas és tartalmas feladatot kapjon, ezért a vezérigazgató, teljesítve a kérést, egy –két kisebb külföldi ügyféllel való kapcsolattartás és üzletbonyolítás is az asszisztens feladatkörébe utalt. Ezzel felelősségteljes feladatot adott alkalmazottjának, aki beletanulhat az export –import kereskedelmi szakmába, s ugyanakkor a munkája monotonitása is megszűnt.*

- **Alternatív munkaidőrendszerek:** Több fajtája is ismeretes, úgymint pl. a rövidített munkahét, amelynek lényege a hatékonyság javítása. Emellett gyakran alkalmazzák a rugalmas munkaidőt, melyről már esett szó, illetve a manapság egyre nagyobb népszerűségnek örvendő távmunka, amennyiben alkalmazható az adott helyzetben.

Példa: *Asszisztensünk kisbabája gyakran betegeskedett, ezért azt a megoldást javasolta főnökének, hogy interneten keresztül elvégzi a fordítási, levelezési feladatokat, így rugalmas munkaidőben, távmunkában, de képes lesz ellátni a feladatkörét.*

Bármely metódust is használjuk, akár egyedül, akár egymással kombinálva, az EE menedzsernek fokozott figyelemmel kell lennie a kritikus alkalmazotti pszichológiai állapotokra, melyek a munka átélt jelentőségével, a munka eredményéért átélt felelősséggel, illetve a munkatevékenység eredményeinek ismeretével kapcsolatosak. Csak akkor lehet sikeres a munkaerő tervezés folyamata, ha a dolgozók ilyen attitűddel viseltetnek a munkájuk iránt.

A munkakör gazdagítással szemben azonban számos kritika is megfogalmazható, mivel a munkaerő tervezés csak akkor megfelelő módszer, ha elégedettséget keres a munkavállaló a munkavégzésben. Amennyiben azonban pl. csak ideiglenes állomásként képzei el az alkalmazott a munkahelyét, akkor csak a „kevés munka, sok pénz” elven gondolkodik és nem áll érdekében partner lenni a munkakör definiálása. Emellett a módszerrel túl sok stressz jár, hiszen felforgathatja a vállalat megszokott életét és átértékelteheti az alkalmazottakkal a betöltött szervezeti szerepüket.

4 fejezet: Erőforrás–biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés

A személyzet biztosítás az alkalmazottak megszerzésére és a szervezeten belüli helyének megállapítására irányul. A kronológia logikáját követve három EE tevékenység tartozik e témakörbe: a toborzás, mely azon tevékenységeket foglalja magában, melyek a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak. Tulajdonképpen tehát a toborzás az emberi erőforrások feltárásával foglalkozik abból a célból, hogy elég választási lehetősége legyen a szervezetnek, hogy kiválassza, egy meghatározott folyamaton végigvezetve, a számára megfelelő munkavállalót.

Sajnos, az a tevékenység is abba a témakörbe tartozik, mellyel a vállalat válsághelyzetben meg tud szabadulni a felesleges munkaerőtől. Ezt a tevékenységet nevezzük leépítésnek. Ezen tevékenység együttes stratégiai emberi erőforrás kérdéskör, hiszen a külső munkaerő-piaci kínálat kihasználása, vagy inkább a belső alkalmazotti gárda előléptetése és képzése, a költségesebb felvételi szisztémák alkalmazása külső cégek bevonásával, vagy egyszerűbb, klasszikus módszerek bevetése, mind-mind stratégiai kérdés. A szervezetek két alapvető irányt választhat ebben a kérdésben:

- 1. Személyzetfejlesztés:** A „Make or buy?” kérdés make (csinálni) része, vagyis amikor a vállalat saját forrásból kívánja a EE biztosítását megoldani.
- 2. Alkalmazottak megszerzése:** A kérdés buy (venni) része, vagyis a szervezet vezetése dönthet úgy is, hogy a munkaerőpiacról szerzi be a szükséges munkaerőt és a szükséges módszereket is.

Példa: *Egy elektronikai berendezéseket gyártó vállalat termelési részlegének vezetőjének nagy dilemmával kellett szembesülnie. A következő napokban kapják meg az új gyártósor egyik elemét, egy gépet, amit termelésbe kell állítania, amilyen gyorsan csak lehet. Két megoldás közül választhat: Vagy az egyik belső alkalmazottját fogja kiképeztetni a gép kezelésére, ami két hetet vesz igénybe, és a beosztott eredeti munkakörét szét kell osztani a többiek között, vagy*

olyan új alkalmazottat vesz fel, aki ért az új gép kezeléséhez, de ekkor nő a létszám és a bérköltés is.

A következő alfejezetekben kövessük nyomon a toborzás, a kiválasztás és a leépítés folyamatait!

4.1. A toborzás folyamata

A toborzás folyamata nagyon sokféle lehet, mivel a szervezet helyzetéhez kell megválasztani a megfelelő stratégiát. Amennyiben azonban a szervezetnek szüksége van alkalmazottakra, akkor a következőket teheti:

1. **A munkakör specifikációk áttekintése:** Először a szervezet EE menedzsereinek át kell tekinteni a munkaerőhiányos pozíciókat, annak érdekében, hogy világossá váljon a specifikációk alapján, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkező munkavállalóra van szükség.
2. **Toborzási források és módszerek közötti választás:** A munkaerőhiányt két alapvetően eltérő forrásból biztosíthatja a szervezet: belső- és külső forrásokból. Elemezzük először a belső erőforrás lehetőségeket!
 - a. **Belső források:**
 1. **Saját alkalmazottak:** Az alkalmazottaink előléptetése az egyik legjobb motivációs eszköz is egyben. Azonban, két probléma is lehet ezzel a technikával: Az egyik, az erőforrás hiány, mivel az megmarad, csak alacsonyabb hierarchia szinten. A másik gond, hogy attól, hogy valaki magas szinten képes ellátni a munkáját, még nem biztosítja azt is, hogy az új posztját is el tudja látni. Ha valakiről úgy látja a vezetés, hogy a további előrelépést már nem tudná megfelelően kezelni a beosztott, azt az ún. Peter –elv alapján már nem jelölik magasabb pozícióba és esetleg erről értesítik is.
 2. **Áthelyezés:** Általában ezt a módszert akkor alkalmazzák, ha nem teljesül a „megfelelő ember a megfelelő

helyen” elv, ugyanakkor pedig használatos a módszer akkor is, ha pl. struktúraváltást él át a szervezet Ebből következően keletkeznek olyan pozíciók, melyek feleslegessé válnak, de olyanok is, melyeket újak és be kellene azokat tölteni. Ekkor az áthelyezéssel mindkét problémán felül lehet emelkedni egyszerre.

3. Újraalkalmazás, visszahívás: Ez a módszer, a kvázi alkalmazottakat szólítja csatasorba, hiszen ilyen esetben – igaz ideiglenesen – a nyugdíjba vonult, illetve az ex munkatársaikat helyezik vissza a pozíciójukba. Mindkettő átmeneti megoldás, mert pl. az első lehetőség esetében a munkabírás a probléma, miközben a szakismeret és a motiváció általában a nyugdíjas dolgozóknál kiváló. A második esetben a motiváltság a legnagyobb gond, hiszen a volt dolgozónk már egyszer valami okból már elhagyta a vállalatot, vagy az elbocsátotta.

4. Munkakör meghirdetése: A hirdetés és belső pályázat szabályai a következők: Hivatalos, nyilvános bejelentéssel kell meghirdetni az állást, konkrét időtartam áll mindenki rendelkezésére, hogy pályázzon, egyszerű, és mindenki számára átlátható döntési folyamatot kell biztosítani, a döntés után tájékoztatni, vagy úgymond utógondozni kell a veszteseket is, hogy a motivációjuk ne csökkenjen.

b. Külső források:

1. Munkaerőpiacon teljes munkaidős álláskereső: A szóbajöhető lehetőségek, ahol találhat a szervezet ilyen alkalmazottakat, a munkaerő közvetítők, akik a kiválasztást is segíthetik shortlist –ekkel, vagyis rövid, de potenciálisan megfelelő alkalmazottak ajánlásával. Ezen kívül könnyen megoldható az emberi erőforrás gond betévedők – besétálók alkalmazásával, hiszen nem is kell magát aktivizálni a vállalatnak, de felhívnam a figyelmet arra is, hogy ezt a módszert csak a munkaerőpiacon kívánatos, nagy , jó helyzetben lévő vállalatok alkalmazhatják, mások nem ilyen „kapóság”. Jó módszer még az alkalmazotti közvetítés is, hiszen a megkérdezett jól ismerheti a betöltendő állással járó kihívásokat, de ne feledjük, hogy elfogódottan és szubjektíven dönthet, ami

persze nem jó a vállalat számára. A saját adatbank állandó aktualizálása, a szorult helyzetben lévő szervezet egyik leggyorsabb kisegítője lehet, csak arra kell vigyáznunk, hogy nehogyan olyan alkalmazottnak ajánljunk állást, aki már huzamos ideje máshol dolgozik. Régi módszer, de hatékony lehet a kitáblázás is, persze ilyenkor kissé a szerencsére bízunk azt, hogy egy jó potenciális munkavállaló sétál felénk, és észreveszi a hirdetésünket.

2. Munkaerőpiacon részmunkaidős álláskeresőik: Gyakran ezek a munkavállalók családi, vagy egészségügyi okokból keresnek ilyen állást és egyben akár ideiglenes munkát is, ezért fokozott figyelmet igényel kiválasztásuk. Ezt az ideiglenesen keletkező munkafeladatot elvégeztethetjük munkaerő kölcsönző, illetve lízingcégek segítségével, akik „beszerzik” számunkra a munkaerőt, vagy végső lehetőségként határozott idejű munkaszerződéseket is köthetünk, melynek lejártakor nem kell azt meghosszabbítani.

3. Oktatási intézmények hallgatói: Ebben az esetben friss szakmai ismeretekkel rendelkező, ambiciózus, mobil, nagy munkabírású, de teljesen tapasztalatlan munkaerőhöz jutunk, pl. állásbörzék, fórumok, vagy intézményi nyílt napok keretében. A nem végzős diákokat is magunkhoz tudjuk kötni, és erre a legjobb mód az ösztöndíjas rendszer alkalmazásával nyílnak, de ez a mód időigényes és az ösztöndíj visszafizetésével a kiszemelt mégis más vállalatot választhat munkahelyül.

4. Más szervezetek dolgozói: Más szervezetnél dolgozó, de állandóan jobb álláslehetőség után kutatókat nevezzük searching – kereső munkanélkülieknek, akiket hirdetésünkkel csábíthatunk a cégünkhöz. Gyakran fordulnak ezek a munkavállalók kiválasztási, toborzási tanácsadókhoz, akik kijánlhatják őket hozzánk. A fejevadászok működését ismerjük, de ők inkább a felsővezetők kiválasztásában segíthetnek, s végül fúzióval, vagyis más szervezet felvásárlásával, tulajdonképpen átvesszük a cég alkalmazottait is.

Amennyiben a szervezet külső forrásból, ismeretlen alkalmazottal kívánja betölteni az állást, mindenekelőtt a kiválasztási folyamat alapelveit kell tisztázni, melyek:

1. Általános felvételi politikát kell meghatározni, tehát hogy milyen esetben forduljon a szervezet ehhez a megoldáshoz, vagy, hogy pl. milyen fizetési szintet határozzanak meg státuszonként.
2. Ki kell dolgozni azoknak munkaköröknek a tervezett jellemzőit, melyek esetében külső személlyel kívánjuk betölteni az állást, s ez konkrétan a munkaköri leírás kidolgozását jelenti.
3. Definiálni kell a felvétellel kapcsolatos sikerkritériumokat, melyek esetén egy jelölt potenciálisan alkalmassá válik. Ilyen pl. a felvételinél meghatározott ponthatár is.
4. A munkaköri leírás mellett a munkakör specifikáció is fontos, hiszen pl. egy hirdetésben az alkalmazandó ideális munkavállaló személyes jellemzőit is körül kell írni, vagyis hogy milyen végzettségű, képességű, gyakorlatú, kompetenciájú személy lenne a megfelelő jelölt.
5. Végül, azt is el kell dönteni, hogy milyen legyen a követendő eljárás, vagyis, hogy pl. alkalmazunk –e munkaerő közvetítőt, vagy fejvadászt, ha igen, meddig terjedjen ki a tevékenysége, hirdessünk –e, vagy a meglévő adatbázisunkból válasszunk jelöltet, friss pályakezdő kell –e a vállalatnak, vagy inkább egy gyakorlott profi stb..

Példa: *Az elektronikai alkatrészeket gyártó vállalat új gépsorához két forrásból kíván emberi erőforrást biztosítani: egyrészt belső alkalmazottak átképzéséből, másrészt az egy évvel ezelőtt leépített alkalmazottak esetleges újrafelvételeivel. Ezek a belső források azonban valószínűleg nem lesz elégséges a feladatok ellátására, ezért külső forrásokat is igénybe fog venni a szervezet, vagyis valószínűleg felveszi a végzős hallgatóit, akikkel tanulmányi szerződést kötött, ezenkívül felveszi a kapcsolatot egy munkaerő-közvetítő céggel, amely a hiányzó állományt fogja kiközvetíteni.*

4.2. A kiválasztás folyamata

Amikor a fenti kérdéseket tisztázta a vállalat vezetése, akkor következhet a tényleges munkaerő felvétel. Sokféle felvételi eljárás létezik, hiszen ez a tevékenység vállalatspecifikus, ám a következő elemek általában előfordulnak a felvételi eljárás során:

1. **Jelentkezések szűrése:** Bármilyen eljárással is próbálkozik a szervezet, mindig kér előzetes információkat a jelentkezőktől. Mivel ezek egy része (kb. 15 -20%) alapvetően nem felel meg a specifikációban megfogalmazott követelményeknek, ezért őket eleve ki kell zárni a következő fázisból. Ez a kezdeti szűrés segít a kalandorok, a reménykedők, és a karizmatikus, ámde gyenge képességű a „ha behívnak, majd lehengerlem őket” típusú jelentkezőktől.

2. **Tesztek:** Ha ebben a fázisban még túl sok potenciális jelentkezőnk van, akkor érdemes megszünteni az állományt különböző tesztekkel. A tesztelés „több körös” is lehet, amennyiben komplex munkaköri feladatról van szó. A tesztek fajtái a következők:
 - a. **Alkalmassági tesztek:** Általában írásbeliek és az állás betöltéséhez szükséges legfontosabb képességeket mérik vele.
 - b. **Feladatlapok:** Nagyon sok formájuk lehet, de írásos feladatokat kell időre megoldani a jelölteknek.
 - c. **Szituációs gyakorlat:** Szóbeli mérőeszköz, amikor a jelentkezőnek bele kell élnie magát a munkakörében tipikus munkaszituációba és reagálnia kell arra.
 - d. **Pszichomotoros tesztek:** Ezek a tesztek az alkalmazott kitartását, illetve tűréshatárait vizsgálják, mint pl. monotonitás tűrés, stressz stb..
 - e. **Személyiség teszt:** A teszt azt nézi meg, hogy a jelentkező személyes jellemvonásai megfelelnek –e a vállalati elvárásoknak.

- f. **Teljesítmény teszt:** Az alkalmazottak szellemi, fizikai munkateljesítményét hasonlítják össze a vállalati normákkal, átlagokkal.
 - g. **Kompetencia-beclés:** A munkavállaló képességeinek és a munkahely elvárásainak összevetése, a köztük lévő megfelelés mértékének beclése.
 - h. **Munkaminta vételezés:** Próbamunkát, vagy teljesítményt várnak el a jelölttől, s ezek alapján döntenek a további lépésekről.
 - i. **Hazugságvizsgálat - őszinteség tesztek:** Bizalmi munkakörök esetében szokták alkalmazni, bár Magyarországon még nem gyakori ez a forma, hacsak úgy nem, hogy az állításokat később leellenőrzi a vállalat.
 - j. **Grafológia:** Némely EU –s országban kifejezetten kedvelik ezt a formát, hazánkban ritka az alkalmazása. Biztosak lehetünk benne, hogy ilyen vizsgálatról van szó, ha kézzel írt jelentkezést, önéletrajzot, stb. kell beadnunk a vállalathoz.
3. **Interjúk:** A teszteléssel, a szóbajóhető jelöltek számát 10 fő alá kell redukálni, mert csak ezzel a létszámmal lehet hatékonyan interjút készíteni és összevetni az eredményeket. Az interjút készítheti a majdani közvetlen felettes, kulcspozíció esetén az egyik felsővezető, vagy az EE menedzser is. Több interjú „körön” is áteshet a jelentkező, s az interjúk lehetnek négy szemköztik, de csoportosak is, egyszerre több kérdezővel. E módszernek a szélsőséges verziója a „stressz interjú”, amikor pergőtűszerűen záporoznak a kérdések a jelöltre. Az interjútechnika alkalmazásakor gyakori az ún. értékelő központ (assessment center) létrehozása, mely tulajdonképpen egy olyan módszer együttes, amit a potenciális jelöltek csoportos viselkedésének megítélésére használnak.

4. **A Jelölt értékelése:** A tesztelések és interjúk végeztével össze kell vetni a felvételizők teljesítményét, s ki kell választani a legmegfelelőbbnek tetszöt. Ekkor is ajánlatos még „több vasat a tűzben tartani”, ugyanis a jó képességű jelentkezők „kapósak” és állást találhatnak a kiválasztási eljárás közben. Ezért javallott 2 -3 fős potenciális csapatot létrehozni, akik közül eggyel szerződést tudunk majd kötni.
5. **Háttérvizsgálat és referencia –ellenőrzés:** A 2 -3 fő közül is „elvérezhetnek” páran a referencia bemutatás és a kijelentések ellenőrzésének eljárásában, ugyanis az is statisztikai tény, hogy a jelöltek kb. 25% -a szépít az életrajzán és a képességein, annak reményében, hogy így alkalmasabbnak tűnnek. Ebből következően rendkívül fontos az eljárás sikeressége érdekében az ellenőrzés, mielőtt a cég „saját bőrén” érezné a felvett dolgozó alkalmatlanságát.
6. **Egészségügyi alkalmassági vizsgálat:** Ezt a vizsgálatot nemcsak a fizikai, hanem a szellemi munkatevékenységet betöltőknél is ajánlott elvégezni, hiszen nem azért vesz fel egy vállalat valakit, hogy a különben jó képességekkel megáldott munkavállaló táppénzét fizesse.
7. **Állásajánlat:** Ha ezek után is minden rendben van, akkor a legjobb jelöltnek ajánlhatunk állást, akivel fontos részletek megtárgyalásába is bonyolódhatunk, úgymint bér, juttatások, prémium, vállalati lakás, autó, költségtérítések, belső előléptetés és karrierpálya, képzéseken való részvétel, kiküldetés stb.. Ha ezekben is meg tudunk állapodni, akkor köthetünk próbaidőre szóló munkaszerződést, melynek maximális időtartama hazánkban 90 nap, mely alatt bármely fél, indoklás nélkül, azonnali hatállyal felbonthatja a szerződést.

8. Elhelyezés, beillesztés: A munkába állás folyamán jelentős segísége szorul az alkalmazott, s ekkor általában mentort jelölnek ki mellé egyes szervezetek a próbaidő alatt, aki a felmerülő kérdéseinek megválaszolásában segíti az alkalmazottat.

Példa: *Vállalatunk titkárt kíván alkalmazni vezérigazgatója mellé, ezért hirdetést adott fel egy munkaközvetítő cég segítségével. Az anonim hirdetésre több mint 100 jelentkező adta le jelentkezési lapját. Sajnos 5 jelentkezés a határidő után érkezett, ezeket már nem tudták elfogadni. A 124 potenciális titkár jelentkezési lapját átnézve azt tapasztalta a humán erőforrás menedzser, hogy kb. 20% -uk nem felel meg a kiírási követelményeknek, mivel 11 jelentkező nyelvi képzettsége, 9 jelentkező gyakorlata és 7 jelentkező számítógépes szakismerete nem volt elégséges. Így már csak 97 jelentkező maradt. Ezekkel 3 turnusban, 2 órás írásbeli tesztet töltetett ki a vállalat, melyben nyelvi fordítás, helyzetgyakorlat, gép- és gyorsírás és táblázatszerkesztési feladatokat kellett megoldani. A javítás után 8 főre szűkítették a létszámot, majd következett az orvosi vizsgálat, ahol 1 újabb jelentkezőtől kellett megválni. Ezután a személyes elbeszélgetés következett, a vezérigazgatóval, majd a háttérvizsgálat, ahol újabb 2 jelölt vérezett el. A 6 jelentkezőből az igazgató végül 3 főt választott ki, a legjobb azonban már közben máshol helyezkedett el, a második anyagi igényei voltak túl magasak, így végül a harmadik jelölt mellett döntöttek.*

Bármennyire is szeretné a szervezet minimálisra csökkenteni a kiválasztással elkövethető hibákat, ennek a veszélyét csak csökkenteni lehet, kizárni nem. Az elkövethető hibákat kétféle csoportra oszthatjuk:

- a. **Negatív hiba:** Ekkor elutasításra kerül olyan jelölt, akiből jó alkalmazott vált volna. Ezt a hibát általában nem veszi észre a szervezet, hiszen nem találkozik többet a jelentkezővel.
- b. **Pozitív hiba:** Ekkor viszont olyan munkavállalót vesz fel a vállalat, aki nem alkalmas a poszt betöltésére. Ezt a hibát még korrigálni lehet a próbaidő alatt, ha rájövünk, de ekkor

már más kiváló jelentkezőink már kicsúszhatnak a kezünkéből.

4.3. Munkakör –értékelés

Az emberi erőforrás biztosítási tevékenység hatékony ellátásához szükséges a meglévő munkaköreink értékelése is. A munkakör értékelés definíciója a következő: A munkakör értékelés olyan folyamat, mely segítségével megállapítható, hogy egy munkakörnek mekkora a relatív súlya, vagy fontossága a szervezetben belül. Ez a tevékenység racionális alapot szolgáltat a fizetési rendszer kialakítására is. A munkakör értékelésének számos módszere ismeretes, melyeket két nagy csoportra lehet osztani:

1. **Globális módszerek:** Ezek az egész munkakört egyben értékelik, nem bontják szét alkotóelemeire.
2. **Analitikus módszerek:** A munkakör elemeit egyenként vizsgálja és értékeli, majd annak értékét az elemek pontszámainak összege adja meg.

4.5. Konkrét módszerek

A következőkben néhány konkrét értékelési technikát mutatok be a leggyakrabban alkalmazottak közül:

1. **Egyszerű besorolás:** Az egyik legrégebbi, klasszikusnak számító módszer. A lényege abban áll, hogy a munkaköröket, általában 2 – 3 ismérv alapján összehasonlítják, és ezeket hierarchiába rendezik. Kisebb vállalatoknál alkalmazzák, ahol viszonylag kevés különböző munkakör van.

Példa egy teljesítményértékelő kérdőívből: *Jellemezze alkalmazottja pontosságát 1 – től 5 –ig, ahol az 1 a nagyon pontatlan, míg az 5 a nagyon pontos.*

2. **Páros összehasonlítás:** Másnéven, buboréktechnikának nevezik ezt a metódust. Ekkor, a munkakörök közül mindig

kettőt párosan hasonlítanak össze, ezeket hierarchiába rendezik, majd ehhez a rendszerhez választanak egy harmadik tevékenységet, s az alacsonyabb szintbe sorolthoz viszonyítják. Az eredménytől függően, vagy a 3. helyre rangsorolják, vagy az 1. helyre sorolttal hasonlítják össze, és ezek után kerül a munkakör az 1., vagy 2. helyre és így tovább.

Példa: *Hasonlítsa össze 1. K. János, 2. Z. Béla és 3. M. Antónia teljesítményét pontosságuk alapján! Állítson fel egy sorrendet közöttük úgy, hogy mindig csak két alkalmazottat hasonlít össze!*

3. Munkakör osztályozás, klasszifikáció: Az egyes munkaköröket, jellemzőik alapján osztályokba sorolják, s az egy osztályba tartozók azonos bérezési osztályt is alkotnak. Ezek a klasszisok a munkakör vállalati hierarchia rendszerben elfoglalt helyét is tükrözik egyben.

Példa: *A vállalat, a titkári pozíciójában lévő alkalmazottait az ún. adminisztratív állományba sorolja, ugyanúgy, mint a recepciósokat, az asszisztenseket és az irodai kisegítőket.*

4. Tényezőmódszer: A modern módszerek egyike, mely széleskörű statisztikai adatbázison nyugszik. Lényege, hogy a munkaköröket a vállalat által kiválasztott tényezők – faktorok alapján pontozásos faktor analízis formájában értékeli, s a kapott pontszámok határozzák meg a munkakör relatív szerepét, a többi poszthoz képest. A legáltalánosabban alkalmazott faktorok és az azokat alkotó értékelési tényezők:

- a. **Erőforrás oldali faktorok** (pl. képzettség, tudás, gyakorlat, szakmai ismeretek, emberi viszonyok, csoportvezetés)
- b. **Teljesítménytényezők** (pl. döntési hatáskör, felelősség az erőforrásokért, az eredményekért)

- C. Átalakítási tényezők** (pl. mentális erőfeszítés, problémamegoldás, kreativitás, kezdeményezőkézség, döntési készség, koncentráció készség)
- d. Munkakörnyezeti tényezők** (pl. fizikai, környezeti feltételek, fizikai erőlkifejtés, környezeti kockázatok)

Példa: *M. Antónia titkárnőt a képzettsége és gyakorlata, a koncentrációkészsége, a felelősségtudata és a stresszes munkatempó alapján osztályozták, mely alapján egy 0 -10 –es skálán mérve sorrendben 7,7,9,6 –os értékeket kapott. Ezzel az értékkel a munkahelyi pozíciója közepesnél nehezebb minősítést kapott.*

5. Pontozásos módszer: Némileg hasonlít a módszer a faktor analízisre, ám az egyik legjobban alkalmazható ilyen technika, a Hay Guide Chart esetén a munkakör profilja és munkakör értéke is kiszámítható.

Példa: *M. Antónia munkatevékenységét probléma-megoldási szempontból, ismételten 0 – 10 –es skálán, 4 –esre, felelősség alapján 7 –esre, tudás alapján 6 –osra értékelte az emberi erőforrás tanácsadó cég alkalmazottai.*

6. Minta munkakörök létrehozása: Másnéven etalon munkaköröknek is nevezzük ezeket, s kétfajta formájuk ismeretes. Az egyik esetben, a szervezetben létező, munkakört választanak úgymond mércének a többi munkakörhöz képest, és ehhez a munkakörhöz viszonyítva helyezik el a többi munkakört a szervezeti hierarchiába. A másik módszer esetén egy elméleti munkakört hoznak létre, mint pl. a titkári tevékenységek, s ehhez hasonlítják a ténylegesen a cégnél megjelenő munkaköröket.

Példa: *A vállalat létrehozta a munkaköri leírások és specifikációk alapján a „titkár” etalon munkakört, melynek meghatározta a bérezési feltételeit is. Ezzel összehasonlítva, M. Antónia, mint a vezérigazgató titkárnője, több feladatot lát el, így mintegy 20% -kal magasabb bérre jogosult.*

5. fejezet: Ösztönzésmenedzsment

5.1. Motivációs elméletek

A motiváció az Emberi Erőforrás Menedzsment területének egyik speciális tevékenysége, az emberi munkavégzési tevékenység egyedisége miatt. Ugyanis, a munkavállalók hajlamosak visszatartani teljesítményüket abban az esetben, ha érdekeik érvényesülését nem látják biztosítottnak a szervezeten belül. Mindemellett, az is jellemző rájuk, hogy teljesítményük családi – és mentális –fizikai állapotuk változásával hektikusan változik. Ebből következően, a szervezetnek találni kell olyan ösztönzési formát, mellyel az alkalmazotti teljesítmények állandó jelleggel magas szintűek lesznek, miközben a vállalat globális céljai is megvalósulnak. A motiváció definíciója is éppen ezen gondolatmenten alapul, amikor a következőképpen fogalmazódik meg:

A motiváció a szervezet szisztematikus ösztönzési tevékenysége, melynek következtében a munkavállalók hajlandókká válnak a szervezeti feladatok elvégzésére, s mellyel saját céljaik és a szervezeti stratégiai célkitűzések egyidejűleg teljesülnek. A szervezetek ösztönzési rendszerének kialakítására ható főbb tudományos elméletek az alábbiak voltak:

A. Tudományos szervezet elmélet: Képviselői az 1900 – as évek első harmadában úgy tartották, hogy a dolgozót legjobban pénzzel lehet motiválni, hiszen csak azért „adja bérbe” munkaejét, mert egzisztenciálisan rákényszerül. Fontos, hogy kiegészítő eszközként állandó ellenőrzés alatt kell tartani a munkavállalókat, mert ez a kényszer az, ami visszatartja őket a lógástól és a felelőtlen viselkedéstől is.

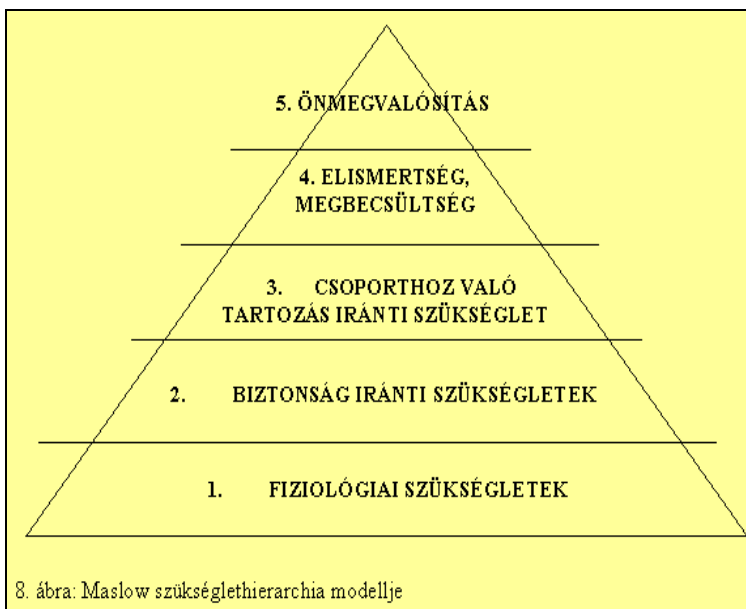
B. Emberi viszonyok tana: A tan képviselői, az 1900- as évek első felében az anyagi ösztönzés fontossága mellett felhívták a nem anyagi ösztönzőkre, mint pl. az alkalmazotti elégedettség, munkahelyi légkör, elkötelezettség, nyilvános elismerések stb. technikáira a figyelmet, mivel véleményük szerint ezek legalább annyira befolyásolják a teljesítményt, mint az anyagi jellegű ösztönzési csomagok.

A II. világháború után kezdtek el foglalkozni szisztematikusan a szervezeti motiváció kérdéskörével. A megszületett elméleteket két fő irányzatra bontották:

1. Tartalom elméletek: Ennek az irányzatnak a képviselői a motivációt magát próbálták megérteni, s azt vizsgálták, hogy mit is jelent a motivált állapot az alkalmazott számára, vagyis a „Mit?” kérdésre kerestek választ. Több ilyen elmélet is született, de a legismertebbek ezek közül a következők:

a. Maslow szükséglethierarchia modellje:

Maslow az egyén - csoport és társadalom viszonyrendszerét vizsgálta, s ezek alapján alkotta meg, a ma már klasszikusnak számító elméletét. Ebben a modellben, mely alkalmazható a szervezetben is, 5 fő szükségletet állít sorrendbe Maslow, s ezek az elemek egyfajta piramisszinteket alkotnak. Ezek a szükségletek, illetve szintek, a piramis aljától kezdve a következők (lásd 2. ábra):



A modell Maslow szerint úgy működik, hogy az ember, vagy az alkalmazott mindaddig nem törekszik magasabb szintű célok elérésére, míg az aktuális szükségleti szintjét teljes mértékben ki nem

elégítette. Csak ezek után lép egy szinttel feljebb a szükségleti hierarchián.

b. Herzberg két tényező modellje:

Minden tartalom elmélet a maslowi modellhez képest próbálja magát definiálni. Herzberg, kutatásai során észlelte, hogy az alkalmazottak elégedettségével kapcsolható össze motiváltságuk is. Úgy látta, hogy a szervezeti működésben rejlő motivációs elemek némelyike elégedettséget okoz, ezeket nevezte motivátor tényezőknek, míg másik fele éppen elégedetlenséget okozhat, ha a szervezet alkalmazza, ezeket higiénés tényezőknek nevezte el. A motivátor tényezők hiánya azonban az elégedettség hiányát, egyfajta semleges állapotot eredményeznek, míg a higiénés tényezők kiküszöbölése nem teszük motiválttá a munkavállalót, hanem csak az elégedetlenség hiányát okozzák. A fenti két elmélet ott fonódik össze, hogy a higiénés tényezők, a maslowi elmélet alapszükségleti elemei, mint pl. az alacsony munkabér, rossz munkabiztonság, egészségre ártalmas hatások stb., míg a motivátorok a magasabbrendű szükségletek, mint a nyilvános dicséret, előléptetés, csoportos munkavégzés stb..

c. Alderfer ERG elmélete:

A modell megalkotója mindössze 3 elemből építi fel hierarchia rendszerét, melynek első szintjén a létezés (egsistencial) szükséglete található, ami megfelel a maslowi alapszükségleteknek, a középső szint a kapcsolati (relation) szükségletek, melyek Maslow modelljének is a középső kategóriáját jelentik, s végül a fejlődés (growth) elemek, melyek a személy önmegvalósítására való törekvésének tekinthetünk. Eddig szinte egyezik a két modell egymással, az elképzelések között viszont az az óriási különbség, hogy Alderfer azt is állítja, hogy egy – egy munkafeladattal egyszerre mindhárom szükségleti csoport is - akár részben – kielégíthető. Kaphat egy munkafeladat elvégzéséért valaki jutalmat (E), munkatársi, vagy külső megbízói kapcsolatokat építhet ki a feladat elvégzése közben (R), illetve ismereteket és gyakorlatot nyerhet ilyen tevékenység ellátásával (G) (lásd 3. ábra).

d. McClelland elmélete:

Ez az elmélet a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom szükségletek trióján alapul, mivel a megalkotó úgy vélte, hogy a fejlett gazdaságokban fiziológiai szükségletek kielégítésével már nem lehet motiválni a munkavállalókat. Ezzel azonban, véleményem szerint ki

is zárta a világgazdaság nagy részét az elemzésből. Akik mégis ezen alapok megteremtésével küszködnek. A másik érdekes vonás a hatalom legfelsőbb szintre emelése, ami versenyközpontú gondolkodásmód alapján ugyan elfogadható, de azt is látnunk kell, hogy nem mindenki vágyik vezető szerepre, van aki kifejezetten irtózik ettől, s van akinek pl. az egészsége, vagy a családja többet ér egy csábító, de stresszes vezetői pozíciónál (lásd 3. ábra).

e. Hunt célmotiváció elmélete:

A modell megalkotója azt állítja, hogy az embereket munkavállalóként is saját céljainak elérése foglalkoztatja, s ha azokat elérték, mindig keletkezik számukra egy újabb cél. Így jön létre egyfajta 6 szintű célhierarchia. Ezek a kategóriák –ismételten az alapoktól kezdődően – a komfort, a strukturáltság, a kapcsolat, az elismertség, a hatalom és az autonómia – függetlenség iránti szükségletek. Azért zárhatom ezzel a modellel a tartalom elméletek bemutatását, mert szinte összegzik ezek a célok az előzőekben bemutatott elméleti kategóriákat (lásd 3. ábra).

| | | | |
|--------------|-------------|-----------------|-------------------|
| | 3. FEJLŐDÉS | 3. HATALOM | 6. AUTONÓMIA |
| | | | 5. HATALOM |
| 2. KAPCSOLAT | | 2. TELJESÍTMÉNY | 4. ELISMERTSÉG |
| | | 1. KAPCSOLAT | 3. KAPCSOLAT |
| 1. LÉTEZÉS | | | 2. STRUKTURÁLTSÁG |
| | | | 1. KOMFORT |
| ALDERFER | McCLELLAND | HUNT | |

3. ábra: Motivációs tartalomelméletek

2. **Folyamat elméletek:** Ezen elméleti irányzat képviselői, szemben az előzőekkel, azt vizsgálják, hogy a szervezet, és a vezetők milyen módon tudják az alkalmazottak teljesítményét javítani, vagyis a „mit” kérdés helyett inkább a „hogyan” –ra koncentrálnak.

a. **Skinner megerősítés elmélete:**

A cél úgy befolyásolni az egyéni, ill. a csoport magatartásformáját, hogy az megfeleljen a vezetői elvárásoknak. Alapvetően, minden vezetőnek vannak a beosztottjaival szemben támasztott előírásai, amelyeket szeretne betartatni a munkavállalókkal. Ehhez képest a dolgozók magatartása és teljesítménye vagy megfelel ezeknek az előzetes elveknek, vagy nem. A megerősítés elmélet azt mondja ki, hogy azoknak az alkalmazottaknak, akiknek a teljesítménye megfelel a kitűzött szintnek, támogatni kell, akiknek meg nem, azok felé jelezni kell, hogy nem vagyunk elégedettek a munkájával és változtatnia kell viselkedésén. Így megerősítjük az alkalmazottat a viselkedésében, hogy hogyan járjon el a következő felmerülő szituációban. Attól függően, hogy a dolgozó vezetői elismertsége pozitív, vagy negatív, két ágra bonthatjuk az alkalmazottal szemben bevethető technikák körét is (lásd 4.ábra):

1. **A beosztotti viselkedés megfelel a vezetői elvárásoknak:**

a. **Pozitív megerősítés:** Ebben az esetben a vezető jutalmazza az alkalmazottat abban a reményben, hogy így a beosztott, hasonló szituációba kerülve, hasonló minőségi munkát végez. Rendkívüli módon vigyázni kell arra, hogy olyan motiváló dolgot adjunk a dolgozónak, ami valóban motiválhatja.

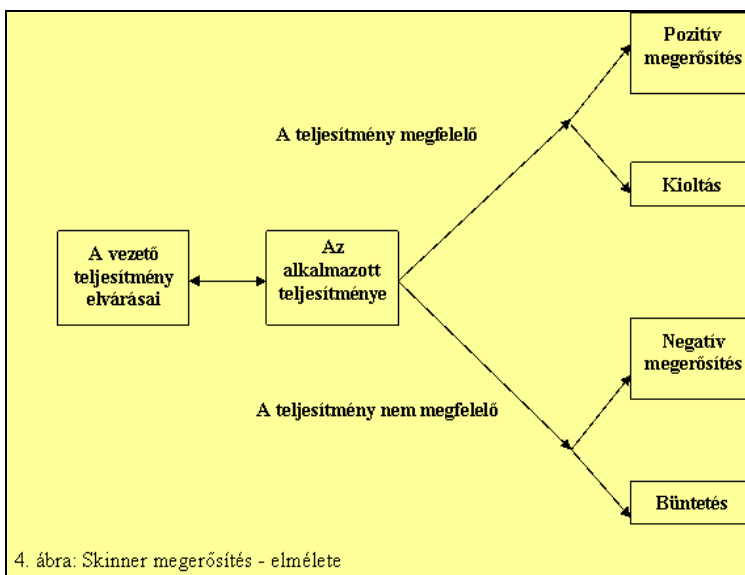
b. **Kioltás – megszüntetés:** Ebben az esetben a vezető megszüntet minden olyan hátráltató tényezőt, mely visszavetné az alkalmazott teljesítményét, ezzel segítve őt. Ilyenek lehetnek, pl. a vállalati autó, felszerelt iroda, titkárnő, reprezentációs keret, dolgozó által javasolt újítás bevezetése stb..

2. **A beosztotti viselkedés nem felel meg a vezetői elvárásoknak:**

a. **Büntetés:** A szankcióval egyértelműen tudatható a beosztottal, hogy nem tűri el a vezető a további értékelhetetlen teljesítményt, ám azt figyelembe kell venni, hogy ettől még nem tudja majd, hogy mit várunk el tőle, csak azt, hogy mit nem, ezért kommunikálni kell felé

azt a magatartásformát, melyet már akceptál a menedzser. Tehát, a büntetés önmagában nem elégséges eszköz.

b. Negatív megerősítés: Ekkor pozitívumokat vonunk meg az alkalmazottól, pl. nem léptetjük elő, vagy nem kap prémiumot, miközben a munkatársai kapnak stb.. Ebből azonnal érteni fogja, hogy „valami nem stimmel” vele kapcsolatban, de a kommunikációt itt se feledjük!



b. Célkitűzés elmélet:

Az elmélet képviselői azt állítják – különben helyesen - hogy az alkalmazottaknak adott feladatok, célkitűzések definiálásával már motiválni is tudjuk őket. A célkitűzések jó megfogalmazására azonban több „arany szabályt” be kell tartani:

1. A célokat pontosan definiáljuk, időhatárokkal, erőforráskeretekkel és egzaktul mérhető eszközökkel és motivátorral, pl. jól definiált cél az, ha a következő feladatot adjuk a munkavállalónak: „Hajtson végre egy olyan marketingkampányt 10 millió forintból, melynek eredményeképpen 3 % -kal nő az év végére a termékünk piacrészesedése. Ha ezt megoldja 500.000 Ft. Prémiumot kap!”.

2. A célok ne legyenek se túl könnyen teljesíthetők, se lehetetlenek, mert egyik teljesítését sem kedveli az alkalmazott. Az első esetben sem lehetünk biztosak a feladat ellátásában, mivel a beosztottunk magára nézve sértően egyszerű feladatnak tekintheti a célt és ezért, ha fellázad, akkor „csak azért sem” teljesíti azt.

A másik esetben viszont azért „nem fut neki” a teljesítésnek a beosztott, mert eleve lehetetlennek hiszi a teljesítést, ezért meg sem próbálja. Ezek helyett ajánlatosabb elérhető, de kihívást jelentő célokat kitűzni a beosztott számára.

c. Elvárás elmélet:

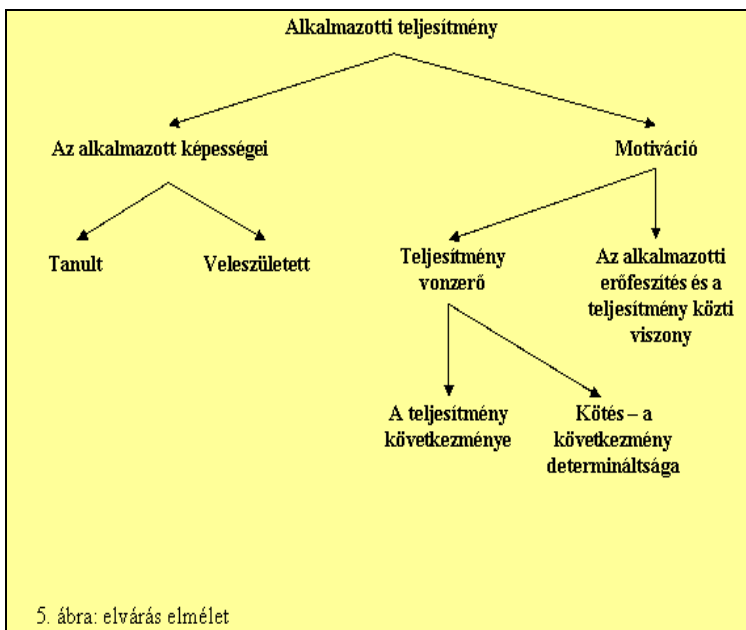
Az elmélet kidolgozói Vroom és Porter-Lawler voltak és abból a feltevésekből indultak ki kutatásaik során, hogy a viselkedést kiváltó motivációs erő annál nagyobb:

1. Minél képesebbnek érzi magát a munkavállaló arra, hogy elvégezze a feladatát.
2. Minél lehetségesebbnek és reálisabbnak tartja a munka elvégzésével elérhető célt.
3. Minél nagyobb értéket tulajdonít az elérhető eredménynek, bár nem biztos, hogy el is éri a célját.

Modelljük lényege az ún. ágaztatásos módszer. Először is feltették a kérdést: Mitől függ a teljesítmény? A választ két ágra lehetett bontani: az alkalmazott képességeitől és motivációjától. Ez utóbbi ága boncolgatták tovább, mikor feltették a kérdést: Mitől válik egy alkalmazott motiválttá? Válaszuk az volt, hogy az általuk kifejtett erőfeszítés és teljesítmény viszonyától, melynek magyarázata, hogy az alkalmazottak a kihívó célokat kedvelik, illetve a teljesítmény vonzerőtől, vagyis hogy mennyire vonzó a számukra végrehajtani a vállalat számára fontos feladatot. Jó, jó, de mitől függ a vonzerő ereje? Megintcsak két tényezőt találtak, méghozzá a teljesítmény következményeképpen beígért jutalmat, illetve az ígélet és a bekövetkezés közti kötést, vagyis annak a valószínűségnek az erejét, mely esetében valóban megkapja az alkalmazott a hön áhitott ösztönzöt (lásd 5. ábra).

Összességében, ha az alkalmazottnak olyan ösztönzöt ajánlunk fel, melyért úgymond „él –hal”, és biztosítékot adunk arra nézve, hogy a teljesítmény bekövetkezésével meg is kapja azt, akkor vonzó

lesz számára a teljesítmény. Ha ez elérhető is a számára, akkor motivált lesz, és ha képességei is megengedik, akkor növelni fogja a teljesítményét, márpedig a vállalat ezért kezdett bele a motiválásába!



d. Méltányosság elmélet:

Másnéven igazságosság elméletnek nevezik ezt a gondolatmenetet, mely három alapfogalomra épül:

1. Input, mely a munkába fektetett erőfeszítést jelenti.
2. Output, mely a munkából származó eredményt jelenti.
3. Referencia, mely az összehasonlítási alapot jelenti.

Azt hiszem, hogy az első két tényező nem szorul különösebb magyarázatra, viszont a harmadik tényező a leglényegesebb. A munkavállalók általában úgy helyezik el saját magukat a szervezeten belül, hogy összehasonlítják inputjukat és outputjukat más, referenciának tekinthető vállalati szereplővel. Ha a referencia személyhez képest a munkavállaló arányosnak tekinti saját helyzetét, akkor elégedett és motivált lehet, hogy ezen még esetleg javítson, ha

azonban méltánytalannak ítéli a dolgozó a státuszát, akkor a következőket teheti ennek megszüntetésére:

1. Input változtatása: Csökkenti a célszemély a munkába fektetett erőfeszítéseit.
2. Eredmény változtatása: Az alkalmazott csökkenti a teljesítményét, felhívva az igazságtalanságra a figyelmet.
3. Attitűd változtatása: A dolgozó megváltoztatja a munkához és a vállalathoz fűződő viszonyát, negatív irányba.
4. Referencia változtatása: A munkavállaló megváltoztatja annak a személyét, akihez hasonlítja magát.
5. Referencia inputjának változtatása: A dolgozó próbál hatni a referenciaszemélyre, hogy az többet tegyen a munkakörében.
6. Szituáció változtatása: A dolgozó elhagyja a vállalatot.

5.2. Ösztönzési rendszer elemei

Másnéven ösztönzési csomagnak is nevezi a szakzsargon az alkalmazott számára biztosított kedvezmények körét. Ezt azonban nem egy –egy alkalmazottra külön – külön kell képezni, hanem szisztematikus módon szükséges a vállalatnak létrehozni egy egységes ösztönzési politikát, mely az ösztönzésre vonatkozó főbb elvi iránymutatásokat határozza meg. Az ösztönzési stratégia, az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli, s a motivációs stratégia konkrét megvalósulása, az ösztönzési gyakorlat. Az ösztönzési rendszer ebbéli funkcióját csak akkor tudja betölteni, amennyiben:

- Hatékony, tehát tényleg motivál és nőnek bevezetésének következményeként a teljesítmények,
- rugalmas, vagyis a szervezeti helyzettel és az alkalmazott szituációjának változásával képes változni,
- differenciálni tud, vagyis a munkavállalóra lehet szabni az egyéni motivációs csomagot, s végül
- nem költséges, mert a legjobb motivációs eszköz több pótlólagos haszonnal jár, mint amennyibe került.

A szervezetekben használatos főbb ösztönzési eszközöket két csoportra bonthatjuk: az anyagi ösztönzőkre, melyek az éves bruttó jövedelem 10 -20 % -át is jelenthetik, s ezenkívül beszélhetünk még nem anyagi ösztönzőkről, melyek képesek növelni a dolgozók teljesítményét. Nézzük először a nem anyagi ösztönzők kategóriáit!

A. Nem anyagi ösztönzők:

a. Bér: A legalapvetőbb motivációs eszköznek is létezik számos formája, mely növelni képes a szervezeti hatékonyságot. Leggyakoribb formái a következők:

- 1. Alapbér:** A dolgozótól elvárt teljesítmény minimum elvégzéséért járó bér, melyet a munkaszerződés rögzít.
- 2. Bérpótlék:** Ez akkor jár, ha az alkalmazotti tevékenységet nem átlagos, munkaszerződésben rögzített körülmények között kell végrehajtani. Gyakoribb formái az éjszakai, a kiküldetési és a veszélyességi pótlék.
- 3. Prémium és bonusz:** A prémium a munkateljesítés után jár, míg a bonusz előtte, mindkettő motivációs jelleggel. Magyarországon a munkavállaló és munkáltató közti bizalmatlanságot az tükrözi, hogy a prémium sokkal gyakoribb, mint a bonusz, tehát először legyen meg a teljesítmény, s aztán a jutalom.
- 4. Kiegészítő fizetés:** A munkaszerződésben rögzített elvégzendő tevékenységen felül, akár ideiglenes jelleggel is felvállalt többletfeladat megoldásáért járó fizetés. Hazánkban ezt gyakran túlmunkának tekintik a munkáltatók és nem hajlandók érte többletbért adni, hivatkozva a munkaköri leírás „...és köteles az alkalmazott ellátni azokat a tevékenységeket, mellyel felettese megbízza” klauzulára.

b. Juttatások: Anyagi kihatásuk van a dolgozó bérére, mert vagy növelik azt, vagy költséget takaríthat meg vele a munkavállaló.

1. Nyugdíj -, baleset-, életbiztosítás: Az alkalmazott a kedvezményezett ezekben az esetekben. Kedvelik ezt a formát a munkáltatók, mert a bérjellegű járulékkerhek ezt a „fizetési formát” nem érintik, viszont az alkalmazott motivációját nem minden esetben

növeli, mivel nem férhet hozzá ehhez az összeghez, míg a vállalat munkavállalója, s nem kézzelfogható a számára ez a juttatás.

2. Kedvezményes vásárlási lehetőség: Általában a vállalati termékeket tudja az alkalmazott kedvezményes áron, vagy diszkont áron, vagy előállítási áron, vagy leselejtezési áron megvenni. Persze, ez jó megoldás lehet pl. egy bútorgyárnál, ellenben egy finomhengerműnél már nem ilyen egyértelmű a motivációs helyzet.

3. Utazási, vásárlási hozzájárulás: Az étkezési jegyek, maximum, havi 2000 Ft. értékben megintcsak csökkenthetik a vállalat járulékos bérterheit, ezért alkalmazzák. A dolgozók pedig ezt általában plusz jövedelmi elemnek tekintik és nem a bérük részének, bár ennek az összegnek nagy motivációs hatása önmagában nem lehet. Az utazási utalványok, illetve hozzájárulások viszont igen motiválók lehetnek, amennyiben a háztartás szereti ezt a szabadidő eltöltési formát.

4. Tagdíjfizetés átvállalása: A felsővezetők számára fontos társasági találkozási helyszínek, pl. bálók, üzleti körök, sportklub tagságok díjának átvállalását jelentik, a kötetlen tárgyalási légkör üzleti és képviseleti lehetőségeinek kihasználásával.

5. Étkezés, ruhapénz, telefontérítés: Különböző kisebb járulékosformák, melyek azonban jelentős értéket képviselhetnek éves szinten.

6. Tanfolyamdíj: A különböző szintű képzések részleges, illetve ritkábban teljes térítése kedvező lehetőségeket teremt az alkalmazott számára piacképes ismeretek megszerzésére, de a vállalatnak is, magasabb szintű munkaerő kiképzésére.

7. Reprezentációs keret: A felsővezetők rendelkezésére álló szabad elköltésű pénzösszeg, melyet a vállalati vendégek fogadására, ajándékok vásárlására lehet felhasználni, amely persze saját részre is fel lehet használni.

B. Nem anyagi ösztönzők:

a. Szabadságok: Fontos alternatív szabadságformákat jelentenek a fizetés nélküli szabadságok, az alkotói szabadságok és a tanulmányi szabadságok, melyek segítik a dolgozók fejlődését, megoldhatják családi gondjaikat, s ezzel növelik az elkötelezettségüket a szervezet iránt.

- b. **Sport és szabadidő tevékenység:** A mentális állapoton túl a fizikai rekreáció is fontos lehet az alkalmazott számára. Ezt segítheti a vállalat fitnessbérletekkel, ingyenes orvosi felülvizsgálatokkal, rekreációs központokba való beutalókkal, ingyenes, vagy csökkentett árú nyaralásokkal, „szakmai utakkal” stb.. Ne feledjük, egy alkalmazott szempontjából legalább olyan fontos a munkaidő eltöltésének minősége, mint a szabadidő!
- c. **Státusz, beosztás:** Ezek az elemek összefüggenek a munkavállaló hatalmi és karrier törekvéseivel, de gyakran a magasabb beosztás iránti vágy a legnagyobb hajtóerő egy dolgozóban, melyet így nem feltétlenül kell kötni béremeléshez sem, mert önmagában is motivál.
- d. **Hatalom:** A McClelland-i modell legfontosabb motivációs szintjén helyezkedik el a hatalom iránti vágy, mely a szervezetekben a karrier, a magasabb beosztás megszerzésére irányuló törekvéseket jelöli. Igen fontos motivációs erőről lehet szó, ám annak belátható időn belüli nem teljesítése esetében ez a törekvés fordulhat a vállalattal szembe is.
- e. **Elismerés:** A nyilvános elismerés, a megbecsülés formái a Maslowi modell 4. szintjén helyezkednek el, amelyek a megfelelő tálalásban óriási belső erőt mozgósíthatnak az alkalmazottakban.
- f. **Munkakörülmények:** A biztonságos, egészséges, kényelmes, felszerelt munkahelyeken minden adva van a jó teljesítményhez, vagyis a Skinneri modell kioltás motiváló tevékenységét jelképezik ezek az eszközök.
- g. **Infrastruktúra:** Ezek lehetnek a munkát segítő eszközök, mint pl. számítógép, külön tárgyaló, vállalati autó, titkár stb.. Ezáltal biztosíthatja a szervezet a magasabb szintű munka feltételeit.
- h. **Rugalmas munkaidő:** Rendkívül jó motivációs forma, mely esetében a teljes napi munkaidőt felosztjuk ún. törzsidőre, mely kötelezően munkában töltött időt jelent,

illetve rugalmas munkaidőre, amit a szervezetnél szabadon választott időben kell letölteni. A munkaidő méréséhez szükséges rendszert természetesen ki kell építeni és ellenőrizni kell hetente, vagy havonta a ténylegesen ledolgozott munkaidőt.

Példa: Az előző fejezetben, a vezérigazgató mellé felvett titkár, aki G. Julianna, tehát nyugodtan nevezhetjük titkárnőnek, a következő motivációs csomagot kapta a munkáltatójától: Havi alapfizetése bruttó 105.000 Ft., mely bérpótlékkal kiegészíthető, amennyiben a vezérigazgató igényt tart hétvégén, illetve külföldi útjain a titkárnő szolgáltatásaira. Ekkor a bérpótlék összege 500 Ft./óra. Az éves prémiumának alapja egy havi alaphére, amely a vállalat teljesítményétől és a vezető véleményétől függ. Juttatásként kedvezményes vásárlási lehetőséget kapott a vállalattól, amely bútorokat gyárt. A kedvezmény mértéke 50%. Kedvezményesen étkezhet a vállalat menzáján, napi 350 Ft –os menü áron, s a vállalat támogatja nyelvi képzését és számítógépes tanfolyamait, tanulmányi szerződéssel, melynek mértéke ismét 50%.

5.3. Ösztönzési rendszerek típusai

A fenti alternatívák mérlegelése után a vállalati vezetők döntése alapján számos lehetőség kínálkozik az ösztönzési rendszer kialakítására. Az alábbiakban, különböző csoportokat képezve mutatom be a különböző kialakítási lehetőségeket:

1. Hagyományos rendszerek:

- a. **Fix:** Ilyen rendszer szerint működik Magyarországon pl. a köztisztviselők bérezését megállapító bértábla. Ebben a rendszerben az az előnyös, hogy egyszerű, könnyen átlátható és a dolgozók követni tudják a saját előrelépésüket. Hátránya a rendszernek az, hogy az azonos osztályba tartozó munkavállalók között nem lehet teljesítményük alapján különbséget tenni.
- b. **Minimumos:** Ebben a rendszerben a bérek minimuma van megállapítva, miközben „a határ a csillagos ég”! Rendkívül motiváló lehet ez a bérezési forma, ezért általában a

mérhető teljesítményű iparágakban, mint pl. a kereskedelemben használatos ez a forma. Hátránya, hogy belső feszültséget kelthet a szervezetben, ha valaki többet keres esetleg felsőbb beosztású vezetőnél, vagy az eltérő értékesítési potenciálú területekért „gyilkolhatják” egymást a munkatársak.

C. Sávós: A bérrendszer lényege a jövedelemsávok kidolgozása, hierarchia szintenként. Ennek előnye, hogy az azonos bérkategóriájú alkalmazottak között, a bérsávon belül differenciálni lehet a bérrel, de nem fordulhat elő, az alacsonyabb kategóriába tartozó alkalmazott „előzése” a felettséssel szemben. Hátránya, ha túl szűk a sáv, akkor minimális bérkülönbségeket lehet kreálni, mely nem motivál.

d. Szenioritás szerinti bérrendszer: A dolgozók, a vállalatnál eltöltött idő alapján egyre értékesebbek lesznek a cégnek, mivel többet tettek a vállalatért, mint a friss alkalmazottak, akiknek még bizonyítani kell. Ezért, a törzsállománybéra magasabbá válik a vállalatnál eltöltött idő alapján. Előnye, hogy a dolgozó tervezni tudja a béremelését, és elkötelezettebbé válhat, hátránya, hogy aki több időt töltött el a vállalatnál, nem biztos, hogy jobban is teljesít, így torzított lehet ez a bérezés.

2. Teljesítmény alapú bérezés:

A bérezési rendszerek másik alapvető formacsoportja az alkalmazotti teljesítményen nyugszik, de ezeket is kisebb csoportokra lehet bontani a teljesítményt létrehozók száma alapján:

a. Egyéni teljesítmény alapján: Vagy másként egyéni bónusz, mely módszer klasszikusnak számít a piacgazdaságban, de amelynek azért vannak előnyei és persze hátrányai is, úgymint:

Előnyei:

- Azonnali, kézzelfogható és a teljesítménnyel összemérhető fizetési forma, mely
- egyszerre tekinthető jutalomnak, illetve valamiféle konkrét jövőbeni ösztönzőnek, de azért

- nem válik az alapbér részévé, vagyis vigyázni kell a vezetőségnek arra, hogy ne legyen ez egy sablonos dolog, mint pl. a 13. havi fizetés, mert a motiváció így gyorsan kihuny.
- Egy összegben történik a kifizetés, amit minden alkalmazott szeret, mert egyben nagyobbnak látszik a jutalom, mindemellett
- Rugalmasan lehet rajta pozitív, vagy negatív irányban változtatni, s ezért
- A legkönnyebben kezelhető motivációs eszköznek számít.

Hátrányai:

- Nehéz ott alkalmazni, ahol az eredmény nehezen mérhető, vagyis ahol a teljesítménynek inkább minőségi paraméterei vannak.
- Nem díjazza ez a rendszer a csoportmunkát sem, hiszen nem tudja szétválasztani az egyes alkalmazotti teljesítmény elemeket.
- Rövidtávra orientál, vagyis a következő premizálási időszakig, s ekkor a munkavállaló sem tekinti fontosnak a hosszú távú célokat.

b. Csoportos teljesítmény alapú ösztönzés:

Olyan munkatevékenységek esetén alkalmazható, ahol a teljesítmény közös munka és együttműködés gyümölcse, mert ekkor felesleges és mesterséges módszer egyénekre szétbontani a csoportot.

A módszer előnyei:

- Támogatja a csoportmunkát, amely egyre inkább teret nyer a szervezeti működési folyamatokban.
- Elősegíti a csoportcélok kitűzését, és a csoport összetartó erejét növeli az „egy csónakban evezünk” elv gyakorlatba való átültetésével.
- Előnyös ott, ahol az egyén teljesítménye nemcsak saját magától, hanem mások segítségétől is függ.

Hátrányai:

- Csak csoportok megléte esetén alkalmazható, és nem tekintetők ilyenek pl. az azonos beosztású alkalmazottak, akik pedig a bértáblában azonos pozícióban vannak.
- Csökkenti az egyén motivációját és felelősségét a célokért, mert a kudarcot elháríthatja magáról, míg a sikert magának követelheti.
- Elősegítheti a féltékenykedést a csoporton belül, főként a vezetői pozíciókért való küzdelemben.

3. Vállalati teljesítmény alapú ösztönzés:

A dolgozót érdekeltté kell tennie a szervezetnek abban, hogy a vállalati teljesítményért küzdjön, s azt magáénak érezhesse. Ennek egyik legjobb módja a nyereségrészesedés. A részesedés kifizetésének módja lehet:

- Készpénz, amit nem javallok, mert ennél sokkal jobb érdekeltté tételi eszköznek tartom a
- Dolgozói részvényt, mely kvázi tulajdonossá teszi az alkalmazottat. A részvény eladható, bár a vállalatnak elővételi joga van rá, de ezáltal realizálhatóvá válik nemcsak az osztalék, hanem az árfolyam növekedésből származó profit is.
- Gyakori a vegyes megoldás azért, mert a dolgozónak fontos, hogy valami azonnal kézzelfogható, konkrét jutalmát lássa a munkájának, ezért az esetleges részvényt mellé jár prémium is.

A kifizetés történhet az alapfizetés százalékában, vagy mindezt kombinálhatjuk még a vállalatnál eltöltött idővel, vagy az egyéni teljesítménnyel, de egyszerűen meg lehet oldani a dolgot fix összeg kiutalásával is, ami jár egy bizonyos teljesítményszint elérésekor a munkavállalónak.

6. fejezet: Teljesítményértékelés

Az emberi erőforrások teljesítményének értékelése az egyik legrégebbi EE tevékenység, hiszen a munkavégzés hatékonysága adja az alapját a szervezeti működés hatékonyságának. A teljesítményértékelés tevékenysége számos szállal kapcsolódik más EEM tevékenységekhez:

1. **Képzési igények felmérése:** A munkatevékenységek elvégzéséhez eltérő szakértelmű, képzettségű és gyakorlatú alkalmazottakra van szükség, hiszen csak az tudja magas fokon, tehát mind mennyiségileg, mind minőségileg teljesíteni a munkavégzési követelményeket, aki fel van vértézve a feladatok teljesítéséhez szükséges elméleti és gyakorlati ismeretekkel.
2. **Motivációs rendszer:** Ahhoz, hogy az alkalmazottak érdekeltek legyenek a feladatuk minél magasabb fokú teljesítésében és hogy ne tartsák vissza a bennük rejlő plusz erőforrásokat, szükség van ösztönző elemek beépítésére az EE tevékenységek közé, figyelemmel kísérve a dolgozók teljesítmény reakcióit a különböző motivációs eszközökre nézve.
3. **Emberi erőforrás fejlesztés:** Ahhoz, hogy az elvégzendő feladatok és az alkalmazottak bevethető képességei jól illeszkedjenek egymáshoz, a kompetencia magas fokának eléréséhez ugyanis szükség van a feladatok és a technológia fejlesztése mellett a humán erőforrások fejlesztésére is, vagyis a folyamatos képzésre, feltéve ha nem alkalmazott cserével akarjuk ezt a problémát megoldani.
4. **Információszolgáltatás:** A teljesítmény adatok, s azok időbeni és alkalmazottak közti összehasonlítása fontos alapját jelenthetik a munkaerő –tervezéssel foglalkozók számára, hiszen ebből kiindulva tudják felmérni a szakértők, hogy vannak –e még tartalékai az adott munkavállalónak,

vagy éppen ellenkezőleg, a túl sok feladat ellátása miatt nem képes a megfelelő teljesítményre.

5. **Előléptetési célok, utódlási tervek:** Az alkalmazottak teljesítménye egy adott munkakörben fontos alapja lehet a dolgozó előléptetésének, illetve a magasabb pozícióba helyezés első lépéseként az utód kijelölésének. Ennek azonban az a nagy veszélye, hogy nem feltétlenül igaz az az állítás, hogy ha valaki magas szinten képes ellátni a feladatát, akkor ezt a teljesítményt meg tudja ismételni az előléptetett pozícióban is.

6. **Munkaköri leírások:** Az alkalmazottak teljesítménye függ feladatuk definiáltságától és mennyiségétől. Az esetlegesen ezzel kapcsolatos hibákra először a dolgozó csökkenő, vagy nem elégséges teljesítménye figyelmeztet, s a munkakörök módosítása után is a változtatás sikerességét is az alkalmazotti teljesítmény javulásával lehet leginkább lemérni.

7. **Vállalati kultúra:** A teljesítmények szisztematikus mérése és azok megfelelő alkalmazása a motiváció és előléptetés terén, létrehozhat egy teljesítményelvű szervezeti értékrendet, amely így a szervezeti kultúra alapját is jelentheti egyben.

8. **Kommunikációs csatorna:** A teljesítmények értékelése, illetve az azzal kapcsolatos problémák, vagy kiemelkedő eredmények jó alapot biztosítanak a főnök – beosztott viszony konkretizálására. Az értékelő beszélgetések során ugyanis a felettes át tudja adni azokat az elvárási komponenseket, melyek alapján megítéli a beosztottja munkáját, s az alkalmazottnak is megvan a lehetősége arra, hogy visszajelezzon, elmondja a véleményét, vagy magyarázatot adjon teljesítményére. Mindkét fél számára jó

viszonyítási alapot jelentenek ezek a megbeszélések, és jelentős kihatásuk lehet az alkalmazottak motiváltságára is.

9. Személyzet auditálás (értékelés): Az alkalmazotti teljesítmények szisztematikus mérése lehetőséget teremt arra, hogy a dolgozói létszám felülvizsgálatát is meg lehessen kezdeni. Ez az auditálás választ adhat azokra a kérdésekre, hogy kiket bocsássunk el, kiket léptessünk elő, vagy hogy pl. hány alkalmazott felvételével lehet hatékonyabbá tenni a termelést.

Az alkalmazottakat, potenciális képességeik és tényleges teljesítményük alapján négy csoportra lehet osztani egy egyszerű mátrixtechnikával:

| Jelenlegi / Potenciális teljesítményszintek: | Magas | Alacsony |
|---|--------------|------------------|
| Magas | Sztár | Igásló |
| Alacsony | Problémás | Hasznavehetetlen |

1. táblázat: Alkalmazotti típusok

A sztár alkalmazott a vállalat húzóembere, akit minél fontosabb kulcspozícióba kell helyezni annak érdekében, hogy képességeit kamatoztatni tudja a vállalat. A hasznavehetetlen alkalmazott tipikusan a „rossz ember a rossz helyen” típusú alkalmazott, akitől sajnos meg kell, hogy váljon a cég. A problémás munkavállaló esetén a felsővezetők legfőbb feladata, hogy megtalálja azt a problémát, mely miatt a dolgozó nem tud, vagy akar megfelelően teljesíteni. Az igásló alkalmazott erején felül teljesít, melyre hosszútávon nem lehet számítani, így fel kell készülni a teljesítmény visszaesésére, és az akkor megteendő feladatok elvégzésére, mint például áthelyezés, képzés, vagy elbocsátás.

Példa: *A Kontranext Kft. játékszoftverek kifejlesztésével és forgalmazásával foglalkozik. Alkalmazottai azonban igen eltérő teljesítménnyel jellemezhetőek. M. Ibolya a fejlesztőcég mindenese. Nem tőle várható az eredeti ötletek, azonban rengeteget segít a társainak, rá mindig lehet számítani, pontos és megbízható, ugyanakkor ha kell, hétvégén is bemegy dolgozni (igásló). K. János, ahogy a Főnöke jellemzi, csiszolatlan gyémánt, mivel rendkívül kreatív, de ugyanakkor nem csapatjátékos, megbízhatatlan, szétszórt, pontatlan és rendetlen, de néha óriási ötletei vannak (problémás). B. Béla, a biztonsági őr, portás és recepciós egyszemélyben. Ő csak akkor mozdul el helyéről, ha nagyon kell, nézi az óráját és amikor letelik a munkaideje, ő már ott sincs. Úgy érzi, hogy nincs jól megfizetve, de ennek megváltoztatására semmit sem tesz. A feladatát nem látja el, egyszer majdnem egy nagyobb üzleti lehetőség is kútba esett, mert nem vette fel a telefont, illetve amikor végül felvette és hallotta, hogy a vonal másik végén nem magyarul beszélnek, mellétette a kagylót (hasznavehetetlen). D. Emőke a fejlesztőosztály lelke, mivel gyakorlott, nagy munkabírású és kreatív szakemberről van szó, akit a munkatársai is elismernek vezetőjüknek (sztár).*

A vállalati felsővezetők teljesítményértékelési tevékenységgel elérhető szervezeti céljait két részre lehet bontani, melyek részletesen az alábbiak:

1. Értékelési célok:

- a. Ellenszolgáltatás elosztás: A teljesítmények és azok külső standardjaihoz, vagy egymáshoz való hasonlításuk lehetővé teszik a bérek és anyagi jellegű juttatások differenciálását és a motivációt az alkalmazottak között.
- b. Belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntéseket, például előléptetéseket, visszaminősítéseket, áthelyezéseket és véglegesítéseket lehet szakmailag megindokolni a teljesítmény múltbeli információi alapján.
- c. Külső munkaerővel kapcsolatos toborzási, kiválasztási, elhelyezési és beillesztési programjainak értékelését lehet utólagosan megtenni, értékelési adatállományok alapján.

2. Fejlesztési célok:

- a. Elsőrendű fejlesztési célként lehet definiálni a teljesítmény visszajelzést, vagy másként a feedback tevékenységét, annak érdekében, hogy az alkalmazott tisztában legyen azzal, hogy miben kell még javulnia ahhoz, hogy megfeleljen a teljesítménye a vezetői elvárásoknak.
- b. Fontos cél lehet a fentiekén kívül a szervezeti jövőre vonatkozó iránymutatások kimunkálása, melynek alapja a teljesítményértékelési dokumentumok kielemezése lehet.
- c. A teljesítményértékelések összehasonlítása és statisztikai elemzése alapvető a későbbiekben megvalósítható előléptetési potenciál megítélése szempontjából.

6.1. Az Emberi Erőforrás értékelésének stratégiai kérdései

A EE teljesítményének értékelése sok szempontból lehetséges, hiszen nemcsak a tényleges teljesítmény, hanem annak körülményei is kifejezetten értékesek lehetnek a szervezet számára. Ezeket a kardinális körülményeket kérdések és az arra adott válaszok formájában fogalmaztam meg a következőképpen:

A. Mit értékeljünk?

Ennek a kérdéskörnek az az alapgondolat áll a háttérben, mely azt mondja ki, hogy az alkalmazottak csak akkor teljesítenek jól, ha eredményesnek tekintik a munkájukat. Az eredményességnek azonban két elemét különböztethetjük meg: a hatékonyságot és a gazdaságosságot. A hatékonyság a szervezeti célelérés mértékére utal, tehát azt vizsgálja, hogy sikerült –e elérni a kitűzött célt, és ha nem, akkor milyen mértékű a részteljesítés, vagyis nem foglalkozik a célelérésbe fektetett erőfeszítések költségvonzatával. A gazdaságosság viszont azt az arányt mutatja meg, amit az alkalmazott befektetett erőfeszítései és inputjai, illetve az elért output hányadosával lehet kifejezni.

Emellett azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni olyan tényeket, mint pl. azt, hogy a jó alkalmazott minimalizálja a

szervezet problémáit, illetve az erőfeszítések és az elért célok vizsgálata mellett olyan prózainak tűnő statisztikai adatokra is figyelemmel kell lenni, mint pl. balesetszám, fluktuáció, hiányzás, a célelérés időbeli pontossága stb., melyek igazán fontos mellékkörülményei a fenti folyamatoknak. Az eredeti kérdésre válaszolva, az értékelés kritériumai három munkakörhöz kapcsolódó kifejezéshez kötődnek:

- a. A munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok, mint pl. kommunikációs képesség, számítógépes tudás, nyelvismeret, vagy problémamegoldó képesség stb.
- b. A munkakörhöz kapcsolódó magatartások, mint pl. a pontosság, a számszerűsítés, a koncentráció, a kedvesség és figyelem az ügyfelekkel szemben stb.
- c. A munkakörhöz kapcsolódó eredmények, mint pl. a hatékonyságnövekedés, a kockázatsökkenés, a profítnövekedés és az átfutási idő csökkenése.

Az is problémás, hogy mely kritériumot, vagy kritériumokat lenne jobb választani, tehát pl. a személyiségjellemzők, vagy inkább az eredmény számít? Vagy a követendő magatartás, netán az eredménybe fektetett erőfeszítés, vagy inkább csak a végeredmény? Mindezek mellett gyakran többszörös kritériumokkal kell az értékelést elvégezni, hogy árnyaltabb képet kapjunk a teljesítményről. Ekkor a leggyakrabban használt tényezők:

- a. A munka minősége, melyet lehet mérni pl. a selejtarány, az elvesztett, vagy éppen ellenkezőleg az elégedett ügyfelek számával is.
- b. A munka mennyisége, melyet természetesen az elkészült produktumok számával, vagy a munkával töltött idővel szoktak leginkább jellemezni.
- c. A munkaköri tudás, mely az elméleti ismeretek megléte (pl. diploma) és a gyakorlattal nyert szaktudás aggregátuma.
- d. A munkafeladat lezajlásakor, a személyes jelenlét is lényeges összetevő lehet.
- e. A pontos, előre „borítékolható” és kiszámítható tevékenység, vagyis a feladat végrehajtásának megbízhatósága is fontos paraméter.

Példa: *Egy gyermekcukorkákat gyártó és forgalmazó cég kereskedelmi képviselőjének teljesítménynormája a következőkből áll:*

- 1. Heti rendszerességgel látogatja le területe értékesítési pontjait, melyek száma legalább 100.*
- 2. Ha ügyfeleinek száma elérte a 100 –t, akkor napi legalább 1 új értékesítési pont felkeresése, üzletkötési és szállítási lehetőségek felajánlásával. 100 ügyfél alatt napi 5 új értékesítési pontot kell lelátogatnia.*
- 3. Legalább heti 400.000 Ft. forgalom, rendelés, kiszállítás stb. elérése.*
- 4. A területén folyó értékesítési akciók (kóstoltatás, termékbevezetés, rendezvények stb.) koordinálása, felügyelete.*
- 5. Évi két alkalommal 3 – 3 napos hétvégi kereskedelmi tréningen való részvétel.*

3. Kötetlen formájú esszé:

A vezető készíti alkalmazottjáról, szabad fogalmazás formájában. Előnye, hogy egyéni meglátások és benyomások is teret kaphatnak benne, hátránya, hogy a feldolgozása lassabb, mint pl. a standard kérdőíveké, illetve nem is biztos, hogy minden olyan lényeges értékelési jellemzőre kiter az értékelő, amely értékelési szempont is.

Példa: *Részlet a Kontranext Kft –nél dolgozó K. János teljesítményét értékelő felettesi jelentéséből:*

„.....K. Jánossal az utóbbi negyedévben folyamatos problémáim voltak. Magam sokra tartom őt, mivel rendkívül előremutató ötletei vannak, azonban ha csak teheti, kivonja magát a csoportos munkavégzés alól, s ez visszatetszést kelt a többiekben. Ugyanakkor a teljesítménye igen ingadozó, mivel ha egy feladat érdekli, akkor kimagaslóan teljesít, ha viszont nem, akkor inkább kerékkötője a végrehajtásnak. Mindezek mellett a határidőket is igen tágan értelmezi, és nem nevezhető rendszeretőnek....”

4. Kritikus esetek módszere: Ebben az esetben a dolgozó magatartását az átlagostól eltérő, pl. vészhelyzetekben, krízisekben vizsgáljuk és jellemezzük. Előnye, hogy ilyenkor felszínre kerülhetnek a személy, eddig rejtett tulajdonságai, hátránya pedig az, hogy a munkaidő nagy része nem kritikus helyzet, így a különleges

helyzetekben tanúsított magatartásból következtetünk az átlagosra, amely értékítélet torzíthat.

Példa: Mit tesz az Ön által értékelt személy amikor határidő szorításában kell teljesítenie:

*1.Begörcsöl 2.Kapkod 3.Próbál sietni 4.Többet dolgozik
5.Feldobja a kihívás.*

5. Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS):

Első lépésként 6 –10, egyedileg meghatározott és a munkakörrel kapcsolatos legfontosabb teljesítménydimenziót határozzuk meg, amiben mérjük alkalmazottunk teljesítményét, majd ezekhez 5 –6 kritikus esetet sorolunk be, eltérő pontszámokkal a jó, az átlagos és a nem megfelelő magatartásformák jellemzéséhez, majd ezt összegezzük.

Példa: *Kérdés a Kontranext Kft. B. Béla recepciós teljesítményét értékelő kérdőívéről:*

„...6. kérdés: Hogyan viselkedik az értékelt személy a külső ügyfelekkel?

- 1. Nem foglalkozik velük (nem fogadja a köszönést, félrenéz, melléteszi a kagylót, nem veszi fel a telefont)*
- 2. Csak immel –ámmal foglalkozik velük (kelletlenül köszön, nem segít az ügyfélnek, nem kedves és előzékeny)*
- 3. Ellátja a feladatát (köszön, a kötelező udvariassági szabályokat betartja, pontosan elvégzi a feladatát, de nem többet)*
- 4. Jól látja el a feladatát (előzékeny, udvarias, kedves, szolgálatkész, képes alkalmazkodni az ügyfélhez és a körülményekhez).*

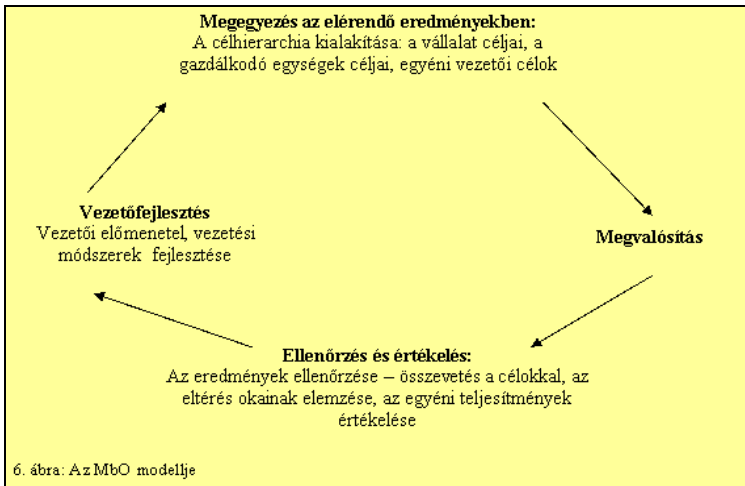
6. Magatartás –megfigyelő skála (MMS):

Alapvetően az MJS – re hasonlít ez a módszer, itt azonban nem pontszámokat adunk az előforduló magatartási formákhoz, hanem a vezetőnek az előforduló és az alkalmazottra jellemző magatartás gyakoriságát kell megadni, ami alapján lehet értékelni őt.

Példa: *Egy hónapban hányszor késik el az értékelt személy?*

*1.Soha 2.Havi 1-2 esetben 3.Heti 1 esetben 4.Hetente többször
5.Állandóan késik.*

7. **Megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés:** Másnéven MbO (Management by Objectives), mely módszer McGregor nevéhez fűződik. A vezető és beosztott időhöz kötött célokat fogalmaz meg, s ezek teljesülése, vagy éppenséggel nem teljesülése alapján történik az értékelés.



b. Csoportokat értékelő módszerek

Amikor a munkatevékenységek feladatai és azok teljesítése nem választhatók szét külön – külön alkalmazottakra, akkor válhat fontossá azok csoportban történő értékelése, melynek ismertebb technikái az alábbiak:

1. Rangsorolás: Másnéven páros összehasonlítás, amikor a vezetőnek kötelező jelleggel különbséget kell tennie a feladatot végrehajtó csoport tagjai között.

Példa: Kérdés a Kontranext Kft. csoportos teljesítmény-értékelő kérdőívéről:

Rangsorolja a Termékfejlesztési főosztály tagjait (4 fő) megbízhatóság szempontjából!

1. 2. 3. 4.

2. Válogatás: Itt is ki kell emelnie a vezetőnek azokat az alkalmazottakat, vagy azt az alkalmazottat, aki a csoportból a leginkább megérdemli az elismerést.

Példa: *Kérdés a Kontranext Kft. csoportos teljesítmény- értékelő kérdőívéről:*

Válassza ki a Termékfejlesztési főosztály tagjai közül (4 fő) kreativitás szempontjából a legjobban teljesítő személyt!

3. Kényszerített szétosztás: Mivel közös feladat végrehajtásánál a vezető hajlamos mindenkit azonos módon értékelni, tehát, hogy pl. mindenki jól teljesített, ebben az esetben arra kényszerítjük a vezetőt, hogy a jó, közepes, és átlag alatti klaszterokba is kötelezően soroljon be a csoport tagjaiból képviselőket. Így differenciálni lehet a csoporttagok között.

Példa: *Kérdés a Kontranext Kft. csoportos teljesítmény- értékelő kérdőívéről:*

Csoportosítsa a Cyberman játékszoftver kifejlesztésében résztvevő team tagjait (9 fő) úgy, hogy minden csoportba 3- 3 személyt válasszon, teljesítményük alapján!

A. Kiválóan megfelelt B. Közepesen megfelelt C. Nem felelt meg.

C. Ki értékeljen?

Az értékelő személye igen változatos lehet bármely módszer alkalmazása esetében, bár általában az is igaz, hogy egyszerre több véleményt is összegyűjtenek a teljesítményt felmérők, hogy a szubjektív elemeket kiszűrjék az értékelésből. Az értékelő személye a következő lehet:

- a. Az alkalmazott maga is készíthet ún. önértékelést, melynek az a célja, hogy megismerjük, mit érez az alkalmazott a tevékenységéről, mennyire elfogult, mennyire szubjektív, vagy éppen ellenkezőleg, mennyire önkritikus magával szemben.
- b. A leggyakoribb, hogy az értékelt közvetlen felettese készíti az értékelést, hiszen ő bízta meg feladatokkal, ő lát rá a tevékenységére, ő ellenőrzi azt.

- c. A kulcspozíciókat betöltőket, illetve a középvezetőket gyakorta az egyik felsővezető szokta értékelni, bár ez az értékelés annnyival több, mint egy átlagos értékelés, hogy a posztot betöltő előmenetelét, illetve teljesítményének ingadozásait jobban figyelembe veszi, a kulcspozíció jellegéből következően.
- d. Érdekes lehet az értékelt beosztottjának értékelése, hiszen ő teljesen más szemszögből és pozícióból lát rá felettese munkájára. Hazánkban fontos lehet a kitöltő anonimitásának garantálása, hiszen a beosztott tarthat felettese válaszlépésétől, minek következtében „kozmetikázott” értékelést készíthet.
- e. Az értékelt munkatársa abból a szempontból értékelhet, hogy milyen az alkalmazottal a közös munka, annak arányos megosztása, s hogy milyen mértékben fogadja el a csoport az értékeltet. Gyakran készítik el ezt az értékelést új dolgozó beilleszkedésekor.
- f. Az ügyfél elégedettségéből származik a vállalat haszna, ezért életbevágó a kliens véleménye a vele kapcsolatba került munkavállalóról.
- g. Mivel gyakran a személyzeti vezető az egész teljesítmény értékelő rendszer kidolgozója, s hozzá futnak be az alkalmazottakkal kapcsolatos információk, ezért fontos lehet az ő véleménye is, bár ezt ritkábban alkalmazzák a rendszerváltás után hazánkban, nehogy „káderezésnek” véljék az alkalmazottak ezt a tevékenységet.

Amennyiben, a vállalat alkalmazottjánál az összes értékelési formát alkalmazzák, azt 360 fokos értékelésnek nevezzük, mivel ebben az esetben a dolgozót minden oldalról átvilágítják.

D. Mikor értékeljük?

Az értékelés időpontjáról, illetve időszakáról a felsővezetők döntése alapján az EE osztályok menedzserei gondoskodnak. Ezzel kapcsolatban is ajánlanék néhány szabályt, amit érdemes betartani.

- Egy új dolgozó próbaideje alatt, illetve új munkakörbe való beillesztés esetén gyakrabban kell alkalmazni, hogy a felmerülő problémákat azonnal kezelni lehessen.

- Fontos a teljesítményméréssel kapcsolatban a rendszeresség, és az állandóság, vagyis az alkalmazott legyen tisztában azzal, hogy cselekedetei nem felejtődnek el.
- Az is igen lényeges, hogy ez az állandóság, ne tegye mechanikussá az értékelést, vagyis fenn kell tartani az értékelő és az értékelt aktivitását is az értékeléssel kapcsolatban.
- Az értékelés abból a célból készül, hogy azt megismertessük az értékelttel azért, hogy reflektálni tudjanak és lássák, hogy miben kell változtatniuk a jövőbeni szervezeti magatartásukon.

Az értékelési interjú készítése esetén a vezető számára megfogalmazható néhány jótanács, melynek megfogadásával a következő értékelési periódusban már kiküszöbölhetővé válnak a teljesítményproblémák, vagyis a vezetőn ekkor már nem fog múlni a dolog:

Példa: *A Kontanext Kft. ügyvezetője értékelő beszélgetésre hívta irodájába B. Béla recepcióst:*

- Jó napot Béla, foglaljon helyet! Egy kávét?

- Jó napot! Nem kérek.

- Béla, mint bizonyára tudja, mindenki esetében évente sor kerül egy teljesítmény- értékelő beszélgetésre. Mit gondol, milyen vélemény alakult ki magáról az elmúlt évben?

- Hát, szerintem az, hogy megfelelően dolgozom, bár biztos megjegyezték azt az esetet, azzal a némettel...

- Meg kell mondanom magának, hogy az csak hab volt a tortán, amikor először fel sem vette a kagylót, utána pedig mellétette. Majdnem elűszott egy 50 milliós üzlet! Több ügyfelünk is panaszkodott az Ön modorára, ha kívánja felolvasom az időpontokat és helyeket. Ez az udvariatlan, vagy morózus magatartás, sajnos a munkatársakkal való viselkedését is jellemzi. Nem mondható segítőkésznek, vagy udvariasnak, pedig ez is a munkája része.

- Persze, de nem is törtek be hozzánk, meg ügynökök sem zavarták a munkát mióta itt vagyok!

- Ez így van Béla, hálásak is vagyunk ezért magának, de közben elriasztja a ügyfeleket is! Ne kelljen külön szólni, hogy kísérje fel a vendéget, vagy segítsem neki leparkolni, adok magának lehetőséget az alapfokú nyelvismeret megszerzésére, de éljen vele, és a jövőben ne lássson mindenkiben potenciális bűnözőt azért, mert be akar jönni

az épületbe! És ne feledje Béla, udvariasság! Egy mosollyal sok dolgot el lehet intézni.

- Jó, megpróbálom Főnök.

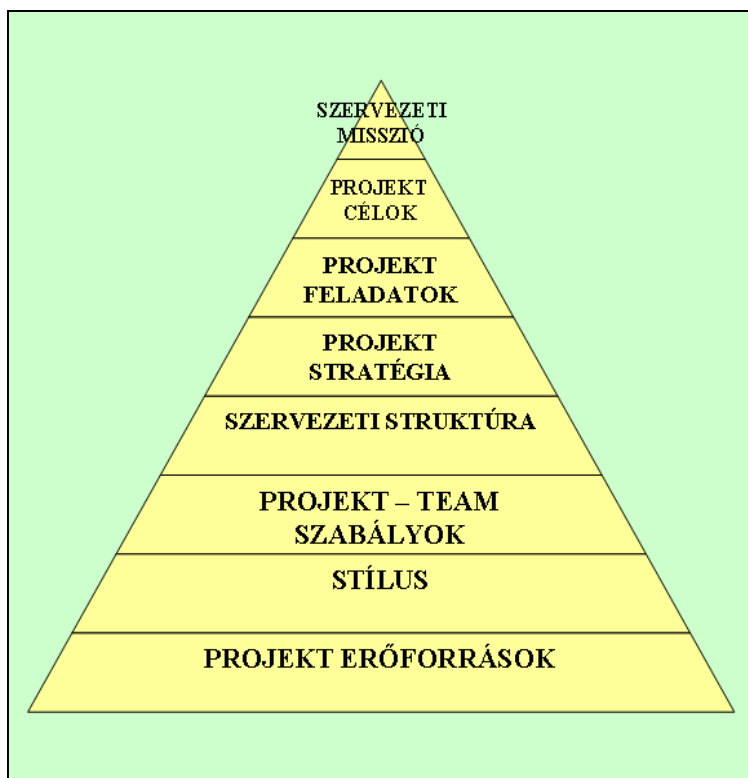
- Akkor legyen is úgy, Béla! Vizontlátásra!

- Viszlát, Főnök!

7. Az emberi erőforrás szerepe a projektekben

A projektfeladatok megoldásához sokféle erőforrásra van szükség, úgymint pénzre, eszközökre, technológiára, anyagokra, ám különleges szerepe van a projekt sikerre vitelében az emberi erőforrásoknak. A szervezet ugyanis csak egy „üres héj” a benne dolgozók és vezetőjük nélkül. Ez a megállapítás különösen igaz a projektszervezetekre, mivel a rosszul strukturált problémák megoldása csak a hozzáértők kreativitásának segítségével sikerülhet.

Igen ám, de hogyan illeszkednek az emberi erőforrások a projektek működésébe (lásd 7. ábra)?



7. ábra: Egy projekt - orientált mátrix szervezet menedzsment rendszerének elemei

Forrás: Kerzner, H. – Cleland, D. I. (1985): Project/Matrix Management Policy and Strategies, Cases and Situations, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 220. old.

Kerzner és Cleland hierarchia piramisba rendezte a projektek megvalósításában kulcstényezőként számbavehető tényezőket, így a projektben tevékenykedő szakembergárdát is.

Egy vállalat működése a szervezeti misszió alapul. Ahhoz azonban, hogy a szervezet, az általa vállalt társadalmi és gazdasági célját elérje, igénybe veheti a projektek szervezeti megoldását, mivel a projektcélok megvalósulása közvetett módon segíti a szervezeti célok teljesülését. A projektfeladatok méretét, felhasználandó erőforrásait, elvégzésük idejét és egymással való logikai kapcsolataikat tehát úgy kell kialakítani, hogy azokkal sikeresen el lehessen érni a projektcélt. A feladatok megfelelő kialakításához azonban egy olyan átgondolt projektstratégiára van szükség, melyben komoly szerep jut a probléma sajátosságaihoz igazított projektszervezetnek és az azon belül uralkodó értékeknek, normáknak és szabályoknak. A működési rend betartása és betartásában kiemelkedő szerep jut a projektvezetőnek, aki vezetési stílusával tudja motiválni a projektteam tagjait. Végül, a projekt sikeres megvalósításának alapja a szükséges erőforrások megléte, köztük a megfelelő szakemberek és projektmenedzser mozgósítása a projektcél érdekében.

A következő alfejezetekben sorra kerülnek a projektek kulcsszereplői, úgymint a projektet vezető menedzser, vagy irányító csoport, a munkában résztvevők, s végezetül a projekt érintettjei.

7.1. A projektmenedzser

A projektmenedzser egyszemélyi, vagy csoportos felelősséget vállal a projekt teljesítésének egészéért, de különösen a teljesítmény- és minőségi paraméterek, a költségkeretek és a határidők betartásáért. Természetesen, elsősorban az minősíti ezeket a szakembereket, hogy mennyire tudják megoldani a feladatukat, vagyis, hogy a projekt sikeresen lezárul – e, vagy sem. A projekteredmény sokféleképpen érhető el, ámde vannak olyan közösnek tekinthető jellemvonások, melyek esetükben kritikusak. A következőkben a projektek vezetőinek szervezeti szerepével,

tevékenységeivel, jellemvonásaival, a vállalati hierarchiában betöltött helyével kapcsolatban néhány kérdés megfogalmazására kerül sor, melyekre az adott válaszok tisztázhatják a projektvezetői munka fontosságát.

1. kérdés: Hogyan lehet meghatározni a projektet vezető menedzser sokrétű tevékenységét és szerepét a projektmunkában?

Mintzberg általánosságban definiált vezetői szerepei tökéletesen illenek a projektvezető szerteágazó tevékenységének bemutatásához [Mintzberg, 1975.]:

1. *Személyközi szerepek*: A vezető beosztottakkal és más vállalati szereplőkkel kerül interakcióba nap, mint nap, s ezek típusai közül a legfontosabbak a következők:

a. *Nyilvános megjelenés*: Ez a feladat hármassal jelent a vezető számára, hiszen megjelenésével és a nyilvános beszéddel egységes álláspontot közvetít a menedzser a projektcélokról a beosztotti csoportok, a felsővezetés és a külső partnerek – megbízók, alvállalkozók és a közvélemény – felé.

b. *Főnöki szerep*: A vezető azért van a pozíciójában, hogy hatalmával élve kikényszerítse az alkalmazottakból a projektcéloknak megfelelő szervezeti magatartást. Fontos azonban megemlíteni, hogy a formális hatalmat leginkább a szakmai tudás, tapasztalat és a kivívott bizalom erősítheti leginkább, melyet referens hatalomnak is szokás nevezni.

c. *Kapcsolatteremtő – ápoló*: A jó projektvezető korrekten szakmai kapcsolatot igyekszik teremteni a projekttel összefüggésbe kerülő szervezeti tagokkal és érintettekkel, másnéven stakeholder-ekkel annak érdekében, hogy ha szükséges ők is támogassák a sikeres végrehajtást, vagy legalább ne hátráltassák a feladatok elvégzését.

2. *Információs szerepek*: A vezetői hatalom és objektivitás fő forrása az információk feletti rendelkezés, ezért a projektmenedzsernek különös figyelmet kell fordítania erre az irányítói területre.

a. *Információgyűjtő*: A hatékony vezetés létfeltétele a projekttel kapcsolatban lévő minden fontos, aktuális és objektív hír, esemény, vagy adat összegyűjtése. Ezt a

tevékenységet maga a vezető is állandó jelleggel gyakorolja, de segítségére lehetnek e feladat elvégzésében a projektkontroll tevékenységet ellátók is.

- b. *Információ szétosztó:* Az információ kizárólagos birtoklása, az úgynevezett információmonopolista pozíció elérése az alapja a vezetői hatalomnak. Lényeges kérdés, hogy az irányítónál összefutó információs vonalak alapján kirajzolódó projekthelyzetkép mely szeletét kivel és milyen okból osztja meg.
- c. *Szóvivő:* A projektvezető egyben a projekt szószólója is a projekten kívüli szereplők felé. Ebben a szerepében a menedzser a projektszervezet egységét és bizalmat kell sugározni a partnerei irányába. Viselkedésében megkülönböztethető a felsővezetéssel kialakított bizalmi viszonya, akiktől az esetlegesen a projektben megjelenő belső problémák megoldásában vár segítséget, illetve a szervezeten kívüli szereplőkkel kialakított viszony, ahol a szervezeti egységes álláspontot képviseli a projekttel kapcsolatban.

3 *Döntési szerepek:*

- a. *Vállalkozó:* A projektvezető tulajdonképpen vállalkozó, hiszen a saját és vállalati karriercéljait figyelembe véve dönt a projektmenedzseri megbízás elfogadásáról. Ugyanakkor ez jelentős kockázattal is jár, gondolhatunk itt a projektfeladat egyediségére, a probléma feltáratlanságára.
- b. *Zavarelhárító:* A menedzsernek a napi működés kényszereire is válaszokat kell találnia. Ez csak a megfelelő koordinációs képességekkel érhető el, ám ne feledjük, a vezető azért van a posztján, hogy a projektszervezetben felbukkanó komplikációkat feloldja.
- c. *Erőforrás – elosztó:* A menedzsernek kell gazdálkodnia a projekt megvalósítására elkülönített erőforrásokkal, s neki kell ezeket felosztani az alárendelt egységek között. Ezzel a tevékenységgel természetesen befolyásolhatja a projektfeladatok ütemezését és a munkaidő beosztást is.
- d. *Tárgyaló – megegyező:* Ez tulajdonképpen a koordinátori szerepkör, amelynek kiemelt jelentősége lehet a projektek sikerességében. Létfonosságú ugyanis a harmonikus

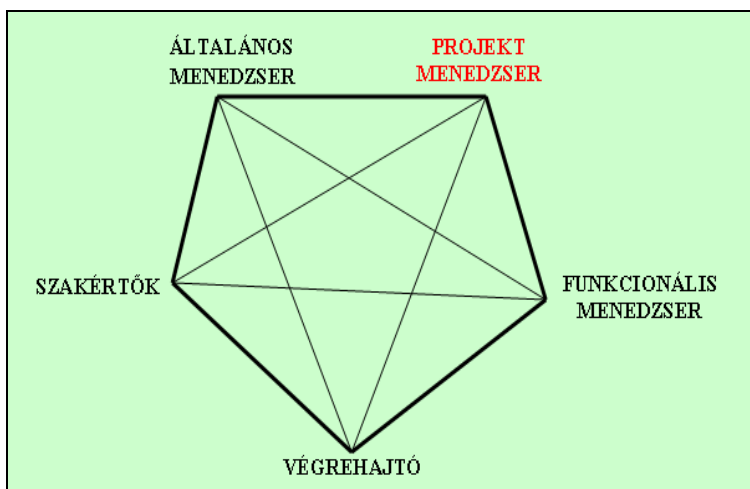
kapcsolatok kiépítése a projekten dolgozó és azzal kapcsolatban lévő szervezeti egységek között, melyet a projektmenedzser teremthet meg konstruktív magatartásával.

2. kérdés: Mi a hatalmi pozíciója a projektvezetőnek a szervezeti hierarchiában?

A projektet vezető személy három oldalról megközelíthető hatalmi helyzetben a felsővezetőhöz és az esetleges megbízóhoz fűződő viszony, a mellérendelt szervezeti egységekhez fűződő viszony és a beosztottjaival kialakított hatalmi kapcsolat alapján kell megtalálnia a maga és a projektje számára legjobb működési környezetet. A fent felsorolt nexusokat érdemes egyenként is elemzés tárgyává tenni.

A projektek definíciójából következően a projektszervezetek olyan feladatok megoldását vállalják magukra, melyet a vállalat alapműködésében nem, vagy csak nehezen tudna ellátni, vagy azok - valami oknál fogva – kiemeltnek minősülnek a globális szervezeti célok szempontjából. Bármilyen megfontolás alapján történik a létrehozásuk és működtetésük, a projektek ideiglenesen elszeparálódnak a többi vállalati tevékenységtől és szervezeti egységtől, s ebből következően a projekttevékenységek feletti felügyeletet vagy maga a felsővezető, vagy a neki közvetlenül alárendelt projektvezető végzi. A projektvezető tehát csak a felsővezetőnek van alárendelve, a feladat súlyától függően felsővezetőként (lásd például a projektorientált, vagy a hibrid szervezetet), vagy középsővezetőként (például projektteam, -mátrix) neki tartozik jelentéstételi kötelezettséggel, az ő utasításait köteles végrehajtani. Ez a direkt kapcsolat lehetővé teszi a gyors kommunikációt, döntéshozatalt és cselekvést, amivel korrigálni lehet a projektben zajló folyamatokat. Ugyanezek a megállapítások érvényesek a megbízóval való kontaktusra is, hiszen a megbízó fogalmi értelmezése alapján belső megbízónak tekinthető a felsővezető, míg a külső megbízó az, aki a szervezeten kívülről állapodik meg a projektfeladatok szerződészerű teljesítéséért.

A mellérendelő kapcsolatok egyik legjobb példáját a projektmátrix szervezetek működése adja, ahol a projektmenedzser a 8. ábrán látható vezetőkkel kerül legtöbbször horizontális hatalmi viszonyba:



8. ábra: A projekt – mátrix szervezet kulcsszereplői

Forrás: Kerzner, H. – Cleland, D. I. (1985): Project/Matrix Management Policy and Strategies, Cases and Situations, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 205. old.

A projekt vezetője, részben mint az általános szervezeten kívüli szereplő, gyakran kerülhet mellérendelő pozícióba az elsődleges szervezet tagjaival, hiszen a felek között vagy nincs semmiféle hierarchikus viszony deklarálva, vagy mint az a mátrixszervezeteknél szokás, kifejezetten mellérendelő viszony van meghatározva a szereplők között. Ebben a kapcsolatrendszerben tehát rendkívül fontossá válik a konstruktív, bizalmi légkör kialakítása a felek között, a közös érdekek keresése, a projektvezető kompromisszumkészsége, csapatmunka iránti elkötelezettsége és magasfokú stressztűrő képessége, mely könnyebbé teheti a kommunikációt és a közös döntéshozatalt.

A projektvezető legtöbbször az összvállalati érdekeket képviselő felsőszintű általános vezetővel (General Manager), illetve funkcionális vezetővel kerül kapcsolatba, ahol az együttműködés és megegyezés záloga általában a közös érdekvényesítési lehetőségek megtalálásán és a felek kompromisszumképességén áll, vagy bukik. A projektfeladatok megoldása azonban gyakorta a speciális szaktudással és tapasztalatokkal rendelkező szakértőkön múlik, akik

dolgozhatnak a vállalat kötelékében és külső, például tanácsadó szervezeteknél is. A projektvezetőnek ezen személyekkel és szervezetekkel kialakítandó hatékony együttműködése a szakértőnek nyújtott megfelelő tevékenységi feltételek és autonómia biztosításán keresztül érhető el. Amennyiben a szervezet például konzorciális formában más, külső cégeket bíz meg bizonyos projekttevékenységek végrehajtásával, úgy a létrejövő közvetlen, partneri kapcsolat a projektvezető és a végrehajtó szervezet kontaktembere között azért különösen fontos, hogy a felek egymást segítsék a projektfeladatok hatékony megoldásában, amely természetszerűleg mindkét szervezet közös érdeke.

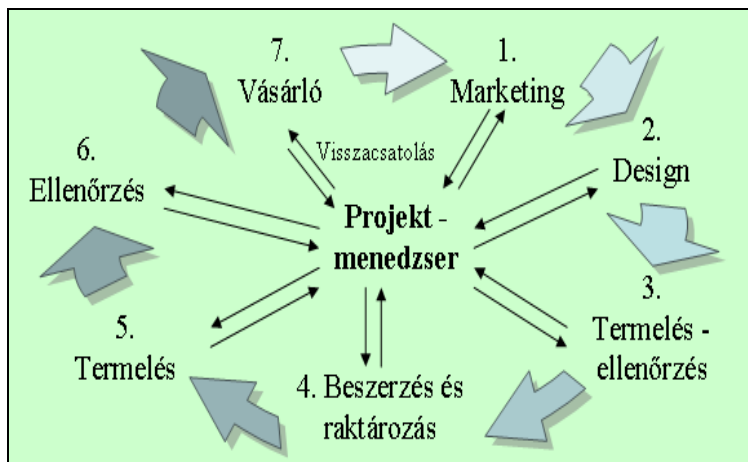
3. kérdés: Hol a helye a projektvezetőnek a szervezet értékelőállító tevékenységei között?

A projektmenedzser a projektszervezeti működés dualitása okán gyakran szinte külső szereplőként szemléli a szervezeti alaptevékenységek ellátását, ám nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy bár a projekt „szervezet a szervezetben”, a globális szinten értelmezett vállalati tevékenységekben ugyanúgy beleértjük a projektek működését is. Tehát, a projekt ugyanúgy működik kicsiben, mint a teljes szervezet, ám összvállalati szinten az elsődleges és az ideiglenes másodlagos szervezet működését együtt kezeljük. Mindezen információk birtokában a 9. ábrán látható összefüggések értelmezhetők projekt- és összvállalati szinten egyaránt.

A projektmenedzser a teljes értékelőállítási folyamat középpontjában, annak tengelyében helyezkedik el, s aktív szereplőként befolyásolja annak minden fázisát. A projektmenedzser és a résztvevőket irányítók között állandó visszacsatolás figyelhető meg, hiszen a projekt hatékony menedzseléséhez szükség van a projekt egyes funkcionális résztvevőjével megbízottak szakértői munkájára, másrészt pedig a különálló feladatcsoportok elvégzését - a neki eljuttatott jelentések alapján – összehangoló professzionális projektmenedzselési ténykedésre is.

Egy olyan innovációs projektben, mint amelyet a 9. ábra is bemutat, a projektötletet, vagy a projektprobléma megoldását jobbra a Marketing „szállítja”, mivel ezek a szakemberek dolgoznak a vállalat „frontvonalán”, így naponta szembesülhetnek a fogyasztók termékekkel kapcsolatos véleményéről, kifogásairól,

ötleteiről. Rendkívül fontos, hogy a projektvezető arra készítse az e területen dolgozókat, hogy a szűken értelmezett munkájuk mellett ezen információikat is osszák meg a vezetőséggel.



9. ábra: A projektmenedzser helye a termelési folyamatokban

Forrás: Lock, D. (1996): Project Management, Gower, Aldershot, 6. ed., 16. old.

Az imígyen keletkező ötletet a K+F szakemberek próbálják megjeleníteni a termékinnovációban, s amennyiben a prototípus piaci tesztelése eredményesnek bizonyul, úgy a projektszervezet felkészülhet az innováció gyártására. Ehhez először a meglévő termelési technológiát és gyártási folyamatokat kell felülvizsgálni, melynek eredményeképpen jelentős erőforrások bevonása válhat szükségessé, például egy új berendezés üzembe állításával. A gyártáshoz kötődő inputok beszerzése és az alapanyagok és késztermékek raktározásának logisztikai műveleteinek megszervezése nagyban javíthatja a projekt működési hatékonyságát, illetve szervezetlenségével jelentős pótlólagos költségeket okozhat. Amennyiben a gyártási feltételek rendeződnek, úgy valóban elkezdődhet az innováció termelése, mely esetben a kezdeti, úgynevezett begyakorlási időszakban kiemelkedő jelentősége van teljes minőségellenőrzésnek. Csak ezután kerülhet az új termék a

piacra, ahol a vevőorientált projektvezetés a fogyasztók véleménye alapján újabb innovációs ciklust indíthat el.

4. kérdés: Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy vezetőnek ahhoz, hogy sikerre vihesse a projektet?

Lock véleménye szerint, a jó projektmenedzsernek a projektszervezet működéséhez illeszthető személyiségjegyekkel, kiváló motivációs képességgel, lényeglátással, jó kommunikációs és információgyűjtő képességgel, valamint általános képzettséggel és naprakész tudással kell rendelkeznie, ám nem rossz az sem, ha megkapja a vállalaton és a projekten belül azt a pozíciót, melyben ki tudja fejteni ezeket az erényeit a projekt hasznára [*Lock*, 1998.]. Fontos, hogy a projektvezető „abban legyen jó”, amire a projekt megoldásához szükség van, ám a projekt sikere nem egy személyen múlik, így a teamtagok érdekvizonyait feltérképezve az irányítónak meg kell találnia a résztvevők megfelelő ösztönzési formáit. A projekt összes tevékenységét át kell tudni látnia a menedzsernek, s ehhez elengedhetetlen, hogy széleskörű általános szakmai ismeretekkel rendelkezzen. Az ismeretek átadásához, és a feladatok elvégzéséhez egy konstruktív alkotó légkört szükséges kialakítani a tagok és a vezető között, mert a hatékony kommunikáció gyorsabbá teszi az információáramlást, amely a projekt időkorlátos feltételei között létfeltétele a közös sikernek.

Lockyer és Gordon a fent felsorolt tulajdonságok mellett, egy másféle logikával csoportosította a projektvezetéshez szükséges képességeket, melyek meglátásuk szerint a következők [*Lockyer – Gordon*, 2000.]:

1. *Belső tulajdonságok*: Ezek közé tartoznak többek között az érzelmi intelligencia (EQ) és empátiakészség, a kockázat- és stressztűrő képesség, az intuíció és kreativitás, a rugalmasság, kompromisszumkészség, a kollektivista, partícipatív viselkedésmód stb..
2. *Szakmai képességek*: Fontos, hogy a vezető valamilyen fokon ismerje a projektben használatra kerülő technológiát (technológiai ismeretek), tisztában legyen a projektek speciális üzleti vonatkozásaival (a projekt gazdaságtanának megértése), jól alkalmazza tevékenysége során a különböző vezetési fogásokat (vezetési technikák), ismerje a projektet kiszolgáló informatikai háttérrel (rendszertervezési és –karbantartási

ismeret). Emellett használja a felmerülő körülmények függvényében tervezési és projektkezelési tudását (tervezési és ellenőrzési szakismeret), gyakorolja professzionális pénzügyi – számviteli szaktudását (pénzügyi ismeretek), vesse latba a projekt sikeréért alkalmazott logisztikai és jogi ismereteit (beszerzési szaktudás), s legyen jó kommunikátor (jó kommunikációs képességek).

Végül, rendkívül fontos még megemlíteni Görög projektmenedzserekre vonatkozó képességtípológiáját is, aki három fő csoportba sorolja a projektvezetőtől elvárt tulajdonságokat [Görög, 2003.], úgymint:

1. *Technikai képességek:* Ide tartoznak azok a gazdasági, jogi, műszaki stb. speciális szakismeretek, melyek nélkül a vezető nem volna képes szakmailag átlátni a projektfeladatot.
2. *Humán képességek:* Ebbe a kategóriába tartoznak a menedzser vezetői kvalitásai, csapatépítő képessége, kapcsolatteremtő, kommunikációs és tárgyalási képessége, illetve konfliktuskezelői és problémamegoldói képessége (lásd még: *Gido és Clements (1999.)*).
3. *Projektspecifikus vezetési képességek:* Ehhez a tulajdonság - csoportokhoz tartozik a projektspecifikus vezetői eszköztár ismerete, mint szaktudás elem, az eszközök alkalmazásában szerzett tapasztalat és elsajátított készség, illetőleg a (projekt)vezetői gyakorlattal elsajátítható stratégiaorientált projektvezetési szemléletmód (lásd még: [Cleland, 1994.]).

Bármelyik szerző tudományos véleményét is tekintjük, a felsoroltakból érezhető, hogy a projektek, mint ideiglenesen kiemelt vállalati feladatok ellátását – amennyiben lehetséges - egy szakmailag és személyiségileg is számos erénnyel felvértezett, úgynevezett generalista vezetőre érdemes bízni, aki ugyan a projekt sikerét önmagában még nem tudja garantálni, de akinek a kezében nagyobb valószínűséggel számíthat a felsővezetés megnyugtató eredményre.

7.2. Csoportos projektvezetés - Projektbizottság

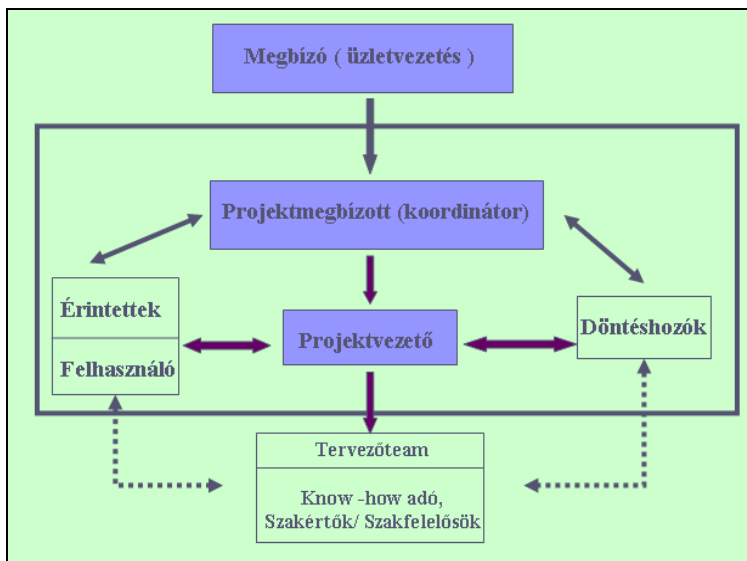
A projektek vezetésének egyik fő dilemmája, hogy vajon egy személy, vagy inkább egy bizottság vezesse a szervezeti projekteket? Eddig, a 7.1. fejezetben azt feltételeztük, hogy a projektek vezetését egy személy látja el, azonban számos olyan érv is létezik, mely a csoportos projektvezetést ajánlja a felsővezetők figyelmébe. Ezek – a teljesség igénye nélkül - a következők lehetnek:

1. Megoszlik a vezetők felelőssége,
2. több oldalú szakmai szemléletmóddal lehet megközelíteni a gyakran multidiszciplinatív problémához (Több szem többet lát),
3. be lehet vonni a beosztottakat a vezetésbe, így a participációval is motiválhatók,
4. a döntés legitimizációja erősebb lehet, így gyorsabb lesz a végrehajtás és
5. könnyebb az információk csoporton belüli áramoltatása.

Míndezekkel a megállapításokkal szemben, ami az előnye, az válhat hátrányává is a csoportos projektvezetésnek, hiszen:

1. A megosztó felelősség a vezetői gyakorlatban sokszor azt jelenti, hogy az egyén egyszemélyben nem érzi magát egyáltalán felelősnek a csoport döntéseiért, ami csökkentheti a végrehajtás hatékonyságát,
2. a többoldalú megközelítés végtelen hosszú meddő vitákat eredményezhet,
3. csak azt motiválja a döntésben való részvétel, akit az érdekel, míg a passzív munkavállaló csak hátráltatja a csoport vezetői munkáját,
4. erősen megosztott szavazás eredményeképpen éppenhogy csökken a döntés egyértelműsége és legitimizációja és
5. az információkat ugyanúgy elhallgathatják a résztvevők, ha ez az érdekük.

Amennyiben a vállalat felsővezetése a fenti dilemma megfontolása után mégis a csoportos projektvezetés mellett teszi le a voksát, akkor egyben számolnia kell azzal is, hogy a vezetői csoport számára valamiféle szervezeti keretet is létre kell hozni feladatuk hatékony ellátása érdekében. Ezt a szervezeti megoldást nevezi a menedzsment diszciplína projektbizottságnak, s ennek egy lehetséges gyakorlati megjelenési formáját mutatja be a 10. ábra:



10. ábra: A projektbizottság felépítése

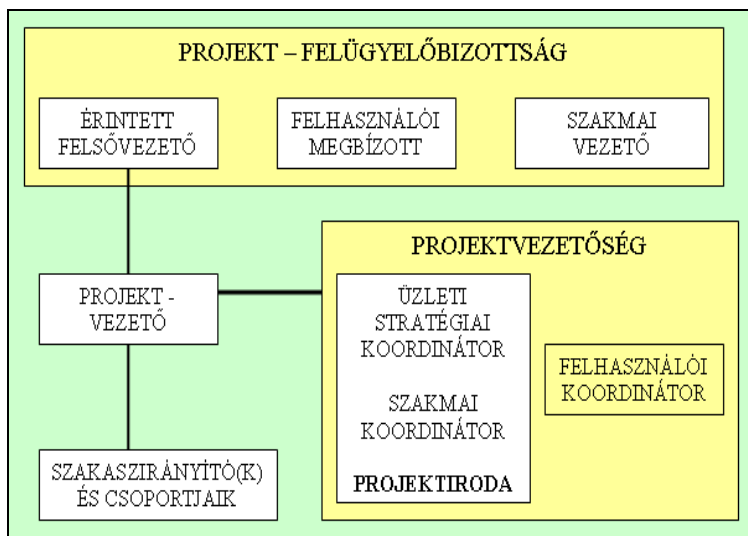
Aggteleky B. – Bajna M. (1994): Projekttervezés - Projektmenedzsment, Közdok Rt., Bp., 65.old.

A projektbizottság magját a külső, vagy belső Megbízó, a Projektkoordinátor és a Projektvezető adják, mivel alapvetően ezek a szereplők határozzák meg a projektszervezet létét és működését. A nagyobb projektekben a vezetői feladatok egy személy számára rendkívül megterhelők lehetnek, s így bevett vállalati gyakorlatnak számít, ha a vezetői tevékenységek megosztásra kerülnek úgy, hogy a projekttel külső kapcsolatban lévő egyének, szervezetek, projekttel kapcsolatos tevékenységét a Projektmegbízott hozza összhangba a projekttevékenységekkel, míg a projekt operatív, belső irányítását a Projektvezető végzi. A két személy komplementer viszonyban áll egymással, s nem egymás alá-, vagy fölrendeltjei.

A Projektirányítók munkáját még nagyobb, regionális hatású megaprojektek esetében egy konzultációs testület is segíti, melyben szerepet kaphatnak a területileg illetékes intézményi döntéshozók, a

végfelhasználók és egyéb érintettek is, akikről a 7.4. fejezetben még részletesebben szó lesz.

Egy másik, gyakorta alkalmazott projekttestületi megoldás került felvázolásra a 11. ábrán. Ebben a formációban a projektvezetői testület két markánsan elkülönülő részből áll: A Projektvezető mellett működő Projektvezetőségből és a felette örökdő Projekt – Felügyelőbizottságból. A Projektvezető – aki lehet egy, de több személy is – alá tartozik az egyes megoldási résztvevőket végző projektteam –ek csoportjai, azok operatív vezetőivel az élen.



11. ábra: A projektvezetőség és -felügyelet egy opcionális szervezeti megoldása

Forrás: The Open University Project Management Course Guide, 1995.

A vezetői munkát támogató működik, egyfajta kancelláriaként – a Projektvezetőség, ahol a tervezési, döntéshozzáértési, kontrolling és dokumentációs tevékenység zajlik, s amely testületben helyet kaphat a megbízó, vagy felhasználó koordinációval megbízott szakértője is. A Projektvezetőség jelentéseket készíthet és ajánlásokat fogalmazhat meg a

Projektmenedzsernek, aki a végső döntést hozza. A menedzser projektirányítási munkájának hatékonyságát természetesen a vele közvetlen kapcsolatban álló felsővezető felügyeli, ám a kontrollt gyakorlók köre kibővíülhet egy szakmai potentáttal, aki a projektdöntések szakmai megalapozottságát vizsgálja, de megfigyelői szerepet kaphat a projektmegbízó, vagy felhasználó magasszintű menedzsere is, aki a felhasználó érdekeinek oldaláról szemléli az eseményeket, s a projekt szerződésszerű teljesítését ellenőrzi. A bizottság, kötelező érvényű utasításokat és irányelveket fogalmazhat meg a Projektmenedzser felé, aki azokat a megfelelő módon végrehajtatja és betartatja.

Természetszerűleg számos, a fenti sémáktól eltérő projektvezetési forma létezik, ám azok domináns része visszavezethető e két bemutatott alaptípusra, így azok további részletezésére, jelen jegyzet keretei között nem kerül sor.

7.3. A projekttagoktól elvárt tulajdonságok és magatartásformák

A projektfeladatok megoldásába bevont résztvevőknek számos, a projekt oldaláról lényeges tulajdonsággal kell rendelkezniük, szinte belépési minimumfeltételként. Mindemellet azonban jó néhány viselkedésforma kifejezetten hátrányos helyzetbe is hozhatja a team tagságra aspiráló alkalmazottat. A projekttagoktól elvárt- és a körükben nem kívánatos tulajdonságokat és magatartásformákat – a teljesség igénye nélkül - a 2. táblázat tartalmazza.

A táblázatból kitűnik, hogy végeredményben olyan tulajdonságpárokról van szó, melyekből a projektszervezetekben elutasított magatartásformák egy átlagos szervezeti körülmények között működő szervezetnél akár erények, míg a preferált tulajdonságok akár hátrányosak is lehetnek egy – egy pozíció betöltésénél. A projektek azonban speciális feltételrendszert jelentenek a szervezetben belül, s ezért különleges magatartásformát követelnek meg a benne résztvevőktől. A táblázat készítéséhez használt ismérvek és a projektszervezetben elvárt alkalmazotti tulajdonságok a következők:

1. *Szaktudás:* A projekttagtól elvárt legalább egy területen mélyebb, aktuális szaktudás, ám minél magasabb pozícióba

kerül a jelölt, annál inkább az válik szükségessé, hogy képes legyen átlátni a teljes projektet, s ehhez generalista szemléletmód szükségeltetik.

| A PROJEKT TAGJÁTÓL ELVÁRT TULAJDONSÁGOK | NEM ELFOGADHATÓ JELLEMZŐK |
|--|--|
| Generalista és Specialista | Formális tag |
| Óvatosan kockáztató | Kockázatkerülő, vagy kockáztató |
| Nagy átlátóképeségű | Szűklátókörű |
| Gyakorlott | Tapasztalatlan |
| Intuitív, kreatív | Sémákhoz ragaszkodó |
| Csapatjátékos | Individualista |
| Demokrata | Autokrata |
| Delegáló | Centralizáló |
| Rugalmas | Rugalmatlan |
| Kompromisszumképes, konstruktív | Kompromisszumképtelen, destruktív |
| Aktív, kezdemenyező | Passzív, kiváró |
| Stressztűrő | Feszült |
| Időérzékeny | Dekonzentrált |

2. táblázat: A projektben résztvevő kívánt és nem kívánatos tulajdonságai

2. *Kockázatvállalás:* A projektben dolgozó nem vállalhat túlzott kockázatot, ám mivel a projekt elindítása önmagában is sok bizonytalanságot hordoz magában, ezért a tag nem lehet kockázatkerülő sem.
3. *Átlátóképesség:* Bár a projektekben mindenkinek tökéletesen tisztában kell lennie saját pozíciójával, ezzel egyidőben azt is észlelnie kell a résztvevőnek, hogy a saját, vagy csapata munkája mennyiben járul hozzá a projektsikerhez, vagyis fontos vezetői jellemző a széleskörű látásmód.

4. *Gyakorlat*: A projektmegvalósítási kockázatot csökkenti, ha gyakorlott szakember végzi az adott feladatot, arról nem is beszélve, hogy a rosszul strukturált feladatok esetében sokszor kell rögtönözni a megoldást, melyben óriási előny lehet a rutin. A gyakorlat kifejezés azonban nemcsak a szakterületi jártasságot jelenti, hanem a projektmunkában való rutint is.
5. *Kreativitás*: Kiemelt figyelmet kell szentelni, s be kell vonni az olyan alkalmazottakat a projekttevékenységekbe, akik kreatívak, tudnak rögtönözni, mivel egy a vállalat számára ismeretlen feladat számos váratlan helyzetet eredményezhet, melyet a helyszínen és azonnal meg kell oldani. Ekkor még jól jöhet egy ilyen tulajdonságokkal megáldott résztvevő.
6. *Kollektivizmus*: A projektfeladatok megoldása ízig – vérig csapatmunka, itt nincs helye egyénieskedő, individuális beállítottságú egyéneknek.
7. *Vezetési stílus*: A projektben bármiféle szinten vezetőként szóbaajehető alkalmazottnak elkötelezett demokratikus elveken dolgozó menedzsernek kell lennie, mivel a csoportmunka a projekteken kiterjed a döntéshozatalra is.
8. *Bizalom*: A projekttagoknak el kell hinniük, hogy „egy csónakban eveznek”, s hogy mindenkinek ugyanaz az érdeke a projekten belül. Ekkor a bármilyen szinten is vezetési feladatokkal megbízott szereplőnek delegálónak és felügyeleti munkát végzőnek kell lennie, mint centralizálónak, mely magatartás nem egyezik a csoportmunka normáival.
9. *Flexibilitás*: A projektprobléma és –környezet részbeni definiálatlansága folytán, a résztvevőknek állandóan felkészültnek kell lenniük a megváltozó feltételrendszerhez való gyors alkalmazkodásra, ezért a rugalmas alkalmazott a megfelelőbb az olyan rugalmas projektszervezetben - mint például a projektmátrix - való munkára.
10. *Kompromisszumkészség*: A csoportmunka alapfeltétele a konstruktív hozzáállás, mely lehetőséget nyújt a vitában résztvevők érveinek a meghallgatására és a megegyezés keresésére. A projektek esetén állandóan véleményes feladatokat kell megoldania a résztvevőknek kemény keretfeltételek mellett, így rendkívül fontos, hogy toleráns, a többségi véleményt elfogadó, kompromisszumra hajlandó tagokkal töltsék fel a projektszervezeteket.

11. *Aktivitás:* Mivel a projektkörnyezet igen gyorsan változhat, melyre a projektszervezetnek gyorsan kell reagálnia, s az ehhez szükséges csoportdöntésekben létfontosságú az aktivitás, ezért egy passzív „résztevő” csak kolonc lenne a többi teamtag nyakán.
12. *Stressztűrés:* A gyors változások, az állandó idő- és költségvetés betartási kényszer, a csoportmunka mind – mind súrlódásokhoz vezet a felettséssel, a munkatársakkal és a beosztottakkal, így a magasfokú stressztűrő dolgozók projektbe való beválasztása igen fontos lehet.
13. *Időérzék:* A projektfeladatokat a kezdőtevékenységtől a lezárásig állandó időkényszerben kell megtenni, ezért a jó időmenedzselési képességű és pontos alkalmazottak a preferáltak a projektben való részvételre.

7.4. Az érintettek

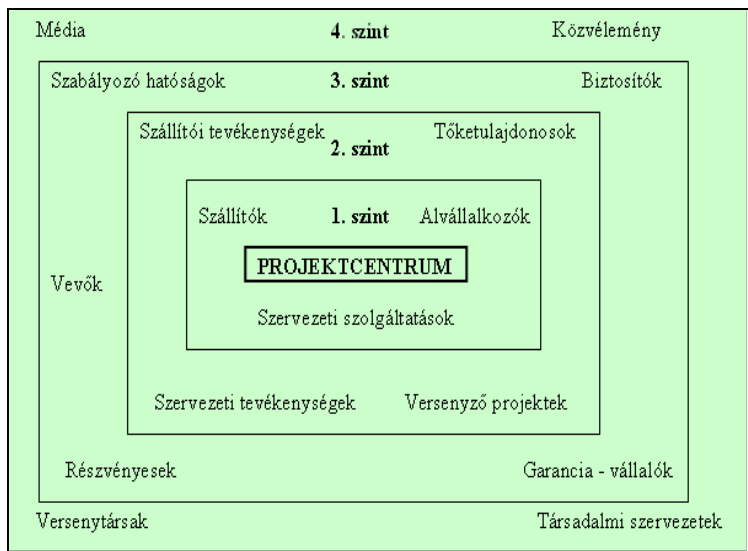
A projekproblémák közvetlen megoldásában nemcsak alkalmazottak vesznek részt, hanem közvetett formában mindenki, aki valamilyen szinten kapcsolatba kerül a projekttel, mivel viselkedésükkel befolyásolhatják – támogathatják, semlegesen állhatnak hozzá, illetőleg ellenezhetik – a projekt megvalósítását. Azokat a szervezeti szereplőket, akik

- közvetve befolyásolják a projekt megvalósítását, vagy akik
- résztvesznek abban, vagy akik
- közvetlenül érdekeltek a célok elérésében, vagy akik
- hatással vannak a projektre, vagy akik
- döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt, vagy akik
- a közsférában dolgozó érintett végrehajtók, vagy akik
- a projekt végső kedvezményezettjei (például az érintett lakosság),

azokat összefoglalóan érintetteknek (stakeholdereknek) nevezi a vezetéstudomány. A projektben érintettek a projektszervezet tényleges munkáját eltérő mértékben tudják befolyásolni, ezért érdemes közöttük különbséget tenni érintettségi szintjük alapján (lásd 12. ábra). A modell a stakeholder –eket a projektfeladatokat ellátó, úgynevezett projektcentrum köré négy koncentrikus körbe

rendezi, melyben az érintettek minél közelebb helyezkednek el a projektszervezethez annál nagyobb hatást tudnak gyakorolni rá.

A legbelső, 1. szinten szerepelnek azok a projektszervezethez legközelebb állók – az alapanyagok beszállítói, a részfeladatok elvégzői és magának a globális szinten értelmezett szervezetnek a képviselői is – akik alapvetően tudnak pozitív, vagy negatív hatást kifejteni a projektre.



12. ábra: A projektben résztvevők szintjei

Forrás: Gilbreath, R. D. (1986): *Winning at Project Management, What Works, What Fails and Why*, John Wiley & Sons, New York, 281. old.

A 2. szinten, a nem stratégiai fontosságú szállítók mellett, a projektszervezet szempontjából külső szereplőnek tekinthető, bár ugyanahhoz az anyaszervezethez tartozó konkurens projektek, funkcionális területek és azon tőkebefektetők találhatók, melyek befolyása még jelentős, mivel például a tőketulajdonosok projektre kedvezőtlen döntése akár meg is szakíthatja a további projektmunkát.

Csak a 3. szinten jelennek meg az anyaszervezettel kapcsolatban álló szereplők, mint a biztosítók és pénzüzetek, vagy hatóságok és felügyeleti szervek, illetve a vevők, akik a globális szervezeten keresztül tudnak hatni a projekttevékenységekre, bár megjegyzendő, hogy még ezen a szinten is található belső szervezeti szereplő, a részvényes, akinek azonban közvetlen befolyása részvénytartásának mértékében korlátozott.

A legkülső, 4. szinten a társadalmi – gazdasági közvélemény és a nyilvánosságot biztosító média szerepel, kiegészülve a projekt versenytársaival. Nem szabad ezen tényezőket figyelmen kívül hagyni, mivel a nyilvánosság ereje akár a projekt végét is eredményezheti, mint ahogyan az a Zengőn tervezett NATO lokátor állomás esetében is történt. Mindemellett pedig nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy amennyiben a konkurencia érdekeit komolyan veszélyeztetik a projektcentrumban végzendő tevékenységek, úgy az aktivizálódva rövid időn belül az 1. számú ellenható tényezőjévé válhat a projektnak.

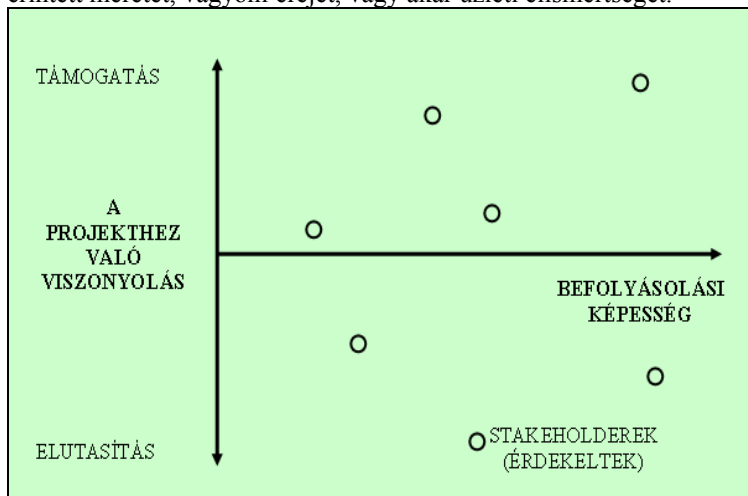
Az érdekelt azonosítására szükség lehet még a projektmunkák elkezdése előtt, hogy a projektszervezet felmérje, kiket érint egyáltalán a projektfeladat, vagy annak hatása, s vizsgálat tárgyává teheti, hogy kik lehetnek a megvalósítás során a szövetségesei, szimpatizánsai, s kik lehetnek majdan az ellenségei. A fenti magállapításokból kiindulva a stakeholder – analízis lépései a következők:

1. Érdekelt azonosítása,
2. információgyűjtés az érdekeltekről,
3. az érdekelt céljainak azonosítása,
4. az érdekelt erős és gyenge pontjainak elemzése,
5. az érdekelt stratégiájának meghatározása,
6. az érdekelt viselkedésének elemzése, végül
7. cselekvési terv kidolgozása érdekeltenként.

Az analízis végeredményét grafikus formában is meg lehet jeleníteni, melyet a 13. ábra mutat be részletesen. Mint ahogy az már megemlítésre került, a projekthez való viszonyulás alapján beszélhetünk a projektet támogató, semleges és elutasító viselkedést tanúsító egyégekről, vagy szervezetekről, melyeket a függőleges tengely alapján lehet szortírozni. Mindamellett kiemelt jelentősége van annak az elemzési faktornak, hogy az érintettek milyen mértékben tudják befolyásolni a projekt eredményességét, így a

modellbe ez az elemzési ismerv a vízszintes tengelyen kerül bevonásra.

A keretismérvek definiálása után kerülhet sor az azonosított érintettek térképen való megjelenítésére, így azok, akik támogatják a projektet, a felső szegmensbe - akik pedig ellenzik, az alsó síkrészbe -, nyernek besorolást, továbbá, a körök méretével lehet jelezni az érintett méretét, vagyoni erejét, vagy akár üzleti elismertségét.



13. ábra: Stakeholder – térkép

Forrás: Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó, Bp., 287. old.

Ezek után a cselekvési terv kialakítása olyan célrendszeren kell, hogy nyugodjék, mely deklarálja, hogy szimpatizánsaink támogatását és befolyásolási képességét a maximálisra kell növelni – vagyis olyan intézkedéseket foganatosíthatunk, mellyel a szövetségeseinket a koordináta rendszer jobb felső sarka felé terelhetjük. Ezzel párhuzamosan célként jelölendő, hogy ellenlábasaink elutasítását és befolyásolási képességét minimálisra kell csökkenteni, vagyis törekedhetünk arra, hogy köreiket az alsó szegmens bal felső sarka felé tereljük.

Emellett törekedhetünk még támogatóink erejének növelésére, illetőleg ellenfeleink erejének csökkentésére is, melyet az érintettek köreinek növelésével és zsugorításával tehetünk láthatóvá.

Munkálkodhatunk azon is, hogy új szövetségeket, érdekeltet vonjunk be a projektbe, ezzel új érintett kerülhet fel a felső síkrészbe, s ezzel egyidőben aktív kommunikációval meggyőzhetjük az ellenfeleket, hogy őket majdan nem fogja érinti a projekt hatása, így csökkenthetjük ellenérdekelteink számát az alsó síkrészben.

Ajánlott szakirodalom

1. Karoliny Mártonné dr. Csetneki Zsuzsanna: Az emberi erőforrások menedzselése (Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs, 1997)
2. Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek (Budapesti Közgazdasági Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest, 1999.)
3. Poór József, Dr. Karoliny Mártonné: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (negyedik, átdolgozott kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999)
4. William D. Hitt: A mestervezető – Vezérfonal a cselekvéshez (OMIKK, 1990)
5. Barakonyi Károly – Peter Lorange: Stratégiai management (második kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993.)