A projekt az Európai Unió társfinanszírozásával, az Európa terv keretében valósul meg.

Szerkesztette:

Hajós László

Berde Csaba

EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

© DE AMTC AVK 2007

HEFOP 3.3.1–P.-2004-06-0071/1.0

Ez a kiadvány a
„Gyakorlatorientált képzési rendszerek kialakítása
és minőségi fejlesztése az agrár-felsőoktatásban”
című program keretében a „Mezőgazdasági ismeretek” sorozatban készült

Sorozatszerkesztő:

Hajós László

Berde Csaba

EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Szerkesztette:

Hajós László

Berde Csaba

© DE AMTC AVK 2007

Szerző:
Berde Csaba
Debreceni Egyetem

Börzseiné Závori Mária
Nyugat-Magyarországi Egyetem

Dajnoki Krisztina
Debreceni Egyetem

Dienesné Kovács Erzsébet
Debreceni Egyetem

Gősi Mariann
Szent István Egyetem

Hajós László
Szent István Egyetem

Juhász Csilla
Nyíregyházi Főiskola

Kocsondi József
Pannon Egyetem

Láczay Magdolna
Nyíregyházi Főiskola

Morvai Leona
Nyugat-Magyarországi Egyetem

Piros Márta
Kaposvári Egyetem

Lektor:
Magda Sándor
Károly Róbert Főiskola

© DE AMTC AVK 2007

ISBN 978-963-9732-47-6

E tankönyv teljes mértékben megegyezik a Debreceni Egyetem honlapján, a http://odin.agr.unideb.hu/hefop/ elérési úton megtalálható, azonos című tankönyvvel.
Első kiadás

A kiadvány szerzői jogvédelem alatt áll. A kiadványt, illetve annak részeit másolni, reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni bármilyen formában és bármilyen eszközzel – elektronikus úton vagy más módon – a kiadó és a szerzők előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos.

Kiadó:
Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar
Debrecen, 2007.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS 6
1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉG TREÜLETEI….. 7
(Piros Márta)
1.1Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, céljai……..... 7
1.1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma…….. 7
1.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment céljai…….. 10
1.2. Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége, szerepe…… 11
1.3. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai és funkciói…… 11
1.3.1. Külső környezeti elemek……... 15
Összefoglalás…….. 17
Ellenőrző kérdések…….. 17
2. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS (EEG)……. 18
(Hajós László – Gősi Mariann)
2.1. Szemléletmód-váltás az emberi erőforrás gazdálkodásban……... 18
2.2. A humán tőke jellemzői……. 20
2.3. Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők…….. 22
2.4. A munkaerő-szükséglet tervezésének elmélete……. 24
2.4.1. A mennyiségi munkaerő-szükséglet megállapítása…….. 25
2.4.2. A minőségi munkaerő-szükséglet tervezése……. 26
2.5. A munkaerő-szükséglet tervezésének gyakorlata…….. 27
2.5.1. A fizikai dolgozók létszámának meghatározása……... 29
2.5.2. A nem fizikai munkaerő létszámszükségletének meghatározása……. 30
2.6. Az élőmunka termelékenysége…….. 30
2.6.1. Az egy dolgozó által ledolgozható munkanapok számának meghatározása 31
2.6.2. Munkaidő-gazdálkodás……. 32
2.7. Az élőmunka termelékenységének színvonala…….. 40
2.8. Az emberi erőforrások befektetésének mérése, humán kontrolling…….. 42
2.9. Az emberi erőforrások beszerzési lehetőségei…….. 44
2.9.1. A munkaerő felvételének folyamata: a toborzás…….. 45
2.9.2. A munkaerő felvételének folyamata: a kiválasztás…….. 48
Összefoglalás…….. 49
Ellenőrző kérdések…….. 50
3. MUNKAKÖRELEMZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS…… 51
(Morvai Leona – Börzseiné Závori Mária)
3.1. Munkakörelemzés……. 52
3.1.1. A munkakörelemzés fogalma és felhasználási területe…… 52
3.1.2. A munkakörelemzés módszere……. 54
3.1.2.1. Alkalmazható vizsgálati módszerek és eszközök……. 54
3.1.3. A munkakörelemzés szempontjai……. 56
3.1.4. A munkaköri leírás……... 59
3.1.4.1. Példa a munkaköri leírásra…… 60
3.1.5. A munkaköri specifikáció…… 62
3.1.6. Munkakörtervezés…… 62
3.1.6.1. Specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás….. 63
3.2. Munkakör-érékelés…… 65
3.2.1. A munkakör-értékelés célja és felhasználási területei……. 65
3.2.2. A munkakör-értékelés módszerei……. 66

3.2.3. Az analitikus munkaköri értékelési rendszer kidolgozásának módszertana 67
3.2.3.1. A célok meghatározása……. 67
3.2.3.2. A fejlesztő munkacsoportok kialakítása……... 67
3.2.3.3. A munkakör azonosítása……... 68
3.2.3.4. A munkakörök elemzése és munkatükör elkészítése…… 69
3.2.3.5. Az értékelési tényezők meghatározása……. 69
3.2.3.6. Értékelési tényezőkön belül az osztályok meghatározása…… 71
3.2.3.7. Az értékelési tényezők súlyozása……. 71
3.2.3.8. Az értékelő táblázat összeállítása……. 71
3.2.3.9. A próbabesorolások elvégzése…….. 72
3.2.3.10. Az értékelési rendszer elfogadása……. 72
3.2.3.11. A munkakör értékelése…….. 72
3.2.3.12. Az értékelési rendszer bevezetése, karbantartása……. 73
3.2.4. A munkaköri követelményrendszer meghatározása……. 74
3.2.4.1. A munkaköri megfelelés rendszerének kidolgozása……. 74
3.2.4.2. A munkakör követelményeinek és a munkavállalók képességének összehasonlítása…… 76
Összefoglalás…….. 76
Ellenőrző kérdések……. 76
4. MOTIVÁCIÓ ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS……..... 77
(Láczay Magdolna – Juhász Csilla)
4.1. Motivációs elméletek…… 79
4.2. A motiváció eredményessége…… 83
4.3. Motivációs vizsgálatok…….. 86
4.3.1. A vezetői szintek motivációs tényezői rangsora……. 86
4.3.2. A szervezeti méret és a motivációs tényezők rangsora…… 87
4.3.3. Motivációs eszközvizsgálat……. 88
4.3.4. Motivációs szinkron modell……... 91
4.4. Teljesítményértékelése…….. 94
Összefoglalás…….. 100
Ellenőrző kérdések……. 101
5. SZERVEZETI ÉS VEZETŐI KULTÚRA…… 102
(Berde Csaba – Dienesné Kovács Erzsébet)
5.1. A szervezeti kultúra elemei……... 103
5.2. Kultúratipológiák…… 105
5.3. Szervezeti kultúra – Emberi erőforrás gazdálkodás…….. 109
5.4. Szervezeti kultúra – Vezetési stílus……... 111
5.4.1. A döntéshozatali vezetési stílusok…… 112
5.4.2. Személyiségközpontú vezetési stílusok…… 114
5.5. A szervezeti kultúra változtatása……... 117
Összefoglalás…….. 120
Ellenőrző kérdések……. 120
6. MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK…… 121
(Kocsondi József – Dajnoki Krisztina)
6.1. Munkaügyi kapcsolatok lényege …….. 121
6.2. A munkaügyi kapcsolatok rendszere…… 122
6.3. Érdekképviseletek…… 123
6.3.1. Munkavállalói érdekképviseletek…… 124
6.3.2. Munkáltatói érdekképviseletek…… 126
6.4. A vállalati munkaügyi kapcsolatok területei…… 126

6.4.1. A kollektív tárgyalások…… 127
6.4.1.1. A kollektív tárgyalások alapelvei……. 128
6.4.1.2. A kollektív szerződés hatóköre és tartalma…….. 129
6.4.1.3. A kollektív tárgyalás folyamata…… 130
6.4.1.4. Kollektív tárgyalási taktikák……. 133
6.4.2. A participáció…… 134
6.5. A munkaügy konfliktusok kezelése…… 136
Összefoglalás…….. 137
Ellenőrző kérdések……. 137
IRODALOMJEGYZÉK…….. 138

BEVEZETÉS

Az emberi tényező felértékelődött a stratégiai kezdeményezésekben, a versenyelőny megszerzésében és megtartásában. A tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás. Fejlesztése, működtetése költséges, és jelentős befektetéseket igényel mind a személy, mind a szervezet részéről. Az Európai Unióban az igazán fontos értékeink és specialitásaink között mindenekelőtt az emberi erőforrás minősége az első. Egyfelől elengedhetetlen, hogy a gazdasági növekedés növelje a munkaerő iránti keresletet, új munkahelyeket hozzon létre, ezáltal bővítve a foglalkoztatást, másfelől a gazdaság tartós növekedésének feltétele, hogy többen dolgozzanak, és az emberi erőforrásainkban rejlő tartalékokra építve javuljon az ország versenyképessége.

A fogyasztói-szolgáltató társadalom létrejötte jelentősen növelte az emberi erőforrások szerepét a természeti erőforrásokkal szemben. Egy vállalaton, illetve vállalkozáson belül négy erőforrással kell számolnia a vezetésnek: a pénzügyi eszközökkel, a piaccal, a termelési (gyártási) módszerekkel és az emberi erőforrásokkal. Ma már a vállalat sikeressége szempontjából az emberi erőforrások legalább olyan fontosak, mint a másik három tényező.

Hazánkban meghatározó társadalmi és gazdasági átalakulás zajlott le. A változások a mezőgazdaságot is alapjaiban érintették. A termelőszövetkezetek, az állami gazdaságok, valamint a mezőgazdasági feldolgozóipar jelentős része átalakult a privatizáció és a kárpótlás során. Az állami és a szövetkezeti tulajdon mellett megjelentek és elterjedtek a különféle magántulajdoni formák és vállalkozási társulások. Korábban egy nagyvállalatként működő, jól menedzselt egység a változásokat követően sok, másként menedzselhető kis egységekre szakadt.

Az agrárágazat jelenlegi helyzetében az emberi erőforrás hatékony felhasználása egyik kitörési pont lehet a jövőben. Az emberi erőforrás menedzselés nemcsak egy vezetési funkció, hanem a vállalatok, vállalkozások versenyképességének legalapvetőbb eleme. Az elkövetkező időszak lehetőségeinek kihasználása, a mezőgazdasági társas vállalkozások talpon maradása, szervezeti hatékonyságuk növelése elsősorban azon a humán tőke bázison múlik, amely képes arra a szemlélet- és magatartásváltásra, ami a piaci mechanizmusok meghonosodása, gyakorlatba való integrációja szempontjából elsődleges jelentőséggel bír. A vállalkozásokat irányító elsőszámú vezetők kulcsszerepet játszanak, hiszen az ő szemléletmódjuk határozza meg elsősorban a modern irányítási technikák, emberi erőforrás menedzsment ismeretek gyakorlatban való alkalmazását.

A szerzők

1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI

„Minden fejlődés, előmenetel, erő, érték és szerencsének
legmélyebb sarkalatja a kiművelt emberfő.„
(Széchenyi István)

1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, céljai

Az emberi erőforrásnak van a legnagyobb szerepe a szervezetek életében, hiába a szép épület, a jó munkaszervezés, a kiművelt emberfő hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételi a szervezetek sorsát.
A siker kulcsa „az emberi tényező", Bakacsi (1996 „a") megállapítása szerint. A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre minden erőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a termelés, a szervezetek működtetése nélküle lehetetlen.

1.1.1 Az emberi erőforrás menedzsment fogalma

A különböző vezetési iskolák eltérő mértékben tulajdonítottak a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kérdéskörének jelentőséget. A tudományos vezetés képviselői közül többen is foglalkoztak ezzel (Taylor, 1983; Gilberth, 1911). A tudományos vezetés erősségei közé tartoznak az ún. munkamódszer kidolgozására írt tanulmányok (Hajós, 1999). Hittek abban, hogy ha a szisztémát pontosan meghatározzák, szabályozzák a munkafolyamatokat, a munkatársak pontosabb és hatékonyabb munkát tudnak végezni.

A múlt század 30-as, 40-es éveiben kezdett egyre nagyobb hangsúllyal előtérbe kerülni a vállalati gyakorlatban az „emberi viszonyok tana" (Human Relations). Az új elvek arra alapozódtak, hogy a humán munkaerőre nagyobb hangsúlyt kell helyezni, és nem lehet azt a szociálpszichológiai tényezők megkerülésével vizsgálni. Számot vetettek azzal, hogy szociálpszichológiai tényezőknek a munkateljesítményekre gyakorolt befolyását is erőteljesen figyelembe kell venni. Mayo (1933) és Roethlisberger és Dickson (1939) a motivációkeltés és a megelégedettség kérdésköreit vizsgálva jutott el azon megállapításokhoz, amelyek szerint a csoportviszonyok és a vezetési stílus jellegzetességei egyaránt figyelembe veendőek a termelékenység fokozása szempontjából. Mindezek hatására az ipari termelésben közreműködő társaságok egyre szélesebb körben kezdtek olyan magatartástudományi módszerek vállalati körülmények között való alkalmazásába, amelyek az egyének közti kapcsolatok, a szervezeti kommunikáció fejlesztését célozták.

A szervezeti viselkedés vizsgálatának az a célja, hogy segítse a vezetőt a helyzetelemzésben, segítse felismerni a befolyásoló tényezőket, amelyek akár az emberre, akár a szervezetre hatással bírnak. A szervezeti viselkedés, mint tudomány megjelenésével a magatartástudománynak is meghatározó szerep jutott.

Az 1960-as, 70-es évek vállalati magatartáskutatási eredményei tovább finomították az uralkodó nézetet az emberi erőforrások tekintetében (Russel, 1972). Ezek szerint az alkalmazottak olyan emberi tőke-befektetéseknek tekintendők, amelyek folyamatos fejlesztése által érhető el a szervezeti szinten értelmezett hatékonyságnövelés, amely mögött a megfelelő kvalifikációval rendelkező, kellően motivált és elégedett, lojális dolgozók jobb

teljesítményei állnak. Ezt a munkafeltételek, a munkahelyi környezet emberközpontúvá formálásával, valamint megfelelő személyzeti elvek és programok érvényesítésével szükséges alátámasztani. Ezek nemcsak biztosítják a szükséges feltételeket, hanem arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy saját egyéni és csoportos, valamint szervezeti érdekeik alapján további fejlesztéseket vigyenek véghez, ami a vállalati célok teljesítését is szolgálja. Azaz a gazdasági és szociális érdekek olyan összhangját sikerüljön kialakítani, amelyek hosszabb távon biztosítják egy emberek által fenntartott értékteremtő célzatú közösség társadalmi és gazdasági hasznosságát.

Mckenna és Beech (1998) tanulmánya alapján az 1980-as években a személyzeti szakterület a vállalkozói szférában is megjelent, alkalmazkodva a piacgazdaság és a vállalkozói kultúra követelményeihez. Nem ment ritkaságszámba, hogy a személyzeti vezetők is beleszóltak a vállalat jövőbeni irányvonalainak kialakításába, az üzleti célkitűzésekbe, és segítették a módosított célkitűzések elérését.

Az 1990-es évek fordulóján vált valóban központi tényezővé a munkaerő, és az ezzel való gazdálkodás. A rendszerváltó folyamatban újraértékelődött a munkához való jog és kötelezettség, a munkaerőhöz való újfajta hozzáállást tapasztalhattunk számos területen. Az első fontos teendők közé tartozott az addig viszonylagosan külön kezelt humán igazgatási területek integrációja, a személyzeti, szociális, munkaügyi és munkavédelmi feladatok azonos keretek között történő újraszervezése. A szakmával foglalkozók szerint egy tartalmában új, komplex, emberközpontú személyügyi szervezetet, feladatrendszert (humán szféra) kellett létrehozni, mert a személyzeti és munkaügyi rendszer válságának megoldásához alapvető fontosságú a munkaügyi, személyzeti és szociális szervezetek integrált munkája a piacorientált vállalkozói gazdaságban

A nemzetközi szakirodalomból ide kívánkozik a következő idézet, mert az a szemléletváltást jól jellemzi: „A munkatársak a legdrágább és legkihasználatlanabb erőforrás.” (Line, 1994).

Mckenna és Beech (1998) úgy látják, hogy „bizonyos méretű szervezeteken belül már feltételezhető a személyzeti szakterület megléte, ahogy a pénzügyi vagy marketingterület esetében is. Egy kisebb szervezetben nem mindig egyértelmű az ilyen mértékű specializáció, és előfordul, hogy a személyzeti kérdésekkel egy egyéb feladatokkal is megbízott vezető foglalkozik. A nagyon kis szervezeteknél az is előfordul, hogy az összes vezető ellát személyzeti feladatokat. Még olyan szervezetek esetében is, ahol a személyügy szakértői feladatnak minősül, előfordul, hogy azt egy másik szakterület vezetője látja el, mivel a személyzeti munka mennyisége nem teszi szükségessé szakember alkalmazását. Ezzel ellentétben az emberi erőforrás menedzsment koncepciójának egyik részét az képezi, hogy a szervezet méretétől függetlenül minden vezetőt be kell vonni a személyzeti munkába.

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment fogalmának definiálására számos kísérlet született. Néhány ezek közül: Penson (1986) szerint „a humán erőforrásokat a termőfölddel és a tőkével együttesen a javak előállítására és a szolgáltatások végzése érdekében használt munkaerő és menedzsment jelentik”.

Schultz (1983) szerint a „Human Capital” nem más, mint az emberi tényezőbe fektetett beruházás, amely mennyiségileg éppúgy mérhető, mint a fizikai tőke állománya és ennek a beruházott tőkének (tudás) a nagysága azonos mértékű a fizikai tőkével.
„A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége.” Carell et al., (1999), De Vries (1996) és Drucker (1993) hasonló tartalommal definiálják a fogalmat.

Az emberi erőforrás megnevezést, mint terminológiát elfogadták a szakirodalomban, mely magyarázható azzal, hogy a szervezetek vezetői felismerték az emberi erőforrások stratégiai fontosságát (Gomez-Mejia et al.,1998).

Pfau (1998) szerint „az emberi erőforrás fogalmának használata, a korábbi munkaerő fogalmának használata helyett helytállóbb, hiszen a munkavállaló a termelés egyik erőforrása, aki rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal, mivel a termelésben új érték előállítására képes. Ugyanakkor megállapítható, hogy jelenleg a gyakorlatban mindkét fogalmat gyakran felváltva használják."

Chikán (1999) megfogalmazásában „az emberi erőforrás a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk."

Harrison és John (1998) professzorok az emberi erőforrás menedzsment fogalmat használják és kifejtik, hogy hatékony alkalmazásuk a szervezet számára versenyelőnyt jelent.

Mckenna és Beech (1998) megfogalmazása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (HRM) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése". A hazai szakirodalom is elfogadta a fenti gondolatokat (Lévai, 1992).

Senge (1994) azt írja, hogy az emberi erőforrás menedzsment képviselőit a tudásmegújítás, a szervezet tanulási képessége, fejlesztése letéteményeseinek tekintsék az üzleti élet szereplői.

Roóz (1995) szerint sokan pusztán csak divathullámnak tekintik, hogy a szakirodalomban a személyzeti vezetés fogalmát az emberi erőforrás menedzsment váltja fel. Az emberi erőforrás menedzsmentben, a gazdasági dimenzió a meghatározó, a szervezet törekvéseinek és a dolgozók elvárásainak megvalósítását, egymáshoz igazítását célozza meg.

Dobák (1999) szerint az emberi erőforrás menedzsment (EEM) a szervezeti célok kialakításának és megvalósításának elősegítésére, valamint a szervezet megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel való folyamatos ellátására irányul. A végső cél a szervezeti hatékonyság biztosítása, ami a társaságok hosszú távon való fennmaradását és fejlődését, növekedését eredményezi.

Gyökér (1999 „a") a következőképpen fogalmaz: „A személyügyi menedzsment szerepe az, hogy támogatást nyújtson az alkalmazottak menedzselésében. Feladata olyan rendszerek létrehozása, működtetése és fejlesztése, amelyek biztosítják az alkalmazás kereteit, kezdve az alkalmazott belépésétől (toborzás, kiválasztás) az alkalmazott és a szervezet kapcsolatain át (jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek), a szervezetből való kiválásig (nyugdíjazás, kilépés, leépítés, elbocsátás). Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében."

Poór - Farkas (2001) definíciója szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (SZ/EEM) „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével."

Látható, hogy nagyon nehéz egy olyan definíciót alkotni, amellyel minden szakember egyetért. A téma további feldolgozása érdekében az alábbi definíciót alkalmazzuk:

Emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig

foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak (Piros, 2002).

A fenti megfogalmazások alapján meg kell állapítanunk, hogy mi a különbség az emberi erőforrás menedzsment, valamint a személyügyi menedzsment között. Jól példázza a különbséget Gyökér (1999 „b") megfogalmazása: „Az emberi erőforrás menedzsment korszerű megközelítése annak, amivel korábban a személyügyi menedzsment foglalkozott. Alapvetően más szemléletű, hiszen aktívan kívánja befolyásolni a vállalat stratégiáját. Saját stratégiát, és politikát dolgoz ki, továbbá motorja kíván lenni a szervezet strukturális és kulturális változásainak amellett, hogy az emberi erőforrások biztosításával, azok fejlesztésével és a különböző munkakapcsolatok működtetésével foglalkozik."

1.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment céljai

Poór és Karoliny (2003) szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment célja a szervezeti hatékonyság biztosítása. A szervezetek alapvető, hosszú távú, általános céljai a fennmaradás és a növekedés. Emiatt törekszik minden szervezet a hatékonyságra, melynek annyi különböző konkrét tartalma, definíciója lehet, ahány szervezet van. A tipikus példák azonban mégis a következők: a befektetés hozadéka, eszközarányos nyereség, profitráta, piaci részarány és hasonlók. Egy diverzifikált szervezetben annyi konkrét hatékonysági mutató/tartalom lehet, ahány üzleti egységgel rendelkezik, de a kívánatos szervezeti végeredmény valahol mindig a versenyképes termék(ek), a versenyképes szolgáltatás(ok).

Az emberi erőforrás célok tartalma – ugyanúgy, mint a szervezeti céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magában:

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

A felsorolt célok mérhetőségére, megítélhetőségére a következő mutatók alkalmasak: termelékenység, jogszerűség, megelégedettség, hiányzás, fluktuáció, panaszszám, balesetszám, sztrájkok száma, stb.

Az emberi erőforrás menedzsment céljai a következőképpen foglalhatók össze:

- Segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit;
- jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára;
- a lehető legnagyobb mértékben biztosítani az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A szervezetek általánosan fogalmazva hasonló, de konkrétan mindig eltérő személyzeti/emberi erőforrás menedzselési céljaik elérése érdekében némely területen hasonló, míg másokon igen eltérő, sajátos megoldásokkal próbálkoznak. Változásaikat számos szervezeten kívüli és belüli tényező befolyásolja, korlátozza (Lovász, 1998).

1.2. Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége, szerepe

Az emberi erőforrás menedzsment során alkalmazott személyügyi funkciók együttese segíti elő az emberi erőforrások hatékony felhasználását az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A szervezeti célok és az egyéni törekvések közötti szoros kapcsolat kialakítása és folyamatos biztosítása elengedhetetlen, a szervezet stratégiai küldetését csak ebben az esetben tudja valóra váltani. Az emberi erőforrás gazdasági jelentősége a szervezet számára kiemelkedő, nincs olyan tevékenység, amely nélkülözné a humán-erőforrás meglétét. Speciális jellege abból adódik, hogy a többi erőforrás-gazdálkodással szemben különleges bánásmód illeti meg az emberi-erőforrás gazdálkodást.

Chikán (1997) szerint a vállalatok irányításának az egyik legérzékenyebb területe a humánerőforrás-gazdálkodás. A munkaerő számos olyan tulajdonsággal bír, amely alapján egyértelműen az erőforrások közé sorolhatjuk, de rendelkezik néhány olyan jellemzővel is, amely jelentősen megkülönbözteti a többi erőforrástól.

Emberi erőforrás alatt a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak összességét értjük, mely a munkavégzéshez szükséges képességek, a szakismeret és a munkamegosztásban elfoglalt szerep szempontjai alapján épül fel, "áll össze" egy egységes egésszé. A humánerőforrás legfontosabb sajátossága az, hogy önálló, szabad akarattal rendelkezik, amellyel cselekvéseit, s ennek révén a teljesítményét is, képes szabályozni. E tulajdonság az, amely a vállalatvezetés szempontjából a legmeghatározóbb.

A humánerőforrás menedzsment esetében már a stratégia kialakításakor sok speciális szempontot kell figyelembe vennünk, így olyanokat is, amelyek más részstratégiákra kevésbé jellemzőek. Ilyen például, hogy a kitűzött célok emberi cselekedetek sorozatán keresztül valósulnak meg, ami megfelelő szervezést is igényel, hiszen enélkül szinte biztos a kudarc. Fontos szempont az a fent említett tulajdonság is, hogy az emberi erőforrás képes önmaga teljesítményét szabályozni, hiszen e jellemző kiemeli a humánerőforrás menedzsment feladatait vállalat többi tevékenysége közül. Az emberi erőforrás megfelelő motivációjának kialakítása is a stratégia nagyon fontos részét képezi.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiája szoros összefüggésben van a vállalat szervezeti struktúrájával, ami a szervezet "elemeinek" belső elrendezését (pl.: munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs feladatok) jelenti. Nem elhanyagolható továbbá a tervezés szempontjából az sem, hogy a stratégia a szervezeti kultúra közegében fog megvalósulni (rosszabb esetben meghiúsulni), így az sem mindegy, hogy a vállalatnál melyek a közösen elfogadott értékek, milyenek a hagyományok, szokások...stb.

1.3. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai és funkciói

Az emberi erőforrás menedzsment igen összetett, több feladatot is magában foglaló tevékenység. A szervezet működtetéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a munkakör betöltéséhez alkalmas munkaerőt meg kell találni, a dolgozókat megfelelően kell motiválni, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőséget kell kialakítani és gondoskodni a biztonságos munkavégzés lehetőségeiről. A szakirodalomban többféle megkülönböztetéssel találkozunk az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióira vonatkozóan.

Az emberi erőforrás gazdálkodás legfontosabb funkcióit Poór (1992) az alábbiakban foglalják össze: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer. Más szerzők az egészség- és munkavédelmet, a karrier menedzsmentet is ide sorolják, míg mások külön kiemelik a motivációból az anyagi ösztönzést, a személyzeti folyamatot. Ennek a feladatsornak minden egyes eleme külön-külön is meghatározó fontosságú, és további részfeladatokra bontható. Természetesen különböző szempontok és megközelítések alapján az egyes szerzők más-más területet emelnek ki, és minősítenek meghatározó jelentőségűnek.

Roóz (1995) külön tárgyalja a személyzeti folyamatot (igények definiálása, toborzás, kiválasztás, beillesztés), valamint a bér- és jövedelemgazdálkodást, az egészség- és munkavédelem feladatokat.

Dömötör (2001) szerint a munkaerővel való gazdálkodás három fő tevékenységi körbe sorolható:

- a munkaerő szükséglet meghatározása, a munkaerő megtervezése, megszerzése és beállítása;
- a munkaerő ösztönzése, a teljesítmény értékelése;
- a munkaerő fejlesztése.

Pfau (1998) a funkciók szervezeti csoportosításánál négy csoportot különböztet meg:

- a humánerőforrás tervezése, a szükséglet – kínálat összehangolása,
- az operatív munkaszervezés,
- a díjazással, anyagi érdekeltséggel összefüggő feladatok,
- érdekegyeztetés, kormánypolitikai feladatok.

Funkcionális tevékenység alatt Gyökér (1999 „b”) az alábbiakat érti:

- a munkakör kialakítása, elemzése, leírása,
- az emberi erőforrások stratégiája és tervezése,
- a munkaerő toborzása, kiválasztása,
- a munkaerő fejlesztése,
- a teljesítmények mérése és értékelése,
- bérezés és ösztönzés,
- az emberi erőforrások értékelése.

Mckenna és Beech (1998) szerint a személyzeti funkcióhoz számos tevékenység párosul, bár előfordul, hogy egy adott szervezeten belül a szervezet méretétől függően nem mindegyik tevékenység jelenik meg: emberi erőforrás tervezés, toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés, javadalmazás és ösztönzés, munkajogi viszonyok, alkalmazottak tájékoztatása és bevonása a vállalat ügyeibe, személyzeti nyilvántartás.

Angyal (1999) megítélése szerint az emberi erőforrás-gazdálkodásnak vannak olyan részei, amelyek minden vállalatnál fellelhetőek, akár tudatos az emberi erőforrás-gazdálkodás, akár nem: új emberek felvétele, a kiválasztási, alkalmazási követelmények, az érdekeltség, a befolyásolás, a díjazás, a juttatások, a teljesítménykövetelmények, a döntési, hatásköri és felelősségi keretek meghatározása, a fegyelmezés, a jutalmazás, a büntetés, az érdekérvényesítés.

Az emberekkel való foglalkozás más összetevői nem általánosak, például a képzés támogatása, a közösségi élet tervezése, az összetartozás erősítése, a karriergondozás, a perspektívaépítés, a munkahelyi környezet alakítása, az időbeosztás szervezése, a kölcsönös respektek megállapítása, a szociális ellátás, a munkahelyen kívüli viszonyok befolyásolása, az etikai, viselkedési normák kidolgozása. Az emberi erőforrás-gazdálkodás néhány tekintetben függ a szervezet külső környezetétől, mint például a társadalom általános gazdasági lehetőségeitől, a közellátástól, az infrastruktúrától, a szociális rendszerektől, a jogrendszertől,

a jogalkalmazási szokásoktól, a munka- és dolgozóvédelemtől. Bizonyított tény, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyek a fenti problémákra ügyelnek, az emberek nagyobb teljesítményekre vállalkoznak.

Nemes (1998) a személyzeti folyamat alatt az alábbiakat érti: emberi erőforrás-tervezés (munkakörelemzés, munkaerő-kereslet, -kínálat előrejelzése); az emberi erőforrás kiválasztása (toborzás, kiválasztás, tájékoztatás); képzés és továbbképzés; teljesítményértékelés; bérezés és juttatás; munkaügyi kapcsolatok.

1.1. táblázat: **Az emberi erőforrás menedzsment főbb feladatai**

Szint	Emberi erőforrás ellátás	Bérezés és ösztönzés	Értékelés	Fejlesztés	Karriertervezés
Stratégiai (hosszú táv)	A vállalkozás működéséhez hosszú távon szükséges emberi erőforrások jellemzőinek meghatározása. A jövő igényeit tükröző szervezetfejlesztés.	A juttatások alakulásának hosszú távú trendjei. A küldetésből következő ösztönzési elvek.	A vállalat hosszú távú érdekeinek rögzítése. Az értékelés várható jövőbeni dimenziói, szempontjai.	Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos jövőbeni követelmények feltárása. A vállalkozáshoz alkalmazkodni tudó tevékenységi rendszerek kialakítása.	A szervezeti és egyéni célok hosszú távú kapcsolatának alapelvei a vállalkozásnál.
Taktikai (középtáv)	A hosszú távon érvényes kiválasztási szempontok meghatározása. A felvételek marketingje.	A pénzjövedelemnek több évre szóló egyénenkénti tervezése. A béren kívüli juttatások tervezése.	Az értékel-rendszerek kialakítása. Az egyes munkavállalók személyes lehetőségeinek feltárása.	A szervezetfejlesztés programja. A vezetési rendszer fejlesztésének programja. Az egyéni fejlesztés programja.	Az el-meneteli lehetőségek azonosítása. Karriertervezési tanácsadás. A szervezet és egyén kapcsolatainak harmonizálása.
Operatív (rövid táv)	Munkaerőellátási terv végrehajtása. Ellenőrző-irányító rendszerek működtetése	A bér és jövedelemtervek végrehajtása. A béren kívüli juttatások rendszerének működtetése.	Az értékelési rendszer működtetése. Kapcsolattartás a bérezéssel, a fejlesztéssel.	Oktatás, képzés operatív szervezési feladatok.	Az egyén és a munkafeladat egymáshoz rendelése. A karrier következő állomásának meghatározása.

Forrás: Chikán (1997)

Chikán (1977) szerint (1.1. táblázat) az emberi erőforrás menedzsment fő tevékenységei az alábbiak:

- az általános teendők (a szükséges munkaerő mennyiségének meghatározása és megszerzése, munkába állítása... stb.);
- a munkakapcsolatok kezelése (pl.: a szakszervezettel való tárgyalások, a munkavállalók bevonása a döntésekbe);
- bér- és jövedelemgazdálkodás, valamint az érdekeltségi rendszer kialakítása;
- a munka megszervezése;
- képzés és továbbképzés.

A nemzetközi irodalmat és tapasztalatokat is alapul véve Dobák (1999) az emberi erőforrás menedzsment részfeladatai közé sorolja még a fegyelmi és munkaügyi problémák közlését is.

Kelly és Grimes (1993) szerint a legfőbb funkciók a következők: munkaerő tervezés; felvétel; képzés és oktatás; vezetésfejlesztés és teljesítményértékelés; anyagi elismerés; egészségvédelem és biztonság; ipari kapcsolatok; alkalmazottak számára nyújtott szolgáltatások; kommunikáció és konzultáció; külső kapcsolatok.

Bakacsi et al. (2000) szerint „fontos perspektívaváltozás figyelhető meg az emberi erőforrás gazdálkodás területen is: elterjedni látszik a hagyományos, funkcionális logikát felváltó általánosabb jellegű rendszerszemlélet". Véleménye szerint az emberi erőforrás menedzsment területén a következő általános jellegű folyamatok, fő rendszerek azonosíthatóak:

- munkavégzési rendszerek (Work Systems),
- emberi erőforrás-áramlás (Human Flow),
- teljesítménymenedzsment (Performance Management),
- kompenzáció és javadalmazás (Compensation and Rewards),
- emberi erőforrás-fejlesztés (Training and Development).

A munkavégzési rendszerek újszerű megközelítése elsősorban a munkakörök kialakításának és fejlesztésének hagyományos felfogását váltja fel. Az emberi erőforrás áramlás a funkcionális megközelítés szempontból tartalmazza a toborzás, a kiválasztás, a karriermenedzsment és az elbocsátás szakterületet. A teljesítménymenedzsment esetében sem egyszerűen a hagyományos teljesítményértékelés funkcióról van ma már szó, hiszen a fókusz a múlt értékeléséről a jövőbeni teljesítménynövelésre, vagyis a kompenzáció helyett a fejlesztési célra került át. A kompenzáció és javadalmazás középpontjában az egyéni és a szervezeti célok viszonya, azok összekapcsolódásának módja áll. Az emberi erőforrás-fejlesztés célja a szaktudás megszerzése mellett az általánosabb jellegű tanulási képesség megtanítása a dolgozóknak.

Juhász (2001 „a") vizsgálatai alapján a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodási funkciók arányát figyelve feltűnő az életpálya menedzselés, a változásmenedzselés, illetve a vállalati kommunikáció alacsony mivolta, magas a munkaügyi kapcsolatok ápolása, a teljesítményértékelés, a munkakör-értékelés, a munkakör-fejlesztés, a személyzeti információs rendszer aránya. Vizsgálati eredményei szerint a jövőben különösen fontosnak ítélt funkciók a teljesítményértékelés és a munkaerő-fejlesztés továbbá az erőforrás biztosítás két eleme (a felvétel és a kiválasztás) és az emberi erőforrás információs rendszer működtetése.

A tématerület jeles amerikai képviselője, Ulrich (1998) meglátása szerint a terület jelentős átalakulása során a korábbi adminisztratív, érdekegyeztető funkciók mellett integrálta magába a stratégiaképző és a változásmenedzselő szerepeket. A szervezeti működés tekintetében egyaránt szükség van egy külső – a piaci magatartás, fellépésmódját meghatározó –, és egy belső stratégiára, amely a szervezeti erőforrások biztosítását, alkalmazását és kontrollját jelenti.

Armstrong és Long (1994) kihangsúlyozta, hogy „a stratégiai EEM azt az általános irányt szabja meg, amelyet a szervezet követni óhajt, hogy alkalmazottai révén elérje céljait. Az emberi erőforrás – stratégiák pedig a szervezet specifikus szándékai szerint arra összpontosítanak, hogy mit kell tenni, vagy mit kell változtatni."

Walker (1994) azt emelte ki, hogy az emberi erőforrás stratégia azt határozza meg, hogy a szervezet hogyan motiválja alkalmazottait az üzleti célkitűzések teljesítésére.

Handy (1986, 1991) az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióin belül kiemelte a szervezeti kultúra négy alaptípusát: a szerep-, a feladat- a hatalom- és a személykultúrát. A szervezeti kultúra testesíti meg azt a belső integrációt, amely által a szervezet képessé válik erőforrásai összehangolt módon történő felhasználására a külső hatások kezelése érdekében.

Összegezve Karoliny és Poór (1999) véleményét fogadjuk el témánk szempontjából egységes definíciónak, mely magában foglalja a fenti szerzők megfogalmazásait is. Így az

emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé sorolhatjuk: tervezés és auditálást munkakörelemzést és tervezést, az erőforrás-biztosítást, a munkakör értékelést, az ösztönzésmenedzsmentet, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás-fejlesztést, a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, az EE információs rendszerét.

Az **E**mberi **E**rőforrás **M**enedzsment fogalmi modellje egy ok-okozati modellt mutat be, mely komlexen meghatározza egy szervezet működését (*1.1. ábra*). A modell a külső befolyásoló elemektől egészen az egyes EEM tevékenységekig bemutatja a kapcsolódási pontokat. A következő részben az egyes befolyásoló elemek közül a külső és a belső szervezeti elemeket, valamint a szektort tekintjük át röviden.

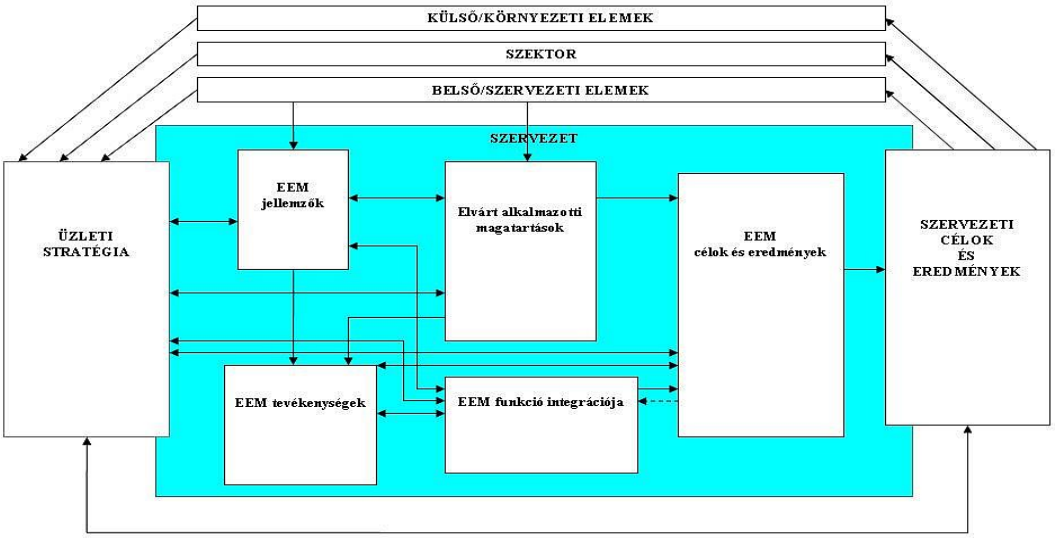
1.3.1. Külső környezeti elemek

A külső környezeti elemek azok a tényezők, amelyek egy vállalkozás működésére hatással vannak, de azt közvetlenül befolyásolni nem képes. Ezeket az elemeket legfőképpen a makrogazdasági folyamatok szabályozzák, változásra késztetik.

a.) *Demográfiai jellemezők:* A világon hat milliárd ember él, amelynek közel $^{2}/_{3}$-a a fejlődő országokban él. Összességében a világ lakosságának száma folyamatosan növekszik, amennyiben kisebb területegységre vetítjük, például kelet Európára vagy hazánkra a népesség folyamatosan csökken és elöregszik.

Az elmúlt évek születésszáma 2005-ben emelkedett, de az eddig csökkenő halálozások száma is nőtt. A 97 500 élve születést az utóbbi öt év legmagasabb születésszáma 2400-zal haladta meg. A halálozások száma 135 500 volt, mintegy 3000 fővel magasabb a 2004. évinél, ami nem illik bele az elmúlt évtized alapvetően csökkenő irányzatába.

Mivel a halálozások számának emelkedése jelentősebb volt, mint a születéseké, a népesség természetes fogyása kismértékben meghaladta az egy évvel korábbit. Ez 2005-ben 38 000 fős csökkenést jelentett az előző évi 37 355 fővel szemben (KSH, 2005).



Forrás: Poór és Karoliny (2002)

1.1. ábra: **Az EEM fogalmi modellje**

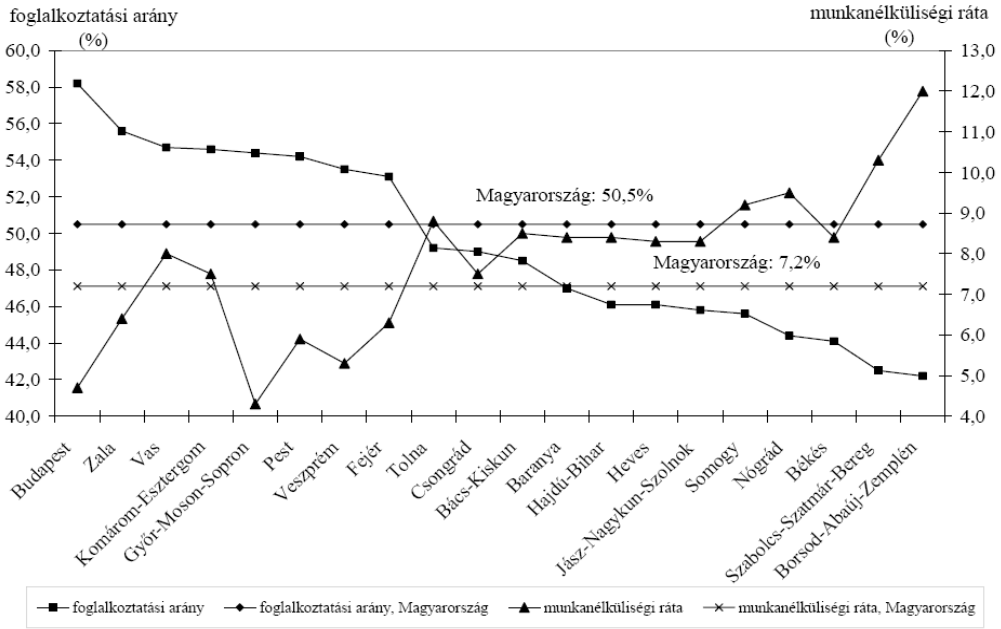
b.) *Foglalkoztatás:* A vizsgált időszakban a 15–74 éves foglalkoztatottak létszáma éves átlagban 3901,5 ezer fő volt, megegyezően az előző évivel. A szélső korcsoportok munkaerő-piaci jelenléte marginális, a 20 évesnél fiatalabbak közül 20 ezren, a 64 éven felüliek közül 23 ezren minősültek foglalkoztatottnak.

A 15–64 éves népesség foglalkoztatási rátája 56,9%-nak felelt meg, ami az uniós tagországok között az egyik legalacsonyabb értéket képviseli. A legnagyobb lemaradás az alapfokú végzettségű, középkorú férfiakat jellemzi, akik közül csak minden második dolgozott 2005-ben (KSH, 2005)

c.) *Munkanélküliség:* 2005-ben éves átlagban 304 ezer fő számított munkanélkülinek a MEF fogalmai szerint, ami 7,2%-os rátát jelentett, szemben az egy évvel korábbi 6,1%-kal. A nem foglalkoztatottak összetételének változása (a fiatalabb korosztályba tartozók arányának növekedése), valamint a nyugdíj miatti kilépés esélyének csökkenése, mint hagyományos magyarázó tényezők mellett 2005-ben a munkanélküli-ellátó rendszer változása is az aktív álláskeresők létszámát növelte.

d.) *Inaktívak:* A 15–74 éves népesség változatlan létszáma mellett 2005-ben 51 ezerrel kevesebben számítottak inaktívnak, mint az előző évben, azaz a munkanélküliek számbeli növekedésének forrása egyértelműen ez a kategória volt. 2005-ben az inaktívak 89,3%-a (3517 ezerből 3141 ezer fő) nyilatkozott úgy, hogy nem kíván dolgozni, hasonlóan a 2004. évi 88,8%-hoz.

e.) *Területi jellemzők:* Magyarország főváros központúsága a foglalkoztatási rátában is megnyilvánul, mivel Budapesten volt a legmagasabb érték (58,2%), a Nyugat-Dunántúli régió három megyéjét, továbbá Komárom-Esztergom megyét és Pest megyét jellemezte 2005-ben, míg a legalacsonyabb foglalkoztatási szintet ez évben Borsod-Abaúj-Zemplén megye érte el (42,2%), a második legrosszabb helyzetű megyévé sorolva át ezzel a tavalyi sereghajtó Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét. A *1.2. ábra* bemutatja munkanélküliség alakulását az egyes megyékben.



Forrás: KSH (2005)

1.2. ábra: **A 15–74 éves népesség foglalkoztatási arányszámai és munkanélküliségi rátája megyék szerint, 2005**

2. A szektor: A különböző szektorok elsősorban technikai ill. piaci verseny révén differenciálnak, amelyhez hozzákapcsolódnak a meglévő üzleti partnerek.

3. A **belső szervezeti elemek** közvetlenül befolyásolják már az adott rendszer működését. Ilyen belső szervezeti elem lehet például az üzleti stratégia, különböző EEM jellemezők, tevékenységek, célok és eredmények.

Összefoglalás

Emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztásától, a munkaerő fejlesztésén keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak.

A szervezetek általánosan fogalmazva hasonló, de konkrétan mindig eltérő személyzeti/emberi erőforrás menedzselési céljaik elérése érdekében némely területen azonos, míg másokon igen eltérő, sajátos megoldásokkal próbálkoznak. Változásaikat számos szervezeten kívüli és belüli tényező befolyásolja, korlátozza.

Az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé sorolhatjuk: tervezés és auditálást munkakörelemzést és tervezést, az erőforrás-biztosítást, a munkakör értékelést, az ösztönzésmenedzsmentet, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás-fejlesztést, a munkaügyi kapcsolatok rendszerét, az EE információs rendszerét.

Ellenőrző kérdések

1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma?
2. Mi a „Human Capital”?
3. Az emberi erőforrás menedzsment és a személyügyi menedzsment összefüggései?
4. Mi az emberi erőforrás menedzsment célja?
5. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenység területei?
6. Az emberi erőforrás gazdálkodás külső, környezeti elemei?

2. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS (EEG)

A vállalati politika fontos alkotóeleme a munkaerővel való hatékony gazdálkodás. A munkaerő-szükséglet tervezésénél a vállalat munkaerő-szükségletével mind mennyiségi, mind pedig minőségi aspektusból kell foglalkozni.

A mennyiségi munkaerő-szükséglet nagyságát és struktúráját - a vállalat teljesítményprogramja és teljesítményének terjedelme mellett - a munkaerő-szükségletet vállalaton kívüli és belüli tényezők is befolyásolják.

Az emberi erőforrás gazdálkodás a humánpolitikai tervben foglalt célok megvalósítására irányuló tevékenység. Középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás feltételei az utóbbi időben jelentősen megváltoztak, mivel a munkaerőpiac túlkínálatossága állandósulni látszik, ami a vállalatok munkaerő-piaci pozícióit javítja.

A privatizáció az új tulajdonosok részéről egyre erőteljesebb késztetést jelent a foglalkoztatás hatékonyságának fokozására.

A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerőforrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.

Az olvasó a fejezetben a következő témakörökkel és fogalmakkal ismerkedhet meg:
- szemléletmód-váltás az emberi erőforrás gazdálkodásban,
- az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők,
- a munkaerő-szükséglet tervezésének elmélete,
- a munkaerő-szükséglet tervezésének gyakorlata,
- munkaidő-gazdálkodás,
- az élőmunka termelékenységének színvonala,
- az emberi erőforrások befektetésének mérése, humán kontrolling,
- az emberi erőforrások beszerzési lehetőségei.

Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás alapjait azok a főbb stratégiai jellegű vállalati célkitűzések alkotják, amelyeket a vállalatpolitika egyéb elemeihez szorosan kapcsolódva (pl. termelési és értékesítési elképzelések, műszaki fejlesztési tervek, szerkezetváltási elgondolások stb.) hosszabb távra alakítanak ki. Az integrált emberi erőforrás gazdálkodás tehát a vállalati stratégia szerves részét alkotja.

2.1 Szemléletmód-váltás az emberi erőforrás gazdálkodásban

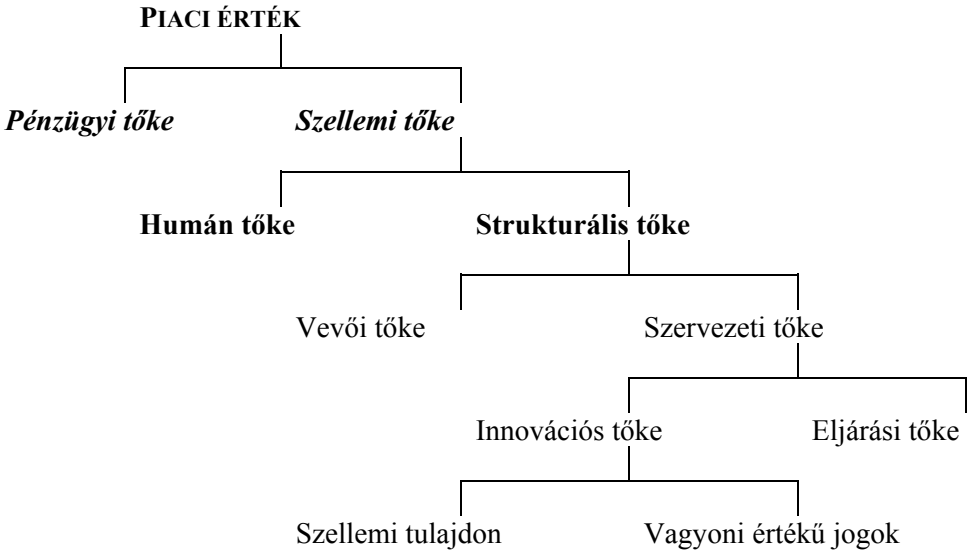
Hoványi (1998) szerint a stratégiai döntések mérlegelésekor, illetve azok meghozatala esetén a vállalat vezetőinek mindinkább figyelembe kell venniük az alábbi következményeket a humán erőforrásokkal történő gazdálkodásban is:

a) Az *időtényező*, ami megrövidítette mind a stratégiai tervezéshez rendelkezésre álló időt, mind a kialakított stratégiák érvényességének időtartamát. Ebből adódóan a humán stratégiának rugalmasan kell illeszkednie a változó fő stratégiai célkitűzésekhez.

b) Az *élesedő verseny*, amely minden területen lépéselőny megszerzésére kényszeríti a vállalatokat, így a munkaerőpiacon is.
c) Az *üzleti kockázat*, melynek csökkentésére sajátos vezetési technikákat, ún. „risk management" (kockázat-menedzselő) módszereket kell igénybe venni.
d) Az *üzleti krízisek*, *válságok*, melyek elkerülésére „crisis management" stratégiákat szükséges kialakítani.
e) Az esetleges *pályaváltás*, amit a „change management" (változásmenedzselési) módszerek könnyítenek meg.
f) Az új módszerek megkövetelik a vállalati céloknak a korábbinál jóval árnyaltabb számbavételét.
g) A környezeti kihívásokra többnyire csak a folyamatos *innováció* lehet megoldás.
h) A *felgyorsult kihívásokra* mindenekelőtt az átfutási idő, a „lead time" lefaragásával kell a vállalatnak felelnie.
i) Mindebből következik, hogy napjainkban a versenyképes vállalat egyik legértékesebb erőforrása a *humán tőke*.

Egészen a legutóbbi évekig a vállalkozások „értékét" a hagyományos mérleg keretein belül határozták meg, pl. az épületek, termelőüzemek, stb. értéke alapján, amelyről azt gondolták, megfelelően tükrözi a vállalkozás „vagyonát". A tudásra épülő gazdasági szemléletmód (az ún. „*knowledge economy*") elterjedése azonban megkérdőjelezte ezt a hagyományos értékelési módot, miután felismerte, hogy *a humán tőkének egyre meghatározóbb szerepe van a vállalkozások értékében.*

Ahhoz, hogy a tudás hasznos legyen a vállalkozás számára, explicitté, hozzáférhetővé és hatékonnyá kell tenni. A „szellemi tőkével" kapcsolatos mérési és jelentési módszerekre nagyon nagy hatással volt a svédországi Skandia szolgáltató- és biztosítási csoport által kidolgozott koncepció, amely a vállalat piaci értékét a *2.1* ábra szerint határozza meg:[1]



2.1 ábra: **A vállalat piaci értékének összetevői**

[1] A Skandia Svédország egyik legnagyobb szolgáltató társasága, amelynek részvényeit a Stockholmi Értéktőzsdén jegyzik. A társaság biztosítással, ingatlanokkal és banki tevékenységgel foglalkozik belföldön és nemzetközi szinten. A társaságnál 1994-ben kidolgoztak egy koncepciót a szellemi tőke mérésére és jelentésére vonatkozóan, amely nagy nemzetközi visszhangot váltott ki.

A *szellemi tőke* a strukturális tőke és a humán tőke összességeként határozható meg. Általánosságban a *humán tőke* fogalma azt a tudást jelenti, amelyre az egyének életük során szert tesznek, és amelyet felhasználnak termékek, szolgáltatások illetve ötletek előállításához piaci vagy nem-piaci környezetben.

A *strukturális tőke* az az érték, ami az üzemben marad, miután az emberi tőke – a dolgozók – hazamentek. Ide tartoznak például az adatbázisok, az ügyfél-listák, a kézikönyvek, a márkanevek és a szervezeti struktúrák.

A *vevői tőke* a vevőbázis, a vevői kapcsolatok, és a vevői potenciál értékét tartalmazza, amely magában foglalja a szerződéses vevői kapcsolatok értékét is. A vevőbázis fogalma a meglévő vevőkkel a meglévő piacokon kialakult kapcsolatokat jelenti.

A *szervezeti tőke* fogalmába tartozik a rendszerezett kompetencia, plusz azok a rendszerek, amelyek a vállalkozás innovációs erejét és értékteremtő szervezeti kapacitását hordozzák.

Az *innovációs tőke* a vállalkozás megújulási erejét jelenti, védett kereskedelemi jogokban, szellemi termékekben és más vagyoni értékű jogokban kifejezve.

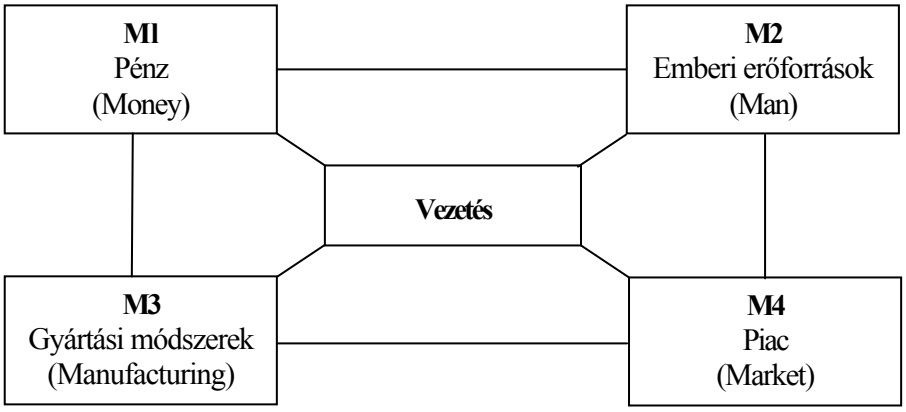
Az *eljárási tőke* az értékteremtő eljárások együttes értékét jelenti.

Az emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos feladatokat gyakran olyan stratégiák. Tervek, és célok alapján hajtották végre, amelyeket a konkrét célok, mutatószámok, mérési módszerek, stb. egyidejű meghatározása nélkül határoztak meg. Az informális vezetői rendszerek és a vezetés megérzései elégséges garanciát jelentettek arra, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás területéhez kapcsolódó projektek sikeresek legyenek.

E felfogás alapján tehát a dolgozókat nem általános költségként, hanem „vagyonként" kell kezelni, mert nem az elavult épületek és termelési eszközök fogják a jövőbe vezetni a vállalkozást, hanem a tudásukban is megújulni képes, lojális, kellően motivált munkatársak.

2.2 A humán tőke jellemzői

Alapvetően az emberi erőforrások is nagymértékben hasonló jellemzőkkel rendelkeznek, mint a *2.2* ábrán is bemutatott további - pénzügyi - erőforrások, így feltétlen megemlíthető, hogy *meghatározott kapacitásúak, és teljesítménykínálatuk is adott*. További hasonlóság, hogy *piacon - adott esetben a munkaerőpiacon - szerezhetők be.*



2.2 ábra: **A vállalati erőforrások modellje**

Ugyanakkor számtalan olyan tulajdonsággal is bírnak a humán erőforrások, amelyek alapján nagymértékben különböznek a további erőforrásoktól. Ezeket a tulajdonságokat *az emberi erőforrás speciális tulajdonságai*nak nevezzük:

Közülük elsőnek az említhető, hogy *a humán erőforrás az idő múlásával nem fogy*, sőt minden más erőforrással szemben - amelyek alkalmazásuk során elfogynak - az *hosszú távon fennmarad*. Fejlesztési programok segítségével az emberi erőforrás *teljesítőképessége* az idő előre haladtával még *fokozható*.

Az *emberi erőforrásból nem lehet tartalékot képezni*, hiszen adott időpontban fel nem használt kapacitása elveszik, azt későbbi termelésben felhasználni nem lehet. Ez a tulajdonsága megköveteli, hogy az emberi erőforrás hatékony felhasználása miatt annak tervszerű, folyamatos, sőt egyenletes terhelését kell kialakítani.

Az összes többi erőforrással szemben az emberi erőforrás az egyetlen, amely *megújulási képességgel rendelkezik*. Ez nagymértékben megkülönbözteti a termelési folyamatban résztvevő összes többi erőforrástól. Ennek köszönhetően az emberi erőforrás *képes új szervezési-tervezési megoldásokat alkotni*. Ugyanakkor a szervezeti kimenetek új szintjét tudja létrehozni. Ezek a tulajdonságai nagymértékben függnek a motiváltságtól.

Igen jelentős tulajdonságbeli különbség az is, hogy *az emberi erőforrás saját elhatározásából hagyhatja el a szervezetet*, azaz a dolgozó kiléphet a vállalattól. Ennek oka az előzőekben már említett motiváltság részére meg nem felelő szintje, illetve az azt meghaladó szintű más helyről származó ajánlat.

Végül említeni kell, hogy a humán erőforrás *nem tulajdona a szervezetnek*. Ennek ellenére, az erőforrás meghatározó időn keresztül szerepel a szervezet erőforrásai között, így annak értékét ez a humán tőke - annak kapacitásával és teljesítőképességével - nagymértékben növelheti. Ez is indokolja, hogy a humán erőforrással való hatékony gazdálkodás más erőforrásokkal teljesen megegyező gazdasági szükségszerűség.

A munkaerő szakképzettsége, tudása, vagyis a képzettség, az ismeret és a gyakorlat a tőke valamilyen formáját alkotja. Az emberi tőke - hasonlóan a nem emberi tőkékhez - jövőbeni értéket képes létrehozni. Sajátossága, hogy hordozója maga az ember, piacon nem értékesíthető, megszerzése csak az embereknek önmagukba való beruházásával történhet.

Az emberi erőforrás azt a munkavállalót jelenti, aki rendelkezik az emberi tőke valamennyi tulajdonságával, de önállóan, szabad akaratból szabályozza cselekvéseit.

A sikeres működés megköveteli a megfelelő emberek alkalmazását, és azok képzését, illetve továbbképzését. Tehát az emberi erőforrás értékének megállapításakor a megfelelő személyzet felvételének, betanításának és tovább-, illetve átképzésének költségeit kell számba venni.

Itt szükséges definiálni az *emberi erőforrás számvitel* (**H**uman **R**esource **A**ccounting, HRA) fogalmát, amely a szervezet „befektetéseiként" kezeli az emberi erőforrásokat. Ez a költségek és bevételek összepárosítására és az egyéb információk pénzügyi formában történő közlésére vonatkozó számviteli alapelvek egyfajta kiterjesztéseként értelmezhető. A folyamat azonban magában foglalja az emberi képességekhez kapcsolódó feltételek elszámolásának és értékének koncepcióját is. *Fontos tisztában lenni azzal, hogy a HRA az emberi tőke értékének számszerűsítése mellett az emberi erőforrások fejlesztésének/kezelésének segítéséről is szól.*

Az *emberi erőforrás audit* olyan belső jelentési eszköznek és eljárásnak tekinthető, amely alapján hitelesítő nyilatkozatot fogalmaz meg valamilyen külső ellenőrző fél, és amely hitelességet kíván kölcsönözni valamilyen külső jelentésnek.

A *belső emberi erőforrás audit* olyan vizsgáló, elemző és összehasonlító eljárás, amely az emberi erőforrás-gazdálkodási funkció eredményességének értékelésére irányul. Az ilyen vizsgálatok keretében szisztematikusan gyűjtik, összesítik és elemzik az adatokat rendszerint valamilyen hosszabb időszakra, általában egy évre, vonatkozóan, nem pedig a formális/informális napi jelentésekhez.

Az emberi erőforrások periodikus értékelését a jelenérték számítás módszerének felhasználásával végezhetjük el. Ennek során abból indulunk ki, hogy az emberi erőforrás jelenlegi állapota a szervezet jövőbeni teljesítőképességét meghatározó tényező. A humán

erőforrások jelenlegi értékét a jövőbeni teljesítőképességre ható változó tényezők meghatározásával és azok vizsgálatával végezzük el. Ezen változók a következőképpen csoportosíthatók:

független változók: a szervezet jövőbeni eredményességét befolyásolják (pl. üzleti stratégiák, vezetői döntések és magatartás),

közvetítő változók: a szervezet belső állapotát jellemzik (pl. motiváció, lojalitás),

függő változók: a szervezet eredményeit mutatják be (pl. bevételek, költségek).

A szervezet teljesítményeit és azok növelését nem csak a független változók határozzák meg, hanem ahhoz a közvetítő változóknak is módosulni kell. Ez általában időigényes, így a gyakorlatban a független változók hatását késleltetik, ezért az egyes változók állapotát és azok egymás közötti összefüggéseit időszakonként ismételten meg kell vizsgálni.

A független és a közvetítő változók összefüggéseit, az eredményességi mutatókra gyakorolt hatásukat statisztikai eljárások segítségével határozzák meg. A szervezet humán erőforrásának jelenértékét a bevételek, költségek, termelékenységi mutatók várható értékei alapján számítják.

2.3 Az emberi erőforrás gazdálkodást befolyásoló tényezők

A gazdálkodó szervezetek gazdasági eredményességét a *környezeti makrogazdaság* nagymértékben meghatározza, így azok az emberi erőforrással való gazdálkodásra, illetve annak a szükségességére jelentős hatást gyakorolnak. Nem megfelelő gazdasági környezetben a dolgozók számára kedvezőtlen folyamatok indulhatnak meg. Ez jelentkezhet a bérek nem időben való fizetésétől - amely főleg inflációs gazdálkodási körülmények között igen kedvezőtlen - a béremelésnek az inflációtól való elmaradásán át egészen a termelés csökkenése miatt feleslegessé váló dolgozók elbocsátásáig. Természetesen ez visszahat a szervezetre olyan értelemben, hogy az elbocsátott dolgozók a munkanélküliek táborát bővítik, így a működés színterének, a makrogazdaság helyzetének megszilárdulási esélyeit rontják.

Ezzel szemben kedvező gazdasági feltételek mellett, piacbővülés esetén új dolgozók felvétele történhet meg, ugyanakkor a régi dolgozók bérezésében és béren kívüli juttatásaiban is kedvező hatások következhetnek be.

A *munkaerőpiac* jelentős hatást gyakorol a szervezetek emberi erőforrás gazdálkodására. Ennek oka a munkaerő-piaci kereslet és kínálat alakulása. Kereslet esetén a foglalkoztatottak kedvező változásokat élhetnek meg munkahelyükön, míg a kínálat bővülése esetén ezek a hatások a dolgozókra kedvezőtlenek (2.3 ábra).

A munkaerőpiac *jogi szabályozását a parlament, a kormány és a helyi önkormányzati szervek* végzik. Mindezek a jogi szabályozók jelentős mértékben befolyásolják a humán erőforrás gazdálkodást azzal, hogy meghatározzák az alkalmazás és felmentés feltételeit, a munkavállalók és a munkaadók jogait. Ugyanakkor azonban mindkét felet jelentős kötelezettségekkel is terhelik.

A *munkavállalói szervezetek* a munkaadó és a munkavállaló megegyezésében a munkavállaló érdekképviselőjeként vesznek részt. Ezáltal közvetlenül is befolyásolják a szervezetek munkaerő-gazdálkodását. Mivel a munkavállalói szervezetek jogaikat a munkajogi szabályozásában is érvényesíthetik, ezáltal a munkaerő-gazdálkodást közvetve is jelentős mértékben meghatározzák.

A *belső környezeti hatások* közül jelentős a vállalat méretének a befolyása. Amennyiben a szervezet növekedik, tevékenysége bővül - amelynek természetesen a termékek vagy szolgáltatások kedvező piaci hatása lehet az oka -, úgy a szervezet munkaerő-szükséglete növekszik. Ellenkező esetben természetesen a munkaerő-szükséglet csökken. Ez meghatározza azt, hogy munkaerő felvételére vagy elbocsátására van-e szükség.

Ugyancsak a jelentős tényezők közé tartozik a belső folyamatokon belül a szervezet tevékenységének megváltozása is. Ebben az esetben szükség lehet a belső munkaerő átképzésére. Amennyiben ez valami okból nem valósítható meg, akkor kétirányú folyamatra is szükség lehet egy időben, azaz munkaerőt kell elbocsátani és új munkaerőt kell felvenni. A tevékenység megváltozása nem csak a termékszerkezet váltását jelenti, hanem a vezetési stílus, a menedzsment filozófiája, a munkakultúra váltása is kiváltó okként szerepelhet.

A külső környezet befolyásoló elemei			
gazdasági folyamatok	munkaerőpiac	jogrend és a szabályozás	munkavállalói szervezetek
Az emberi erőforrás menedzsmentjének			
tevékenységei	**alapfeladata**	**eredményei**	
az emberi erőforrások tervezése munkakörelemzés toborzás és kiválasztás teljesítményértékelés munkaerő-fejlesztés, karriertervezés bérezés, jutalmazás fegyelem munkakapcsolatok	munkavállalók - képességek - motivációk munkakörök követelmények ellenszolgáltatások	munkaerő-állomány teljesítmény megtartás jelenlét elégedettség egyéb	
A belső környezet hatásai			
jellemző folyamatok	szervezeten belüli szabályozás	stratégia	az alkalmazottak kapcsolatai

2.3. ábra: **Az emberi erőforrás gazdálkodásra ható tényezők**

A szervezeti egységek (részegységek), maguk a dolgozók együttműködési módjának megváltozása, a szervezeti struktúra változása a szervezeten belüli szabályozás kérdéskörébe tartozik. Amennyiben ezek bármilyen oknál fogva megváltoznak, úgy egyes munkakörök megszűnhetnek, átalakulhatnak, míg más, új munkakörökre szükséglet jelentkezik. Ezen új munkakörök betöltéséhez általában olyan munkaerőre van szükség, amely az eddigiekétől eltérő képességekkel rendelkezik. Ebben az esetben is vagy átképzéssel, vagy pedig külső munkaerő felvételével kell számolnunk.

Harmadik igen fontos belső elemként említhető, hogy minden vállalat jövőképe a *szervezeti stratégiában* tükröződik vissza. Mivel ennek igen fontos része az emberi erőforrással való gazdálkodás, ezért annak tervezése igen fontos eleme a szervezeti stratégiának.

Az *alkalmazottak kapcsolatai* is jelentős befolyást gyakorolnak az emberi erőforrás gazdálkodásra. A foglalkoztatottak kapcsolatainak minőségét és hatékonyságát a szervezet kommunikációs rendszere befolyásolja. Meghatározó ezen kívül az *érdekegyeztetési mechanizmus* és módszer, amely az érdekképviseletek működésének függvénye.

2.4 A munkaerő-szükséglet tervezésének elmélete

A humánpolitika fontos alkotóeleme a munkaerő-tervezés. Ez ma már mást jelent, mint a korábbi időszakban, hiszen a vállalatokat senki sem kötelezi, önállóan döntenek a tervek elkészítésének vagy el nem készítésének kérdésében. Általában a közép- és hosszabb távú elképzeléseket az éves tervekben konkretizálják.

A munkaerő-szükséglet tervezésénél különbséget kell tenni a *mennyiségi* és a *minőségi* munkaerő-tervezés között, vagyis egy vállalat munkaerő-szükségletével mind mennyiségi, mind pedig minőségi aspektusokból kell foglalkozni.

A munkaerő mennyiségi tervezése a:
- munkaerőszerzés,
- munkaerő-felmentés,
- munkaerő-megtartás,
- munkaerő-fejlesztés,
- munkaerő-alkalmazás.

A mennyiségi munkaerő-szükséglet nagyságát és struktúráját több tényező befolyásolja. A vállalat teljesítményprogramja és teljesítményének terjedelme mellett a munkaerő-szükségletet vállalaton kívüli és belüli tényezők is befolyásolják.

A munkaerő-szükségletet meghatározzák:
- a teljesítményprogram,
- a vállalaton belüli tényezők,
- a vállalaton kívüli tényezők.

A vállalaton belüli tényezők hatása:
- rövid távon (pl. maga a munkafolyamat),
- középtávon (pl. szervezettségi fok, humanizálási, szakképzési stratégiák, munkaidő-szabályozások, munkafeltételek) érvényesülhet.

A vállalaton kívüli - többnyire az államtól függő - tényezők (pl. bértarifa-politika, munka- és szociális jog, munkaerő-piaci helyzet, képzési politika, népességalakulás) hatása szintén közép-, illetve hosszú távon fejti ki hatását.

A mennyiségi munkaerő-szükséglet vizsgálatakor két esetet kell megkülönböztetni. Ha alulfedezettség áll fenn akkor, ebből munkaerő-szervezési szükséglet származik, a túlfedezettség esetén pedig felmentési kényszerhelyzet adódik.

A szerzésszükséglet a jövőre vonatkozó új munkaerőigényből és egy pótlási szükségletből tevődik össze, amely a belépések és távozások közötti különbségből adódik. A

pótlási szükségletet lényegében a nyugdíjazás, felmondás stb. következtében történő távozások határozzák meg. Az előirányzott szükséglet az alkalmazási igényből - tehát a teljesítmény eléréséhez elfoglalandó munkahelyek számából - és a tartalékszükségletből áll, amely a személyzet betegség, szabadság, továbbképzés stb. következtében való hiányzási időszakait foglalja magába. Az új szükséglet, az előirányzott szükséglet és az alkalmazott szükséglet között pozitív különbség. Ez pl. bővítési beruházások vagy új részlegek berendezése eredményeképpen keletkezhet. A felmentési szükséglet akkor keletkezik, ha személyzet-túlfedezettség áll fenn.

2.4.1 A mennyiségi munkaerő-szükséglet megállapítása

A munkaerő-méretezés (létszámméretezés) a jövőre előirányzott mennyiségi munkaerő-szükséglet meghatározására szolgál. A munkaerő-méretezés eljárásai két, elvileg különböző módszerhez rendelhetők.

A) Munkahely módszer

A szükséges munkaerő létszámának munkahely módszere két eljárást ismer, ezek az állásterven és megszabott méretezési értékeken alapulnak.

Az *állásterv módszer* a munkaerőt az állásterv adatai szerint méri fel, amely az állásképzés eredményeként a vállalat felépítés-szervezését tükrözi. A felépítés-szervezés újjáalakítása vagy átalakítása keretein kívül nem változik az állástervezés szerinti munkaerő-szükséglet. Mivel e módszer szerint nem lehetséges a méretezési értékek rövid távú beillesztése, mindenekelőtt ott kerül felhasználásra, ahol meghatározott munkahelyeket a ténylegesen elvégzendő munkamennyiségtől függetlenül el kell foglalni. Ez pl. a vezetők, a menedzserek, gépkocsivezetői, az elektronikus adatfeldolgozó operátorok, a mesteremberek stb. esetében fordulhat elő. Ezeknek az álláshelyeknek akkor is betöltőiteknek kell lenniük, ha nem is lehet mindig őket teljesen foglalkoztatni. A módszert ott lehet még alkalmazni, ahol az elvégzendő munkamennyiség időben nincs vagy csak kevéssé van kitéve ingadozásnak.

A *megszabott méretezési értékek* általi munkaerő-méretezési mindenekelőtt ott használják, ahol a munkafeladatból nem származik kényszerítő módon egy meghatározóit szükséglet. A munkaerővel való ellátás ezen esetekben politikai vagy pragmatikus szempontok szerint határozható meg, azaz a munkaerő-szükséglelet azok szabják meg.

Megszabott méretezési értékeket használhatnak pl. tanárok, revizorok esetében vagy állami hivatalokban. Mennyiségi összekapcsolás azáltal érhető el, hogy a megszabás a munkavolumen és a munkaerővel való ellátás egy meghatározott viszonyára korlátozódik, így pl. a tanárok alkalmazása esetében előre adott lehet egy meghatározott osztálysűrűség, azáltal a tanulók számához kapcsolható a szükséges tanárok létszáma. Ha az osztálysűrűség nem egy tudatos megállapítás eredménye, hanem a feladat milyenségéből lenne kényszerszerűen levezetve, akkor ez a levezetett méretezési értékek alapján történő munkaerő-méretezésnek az egyik egyszerű esete. A megszabott és a levezetett méretezési értékek közötti átmenet elmosódó jellegű.

B) Mutatószám módszer

A szükséges munkaerő számát különféle mutatószámok (analitikus, levezetett) segítségével is megállapíthatjuk.

Az analitikus méretezési értékek munkatudományi vizsgálatokon vagy statisztikai számításokon alapulnak. A munkaerő-szükségletet az elvégzendő munkavolumenből és az ennek teljesítéséhez szükséges időből vezetik le. Analitikus méretezési értékeket mindenekelőtt olt alkalmaznak, ahol állandóan ismétlődő rutinmunkákat kell elvégezni, tehát mindenekelőtt a gyártás területén és az egyszerű irodai munkáknál.

Az analitikus méretezési módszer feltételezi, hogy megállapítják az elvégzendő munkafeladatokhoz szükséges időt. Ez vagy időfelvétel, vagy saját feljegyzés által történik. Ha teljesítmény szerinti bérezésű munkahelyek méretezéséről van szó, akkor általában létező időtanulmányokhoz lehet folyamodni.

A levezetett méretezési értékek módszerénél a munkát közvetlenül mérő mennyiségi egységek helyett segédértékeket használnak, amelyeket az elvégzendő munka becslési értékeiként alkalmaznak. Ilyenfajta segédérték lehet a forgalom, a termelékenységi mutatószámok, a kliensszám, az alárendellek, a vezetési időtáv és sok egyéb.

Levezetett méretezési értékeket mindig akkor alkalmaznak, ha a dolgozói állomány munkavolumenhez való illesztését kell elérni, de a létszámszükséglet analitikus megállapítása a tevékenység jellege miatt nem lehetséges vagy túl költséges, a feladat túl bonyolult vagy állandóan változik.

2.4.2 A minőségi munkaerő-szükséglet tervezése

A lényegét tekintve mindegy, hogy milyen célra használják a munkaerő-szükséglet megállapítását, minden esetben elengedhetetlen a szükséglet minőségi struktúrájának is a megjelölése, akár megszerzési, akár felmentési tevékenységek kapcsolódnak a szükséglet-megállapításhoz, akár munkaerő-fejlesztési vagy munkaerő-megtartási intézkedéseket kell foganatosítani, így pl. a munkaerőszerzés céljaira nem elegendő a szükségletet pusztán egy globális dolgozói létszám formájában megnevezni, ezen túlmenően elengedhetetlen annak is pontos részletezése, hogy milyen jellegű munkatársakra van szükség.

A vállalat szakképzési szükségletének megállapítása a tárgya a minőségi munkaerő-szükséglet tervezésének. A vállalat szakképzési feladatai megállapításának alapja a munkahely azon követelményeinek elemzése, amelyek a munkahelyek feladat- és tevékenységstruktúrájából adódnak.

A mennyiségi és minőségi munkaerő-szükséglet tervezése együttvéve differenciált képet nyújt a vállalat számára szükséges munkaerőről. E szükséglettervezés eredménye konkretizálja a humánpolitika tárgyi célját, nevezetesen: milyen jellegű munkaerőt (minőség), milyen mennyiségben (mennyiség), hol (termelőegység), milyen időpontban (tervezési periódus) kell rendelkezésre bocsátani.

Az emberi erőforrás tervezésének első fázisa az elemzés, amelynek során a szervezet jelenlegi emberi erőforrásának felmérése, a jövőbeli igények konkretizálása a cél. Az ezt követő akciótervezéskor a szervezet számára szükséges munkavállalók biztosítása a cél.

Az elemzéskori emberi erőforrás állomány felmérésénél támaszkodhatunk az alkalmazottak felhasználóinak - azaz a közvetlen felettesek - kikérdezésére, az egyéni jellemzők felmérésére és a munkavállaló, valamint az általa elvégzendő munka közötti megfelelés elemzésére. Az illeszkedés minél magasabb fokú elérésével az emberi erőforrás gazdálkodás hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához.

A jövőbeni igények megítélésekor a külső környezet vizsgálatát a jogi szabályozásra és a munkaerőpiac változásaira kell koncentrálni. A belső környezet tekintetében a szervezeti cél elérését esetleg gátló problémák felismerésére, a szervezeti egység vezetése által megjelölt értékekre irányuló vizsgálat teszi lehetővé. Igen fontos segítséget nyújt ebben az értelemben az üzleti terv elemzése, amely meghatározza az emberi erőforrás igényt is.

Az emberi erőforrás tervezésének fontos része a munkaerőterv. Ennek központjában - mint azt korábban már érintettük - a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű munkaerő biztosítása áll. Az emberi erőforrás terveket a szervezetek felső vezetése által meghatározott üzleti stratégia alapozza meg. A tervben természetesen a szükséges munkaerőlétszám meghatározásában a dolgozók képzése, átképzése is jelentős szerepet játszik.

Igen fontos a megkívánt létszámú, és összetételű munkaerőnek a megfelelő időben való biztosítása is. Ezt a munkaerőigény és a munkaerő-kínálat előrejelzésével és az ez által feltárható eltérések megszüntetésére szolgáló akciótervekkel, illetve azok végrehajtásával érhetjük el.

A szervezet jövőbeli munkaerőigényének előrejelzését vagy felülről lefelé, vagy alulról felfelé irányulva végezhetjük, illetve az a két módszer kombinációjaként is végrehajtható. Az első esetben a felső vezetés az egész szervezet teljes létszámigényét szervezeti egységekre lebontva adja meg. A második esetben először a szervezeti egységek határozzák meg saját munkaerőigényüket, majd azt a felső vezetés összesíti. A harmadik esetben többszörös iterációval kétirányú a folyamat. A három módszer közül a választást a vezetési szintek közötti kapcsolatok, de maga a szervezet mérete, illetve a különböző szinten dolgozó vezetők is meghatározhatják. Egészen pontos előjelzést egyik módszer sem biztosít, mert igen nehéz a jó mérőszámok megtalálása, kiválasztása.

A munkaerő-kínálat előrejelzések az előzővel ellentétes folyamatok. A kínálati előjelzés során először a belső munkaerő-kínálatot kell elemezni, azaz azt kell figyelembe vennünk, hogy a szükséges munkahelyet belső jelölttel be lehet-e tölteni. Ennek során a belső munkaerő-kínálatot a szakértelem, a szervezeten belüli fluktuáció (nyugdíjazás, felmentés stb.), valamint a belső mozgások (előléptetés, áthelyezés stb.) alapján kell elemezni. A külső kínálat előjelzése érdekében a munkaerőpiac vizsgálatánál elsősorban a saját szervezeti egység vonzáskörzetében bekövetkező vállalkozás-felszámolások és -indítások vizsgálatát kell elvégezni. Természetesen ugyanilyen fontos a helyi munkanélküliség arányának és összetételének ismerete, valamint a vonzáskörzet oktatási kibocsátásának értékelése. Mindezeken kívül még számtalan tényezőt figyelembe lehet venni, így például hasznos vizsgálni a tömegközlekedésben esetleg bekövetkezett változások hatásait, illetve a munkaerőpiac múltbeli történéseit is.

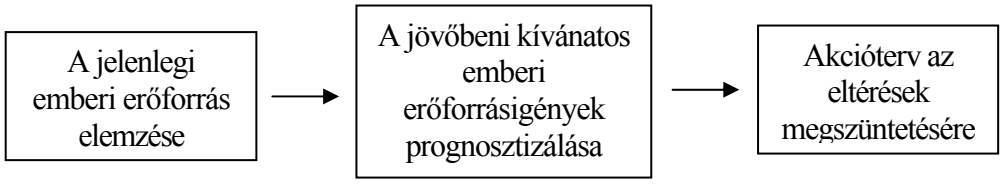
Amennyiben a munkaerő-kereslet és -kínálat között a szervezeti egységen belül nincs eltérés, akkor csak a megfeleltetés a feladat, azaz a megfelelő munkahelyre a megfelelő ember átirányítása. Ez a részegységek közötti munkaerő-vándorlást, illetve kiegyenlítést jelentheti. Ezen folyamatokban áthelyezések, előléptetések, de még részben átképzések is tervezhetők.

Munkaerő-felesleg esetén a munkaerő felvételének beszüntetése, a nyugdíjba vonulók pótlásának elmaradása, az előnyugdíjba való eltávozás ösztönzése, a munkaidő-csökkentés mellett elbocsátás, sőt tömeges létszámleépítés következhet be.

Munkaerőhiány esetén éppen ellenkezőleg munkaerő-felvétel, illetve visszahívás, nyugdíjazás - közös megegyezésen alapuló - elmaradása szerepelhet az akciótervben. Ezen kívül a munkaidőalap növelésére túlóra is tervezhető. Igen fontos ebben az esetben a termelékenység fokozása is. Amennyiben ilyen megoldásokkal vagy átképzéssel a munkaerőhiány nem oldható meg, úgy egyes munkának alvállalkozókkal való elvégeztetésére is sor kerülhet.

2.5 A munkaerő-szükséglet tervezésének gyakorlata

Az emberi erőforrás stratégiája a jövőre vonatkozó üzleti elképzelésekkel összefüggésben fogalmazza meg az emberi erőforrással kapcsolatos igényeket. Kapcsolatot teremt, a vállalati stratégiában meghatározott szervezeti feltételek, belső jellemzők, külső körülmények és az emberi erőforrás működtetése között. Az emberi erőforrás tervezésének folyamata elemzésből és az azon alapuló akciótervezéséből áll. Megvalósulása három lépésből áll:



A jelenlegi helyzet és adottságok elemzése folyamatos tevékenységet igényel. A jövőbeni igények megállapításához az előző fejezetben már említett módon a külső és belső környezet, illetve az üzleti terv kerül elemzésre. Ennek eredményeként meghatározhatjuk az emberi erőforráshoz kapcsolódó célokat. Ezek alapján készíthetők el az emberi erőforrással kapcsolatos tervek. Ezt követően a prognosztizált igények és a meglévő adottságok összevetése alapján a feltárt eltérések meghatározása után lehet dönteni az emberi erőforrással kapcsolatos teendőkről. Az emberi erőforrás-tervezés folyamatában az alábbi három fő kérdésre kell kitérni:

- mit kell fejleszteni,
- mit kell változatlanul hagyni,
- mit kell visszafejleszteni?

Az emberi erőforrás-tervezés a munkaerő-tervezésen alapszik. A munkaerő-tervezés a szervezeti egység által végzett munkafolyamatokhoz szükséges mennyiségű, minőségű és összetételű munkaerő alkalmazásának érdekében történik. A szükségletet meghatározó tényezőket a 2.5. ábra összegezve mutatja be.

A munkaerő-szükségletet befolyásoló tényezők

Munka-feladat	Munka-folyamat	Munka-eszköz	Az ember	A környezet
• a feladat struktúrájának komplexitása • váltás a feladat felmerülésében • a tárolható munkák részaránya a munka volumenén belül • a szolgáltatás, illetve a termék fajtája • a felmerülő munka-mennyiségek	• az egyes folyamat-rutinokból származó gyakorlat mértéke • a más munkarend-szerekkel folytatott együttműködés mértéke	• a gép fajtája • az anyag-mozgató eszközök • az egy-, ill. több munka-helyes munka • a gépesí-tettség mértéke	• az emberre szabott munka-kialakítás • a munka-társak teljesítményei • a munka-társak kvalifikációja • a túlórából, vasárnapi és szabadnapi munkából keletkező többletkapacitás • a szabadságolásból, betegségekből, ill. más távollétből származó kapacitás-csökkenés • az átirányítás, ill. át-helyezési lehetőségek	• a vállalati célkitűzések • betartandó jogi normák • az üzlet lebonyolítás fajtája • a várható belső és külső fejlődési tendenciák • kollektív szerződés szerinti munkaidő • a bérmunka és a külső munkaerők igénybevétele • a tervezett ellenőrzési sáv

2.5 ábra: **A munkaerő-szükségletre ható fontosabb tényezők**

A munkaerő-tervezés során a munkaszükséglet meghatározásánál a szükséges munkaerőt minőség (kvalifikáció), létszám, határidő és időtartam, valamint alkalmazási hely szerint rögzítjük. A gyakorlatban erre a létszámszükséglet meghatározása kifejezést is használják. Célja a dolgozók túlterhelésének elkerülését, a szervezeti egység teljesítőképességét biztosító prognózis készítése, amely egyben lehetővé teszi a felesleges létszám okozta költségek elkerülését is. További célok között szerepelhet a szervezeti egység dolgozóinak egyenlő mértékű terhelése, a munkacsúcsok elkerülése, illetve kiegyenlítése és a munkahely hosszú távú megtartása.

A mennyiségi létszámszükséglet a feladat végrehajtásához megadott időtartamban és időpontban megkövetelt dolgozók számát jelenti. A dolgozók szükséges kvalifikációját rögzítő tervet a minőségi létszámtervezés határozza meg. A mennyiségi és minőségi létszámszükséglet egyidejű meghatározása adhat csak teljes értékű létszámigényt.

A jövőbeni időszakra vonatkozó létszámigény meghatározásakor figyelembe kell venni a fluktuáció (felmondás, új felvétel, munkaviszony szüneteltetése, nyugdíjazás stb.), áthelyezés következményét. A feladattól függő változásokat annak függvényében kel] figyelembe venni, hogy a tervezett időszakban a munkarendszerekben (munkakörök, munkahelyek) történik-e változás, azaz jönnek-e létre vagy szűnnek-e meg, esetleg alakulnak-e át a munkarendszerek. A munkaerő-tervezés során ki kell térni arra is, hogy a kiindulási időpontban ismert mennyiség és minőség szerinti összetételű létszám a tervidőszak végére a vállalati stratégiában meghatározottaknak való megfelelés céljából miként változzon meg. A kiinduló időpontban a bruttó létszámszükséglet alap- és tartalék szükségletből áll, amely a tervidőszak végére való megfeleltetéshez lehet elegendő vagy felesleget, illetve hiányt mutathat.

A munkaerő-szükséglet igen sok befolyásoló tényezőtől függ. Ezek közül egyrészt igen fontos a munkafeladat, a munkafolyamat és a munkaeszköz szerepe, másrészt meghatározó az ember és igen jelentős befolyásoló tényező a környezet is.

2.5.1 A fizikai dolgozók létszámának meghatározása

A munkaerő-szükséglet meghatározásánál igen fontos kritérium, hogy közvetlenül a termelői létszámot, a kisegítő és kiszolgáló folyamatban dolgozók létszámát vagy a vezetői létszámot kívánjuk-e meghatározni.

A közvetlen termelésben dolgozók létszámának szükséglete az idő- vagy teljesítménynorma, illetve a kiszolgálási norma (termelő berendezések) alapján számítható ki. Az első módszer a nagy kézimunka-aránnyal rendelkező munkafolyamatok esetében alkalmazható. Ebben az esetben a szükséges dolgozói létszámot a következő összefüggés alapján számolhatjuk:

$$\text{létszámigény (időnormából számítva)} = \frac{\text{normaalap (óra)} + \text{járulékos idő (óra)}}{\text{teljesíthető idő (óra/fő)}}$$

Teljesítménynormából számolva először azt időnormára kell átszámítani az alábbi összefüggés alapján:

$$\frac{\text{előállítandó termékmennyiség}}{\text{időegység alatt előállított termékmennyiség}}$$

A termelő berendezések kiszolgálási normái alapján a viszonylag alacsony arányú kézi munkaidő esetén számolhatunk. Az előállított termékek mennyiségét alapvetően a gépek és berendezések teljesítménye határozza meg. Ebben az esetben a dolgozók alapvető feladata a gépek és berendezések kiszolgálása, illetve a gyártási folyamat szabályozása, ellenőrzése.

A normák meghatározásának módszereit a munkatan részletesen ismerteti.

A minimális munkaerő-szükséglet mértéke különböző tényezőktől függhet. A létszámszükséglet megállapításakor figyelembe kell venni a kezelési, műveleti utasításokat. Az ez alapján meghatározott létszámot azonban növelheti a biztonsági előírásokból levezethető többlet munkaerőigény. Ugyancsak növeli a munkaerő-szükségletet az üzemzavarok elhárításához szükséges létszám. Itt gazdaságossági szempontokat vizsgálva arra kell törekedni, hogy az ezen célból foglalkoztatott többletlétszám költsége ne haladja meg az üzemzavar miatti termeléskiesés, továbbá a rendkívüli javítás és az esetleges pótlás összköltségét.

A munkaerő-szükséglet felmérése után létszámnormában szabjuk meg minden egyes tevékenység, munkafeladat-ellátáshoz szükséges dolgozók számát. A létszámnorma meghatározásának folyamatában először a meghatározásának célját kell körülhatárolni. Ide értjük természetszerűen a vizsgált területek kijelölését is. Második lépésben el kell készíteni az előzetes munkaszervezést. Ennek legjobb módszere az elemi időállandós rendszerekkel való szervezési változatok kialakítása. Ezt követi a konkrét létszámnorma meghatározása, amelyet a létszámot alapvetően befolyásoló tényezők feltárásával és a közöttük lévő összefüggések számszerűsítésével végezhetünk el. Végül a létszámnormák alapján a valóságos és számított létszám összehasonlításával, az eltérések okainak vizsgálatával a dolgozói létszámok átcsoportosítására készítünk tervet.

2.5.2 A nem fizikai munkaerő létszámszükségletének meghatározása

A nem fizikai munkák esetében *indirekt* és *direkt* módszerrel állapíthatjuk meg a szükséges létszámot.

Indirekt módszerrel a munkafolyamatok elemző vizsgálata nélkül lehet meghatározni - konkrét feltételek között - a szükséges munkaráfordítást. Ehhez különböző matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása szükséges, közülük a korreláció és a regresszió analízis említhető. Ugyancsak ide tartozik a teljesítmény-összehasonlítás módszere is, amelyet akkor használhatunk, ha azonos, de legalábbis nagyon hasonló munkát - hasonló feltételek között - különböző helyeken végeznek.

Direkt módszerrel a munkavégzés helyi, adott körülményei között tanulmányozzuk a munkát. Célja a munkához szükséges ráfordítás csökkentése, a munkakörülmények javítása és így a munka hatékonyságának növelése, majd az ezután szükséges létszám meghatározása. A direkt módszer alkalmazása során meg kell határozni a munkát végzők munkafeladatonkénti létszámát, a munkavégzés módját és az azt befolyásoló tényezőket.

2.6. Az élőmunka termelékenysége

A munkaerő-gazdálkodás középpontjában a vállalat leggazdaságosabb és legbiztonságosabb munkaerő-ellátottságának megszervezése, illetve a rendelkezésre álló munkaerő-állomány hatékony felhasználása áll. Nem törekedve teljes és vitathatatlan tevékenységi listára, a következő tevékenységek sorolhatók a vállalati munkaerő-gazdálkodáshoz tartozónak:

- létszámfelvétel, létszámleépítés, elbocsátás,
- munkaminősítéssel, besorolással kapcsolatos feladatok,
- belső átcsoportosítás lebonyolítása,
- foglalkoztatás hatékonyságának javítása,
- bérgazdálkodás, anyagi ösztönzés,
- munkaszervezés és normázás,
- munkaidő kihasználása, munkaidő-gazdálkodás,
- létszámösszetétel befolyásolása,
- gyes, gyed, sorkatonai szolgálat stb. ügyeinek intézése.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás feltételei az utóbbi időben jelentősen megváltoztak, mivel a munkaerőpiac túlkínálatossága állandósulni látszik, ami a vállalatok munkaerő-piaci pozícióit összességében javítja.

Ugyancsak jelentős feltételváltozás a privatizáció, amely az új tulajdonosok részéről egyre erőteljesebb késztetést jelent a foglalkoztatás hatékonyságának fokozására. A különféle adminisztratív megkötések feloldása ugyancsak hozzájárul számos racionalizáló jellegű lépés megtételéhez.

Ezek természetesen csak a legáltalánosabb feltételbeli módosulások, amelyek egyértelműen a hatékonyság, a minőség és a rugalmasság növelését igénylik a vállalati munkaerő-gazdálkodástól. A hatékonyság gyorsabb növelésére már csak azért is szükség van, mert a konkurens cégek hatékonysága is növekszik.

A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani.

A vállalatok munkaerő-szükséglete alapvetően kétféle forrásból elégíthető ki:

- belső forrásokból (amikor a szóban forgó munkahelyeket a vállalatoknál dolgozó munkatársak ideiglenes vagy végleges átcsoportosításával töltik be);
- külső forrásokból (amikor a betöltetlen munkahelyekre a munkaerőpiacról, a pályakezdők közül vagy a más vállalatnál dolgozók közül vesznek fel dolgozókat).

Mindkét lehetséges forrás felhasználásának vannak előnyei és hátrányai. A belső források igénybevétele elsősorban azért csábító, mert ez esetben egyszerre két gondot is meg lehet oldani. Lényegében megtakaríthatók a létszámleépítés és az azzal járó költségek, továbbá, hogy az átcsoportosításra kerülő munkavállalókat a vezetés már többé-kevésbé ismeri, tudja, hogy mi várható tőlük. Hátrányos viszont, hogy kisebb a válogatási lehetőség, mint a külső források igénybevételekor, és az átszervezéseknek is vannak költségei.

A külső források igénybevételének előnyei között a nagyobb válogatási lehetőségen kívül fennáll a vállalati munkaerő-állomány felfrissítésének a lehetősége, és az, hogy velük esetleg olcsóbban is meg lehet állapodni, mint a belső forrásból származó munkavállalókkal. Ugyancsak előny a pályakezdők vagy a tartósan munkanélküliek felvétele, amikor valószínűleg igénybe vehetők a foglalkoztatási törvényben ilyen esetekre meghatározott állami kedvezmények.

Az összehasonlítás mindössze utalás arra, hogy a vállalatnak célszerű alaposan megfontolni, melyik forrásnak ad elsőbbséget. A valóságban elképzelhető, hogy a két lehetőség kombinált alkalmazására kerül sor, hiszen számos olyan eset is létezik, amikor az átcsoportosított dolgozók helyére keresnek másokat a külső munkaerőpiacról. Ennek azt az előnyét érdemes megemlíteni, hogy ez alkalmas lehet a munkavállalók vállalaton belüli perspektívájának biztosítására.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerő-forrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.

2.6.1 Az egy dolgozó által ledolgozható munkanapok számának meghatározása

A létszámszükséglet megállapításakor figyelembe kell venni az egy dolgozó által egy év alatt ledolgozható munkanapok számát is. Ennek kiszámításakor naptári napok számából kell kiindulni. Az éves munkanapok számának megállapításakor a hétvégi pihenőnapokkal és az ünnepnapokkal csökkentjük a naptári napok számát. A továbbiakban írott tényezők már mind az éves munkanapok számát csökkentik.

Következő lépésben a szabadságnapok számát kell megállapítani. Mivel az a munkában töltött idő arányában növekszik, ezért vagy az országos statisztikai értékekkel, vagy pedig a szervezet konkrétabb adataival számolunk. (Ez a további értékekre is igaz.)

Ezt követően levonásra kerülnek a további szabadságok (pl. jutalom, szülési, tanulmányi), amely tovább- vagy átképzési program esetén különösen magas lehet.

Figyelembe kell venni magának a tovább- és átképzéseknek az időigényét is. Számításba kell venni a nyugdíjazás, a felmentés idején kieső napok számát is.

A következő kategóriába a betegállomány átlagos értéke tartozik. Ennek megállapításakor a nemek arányának figyelembevétele igen fontos, mert a nők csoportján belül a fiatal gyermeket nevelők a gyermek betegsége miatt általában több időt töltenek betegállományban. Főleg a fiatal férfiak csoportjánál jelentkezik ma még a néhány napos tartalékos katonai szolgálat miatti munkanapkiesés. Ezen kívül további tényezőket is figyelembe kell egyes konkrét esetben venni. Ilyen pl. főleg a nagyobb vonzáskörzetből bejáró nagyszámú dolgozók esetében - elsősorban a téli - közlekedési problémák miatti késés, esetleg hiányzás is.

Mindezen kieső napok megállapításában, a létszám-szükséglet meghatározásában vagy az országos átlagos adatokra, vagy pedig -jobb esetben - a konkrétabb, a szervezetet jobban jellemző saját múltbéli adatokra - amely természetesen a saját dolgozók csoportjainak összetételére is vonatkozik - támaszkodhatunk.

2.6.2 Munkaidő-gazdálkodás

A munkaidő az az időtartam, amely alatt a munkavállalónak - a munkaszerződésnek megfelelően, munkavégzés céljából - a munkaadó rendelkezésére kell állnia. A munkaidő lefolyása, teljesítése ezáltal független attól, hogy eközben történt-e tényleges munkavégzés, és ha igen, milyen intenzitással, illetve eredménnyel. Ebből adódik a munkaidő-gazdálkodás feladata: a rendelkezésre álló munkaerő- (munkaidő-) kapacitás minél teljesebb kihasználása. Arra kell törekedni, hogy minden esetben akkor, annyi és olyan munkaerő (munkaidő) álljon rendelkezésre, amikor arra szükség van. és amennyit a feladat elvégzése indokol. Ennek kereteit teremti meg a munkaidő-gazdálkodás, a megfelelő intenzitás biztosítása, a feladat-meghatározás, a rendelkezésre álló erőforrás szervezeti céloknak megfelelő hasznosítása pedig a munkahelyi vezető feladata.

A munkaidő-gazdálkodás keretei

A munkaidő-beosztás (vagy munkarend) határozza meg azt, hogy a munkaidőt milyen rendszer szerint kell teljesíteni, mikor kezdődik és mikor fejeződik be a napi munkaidő, illetve mikor, milyen munkaközi szünetet iktatnak közbe. A munkaidő megállapítható napi, heti, havi vagy éves keretben is.

A teljes munkaidő a Munka Törvénykönyve által megállapított munkaidő, napi 8 óra. Kollektív szerződés vagy munkaszerződés - meghatározott keretek között - ennél rövidebb (részmunkaidő), illetve hosszabb munkaidőt is kiköthet. A napi munkaidő ez utóbbi esetben sem haladhatja meg a 12 órát és annak nyolc hét átlagában - az idénymunkát kivéve - a teljes munkaidőnek meg kell felelnie. A teljes napi munkaidőt (heti, havi, éves időkeretet) meghaladó időtartam a rendkívüli munkaidő (pl. túlmunka, pihenőnapon vagy munkaszüneti napon történő munkavégzés). A munkavállaló ezen időtartam alatt munkavégzésre vagy készenlét ellátására is utasítható. A pihenőidő az az időtartam, amely alatt rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettség általában nem terheli a munkavállalót.

A napi munkaidő beosztása lehet osztatlan és osztott. Amikor a napi munkaidőn belül - a munkaközi szünetektől eltekintve - nincs megszakítás, akkor osztatlan a munkaidő. Amikor pedig a napi munkaidő hosszabb megszakításokkal több részre tagolódik, akkor osztott munkaidő-beosztásról beszélünk. Más szempontból értékelve a munkaidő-beosztás lehet azonos (fix), amikor az egyes munkanapok (hetek, hónapok) időbeosztása egyenlő és lehet egyenlőtlen, amikor a munkaidőkeret az egymást követő munkanapokra nem egyformán

oszlik meg, rövidebb (de legalább 4 órás) és hosszabb (de - a részben vagy egészben készenléti jellegű munkakört kivéve - 12 órát meg nem haladó) munkanapok váltogatják egymást. (Ha ez viszonylag hosszabb, esetleg éves időkeretben történik, akkor beszélhetünk idénymunkáról.)

Az üzemidő (üzemóra, gépóra) a munkafolyamatban részt vevő termelőberendezés működési ideje. Ez nem feltétlen azonos az oda beosztott munkavállaló munkaidejével, annál több és kevesebb is lehet. A műszakidő a napi munkakezdéstől a befejezésig terjedő idő.

A műszakszám alapján megkülönböztetünk:

- egyműszakos és
- többműszakos munkarendet, ezen belül is a munkavállaló lehet állandó (fix) és változó műszakos (vagyis rendszeresen ugyanabban vagy váltakozó beosztásban dolgozik).

A technikai-technológiai követelmények alapján különböző munkaidőrendszerek alakíthatók ki. Ezek szerint a munkarend lehet szakaszos és folyamatos:

- szakaszos: amikor a héten és a munkanapon belül is megszakad az üzemidő, az üzemelés folytonossága (pl. napi egy műszak, csak munkanapokon),
- folyamatos; két változata ismert:
  amikor a hét minden napján van üzemidő, de az üzemelés a munkanapon belül megszakad (nincs üzemszüneti nap, de csak napi egy vagy két műszakban dolgoznak, pl. városi autóbusz-közlekedés),
  amikor az üzemidő sem a héten, sem a munkanapon belül nem szakad meg (az év minden napján és minden órájában tart az üzemidő, pl. elektromos szolgáltatás).

A munkarend kialakításánál - a lehetőségek és a racionalitás határán belül -többféle szempontot kell egyszerre, egymás mellett mérlegelni. Ilyenek lehetnek a következők is:

- A munkaidő-beosztást először is lehetőleg minél rugalmasabban kell illeszteni a termelés, a szolgáltatás, az üzemeltetés adott, illetve változó teljesítőképességeihez (munkaidőigényéhez). Lényeges követelmény, hogy az üzemidő és a munkaidő is összhangba kerüljön. Ennek hiányában ugyanis egyszerre több vagy kevesebb dolgozó áll rendelkezésre, mint amennyi az adott termelési feladat elvégzéséhez, az adott termelési eszközök működtetéséhez feltétlenül szükséges.
- A munkaidőrendszerrel nemcsak a munkavégzés, hanem a pihenés, regenerálódás idejét is szabályozzuk, ezért figyelembe kell venni a fiziológiai, pszichológiai szempontokat is. A munkavégzés és a munkaszünet időtartama között olyan arányokat, időbeli ütemezést szükséges kialakítani, amely figyelembe veszi a teljesítmény görbe munkanapon (illetve héten) belüli változását, megkönnyíti a munkavégzésből eredő fizikai és szellemi terhelés elviselését, és lehetővé teszi a munkavégző képesség folyamatos újratermelését, magas szinten tartását.
- Mivel a munkaidő közvetlen érinti a munkavállaló élet- és munkakörülményeit, a lehetőségek (technikai-technológiai és együttműködési kötöttségek, gazdaságossági mérlegelések) keretein belül érdemes figyelembe venni az adott, együttműködő kollektíva, a munkatársak véleményét, elvárásait is.

Munkaidőrendszerek

Az előzőekben tárgyalt kategóriák és szempontok figyelembevétele alapján teljes munkaidős és nem teljes munkaidős, illetve fix és nem fix munkaidőrendszereket alakíthatunk ki.

Teljes munkaidős, fix munkaidőrendszerek azok, ahol a munkavállaló teljes és az egyes munkanapokat tekintve azonos óraszámban, fix munkaidő-beosztás alapján dolgozik (ami ugyanakkor még nem zárja ki a műszakbeosztás változását). A hatékonysági szempontok alapján ez a modell csak akkor nyújt teljes értékű megoldást, ha a feladat (pl. egy

technikai rendszer felügyelete, kiszolgálása) időben változatlan intenzitású, vagyis a stabil periodicitású munkaidő (műszakidő, rendelkezésre állás) pontosan le tudja fedni az üzemidőt, a termelés munkaidőigényét. A munkaidő-gazdálkodás feladata itt az ennek megfelelő munkaidő-beosztás és műszakidő meghatározása, több műszak esetén az állandó vagy változó műszakbeosztás kialakítása.

Teljes munkaidős, nem fix munkaidőrendszerek azok, ahol a munkavállaló ezekben a modellekben is kitölti a teljes munkaidőt, de ennek belső beosztása időben egyenetlen, változó.

Egyenlőtlen a munkaidő-beosztás, ha a munkafeladat időben eltérő intenzitással jelentkezik és a vállalat előre meg tudja határozni a változó ritmusú termeléshez (szolgáltatáshoz, tevékenységhez) igazodó munkarendet. Rövidebb ciklusidő alatt (heti vagy havi, idénymunkánál az idény által megszabott időkeretben) a munkavállalóval előre közölt ütemezés szerint, meghatározott rendben váltakoznak a hosszabb (maximum 12 órás) és rövidebb (minimum 4 órás) munkanapok úgy, hogy az összességében (átlagosan) elérje a teljes munkaidő hosszát.

Egy-egy ciklusba - szükség esetén - a heti pihenő- és munkaszüneti nap is bevonható, de az ennek megfelelő szabadnapokat éves átlagban biztosítani kelj. A hosszabb és rövidebb munkanapok sorrendjét és időtartamát szabadon lehet igazítani a munkafeladat alakulásához, de a munkaidő-beosztást a munkáltató legalább egy héttel előbb és legalább egy hét időtartamra köteles közölni a munkavállalóval. Az ettől való eltérés már rendkívüli munkavégzést jelent.

Ennek a megoldásnak az előnye a flexibilitás, a termelési szempont érvényesítése. Hátránya lehet - mint minden nyújtott munkanapnak, itt és a további modellekben is - a munkanap meghosszabbításával járó nagyobb mértékű kifáradás, a teljesítmény relatív csökkenése mind a munkanapon, mind a ciklus egészén belül. Kedvezőtlen lehet egyéni, családi szempontból az is, hogy folyton változik a munkaidő és a szabadidő egymást követő ritmusa.

Kötetlen (munkafeladathoz igazodó) munkaidő-beosztás esetében a munkaidő inkább csak egy elvi keretet jelent, nincs előre meghatározott munkarend, munkaidő-beosztás. A munkavállaló maga határozza meg munkaidejét, maga gazdálkodik vele, illetve azt a munkafeladathoz való igazodás kényszere determinálja. Éppen ezért ez csak látszólag jelent teljes önállóságot, szabadságot. A munkavállalót nem a munkaidő teljes ledolgozása, a munkahelyi jelenlét ellenőrzi és minősíti, hanem a teljesítmény, az elért eredmény. Ennek érdekében pedig gyakran kell igazodni mások munkaritmusához vagy fel kell áldozni a pihenőnapokat, a szabadidőt is (anélkül, hogy ez túlmunkának számítana és külön díjazással járna). A menedzserek körében például ez a kötetlen munkaidő-beosztás az általános gyakorlat.

Rugalmas munkaidőrendszer alkalmazására akkor kerül sor, ha a munkafeladat, a terhelés nagyságát és változását az adott dolgozó tudja a legjobban megítélni. A munkaidő és a munkafeladat teljes összhangjának megteremtése érdekében a rugalmas munkaidőrendszerben - meghatározott keretek között - nem a vállalat, hanem a munkavállaló határozza meg napi munkaidejét, akár naponta eltérő ritmusban.

A munkaidő szabályozása ebben az esetben csak viszonylag tág munkaidőkeretek megszabásával történik. Meghatározunk egy - a napi kötelező munkaidőnél rövidebb - un. törzsidőt, amely alatt a dolgozó köteles munkahelyén tartózkodni (pl. 8-12 óráig vagy 9-14 óráig). A törzsidőt megelőzően és az un. peremidőt követően pedig megadunk egy-egy tágabb időintervallumot, amelyen belül az adott dolgozó szabadon választhatja meg a napi munkaidő kezdését és befejezését (pl. ha a törzsidő 9-14 óráig tart, előtte 6-9-ig és utána 14-18 óráig). A munkaidőt természetesen ebben a modellben is mérni, regisztrálni kell, de annak „elszámolása" csak egy nagyobb időintervallum (a ciklus) végén történik meg.

A törzs- és peremidő keretei között a rugalmas munkaidőrendszerben „csak" két szabályt kell betartani, egyrészt egy adott ciklus átlagában a teljes munkaidőt le kell dolgozni, másrészt a munkát határidőre el kell végezni. Mindez kikényszeríti és lehetővé teszi mind a munkafeladat és a munkaidő, mind pedig a munkaidő és szabadidő rugalmas igazítását az adott szituációhoz. A munkanap hosszát a munkavállaló úgy határozhatja meg, hogy az a lehető legjobban igazodjon a változó munkacsúcsokhoz, ugyanakkor szabadidőt is biztosíthat magának személyes (családi, hivatali stb.) ügyei elintézésére.

A modell rugalmassága alapvetően a törzsidő hosszától és a munkanapon belüli elhelyezésétől függ, illetve attól, hogy milyen mértékben van lehetőség a ciklus végén időtöbblet vagy időhiány átvitelére. A törzsidő elnyújtása értelemszerűen csökkenti a peremidők jelentőségét, nagyobb teret ad a kötött jelenlétnek, szervezeti működésnek. A törzsidő összehúzása viszont inkább az egyéni feladatvégzésre és felelősségre helyezi a hangsúlyt, ezért növeli az egyén mozgásterét. (Egyébként kialakítható un. osztott törzsidő is, pl. délben egy órás belső peremidővel, „ebédszünettel".) A többlet vagy hiány átviteli lehetőségénél egyrészt azt kell mérlegelni, hogy ennek túl liberális szabályozása fellazíthatja a fegyelmet, viszont az egyes ciklusok (pl. hónapok) között is lehet kisebb vagy nagyobb terhelésbeli eltérés, amit pont az átviteli lehetőséggel tudunk levezetni.

A munkaidő rugalmas kialakításának gazdasági előnyei, hatásai vállalatonként különbözőek. Költséghely-számításokkal kimutatható, hogy például a többműszakos, sorozatgyártó üzemekben a munkaidő-csökkentések bizonyos feltételek mellett az üzemi eredmények romlása nélkül is meg tudják növelni a foglalkoztatottak létszámát. Ez természetesen csak akkor sikerül, ha a munkaidő rugalmas elosztásával és például a szombatok bevonásával az üzemidő kiterjeszthető, és megfelelő megrendelések esetén növelni lehet a vállalat teljesítményét.

Természetesen másképpen hat a munkaidő csökkentése az egyműszakos, egyedi gyártással foglalkozó üzemeknél. Itt ugyanis kismértékben csökkennek a munkahelyi költségek, viszont jelentős a kapacitáscsökkenés, ami negatívan hat az eredményre. A fix költségek változatlanok maradnak és ezeket megfelelően magas fedezetekkel kell kigazdálkodni.

A munkaidő rugalmassá tétele olyan új és változatos formához vezet, amelyekkel hatékonyan ki lehet használni a munkaidőt. Ez nem annyira azon múlik, hogy mennyi ideig van jelen a dolgozó a munkahelyén, hanem azon, hogy rendelkezésre tud-e állni a kellő pillanatban, és éppen akkor fejti-e ki legjobban a képességeit, amikor azt az üzemi folyamatok megkövetelik. A teljesítmények növelésében nem annyira az egyes személyek munkaidejének a tartama, hanem valamennyi dolgozó munkaerő-kapacitásának az üzemmenethez hangolása játssza a döntő szerepet.

A munkaidő rugalmas kialakításának korlátai között említendők a munka humán (szociális) és technikai előfeltételei. A rugalmas munkaidő szociális keretét elsősorban jogi előírásokkal biztosítják. Ezen túlmenően azonban azoknak a munkavállalóknak az egyéni lehetőségeit is tekintetbe kell venni, akiknek rugalmas munkaidőben kell dolgozniuk.

A munkaidő tartamát és struktúráját a munkaszerződésben lehet közös megállapodás alapján előírni, így a munkaadó az ügyben nem rendelkezhet egyoldalúan. Ha azonban a munkaidő a munkaszerződésben deklaratív módon van szabályozva, úgy az üzemi szerződéssel módosítható. Ez közvetlenül és kényszerítő erővel az egyedi munkaviszonyokra érvényes. Az üzemi szerződéseket azonban csak a munkaidő be-állítására, nem pedig tartamára vonatkozóan szabad megkötni. Azok a vállalatok sem szabályozhatják üzemi szerződéssel a munkaidő tartamát, amelyek nincsenek tarifaszerződéshez kötve.

Ha a munkaidő-szabályozás a munkaszerződésben önállóan is megjelenik, úgy kiegészítő egyéni intézkedésekre, pl. módosítási szerződésre és az üzemi viszonyoktól függő módosítás-bejelentésre van szükség. Az utóbbinál a munkaadónak ki kell fejtenie, és be kell

bizonyítania, hogy a vállalatnak egy bizonyos munkaidőmodell mellett hozott elvi döntése éppen az érintett munkavállaló munkaidejének a módosítását követeli meg. Ilyenkor megfelelő egyensúlyt kell teremteni a vállalati szempontok és a munkavállaló egyéni érdekei között.

A munkatörvény rendelkezésein kívül a munkaidő tartamának és szerkezetének szabályozása a vonatkozó tarifaszerződésekhez (kollektív szerződésekhez) igazodik. Amit a kollektív szerződésben a szerződő felek szabályoztak, az a tarifaszerződéshez kötött munkaviszonyokra is közvetlenül alkalmazható. Ezt gyakran terhesnek érzik, másrészt azonban megkönnyíti a vállalatoknak az előírások teljesítését, mert így nem kell minden egyes munkavállalóval a munkaidő tartamát megtárgyalniuk. Üzemi szerződéssel történő szabályozásra csak akkor nyílik lehetőség, ha azt a tarifaszerződés kifejezetten engedélyezi. Ezzel szemben széles körben elterjedt az az elképzelés, hogy a munkaadó a tarifaszerződésből történt kilépése esetén üzemi szerződéssel szabályozhatja a munkaidő tartamát. Ez viszont jogilag nem lehetséges. Addig kötelezőek rá nézve a tarifaszerződés előírásai, amíg nem lép a helyükbe másik megállapodás, amely azonban nem lehet üzemi szerződés.

A munkaidő rugalmas kialakításának tarifális lehetőségei központi jellegűek. A nyolcvanas évek kezdetén kötött szerződésektől eltérően a legtöbb jelenlegi tarifaszerződés olyan szabályozásokat tartalmaz, amelyek engedélyezik a rugalmas munkaidőmodellek alkalmazását. Bár nem mindig ismerik fel azonnal a szabad mozgás lehetőségeit, az a legtöbb esetben viszonylag eléggé széles körű. A szabad mozgástér teljes kihasználásához természetesen fantáziára és kreativitásra van szükség.

Például a nyomdaipar tarifális keretszerződése messzemenő mozgásteret biztosít üzemi szinten a rugalmas szabályozásnak. Részletezve a következő lehetőségekről van szó:

- egyenlőtlen munkaidő-elosztás egy és/vagy több héten belül,
- féléves, éves vagy hosszabb időre szóló munkaidőmodellek a munkaidő-elosztási tervek keretében, amelyeket rövid távra feltétlenül meg lehet változtatni,
- alternatív munkaidőmodellek az üzemi követelményeknek megfelelően, továbbá
- túlórázásról szóló keretszerződések 10 óráig terjedő pótléklehetőséggel munkavállalónként és havonta.

Az ilyen jellegű munkaidő-szabályozást a tarifaszerződés szerint olyan vállalatoknál is be lehet vezetni, ahol nem alakítottak üzemi tanácsokat. Itt a személyzet meghallgatása után hozzák a megfelelő intézkedéseket.

A szombatok munkaidőbe történő bevonása már vitán felül áll a nyomdaiparban a tarifaszerződést kötő partnerek között, amíg túlórákról, illetve külön műszakokról, a napilapok és folyóiratok előállításáról vagy felügyelettel, illetve a helyreállítással és a karbantartással kapcsolatos munkákról van szó. Ezzel szemben vitatott kérdés, hogy más tevékenységeknél is ki lehet-e terjeszteni a munkaidőt a szombatokra, legalábbis a munkaidő egyenlőtlen elosztása esetében. A bizonytalan jogi helyzet miatt a szombati túlórázások és külön műszakok nagy szerepet játszanak a nyomdaiparban.

Valamennyi ágazatra érvényes az előnyösség elvének a tarifaszerződés szerinti újabb értelmezése. Ezt a szempontot a munkaidő rugalmas kialakításakor is tekintetbe lehet venni a mozgástér kiterjesztése érdekében, amit gyakran figyelmen kívül hagynak az üzemek gyakorlatában. A munkaidő tartamára és elosztására vonatkozó tarifális (szerződéses) szabályozások tartalmi normák, amelyek a munkaszerződések tartalmát határozzák meg és amelyeket a Szövetségi Munkaügyi Bíróság 1988-ban kifejezetten klasszikus tartalmi normáknak minősített. Ezzel az előnyösség elvének megfelelően feltételhez lehet kötni a munkaidők tarifális szabályozásait. Egyértelmű a jogi helyzet akkor, ha az egyedi szerződéses szabályozás objektíven nézve előnyösebb, mint a tarifális. A joggyakorlatban azonban olyan esetkonstellációk is előfordultak, amelyeknél nem tudták ezt objektív módon eldönteni.

A gyakorlatban alkalmazott rugalmas munkaidőmodellek kialakítása lényegében három elven alapul. Mindenekelőtt le kell mondani arról az elképzelésről, hogy egy bizonyos munkavállaló egy bizonyos munkahelyen teljesíti munkafeladatát, és hogy valamennyi munkahely mindig egyidejűleg foglalt. Ezen túlmenően annak érdekében, hogy túl lehessen lépni az egyéni munkaidő-kialakítás által megszabott határokon, fontos, hogy a munkahelyek egy bizonyos mennyiségére határozzák meg az üzemidőt. Ekkor az erre kvalifikált dolgozók nagyobb számát időben úgy osztják el az egyes munkahelyek között, hogy a munkaidő-szabályozások betartása mellett egyénenként biztosítani tudják a szükséges üzemidőt. Ebből következnek minden egyes dolgozó számára azok a munkabeosztási tervek, amelyek csak a megkívánt üzemidő tervek egybevetésekor válnak felismerhetővé.

Ha az üzemidők - mint általában - hosszabbak, mint a dolgozók munkaideje, úgy több dolgozót kevesebb munkahely között osztanak el. Az ilyen un. „többszörös munkabeosztási rendszerek" több műszakban, de egy műszakban is megvalósíthatók.

Míg ezen első alapelv szerint csak az üzem- és munkaidőket tudják egymástól szétválasztani, a két további elv alapján kerül sor a munka- és üzemidők tulajdonképpeni rugalmas kialakítására. A második elv a járulékos munkaidők bejelentésére, illetve a már betervezett munkaidők lemondására vonatkozik. Csak így lehet végső soron az eredetileg tervezett üzemidőt variálni. Ennek az elvnek a keretében a következő paraméterek állapíthatók meg:

- Milyen bejelentési határidőket kell betartani?
- Milyen ingadozási sávokat lehet kiegészítésként bejelenteni, illetve lemondani?
- Hogyan rendelik el a munkaidők módosítását, illetve miben állapodnak meg ezzel kapcsolatban? Az önkéntesség elvét kell-e ilyenkor elsősorban alkalmazni?

Ezeknek a tisztázására csak akkor nincs szükség, ha a dolgozók csoportjai önállóan állapítják meg a módosításokat. A csoportmegbeszélések elvét kell ilyenkor előnyben részesíteni. Ennek minden más szabályozással szemben az az előnye, hogy a lehető legnagyobb rugalmasságot biztosítja. A dolgozói csoportok autonóm döntéseihez viszont komoly kompetenciára és bizalomra van szükség. Ilyenkor elsősorban nem az elvégzendő munka teljesítésével kapcsolatban merülnek fel problémák. Sokkal problematikusabb, ha olyan döntés születik, hogy a munkaidő megtakarítása és az üresjáratok elkerülése érdekében haza kell menniük a dolgozóknak. Történtek már kísérletek ennek a problémának a megoldására, amennyiben a munkaidő takarékos kezelése érdekében kiegészítésként bizonyos ösztönző eszközökkel élnek, például forgalom/munkaidő szerinti premizálás révén.

Végül a harmadik elv az un. kiegyenlítési időtartam megállapítása. Ez határozza meg, hogy milyen időtartamon belül teljesítik átlagosan az egyes munkavállalók a szerződésben előírt munkaidőt. A kiegyenlítési időtartam több hét is lehet, de a dolgozók életének teljes, munkában eltöltött szakaszára is kiterjedhet fa gyakorlatban egyre jobban érvényre jut a féléves vagy éves időtartam). A munkaidőszámlák éves elszámolásakor éves munkaidőmodellekről beszélünk. Ezeknél az átlagos tarifás munkaidő (például 35 órás munkahét) alapján fizetik ki az állandósított munkabért. A munkaidőt azután az év folyamán kiegyenlítik. Ezzel drága túlórákat lehet elkerülni. Mindamellett a következő évre is át lehet vinni a meglévő időköveteléseket vagy adósságokat. Az ilyen munkaidőmodellek ugyan viszonylag nagy szervezési ráfordítást igényelnek, de igen jelentős üzemgazdasági előnyökkel járnak. Végül pedig a korszerű időfelmérési és térítés-elszámolási rendszerek alkalmazásával a szervezés-ráfordítás is kisebb, mint amilyennek először látszik.

A rugalmas munkaidőrendszer kialakításakor előnyként számolhatunk azzal, hogy:

- a szabályozás elsősorban feladat- és nem munkaidő-centrikus, ezáltal a munkaidő a feladathoz igazodik, ami racionálisabb munkaidő-felhasználást tesz lehetővé,
- emelkedik a munkavégzés intenzitása, nincs szükség túlórára, ezzel költségmegtakarítás érhető el,

- a munkaidő beosztásában nagyobb önállóságot biztosít, erősíti a függetlenség és felelősség érzetét, ezzel javítja a munkamorált és hangulatot,

- a munkaidő ütemezését igazítani lehet az egyéni adottságokhoz, összehangolható a vállalati és egyéni elfoglaltság anélkül, hogy ez munkaidő-kieséssel járna,

- nincs késés, elmarad a sietéssel járó stresszhatás, kisimulhatnak a közlekedési csúcsok.

A rugalmas munkaidőrendszer kialakításakor hátrányként számolhatunk azzal, hogy:

- a vezetőtől hatásosabb koordinációt és nagyobb alkalmazkodást igényel, nehezebb a munkakapcsolatok szervezése és a munka ellenőrzése, bonyolultabb a munkaidő nyilvántartása és elszámolása,

- a napi 8-9 órát meghaladó munkavégzés általában alacsonyabb intenzitású, a lazább keretek között csökkenhet a munkafegyelem,

- a peremidők miatt megnő a vállalat működtetésének összes időtartama, ami költségtöbblettel jár (fűtés, világítás, portaszolgálat stb.).

A rugalmas munkaidőrendszer az egész világon egyre nagyobb teret hódít. Bár bevezetéséhez a nem fizikai munkakörökben biztosíthatók a leginkább a feltételek, alkalmazására a fizikai munkakörökben is vannak jó példák.

Sűrített munkahét esetén a heti kötelező munkaidőt az - általánosan alkalmazott - ötnapos munkahétnél rövidebb időintervallumba sűrítjük be. Egyes esetekben ezt már eleve a feladat jellege így követeli meg, vagy - a körülmények és lehetőségek függvényében - a dolgozó számára megfelelőbb ez a megoldás. A munkavégzés idejének koncentrálásával lényegesen megnő a szabadidő egybefüggő sávja, ezáltal jobban kihasználható valamilyen más funkció betöltésére, más jellegű tevékenység ellátására. Inkább speciális esetekre biztosít kényszerű vagy előnyös megoldást. Általános érvényű alkalmazása már csak azért sem ajánlott, mert a sűrített munkavégzés aránytalanul nagy igénybevétellel, teljesítménycsökkenéssel, esetleg egészségkárosodással is járhat.

Idénymunka a rugalmas és sűrített munkaidő speciális esete. A munkafeladat (teljesen vagy legalábbis többségében) az adott idény idejére koncentrálódik (pl. mezőgazdasági munkák, idegenforgalmi szezon), ezért az idény zónájában hosszabbak, idényen kívül rövidebbek a munkanapok, és csak éves átlagban adják ki a teljes munkaidőt.

Nem teljes munkaidős munkaidőrendszerek esetében a munkaidő - munkaszerződés alapján - nem éri el a teljes munkaidő hosszát. Ez jelenti az alapvető különbséget az előző modellekkel szemben. Az ide tartozó munkaidőrendszerek ugyanis kialakíthatók fix és nem fix struktúrában is. A díjazás természetesen a részmunkaidő arányában történik.

Részmunkaidő az, amikor az összefüggő feladatkör kisebb munkaigényét, illetve egyes munkavállalói rétegek (elsősorban diákok, a családi munkával jobban elfoglalt nők, nyugdíjasok, szabadidőt jobban preferálók) speciális foglalkoztatási igényét a teljes munkaidőnél rövidebb, részmunkaidős foglalkoztatással egyeztethetjük össze. Ennek keretében nemcsak a munkaidő hosszát, hanem annak beosztását is rugalmasan igazíthatjuk a feladathoz, illetve az egyéni szempontokhoz. Kialakíthatunk - a teljesnél kisebb - heti vagy havi időkeretet, és ennek beosztása is - a vállalat vagy a munkatárs által meghatározott módon - rugalmasan történhet, pl. napi fix beosztásban vagy a rugalmas munkaidőrendszer logikája alapján, esetleg meghatározott napokra összesűrítve.

Rugalmas nyugdíjba vonulás esetén kiküszöbölhető az a probléma, hogy a teljes munkaidős munka és a nyugdíjas lét között hirtelen és nagyon éles a törés, amit adott esetben nagyon nehéz belső konfliktusok nélkül elviselni. Ráadásul az a munkatárs, aki elérte a nyugdíjkorhatárt, ha fizikailag esetleg kevesebbre is képes, még aktív lehet, és nagyszámú, úgymond teljes értékű - a vállalat számára is fontos -üzemspecifikus ismerettel, tapasztalattal rendelkezik. Ezt a konfliktust igyekszik feloldani ez a modell azzal, hogy az idős munkatársakat a vállalat - a teljes munkaidős foglalkoztatást megszüntetve - egy ideig még

részmunkaidőben foglalkoztatja, így csökken a fizikai terhelés, de tovább hasznosítható az értékes tudás, fokozatos lesz az átmenet a teljes munkaidő és a nyugdíjas lét között.

Munkakörmegosztásról akkor beszélünk, ha egy teljes munkaidős munkakört -közös megegyezés alapján - két részmunkaidős együtt tölt be. Egyes országokban ezt a megoldást foglalkoztatáspolitikai jelentősége miatt is ösztönzik (a munkahelyek változatlan száma mellett csökken a munkanélküliség), de vállalati szempontból is racionális megoldást jelenthet. Az előbbi szempontnak felel meg a váltó állás-megosztás, amikor a két munkatárs (4-4 órás „műszakban") munkanapon belül váltja egymást, de megoldható ugyanez a munkanapok vagy a hetek váltakozó ritmusával is (egy hét munkavégzés után egy hét „szabad", ezalatt a munkakörmegosztásban részt vevő másik személy dolgozik).

Más esetben vállalatpolitikai szempontból lehet ésszerű egy összetett, de kisebb volumenű feladat elvégzésére két, egymást kiegészítő képzettséggel, adottsággal rendelkező részmunkaidőst (pl. egy műszaki és egy pénzügyi vagy igazgatási kérdésekben járatos szakembert) egyszerre, együtt foglalkoztatni. Jó megoldás lehet a munkahely megosztása egy nyugdíjas és egy pályakezdő között, mert a gyakorlatilag részmunkaidős foglalkoztatás egyik oldalról a nyugdíjba vonulót a teljes munkaidőtől fokozatosan vezeti át a teljes nyugdíjba, másik oldalról pedig a pályakezdőt fokozatosan vezeti be a teljes munkaidős munkába. Az együttműködés ideje alatt a fiatal átveszi a tapasztalatokat, és ezt követően már értékesebb munkaerőként kapja meg - teljes munkaidővel - az adott munkakört.

Az állásmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés a megosztásban résztvevők között, a közös feladatvégzés és felelősségvállalás. A vállalat számára ez a megoldás jelentős teljesítménytöbbletet eredményezhet (esetleg a központi támogatás is megfontolandó). Az egyén pedig úgy jelenhet meg munkavállalóként, hogy mellette jelentős szabadidő áll rendelkezésre a pihenésre vagy a munka világán kívüli feladatok ellátására. Értelemszerű hátrány a (munkaidővel arányos) alacsonyabb jövedelem, és gyakran az is, hogy az állásmegosztásban résztvevők nem érzik teljes értékű munkatársnak magukat. Korlátozott a kollektívában való részvételük és gyengébb az érdekérvényesítő képességük, sokszor kimaradnak a teljes munkaidős munkavállalókat megillető juttatásokból.

Bedolgozói rendszer esetén a vállalat által meghatározott, kiadott munkát - általában a vállalat által biztosított eszközökkel - a bedolgozó otthon végzi el. A vállalat „házhoz viszi" a megrendelést és elszállítja, átveszi az elkészült munkát, a munkavégzés idejét pedig a bedolgozó teljesen szabadon, egyéb kötöttségeit, feladatait is figyelembe véve, maga határozza meg, ütemezi, így a vállalat mentesül a munkahely-létesítés és -fenntartás költségei alól, a bedolgozó pedig hasznosítani tudja a családi munka mellett megmaradt töredékidőket. Alkalmazása természetesen arra a tevékenységi körre korlátozódik, amelyik nem igényel üzemi körülményeket és megszervezhető, elvégezhető a mindennapos otthoni munka mellett is.

Megbízás esetén a kisebb munka-időigényű vagy speciális szakértelmet igénylő, egyszeri feladatok elvégzésére a vállalat számára általában nem célszerű (nem lehetséges) külön munkaerőt felvenni. Ekkor az adott feladat elvégzésére megbízást ad, gyakran csak a feladatot és a határidőt megjelölve, konkrét időbeosztás nélkül. Ilyen megbízást a vállalat adhat saját munkavállalójának (egy munkakörön kívüli feladatra) vagy - általában a főállású munkáltató hozzájárulásával, munkaviszonyon kívül - egy másik munkahelyen dolgozó, külső személynek is. Az adott személy ezzel hasznosítani tudja szabad munkavégző képességét, a vállalat pedig le tudja fedni azokat a funkciókat, eseti vagy akár tartós feladatokat, amelyekre egyébként nem tudna saját munkavállalót alkalmazni.

A Santa Clara-modell az Egyesült Államokban alakult ki. Lényege, hogy a munkaadót és a munkavállalót stabil munkaszerződésen alakuló kapcsolat köti össze, de ezen belül a munkaidő hosszára (esetleg a munkarendre) vonatkozó megállapodást időről időre - kölcsönös megegyezéssel - megújítják. Ezáltal megmarad a fix munkaviszony, az abból eredő

biztonság, de a munkaidő hossza rugalmasan változtatható. A munkaadó respektálja azt, ha a munkavállaló valamilyen személyes ok (regenerálódás, fiatal vagy beteg családtagok ellátása, építkezés stb.) miatt szívesebben vállal egy rövidebb munkaidőt, de természetesen a munkavállaló is elfogadja, ha a munkaadó (pl. konjunkturális okok miatt) csak rövidebb munkaidőben tudja foglalkoztatni.

2.7 Az élőmunka termelékenységének színvonala

Általában a teljesítmény értékelésénél, de a humánerőforrás és a munkaerő tervezésénél mindig figyelembe kell venni a munkatermelékenység színvonalát, amelynél rendszerint az élőmunka egységére jutó termelést fejezzük ki. Képlete:

$$U = \frac{P_r}{t},$$

ahol: U = a munka termelékenysége,
P_r= *a* tényleges termelés (termék, szolgáltatás),
t = a tényleges termelésben felhasznált élőmunka.

A termelékenységi mutatók széles köre közül leggyakrabban az alábbiakat használjuk:
- természetes mértékegységben kifejezett termelés,
- normaórában számított termelés,
- bruttó termelési érték,
- hozzáadott érték,
- bér + nyereség.

A természetes mértékegységben számított termelékenység használata homogén termékösszetétel mellett lehetséges, különböző minőségek természetes mértékegységekben való összegzése abban nem lehetséges. A normaórában számított mutató a szervezetben előállított termékek munkafolyamataiban szükséges norma szerinti időértékek összegzett kifejezője. A bruttó termelési érték a termelékenységnek jó mutatója, de torzított értéket mutathat, mert benne a holt munka felhasználása is értékelésre kerül. Kisebb a torzítás a hozzáadott érték esetében, mert itt csak a különböző gépesítettségi színvonal által meghatározott eltérések okozhatnak összehasonlításbeli nehézségeket. A tőkeigényesség függvényében torzított a bér és nyereség összege alapján számított mutató, mert a szervezeteket eltérő tőkearányos nyereségképződés jellemzi.

Az élőmunka-ráfordítás értékelésére leggyakrabban a következő mutatókat használjuk:
- az átlagos állományi létszám,
- a fizikai dolgozók átlagos állományi létszáma,
- a munkások átlagos dolgozói létszáma,
- a munkások által teljesített munkanapok,
- a munkások által teljesített munkaórák.

A termelékenység parciális mutatói esetében munkaráfordításként nem az átlagos állományi létszám, hanem az élőmunka-ráfordítás bizonyos része szerepel.

A munkatermelékenység színvonala szervezeten belüli és azon kívüli tényezők összhatásaként alakul. A belső tényezők közül a fontosabbak a következők:
- a termékek piacossága (korszerűsége és minősége),
- a technológia műszaki színvonala,
- a kapacitások kihasználásának foka,
- a termeléshez szükséges szakismeret megléte és kihasználási foka,
- a termelés szervezésének színvonala,

- a munkaszervezés színvonala,
- a munkaidő kihasználásának színvonala.

A munkatermelékenység változása a színvonalat meghatározó fő tényezők változásának összhatásaként alakul ki. A munkatermelékenység növekedésének értékelésében az árak változása okozza a legnagyobb problémát. A termelés értékbeli mutatószámát az inflációs árnövekedés önmagában is növeli annak ellenére, hogy ez semmiféle termelékenység növekedést nem takar. A gyakorlatban ezért a változatlan áron való számítást alkalmazzák a termelékenységi index kiszámításához.

Az élőmunka helyett a gépesítés bevezetése a munkatermelékenység növekedésének legelemibb formája. A munka technikai felszereltségének növelésében a robottechnika alkalmazása nyújtja a legkedvezőbb lehetőséget. Természetesen ez csak az élőmunka termelékenységének színvonalára és nem a termelésben felhasznált összes források ésszerűbb felhasználására értendő.

A munkatermelékenységben a munkaráfordítások és a szükségletek viszonya jelenik meg. A termelékenység ugyanis nem csak akkor emelkedik, ha csökken a termékegységre jutó munkaráfordítás (ez a régi termékek szférája), hanem akkor is, ha azonos vagy többletráfordítással olyan használati értéket állítunk elő, amelynek nagyobb a haszonhatása (az új termékek szférája). A munkatermelékenység növekedése tehát a használati érték tömegének növelésével, minőségük javulásával és struktúrájuk változásával járhat. Ennek megfelelően a munkatermelékenység növelése a következő változatok szerint érhető el:

- egységnyi idő alatt több használati érték előállítása,
- azonos használati érték korszerűsítése, használhatósági jellemzőik javításával,
- új használati érték előállítása.

Az élőmunka termelékenysége több módon növelhető, így:

- a termelés technikai alapjának korszerűsítésével,
- a tudományos vívmányok gyakorlati bevezetésével,
- a termelésirányítás hatékonyságának növelésével,
- a munka jobb szervezésével,
- az emberi, valamint az emberre ható tényezők javításával.

Az élőmunka hatékonyságán a tevékenységnek meghatározott idő alatt elért hasznos eredményét értjük. A hasznos eredményt úgy határozhatjuk meg, hogy összehasonlítjuk a létrejöttének alapját képező viszonyítási egységgel.

A munka hatékonyságának azt a viszonyszámot kell tekinteni, amely a munkának meghatározott idő alatt elért számszerűsített eredményének, és a dolgozó ugyanezen idő alatt kifejtett erőfeszítésének arányát fejezi ki, de lehet az elért eredménynek a felhasznált ráfordításokhoz (pl. költségekhez) viszonyított hányadosa is.

Képlettel:

$$W = \frac{E}{A},$$

ahol: W = a munka hatékonysági mutatója,
E = a hasznos eredmény,
A = a viszonyítási alap.

A hatékonyság különböző mértékegységekben fejezhető ki, és a munka termelékenysége fogalmánál tágabb értelmezésű. A különbség az, hogy a munka termelékenysége kizárólag olyan konkrét gazdasági eredményekre vonatkozik, amelyek mennyiségileg mérhetők és megfelelő mértékegységgel kifejezhetek.

Egy adott munka azonban elvégezhető határidőn belül, de minőségileg rosszul, és elvégezhető jó minőségben, de nagy késedelemmel, jelentős állásidőkkel, túlságosan nagy létszám alkalmazásával és a tervezett költségek túllépésével is, ezért olyan mutatók alkalmazásának igénye is felmerült, amelyek a munkának egyszerre több jellemzőjét is tükrözik. Ilyen mutató többek között a munka gazdaságossága, amely a hatékonyságot és a megtakarítást együttesen tartalmazza.

A gazdaságosság - meghatározott idő alatt - a lehető legnagyobb hasznos eredmény elérésén alapul, a lehető legkisebb energia (ráfordítás) felhasználása mellett.

A gazdaságosság két változatban fogalmazható meg:

- adott ráfordítás mellett a lehető legnagyobb eredmény elérésére,
- az előirányzott eredmény elérése a lehető legkisebb ráfordítással.

A gazdaságosság a nettó hasznos eredmények nagysága és a teljes ráfordítás összehasonlításával mérhető. A gazdaságossági mutató alkalmas a munka valóban lényegbevágó jellemzésére, teljes mértékben azonban még ez a mutató sem kielégítő, mert nem határozzuk meg konkrétan, hogy adott körülmények között milyen eredmények elérését és milyen ráfordítások viselését tekintjük elfogadhatónak. Ezt a hiányosságot küszöböli ki a munka hatásfokának mutatója. Hatásfokon meghatározott feladatoknak, adott feltételek melletti optimális végrehajtási fokát értjük. A hatásfok mutatója úgy határozható meg, hogy a valóságos eredményeket (pl. a fajlagos munkaidőt, a nyereséget) szembeállítjuk az adott feltételek között mintának (optimálisnak) elismert eredményekkel.

Képlete:

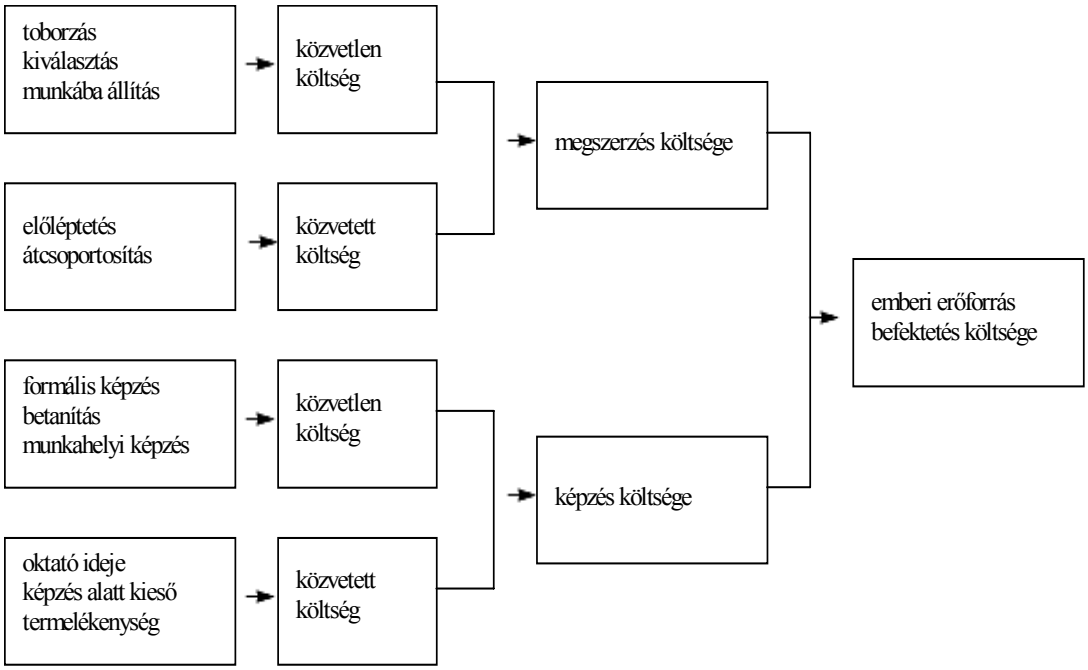
$$M_h = \frac{P_t}{P_m},$$

ahol: M_h = a munka hatásfokának mutatója,
P_t = a valóságos eredmény,
P_m = a mintául szolgáló (optimális) eredmény.

A hatásfok a legkülönbözőbb szempontból felhasználható a munka vizsgálatára. A legáltalánosabb értelmezés szerint ez a mutató magába foglalja a munkának valamennyi olyan kívánatos jellemzőjét, mint az eredményesség, a határidőtartás, a gyorsaság, a hatékonyság, a termelékenység, az intenzitás, az időkihasználás, a minőség, az eszköztakarékosság. A hatásfok javítására irányuló törekvést a munka tökéletesítésének nevezzük.

2.8 Az emberi erőforrások befektetésének mérése, humán kontrolling

Az emberi erőforrás gazdálkodás egyes területei nehezen számszerűsíthetők, vagy jellemezhetők eredmény típusú mutatókkal. Az emberi erőforrás azért különleges, mert ez az egyetlen erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni, és ezt a képességét megfelelő motiváció mellett növelni is tudja. Ezek a speciális vonások eredményezik azt, hogy a humán kontrolling a hagyományos kontrolling funkciókat megtartja, valamint tovább fejleszti azokat különböző speciális területekre, így elégítve ki az emberi erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.



2.8. ábra: **Az emberi erőforrások befektetésének mérési modellje**

A humán kontrolling szerves része a szervezeti kontrolling rendszernek, így annak mintájára operatív és stratégiai részekre különíthető el. A stratégiai humán kontrolling feladata, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítson, ahhoz, hogy a szervezet meg tudja valósítani hosszú távú céljait.

A humán kontrolling által alkalmazott mutató számok:

A munkavállalói állomány jellemzői: munkavállalói alapadatok, foglalkoztatási formák adatai, egészségügyi adatok.

Személyi jellegű ráfordítások: bérek, pótlékok, járulékok, közterhek, egyéb járulékos költségek.

Munkaidő kihasználás: túlmunka adatok, kieső idők, jogcímek, szabadság felhasználás, balesetek adatai, stb.

Képzések: költségek, típusok, szerződések, lejáratok, stb.

Munkaerő-mozgás: külső és belső fluktuáció, munkaviszony megszüntetésének költségei, kiválasztás, betanítás költségei, munkaügyi perek száma és költsége.

Konkrét mutató számok a gyakorlatból:

- a fluktuáció aránya,
- vezető beosztásúak aránya a beosztottak számához viszonyítva,
- az emberi erőforrás szervezeti egységekben dolgozók aránya a vállalt összes létszámában,
- egy munkatársra jutó érték,
- a tervezett utánpótlásban szereplők számaránya,
- az első évben bekövetkezett kilépések aránya az összes új belépő számához viszonyítva,
- a belső átcsoportosításban érintettek és a munkaerőpiacról toborzottak aránya,
- a potenciális jelentkezők aránya a következő években betöltetlenül maradó álláshelyek számához viszonyítva,

- a hirdetések nélkül elérhető munkaerő-megszerzés számaránya,
- a továbbképzésben eltöltött napok egy munkatársra jutó száma egy év alatt,
- a vezetői, valamint a szakmai képzés számaránya.

Néhány alkalmazott mutatószám részletesebben:

Fluktuációs mutató: Adott időszak figyelembe vételével a vizsgált szervezet létszámához viszonyítva elemzi a belépők és kilépők létszámának alakulását. Meg kell határozni egy elfogadható szintet és az ettől való eltérés esetén beavatkozásra van szükség.

Életkormegoszlás (korfa): általában grafikon formájában jeleníti meg az egyes szervezeti egységek kor és nem szerinti adatait, segítségével megállapítható a szervezet átlagéletkora. Ez különösen fontos adat azért, mert ennek alapján érdemes a létszámterveket, utánpótlásokat, nyugdíjazásokat átgondolni.

A foglalkoztatási fajlagos bérköltség: A mutató kiszámításával a szervezet képet kap arról, hogy milyen arányban áll egymással a különböző foglalkoztatási formákban foglalkoztatott munkavállalók száma és a teljes szervezeti létszám, illetve összehasonlítható a foglalkoztatási formák bérköltsége a teljes bérköltséggel. A mutató segítséget nyújt a létszámtervezésben és a foglalkoztatási politika meghatározásában.

Egy főre eső átlagos személyzeti költség: a mutató értéke egy adott időszak alatt felmerülő összes munkaerő költség egy főre vetített értékét jeleníti meg.

Munkaköri összes ráfordítás: egy adott munkakör adott időszakra vonatkozó teljes költségét adja meg. Ide tartoznak a személyi jellegű és egyéb költségek, a járulékok, a közterhek, valamint az infrastrukturális költségek.

Az egy főre eső átlagos szociális-jóléti juttatások költségei: az egy főre jutó összes szociális-jóléti jellegű juttatás egy főre jutó értékének a megoszlását mutatja az egyes költségcsoportok között.

A munkaidő mérleg: egy adott időszak aktív és inaktív munkavégzését vizsgálja. Ezt a számot lehet szervezeti egységre, munkavállalókra, vagy akár jogcímekre is viszonyítani. A mutató nagyon hasznos lehet például akkor, amikor azt kell eldönteni, hogy egy adott időszakban a szervezetben hány alkalmazottat lehet elküldeni úgy képzésre, hogy az ne akadályozza a szervezet hatékony és eredményes működését.

A képzési költségek alakulása: a mutató lehetőséget ad a terv/tény adatok összevetésére. Olyan szervezeteknél van nagy jelentősége, ahol kerettervezés folyik.

A kiválasztási költségek: ez a mutató segíti meghatározni, hogy a szervezet milyen toborzási-kiválasztási technikát válasszon. A kiszámítás során az alkalmazható módszerek kapcsán felmerülő összes költséget vizsgálja, például a hirdetés, a tesztek, a tanácsadás, a vizsgálatok költségeit.

2.9 Az emberi erőforrások beszerzési lehetőségei

A munkaerő-gazdálkodás gazdasági hatásainak felértékelődésénél hangsúlyozni kell, hogy nem szabad megállni a racionalizálás lehetőségeinél. A munkahelyteremtés, létszámnövelés feladatait is megfelelő gazdálkodói szemlélettel célszerű végrehajtani.

A vállalatok munkaerő-szükséglete alapvetően kétféle forrásból elégíthető ki:

- *belső forrásokból* (amikor a szóban forgó munkahelyeket a vállalatoknál dolgozó munkatársak ideiglenes vagy végleges átcsoportosításával töltik be);
- *külső forrásokból* (amikor a betöltetlen munkahelyekre a munkaerőpiacról, a pályakezdők közül vagy a más vállalatnál dolgozók közül vesznek fel dolgozókat).

Mindkét lehetséges forrás felhasználásának vannak előnyei és hátrányai. A belső források igénybevétele elsősorban azért csábító, mert ez esetben egyszerre két gondot is meg lehet oldani. Lényegében megtakaríthatók a létszámleépítés és az azzal járó költségek, továbbá, hogy az átcsoportosításra kerülő munkavállalókat a vezetés már többé-kevésbé

ismeri, tudja, hogy mi várható tőlük. Hátrányos viszont, hogy kisebb a válogatási lehetőség, mint a külső források igénybevételekor, és az átszervezéseknek is vannak költségei.

A külső források igénybevételének előnyei között a nagyobb válogatási lehetőségen kívül fennáll a vállalati munkaerő-állomány felfrissítésének a lehetősége, és az, hogy velük esetleg olcsóbban is meg lehet állapodni, mint a belső forrásból származó munkavállalókkal. Ugyancsak előny a pályakezdők vagy a tartósan munkanélküliek felvétele, amikor valószínűleg igénybe vehetők a foglalkoztatási törvényben ilyen esetekre meghatározott állami kedvezmények.

Az összehasonlítás mindössze utalás arra, hogy a vállalatnak célszerű alaposan megfontolni, melyik forrásnak ad elsőbbséget. A valóságban elképzelhető, hogy a két lehetőség kombinált alkalmazására kerül sor, hiszen számos olyan eset is létezik, amikor az átcsoportosított dolgozók helyére keresnek másokat a külső munkaerőpiacról. Ennek azt az előnyét érdemes megemlíteni, hogy ez alkalmas lehet a munkavállalók vállalaton belüli perspektívájának biztosítására.

A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a belső és külső munkaerő-forrásokról folyamatosan megbízható információkkal rendelkezzen.

2.9.1 A munkaerő felvételének folyamata: a toborzás

A felvétel önmagában is összetettebb, több fázisból álló folyamat. Első eleme a lehetőségek feltárása, a lehetséges jelöltek (a jelentkezők, pályázók) megismerése, „beszerzése". Ezt követi a megismert jelöltek közül a megfelelő személy kiválasztása, végül a folyamat záró eleme a beilleszkedés elősegítése.

A lehetséges jelöltek megismerése, „beszerzése"

A marketinglogikának megfelelően az adott munkakörbe nem „bárkit", nem is az első már megfelelő jelentkezőt kell felvenni, hanem azt a legjobb személyt kell erre a célra megnyerni, aki megfelel a munkaköri követelményeknek, a hatékonysági és szervezeti szempontoknak, és akivel a szerződéskötés kölcsönösen a legtöbb előnyt ígéri. Ehhez pedig először is meg kell ismerni a vevők lehetséges körét, és közülük meg kell szólítani, meg kell hívni a potenciálisan legjobbakat.

A lehetséges munkavállalói kör megismerésének, „megszerzésének” többféle módja, eszköze alkalmazható. Nincs viszont „legjobb" módszer, mert mindegyiknek vannak előnyös és hátrányos vonásai. Ezért az adott munkakör, a helyi piac jellege és a vállalat lehetőségei alapján kell kiválasztani közülük a legcélszerűbb megoldást.

A *„kapuból" történő felvétel* esetében a vállalat az üzemi épület kapujára kiakasztott hirdetőtáblán teszi közzé, hogy milyen szakmájú munkatársakat keres. Ez a legegyszerűbb, de ezért is igen korlátozott hatásfokú megoldás. Nem ad részletesebb információt sem magáról a vállalatról, sem a betöltendő munkakörről, ezért ezt a megoldást általában csak akkor célszerű alkalmazni, ha egyrészt egy un. standard munkakörről (villanyszerelő, lakatos, kőműves, gépkocsivezető, portás stb.) van szó, amelyet a megnevezése már kellő mélységben definiál, nincs is szükség további magyarázatra. Ha szükség lenne speciális ismeretekre, tanfolyamokra, akkor ez a közlés már kevésnek bizonyulna. Másrészt feltételezi ez a megoldás, hogy a vállalat annyira ismert a helyi munkaerőpiacon, hogy a vállalat nevéből már következik az is, hogy milyenek az általános munka- és bérezési feltételek. Az is szükséges, hogy a vállalat a helyi munkaerőpiac domináns szereplője legyen, amelyet az állást keresők ismernek, érdeklődésükkel rendszeresen felkeresnek, amelyik „útba esik". E nélkül ugyanis nem válhat ismertté a hirdetés az adott piaci szegmens szélesebb körében.

Munkaügyi kirendeltségek (állami közvetítők) igénybevétele keretében már bővebb információt tudunk eljuttatni magunkról a munkaerőpiac szereplőihez. A munkaügyi központok - elvileg - már eleve rendelkeznek egy átfogó képpel a vállalatról, emellett a

központot részletesen is tájékoztathatjuk a betöltendő munkakör jellemzőiről (képzettségi, gyakorlati igény, terhelés, munkaidő-beosztás, munkafeltételek, kereseti lehetőségek stb.). így a központban már eleve lefolytatható egy előzetes szűrés, a kereslet és kínálat közötti egyeztetés, a vállalatnak csak a reményteljes álláskeresőkkel kell foglalkoznia.

Előnye ennek a megoldásnak az, hogy a munkaerőpiacnak egy központi, széles körben ismert helyén jelenik meg az álláskínálatunk. Feltételezi mind a vállalat és a központ közötti szoros kapcsolatot, mind a központ munkaerő-piaci aktivitását és elismertségét, illetve a munkahelyet keresőknek a munkaügyi központ iránti bizalmát. Ma még korlátozó tényező az, hogy a központtól többnyire inkább csak munkanélküliek kiközvetítésére számíthatunk.

Munkaerő-piaci szolgáltató cégek igénybevétele azért célszerű, mert a munkaerő-piaci vállalkozások (közvetítők, tanácsadók, „fejvadászok") a vezetésre alkalmas személyek és specialisták kiválasztásában lényegesen szélesebb információs bázissal, kiforrottabb módszertani apparátussal, több tapasztalattal, nagyobb rutinnal rendelkeznek, mint a munkaerőt kereső vállalat. Ezeknek a cégeknek ezért általános jellemzője a piaci árakon történő professzionális szolgáltatás. Ebből a kettősségből adódik, hogy a vállalatok elsősorban akkor veszik igénybe ezt a lehetőséget, ha egy elit kategóriába tartozó munkakörről van szó, ahol különösen fontos a megfelelő jelentkező megtalálása és kiválasztása, és ehhez a vállalat nem rendelkezik megfelelő adatbázissal, eszközökkel.

A *tanácsadó cégek igénybe vehető szolgáltatásai* széles skálán szóródnak. Lehet csak az adatbázisukat igénybe venni, a vállalat megbízhatja őket szélesebb körű — de diszkrét-piackutatással, a jelentkezők értékelésével, szűrésével, esetleg a „legjobb" kiválasztásával vagy akár egy adott személy „megszerzésével" is. Kétségtelen előnyük mellett azért számolni kell azzal is, hogy egy külső cég kevésbé ismeri a vállalati sajátosságokat. Aki az ügynökség általános (az adott vállalathoz, vállalati kultúrához, munkakörhöz kevésbé kötődő) szakmai szempontjai szerint a legjobb, még nem biztos, hogy a konkrét helyi szituációban is a legmegfelelőbb lesz.

Saját toborzás keretében a személyzeti apparátus maga is aktívan felléphet a megfelelő munkaerő felkutatása érdekében. Ennek leggyakoribb eszköze a média igénybevétele (újság-, rádió- és televízió hirdetések feladása, pályázatok meghirdetése). A marketingeszköz megfelelő kiválasztása itt különösen fontos, a hirdetésnek kellő információtartalommal kell rendelkeznie a vállalatról, a munkakörről, a speciális elvárásokról és a lehetőségekről, biztosan el kell jutnia a potenciális címzettekhez. Ennek megfelelően érdemes megválasztani a hirdetés képét (egy egyszerű, kétsoros közléstől az attraktív fél oldal terjedelmű pályázati felhívásig), illetve a hirdetés helyét (helyi, regionális média, szaklapok stb.).

A saját aktivitás kiemelt terepe lehet az *oktatási kapcsolatrendszer*, ahol a vállalat közvetlen kapcsolatba kerülhet az adott szakmabeli pályakezdő fiatalokkal. A vállalat saját szakmai kapcsolatrendszerét felhasználva kooperálhat egy partnercéggel, ahonnan időlegesen „kölcsön" vehet vagy véglegesen is alkalmazhat ottani munkavállalókat. Egy adott körzet megnyerése érdekében helyi kampányt indíthat szórólapokkal, ügynökökkel, tájékoztató előadásokkal, a vállalat bemutatásával, image-reklámmal. (Mindez természetesen megfelelő szakmai bázist is feltételez.)

A *munkatársak ajánlásai* a piackutatás sajátos formája. Ekkor a vállalat saját munkatársait kéri meg arra, hogy tájékozódjanak a lehetőségekről és ajánljanak megfelelő személyeket. Ennek előnye egyrészt a munkatársak helyismerete. Közvetlen és reális tájékoztatást tudnak nyújtani a vállalatról, a lehetőségekről és elvárásokról, így megalapozottabb lehet a munkahelykeresés, a munkahely-kiválasztás. Másrészt az adott munkatárs (az „ajánló") személye egyúttal egyfajta garanciát is jelenthet az általa ajánlott személyre vonatkozóan. Ennek a megoldásnak hátrányaként a korlátozottabb merítési bázist

említhetjük, de esetenként - többek között - az adott munkatárs szubjektív értékrendjét, helyzetértékelését is figyelembe kell venni.

A pályázók és pályáztatók körében is egyre nagyobb szerepet kap az *Interneten keresztül* történő állás/munkatárs keresés.

Jobpilot (www.jobpilot.hu):

Az *álláskeresők* több módon is tájékozódhatnak az aktuális álláshirdetésekről; aktív és passzív módon. *Aktívan* egyrészt egyenként böngészhetnek az álláshirdetések között, ahol a teljes nemzetközi hirdetési adatbázis érhető el. Itt több kategória közül választva leszűkíthetők a hirdetések a kereső személy kívánalmai szerint. Ilyen például a földrajzi elhelyezkedés, a hirdetés nyelve, a munkaköri kategóriák, az iparágak. Másrészt a honlap rendelkezik egy kulcsszavas keresőrendszerrel, ahol kizárólag a magyar hirdetések érhetők el. *Passzív módon* való álláskereséshez először egy regisztráció szükséges. Ezt követően elkészíthető egy „My jobpilot" nevű oldal, egy személyes keresőprofil, mellyel automatizálható a keresés, és az állandóan aktualizálódó hirdetési adatbázisban segít megtalálni a megfelelőt. Megoldás lehet az is, ha az álláskereső személy elkészíti önéletrajzát, és azt felhelyezi az önéletrajzi adatbázisba, így lehetőség nyílik arra, hogy valamely munkaerőt kereső vállalat megtalálja őt.

Karrier Online (www.karrier.hu)

A Karrier Online piaci pozíciójából kifolyólag, napi 3000 feletti oldalletöltés számával kiemelt helyet foglal el a magyar nyelvű munkafórumok között. A Karrier Online oldalain a munkavállalók folyamatosan frissülő híreket, cikkeket olvashatnak, valamint a munkaadók színvonalas adatbázisban végezhetnek kereséseket.

Előszűrés: Részletes munkaköri leírás alapján személyzeti tanácsadók minden lehetséges jelölt önéletrajzát előszűrik, igény esetén felveszik velük telefonon a kapcsolatot és heti gyakorisággal – egy hónapon keresztül - továbbítják az ügyfél részére az interjúzásra váró jelöltek listáját. A tanácsadók az ügyfél kérésére az interjúkat is lebonyolítják.

Online szolgáltatási csomagok: Az ügyfelek részére online szolgáltatási csomagok is igénybe vehetők, az alap-, az extra-, és a főoldali csomagok, melyek további szolgáltatások nyújtanak, ilyen lehet például a minisite, mely a hirdető cég honlapon belül elhelyezett saját site-ja.

Off-line szolgáltatások: A honlap munkatársai off-line szolgáltatásként foglalkoznak még teljes körű munkaerő-közvetítéssel, munkaerő-kölcsönzéssel, valamint teljes feladat-kiszervezéssel, mely szolgáltatások által jelentős terheket vehet le az ügyfelek válláról, akik ez által időt és energiát spórolhatnak.

CV-Online

Szolgáltatások álláskeresőknek:

Önéletrajz feltöltése az adatbankba: a CV-Online jelentkezési adatlapját kitöltve egy teljes körű önéletrajzot kap. Az álláskereső háromféle státusz közül választhatja ki a számára legmegfelelőbbet. A publikált önéletrajzzal jelentkezhet a CV-Online oldalain elhelyezett állásajánlatokra és más média által hirdetett pályázatokra is. Az adatbankban böngésző munkaadó szintén megtalálhatja az illető önéletrajzát, ami egyébként bármikor frissíthető.

Az önéletrajz státusza lehet:

Aktív – az önéletrajz teljes adatállományához hozzáférnek a munkaadók, így közvetlenül lépnek kapcsolatba a jelentkezővel. A CV-Online az új állásajánlatokról értesítést küld e-mailben.

Passzív – az önéletrajz a személyes adatok nélkül jelenik meg, a munkaadók a CV-Online rendszerén keresztül, e-mailben veszik fel az álláskeresővel a kapcsolatot.

Blokkolt – az önéletrajzhoz a munkaadóknak nincs hozzáférésük. Az adatok a CV-Online adatbankjában vannak elmentve, az önéletrajz státusza bármikor változtatható.

Állásajánlatok: több, mint 50 hirdetés található az oldalon szinte minden tevékenységi területről, amelyekre az önéletrajz feltöltése után kényelmesen és gyorsan lehet jelentkezni. További lehetőség, hogy a megfelelő állásajánlatokról e-mailben értesítés kérhető.

Szolgáltatások munkaadóknak:

Keresés az adatbankban: a regisztrált munkaadóknak a keresési lehetőségek és katalógusok használatával egyszerűen és hatékonyan lehet hozzájutni az adott kritériumoknak megfelelő önéletrajzokhoz.

Profil monitoring: a munkaadók által megadott kritériumok alapján e-mailben értesítést küldenek az új önéletrajzokról.

Saját adatbázis: amennyiben a munkaadó a keresés eredményeként több pozícióra is talál megfelelő önéletrajzokat, azt külön kategóriákba rendezve, saját adatbázisba mentheti el, amelyek között később egyszerűen keresgélhet.

Állásajánlatok elhelyezése: az állásajánlatok háromféle formátumban tölthetők fel – CV-Online általános formátumban, szabad szerkesztésű formátumban, valamint előre megszerkesztett HTML formátumban is. Az állásajánlatok különböző nyelveken is megjeleníthetők.

Online állásinterjú: az online interjú kérdések biztosítják a munkaadóknak a lehetőséget, hogy a jelöltekről átfogó képet kapjanak.

2.9.2 A munkaerő felvételének folyamata: a kiválasztás

A lehetséges munkavállalók megismerése után a felvételi folyamat következő lépése a legjobb személy kiválasztása. Ennél az értékelési, kiválasztási, döntési eljárásnál sem beszélhetünk egy egységes forgatókönyvről. Az eljárást és a/ alkalmazandó eszközöket ugyanis az adott munkakörtől, a vállalati-munkahelyi szituációtól függően kell megválasztani.

A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők:

- *iskolai bizonyítványok, diplomák, oklevelek*, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, ezek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről, a szakmai gyakorlat helyéről és időtartamáról informálnak (bár természetesen ez csak a „papír"),
- *önéletrajz, fénykép, jelentkezési űrlap* a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja, megismerhető - a szükséges mértékben - a családi háttér, továbbá a fénykép, az önéletrajz szerkezete, a kézzel írt szöveg írásképe egyúttal a személyiségről is sokat elárul (amit szükség esetén grafológiai szakvéleménnyel is ki lehet egészíteni),
- *pályázat,* amelyben a jelentkező vázolhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,
- *személyes elbeszélgetés, interjú*, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelynek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ (a munka tartalma, feltételei, a fejlődési lehetőség, várható kereset stb.), másrészt személyes benyomások szerezhetők, amelyek hasznos kiegészítői az írásos pályázatnak (ténylegesen milyen a pályázó szakmai felkészültsége, személyisége, stílusa; milyen vezető vagy munkatárs lesz belőle, várhatóan beleillik-e az adott közegbe, közösségbe, vállalati kultúrába, képes lesz-e azonosulni a feladatával),

- *tesztek, gyakorlati feladatok, próbamunkák* során ellenőrizni lehet a tényleges felkészültséget, a munkakör betöltésére való alkalmasságot, speciális képességek és készségek meglétét,

- *Assessment Center*-eljárást elsősorban menedzserek komplex értékelésére, megítélésére alkalmazzák, és annak során a kiválasztott személyeket több szakértő többféle eljárás (tesztek, szerepjátékok, postabontás, menedzsmenttechnikák, értekezlet, tárgyalásvezetés stb.) segítségével külön-külön értékeli, majd a tapasztalatok összegzése alapján egy egységes minősítést készít.

A kiválasztás kritikus kérdése, hogy mind a munkakörnek, mind a munkavállalónak egyaránt vannak objektív és szubjektív ismérvei is. Mindegyik oldalon és mindegyik ismérvcsoportban vannak felismert és lehetnek fel nem ismert tényezők is.

A felvételi eljárás legfőbb lényege - és egyúttal kockázata - az, hogy mennyire képes tisztázni a szubjektív tényezőket, minimalizálni a fel nem ismert elemeket. Ezért indokolt lehet, hogy a felvételt a személyzeti szakember és a munkahelyi vezető együtt végezze, így egyesíthctők a különböző szakismeretek és kölcsönös a felelősség is. Másrészt a nyíltság célravezetőbb, mert a munkavégzés során úgyis kiderül mindaz, amit most eltitkoltunk, csak ez alatt mind a két fél komoly veszteségeket szenvedhet.

A vállalatnak nem mindegy, hogy milyen vélemény alakul ki róla, hiszen negatív kép esetén, pl. a kiválasztással kapcsolatban, nem tudja megszerezni a kívánt szakembert. Fontos meghatároznia tehát, hogy a kiválasztási eljárás során milyen szabályokat követ. Álláshirdetéseknél fontos leszögezni a jelentkezés módját, és hogy milyen jellegű iratokat kell csatolni. A jelentkezésekre minél előbb válaszolni kell. Még a költségek felmerülése előtt ki kell térni arra, hogy milyen jellegű kiadásokat térít meg a vállalat. Meghatározásra kell kerülnie, hogy milyen esetekben lehet külső segítséget igénybe venni, és ezekben az esetekben mely pontokon és kinek kell részt vennie a vállalat részéről. A felvételi eljáráson kiesett jelöltek személyi anyagának kezelésére vonatkozó szabályok (visszaküldésre kerüljenek, vagy hozzájárulnak az adatbankban történő tároláshoz, későbbi felhasználás céljából). A sikeres jelentkezőket szintén értesíteni kell az eredményről. A vizsgálatok eredményeit szigorúan bizalmasan át kell adni, de kizárólag csak a jelöltnek. A kiválasztási eljárás előtt informálni kell a jelentkezőket az időtartamról, menetéről. Referenciaellenőrzés szempontjából a jelölt beleegyezését kell kérni, hogy felvegyük a kapcsolatot munkahelyével azelőtt, hogy állásajánlatot tennénk. Minden jelölt esetében nemtől, kortól, etnikai és vallási hovatartozástól függetlenül, azonos szempontok szerint kell dönteni.

Összefoglalás

Napjainkban jellemző, és fontos a szolgáltató szféra dinamikus fejlődése, esetenként külföldi nagyvállalatok tulajdonosi, üzemeltetői megjelenése. A megnövekedett elvárásoknak megfelelni nem könnyű, ezért a humánerőforrás fejlesztésnek is rugalmasan kell reagálnia a vállalat életében végbemenő változásokra. Az emberi erőforrás gazdálkodás a vállalati vezetés közvetlen kapcsolódásában stratégiai fontosságú funkciót tölt be, segítve ezzel a helyes döntések meghozatalát, ezért napjaink egyik legaktuálisabb területe a menedzsment tudományának. Az emberi erőforrások, az ember felértékelődése világméretű jelenség a szervezetek világában.

Ha megfelelően irányítják, a személyi állomány erősítheti a szervezet céljait. Az emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás tehát eszköz a szervezet céljainak az eléréséhez, de önmagában nem jelentheti a célt. Azaz egy szervezet sikerének mércéjét a szervezet stratégiai célkitűzését és küldetésének teljesítését előmozdító emberek, berendezések, ill. a környezet jelentik. Egy szervezet azonban alapvetően munkatársai által lesz sikeres.

Jelen fejezetben az olvasó megismerkedhetett a munkaerő tervezésével, hatékonyságának mérésével, a „beszerzési”, kiválasztási lehetőségekkel. A toborzás-kiválasztás alapja a munkakörök értékelése, elemzése, melyhez hozzárendeljük a „legmegfelelőbb” emberi erőforrást. E tevékenység alapjait mutatja be a következő fejezet.

Ellenőrző kérdések

1. Hogyan változtak a humán tőkéről vallott nézetek?
2. Melyek a humántőke jellemzői és azok szerepe az emberi erőforrás gazdálkodásban?
3. Mi a munkaerő mennyiségi és minőségi tervezése?
4. Mi a vállalati munkaerő-gazdálkodás?
5. Milyen forrásai vannak a munkaerő-szükségletnek, melyek azok főbb jellemzői?
6. Melyek a belső toborzás forrásai?
7. Melyek a külső toborzás forrásai?
8. Melyek a kiválasztás eszközei?
9. Melyek a humán kontrolling mutató számai?
10. Milyen elektronikus toborzási lehetőségek léteznek a munkáltatók és a munkavállalók számára?
11. Mit jelent az Assessment Center fogalma?
12. Melyik a toborzás-kiválasztást megelőző tevékenység a HR folyamatában?

3. MUNKAKÖRELEMZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS

A szervezetek konkrét céllal, sajátos társadalmi szükségletek kielégítésére jönnek létre. A *szervezetek* olyan nyílt rendszerek, amelyeket a környezet részéről (pl. más szervezetek, vagy jogszabályváltozások miatt, stb.) külső hatások érnek. A gazdasági szervezetek embereket, anyagokat, energiát, információkat vonnak be környezetükből és a belső konvertáló (átalakító) folyamat során árukat, információkat állítanak elő, szolgáltatásokat nyújtanak a környezet számára.

A *cél* annak meghatározása a szervezet részéről, amit egy meghatározott idő alatt a jövőben el kíván érni. Tehát, ez egy olyan előirányzat, amit a szervezet teljesíteni szeretne. A gazdasági szervezetek legfőbb célja a nyereségesség, a piaci pozíciójuk megerősítése és a megrendelők elégedettségének fenntartása. Sikerességük függ attól is, hogyan tudnak élni a lehetőségekkel, reagálni a kihívásokra és képesek-e kockázatok vállalására. A környezet változásai módosítják a szervezetek cél- és ezáltal feladatrendszerüket is.

A formális szervezetekben meghatározott célok elérését a szervezeten belüli *munkamegosztás* és felelősségek hierarchiája teszi lehetővé. A munkamegosztáson egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és ezek szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A szervezetek tagolásának ezen munkamegosztás az alapja. A szervezetek egységeiben a további munkamegosztás révén újabb részterületeket különítenek el, egészen a munkakörökig.

A különböző szervezeti egységek, a szervezet egész feladatrendszeréből rájuk lebontott feladatokat úgy tudják ellátni, ha ahhoz megfelelő *hatáskörrel* rendelkeznek. A hatáskörök szabályozása teszi egyértelművé a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek hatásköri illetékességét (pl. döntési és utasítási). A munkamegosztás és hatáskörmegosztás összhangjának a kialakítása a szervezettervezés elsődleges feladata.

Napjaink szervezeteitől elvárt rugalmas, alkalmazkodó működésükhöz elengedhetetlen azon felelősségi rendszer kialakítása, amelyhez hozzákapcsolhatják a teljesítményt tükröző elszámolást és az érdekeltséget is. A *felelősségrendszer* jó működése csak akkor teremthető meg, ha a különböző egységek vezetői, illetve az egyes munkavállalók a munkamegosztásból rájuk háruló feladatok ellátásához megfelelő hatáskörrel rendelkeznek.

A vezetés feladata a részegységek összefogása a közös szervezeti cél megvalósítása érdekében. Ezen vezetői funkciót *koordinációnak* nevezzük. A koordináció megvalósítását segítik azon eszközök, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének. A vezetők a céloknak megfelelően alkalmazzák a koordinációs eszközöket (tervek, szabályok, szabályzatok, szervezeti kultúra, stb.), amelyek egyben a szervezetek szabályozottságának különbözőségét is eredményezik.

A munkamegosztás, a hatásköri rendszer, az alkalmazott koordinációs eszközök kialakítják a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. Ez a strukturális jellemző mutatja:

- a szervezet mélységi tagoltságát (a hierarchikus szintek száma)
- a szervezet szélességi tagoltságát (egy vezető alá tartozó alárendeltek száma)
- az egyes szervezeti egységek méretét (az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak)

A szervezet legkisebb tagozódási egységét munkakörnek nevezzük. *Munkakör* alatt olyan személyorientált feladatkomplexumot (részfeladatok összességét) kell érteni, amely független a személyi változásoktól. A szervezeti felépítés kialakításánál az embert, mint munkaerőt meghatározott feladatokkal bízzák meg, feladatai ellátásához megfelelő eszközökkel látják el. A munkakör létrehozásához szükséges a vezető tervező munkája, vagyis azon feladatok ellátása, amelyek az adott munkakör célját adják. A vezetőnek kell meghatározni a munkavégzés tárgyát, mennyiségét, módját, helyét, idejét. A vezető felelős a

szervezet működéséért, és egyben a feladatok ellátásához szükséges munkakörök megszervezéséért, azok ellenőrzéséért. Gondoskodnia kell arról, hogy változások esetén a felesleges munkaköröket megszüntessék, újakat alakítsanak ki, a régieket úgy módosítsák, hogy megfeleljenek a feladatok mennyiségi és minőségi változásainak.

3. 1. Munkakörelemzés

3.1.1. A munkakörelemzés fogalma és felhasználási területei

A munkakörelemzés az a folyamat, amelynek során meghatározásra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségkör), a kapcsolatrendszere, valamint az ellátásához szükséges személyes tulajdonságok (képességek, készségek, tudás, tapasztalat és az elvárt viselkedésforma (pl. fegyelmezettség).
Az elemzés felvilágosítást ad arról, hogy,

- mi a munkakör feladatrendszere,
- mely feladatok követik egymást,
- a feladatok elvégezhetőségéhez milyen hatásköri illetékességet kell biztosítani,
- a sikeres munka elvégzése milyen magatartásformát, illetve teljesítményt vár el a munkát végzőtől,
- a munkakör betöltése milyen képességek, és készségek meglétét igényli, illetve milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal kell rendelkeznie a munkavállalónak.

Az 3.1. ábra bemutatja, hogy a munkakörelemzés információit az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységek mely területein lehet felhasználni. Többek között:

Munkaerő toborzás és kiválasztás. Az elemzés a munkakör meghirdetője és a potenciális jelentkező számára is egyértelművé teszi a követelményeket, tehát, hogy mi az elvárás, aminek meg kell felelni. Ezáltal segíti a humán menedzsment azon alapfeladatának teljesítését, hogy a munkakörök és a munkavállalók összhangját megteremtsék.

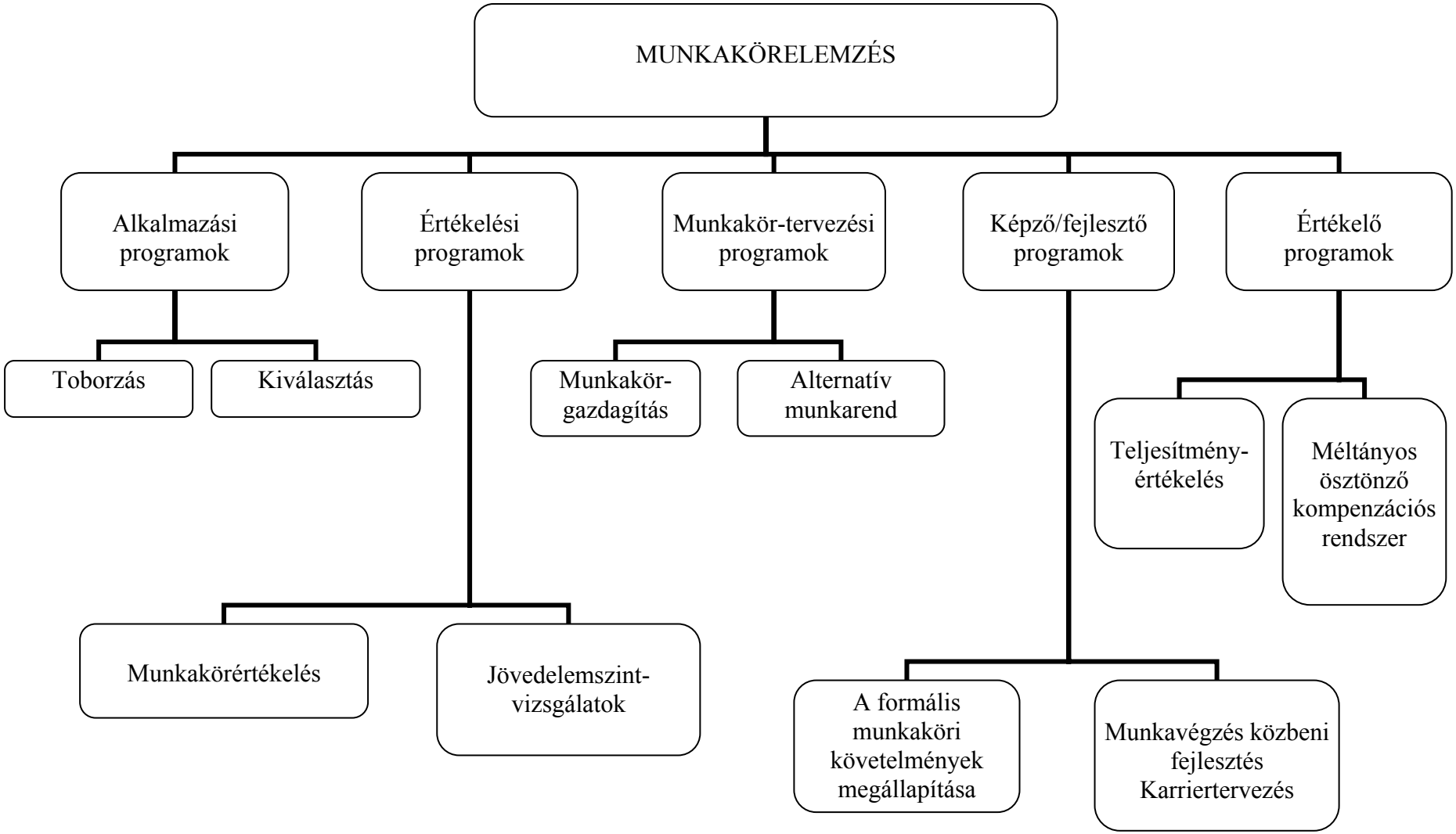
Teljesítményértékelés. A munkatársak számára fontos tudni azt, hogy az egyes feladatok elvégzését milyen elvárások szerint értékelik.

Karriertervezés. A szervezeten belüli előléptetés során össze kell hasonlítani a jelölt tudását, képességeit, gyakorlatát a megcélzott munkakör által támasztott követelményekkel, illetve dönteni kell arról, hogy egy adott személy mely munkaterületen tud a későbbiekben a leghatékonyabban tevékenykedni.

Képzés, fejlesztés. A képzési terv annak pontosítása, hogy milyen feladatokra kell felkészíteni az egyes egyéneket, és hogy az adott munkakör betöltése milyen további fejlesztési igényekkel jár.

Méltányos bérrendszer. A korrekt fizetési rendszer a munkakörelemzéssel feltárt munkaköri értékeken alapul. A fokozott terheléssel, vagy veszéllyel, a nagyobb felelősséggel, vagy egyéb specifikus képességigénnyel járó munkakörök magasabb bért érdemelnek, mint a könnyebb munkák.

Jogi követelmények. Ahhoz, hogy a munkáltató a munkavállalással kapcsolatos jogszabályi követelményeket (pl. munkabiztonsági-, munkajogi-, törvényi előírások) betarthassa, a munkakör kritikus jellemzőit ismernie kell. Csak így tehetők egyértelművé azon tényezők, amelyekkel szemben a jogszabályi követelményeket érvényesíteni szükséges.



Forrás: Farkas et al. (1997) nyomán

3.1. ábra: **Munkakörelemzés**

3.1.2. A munkakörelemzés módszere

Ki végezze a munkakörelemzést?

A feladatot olyan személyekre kell bízni, akik az adott szakterületet nagyon jól ismerik, illetve a különböző felvételezési és elemzési technikákban jártasak.

Külső szakember alkalmazása mellett szól, hogy módszertani ismereteiben gyakorlott, ellene szól, hogy az eljárás költségigényes, illetve ő nem ismeri olyan mélyen a vállalati folyamatokat, mint a belső szakemberek.

- Közvetlen felettes vezető, aki szakmai és helyismereti szempontból a munkakör(ök) legjobb ismerője. Fontos, hogy elemzés-módszertani ismeretei is legyenek.
- Humánmenedzsment - részleg munkatársai, akik pozíciójukból adódóan legalkalmasabbak szervezeti szinten átfogni és közreműködni a különböző egységek munkaköreinek felmérésénél. Toborzási feladataik elvégzéséhez számukra meghatározóan fontos a munkakörök mély ismerete. A feladat végrehajtásában „fejlesztő csoportként" működhetnek.
- Munkatársak bevonása, mert ők tudnak legpontosabb információkkal szolgálni a feladatokról, a követelményekről, az elvégzésükhöz szükséges képességekről.

A munkakörelemzés informátorai

- Az információk legtöbbje a munkakör betöltőjétől nyerhető, ezért közreműködése meghatározó. Információinak megbízhatósága jelentős mértékben függ a megkérdezett előzetes felkészítettségétől, tehát attól, hogy mit tud, illetve mit gondol az elemzés felhasználási céljáról. A tudatos, célirányos ismeretátadás az együttműködési készséget növeli.
- A közvetlen munkahelyi vezető tudja meghatározni azt, hogy az adott munkakör milyen követelményeket támaszt, illetve, hogy milyen mértékben járul hozzá a csoport és a szervezeti célok megvalósításához. Fontos, hogy az operatív vezető csoportja vélt vagy valós érdekeinek védelme érdekében az információkat ne torzítsa.
- A szervezet azon tagjai, akik a munkakörhöz közvetetten kapcsolódnak, ők elsődlegesen a közöttük és a vizsgált munkakör közötti kapcsolódási pontokról tudnak tájékoztatni.
- Írásos dokumentációk az előbbi helyekről származó információkat egészítik ki. Ilyenek például a korábbi munkaköri leírások, jelentések és adatok a munkakör teljesítményéről, a munkahely kialakításáról, valamint a különböző statisztikák.

3.1.2.1. Alkalmazható vizsgálati módszerek és eszközök

A szervezet nagysága és a vizsgálati cél meghatározza a módszert. Minél szélesebb körű a felmérés, annál többféle módszer alkalmazható, ami növeli a megbízhatóságot. Az alkalmazásnál mindig figyelembe kell venni a várható eredmények, illetve az eljárások idő- és költségvonzatát.

1. A munkakörelemzés első feladata a *munkakörelemző csoport* létrehozása, amelyet a vizsgált területek tagjai képviselnek. Fontos, hogy legyen közöttük egy olyan személy, aki az elemzésben jártas, és a felmerülő szakmai problémák megoldására képes.

2. Háttérvizsgálatok lefolytatása során alakítják ki az „etalon" munkaköröket, amelyek alapján azonosíthatók és hasonlíthatók lesznek az egyes munkakörök. Amennyiben voltak már ilyen jellegű előzetes felmérések, akkor ez már adott, amennyiben nem, akkor a hasonló munkakörök alapján a háttéranyagot össze kell állítani.

3. Információgyűjtés eszközei:

- interjúk, kérdőívek, önfényképezés, egyéni interjúk, ellenőrző listák,
- megfigyelés: a feladatok gyakoriságáról, összetettségéről, a munkakörülményekről,
- technikai eszközök: a munkanap-felvételezés eljárásai, munkafolyamatok filmtechnikai rögzítése.

Interjúmódszer: A leggyakrabban alkalmazott eljárás. Előnye, hogy lehetőséget ad az azonnali visszacsatolásra és pontosításra. Lehetővé teszi a spontán megjegyzések figyelembevételét is. A módszer alkalmazásának feltétele, hogy jól strukturált kérdések kerüljenek megfogalmazásra, és a végrehajtó gyakorlott legyen az interjú lefolytatásában.
A módszer előnye, hogy viszonylagosan egyszerű és rugalmas, hátránya, hogy szubjektív. Előfordulhat, hogy a munkakör betöltője nem tud a kérdésekre egyértelműen válaszolni. A válaszadás során ellenállás is kialakulhat, ami általában a bizonytalanságból fakad. Ezért az interjúvolónak – illetve a vezetői előkészítésnek – kiemelt szerepe van a tényszerű információszerzésben.

Kérdőíves módszer: A kérdőívek alkalmazása lehetőséget ad a munkakörök olyan dimenzióinak számszerűsítésére, amelyek nem mérhetőek. A válaszok így számítógépes feldolgozás keretében feldolgozhatók, és gyorsan értékelhetőek. További előnye még, hogy gyorsan elkészíthető (kitölthető). Hátránya, hogy egyedi válaszadásra nem ad lehetőséget, ezáltal a valódi vélemény torzulhat. Kérdésfelvetésre, illetve értelmezésre nincs lehetőség, így a válaszok megbízhatósága sérülhet. A skálás megoldású kérdőívek alkalmazásakor a kitöltő relatív értékeket rendel egy-egy munkaköri jellemző nehézségi fokához, gyakoriságához. Például: A berendezés által közvetített vizuális jelek milyen szerepet játszanak a munkavégzés során?
Írja be a legjellemzőbb válasz kódszámát!

1- jelentéktelen, 2- nem fontos, 3- közepesen fontos, 4- fontos, 5- nagyon fontos.

Önfelmérés: Ezen módszer alkalmazásának előfeltétele a munkavégző felkészítése. Meg kell vele ismertetni a vizsgálat célját, az elemzés módszerét és a tőle elvártakat. A módszerben rejlő veszély, hogy a vizsgált személy tudatosan torzítja a munkafeladatok arányát és nehézségi fokát. A módszer lényege, hogy a munkakör betöltője naplóban rögzíti saját tevékenységét, pl. milyen munkafeladatokat végez, a munka milyen fizikai terheléssel jár, milyen ügyességbeli, mentális (érzelmi), és felelősségi követelményeket támaszt; milyen munkakörnyezeti feltételek között kell a munkát elvégezni, illetve mely tevékenységekkel van kapcsolata. A módszert komplex feladatok végrehajtásánál, intellektuális munkaköröknél alkalmazzák.

Feladatleltár: A feladatleltár készítésekor a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják. Ezen elemi egységek lehetnek műveletelemek, mozdulatok vagy mozdulatsorok. A mélységi megbontás azt a célt szolgálja, hogy az egyes munkakörök feladatait összehasonlítható elemekre bontsa. Ezen elemek leltára alapján az egymástól nagyon különböző munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. A feladatleltár módszer előnye, hogy az elemzési munkák számítógéppel történő feldolgozása könnyű és gyors. Hátránya, hogy rendkívül munkaigényes.

Munkanap-felvételezés: A módszer többféle változata közül általában a mintavételes eljárást alkalmazzák, elsősorban olyan munkaköröknél, ahol a feladatok gyakran ismétlődnek. Az elemzés során a munkafolyamatokat műveletekre, műveletelemekre, munkamozdulatokra bontják. A felvétel során rögzítik az elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. A módszer tapasztalt, gyakorlott felvételezőt igényel. (Gyökér, 2001)

3.1.3. A munkakörelemzés szempontjai

A munkakör azonosítása

A munkakör megnevezése

Szervezeti egység megnevezése

A munkakör irányítója

Szakmai irányító (aki utasít, ellenőriz, értékel)

Munkáltató (felvesz, elbocsát, engedélyez, bérez, jutalmaz)

A szervezeti séma vizuálisan mutatja be, hogy az adott munkahely hol helyezkedik el a struktúrában. Érzékelteti a munkakörök hierarchiáját - az alárendeltségi viszonyokat -, a munkaköri kapcsolatokat.

A munkakör feladatai

Mindazon tevékenység, amelyet el kell végezni, illetve a munkafolyamaton belül a munkát végzők között meg kell osztani (pl. helyettesítések).

Példák:

- a vezetői feladatokra: motivál, mozgósít, problémát kezel, megbíz, utasít, ellenőriz, engedélyez, értékel, képvisel, tárgyal, erőforrást eloszt
- szakmai feladatokra: elvégez, elkészít → fizikai vagy szellemi munkát; tervez → új eljárást; dönt → szakmai kérdésekben; szervezi → a feladat végrehajtást; eljár → a rábízott feladatokban, pl. más szervezeteknél.

A tevékenység végzésének célja és eredménye

Minél sokrétűbb és nagyobb felkészültséget igényel a munka, a vizsgált munkakör céljára és eredményére vonatkozóan, annál precízebben lehet válaszolni.

Példák:

- a munkakör célja → miért létesült?
- a teljesítmény követelmények → mi a produktum, a minőségi követelmények
- a siker kritériuma → a munkakör betöltése mikor és miben tekinthető sikeresnek
- fontosság a szervezet számára → miért az?
- imázs → a munkakörnek van-e a szervezet környezetében megítélhető hatása

A munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek

A lehető legrészletesebben célszerű meghatározni.

Példák: általános ismeretek → gimnáziumi érettségi; szakismeret → szintje, szakterülete; speciális ismeret → jogszabályi; nyelvismeret → tudásszint; számítástechnikai programok → alkalmazói kezelési szint; gyakorlati idő → köre, ideje; tapasztalat → szakterületi.

A munkavégzés eszközei

Különböző jellegű, illetve kezelési nehézségűek lehetnek.

Példák: írásos adathordozók → szabályzatok; informatikai eszközök → számítógép; irodatechnikai eszközök → telefax; kézi szerszámok → használatuk viszonylag egyszerű; bonyolult kezelést igénylő szerszámok, gépek → előbbinél magasabb tudásszintet, ügyességet igényelnek; speciális eszközök → kiváló szakmai ismeretet, nagyfokú begyakorlottságot vár el a működtetés.

Munkakörhöz tartozó szerepek

A munkakör egy időben több szerepkört is igényel.

Példák: konfliktuskezelő → ügyfél és munkatársi kapcsolatban; érdekegyeztető → érdekütközésnél; mások munkáját szervező → feltételek megteremtésénél; koordináló → munkamegosztás szabályozásánál; innovátor → új dolgok szakmai előkészítésénél.

A munkakör önállóságának mértéke

A feladatokat féleségüktől függően technológiai, kezelési, karbantartási eljárásrendek szerint, azokat szigorúan betartva, más esetekben nagy szabadságfokkal, illetve teljes önállósággal felruházva lehet végezni.

Példák: a gépek kezelése során a műveleti sorrendet be kell tartani; egyes munkahelyeken, amennyiben a feladat jellege azt lehetővé teszi, a munkamódszert vagy időbeosztást teljes önállósággal a munkavállaló alakíthatja ki.

Információhoz jutás

Napjaink munkaköreinek legtöbbjében meghatározó jellemzővé vált az információ fogadása és feldolgozása. Vizsgálni kell, hogy milyen információk szükségesek, rendelkezésre állnak-e; milyen formában (írásos, szóbeli, audiovizuális) informatikai eszközökön; gyakoriságuk → rendszeres vagy nem; milyenségük → megfelelő tartalmú és formájú-e;

A hatáskör kiterjedése

A munka tevékenységi körének határai. Például: szakmai → szakmai szempontú területrész; területi → a szervezeti egység behatárolható része, illetve a földrajzilag meghatározható egység; vezetői jellegű → a források működtetésére vonatkozik.

Befolyás

A befolyás információt ad a hatáskör természetéről . Példák: befolyás emberekre → szervezeten belüliekre, illetve kívüliekre; folyamatokra → technológiákra; forrásfelhasználásra → beszerzés.

Jogkör

A jogkör kifejezi, hogy a munkakörnek milyen befolyása van az ügyek menetére. Tulajdonképpen rendelkezési jogosítvány. Példák: információkérési, javaslattételi, véleményezési, utalványozási, ellenőrzési, utasítási.

Felelősség

A felelősség arra a tevékenységi körre terjed ki, amire a munkát végző a megbízást kapta, amiért szankcionálható, illetve jutalmazható. Példák: emberekért → munkájukért, biztonságukért; anyagi javakért → szervezet vagyonáért; folyamatokért → teljesítésükért; tárgyi eszközökért → leltárba vett dolgokért; információkért → precíz közvetítésért; üzemi titkokért; eredményekért → teljesítmény; saját munkáért → minőség; etikus magatartásért → személyes részvételen és mások befolyásolásán keresztül.

Irányítás

Az irányítás koordinációhoz kapcsolódó feladat. Példák: irányított dolgozók száma, képzettsége → pontosan meghatározott; irányítás igénye → függ a beosztottak önállóságának mértékétől; irányított terület kiterjedtsége → alárendelt egységek száma; irányítás módja → személyközi kapcsolattal, szabályzatokon keresztül, informatikai rendszer segítségével.

Kapcsolattartás

Kapcsolattartás igénye jelentkezik a szervezet egységei, munkakörei, továbbá a szervezet és a környezete között. Vizsgálandó a szervezeten belül, és kívül, például az ügyfelekkel való kapcsolattartás. Minden esetben felvetődő elemzési szempont: milyen szervezeti egységekkel, milyen formában → személyesen vagy technikai eszközökkel; milyen tartalommal → tájékoztató vagy nélkülözhetetlen információkkal; milyen gyakorisággal → pontosan meghatározható; milyen következményekkel → eredménnyel jár.

Munkatársi kapcsolatok

Mérlegelni szükséges, hogy mennyire nyitott, illetve zárt a munkakör a munkatársi kapcsolatokat tekintve. Példák: egyéni vagy csoportos-e a munkavégzés → a munkakörnek van-e kapcsolattartási igénye; kommunikációs lehetőségek → munkavégzés közben van-e lehetőség a beszélgetésre; munkacsoport nagysága → utal a kapcsolattartók számára;

felettesek száma → szakmai és munkáltatói; munkacsoporton kívüli kapcsolatok → szükséges-e kialakítani.

Kihívások

A szervezeten belüli és a külső változások hatással vannak a munkakörök tartalmára. Ezen változások előrevetíthetőek, példák: megváltozhat a szervezet struktúrája; az egyes egységek tevékenysége, feladatrendszere; új ismeretigény jelentkezhet; munkakörök megszűnhetnek; változhatnak a munkakörtől elvárt szerepek, a munkatársi kapcsolatok.

Teljesítménykövetelmények

A szervezet elvárásait egy munkakörrel szemben a teljesítménykövetelmények elemzése mutatja. Példák: mennyiségre, minőségre vonatkozó teljesítmények → számszerűsíthetők; határidő → be nem tartásának mik a következményei; teljesítményt befolyásoló tényezők → amelyek a munkatartalomtól függnek; teljesítményelvárások → lehetnek állandóak, változóak, nem kiszámíthatóak.

Ösztönzés módja

Az ösztönzésnek többféle formája létezik. Munkakörönként lényegesen eltérő lehet a javadalmazás, a teljesítmény elismerésének módja. Példák: vizsgálni szükséges az ösztönzés alapját → teljesítménybér (egyéni és csoportos); időbér; besorolási bér; teljesítménykövetelmények → ismertek-e, vannak-e; meghatározottak-e a magatartási követelmények → van-e etikai kódex; erkölcsi ösztönzés módjai → pl. címrendszer, jutalmazás, egyéb elismerési forma.

Ismeret és készségfejlesztés

Egy szervezeten belül a különböző munkakörök ismeret- és készségfejlesztési igényei egymástól eltérőek. Egyes munkakörökben szükséges a rendszeres továbbképzés, míg másokban az ismeretek hosszabb idő után sem évülnek el. Példák: elemezni kell az adott munkakör képzési igényét. Általános képzés → általános vagy középiskolai képzés; szakmai képzés → konkrét szakmai végzettség; készségfejlesztő tréningek → speciális tulajdonságokra (kommunikáció); nyelvtanulás → ismereti szint; végzettséget biztosító képzés → tanfolyam; betanítás → munkamódszer elsajátítás.

Munkakörülmények

Több szempontból meghatározó. Például az igénybevétel, a teljesítmény, a komfortérzés, továbbá a munkahelyhez kötődés vonatkozásában.

- *Fizikai munkafeltételek.* Példák: megvilágítás → erőssége, színe; zaj → decibel értéke; hőmérséklet → hideg, meleg; egészségkárosító körülmények → vegyi anyagok, levegő szennyezettsége, munkahelyi tisztaság; munkatér kialakítása → ergonómiai vonatkozások (méretezés, távolságok, dőlésszögek; kényelmi szempontok → álló, ülő testhelyzet; színek) szociális helyiségek → öltözők, fürdők, pihenőhelyek.
- *Munkavédelem.* Példák: oktatás rendszere → biztonsági ismeretek átadása; veszélyforrások → előfordulásuk milyensége (csúszásveszély), következményük súlyossága (zúzódás, csonttörés, halál). Prevenció → milyen a veszély kiküszöbölésének, illetve csökkentésének módja (pl. egyéni védőeszköz).
- *Üzemi-egészségügy*. Vizsgálni szükséges például: van-e egészségügyi szűrővizsgálat; vannak-e megelőző intézkedések → kondíciómegőrző, javító (rekreációs) lehetőségek.
- *A munkavégzés időbeli jellemzői.* Egyes munkakörök feladatrendszerét a megszokott életviteltől eltérő munkaidő beosztásban kell elvégezni. Példák a vizsgálati szempontokra: műszakrend → egy vagy többműszakos; túlmunka → milyen időközönként és időtartamban jelentkezik; szabadság kivételének lehetősége → kötött-e, vagy sem; napi munkaidő struktúrája → pihenési, tisztálkodási, étkezési szünetek kötöttek vagy kötetlenek?; pihenőnap → biztosított-e?; munkaidő nagysága → teljes vagy részmunkaidős, időszakos megbízások; ügyelet, készenléti szolgálat → mikor, hol?

A munkavégzés terhelő hatásai

A megállapítás becsléssel történik. Például:

- *a tevékenység izommunka igénye*: statikus → izmok tartósan megfeszített állapota (tehertartás, speciális testtartás pl. guggolás) dinamikus → izom összehúzódás és ellazulás ritmusosan történik. A belőle származó megterhelés különböző fokozatú lehet,
- *pszichés terhelés:*. A feladatok figyelem koncentráció igénye → milyen intenzitású Megosztott, koncentrált, pillanatnyi figyelem → iránti igény; monotónia → hosszútávon azonos munkaműveletek sora; stressz → időkényszer, konfliktusok,
- *különleges munkaköri sajátosságok:* Példák: munkahelyi elszigeteltség → nincs lehetőség kapcsolatteremtésre; veszélyeztetettség → baleseti veszélyhelyzet fennállásából; rendszeres utazás, távollét → mértékének felmérése. (Nemeskéri és Fruttus, 2001.)

3.1.4. A munkaköri leírás

A munkakörelemzés információiból munkaköri leírások készíthetőek, amelyek felhasználhatóak:

- a toborzás és a kiválasztás folyamatában, lehetővé téve a meghirdetett pozíció részletes megismerését,
- a teljesítményértékelés során, amikor a munkaköri leírásban szereplő feladatok és felelősségek számon kérhetőek. (Bóta, 1985)

A munkaköri leírás általában az alábbiakat tartalmazza:

1. A munkakör megnevezése:
2. Szervezeten belüli elhelyezkedése:
3. Közvetlen felettes:
4. A munkakör célja: rövid összegzés a munkakör lényegéről, funkciójáról, elsődleges eredményéről.
5. Feladatkör és hatáskör: a munkakör feladatai, illetve a végrehajtáshoz nélkülözhetetlen hatásköri illetékesség. Például döntési, javaslattételi, véleményezési, rendelkezési jogok. A munkaköri leírásban utalás történhet az időráfordítás arányára is.
6. Felelősség: mindazon feladatok ellátására kiterjed, amelyre a megbízás szól, illetve aminek végrehajtásához a hatásköri illetékesség felhatalmazást ad. Ez a számonkérhetőség alapja.
7. Egyéb fontos tényezőként kiemelhető:

- munkakapcsolatok: utal más munkakörökkel való együttműködésre
- irányítottak köre: a szervezeti struktúrában szereplő alárendelt munkakörök megnevezése
- fő kihívások: kiemelt, speciális feladatok
- fő sikermutatók: teljesítményértékelés szempontjai
- mennyiségi jellemzők: elvárt teljesítmények
- munkavégzés helye: a konkrét munkavégzés helyi pontosítása
- bérezési forma: a kompenzáció főbb elemei
- munkaidő, munkarend: egy vagy többműszakos, kötött, kötetlen munkaidő beosztás
- munkakör környezete: a munkacsoport pontosítása
- munkakörülmények: kezelt munkaeszközök, pihenési rend, tevékenység veszélyessége, stb.

A munkaköri leírás záradéka rögzíti a tudomásulvételt, amelyet a munkáltató és a munkavállaló is kézjegyével hitelesít. (Bakacsi et al., 2000)

3.1.4.1. Példa a munkaköri leírásra:

Munkaköri leírás

Név:
Munkakör: Humánpolitikai vezető
Szervezeti egység: Humánpolitikai szervezeti egység
Közvetlen felettes: Ügyvezető igazgató
Közvetlen alárendeltek: a hozzá beosztott munkavállalók

Feladatkör

Legfőbb vezetői feladatai:

- A humánpolitikai szervezeti egység képviselete.
- A társaság célkitűzéseinek és tervfeladatainak a humánpolitikai szervezeti egységre vonatkozó érvényesítése.
- Az egység tevékenységével kapcsolatos célmeghatározó, tervezési, szervezési, irányítási, ellenőrzési és értékelési feladatok elvégzése.
- Az egység munkafeltételeinek és működésének biztosítása, operatív információrendszer kialakítása.
- A feladatok megfogalmazása, rendszerezése és kiadása.
- Az egység erőforrásaival (anyagi és munkaerő) való gazdálkodás.
- Munkakörök meghatározása, létszámnormák kialakítása.
- A feladatok végrehajtására legalkalmasabb munkamegosztás kialakítása, a részfeladatok összehangolása, a működés szabályozása.
- Az egység érdekeltségi rendszerének kialakítása.
- Az egység működési hiányosságainak feltárása, a munkamódszer javítása, fejlődőképességének biztosítása.
- A társaság humánpolitikájának az egységre vonatkozó feladatainak végrehajtása.
- A beosztottak munkájának értékelése.

Legfőbb szakmai feladatai:

- A személyügyi munka tervezése.
- A személyügyi feladatok döntés előkészítése (felvétel, kinevezés, felmentés, elbocsátás, áthelyezés, jutalmazás).
- Személyügyi munkával kapcsolatos döntések végrehajtása.
- Munkaköri leírások készítésének koordinálása.
- A munkavállalók kérésére működési bizonyítvány kiadása.
- Erkölcsi bizonyítványok megkérése.
- Másodállás, mellékfoglalkozás ügyeinek intézése**.**
- Személyügyi nyilvántartások vezetése**.**
- Képzéssel és továbbképzéssel kapcsolatos ügyek intézése.
- A továbbtanuló munkavállalókkal tanulmányi szerződések megkötése, betartásának ellenőrzése.
- Kapcsolattartás oktatási intézményekkel.
- A szociális ellátással kapcsolatos ügyek intézése.

- A társaság humánpolitikájának kialakításához javaslatok kidolgozása.
- Az elfogadott humánpolitika végrehajtási feladatainak koordinálása, intézkedési tervek kidolgozása, a végrehajtás ellenőrzése.
- A munkavállalók munkaértékelési rendszerének kialakítása.
- Szakember utánpótlás biztosítása.
- A társaság oktatási, továbbképzési rendjének kialakítása, oktatási tervek készítése.
- Tanulmányi ösztöndíj ügyek intézése.
- Tanulmányutakkal kapcsolatos szervező és adminisztratív munka elvégzése.
- A munkavállalók kitüntetésével kapcsolatos feladatok elvégzése.

Hatáskör

Dönt:

- A humánpolitikai szervezeti egység végrehajtási feladataiban, a teljesítés ellenőrzésében és értékelésében.

Döntést előkészít:

- A személyügyi, oktatási és szociálpolitikai feladatok szabályozási rendjének kialakításában.
- A hozzá tartozó munkavállalók munkaköri leírásában.
- Az ügyvezető igazgató hatáskörébe tartozó, a humánpolitikai szervezeti egység területét érintő kérdésekben.

Javaslattételi joga van:

- Az általa végzett munkafeladatok hatékonyságát javító intézkedések megfogalmazására, az ügyvezető igazgató részére történő továbbítására.
- A munkafolyamatokat, munkakapcsolatokat zavaró tényezők kiküszöbölésére.

Felelősségkör

- A humánpolitikai szervezeti egység feladatait, működését szabályozó előírások betartásáért, betartatásáért.
- A munkafegyelem, bizonylati fegyelem, a feladatok elvégzése, határidőinek betartásáért, betartatásáért.
- A munkafeladatok szakszerű elvégzéséért, elvégeztetéséért, az adatszolgáltatások valódiságáért, pontosságáért.
- A szakterületére vonatkozó törvények, más jogszabályok, belső szabályzatok munkavállalókkal történő megismertetéséért, ezek betartásáért és végrehajtásáért.
- Az egység munkájának eredményességéért, a tevékenységi körbe utalt feladatok színvonalas és hatékony elvégzéséért.
- A társaság más szervezeti egységeivel, vezetőivel az együttműködés biztosításáért.
- A társaság érdekeinek érvényesítéséért.
- Az üzleti titok megőrzéséért, biztonsági intézkedések betartásáért.
- A társaság vagyona megőrzésében és gyarapításában való hatékony közreműködésért.
- A tűz-, munkavédelmi, környezetvédelmi és biztonsági előírások betartásáért.
- A munkaerő-utánpótlás biztosításáért.
- Az irányítása alá tartozó munkavállalók szakmai fejlődéséért.
- A jó munkahelyi légkörért.

Munkakapcsolatot tart:

- az ügyvezető igazgatóval,
- a társaság más szervezeti egységének vezetőjével,
- a szervezeti egység beosztott munkavállalóival,

- az oktatási intézményekkel,
- személyügyi tanácsadó cégekkel, „fejvadász” cégekkel.

Helyettesítés:
Távolléte vagy akadályoztatása esetén az ügyvezető igazgató által kijelölt személy helyettesíti, illetve ő helyettesít más munkavállalót.

A munkakör betöltésével kapcsolatos követelmények:
- egyetemi vagy felsőfokú szakirányú végzettség,
- legalább … éves szakmai gyakorlat,
- ……fokú …….nyelvtudás,
- erkölcsi bizonyítvány.

Érvénybelépés időpontja:

Dátum:

……
aláírás (munkáltató)

Záradék

A jelen munkaköri leírás egy példányát átvettem és azt visszaszolgáltatási kötelezettséggel megőrzöm. A munkaköri leírásban foglaltakat megismertem, azokat magamra nézve kötelezőnek elismerem és betartom.

Dátum:

…….
aláírás (munkavállaló)

3.1.5. A munkaköri specifikáció

A munkaköri specifikáció azonos a személyspecifikáció, illetve a munkaköri profil (v. tükör) elnevezéssel. Részletesen bemutatja, hogy a munkakör elvégzéséhez milyen ismeretek, képességek, készségek és tapasztalatok szükségesek.
Ismeret: az a tudásanyag, amely a munka kielégítő elvégzéséhez szükséges. Az iskolai végzettség bizonyos mértékig tükrözője az ismeretanyagnak.
Képesség: adott munkatevékenység elvégzéséhez nélkülözhetetlen tulajdonságok, pl. gondolkodási, érzékelési, ügyességi, fizikai képességek.
Készség: a gyakorlás által olyan fejlettségi szintet elért képesség, amely az adott munkával kapcsolatosan meghatározott teljesítményre való készenlétet jelent. A képességek fejleszthetők, ezáltal a gyakorlottságban az egyén egyre magasabb szintre juthat el, így a feladatokat egyre gyorsabban és kevesebb erőkifejtéssel tudja elvégezni.

A munkaköri specifikáció a munkakör azon minimális - ismeret, képesség, készség - követelményei, amelyeket a munkavállalónak teljesítenie kell tudnia. Tehát a munkaköri specifikáció felhasználható a toborzás során, elősegíti a jelöltek közötti választást, valamint a munkát végző személy és a munkakövetelmények összhangjának mérlegelését.

3.1.6. Munkakörtervezés

A szervezetben kialakított munkakörök nem állandóak, változtatásukat különböző tényezők befolyásolják, így például a szervezeti cél módosítása. Ez szükségessé teszi a

munkakörök tartalmának, funkcióinak és kapcsolatainak átalakítását, tehát a munkakörtervezést. A munkakörtervezés folyamatában történő munkakör kialakításnak egyidejűleg kell szolgálnia a szervezeti teljesítmény emelését, a munkavállaló elégedettségét, továbbá hozzá kell járulnia az alkalmazottak motivációjának növeléséhez.

3.1.6.1. Specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás

A munkakörök *specializációja* azt jelenti, hogy a munkakörtervezés során az összetett munkafolyamatokat olyan kis egységekké bontják le, hogy azok végrehajtása nem igényel különösebb szaktudást. Ez a munkahatékonyság szempontjából előnyös, azonban a dolgozók feladatköre nagyon beszűkül és munkamozdulatig meghatározott, ami által a monotonitás érzése egyre fokozódik. Ez a nagyfokú specializáció fokozza a munkával való elégedetlenséget, a hiányzások számát és a fluktuációt. Ez a fajta munkakör tervezési forma az ipari forradalom, a menedzsment tudomány kialakulásakor volt jellemző.

Munkakörbővítés a specializáció ellentétje, tulajdonképpen munkakör-áttervezés. A munkaköröket úgy alakítják át, hogy többféle, ezáltal változatosabb feladatokat (megnövelt feladatkört) kelljen ellátni. A munkakörbővítés célja, hogy a feladatok számának növelése csökkentse a monotóniát. Ez a megoldási mód a gyakorlatban nem mindig válik be, mert megváltozik ugyan a munkavégzés üteme, de nem növekedik a hatás- és felelősségköri illetékesség, tehát a munkavégzés önállósága.

Munkakör rotáció azt jelenti, hogy a munkatársak időközönként egymással cserélve egyik munkakörből a másikba kerülnek áthelyezésre. Természetesen ebben az esetben a munkakörök azonos szintűek. A rotáció csökkenti a munkavégzés egyhangúságát, mégsem eléggé hatékony megoldás. Az egyének a rotált munkakörben nem tudnak olyan jól dolgozni mind az eredetiben, és elégedetlenségi szintjük sem csökken. Az eljárás előnyeként jelentkezik, hogy az érintettek tájékozottabbak lesznek a kapcsolódó munkakörök felől, ezáltal az azok közötti összhang fokozódhat. A rotáció előnyei tehát nagyon jól hasznosíthatóak képzési és továbbképzési célból. E módszer alkalmazása segíti a vezetők munkáját abban, hogy a hiányzások és fluktuáció esetén a több munkakört betölteni tudókkal a helyettesítések megoldhatók.

A *munkakör-gazdagítás* lehet módja a specializációból származó problémák megoldásának. Ez azt jelenti, hogy a szervezetben a meglévő munkaköröket áttervezik, a feladatokat kombinálják, a felelősséget növelik. A munkakör-gazdagítás tehát a feladatokat változatosabbá teszi, nagyobb felelősségvállalási kötelezettséget és kapcsolatbővítést jelent, ami által a munkakör minőségi jellemzői megváltoznak (3.1. táblázat). Megteremti a magasabb munkamotivációs szinthez kötődő elégedettség kialakulásának lehetőségét. A munkakör-gazdagítás révén a munkavállalók nagyobb valószínűséggel azonosulnak munkájukkal, mert magasabb szintű szükségleteik (pl. önmegvalósítás, önirányítás) kielégítést nyernek. A munkakör-gazdagítás a munkavállalók belső motivációjának növeléséhez kötődik.

3.1. táblázat: **A munkakör-gazdagítás és az egyéni igények összefüggése**

A munkakör-gazdagítás mértéke	A munkakör-gazdagítás igénye / önmegvalósító – növekedési – szükséglet /	
	Magas	Alacsony
Magas	Jó teljesítmény Elégedettség Alacsony hiányzás, fluktuáció	Túlterheltség, stressz Alacsony teljesítmény Hiányzás, fluktuáció
Alacsony	Unalom, alacsony elégedettség Magas fluktuáció, hiányzás	Külső eszközök, fizetés motivál Magas teljesítmény lehet

Forrás: Bakacsi et al. (2000)

Három kritikus pszichológiai állapot határozza meg a munkát végzők elégedettségét és motiváltságát:

- *A munka értelme, átélt jelentősége*: tehát, hogy a munkavállaló milyennek észleli, érzékeli a munkáját. Például fontosnak, érdekesnek, hasznosnak.
- *A munka eredményéért érzett felelősség*: a munkavállaló részéről annak tudata, hogy képes és alkalmas a rábízott anyagi, emberi, erkölcsi értékek megőrzésére és gyarapítására.
- *A munkavégzés eredményeinek ismerete*: annak ismerete, hogy a követelményrendszerhez viszonyítva mennyire kielégítő módon kerültek elvégzésre a feladatok.

A bemutatott pszichológiai állapotok megléte pozitív beállítódást alakít ki a munkával szemben, ami magas szintű belső motivációt, kiváló minőségű munkavégzést, magas szintű elégedettséget, csökkenő hiányzás számot és csökkenő fluktuációt eredményez.

Felmerül a kérdés, hogyan kell a munkakört kialakítani úgy, hogy a kedvező pszichológiai állapotok és azok pozitív következményei elérhetőek legyenek. Egy munkakör motivációs ereje öt úgynevezett központi dimenzióval mérhető:

- *A feladat változatossága* kifejezi annak mértékét, hogy a munkakör az egyéni képességek és készségek milyen széles körét veszi igénybe.
- *A feladat azonosíthatósága* annak mértéke, hogy az adott munkakör a teljes munkafolyamat mekkora részét fogja át. Lehetőséget ad-e például egy feladatrendszer kezdetektől a befejezésig történő elvégzésére, vagy annak csak bizonyos szakaszát öleli fel.
- *A feladat fontossága* annak mértékét fejezi ki, hogy a munka eredménye milyen érzékelhető hatást gyakorol mások munkájára (szervezeten belül is), mások életére (szervezeten kívül).
- *Autonómia* a munkakör által a munkavállaló számára biztosított szabadság, függetlenség: például a saját munka időbeni ütemezése, a munkamódszer megválasztásának lehetősége, bizonyos helyzetekben a döntési önállóság.
- *Visszajelzés* annak mértéke, hogy kap-e és mennyi információt a munkavállaló saját munkavégzéséről. Például, hogy megfelelő-e munkájának minősége, feladatait az elvárásoknak megfelelően teljesíti-e.

A munkakör-gazdagítás hatása nem egyforma minden munkavállalóra. Azon személyeknél, akiknél nagy az önmegvalósítás (növekedés) szükséglete szívesen fogadják a felelősség növekedését, az önállóság fokozódását, és szívesen fognak együttműködni. Akiknél

ez az igény alacsony a következmény káros is lehet, mert a várakozással ellentétes magatartást vált ki.

3.2. Munkakör-értékelés

3.2.1. A munkakör-értékelés célja és felhasználási területei

A munkakörök értékelésének célja: a szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív értékének a meghatározása. A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejezni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismérveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik. Az értékelési rendszer célját akkor teljesíti, ha két követelménynek eleget tesz:

- az értékelés megállapítása érvényes a szervezet munkaköreire, tehát a közöttük lévő értékkülönbségeket elfogadható pontossággal méri,
- megbízható, tehát az értékelés szabályainak betartása esetén az azonos tényekről azonos eredményt ad.

Amennyiben egy szervezet munkaértékelési rendszert kíván alkalmazni két lehetséges megoldás közül kell választani.

- Egy már kidolgozott rendszer átvétele, amelyet adaptáció után alkalmaznak. Előnye, hogy gyors, a kidolgozás költségei megtakaríthatóak.
- Saját értékelő rendszer kidolgozása, amelynek elfogadtatása és szervezeti kultúrába illesztése könnyebb, mint az előzőé.

A lehetőségek közüli választásban az lesz a döntő, hogy mi a szervezet célja a további felhasználással kapcsolatban. Az alkalmazás egyidejűleg több célt is szolgálhat. Napjaink komplex személyügyi rendszerei teljes mértékben a munkakör-elemzési és -értékelési rendszerre épülnek. A munkaértékelési rendszer alkalmazása jelentős szemléletváltást igényel, ezért is stratégiai kérdésként kell kezelni. Kiemelt vezetői feladat:

- a munkaértékelési rendszer céljának a meghatározása a szervezet stratégiai elképzeléseinek megfelelően, illetve
- az önálló rendszer kidolgozása vagy az adaptáció melletti döntés,
- az alkalmazás feltételeinek a megteremtése.

A munkaértékelési rendszer hasznosítási területei

Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

A munkafeladat megállapított sajátosságaira kell építeni a teljesítmény-követelmények meghatározását, amely illeszkedik a munkakör-értékelés szempontjaihoz.

Bértarifa rendszer kialakítása

A munkaértékelési rendszereket a bértarifa táblázatok megalkotásához dolgozzák ki, így egy elfogadott értékrendre lehet az alapbéreket alapozni. Jelentős különbség van a munkaértékelésen, illetve a munkát végző dolgozó személyes értékelésén alapuló bérezés között. A munkaértékelés csak a munkafeladat objektív követelményeit elemzi, nem vizsgálja az egyéni jellemzőket, teljesítménykülönbségeket. A munkát végző dolgozó értékelése esetében viszont az egyéni kvalifikációjukat, teljesítményüket, magatartásukat elemzik.

Karrier-utak (élet-utak) tervezése

A munkakörök jellemzőinek feltárása lehetővé teszi azt, hogy a szervezeten belüli életpályák meghatározhatók. Ez megmutatja azt, hogy mely munkakörök sikeres betöltésén keresztül juthat el egy adott személy a nagyobb erkölcsi és anyagi elismerést jelentő munkakörig.

A dolgozókkal szemben támasztott követelmények meghatározása

Megfogalmazhatóak azok a szakmai és magatartásbeli követelmények, amelyek a munkakör betöltőjével szemben a feladatokból származnak.

Személyzetfejlesztési programok kidolgozása

Az egyéni és a szervezeti teljesítmény növekedése érdekében elengedhetetlen a növekvő követelményeknek való megfelelés. A követelmények ismeretében célirányos képzési programok dolgozhatók ki, amellyel a munkatársak felkészíthetők a magasabb szintű munkamegfelelésre.

Szervezetfejlesztés

A szervezeti változások a munkakörök szintjén is módosításokat igényelhetnek. A változtatás oka lehet a munkakörök tartalmának elszegényedése, vagy éppen ellenkezőleg, nagymértékű követelménynövekedés. Az értékelő rendszer lehetőséget ad arra, hogy a munkakörök szintjén létrejövő változásokat már a tervező fázisban értékelni lehessen.

3.2.2. A munkakör-értékelés módszerei

A munkakör-értékelési eljárások jellemzői:

- -Az értékelés középpontjában a munkakör tartalma és elvárás rendszere áll és nem az azt betöltő személy sajátosságai.
- Az eljárások célirányos megfigyeléssel gyűjtött és elemzett információkra alapoznak.
- Az alkalmazott megoldások nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják.
- A munkakör-elemzéssel készülő munkatükör biztosítja a munka-értékeléshez szükséges alapinformációkat.

3.2. táblázat: **A munkakör – értékelés módszerei**

Az összehasonlítás alapja	Munkakör egésze (Globális, vagy szintetikus módszerek)	Munkakör részekre, tényezőkre bontva (Analitikus módszerek)
Munkakört más munkakörrel	-Rangsorolás, egyszerű besorolás -Páros összehasonlítás	-Tényező összehasonlító módszer
Munkakört pontrendszerrel	-Munkaköri osztályozás, klasszifikáció	-Pontozásos módszerek (Hay módszer)

Forrás: Farkas et al. (1997) nyomán

Módszerek bemutatása (3.2. táblázat)

Globális vagy szintetikus módszerek:

A munkakörök összehasonlítása a munkaköri kritériumok összessége alapján történik, azokat egymással összehasonlítva fontossági sorrendet állapítanak meg. Nem kerül sor az alkotó elemek vizsgálatára.

- *Rangsorolás, egyszerű besorolás*

A munkakörök besorolása a szakmai ismeretek alapján, szubjektíven történik, mert nincsenek megfogalmazott összehasonlítási szempontok. Kisméretű, kevés munkakörrel rendelkező szervezetben ajánlott az alkalmazása.

- 2. *Páros összehasonlítás*

Az előbbi módszer továbbfejlesztett formája. Minden munkakört, minden munkakörrel párosával hasonlítanak össze, amelynek során a nagyobb értékű 2 pontot, a kisebb 0 pontot, az egyforma súlyúak 1 pontot kapnak. A rangsor az összesített pontszám alapján állítható fel. Alkalmazása kisméretű szervezetekben ajánlott. Nagyméretű szervezetekben az alkalmazást

nehezíti, hogy a munkakörök számának növekedése arányában nő az összehasonlítandó munkakörök száma is. Szakirodalomból (Farkas et al., 1997) kiemelt példa az alábbiakban mutatja az összehasonlítások számának növekedését: 50 munkakörnél az összehasonlítások száma 1 225; 100 munkakörnél 4 950; 200 munkakörnél 19 900.

- 3. *Munkaköri osztályozás, klasszifikáció*

A besorolás alapja egy előre elkészített munkakör besorolási tábla, amelyben az egyes szintekhez jellemző kritériumokat állítanak fel. Ehhez hasonlítják az adott munkakört. Példa két, egymástól távol álló szintre:

- magas szintű kritérium: nagy szakmai tudást és gyakorlatot igénylő munka, ami a mindennapokban nagyfokú önállóságot és döntési képességet igényel,
- alacsonyabb szintű kritérium: felettes irányítása alatti munkavégzés. A feladatokat részletekbe menő előírások (utasítások) alapján kell végezni.

A módszer használata akkor célszerű, ha viszonylag kevés követelményszint kerül kialakításra.

Analitikus módszerek

A legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszerek. A minősítés több tényező és szempont szerint történik, a kritériumok súlyozásával.

- *Tényező-összehasonlító módszer*

A munkakörök sajátos összetevőit értékelési skálával hasonlítják össze. A munkakörök értékét a faktorok értéke adja. Példák a faktorokra: képzettség, tudás, gyakorlat, szakmai ismeretek; felelősség és döntési hatáskör; mentális erőfeszítés, problémamegoldás; munkakörnyezeti tényezők: környezeti veszélyek, fizikai erőkifejtés, stb.

- 2. *Pontozásos módszerek*

A vizsgált munkaköri tényezők mindegyikét konkrét pontszámmal látják el. A pontszámokat előzetesen, meghatározott szempontok szerint alakítják ki. A munkakör értékét a pontszámok összege jelzi. Legelterjedtebb típusa a HAY módszer, amelynek lényege, hogy első lépésben kidolgozásra kerül a munkaköri profil, a második lépésben konkrét számértékkel kerül kifejezésre az adott profil munkaköri értéke.

3.2.3. Az analitikus munkaköri értékelési rendszer kidolgozásának módszertana

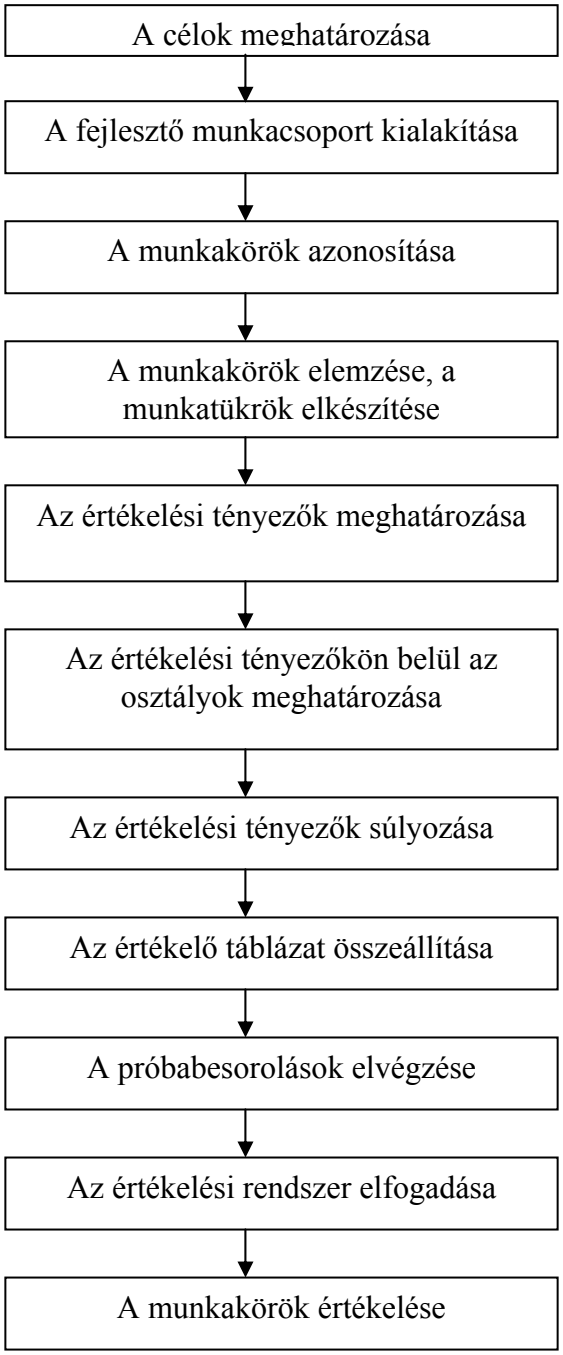
3.2.3.1. A célok meghatározása

A szervezet elvárásainak legmegfelelőbb értékelési rendszert kell kiválasztani. Amennyiben a legtöbb munkakörre, vagy azok mindegyikére kiterjesztik az értékelést, annál indokoltabb az analitikus módszerek alkalmazása.

3.2.3.2. A fejlesztő munkacsoport kialakítása

A csoport a vezetők és a beosztottak képviselőiből áll. A csoport tagjaival szembeni elvárások:

- fogadják el a célt,
- értsék meg, mi lesz a feladatuk,
- legyenek felkészültek, és így képesek:
    - a feladatmegoldás lépéseit kidolgozni,
    - az egyes feladatokat megoldani,
    - az eredményeket a vezetőkkel elfogadtatni.



Forrás: Nemeskéri és Fruttus (2001)

3.2. ábra: **A munkaköri értékelési rendszer kidolgozásának lépései**

3.2.3.3. A munkakörök azonosítása

Előzetesen el kell dönteni, hogy mely munkakörökre történjen az értékelés. Célszerű, ha minden munkakör bevonásra kerül, kivételek azonban előfordulhatnak, pl. vezetői munkakörök, egyedi munkakörök, megszűnőben lévő munkakörök.

Célszerű a kiválasztott munkakörök áttekintése, elnevezésük egységesítése, ezáltal a munkakörfajták számának a csökkentése. Ezt azért kell előzetesen megtenni, - főleg nagy vállalatoknál, - mert előfordulhat, hogy azonos elnevezés alatt eltérő munkatartalmú

munkakörök találhatók, illetve, hogy eltérő munkaköri elnevezések azonos munkatartalmat fednek. Ezt az állapotot meg kell szüntetni, a munkakörök rendszerében rendet kell tenni. Feltétlenül szükséges figyelembe venni a hierarchia szinteket is. (Dobák, 1996) Főleg a horizontálisan és vertikálisan erősen tagolt szervezetben jelentkezhetnek az alábbi problémák:

- a különböző szervezeti egységekben azonos elnevezésű munkakörök eltérő beosztási (hierarchia) szinteken jelenhetnek meg,
- az előbbi fordítottja, az eltérő munkaköri elnevezések azonos szervezeti szinteken találhatóak .

  Ezt az ellentmondásosságot tisztázni szükséges.

3.2.3.4. A munkakörök elemzése, a munkatükör elkészítése

A munkatükör elkészítése a munkakörelemzésen alapul. A munkaköri sajátosságok megismerése segíti:

- az értékelési tényezők kiválasztását, definiálását ,
- az értékelési tényezőkön belüli osztályok kialakítását,
- a tényleges értékelést.

3.2.3.5. Az értékelési tényezők meghatározása

Lényeges, hogy a munkakörelemzés alapján a lehető legrészletesebben kerüljön leírásra a munka tartalma. Ezek a leíró jellegű információk kerülnek átalakításra, olyan értékekké, amelyek segítségével megállapíthatók a munkakörök közötti viszonylagos különbségek. A munkakör-értékelés lényege ez az átalakítási folyamat, ami nagyon szubjektív. Ezért minden szervezetnek magának kell dönteni a tényezők kiválasztásában, és súlyúk megállapításában.

- *Az értékelési tényezők száma.* Azon tényezők száma, amellyel a munkát jellemezni lehet, optimális esetben 5-10 között változik. Kedvezőtlen, ha az értékelési tényezők száma kevés, mert ekkor a munkahely speciális jellemzőinek kiemelésére nem lesz alkalmas. Abban az esetben, ha a tényezők száma túl nagy, előfordulhat, hogy ugyanazt a jellemzőt több kritériumban is figyelembe veszik, ezáltal torzul a rendszer megbízhatósága.
- *Az értékelési tényezők kiválasztása.* Általában az értékelési tényezők 5 fő csoportját különítik el:
  - ismeret és tudásigény,
  - a feladatmegoldás jellemzői,
  - a kapcsolatok jellege és mértéke,
  - a felelősség jellege és mértéke,
  - a szellemi, fizikai és a környezeti tényezők terhelő hatása.

Ezeket a tényezőcsoportokat tovább kell finomítani. A munkakör-értékelés néhány lehetséges tényezője: felelősség → saját és mások munkájáért, biztonságáért, anyagi javakért; fizikai erőkifejtés → statikus, dinamikus izomterhelés; önállóság → a munkamódszer kialakításában; ügyesség → kézügyesség, kéz-láb koordináció; szellemi terhelés → gondolkodási tevékenység, figyelem; a munka komplexitása → feladatok összetettsége, sokrétűsége; együttműködés → társas kapcsolatok kialakítása; stressz helyzet → „időnyomás”; munkakörnyezeti körülmények → klíma; zaj; por, gáz, gőz szennyezettség; rázkódás; fényviszonyok; védőruházat / berendezés általi akadályoztatás; balesetveszély; stb.

Az értékelési tényezőket áttekintve, közülük a legfontosabbakat kell kiválasztani. Ezt a feladatot el lehet végezni minden munkakörre, vagy munkakörcsoportokra bontva. Minél homogénebb a munkakörök munkatartalma a munkakörcsoportokon belül, annál könnyebb

meghatározni az értékelési tényezőket. Példa az értékelésre, amelyben egy szervezeten belül két munkakörcsoport került elkülönítésre:

- szellemi munkakörök
- fizikai munkakörök.

A két munkakörcsoportra alap értékelési tényezőket határoztak meg, amelyek között azonos jellemzők is voltak. Mindkét csoportnál kiegészítő értékelési tényezőket is figyelembe vettek, mert mind a fizikai, mind a szellemi munkakörök között vezetői és ügyfélszolgálati feladatokat is el kellett látni.

Értékelési tényezők munkaköri csoportonként:

Alapértékelési tényezők

- Szellemi munkakörök értékelési tényezői
    - Szakismeret
    - Szakirányú tapasztalat
    - Kreatív problémamegoldás
    - Informatikai ismeret
    - Nyitottság a változásra
    - Pszichés terhelés
    - Megbízhatóság, pontosság, precizitás
    - Együttműködés

- Fizikai munkakörök értékelési tényezői
    - Szakismeret
    - Szakirányú tapasztalat
    - Pontosság
    - Megbízhatóság, felelősség
    - Munkakörülmények
    - Fizikai terhelés
    - Együttműködés

Kiegészítő értékelési tényezők csoportjai

- Vezetői funkciók értékelési tényezői
    - Döntés
    - Munkatársak kezelése
    - Irányítás
- A külső ügyfelekkel történő kapcsolattartás értékelési tényezői
    - Kommunikáció
    - Ügyfélkezelés
    - Fellépés

Így előfordulhat, hogy egy munkakört értékelni

- csak az alap értékelési tényezők alapján kell,
- az alap, valamint csak az egyik kiegészítő értékelési tényezőcsoport szerint kell,
- az alap, valamint mindkét kiegészítő értékelési tényezőcsoport szerint kell.

3.2.3.6. Értékelési tényezőkön belül az osztályok meghatározása

Ahhoz, hogy meg lehessen állapítani, hogy a munkakörök mennyire különböznek egymástól egy-egy tényezőn belül fokozatokat kell megállapítani. A fokozatok száma általában 3-5.
Az 5 fokozatos tagozódás az alábbi formában irható le.

1. fokozat: az adott tényezőre egyáltalán nem, vagy nagyon kis mértékben van szükség
2. fokozat: az adott tényezőre az átlag alatti mértékben van szükség
3. fokozat: az adott tényezőre átlagos mértékben van szükség
4. fokozat: az adott tényezőre az átlagosnál kisebb mértékben van szükség
5. fokozat: az adott tényezőre különösen nagymértékben szükség van.

A fokozatokat nagyon egyértelműen kell meghatározni. Az értékelési tényezőket és az osztályokat is pontosan definiálni szükséges.

3.2.3.7. Az értékelési tényezők súlyozása

Az értékelési tényezők súlyozása kifejezi a közöttük lévő viszonyt. A súlyozásnak a szervezet érdekeit kell szolgálnia (például, ha kiemelten fontos az ügyfelekkel való kapcsolattartás, akkor a súlyozásban nagyon magasan értékelhető a kapcsolatteremtő-, együttműködési - és a kommunikációs képességgel szemben támasztott követelmény). Az értékelési tényezők közötti fontossági sorrend megállapítása mellett, azokhoz konkrét értékmutatókat is hozzá kell rendelni.

Példa: egy pénzintézet vezetői munkakör értékelési tényezőire:

A vezetői munkakör értékelési tényezői

- - Felelősség 15%
- - Áttekintés, rendszerben gondolkodás 14%
- - Döntés 12%
- - Szakmai ismeret 11%
- - Irányítás, vezetés 11%
- - Problémamegoldás 10%
- - Kommunikáció és együttműködés 10%
- - Konfliktusmegoldás, pszichés terhelés 9%
- - Koncepcionális gondolkodás 8%

3.2.3.8. Az értékelő táblázat összeállítása

Ahhoz, hogy a munkakörök összehasonlíthatóak legyenek értékelési tényezőiket azonos skálán kell elhelyezni, és azt értékszámmal kell kifejezni. Ennek módja (3.3. táblázat), hogy meghatározzák a maximálisan adható pontszámot, pl. 1000. Ezt a pontszámot szétosztják - a súlyszám szerint – az értékelési tényezők között.

3.3. táblázat: **Értékelési tényezők közötti súlyozás**

Értékelési tényezők	Pontszám	Fokozatok				
		1.	2.	3.	4.	5.
1.	150	30	60	90	120	150
2.	150	30	60	90	120	150
3.	130	26	52	78	104	130
4.	100	20	40	60	80	100
5.	100	20	40	60	80	100
6.	100	20	40	60	80	100
7.	100	20	40	60	48	100
8.	60	12	24	36	48	60
9.	60	12	24	36	48	60
10.	50	10	20	30	40	50
Összesen	1000					1000

Forrás. Nemeskéri és Fruttus (2001)

3.2.3.9. A próbabesorolások elvégzése

A rendszer bevezetése előtti próbaértékeléshez 15-20 olyan munkakört kell kiválasztani, amely reprezentálja a szervezet tevékenységét. A próbaértékelések alapján kerül megállapításra, hogy

- a tényezők definíciói érthetőek-e,
- a súlyozások megfelelőek-e,
- a tényezőkön belüli osztályba sorolások alkalmazhatóak-e,
- az értékelés kifejezi-e a kulcsmunkakörök valódi sorrendjét,
- a munkakörök közötti értékkülönbségek megállapíthatóak-e.

3.2.3.10. Az értékelési rendszer elfogadása

A véglegesített rendszert a vezetésnek jóvá kell hagynia. Amennyiben a próbaértékelés nem kerül elfogadásra, a felmerülő ellentmondásokat meg kell szüntetni. Ez az alábbiakat foglalhatja magában:

- az értékelési tényezők tartalmát át kell tekinteni, az átfedéseket meg kell szüntetni, a tényezők definícióit egyértelművé kell tenni,
- szükség esetén a tényezők közötti súlyozást módosítani kell,
- változtatást kívánhat a tényezőkön belüli osztályba sorolás, az osztályközök definícióit egyértelművé kell tenni.

3.2.3.11. A munkakörök értékelése

Célszerű szakterületenként munkacsoportokat létrehozni az elemzési és értékelési feladatok elvégzéséhez. Az értékeléshez értékelőlapot kell készíteni (3.4. táblázat).

3.4. táblázat: **Munkaköri értékelő lap**

Munkakör megnevezése:.....
Szervezeti egység:.....

Alapértékelési tényezők	Fokozat	Pont
1.		
2.		
Alapértékelés összes:		
Kiegészítő értékelési tényezők		
……..értékelési tényezői		
1.		
Összes :		
……..értékelési tényezői		
1.		
……..értékelési tényezői		
1.		
Összes :		
Munkakör összes pontértéke:		

Forrás. Nemeskéri és Fruttus (2001) nyomán

Az értékelés lépései :

- értékelési tényezőnként a megfelelő fokozat létrehozása
- értékelési tényezők sorszámozása az Értékelő lapon
- az értékelési tényező adott fokozatának pontértékét az értékelési táblázatból át kell vezetni az Értékelő lapra
- végül a pontértékeket össze kell adni és így megkapjuk a munkakör értékét
- a munkakörök összehasonlíthatók és sorrendbe állíthatók a pontértékek szerint.

Az értékeléshez a fejlesztő csoport tagjainak közreműködése jelentős segítséget nyújthat. Feladatuk, hogy a szakterületi értékelések befejeztével az összes munkakör értékelését áttekintsék, feltárják az esetleges értelmezési problémákat, az előforduló alá-, illetve túlértékeléseket, a problémás értékeléseket újra készítessék.

3.2.3.12. Az értékelési rendszer bevezetése, karbantartása

A bevezetést megelőzően a szervezet minden munkatársa számára biztosítani kell a lehetőséget, hogy megismerhesse a munkakörére vonatkozó értékelést. Az értékelési sorrend és a szervezet értékrendje jelentősen eltérhet egymástól, ezért az értékelési rendszer szükségessége és megalapozottsága megkérdőjeleződhet. A vezetők feladata és kötelessége az esetlegesen jelentkező konfliktusok kezelése.

Az értékelési rendszer karbantartást igényel, amit célszerű a személyügyi feladatokat ellátókra bízni. A karbantartás feladatai:

- A munkakörök jegyzékét évente át kell tekinteni. Fontos, hogy az azonos munkatartalmú munkaköröket azonos elnevezéssel jelöljék.
- Az alkalmazás során felmerülő problémákat gyűjteni kell.

- A fejlesztő munkacsoport évente egyszer tekintse át az értékelések elvégzését, a felmerülő problémákat és tegyen javaslatot a megoldásra.
- Célszerű, ha a nagyobb szervezetek egyes egységeinél olyan szakember van, aki rendelkezik az értékeléshez szükséges ismeretekkel, és így javaslatot tud tenni a munkakörök átszervezésére, összevonására.

3.2.4. A munkaköri követelményrendszer meghatározása

A szervezet céljai megvalósításának előfeltétele, hogy munkaköreit olyan személyek töltsék be, akik a munkakörök követelményeinek megfelelnek. A munkaköri követelmények és a munkavállalók egyéni képességeinek összehasonlítása révén megállapítható, hogy a vizsgált személy rendelkezik-e mindazon feltételekkel (ismeret, képesség) amit a munkakör megkövetel. Amennyiben a munkakört betöltő személy ismerete és képességei nem felelnek meg az elvárásoknak személyzetfejlesztési feladatok jelentkeznek. Személyzeti szakterületi kötelezettség olyan rendszer kidolgozása, ami lehetővé teszi a munkatársak képességleltárának felvételét, a képességek és a követelmények összehasonlítását. A szervezetnek feladata megteremteni a lehetőséget a személyre szóló pályagondozási, karrierépítési, képzési, készségfejlesztő programok szervezésére.

A követelmények meghatározásának és a megfelelés elbírálásának rendszerét úgy kell kialakítani, hogy a különböző szintű vezetők is képesek legyenek az eljárás alkalmazására.

A munkakörök különböző sajátosságokkal rendelkeznek. Ezek közül azokat a *munkatartalmi jellemzőket* kell kiemelni, amelyek meghatározóak, így megkülönböztethetők más munkakörtől. Ezen jellemzők a munkakörök között eltérőek, amelyet kifejeznek a munkatartalmi tényezők fokozatai.

A munkakört betöltő személy is különböző tulajdonságokkal rendelkezik, amelyeknek egy része szükséges csak a feladatrendszer ellátásához. Ezek közül kell kiemelni azokat, amelyek megléte elengedhetetlen a munkakör betöltéséhez.

Értékelési folyamat során kerül eldöntésre a személy munkakörnek való megfelelése. A *megfelelés* azt jelenti, hogy a vizsgált személy mindazon képességekkel rendelkezik, amit a munkakör megkövetel. Meg nem felelés esetén az adott egyénnek pótolni kell a hiányzó ismereteket, képességeket. A vizsgálat során az is megállapítást nyerhet, hogy a munkavállaló képességtartalékokkal rendelkezik (többre képes, mint a követelmények).

3.2.4.1. A munkaköri megfelelés rendszerének kidolgozása

A munkakör sajátosságainak meghatározása

A munkaköri sajátosságok kidolgozása a munkatükör elkészítésével történik.

A munkatartalom kiemelt jellemzőinek meghatározása

A munkakör sajátosságaiból, munkatartalmi tényezőiből ki kell emelni a munkakörre leginkább jellemzőket, amelyek alapján a munkakövetelmények meghatározhatóak. Kedvező a helyzet, ha a szervezet rendelkezik munkakör-értékelési rendszerrel, mert akkor az abban megállapított értékelési tényezők tartalmazzák a munkatartalmi jellemzőket.

A munkakör követelményeinek meghatározása. Tulajdonképpen a munkatartalmi tényezőket tekintjük munkaköri követelménynek. A követelményeket definiálva meghatározhatóak a hozzá tartozó képességek.

Példa: a köztisztviselői munkakörök követelményei

- Általános ismeretek
- Szakmai ismeretek
- Ügyviteli ismeretek, önkormányzati működésrendi ismeretek
- Helyismeret, a lakossági célcsoportok ismerete

- Számítástechnikai ismeretek
- A feladatellátáshoz kapcsolódó képességek és készségek:
  - helyzetfelismerés,
  - kreatív, problémamegoldó gondolkodás
  - gondolat-kifejezés képessége
  - döntés képessége
- Szervezeti magatartás:
  - feszültségérzékenység
  - szociabilitás, együttműködés
  - etikus magatartás
- Vezetői ismeretek:
  - szakterületek ismerete
  - vezetéstechnikai ismeretek
- Egyéni személyiségjegyek:
  - alkalmazkodás
  - empátia, segítőkészség
  - megbízhatóság
  - motiváltság

Fontos egyértelművé tenni, a munkakört betöltővel szembeni követelmények kifejtésének mélységét. Példa: „a kreatív problémamegoldás" követelményének mélységi tagolására.

Képességek és személyiségjellemző követelmények:

- A tudásanyag alkalmazása
- Fogalmi emlékezet
- Összefüggésekre irányuló emlékezet
- Lényeglátás (a fontos és lényegtelen dolgok elkülönítése)
- Megfigyelőképesség
- Egyszerű megértés (felfogás)
- Fogalmi megkülönböztetés
- Viszonyfelismerés
- A hasonló jelenségekben lévő törvényszerűségek felismerése
- Érzéklet, érzelmi állapot emlékképe
- Kombináció
- Gondolkodás eredetisége
- Problémamegoldó gondolkodás
- Találékonyság, ötletgazdagság
- Önállóság
- Felelősségtudat és felelősségvállalás

(Csirszka, 1985)

A munkaköri követelmények fokozatainak meghatározása

A munkaköri követelmények meglétével szembeni igény mértékét 3-5 fokozatú besorolással határozzák meg. Ez kifejezi a követelményszintet. A kreatív problémamegoldás követelményszintje a különböző munkaköröknél más és más. A követelmény 5 fokozat esetén például az alábbi lehet:

- kiemelkedően fontos
- átlag feletti fontosságú
- átlagos fontosságú

- átlag alatti fontosságú
- kevésbé fontos

3.2.4.2. A munkakör követelményeinek és a munkavállalók képességének összehasonlítása

A munkaköri követelmények többek között azért is kerülnek meghatározásra, hogy

- A munkakörre pályázók számára kiemelhető legyen az a 3-5 követelmény, amellyel szemben a legmagasabb szintű az elvárás (toborzás).
- Az egyes munkakörökre jelentkező személyek alkalmassága megállapítható legyen (kiválasztás), illetve, hogy
- A munkakört már betöltő személy és a munkakövetelmények összhangjának mérlegelése megtörténhessen. Ez alapján állapítható meg, hogy szükség van-e képességfejlesztő programok szervezésére, vagy sem (képzés).

Összefoglalás

A szervezet legkisebb tagozódási egységét munkakörnek nevezzük. *Munkakör* alatt olyan személyorientált feladatkomplexumot (részfeladatok összességét) kell érteni, amely független a személyi változásoktól. A szervezeti felépítés kialakításánál az embert, mint munkaerőt meghatározott feladatokkal bízzák meg, feladatai ellátásához megfelelő eszközökkel látják el. A munkakör létrehozásához szükséges a vezető tervező munkája, vagyis azon feladatok ellátása, amelyek az adott munkakör célját adják. A vezetőnek kell meghatározni a munkavégzés tárgyát, mennyiségét, módját, helyét, idejét. A vezető felelős a szervezet működéséért, és egyben a feladatok ellátásához szükséges munkakörök megszervezéséért, azok ellenőrzéséért. Gondoskodnia kell arról, hogy változások esetén a felesleges munkaköröket megszüntessék, újakat alakítsanak ki, a régieket úgy módosítsák, hogy megfeleljenek a feladatok mennyiségi és minőségi változásainak.

A munkakörök értékelésének célja: a szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív értékének a meghatározása. A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejezni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismérveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik.

Ellenőrző kérdések

1. A munkakör fogalma?
2. A munkakörelemzés fogalma és feladatai?
3. A munkakörelemzés vizsgálati módszerei?
4. A munkakörelemzés szempontjai?
5. A munkakörülményeket meghatározó tényezők?
6. Mi a munkaköri leírás?
7. A munkaköri specifikáció elemei?
8. A munkakör-értékelés célja?
9. A munkakör-értékelés hasznosítási területei?
10. A munkakör-értékelés módszerei?
11. Mi az analitikus értékelési rendszer?
12. Az analitikus értékelési rendszer elemei?

4. MOTIVÁCIÓ ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tettre serkentse. Ezzel a szó eredeti jelentése – a mozgás – nem feltétlenül fizikai, de hatásában mindenképpen változtatást eredményez. Motiváció ennél fogva létezik az ember személyes életének minden szakaszában, feltételezhetjük minden megnyilvánulásában, és igaz ez a szervezetek működtetésére is, hiszen a munkaerő motiválása éppúgy szükséges az eredmények érdekében, mint a gyermek ösztönzése szellemi, testi fejlődése szempontjából. A gazdaságpszichológia viszonylag új tudományágként igyekszik feltárni az emberi erőforrás gazdálkodással együtt azokat a szubjektív tényezőket, amelyeket önmagukban nehéz, de hatásukban mégis lehet és fontos mérni, tervezni, és a lehetőségek szerint befolyásolni.

A motiváció elsősorban pszichológiai fogalomként vált ismertté, mára azonban fontos megemlíteni komplex értelmezésének fontosságát. Alapvetően természetesen az emberismereten alapul, így valóban összefonódik a társadalom, az érték, a szükségletek, a képesség, tehetség, személyiség vizsgálatokkal, de a szervezeten belül csak annyiban az egyénre szabottan, amennyiben a gazdasági folyamatokban megnyilvánuló tényezőként figyelembe vehető.

Pszichológiai értelemben a motiváció egyfajta belső tudatállapot, amely az egyént egyfajta viselkedésre készteti. A motívum a cselekvésre késztető tényezők pszichológiai gyűjtőneve. Azt is tudjuk, hogy a motiváló tényezők erősségét, harcát sokszor komoly belső vívódás után képes az egyén eldönteni, hiszen előfordulnak olyan helyzetek, amikor a személyes és a szervezeti, a magánéleti és a munkahelyi konfliktusok kezelésében etikai problémák éppúgy befolyásolják a döntést, mint az ösztönös vagy tudati késztetések, esetleg gazdasági megfontolások.

Vezetési szempontból a motiváció keretében azt vizsgáljuk, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményekre.
Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre késztet.

Nem csupán a munkapszichológusok, hanem a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső késztetése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a termelés egyik legfontosabb tényezője. Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük. (Klein, 2001) Az emberi kapcsolatok (Human relations) ismerete akár közvetlenül a munkahelyi vezető motivációs programjának a kiindulópontjaként is értelmezhető. Az erre épülő humánerőforrás-gazdálkodás (Human resource management) a modern gazdaságpszichológiában, gazdaságpolitikában önállósult. Ennek is része a motiváció, amelyet a fentiek bizonysága alapján tekinthetünk összetettnek, hiszen a motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi cselekvést, és különféle cselekvésre késztetnek. Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak (Gyökér, 1999). Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is.

A munkahelyi vezető szervezeten belüli feladatáról legalább három megközelítést vázolhatunk. Az egyik lehet a karnagy típus (Baracskai és mtsai, 2002), amilyen Rejtő híres figurája, Piszkos Fred volt. Tudniillik, amikor ő volt a hajó kapitánya, mindig volt szén, olaj,

mindig volt lőszer, s a hajó mindig odatalált a kikötőbe, ahová menni akartak. Ezt másként úgy mondhatjuk, hogy okos vezető volt, más környezetbe helyezve igazi karnagy. Lehet a vezető mentor és faciliter is (Schmerz, 2002). A mentor vagy tanácsadó típusú vezető feladatának azt érzi, hogy odaforduljon az embereihez, támogassa jogos kéréseiket, elismerje, dicsérje, tanácsokat adjon. A faciliter típusú főnöktől azt várják, hogy a személyes konfliktusokat rendezze, könnyítse meg az együttes erőkifejtést, segítse a problémamegoldást.

Valakit motiválni annyit jelent, mint rábírni arra, hogy régi magatartását új magatartásra változtassa. Ha világosan megértjük, hogy a motiválás a magatartás megváltoztatására irányul, a következőkkel kell számolnunk:

1. Csak a pillanatnyi magatartást lehet azonnal megváltoztatni.
2. Az ember minden rendszeres magatartást tanulás útján sajátít el.
3 A rendszeres magatartás megváltoztatása új betanulást követel meg.
4. A betanuláshoz időre van szükség.

A tanulás ideje az eredmény elismerése segítségével (dicséret) lerövidíthető. A „leszokás” azonban egy nap alatt még így sem megy, mert a betanuláshoz mindenképpen időre van szükség. A magatartás végiggondolása, ésszerű kiértékelése és az esetleges változtatás végig vitele – két különböző dolog. Az új magatartásokat meg kell tanulni és be kell gyakorolni. Ha tudomásul vesszük, hogy a magatartás megváltoztatásához bizonyos időre van szükség, felvetődik a hogyan kérdése. Hogyan lehet valakit motiválni? Úgy, ha közöljük vele, hogy valamilyen, addig ki nem elégített szükségletét milyen magatartással elégítheti ki. Minél pontosabban tudja a másik elképzelni a célhelyzetet, annál erősebb lesz a motivációja. (Birkenbihl,

Gyakorlati teendőink tehát:

1. A másik ember szükségleteinek megismerése.
2. A szükségletek kielégítésének célként való megfogalmazása.
3. Annak a magatartásnak az ösztönzése, amely alkalmas a cél elérésére, vagy pedig a cél olyan pontos körülírása, hogy az illető magától vegye fel a célravezető magatartást.

Az optimális motiválásnak az a feltétele, hogy utólag mindkét fél megelégedett legyen (hogy mindkettőjük szükségletei kielégüljenek). Ha a pozitív motiváció nem vezet sikerre, negatív motivációval próbálkozzunk. A negatív motiváció a következőket jelenti: Nyomás és / vagy büntetés kilátásba helyezésével kényszerítünk valakit arra, hogy a kitűzött cél felé törekedjék. (Herzberg a KITA nevet adta, az angol fenékbe rúgás kezdőbetűiből.) A pozitív motiválást Herzberg ahhoz hasonlította, amikor egy szamár orra elé sárgarépát kötöznek, jelezve, mire számíthat a cél elérésekor. Mindig pozitív motiválással kell kezdeni és csak annak kudarca esetében szabad negatív motiválással próbálkozni. A negatív motiválást nem szabad a diktatúrával összetévesztenünk.

A negatív motiváláshoz feltétlenül szigorú ellenőrzés tartozik, mert a nyomás csökkentésekor rögtön csökken a teljesítmény. Ha a nyomáshoz társul az emberi méltóság tiszteletben tartása, és a szükségletek kielégítése mindaddig, amíg a követelmények teljesülnek, akkor az emberek nem érzik úgy, hogy rosszul bánnak velük. Ilyen esetben a rúgást csak szelíd kényszerként érzik, a szigorú vezető pedig becsületes apafigurának számít. Az állandó negatív motiválás állandó nyomás és ellenőrzés nélkül nem sokat ér.

Pozitív motiváláskor nincs szükség nyomásra és csak minimális ellenőrzésre van szükség. A vezetőknek érdemes figyelembe venniük beosztottaik szükségleteit. Ezzel ugyanis előmozdítják saját szükségleteik kielégítését. De nem mindenkit lehet pozitívan motiválni. (Legalábbis nem akkora ráfordítással, amely arányban áll a helyzet súlyosságával.)

4.1. Motivációs elméletek

Sokan alkottak elméleteket arról, hogyan épül fel, mik alkotják az emberi motivációt. A számtalan elmélet közül csak egy párat ismertetünk (Juhász, 2005).

McGregor szerint a vezetők gyakran kétféleképpen viszonyulnak az általuk vezetett emberekhez, és feltételezéseik szöges ellentétben állnak egymással. Ezt *X és Y elméletnek* nevezte el (*4.1. táblázat)*.

4.1. táblázat: **X és Y elmélet jellemzői**

X elmélet	Y elmélet
Az ember nem szeret dolgozni, ha teheti, kibújik a munka alól.	A munka az ember pszichológiai fejlődése szempontjából szükségszerű.
Az embert vagy kényszeríteni, vagy megvesztegetni kell ahhoz, hogy megfelelő erőfeszítést nyújtson.	Az ember önmagát irányítja az elfogadott cél felé.
Az ember inkább azt szereti, ha irányítják, a felelősséget inkább elkerüli.	Az ember a megfelelő körülmények között keresi és elfogadja a felelősséget. Az a fegyelem, amit az ember erőltet saját magára sokkal hatékonyabb, és sokkal szigorúbb lehet, mint a kívülről ráerőltetett fegyelem.
Az embert főleg a pénz motiválja, és ha szorong a biztonságáért.	Megfelelő körülmények között az embert az motiválja, hogy megvalósítsa a benne rejlő lehetőségeket.
A legtöbb ember csekély kreativitással rendelkezik, kivéve, amikor a vezetők által hozott szabályokat kell megkerülnie.	A kreativitás és a leleményesség olyan általános tulajdonságok, amelyeket alig használnak ki.

Az X elméletet elfogadó menedzser szigorú felügyelet alatt álló, merev struktúrákat hoz létre, gondolván, hogy ez a megfelelő biztosíték a megbízhatatlan munkatársak kordában tartására. Az ilyen menedzser autokrata vezető lesz, megszállottan ellenőrzi beosztottjait és bünteti a teljesítmény elmaradását. A szoros kontroll számos formáját alkalmazza, és nem bízik a dolgozókban. Nagy valószínűséggel a beosztottak neheztelnek ezért, igyekeznek ellenállni a nyomásnak, és valóban olyan keveset dolgoznak, amennyire ez az adott körülmények között lehetséges. Ez megerősíti a vezetőt arról, hogy elgondolása helyes volt és "rátesz még egy lapáttal...". Az ilyen munkahelyi légkör azonban kevés lehetőséget ad az alkalmazottak motiválására.

Az Y megközelítés, mely demokratikus vezetőt jelenít meg, teljesen más implikációkat jelent a vezetők számára, mint az X teória. Rámutat arra, hogy az emberek képesek fejlődésre, s nemcsak az alsóbb szükségleteiket próbálják kielégíteni. Az Y elméletet

valló vezető viselkedését az jellemzi, hogy nem előír, hanem reagál a munkatársai viselkedésére, kapcsolata a beosztottakkal kooperatív. A vezetést a nyíltságra, a részvételre, és a kommunikációra alapozza. Ennek értelmében a menedzserek általában nem próbálják a munkakörnyezetet túlságosan feszesen megszerkeszteni, állandó, merev ellenőrzést gyakorolni. Ehelyett azon igyekeznek, hogy segítsék alkalmazottaikat a fejlődésben; egyre kisebb külső ellenőrzésnek teszik ki őket, ezzel fokozatosan nagyobb önkontrollt engednek meg nekik. Ebben a környezetben az alkalmazottak érezhetik az összetartozás, a megbecsülés és az önmegvalósítás feletti elégedettséget. McGregor X és Y elmélete azért volt alapvető mérföldkő a vezetési elméletek között, mert rámutatott arra, hogy milyen operatív feltételezésekkel hathatnak a dolgozói közösségek szellemére, s ezáltal fokozhatják a szervezet működésének hatékonyságát

Ouchi (1981) saját megfigyeléseire alapozva elkészítette a *Z elméletet is*, amely az amerikai és japán módszerek keverékét alkotja. Az elméletet alkalmazó vezetők sokkal kiterjedtebb érdeklődést tanúsítottak a beosztottaik iránt. A munkatársuknak nem csak a munkaidőben mutatott teljesítményére figyeltek, hanem az egészségi állapotukra, a boldogulásukra is. Ezek a vezetők sokkal megértőbben, jobban bevonják beosztottaikat s döntéshozatalba és többnyire szoros családi jellegű érzéseket, kapcsolatokat igyekeznek létrehozni munkatársaik körében, illetve saját maguk és beosztottaik között.

Juhász (2004) a motivációs elméleteket a hagyományos rendszerezésektől (tartalom és folyamat elméletek) eltérő csoportosításban dolgozta fel. Megállapítása szerint a motivációs elméletek csoportosításánál célszerű abból kiindulni, hogy az adott módszer külső vagy belső eredetű motivációs tényezőre épül-e. A „külső eredetű motivációs elméletek” és „belső eredetű motivációs elméletek” elnevezésű csoportosítások, illetve rendszerezések jobban összhangban vannak a motiváció természetével.

Külső eredetű motivációs elméletek

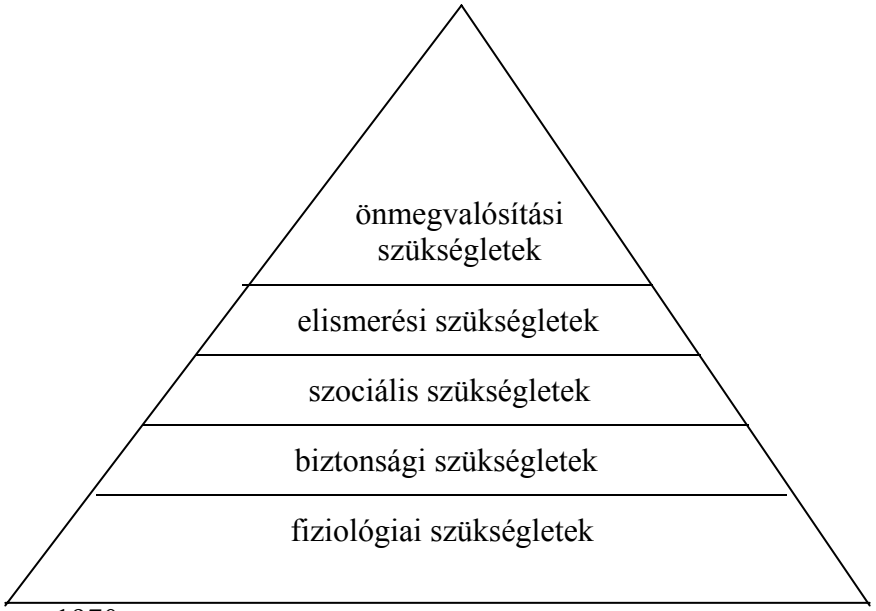
Maslow nevéhez fűződik a **szükséglethierarchia-elmélet** kidolgozása, ami az 1950-es évek végétől terjedt el az iparban és a vezetéstudományban. Az elmélet alapvető gondolata, hogy az embereket a szükségleteik kielégítése készteti bizonyos cselekvésekre, és a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók. Az emberi szükségleteknek öt szintjét különítette el. *(4.1. ábra)*

Alapvető szükségleteknek a fiziológiai szükségleteket és a biztonsági szükségleteket tartja. A fiziológiai szükségletek közé a fennmaradás alapvető feltételei tartoznak (evés, ivás, melegedés, alvás, szexuális szükségletek). A biztonsági szükségletek Maslow szerint azon törekvések, hogy az egyén a fiziológia szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse, és körülményei viszonylag kiszámíthatók és előre jól jelezhetőek legyenek. A fiziológiai szükségletek kielégítése után jelennek meg.

A magasabb rendű szükségleteket a közösségi hovatartozási szükséglet, az elismerés iránti szükséglet és az önmegvalósítási szükséglet alkotja. A szociális szükségletek az egyén szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelentik.

Az elismerés iránti szükségletünk abból áll, hogy pozitív énképünk alakulhasson ki mások elismeréséből. Az emberek önbizalmát befolyásolja az, hogy mennyi pozitív visszacsatolást kapnak a tevékenységükről. Az önmegvalósítási szükségletek az egyének azon vágyai, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat. Bizonyos nézetek szerint ez a szükséglet sosem elégíthető ki.

A fenti szükségletek **hierarchikus sorrendben követik egymást** Maslow elmélete szerint. A magasabb rendű szükségletek mindaddig nem fontosak az egyén számára, míg az alacsonyabb szintűeket ki nem elégíti. Mindig a következő, a még ki nem elégített szükséglet motivál.



Forrás: Maslow, 1970

4.1. ábra: Maslow-féle szükséglet piramis

„A Maslow-i szükséglet hierarchiát, a szükségletek egymásra épülését és sorrendiségét valójában a mai napig sem sikerült egyértelműen igazolni, bizonyítani. A kidolgozott piramis-modell, a szükségletek hierarchikus, lépcsős felépítése és rendszerezése viszont nagyon jó lehetőséget kínál az emberi motiváció, a befolyásolás problémakörének elemzésére. A szükségletek hierarchiáját csak az alacsonyabb rendű szükségletek esetében sikerült igazolni, és fogadják el, mint objektív tényt. A magasabb rendű szükségletek személyiség függőek, nagyobbak az egyéni különbségek. A társadalmi és kulturális környezet ezeket az igényeket jelentős mértékben befolyásolja. Tudniillik nem veleszületett természetes igények, hanem tanulás, befolyásolás révén alakulnak ki, különböző külső ráhatásokra (reklám, média, divat). Ezeknek az igényeknek a kialakítása mesterségesen gerjeszthető, generálható, sőt a manipuláció lehetősége is adott.”(Berde, 2003)

A fiziológiai szükségletek az életfolyamatok fenntartásának a területéről származnak, ilyenek az éhség, a szomjúság, a testi szükségletek. Más tudományterületről idézve a lét- és a fajfenntartás szükségleteinek a kielégítése.

A biztonsági szükségletek körét a lét, a vagyon, a személyi és az anyagi biztonságban foglalhatjuk össze legrövidebben. Mindenféle változás épp ezeket ingathatja meg, így másképpen azt is mondhatjuk, hogy a bizonytalansági tényezők elkerülésének a vágya fogalmazódik meg ezen a szinten, amely különösen katasztrófa helyzetekben erősödik fel jelentősen.

A szociális szükségleteken elsősorban az érzelmi kötődés igényét szoktuk érteni. Ilyenek a szeretet, a valahová tartozás iránti vágy, illetve a befogadás, az elismerés. A skála igen széles lehet, hiszen az egyéni életben éppúgy jelentheti az intimitásig való értelmezést, mint a nagy közösségek, például a nép elismerését. Ezzel már a következő szinthez érkeztünk, hiszen az elismerési szükségleteket, mint magasabb szintű igényt is meghatározhatjuk. Erre már akkor van reális esetben igény, ha az előbbiekkel nincs problémánk. Az egyénre vonatkoztatva például azt emelhetjük ki, amennyiben pozitív az énképe, a magáról alkotott véleménye, akkor önbizalma van, hasznosnak érzi magát, és igényli mások megbecsülését. Ennek elérése érdekében motiváló tényező a vágy, amely él bennünk a hírnév, a presztízs, az elismertség, a példaképnek való megfelelés iránt, hogy mások fontosnak tartsák a jelenlétünket, véleményünket, munkánkat. Az ellenkezője az egyénnek kisebbrendűségi érzést

okoz, elesettnek, fölöslegesnek érzi magát, frusztrált, aminek a végén depresszióssá válhat, súlyos érzelmi válságba kerülhet.

A piramis tetején az önmegvalósítási igényt találjuk. Az önmegvalósítás igénye személyiségfüggő, de nem független az adott kortól, környezettől, anyagi lehetőségektől. Valamelyik hiánya vagy szűkös volta még nem jelenti, hogy a személyiség nem törekszik a maga területen a tökéletességre, az egyediségre, az esztétikai szépségre vagy lehetőségeinek határáig például újításra.

Herzberg, aki magát az embert is motiváló lénynek tartja, vizsgálatai alapján kialakította **kéttényezős elmélet**ét (Herzberg, 1996). Az elméletében két faktorba sorolta a munkahelyi életben szerepet játszó tényezőket, és azokat „motivátoroknak", illetve „higiénés faktornak" nevezte el. A motivátorok hosszantartó megelégedettséget biztosítanak az embereknek. A higiénés tényezők hiányukkal elégedetlenséget váltanak ki. Amennyiben a motivátor tényezők hiányoznak egy szervezetből, az emberek nem fognak elégedetlenkedni, de nem lesznek elégedettek sem. Ha az adott szervezet higiénés tényezői megvannak, attól az emberek nem lesznek elégedettek, csak nem fognak elégedetlenkedni.

Herzberg motivátorai közé tartozik a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, az előmenetel lehetősége, a munka érdekessége. A higiénés faktorok közé például a cég politikája és vezetése, a főnök személyisége, a munkahelyi körülmények, a fizetés, a státusz, a biztos állás, a kollegiális kapcsolatok minősége sorolható.

Ha tehát valaki sok fizetésért nagyon unalmas munkát végez, az egy idő után nem fog elégedetlenkedni, hiszen az anyagi juttatásait megkapja, de nem lesz elégedett sem, és a környezet csodálkozására munkát fog változtatni.

Az elmélet nagy előnye, hogy egyértelmű eligazítást ad a vezetőknek, hogy a felmerülő motivációs vagy elégedetlenségi problémákat hogyan oldják meg. Herzberg elméletének hibája, hogy az elégedettséget és a motivációt egymással felcserélhetőként kezeli. Túlságosan leegyszerűsíti a helyzetet, mert az elmélet kulcsgondolata, hogy az emberekkel csak jól kell bánni, több felelősséget és elismerést kell nekik adni. Az elégedettség vizsgálatok ezt az elméletet több szempontból is kritizálták, leegyszerűsítettnek vélték.

McClelland a szervezetek motivációs rendszerét vizsgálva arra a megállapításra jut, az három alapvető társadalmi motívumon alapszik, amelyek eredetűk szerint tanultnak minősülnek. (Kőműves, 2002) Ezek a következők: a teljesítmény, a társulás vagy kapcsolati igény és a befolyásolás (a szociális hatalom) igénye, amelyek mind az egyén, mind a szervezetek életében meghatározóak, nyomon követhetőek. A szervezet esetében a motivációs felépítést 11 pontba szedhetjük, amelynek figyelembe vételével számos jelenség kap magyarázatot, olyanok is, amelyek a három értékmodell vizsgálatán kívül esik.

- Orientáció: mit tart a szervezet legfőbb feladatának, a célok aktuális megfogalmazása.
- Személyközi kapcsolatok: a szervezet tagjainak a munkaidő alatti eseményei.
- Felügyelet: a felügyelet, az ellenőrzés módja, hatása.
- Kommunikáció: a szervezeten belüli kommunikáció iránya, stílusa.
- Döntés: a döntések megszületésének módja.
- Bizalom: összetartás, lojalitás.
- A problémakezelés: a szervezet reagálása a problémákra.
- A hibák kezelése: a konfliktusokra való szervezeti reagálás módja.
- Jutalmazás: amit a szervezet a saját dolgozóitól elvár.
- Kockázatvállalás: a kockázatos helyzetekhez való szervezeti viszonyulás.

McClelland elemzésének ismertetését a továbbiakban a **teljesítmény – hatalom elmélettel** folytatjuk (Juhász, 2005)**.** Ez a motívum nem örökletes tulajdonság, hanem tanult jelenség, amely a személyiségfejlődés során alakul, változik. Az elmélet szerint a

teljesítménynek és a hatalomnak az egymáshoz viszonyított erősségét megismerve célszerű a szervezetben zajló folyamatokat úgy alakítani, hogy azok hatásai a szervezeti célokat szolgálják. A teljesítmény motívum azt tükrözi vissza, mennyire fontos az egyén számára a siker. Ezek a motívumok nagyon eltérőek lehetnek. Felelősséget csak az erősen motivált emberek vállalnak, a sikert csak a tényleges teljesítmény alapján fogadják el.

A hatalmi motívum az ember azon szükséglete, hogy hatással lehessen másokra, ezáltal megalapozhassa, fenntarthassa személyes presztízsét, hatalmát. Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek számára fontos az elismerés, a tisztelet, bizonyos személyiségek hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésre. Szeretnek másokat irányítani, ellenőrizni, befolyásolni.

Belső eredetű motivációs elméletek

Az **elvárás elmélet** arra a feltevésre épül, hogy az egyének csak olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek. Más megközelítésben ez úgy fogalmazható meg, hogy ez a motiváció racionális megközelítése (Berde, 2003). Feltételezi, hogy az emberek előre becslik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd ezek ismeretében választják ki a legmegfelelőbbet (Vroom, 1964). A motiváció erőssége az erőfeszítés – teljesítmény és a teljesítmény – következmény valószínűségi változó viszonyától függ. A modell tehát arra épül, hogy a munkával az elért elégedettség az elért teljesítmény következményének, azaz jutalmának az eredménye.

A **méltányosság elmélet** szerint az emberek azt kívánják, hogy erőfeszítésüket és teljesítményüket másokéhoz képest méltányosan elismerjék. Ebben a megközelítésben az számít, hogy mit kap az egyén a többiekhez képest, tehát a motiváció nem az egyén belső feszültségéből ered, hanem a másokhoz viszonyított összehasonlításból (Adams, 1965). A méltánytalanság észlelésekor sokféle megoldással próbálkozik az egyén. Ha lényeges eltérést észlel, akkor belső feszültség keletkezik, és ez motiválja, hogy a méltánytalanságot megszüntesse. Az összehasonlítás mindig a befektetés (input), és az eredmény (output) arányán dől el. Ha kedvezőtlen, akkor változtathat az inputon, az outputon és a referencián (akihez hasonlít). Nagy szerepe van a kognitív disszonanciának.

A **célkitűzés elmélet** alapján elmondható, hogy jól körülhatárolt célok nélkül a szervezet korántsem olyan hatékony, mint amikor egyértelmű, pontos célokért kell dolgozni. Természetesen, ha a szervezeti célokat az egyén céljaival összhangba tudjuk hozni, akkor a szervezet teljesítménye sokkal jobb (Hunt, 1988). Nem mindegy azonban mennyire általános a célkitűzés, hiszen a specifikus célok általában jobb teljesítményt eredményeznek. A célkitűzéshez kapcsolódnia kell a visszajelzésnek is, mivel a konkrét visszacsatolás nélkül a cél elveszti jelentőségét, az egyén nem érez több késztetést, hogy elérje azt. A célkitűzés és a visszacsatolás együttesen befolyásolják az egyén cselekvéseit (Branyiczki, 1991).

Az a gondolat az alapja a **megerősítési elmélet**nek, hogy a múltbeli cselekedeteink következményei befolyásolják a jövőbeli cselekedeteinket (Skinner, 1938). A cselekvéseink pozitív vagy negatív következményei hatással vannak arra, hogy egy következő hasonló szituációban hogyan viselkedünk majd. A következmények hatásainak megfelelően négy viselkedést befolyásoló stratégia definiálható: a pozitív, a negatív megerősítés, a megszüntetés és a büntetés. Ezek hatékonysága igen különböző, alkalmazásuk gyakorisága és időzítése is befolyásolja eredményességüket.

4.2. A motiváció eredményessége

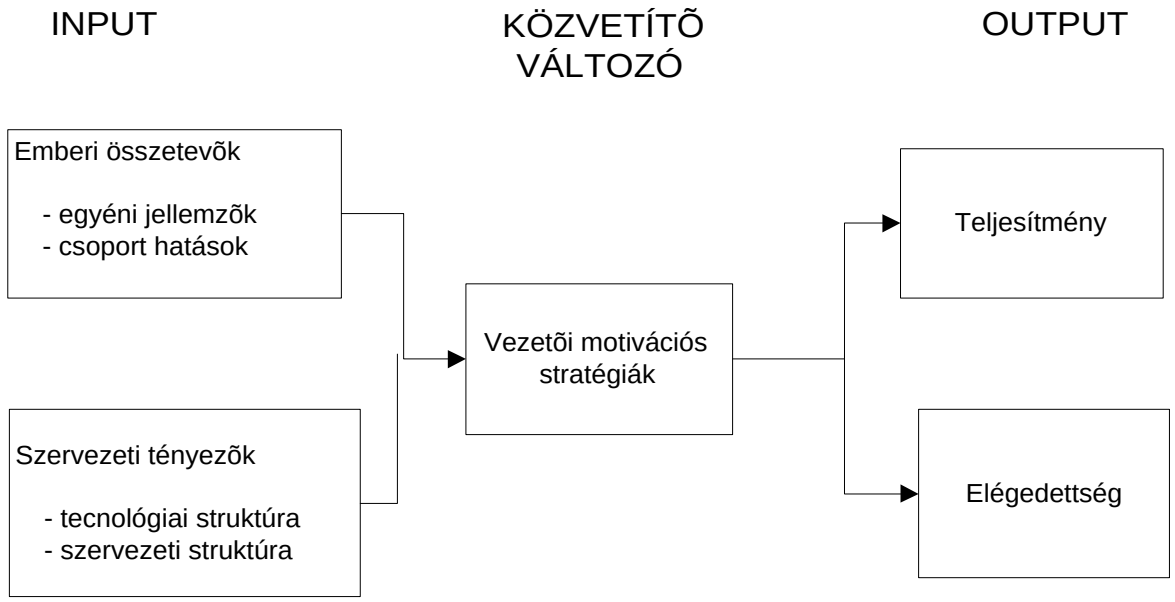
A motiváció eredményessége a szervezet teljesítményével mérhető leginkább (Tóthné, 2000). A legegyszerűbb teljesítmény definíciót a képességek és a motiváció együtteseként határozhatjuk meg, azaz

Teljesítmény = képességek x motiváció

A képességek egyedül nem elegendőek a teljesítményhez, de a motiváció, az erős szándék sem eredményes a megfelelő képességek nélkül.

A motiváció alapmodelljében *(4.2. ábra),* az a látható, hogy input, output és közvetítő változók szerepelnek. Az inputok két nagy csoportja az emberi összetevők és a szervezeti tényezők. Az emberi tényezőket az egyén jellemzői, a szükségletei, érdekei, a képességei és a készségei, míg a szervezeti hatásokat a szervezet kultúrája, a csoporthatások, a csoportnorma, a termelési technológia adják. A szervezet jellemzői is korlátokat jelenthetnek a teljesítmény szempontjából, hiszen például az elavult, kevéssé fejlett technológia nem tesz lehetővé csúcsteljesítményt még akkor sem, ha az egyén kész teljesíteni. Gátló hatású lehet a csoportnorma is, hiszen ezt a csoport a tagjaitól kikényszeríti.

Közvetítő változóként a vezetők motivációs stratégiái szerepelnek. Ezek az emberek viselkedésének megváltoztatására irányuló vezetői tevékenységek, amelyekkel a vezetők a teljesítményt szeretnék növelni. A vezetőknek stratégiájuk kiválasztásánál figyelembe kell venni az inputokat, a személyes jellemzőket és csoporthatások kölcsönhatását. A kimenet, vagyis az output a teljesítményből és az elégedettségből áll.



Forrás**:** Tosi és mtsai., (1986)

4.2. ábra: **A motiváció alapmodellje**

A teljesítmény a szervezet szempontjából, és elégedettség az egyén szempontjából fontos eredmény, amelyet a gondosan kiválasztott inputok, és az ahhoz megfelelő vezetői motivációs stratégia összhangja eredményez.

A motiváció szempontjából a szervezet eredményességét három nagy tényező kölcsönhatása adhatja. Az első a szervezet által biztosított motivációs lehetőségek halmaza. Ezek nagyban függnek attól, hogy milyen kondíciókkal rendelkezik a szervezet, milyen annak a szervezeti kultúrája. A második a vezetők által használt, és ösztönzésre alkalmasnak tartott tényezők halmaza. A harmadik rész az a dolgozók által motiválásra használható eszközök. Szerencsés esetben a három halmaz megegyezik, és ekkor a szervezet rendelkezik azzal az eszközzel, amit a vezető szívesen használ, és a beosztottat motiválja is.

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor mondjuk a használt eszköz nem hat a beosztottra, tehát haszontalan, amikor tudni lehet, hogy valami sikeres eszköz lenne, de nincs a szervezet birtokában vagy nem képes teljesíteni, és amikor a vezető valamilyen ok miatt az adott eszközt nem használja, nem használhatja. Vannak olyan esetek is, amikor a három halmaz nem találkozik, nem tudnak hatni egymásra. Akkor van motivációs összhang, vagy beszélhetünk **motivációs szinkronmodell**ről, amikor a vezetők által preferált motivációs eszközök, a szervezet motivációs lehetősége és a dolgozók motiváltságának elképzelt hármas halmaza metszi egymást, és a lehető legnagyobb területen fedik egymást (Berde, 2003).

Az alkalmazható ösztönzési eszközöket gazdasági, pszichológiai és szociális csoportokra lehet osztani. Határt gyakran nem lehet közöttük húzni.

Gazdasági ösztönzők közül a legfontosabbnak tartottak a bér és a különböző juttatások. A dolgozók azt várják el, hogy a munkabérük arányos legyen a befektetett erőfeszítéseikkel. A bér állhat alapbérből (ami lehet időbér, teljesítménybér és ezek kombinációi) és változó bérből (ez a jutalom, a prémium és a nyereségrészesedés). A munkavállaló kaphat különböző juttatásokat biztosítások, pénzügyi támogatások (munkahelyi hitel, segély), egyéb juttatások (ruhapénz, étkezési hozzájárulás, útiköltség térítés) formájában.

Általában túl nagy figyelmet fordítunk az anyagi ösztönzésre. Sok vezető úgy véli, hogy a pénz kielégíti beosztottja összes szükségletét. A gazdasági ösztönzőket azonban nem szabad túlértékelni, jelentőségük csökken, ezzel együtt nő a másféle eszközök fontossága, amelyek serkentenek.

A pszichológiai eszközök közé tartozik a ***konkrét célok megfogalmazása***.

Már a célmotivációs elméletnél is volt szó arról, hogy a célokat úgy kell megállapítani, hogy pontosan megmutassák a dolgozónak vagy a csoportnak, hogy mit kell teljesítenie, milyen körülmények között kell elvégeznie a munkát, milyen segédeszközöket alkalmazhat, és meg kell állapítani a feladat teljesítésének feltételeit is. A konkrét célok ismeretének előnyei: a dolgozókat ösztönzi a cél elérésére és könnyebb a munkaeredményeket mérni. Nagyon fontos azonban, hogy a célok reálisak legyenek, mert egyébként elvesztik ösztönző szerepüket.Konkrétan kell megállapítani a követelményeket, és úgy hogy összehasonlíthatóak legyenek az egyes dolgozó által elért eredmények. A követelményeket is úgy kell megállapítani, hogy teljesíthetők legyenek. Azért olyan magas legyen a követelmény, hogy kihívás jellege legyen, de a túl magas teljesíthetetlenné válik.

Az ***előrehaladás*** úgy motivál, hogy ha a beosztottak érzik a lehetőségét, akkor önérzetük is ösztönözni fogja őket a jobb munkára és a jobb eredményekre. A munka változatossága és a dolgozók rotációja segítenek a várt eredményt elérni. A szervezetnek nagyon fontos, hogy ne csak az egyes dolgozók, hanem a csoportok is érezzék az előrelépés lehetőségét. A továbbképzés a dolgozóknak további fejlődési lehetőséget ad. Az új ismeretek elsajátítása eredményeképpen magabiztosabbá válnak, jobban dolgoznak és ez még jobban ösztönzi őket a további tanulásra. A továbbképzésnek az is célja, hogy a munkájában felhasználható új ötletekkel jöjjön vissza, és fel is használhassa a megtanultakat. Frusztrációt okozhat, ha erre nem kap lehetőséget.

A ***visszajelzés*** nagyban befolyásolja az előzők hatékonyságát. Ahhoz, hogy tényleg ösztönző legyen az kell, hogy a munka befejezése után minél gyorsabban eljusson az érintettekhez, valamint objektív legyen. A pontosan megfogalmazott célok és a konkrét követelmények segítik a visszaáramló információ megfogalmazását. A vezető egyik fontos feladata a saját beosztottainak gyors és pontos tájékoztatása az elért eredményekről.

A ***dicséretet és az elismerést***, mint ösztönzési eszközt csak ritkán szabad használni. A dicséretet ki kell érdemelni. A dicséretnél figyelembe kell venni a dolgozóval szembeni követelményeket és ezek elérésének lehetőségeit. A dicséret alkalmazásakor vegyük

figyelembe a dolgozó adottságait. Nem szabad úgy dicsérni, az érintett azt érezze, hogy újabb feladatot akarunk rásózni.

A ***felelősség és az önálló feladatok*** a legfontosabb ösztönzési tényezők egyike. Ezen eszköz bevezetéséhez olyan munkamegosztást kell bevezetni, amely valóban megköveteli a felelősségvállalást. Így a dolgozók lehetőséget kapnak a tervezésben, a végrehajtásban és az ellenőrzésben való részvételre. Ha a dolgozónak lehetősége van bizonyítani tudását, tehetségét adott feladat végrehajtásában az erősen pozitív ösztönzés. Szélesíteni kell azt a működési területet, amelyért a dolgozók felelősek. Képességeik arányában kell rájuk bízni a különböző funkciókat és feladatokat.

A ***konkurencia vagy versenyeztetés*** nagy ösztönző erő. Azonban azzal tisztában kell lennünk, hogy a vetélkedés rövid távon hozhat ugyan némi sikert, de hosszabb távon nem, ugyanis a konkurens csoportok, személyek között kedvezőtlen munkahelyi légkör alakul ki, ez pedig a közösségi szellemet rontja.

A ***szociális ösztönzők*** (tanulmányi-, pótszabadság, óvoda, bölcsőde, státusz, hatalom, elismerés) nem függnek össze a munkateljesítménnyel. Egyformán részesülnek belőle a dolgozók függetlenül attól mennyit termelnek. Ezek tehát nem a leghatékonyabb ösztönzők, sőt egy idő után úgy tekintenek rá, mint ami jár.

4.3. Motivációs vizsgálatok

Több éve vizsgálja a motiváció különböző aspektusait Berde Csaba és kutatói teamje. A fejezet végén vizsgálataik eredményeiből mutatunk be néhányat (Berde, 2003, Juhász, 2004).

Motivációs vizsgálatok célja az volt, hogy feltérképezzék a motivációs helyzetet a mezőgazdasági üzemekben. Elemezték, hogy a vezetői véleményekben van-e eltérés, és ha van, miben és mennyire térnek el egymástól. A vizsgálatok kérdőíves felmérésre épülnek, ahol a motiváció tényezőire kérdeztek rá, zárt kérdésekkel, amelyeket később mélyinterjúkkal is kiegészítettek. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vették az ismertebb motivációs elméleteket (tartalom, folyamat, elvárás, stb. elméletek).

A most ismertetett vizsgálatoknál használt kérdőíven a fontosabb motivációs tényezők szerepelnek, nevezetesen a fizetés, a munkakörülmények javítása, a dicséret, a büntetés, a munkakör gazdagítása; a munka változatossága, a dolgozók rotációja; a célok ismerete, az eredmények folyamatos visszajelzése; továbbtanulás, előrehaladás lehetősége; a felelősség és önálló feladatok. Vizsgálatok egy részében a vezetők által kitöltött kérdőíveket a hagyományos vezetői szintek szerint csoportosították, így megkülönböztettek felső, közép és alsó vezetőket.

Az általános vezetői vélemények szerinti rangsor alapján, amivel leginkább motiválhatók a vezetők, az a munka szervezésébe való bevonás, a munkahely biztonsága, a munkájuk elismerése, a kereseti lehetőségek, a felelősség. A legkevésbé lehet a vezetőket ösztönözni a büntetéssel, a munkakörülmények javításával, az önképzés lehetőségével, a munka változatosságával.

4.3.1. A vezetői szintek motivációs tényezői rangsora

Az **alsószintű vezetők** véleménye szerint a leghatásosabb motiváló tényező a munkahely biztonsága, az önállóság és a felelősség. (*4.2. táblázat)*

4.2. táblázat: **A vezetői szintek motivációs tényezői rangsora**

Motiváló tényező	A különböző vezetői szintek rangsora			
	összes	**alsó**	**közép**	**felső**
A munkahely biztonsága	2	1	7	4
Kereseti lehetőség	4	4	5	6
A munkakörülmények	12	12	12	8
A munka elismerése	3	5	2	5
A büntetés	13	8	13	13
A munka változatossága	1	6	1	3
A munka szervezésében való részvétel	8	8	5	8
Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)	10	13	3	8
Az önképzés lehetősége	6	10	3	1
A befolyásosság	9	7	9	11
Önállóság	4	1	8	8
Felelősség	7	1	10	12
Jutalom	11	10	11	6

Forrás: Juhász (2004)

Az alsószintű vezetőket legkevésbé a munkakörülményük javításával, az önképzés lehetőségével, az előrehaladás lehetőségével lehet ösztönözni. Ez nem várt eredmény, mert úgy gondolhatnánk, hogy ha előrébb lép valaki, azzal anyagi juttatásai is nőnek, megélhetése könnyebbé válik, és ez vonzó. Azonban éppen azért, mert iskolázottságukban is elmaradnak a többi szinttől, az előrelépés amiatt válik nehézzé, mert újabb ismereteket kell szerezni. Általában nem is a legfiatalabb rétegről van szó.

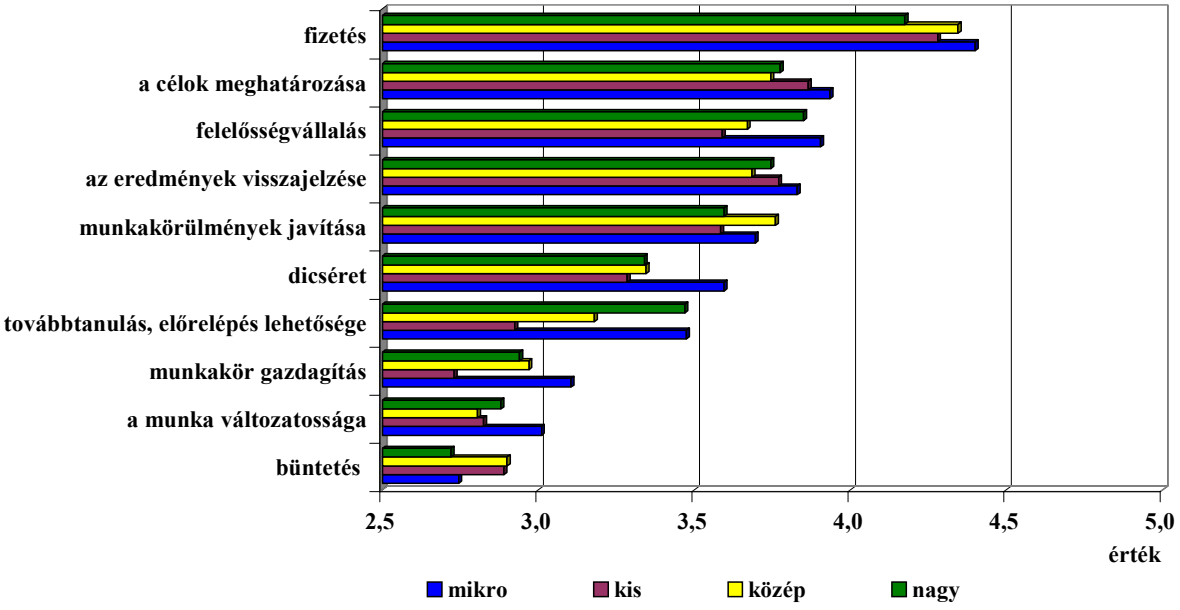
A **középvezetők esetében** a legösztönzőbb a munkájuk változatossága. Ezt követi a munkájuk elismerése, az önképzés lehetősége. Őket a büntetés motiválja legkevésbé. Jobb teljesítményre nem lehet késztetni a már meglévő felelősségük növelésével, sem a munkakörülményük javításával. Vizsgálataink szerint a felsővezetőket a legjobban az előrehaladás és az önképzés ösztönzi. Ez már valószínűleg az újabb technikák, technológiák, korszerűbb termelés megismerésére vonatkozik. Az önképzést a nyelv, a számítástechnikai, tőzsdei ismeretek, a változások folyamatos nyomon követése jelenti.

4.3.2. A szervezeti méret és a motivációs tényezők rangsora

Egyik másik vizsgálatban a vállalati vezetőket kérdezték meg, válaszaikat munkahelyük nagysága szerint, a dolgozói létszám alapján csoportosították a KSH besorolásának megfelelően. Megkülönböztettek mikro (1-9 fő foglalkoztatott), kis (10-50 fő foglalkoztatott), közép (51-249 fő foglalkoztatott) és nagyvállalatokat (250 fő feletti foglalkoztatott). Az elvégzett vizsgálataik alapján a következő megállapításokat tették.

A szervezetek mérete a mezőgazdasági vállalkozások, üzemek esetében nem befolyásolja a fizetés megítélését alapvetően, gyanítható, hogy az alapvető szükségletek kielégítésének ez az egyik feltétele. *(4.3. ábra)* A jól használható tényezők közé a célok meghatározását, az eredmény-visszajelzést és a felelősségvállalást sorolják. Szinte közömbös tényező a dicséret, a továbbtanulás, előrelépés lehetősége. A dicséretnek akkor volt jobban hatása, ha ez együtt járt béremeléssel, jutalommal, az olyan dicséretnek, amelynek nem volt „kézzel fogható” eredménye elenyésző lett a hatása. Változó mértékben ugyan, de használhatatlannak minősíthető a büntetés, a munkakör gazdagítása, a munka változatossá tétele

is. Más esetekben viszont megállapítható volt, hogy a közösségre legnagyobb hatású büntetésnek számított az elbocsátás, a munkabér megvonás, a visszaminősítés. Hatásos a jutalom megvonás, és legkevésbé bizonyult eredményesnek a rendszeres számonkérés, és az ellenőrzés.



Forrás: saját vizsgálat

4.3. ábra: **A szervezeti méret és a motivációs tényezők rangsora**

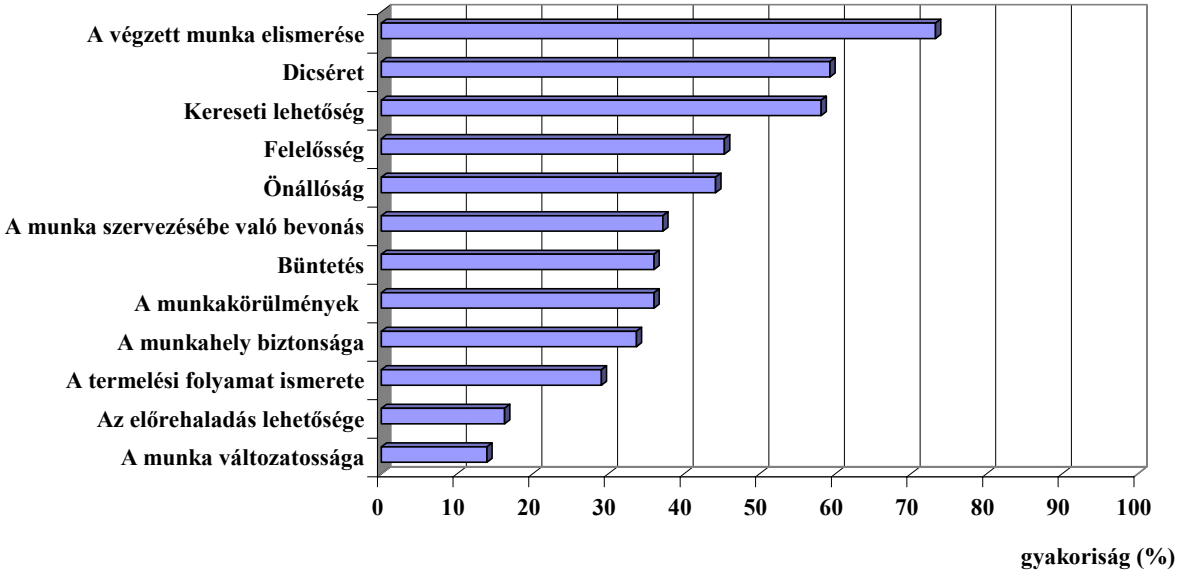
Ez a konkrét kutatás nem zárja ki, hogy más körülmények között más eredmények születhetnek, de az ezredfordulón, Magyarországon, elsősorban a mezőgazdasági szférában végzett kutatás alapján mégis megfogalmazhatjuk, hogy a legtöbb vállalat, vállalkozás motivációs lehetőségei korlátozottak, legtöbbjük csak az anyagi ösztönzés lehetőségeivel tud élni. Ez pedig leginkább Maslow szükséglet hierarchiára épített motivációs elméletét erősíti meg.

4.3.3. Motivációs eszközvizsgálat

A válaszadó vezetőknek lehetőségük volt megadni azokat a tényezőket, amiket a mindennapi gyakorlatukban alkalmaznak. Azok közül a tényezők közül választhattak, amikről már előzőleg véleményt alkottak, mint a beosztottakat motiváló lehetőségek. A vezetőknek a kérdőíven szereplő tényezőkből kellett választaniuk, de megadhattak további eszközöket is. Az interjú alanynak meg kellett jelölnie azokat a tényezőket, amelyeket a vezetői munkájában alkalmaz. Az eredmények azt mutatják meg, hogy az összes válaszadó hány százaléka jelöli meg az adott tényezőt, mint a munkája során használt eszközt.

Ahogy az a *4.4. ábrán* is látszik a kérdésre válaszoló vezetők közel kétharmada (73,26 százaléka) használja ösztönzésre a végzett munka elismerését. A dicsérettel 59,3 százalék, a kereseti lehetőségekkel, mint motiváló tényezővel, 58,14 százalékuk él. A leggyakrabban használt eszközök sorrendjében ezeket a felelősségvállalás (45,35%) és az önállóság (44,19%) követi.

A vezetők közel harmada használja a munka szervezésébe való bevonást (37,21%), a büntetést (36,05 %), a munkakörülményeket (36,05%), a munkahely biztonságát (33,72%), a termelési folyamat ismertetését (29,7 %).



Forrás: saját vizsgálatok

4.4. ábra: **A vezetők által használt a vizsgálatban részt vett motivációs tényezők gyakorisága**

A vezetők kevesebb, mint ötöde (pontosan 16,28%) használja az előrehaladás, továbbtanulás lehetőségét , tizednél alig többen a munka változatosságát (10,2%). Mind a vezetők, mind a beosztottak a büntetést a legkevésbé hatékony motivációs eszköznek minősítették a korábbi vizsgálatokban. Figyelemre méltó, hogy ennek ellenére a vezetők 36,05 százaléka jelölte meg, miszerint motivációs eszközként él vele, és ezzel a gyakorisági rangsorban a hetedik helyre került.

Ez a felmérés alapot ad arra is, hogy összehasonlíthassuk a vezetők véleményét arról, hogy mi motiválhatja a beosztottait azzal, hogy leggyakrabban milyen eszközöket használnak *(4.4. táblázat).* A megkérdezett vezetők legtöbbje az elismerést alkalmazza. Motiváló hatás tekintetében ez a tényező a második helyre került.

A következő a dicséret, a vezetők mindemellett ezt a tényezőt nem a használati gyakorisága szerint értékelik, mint a beosztottat motiváló eszközt. A vezetők úgy vélték a beosztottaikat legjobban a kereseti lehetőségek ösztönzik, ennek ellenére csak a vezetők kétharmada használja. (A gyakorisági sorban a harmadik.) Ebben biztosan a szervezet adta lehetőségek is meghatározóak.

Az alábbi eszközök esetében van viszonylag nagy eltérés az alkalmazás gyakorisága és a beosztotti motivációs eszközök vezetői értékelése között: Gyakrabban alkalmazzák a felelősségvállalást, a munka szervezésében való közreműködést és a büntetést a vezetők annál, mint amilyen hatékonyságúnak értékelésükben jellemezték. Ez különösen a büntetés esetében meglepő, hiszen úgy tűnik, hogy annak ellenére használják motivációra a vezetők, hogy tudják, alkalmazásának eredményessége bizonytalan. Megfigyelhető, hogy ezek szervezeten belüli eszközök, és alkalmazásuk leginkább a vezető belátásától függ.

4.4. táblázat: **A motivációs eszközök hatékonyságának és használatának összevetése**

A beosztottakat motiváló tényezők vezetői minősítése	*A használt eszközök gyakorisági sorrendje (felülről növő sorrendben)*
Büntetés A munka változatossága Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés) Bevonás a munka szervezésébe	*A munkájának változatossága* *Az előrehaladás lehetősége (továbbtanulás, előrelépés)* *A termelési folyamat ismertetése* *A munkakörülmények*
A termelési folyamat ismertetése Felelősség Önállóság A munkakörülmények	*A munkahely biztonsága* *Büntetés* *Bevonás a munka szervezésébe* *Önállóság*
Dicséret A munkahely biztonsága A végzett munka elismerése Kereseti lehetőség	*Felelősség* *Kereseti lehetőség* *Dicséret* *A munkájának elismerése*

Jelmagyarázat: leghatékonyabb | közepesen hatékony | legkevésbé hatékony

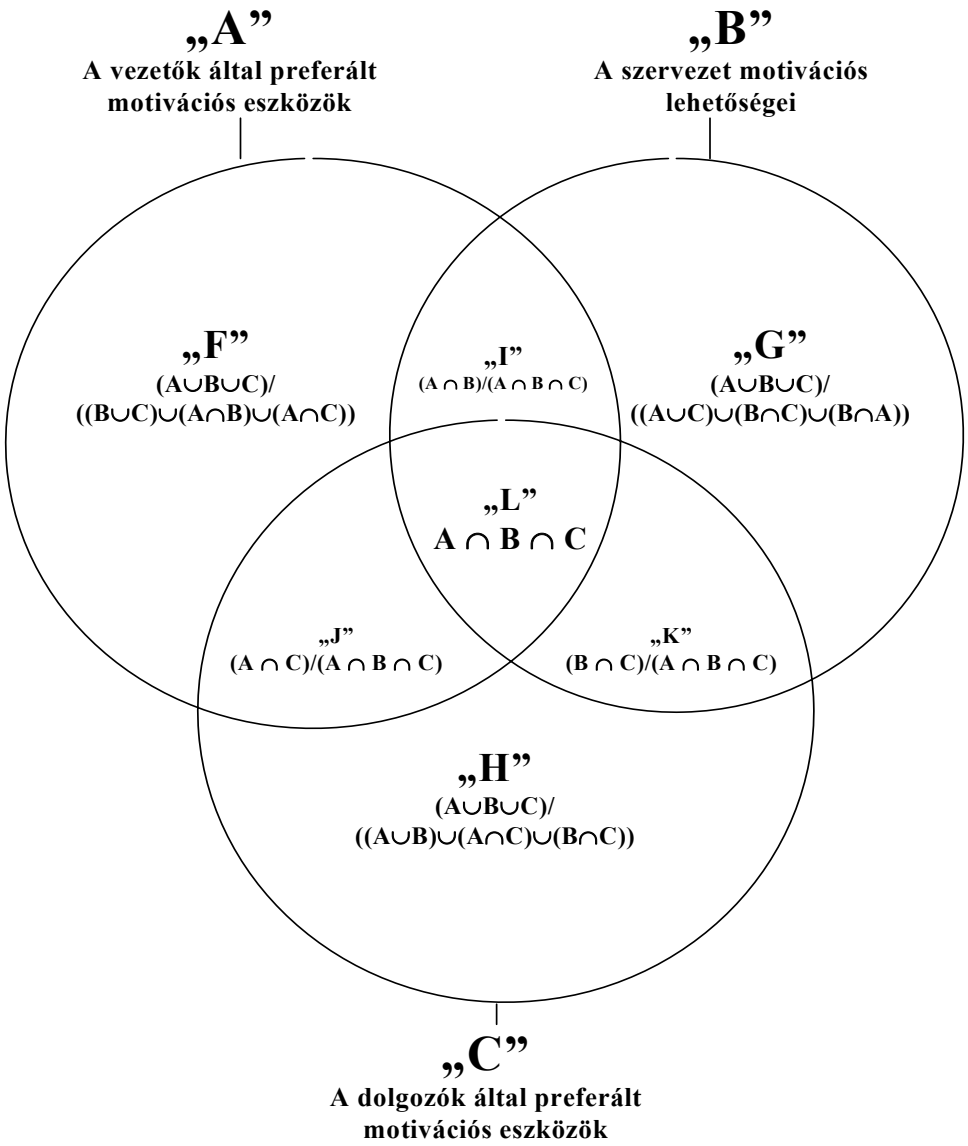
Forrás: saját vizsgálatok

Kisebb gyakorisággal használják a kereseti lehetőségeken túl, a munkahely biztonságát és a munkakörülményeket annál, mint amekkora motiváló hatást tulajdonítottak neki. Az a magyarázat adható erre, hogy ezek a tényezők nem egyedül a vezetőtől függenek, hanem a szervezet adottságai is meghatározzák. A külső környezet és a makrogazdasági folyamatok is szerepet játszanak abban, hogy a szervezetben milyen lehetőségek alkalmazására, használatára nyílik lehetőség. Szintén a szervezeti lehetőségek korlátozottságával magyarázható az, hogy vannak olyan a vezetők által motivációra használt eszközök, mint a büntetés, a felelősségvállalás, bevonás a munkaszervezésébe, amelyeket annak ellenére használnak, hogy ők is tudják nincs jelentős motiváló hatása.

A motivációra használt eszközök megítélése tehát kettős, az eredményeink azt mutatják, hogy a vezetők *annak ellenére használják* azokat a motivációs eszközöket, *amelyeknek a motivációban betöltött szerepét jelentéktelennek, kevésbé hatékonynak vélték*. A szervezetnek nagy szerepe van abban, hogy milyen eszközökkel rendelkezhet a vezető. A motivációs lehetőségeket a szervezet gazdasági ereje, eredményessége határozza meg. A motiváció eredménye a szervezet hatékonyságában mutatkozik meg, de magát a motivációs lehetőségeket viszont a szervezet eredményes gazdálkodásával lehet megteremteni. ***A két tényező egy önmagát erősítő folyamat-spirált generálhat, amit* motivációs spirálnak *nevezhetünk.***

4.3.4. Motivációs szinkron modell

A fenti vizsgálati eredményeink arra a következtetésre vezettek, hogy a ***szervezeti motivációban tehát három tényező csoport kölcsönhatása érvényesül***. A vezetők által preferált, eredményesnek tartott motivációs eszközök, a dolgozók motiválhatósága és a szervezet által biztosított lehetőségek. A három tényező csoportot, három halmazként is felfoghatjuk. A három halmaz a vizsgálati eredményeink szerint csak részben fedi át egymást. A vezetők által hatékonynak ítélt eszközök beosztotti minősítésében, mint ahogy az előzőekben bemutattuk jelentős különbségek tapasztalhatóak.



Forrás: Saját vizsgálatok

4.5. ábra: **Motivációs szinkron modell**

A szervezetben rendelkezésre álló eszközök nagyban függenek a gazdasági kondícióktól. Így előfordulhat, hogy nem minden olyan motivációs lehetőség áll rendelkezésre, amelyet a vezetők eredményesnek ítélnek, illetve amelyek a beosztottakra valójában hatnak. Az átfedések és az eltérések értelmezése halmazelméleti fogalmakkal jól definiálható modellt dolgoztunk ki *(4.5. ábra).*

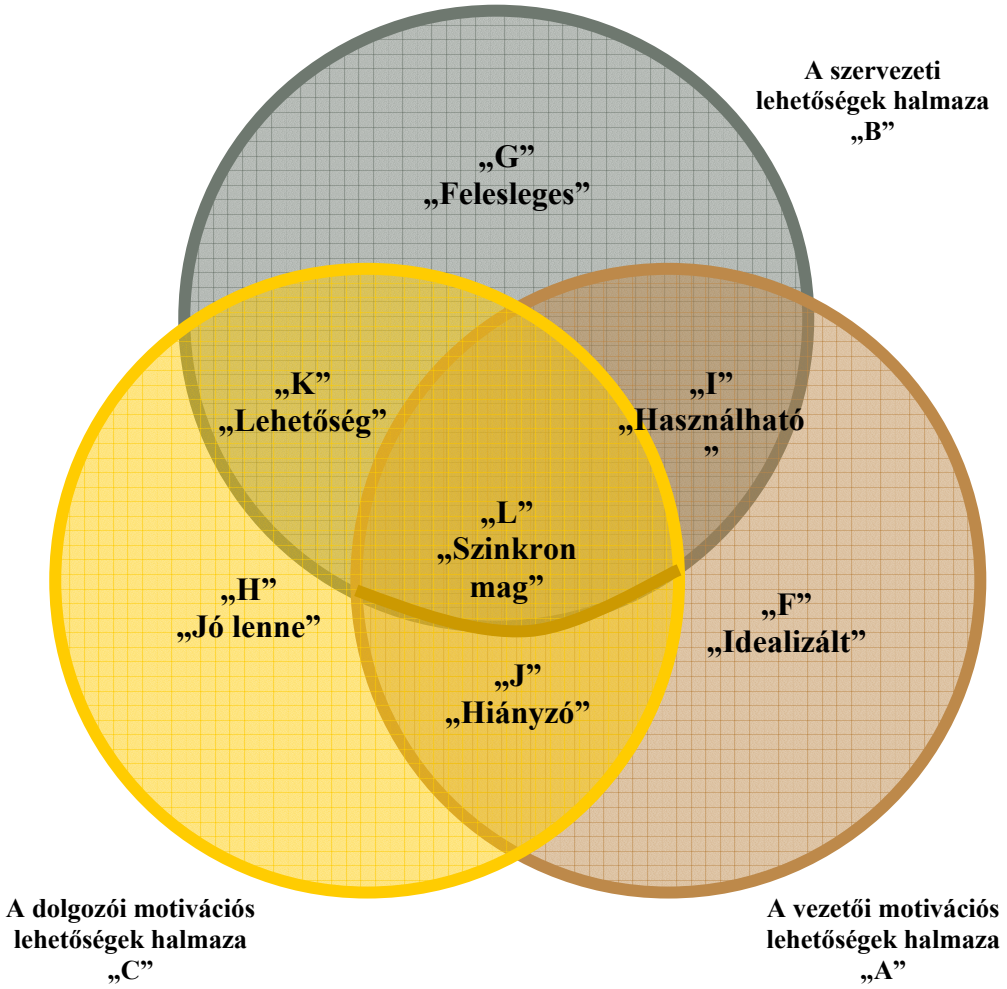
Az A halmaz az F, az I, a J és az L részhalmazok uniójaként definiálható ($A = F \cup I \cup J \cup L$) és a vezetők által preferált motivációs eszközöket tartalmazza.

A B alaphalmazt a G, az I, a K és az L részhalmazok uniója adja ($B = G \cup K \cup I \cup L$) és azok a motivációs tényezők az elemei, amelyekkel a szervezet rendelkezik.

A H, a J, a K, és az L részhalmazok összege eredményezi a C alaphalmazt ($C = H \cup K \cup J \cup L$), ami a dolgozók motivációjára hatással bíró eszközöket jelenti.

A metszetekben és a részhalmazokban a három halmazba tartozó motivációs tényezők egybeesése (szinkronitás), illetve eltérései (aszinkronitás) mutatható ki.

Az $F=(A \cup B \cup C)/(B \cup C) \cup (A \cap B) \cup (A \cap C))$ halmazba azok a motivációs lehetőségek taroznak, amelyeket a vezetők eredményesnek minősítenek ugyan, de a beosztottak véleménye szerint ezek a tényezők nem motiválják őket, és a szervezetben nem is állnak rendelkezésre. Ezt a csoportot nevezhetjük „idealizált, hatástalan, nem hozzáférhető" motivációs tényezők halmazának. Itt az *aszinkronitás* érvényesül, mivel ezek a lehetőségek nem esnek egybe a másik két halmazba tartozó tényezőkkel. Fantázia neve: „idealizált" *(4.6. ára).*



Forrás: Saját hipotézisen alapuló modell

4.6. ábra: **A motiváció szinkron modellje**

A $G=(A \cup B \cup C) / ((A \cup C) \cup (B \cap C) \cup (B \cap A)$ részhalmaznak sincs közös eleme a másik két alaphalmazzal. Ide tartoznak a szervezetnek azok a lehetőségei, amelyek a beosztottakra nem hatnak és a vezetők sem tartják eredményesnek. Ezt a csoportot

„rendelkezésre álló, hatástalan, és nem preferált tényezőknek nevezzük. Ez esetben is teljes aszinkronitás érvényesül. Ezek a motiváció „felesleges” tényezői.

A H=(A∪B∪C) / ((A∪B) ∪ (A∩C) ∪ (B∩C)) halmaz olyan elemekből áll, amelyek alkalmasak lennének arra, hogy motiválják a beosztottakat, de a vezetők nem preferálják és a szervezetben sem állnak rendelkezésre. Ezek tehát a „hatásos, nem preferált, a szervezet által nem biztosított” eszközök. E csoportra a „jó lenne” elnevezés a kifejező.

A J=(A∩B) / (A∩B∩C) részhalmaz elemei, részei az „A és a C” halmaznak, de nincs közös eleme a „B” halmazzal. Tehát az összhang két halmaz tényezői esetében fennáll, de a szervezet ezeket az eszközöket nem tudja biztosítani. Ebbe a csoportba azok a lehetőségek tartoznak, amelyeket a vezetők és a beosztottak is jónak ítélnek, de a szervezetben nem állnak rendelkezésre. Ezek a tényezők hiányoznak a szervezet motivációs eszköztárából.

Az I =(A∩B) / (A∩B∩C) módon leírható „I” halmaz azokat a tényezőket tartalmazza, amelyeket a vezetők hatásosnak tartanak és mivel a szervezetben is rendelkezésre állnak, így használnak is. A modell szerint a beosztottak motiválásában nem játszanak jelentős szerepet. Ezek tehát a vezetők által preferált, a szervezetben rendelkezésre álló, de hatástalan eszközök. Fantázia neve: „használható”.

A K=(B∩C) / (A∩B∩C) részhalmaz olyan elemeket tartalmaz, amely a beosztotti vélemények szerint hatásos, a szervezetben rendelkezésre áll, de a vezetői minősítések szerint nem hatásos, ezért valószínűleg nem is használt. Ezek a tényezők „lehetőséget” jelentenek, mivel bármikor eredményesen használhatóak, csak a vezetői értékelésnek, attitűdnek kell megváltoznia velük szemben.

Az F; G; H; halmazoknak egyetlen más általunk definiált halmazzal sincs közös eleme, így ezekben az esetekben teljes aszinkronitás áll fenn. A J; K; és I halmazok esetében részleges aszinkronitás vagy részleges szinkronítás jellemző, mivel ezeknek a részhalmazoknak az elemei két halmaz esetében azonosak, egybeesnek, de a harmadik alaphalmazzal nincs közös elemük.

Teljes szinkronitásról beszélünk az L= A∩B∩C esetében, amit „szinkron mag”-nak is nevezhetünk. Ebbe a csoportba azok az eszközök tartoznak, amelyeket a vezetők hatásosnak tartanak, azaz használnak, a szervezetben ezek a motivációs lehetőségek rendelkezésre állnak és eredményesek a beosztottak motiválásában, tehát hatásosak. A szervezeti motiváció annál eredményesebb, minél nagyobb a szinkron mag. Ideális esetben (elméleti megközelítés) előfordulhat, hogy mind a három halmaz teljes mértékben átfedi egymást, azaz a vezetők által preferált tényezők egybeesnek a dolgozókra ható motivációs eszközökkel és ezek a lehetőségek a szervezetben jelen vannak, azaz a felhasználásuk is biztosított. Eredményeink szerint az általunk vizsgált szervezetekben ezek a tényező csoportok nem esnek egybe, azaz a halmazok metszeteiben, a szinkronitás, és az aszinkronitás áll fenn.

Az előzőekben leírt „motivációs összhang” vagy „motivációs szinkron” modell jó lehetőséget biztosít a szervezeten belüli motivációs lehetőségek és a motivációs munka vizsgálatára, tanulmányozására, modellezésére. Modellt a motivációs tényezők vizsgálata során tapasztalt ellentmondások magyarázatára, elméleti feltétezésekre alapozva állítottuk össze. A motivációs szinkron modell egy elméleti hipotézis, mely megítélésünk szerint megfelelő keretet teremt a szervezeti motiváció további kutatására, elemezésére.

4.4. Teljesítményértékelés

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus, stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás-vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia.

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Dienesné, 2003)

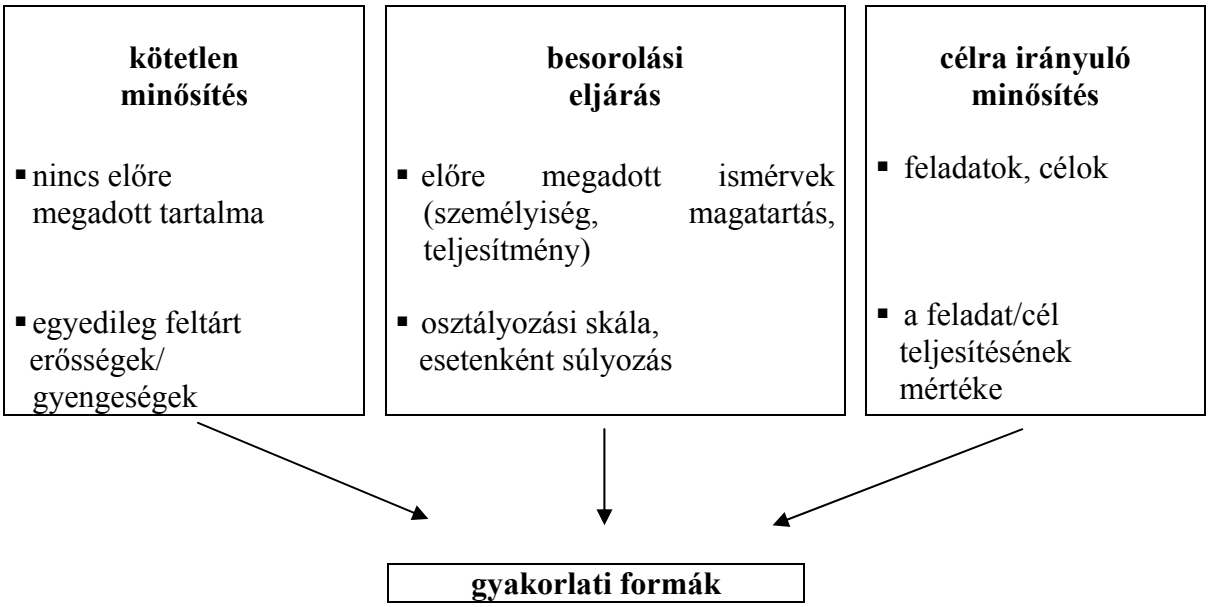
A jelenlegi változás irányai:

- a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább” célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés),
- a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése,
- erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik, pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat, stb.,
- a korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (a kérdőívek kizárólagosságát megtörve),
- az értékelési folyamat nem korlátozódik az elöljáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket.

A jelenlegi minősítési gyakorlat a korábbi formalizált módszerek jó részét megtartja, elsősorban a mérhető teljesítmények osztályozása, súlyozása körében, alapvetően a rövidebb értékelési ciklusok eredményeit áttekintve. A munkatársak besorolásait, teljesítményeik rangsorát lehet ilyen módon értékelni.

Célszerű változtatni ebben a bevált értékelési körben is, pl. olyan módon, hogy a vezető csak keretként fogadja el a kapott űrlapokat, a minősítést a lehető legkötetlenebb formában végzi. Ezután tehát nem az írásos kérdésekre adott válasz, hanem a személyes megbeszélés a döntő értékelési alap. Nem az a fő cél, hogy előírt időközönként formálisan teljesüljenek a minősítés papírmunkái, hanem az, hogy a beszélgetésben résztvevők számára kölcsönösen hasznosítható eredményeket érjenek el.

A dolgozók helyett egyre gyakrabban irányul a minősítés az előírt feladatokra, megvalósítandó célokra.



Forrás: Kolb, 1996

4.7. ábra: **A dolgozók értékelésének, minősítésének módszerei**

A célok megvalósítását a vezetők az elfogadott ellenőrzési eljárásokkal kísérik figyelemmel. Az értékelés, minősítés végső soron arra irányul, hogy a kölcsönösen megállapított célok milyen mértékben teljesültek. Ez az értékelés alkalmas a célok dinamikus kezelésére is, vagyis a vállalat és a személyek mindenkori helyzetéhez igazíthatók az elvárt teljesítmények. A korábbi merev szervezési és vezetési koncepció újjal történő felváltását segítik az ilyen értékelések.

A teljesítményértékelési folyamatban két perspektívát lehet megkülönböztetni: az egyik értékelő, a másik fejlesztési jellegű. Az eredmény alapú értékelés az értékelt személy egy adott időszak alatti teljesítményének elbírálását jelenti. A bírálat az értékelt személy teljesítményének a korábban meghatározott célkitűzésekkel, vagy a felvételi követelményekben meghatározott egyéb operatív ismérvekkel történő összehasonlítást követően születik.

A fejlesztési célú értékelés megpróbálja meghatározni az értékelt személy lehetőségeit a jövőbeni teljesítmény szemszögéből, mely összefügghet a szakmai karriertervezéssel és a vezetői előléptetés megfontolásával. A módszer fő célja annak megállapítása, hogy az érintettnek mely irányú ismereteit és készségeit kell fejleszteni. Miután ez megtörtént, megfelelő fejlesztési célkitűzéseket kell megállapítani.

A pszichológia több területen is segítheti a teljesítményértékelést, például a személyiség-, magatartás-értékelés módszerének kialakításában, a fejlesztési célú értékelés megtervezésében és végrehajtásában. (Dienesné, 2003)

A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz.
A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális. A **formális teljesítmény-értékelés** olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz

történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében. A szervezet kultúrájára és légkörére erősen rányomja bélyegét az a mód, ahogyan az egyéni teljesítményértékelés történik.

Informális teljesítmény-értékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék, és a szükséges támogatással az egyéneket, csoportokat és a szervezetet képessé tegye a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik. Az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A másik feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik. A teljesítmény-értékeléssel elérhető célok:

A jó értékelés rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat még az alábbi szervezeti célokhoz is:

- egyéni képzési igények megállapítása
- egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés számára
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz, utódlási tervekhez
- munkaköri leírások és munkacélok áttekintése, felülvizsgálata

A célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint é**rtékelő célok:** ellenszolgáltatás elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok. És **fejlesztési célok:** az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása.

Teljesítmény-értékelés bevezetése és alkalmazása:

- Mit értékeljünk? Milyen magatartást, munkaköri eredményt, stb.? Mi a teljesítmény?
- Miért értékeljünk? Milyen célra használjuk az értékelés eredményét?
- Hogyan értékeljünk? Melyik módszert használjuk?
- Ki értékeljen? Kik legyenek az érintettek, értékelők, értékeltek?
- Milyen gyakran értékeljünk?
- Hogyan beszéljük meg az értékelési eredményeket?

Az egyéneket értékelő technikák

Osztályozó, értékelő skálák: Az egyik legidősebb és legnépszerűbb értékelési módszernek, az osztályozó skálának sok formája létezik. E módszer a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit - úgymint a munka mennyisége, minősége, a tudásszint, együttműködés, lojalitás, kezdeményezés, jelenlét - sorolják fel. Az egyes dimenziók lehetnek tömören definiáltak vagy definiálatlanok. A teljesítményszintek fokozatai különböző

formában jelenhetnek meg az értékelőlapokon. A többféle kritérium súlya előre definiálható. E véleményezésen alapuló szubjektív módszer negatívuma főleg a választott kritériumok azonos értelmezhetőségének, definiálásának nehézségeiből fakad. (Például ki mit ért, érthet az érzékenység, a szorgalom alatt.) Miért olyan népszerűek mégis az osztályozó skálák? Mert nem túl időigényes sem kifejleszteni, sem alkalmazni őket, valamint alkalmasak az összehasonlításra - a számszerű összesíthetőség miatt.

Kötetlen formájú jelentés (esszé): A teljesítményértékelés esszé módszere azt kívánja az értékelőtől, hogy fogalmazza meg írásban az értékeltek erős és gyenge pontjait. Alkalmazásakor a szervezet előírhatja, hogy minden értékelő térjen ki bizonyos területekre, vagy teljes mértékben rábízhatja a területek és szempontok kiválasztását. Az egyik probléma a strukturálatlan esszé értékelésével, hogy kevés lehetőséget ad arra, hogy meghatározott dimenziók szerint összehasonlíthatók legyenek az alkalmazottak, ezért inkább fejlesztési célra használhatók. A másik korlátja az értékelők írásos készsége lehet.

A kritikus esetek módszere: Ma már ritkán használják önállóan. Jelentősége abban rejlik, hogy ez volt az első próbálkozás a tulajdonságértékeléstől való elmozdulásra. Ennek a módszernek az alkalmazásakor az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékeltek munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve nagyon rossz (kritikus) eseteit. Amikor az értékelő visszajelzést ad - az eset előfordulásakor, illetve az időszak végén - kevésbé vádolható elfogultsággal, mint a szubjektív, tulajdonságalapú értékeléskor. A módszer másik fontos előnye, hogy munkakör-specifikus és sok konkrét magatartásmintával alátámasztott. Hátrányai között említhetjük, hogy időigényes, unalmas lehet a lejegyzés, összehasonlításra nemigen használható - ugyanúgy mint például az esszé -, hiszen nem számszerűsíthető, emiatt adminisztratív döntések megalapozására önmagában kevésbé alkalmas. A gyakorlatban a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható a fejlesztési célok teljesítéséhez.

Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS): Ez a viszonylag új módszer (angol rövidítése: BARS) az által csökkenti a tradicionális osztályozó skálák problémáit, hogy a kritikus esetek módszerével kombinálja azt úgy, hogy az új osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja.

Magatartás-megfigyelő skála (MMS): Az előzőhöz hasonlóan ez a skála (angol rövidítése: BOS) is épít a kritikus esetek technikára úgy, hogy leírja azokat a magatartásokat, amelyek a munkakör legfontosabb elemeit képezik. A fő különbség a két utóbbi módszer között, hogy a munkakört betöltő által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, hogy milyen gyakran figyelhette meg az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban. (Karolinyné, 2000)

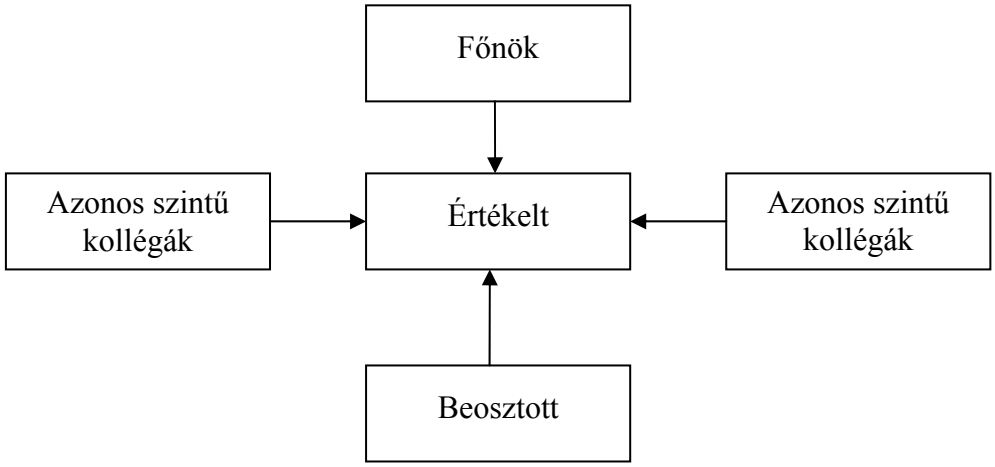
Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

A módszerek egyidejűleg több személyt értékelnek az egymással való összehasonlítás révén, általános, konkrétan definiálatlan kritérium alapján. E módszerek két alapkategóriája a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.

Rangsorolás: Rangsoroló módszerek használatakor az értékelőt arra kérik, hogy állítsa sorba a beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. Ha az értékelendők száma meghaladja a húszat, ez igen nehéz feladat. Megkönnyítése és a megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere. Az utóbbi esetben az értékelő először a legjobbat, illetve a rangsor másik végére a leggyengébb beosztottat választja ki, majd a következő legjobbat, illetve leggyengébbet, és így közelít a közép felé.

Kényszerített szétosztás: Az értékelőt arra kérik, hogy beosztottait előre meghatározott arány szerint ossza szét a különböző teljesítménykategóriákba. (Karolinyné, 2000)

A **360 fokos teljesítményértékelési rendszer** elnevezés arra utal, hogy az értékelés során az értékelt személy teljes környezetének véleményét hasonlítjuk össze a saját véleményével. A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer esetében teljes képet kapunk az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos értékelés során mind az értékelt munkavállaló, mind pedig az értékelő munkaadó előzetesen felkészül, mindkét részről nagyobb teljesítményt követel, s mindkét fél esetében javul a kommunikáció. Nem arról szól tehát, hogy a munkaadó értékel, és a munkavállaló pedig, mint áldozat hallgatja végig az elemzést, és vagy egyetért azzal, vagy sem. Az értékelés során világosan kiderül, hogy az értékelt személy valójában tisztában van-e a szervezet céljaival, a szervezetben betöltött (betöltendő) szerepével, azzal tud-e azonosulni, elfogadja-e azt. Választ kapunk azokra a kérdésekre is, amelyek eddig rejtve maradtak, mint például az egyén céljai, tovább tanulási szándéka, mi az, ami személy szerint őt motiválja, mik azok a tényezők, melyek akadályozzák a cégen belüli fejlődését, és nem utolsó sorban világossá válik, hogy az értékelt személy milyennek látja feletteseit, kollégáit.



Forrás: Karolinyné, 2000

4.8. ábra: **A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer**

Az értékelő beszélgetés során az értékelt személy önmagát értékeli az elmúlt, előre meghatározott időszakban, lehetőséget kap a saját véleményének kifejtésére, milyen feladatot tartott kihívásnak, melyet tartott rutinnak, melyet érzett eredményesnek, és melyet kudarcnak. Hagyjuk, hogy az érintett szabadon jellemezhesse önmagát, erősségeit, gyengeségeit, ám ha úgy adódik, kérdéseinkkel segítsük. A beszélgetés során választ kapunk arra, mi az, ami konkrétan őt motiválja, hiszen ez is, mint minden más, egyéntől függ. A vezetők számára is pozitív visszaigazolást jelent, ha a munkavállaló jól érzi magát a cégnél, és eredményesen végzi a rábízott feladatot.

Teljesítmény-értékelés megbeszélésének módja:

- Pozitív eredménnyel nyissuk és zárjuk a beszélgetést, a negatív megjegyzést lehetőleg két pozitív közé tegyük!
- A jó dolgokat ugyanolyan mértékben hangsúlyozzuk, mint a rosszakat!
- Hangsúlyozzuk, hogy a célunk nem a múlt kritizálása, hanem a probléma jövőbeni elkerülése!
- Figyeljünk oda a másik fél magyarázataira, érveire és érzéseire!
- A beszélgetés végén a jövőbeni célkitűzésekre koncentráljunk! Hogyan tudnánk segíteni a szervezeti és személyes célok elérését?

Hatékony program feltételei:

- munkakör elemzésen alapul
- az elkülönülő munkaterületekhez egyedi kritériumot célszerű kifejleszteni
- megfelelő számú értékelő
- gyakori értékelés
- értékelés adminisztrálásának egységesítése
- megfelelő képzési program az értékelőnek
- vezetőség támogatása
- magatartás-alapú értékelés (Roóz, 2002)

A teljesítményértékeléskor előforduló hibák

Szubjektivitás: Az értékelő gyakran akarva-akaratlanul elfogult. Elfogultsága különböző jellemzőkhöz kapcsolódik, mint például a kor, a cégnél eltöltött idő, nem, vallás, nemzetiség, megjelenés, szimpátia, közös érdeklődés, baráti viszony a felsővezetővel. Az értékelő egyéni értékrendje is befolyásolja az értékelést. A szelektív észlelés is szubjektivitást idézhet elő. Ez azt jelenti, hogy a környezet eseményeinek észlelése torzulhat, a környezetből jövő információkat megszűrjük saját korábbi élményeink, az ezeket kísérő érzelmi megnyilvánulásaink, illetve értékrendünk alapján.

Elnéző értékelés: Az értékelő szigorúsága/engedékenysége: A vezető túl szigorúan vagy túl engedékenyen ítéli meg valamennyi beosztottját, nem vállalja fel a differenciálás felelősségét, így a munkatársak valamennyien az értékelési skála egy adott részén tömörülnek.

Hasonlatossági hiba: Az értékelő másokat saját jellemzőihez képest értékel, így azok részesülnek előnyben, akiknek hasonló jellemzőik vannak. A viszonyítási alapot mindig az adott munkakör követelményeinek szintje képezze.

Kontraszt hiba: Ha munkatársak közötti összehasonlítás felé csúszik a teljesítményértékelés, akkor az egymásután következő értékeltek esetében az előző értékelt teljesítménye befolyásolja a vezető értékelését: egy kiváló teljesítmény után a közepes teljesítmény már rosszabbnak tűnhet, illetve fordítva is érvényes a helyzet.

A közelmúlt hatása: Alapja az az emberi jellemző, hogy az újabb keletű eseményekre jobban emlékezünk, mint a régebben történtekre. Ezért értékeléskor a hangsúly gyakran eltolódik az utolsó néhány hónap eseményeire és teljesítményére, és nem értékeljük az utolsó teljesítményértékeléstől eltelt teljes időszakot.

Sztereotípiák : Az értékelőt az értékeltnek egy olyan tulajdonsága befolyásolja, amelyet ő igen sokra értékel, de a munkakör feladatainak ellátásában nem játszik fontos szerepet.

Egyetlen tényező hatása alatt minden tényezőt hasonló módon értékel (magasabbra vagy alacsonyabbra). Pl.: ha a munkatárs mindig korán érkezik a munkahelyére, és a vezető fontosnak tartja a pontosságot, akkor a teljesítményét is jobbnak ítéli meg.

Ugyanez a hatás ellentétes irányba is érvényesülhet: egy negatív tényező az egész teljesítményt negatív fényben tünteti fel.

Az értékelőrendszer sikeressége

"Számos szervezet vezetett be értékelőrendszert, majd rövid időn belül el is vetette, más szervezetekben pedig nehézségekkel küszködve folytatják az alkalmazást. Hogyan lehet ezen változtatni? Az értékelési program hatékonyságát a kővetkező tényezők befolyásolják." (Gyökér, 1999)

A célok tisztázottsága: A menedzsment a humán menedzser közreműködésével pontosan határozza meg, hogy mit kíván elérni az értékelőrendszerrel, és hogyan kapcsolódik

ez egyéb humánmenedzsment-tevékenységekhez, úm. karriertervezés, továbbképzés, emberierőforrás-tervezés. Ezekkel a célokkal meg kell ismertetni a későbbi alkalmazókat is, hogy az értékelők ne csak nyomtatványok kitöltésének tekintsék a feladatot, az értékeltek pedig tudatosan és konstruktívan tudjanak részt venni a folyamatban.

A vezetés elkötelezettsége: Nyilvánvalóvá kell tenni, hogy az értékelés a vezetők igényén és részvételén alapuló munka, nem pedig a humánmenedzsment-osztály megrendelésére végzett tevékenység. Ennek érdekében pl. az értékelőlapok maradjanak az adott részlegnél, és csak adatrögzítésre adják át a funkcionális osztálynak. Eközben pedig legyen kéznél munka-anyagként az értékelő és az értékelt együttműködésében.

Nyitottság és részvétel: Minél nyitottabb egy rendszer, minél több információt kaphat az értékelt saját megítéléséről, annál inkább képes elfogadni annak dokumentumát. Hasonló hatású a részvétel lehetősége is az értékelés folyamán.

Az értékelés kritériumainak elfogadása: A kritériumok kialakítása során az érintettek bevonása javítja az értékelés megbízhatóságát és elfogadását is. A kritériumok elfogadását és alkalmazását lényegesen megkönnyíti, ha azok egyértelműen kötődnek a munkavégzés sikerességéhez, a munkaköri leíráshoz, és ha inkább objektív, mint szubjektív megítélésre adnak módot. Megkönnyíti az ítéletalkotást, és az értékelt személy is elfogadja helyességét, ha az értékelés a munkakör és a szervezeti célok közötti összhangra épül.

Tréning: Az értékelőket fel kell készíteni az alkalmazásra még abban az esetben is, ha a rendszer kialakításában részt vettek. Nemcsak az alkalmazásra kell felkészíteni őket (bár az esetek jelentős részében ez sem történik meg), hanem az eredmények hasznosítására is. A legjobb értékelő rendszer sem nyújtja az elvárt eredményeket, ha azokat nem tudjuk hasznosítani.

Adminisztratív hatékonyság: Az értékelést úgy kell kialakítani, hogy minél kevesebb adminisztratív munkával (kérdőívek kitöltése) járjon, és optimális idő álljon rendelkezésre az értékelés gondos végrehajtására. Ugyanakkor vigyázni kell, hogy ne legyen megterhelő.

Nyomon követés: Az értékelést olyan tevékenységek kövessék, amelyek a kialakított munkaterv megvalósítását szolgálják. Ilyen pl. a rendszeres ellenőrzés, az aktualizálás, a feltételek biztosítása. Az értékelés eredményei épüljenek be az egyéb humánmenedzsment-tevékenységekbe.

Kultúra és rugalmasság: Amint azt a teljesítménymenedzsment és a kontingencia elméleti közelítés tárgyalása során már bővebben kifejtettük, az értékelő rendszer nem állhat ellentmondásban a szervezeti kultúrával és az uralkodó stílussal. Alkalmazkodjon rugalmasan az értékelés folyamatában részt vevők elvárásaihoz és személyiségéhez is. (Gyökér, 1999)

Összefoglalás

Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tettre serkentse. Vezetési szempontból a motiváció keretében azt vizsgáljuk, hogy az emberek döntéseit milyen tényezők befolyásolják, különös tekintettel a munkateljesítményekre. Más megközelítésben a motiválás olyan cselekvés, amelynek eredményeképpen a vezető másokat a szervezeti céloknak megfelelő viselkedésre, cselekvésre késztet. Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer megfelelő hatékonysággal szolgálja a szervezeti célokat, illeszkednie kell a szervezete stratégiájához. Az ösztönzésre a stratégián kívül alapvető hatást gyakorol a kulturális környezet, amelyben az adott szervezet tevékenykedik, de maga a munkahelyi vezető és az adott szervezet rendszere is. Sokan, sokféleképpen gondolkodtak a motivációról. Sokféle elmélet született arról hogyan és mi is az, ami motivál.

Motivált dolgozó és vezető nélkül egy szervezet nem képes jól teljesíteni. Teljesítményének minősítéséhez szükség van egy értékelésre. A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz. A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális.

Ellenőrző kérdések

1. Mit nevezünk motivációnak?
2. Milyen összefüggés van a motiváció és a teljesítmény között?
3. Értelmezze a motiváció-eredmény modellt!
4. Milyen szükségleteket ismer?
5. Mely elméletek tartoznak a külső eredetű motivációs elméletek, azaz a tartalomelméletek csoportjába?
6. Milyen szükségletszintekre osztható Maslow piramisa?
7. Mi McClelland elméletének lényege?
8. Mi jellemzi Herzberg elméletét?
9. Értelmezze az ERG elméletet!
10. Mely elméletek tartoznak a belső eredetű motivációs elméletek, azaz a folyamatelméletek csoportjába?
11. Mi a méltányosság elmélet?
12. Mi a célkitűzés elmélet lényege?
13. Melyek az alapvető megerősítési típusok?
14. Mi a szociális tanuláselméleti modell lényege?
15. Ismertesse McGregor X, Y elméletét!
16. Mit hangsúlyoz a Z elmélet?
17. Értelmezze a motivációs spirált!
18. Ismertesse a motivációs szinkron modellt!
19. Mi a teljesítmény értékelés?
20. Milyen irányai vannak a teljesítményértékelés változásának?
21. Ismertesse a dolgozók értékelésének módszereit!
22. Milyen jellemzői vannak a formális teljesítményértékelésnek?
23. Milyen jellemzői vannak az informális teljesítményértékelésnek?
24. Ismertesse az egyéneket értékelő technikákat!
25. Mi jellemzi a 360 fokos teljesítményértékelési rendszert?
26. Ismertesse a teljesítményértékeléskor előforduló hibákat!
27. Milyen kritériumai vannak az értékelő rendszer sikerességének?

5. SZERVEZETI ÉS VEZETŐI KULTÚRA

Az új évezredben a vállalatok emberi erőforrás gazdálkodásának új és igen jelentős feladatokkal kell megbirkóznia . Módosulnak a külső hatások és feltételek , új irányzatok rajzolódnak ki . A munkavállalók a vállalatvezetés érdeklődésének középpontjába kerülnek és egyre inkább önálló , felelősségteljes munkatársnak kell őket tekinteni . Nem elég követelményeket támasztani velük szemben , de biztosítani kell képességeik , szakértelmük fejlesztését is . Ezeket az új feladatokat olyan kulturális környezetben kell megoldani , amelyben a műszaki , gazdasági , ökológiai és társadalmi feltételek mélyreható átalakulásokon mennek keresztül .

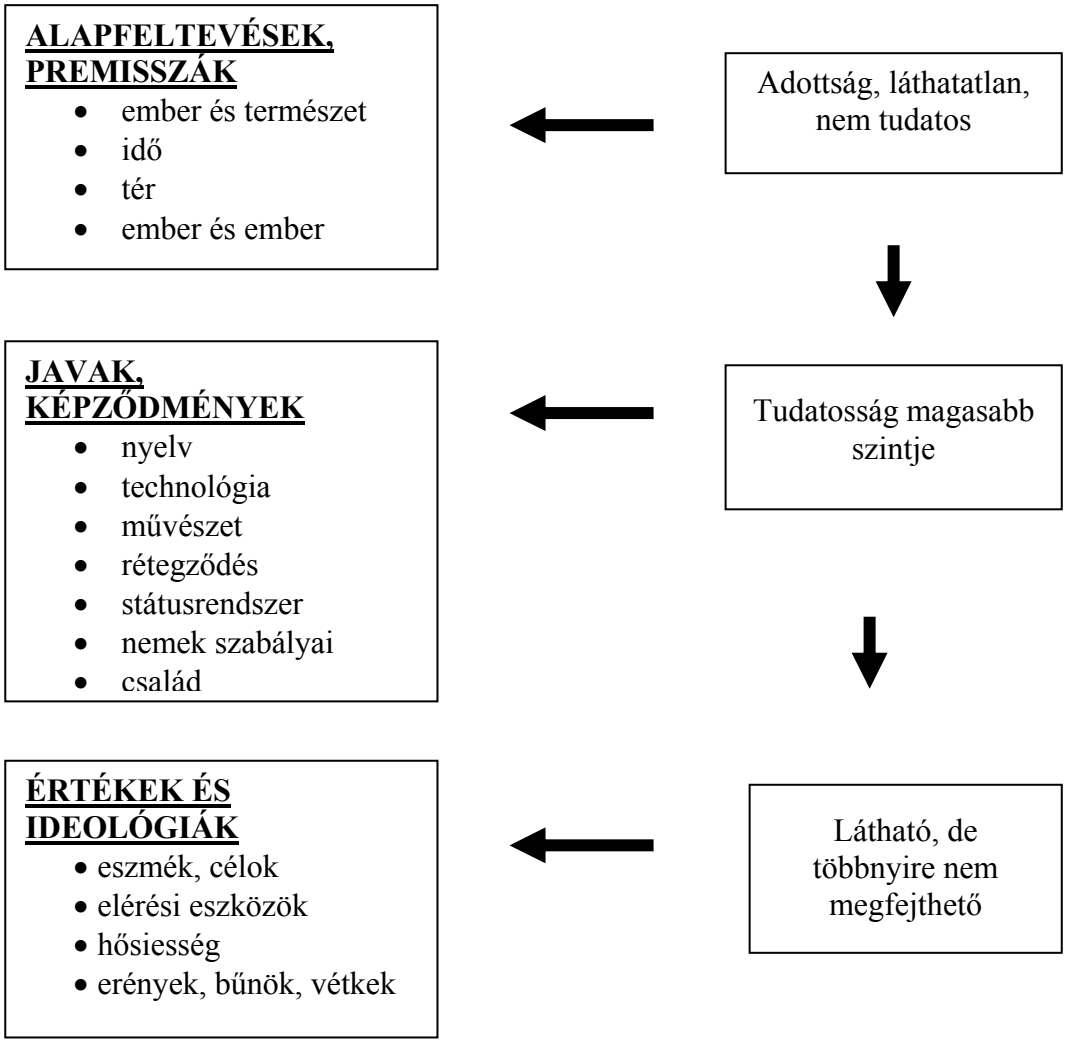
A kultúra nem más, mint az emberek által előállított anyagi és szellemi javak összessége. Eredetét tekintve a kultúra az emberek együttéléséből és közösen végzett munkából származtatható. Jelentését gyakran összekapcsoljuk a civilizáció fogalmával is. Már az ősember is rendelkezett a korának megfelelő kulturális szinttel, hisz például a kőbalta elkészítése is feltételezte az állatokra jellemző ösztönös táplálékszerzéshez képest a tudatos emberi gondolkodást és kreativitást reprezentáló cselekvés alapvető csíráit.

Tovább elemezve az alapdefiníciót; az ember által létrehozott anyagi természetű elemek magukban foglalják mindazt a terméket, munkaeszközt, a közvetlen fogyasztásra szánt javakat és anyagi természetű tárgyainkat, melyek körülvesznek minket. A kultúra szellemi „termékei” talán az előbbieknél is szélesebb skálát alkotnak. Ide sorolhatjuk a beszélt nyelvtől a hagyományokon, a tudományos elméleteken keresztül a művészeti, irodalmi, építészeti alkotásokat, a magatartási, viselkedési normákat, az erkölcsöt, az etikát is. A szellemi javak az időtállóbbak, ezek jelentős része generációról generációra hagyományozódik, miközben új elemekkel gazdagodik, vagy az új elemek a régiek helyét foglalják el. Az anyagi természetű kulturális javak az előzőeknél hamarabb használódnak el, de jelentős részük a szellemi termékekben tovább él. A kultúra terjedésében a kommunikáció kapja a legnagyobb szerepet, ez azonban azt is jelenti, hogy miközben emberről emberre száll, gazdagodik a befogadó személyek meglévő tapasztalatai, ismeretei és szokásai által.

Az általános emberi kultúra részkultúrákból, szubkultúrákból épül fel. A társadalmi kultúra egyik nagyon fontos tényezője a társadalmi-gazdasági szervezetek kultúrája. A szervezeti kultúra elnevezés ma még korántsem egységes és általános, gyakran használatos a vállalati kultúra, a vállalati etika, a szervezeti klíma, légkör, a vállalati stílus is. A nomenklatúrai bizonytalanságnál még jelentősebbek a fogalmi meghatározások eltérései. Mivel viszonylag új fogalomról van szó, nem meglepő, hogy a tartalmi egység még nem alakult ki . Egy dologban azonban a szakemberek egyetértenek, mégpedig abban , hogy a vállalat sikerességében a szervezi kultúra meghatározó fontosságú .

Értelmezésünk szerint a szervezeti kultúra, a szervezeti tagok alapfeltevései, értékek, hiedelmek, feltevések, anyagi javak és képződmények, amelyek alapján a szervezetek definiálják önmagukat és környezetüket, elkülönülnek más szervezetektől. Minden kultúrának van láthatatlan és látható, tudatos és nem tudatos szintje (5.1 ábra).

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen, tapasztalati alapú közös tanulási folyamat eredményeként alakulhatnak ki. Tehát a kultúra az emberek együttélésének és az együtt végzett munkának a terméke, melynek sok összetevője, eleme van.



Forrás: Barakonyi K. – Lorange, P.: Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.

5.1. ábra: **A kultúra szintjei**

5.1. A szervezeti kultúra elemei

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, emberi erőforrás gazdálkodási koncepció , vezetési stílus) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.

A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

A szervezeti kultúra nem egyenlő a szervezeti tagok szakképzettségével, de azt el kell ismerni, hogy a „szakmaiság” erősen befolyásolhatja a kialakult kultúrát. Szakma-kultúrák önmagukban is léteznek, és egy szervezeten belül egy-egy szakterület kulturális jegyei jól definiálhatóak.

A szervezeti kultúra fontos részét képezik a hagyományok. Ahhoz viszont, hogy egy szervezetnek saját hagyományai legyenek „múltra van szükség”. A múltból eredő hagyományok a szervezeti értékrend, a normák gyökereit jelentik. A hagyományokhoz szorosan kapcsolódnak az ünnepségek, rendezvények, azaz a ceremóniák. Olyan rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Már Mintzberg rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremoniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett összejövetelek, az új létesítmények átadó ünnepségei, az iskolai ballagások, a díjátadó és a a búcsúztató ünnepségek, a különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind ebbe a körbe sorolhatók. Ezek nagyon fontosak lehetnek a szervezet életében, mert bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit, bevezetik őket, státuszt teremtenek számukra, elősegítik a szereppel, szervezettel való azonosulást, növelik az összetartozás érzést.

A vezetés kultúrája, azaz a hatalmi kultúra hatása multiplikatív. A vezetés stílusa, kulturáltsága, eleganciája, vagy durvasága minden szervezeti tagot érint, mindenkire hat. A vezetők magatartása, viselkedése, munkastílusa, etikai normái követendő például szolgálhatnak, a szervezeti erkölcsi értékek megerősítését, illetve ellenkező esetben gyengülését, illetve leromlását eredményezhetik.

A szervezet meghatározó, nagy tekintélyű, karizmatikus egyéniségei is kultúraformáló hatásúak lehetnek. Viselkedésük, magatartásuk, szaktudásuk, életvitelük, kiállásaik a szervezeten belül komoly értékformálók. Személyiség kultúra nélkül nincsenek hagyományok, legendák, mítoszok. A személyiségek is fontos szerepet játszanak a történetek, sztorik, anekdoták, legendák kialakulásában. A szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti hősökről (alapítókról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeknek tart. A történetekbe néha kitalált elemek is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok). Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat, meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.

A kultúra másik lényeges megjelenési formája a minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele.

A szervezet értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik szimbólumok. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező iroda-berendezésről, szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légterű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésekről.

A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat.

A kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. Ezek a következtetések azonban csak több-kevesebb biztonsággal teszik hozzáférhetővé a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat. Schein a kultúra nem látható szintjét is kettébontja, különbséget téve az explicit módon is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és ezek mélyén rejlő, előfeltevések között. Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek – amelyek alapvető hiedelmeknek nevezhetünk – sokszor tudatában sem vagyunk, olyan kézenfekvő számunkra, hogy tényként, adottságként fogadjuk el. Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tudatában kultúrájuk e rétegeivel egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembesülnek.

A kultúra nem látható elemei azok az értékek, ideológiák, érzések, érzelmek, attitűdök, melyek nélkül a látható elemek sem érthetőek meg igazán. Olyan fogalmakról van itt szó, amelyek meghatározzák a szervezet céljait, a csoportok és egyének közötti viszonyokat, a szervezet tagjainak magatartását, viselkedését. Jelentős részük elvek, szabályok, normák, erkölcs és etika kereteiben van jelen és természetesen ezek jelentős mértékben befolyásolhatják az adott szervezet emberi erőforrás gazdálkodását is.

5.2. Kultúratipológiák

Az irodalomból többféle kultúra rendszerezést ismerünk. Véleményünk szerint tiszta típus nem létezik a szervezetekben a különböző típusok jegyei egyszerre vannak jelen.

Charles Handy szerint négy jól elkülöníthető kultúratípus van; a hatalom, a szerep, a feladat és a személy kultúrája.

- A hatalom vagy erő típusú kultúrák főbb jellemzői, hogy a kulcselem a karizmatikus képességekkel rendelkező vezető. A hierarchia alsóbb szintjein is nagyobb szerepet kap az egyén, mint a team. Ebből fakad, hogy a döntések többsége is inkább az adott személyek befolyásolásával, az esetek többségében megfelelő motiválásával születik, mintsem a hosszabb utat jelentő áttételeken keresztül. Ez a kultúratípus azoknak kedvező, akik számára a permanens biztonságérzet nem elsőrendű szükséglet, azonban akik szívesen vállalják az egészséges kockázatot, és elég erősnek érzik magukat mind a szakterületükön, mind az adott pozíciójukban. A bizalomnak, az empátiának és a toleranciának itt jelentős szerep jut. Ha a kulcsszemély alkalmas, az ilyen kultúratípus viszonylag gyorsan reagál akár a piaci változásokra, akár az egyéb veszélyekre. Azonban gyakran változó, kiszámíthatatlan környezetben ez a kultúra bizonytalanná válik. Ennek a gyakorlatnak a kultúraváltás az egyik legproblematikusabb eleme, mivel a pozíció és a hatalomféltés nagyon erős. Kritikus tényező az ilyen szervezetben a folyamatos növekedés, mivel az erőt megtestesítő személy számára egy nagyságrenden túl a szervezet már átláthatatlanná és irányíthatatlanná válik.
- A szerepkultúra a logika és az ésszerűség alapján működik. Az e kultúrát hordozó szervezet struktúrája görög oszlopcsarnokhoz hasonlítható. Maguk az oszlopok a funkcionális szakterületeket jelentik a maguk szakismeretével és hatáskörével. Ezek ellenőrzését a szerepeket szabályzó ügyrendek (munkaköri és hatásköri leírások, különböző előírások, szabályok) biztosítják. Az oszlopokat lezáró és összefogó timpanon a szűk körű, személyes koordinációt, gyakorló vezetést szimbolizálja. Ebben a kultúrában a szerep, a munkaköri leírás gyakran fontosabb, mint az azt betöltő személy individuális jellemzői. A dolgozót a munkakör betöltésére választják ki, a hatalom fő forrása is a pozíció. A szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik megfelelően, ugyanis ebben a kultúrában a szervezet tagjai a változást nehezen észlelik, és lassan alkalmazkodnak hozzá. Az ilyen szervezetre

belső stabilitás jellemző, biztonságot és belátható jövőt kínál a dolgozóknak. Ideális terep a kiosztott szerepeket elfogadó embereknek, de nem való az önmegvalósításra törekvők számára. Elsősorban állami vállalatokra, kormányzati hivatalokra, monopol helyzetű cégekre jellemző.

- A feladat típusú kultúra alapját a hivatástudat képezi. A figyelem középpontjában elsősorban az elvégzendő feladatok állnak. Az ilyen kultúra legfontosabb elemeit a megfelelő személyek kiválasztása, illetve a szükséges erőforrások biztosítása képezik. Jelentős önállóságot biztosít a tagjainak, kiemelten alkalmazza a team-munkát és határozott eredmény-centrikus törekvést valósít meg. Gyorsan változó feltételek között szinte minden lehetőségre kínál jó megoldást, hisz az egyes csoportok könnyen átalakíthatóak, vagy szükség esetén meg is szüntethetők. Ebben a kultúrában többnyire nem alakul ki az a megszokott hierarchikus szervezeti felépítmény, amihez az emberek azután a szükségesnél is jobban ragaszkodnak.

  Miután ez a kultúratípus elsősorban a feladatokra koncentrál és a csoportmunkát helyezi előtérbe, nem teremt kedvező feltételeket az egyéni képességek specializációjához, illetve azok maximális kiaknázásához.

  A belső működésre az erőteljes szabályozottság jellemző. Gyakran a szabályokkal megalkotott szerepek fontosabbá válnak, mint maga a személy, akinek ezt a szerepet meg kell személyesíteni. A hierarchiában elfoglalt hely fontosabb, mint a szakmai hozzáértés, vagy a vezetői alkalmasság. Ha a környezetben vagy a munkavégzés egyéb feltételiben gyors változások jelennek meg, a szerep típusú kultúra kiszámíthatatlanul reagál. Ez annak a következménye, hogy túl lassan és körülményesen érzékeli a változtatás szükségességét.
- A személyiségen alapuló kultúrákban, a központban az individum, vagyis a munkát végző ember mint egyéniség áll. Meghatározó az egyén saját akarata és célkitűzése. Jellemzője ennek a kultúratípusnak az alacsony kiépítettségű szervezet, melyben a bürokratikus mechanizmusok még nem vették át az uralkodó szerepet, és a szervezet céljai a körvonalazódás stádiumában vannak. Ebben a közegben az erőviszonyokat többnyire a tudás és a képességek alakítják, ez határozza meg az emberek hierarchiában elfoglalt helyét is. A személyiségen alapuló kultúratípus többnyire csak átmeneti jellegű. Amint a szervezeti célok markánsan kialakulnak, és minden vonatkozásban megelőzik az egyéni célkitűzéseket, ez a kultúratípus is átalakul az előző három valamelyikévé. Azok a szakemberek, akik viszont ebben a kultúrában jól érzik magukat, más kultúrközegben idegenné és nehezen kezelhetővé válnak. Pozíciójuk megtartása érdekében el fogják végezni a feladatukat, de képtelenek azonosulni a szervezet céljaival, helyette gyakran az energiájuk jelentős részét a saját karrierjük építésére, a pályájuk egyengetésére fordítják.

Charles Handy megközelítésével némiképp ellentétben Kono a szervezeti kultúra három alapelemét vizsgálja. Ezek arra adnak választ, hogy;

- mi tekinthető a szervezeten belül közös értéknek,
- milyen a szervezet döntéshozatali mechanizmusára jellemző gondolkodásmód, ebben milyen minták és eljárások a meghatározóak,
- melyek a szervezetnél általánosan érvényesülő viselkedési szokások.

A felsorolásban a második helyen álló döntési mechanizmus kap kiemelt szerepet. Kono szerint ez az elem tükrözi legjobban a teljesítmény alakulását, valamint a munkavállalók elégedettségét, de ezek alapján kaphatunk leginkább képet az uralkodó szervezeti kultúráról.

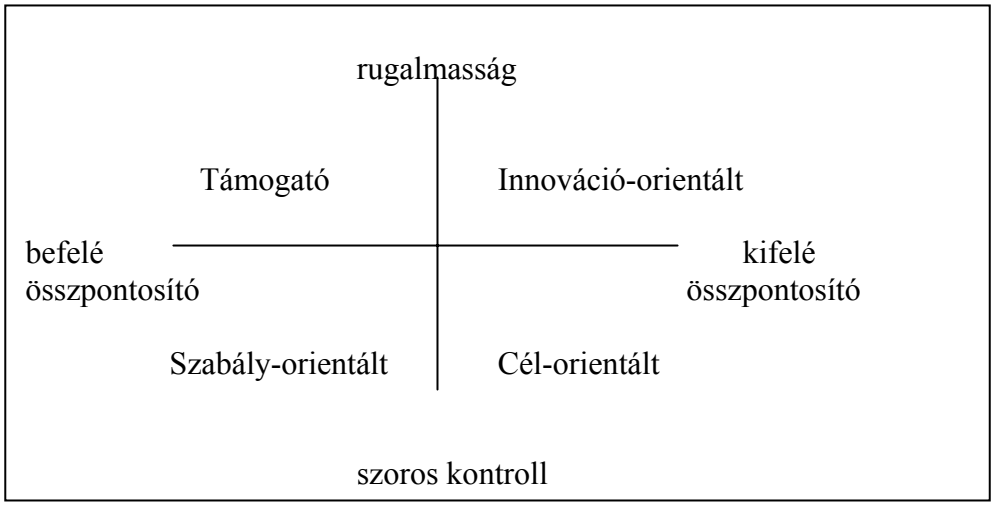
A három komponenst további részekre bontva a szervezeti kultúra további hét elemét különbözteti meg, amelyek a következőek:

- értékek, amelyet a szervezet tagjai elfogadnak és követnek,

- az információ gyűjtés és feldolgozás felfogása,
- elgondolások, célok, ötletek, utasítások létrehozásának és közreadásának módja,
- ötletek, elgondolások értékelésének módjai, a kockázatvállalás foka, módja,
- a vezetők és beosztottak közötti kooperáció alakulása,
- a vállalathoz való lojalitás mértéke,
- a motiváció alakulása.

Quinn elméletében azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

- *Befelé vagy kifelé összpontosítás*: a befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg kifelé összpontosító központi problémája a környezetéhez való illeszkedés.
- *Rugalmasság vagy szoros kontroll*: a rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.



Forrás: Quinn R.E. Beyond Rational Management .Jossey-Bass, San Francisco 1988.

5.2. ábra: **Quinn szervezeti kultúra modellje**

Az elmélet azért tekinthető jelentősnek, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen különböző magyarázó tényezőjét. Ezek alapján határozza meg, hogy milyen céloknak tulajdonít értéket a vezetés. A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát, ezért nevezik a versengő értékek modelljének.

A két dimenzió egy négynegyedes mátrixot feszít ki (5.*2. ábra*). Az egyes negyedek érdekessége, hogy – jóllehet valós szervezeti kultúra típusokat mutatnak be – értékfelfogásuk egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.

- *Támogató kultúra (befelé összpontosító-rugalmas):* jellemzői a kölcsönös bizalom és felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoportszellem, erős csoportkohézió, az egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció és a szervezet iránti elkötelezettség. A vezetés számára az eddig elért eredmények megőrzése a legfontosabb.
- *Szabály orientált kultúra (befelé összpontosító-szoros kontroll):* jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság, a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, ezt szolgálják a megfelelő formális információs és kommunikációs rendszer kialakítása és az erre alapozott döntési mechanizmusok. A vezetés számára az eddig elért eredmények megőrzése a legfontosabb.
- *Célorientált kultúra (kifelé összpontosító-szoros kontroll):* jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, teljesítmény kiemelt fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhhoz való hozzáférése, a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció. Központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit, ezt szolgálják a racionális célkitűzés és tervezés. A vezetés a célok és az azt elősegítő részcélok teljesítésére fordítja figyelmét.
- *Innováció orientált kultúra (kifelé összpontosító-rugalmas):* jellemzői a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magában foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése, ezt szolgálják a rugalmasság, az állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál.

A szervezeti kultúrát az emberi tényező oldaláról vizsgálva az alábbi típusokba sorolhatjuk:

- Kiváló kultúráról akkor beszélünk, amikor világosak az értékrendek, ismert a stratégia és a jövőkép, a vállalatvezetés emberközpontú, de kemény követelményeket támaszt a dolgozókkal szemben. A vezetők és beosztottak közötti kommunikáció állandó és kétirányú, a feladatokat, eredményeket, az elkövetett hibákat a dolgozók bevonásával rendszeresen és tényszerűen megtárgyalják. A kiváló kultúrájú vállalatok szembetűnő jellegzetessége a formalitás mellőzése, a közvetlen érintkezési stílus. A vezetők állandó kapcsolatot tartanak beosztottjaikkal. Általánosan elfogadott az informális, tegeződő viszony.
- Zavaros a szervezeti kultúra, ha az értékrendek állandóan változnak, ha gyakori a vezetőváltás, ha a hibákat nem tényszerűen vitatják meg, hanem bűnbakot keresnek, ha nem világosak a motivációs és értékelő rendszerek.

- Borzasztó a kultúra, ha válsághelyzet alakul ki a vállalatnál, működési zavarok lépnek fel, ha nincs remény a nehézségekből való kilábalásra. Az ilyen helyzetekben az emberek természetesen idegesek, feszültek, nem érzik magukat jól, és ez munkájuk hatékonyságát is kedvezőtlenül befolyásolja.

Az eredményes, hatékony munkavégzés számára igazán megfelelő környezet csak a kiváló szervezeti kultúra lehet. Megállapítható tehát, hogy a kultúra típusa és a munkavégzés hatékonysága között igen szoros kapcsolat áll fenn. Mivel pedig a kultúra jellegét a vezetési

módszerek, stratégiák döntő módon meghatározzák, a cég eredményességéért a vezetés jelentős mértékben felelős.

5.3. Szervezeti kultúra – Emberi erőforrás gazdálkodás

Az emberi erőforrás-gazdálkodás szakemberei a sikerhez vezető út egyik fontos elemeként a szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek kihasználását jelölik meg. Egy szervezet munkájának megítélése nem csak a gazdasági eredményeken, vagy a kedvező mérlegadatokon keresztül történhet, hanem az olyan immateriális faktorokkal, mint a szervezeti kultúra színvonala. Bizonyítják ezt azok a tapasztalatok is, melyek szerint a humánerőforrás – menedzsmentképzésben, a menedzserek különböző tréningein egyre több alkalommal fordul elő és kap kiemelt szerepet a szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek kiaknázása.

Egy adott szervezet kultúrája a benne élő szervezeti tagok számára természetes, a mindennapok munkájának és viselkedésének velejárója. Azaz a szervezeti kultúra elemei, értékei nem mindig tudatosulnak a szervezeti tagokban. Ehhez az is hozzájárulhat, hogy maguk a szervezetek vezetői sem mindig élnek tudatosan és szisztematikusan a kultúra szervezetformáló, a magatartást és viselkedést befolyásoló erejével. Pedig ha erős a szervezet kultúrájának dominanciája, akkor az emberek többnyire gyakori utasítgatások nélkül is tudják a dolgukat, nem szükséges mindent agyon szabályozni. Az erős szervezeti kultúra stabil magatartási, viselkedési formákat alakít ki, ami a szervezeti struktúra stabilitását is eredményezheti.

A vállalati kultúrát befolyásoló tényezőkről megoszlanak a vélemények. Vannak, akik azt mondják, hogy a cég kultúrája elsősorban az alapító tulajdonostól függ. Mások szerint alapvetően a cég történelme, sikerei és kudarcai, általában a hagyományok nyomják rá bélyegüket a kultúrára. Vannak olyanok is, akik a cég vevőkkel szembeni magatartását tartják a legfontosabb kultúraalakító tényezőnek, illetve léteznek olyan vélemények is, hogy a vállalati kultúra a cégnél dolgozó emberek kultúrájának az erőviszonyokkal súlyozott összessége.

Bakacsi (2001) a szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezőket az alábbiak szerint csoportosítja:

Vannak olyan külső hatások, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezetek nem tudják ezeket befolyásolni. Ide tartozhat a természeti környezet, a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakító történelmi események, valamint a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek is.

A társadalmi értékrend magába foglalja azokat az értékeket és hiedelmeket, amelyeket az adott társadalom tagjai széles körben osztanak. Olyan értékekre kell itt gondolnunk, mint például az egyéni szabadság igénye vagy a jóra és rosszra vonatkozó erkölcsi felfogások.

Beszélhetünk továbbá szervezet-specifikus tényezőkről, amelyek alapvetően befolyásolják a szervezeti kultúra kialakulását. Ide tartozhat a szervezetre jellemző technológia, ami nagymértékben meghatározza, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a tagok között. Ugyanakkor jelentősen befolyásolja a szervezet tagjainak kiválasztását is, hiszen a dolgozóknak, a technológiának megfelelő szakképzettséggel, készségekkel kell rendelkezniük, amelyek sajátos szakmakultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé.

Igen fontos szervezet-specifikus tényező a szervezetek történelme. Már a kezdetektől számos olyan hatás éri a szervezeteket, amelyek alapvetően formálják a bennük meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Ilyenkor a tagoknak a fennmaradás és a sikeres működés érdekében olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek

segítségével sikeresen birkózhatnak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal. Elsősorban az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokhoz való hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek, személyes példáik, történeteik, a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká, végső soron a szervezeti kultúra részévé válnak.

A szervezeti kultúra része a cég szervezeti tőkéjének. Rendkívül fontos tényező, tulajdonképpen a mérleg nyelvének szerepét tölti be a vállalatnál a változtatásokban, az új stratégia kialakításában, az emberi erőforrás gazdálkodásban. A szervezeti kultúra alapvetően meghatározhatja az emberi erőforrás gazdálkodás koncepcióját: vannak szervezetek, melyek az emberi erőforrásban csupán változó költséget látnak, s nem törődnek a cég emberi oldalával, míg más vállalatok a hangsúlyt az emberi tényezőkre helyezik . Míg egyes szervezetekben az emberi erőforrás gazdálkodás aktívan integrálódik a stratégiai tervezésbe , más szervezetekben a szerepe a passzív alkalmazás .

A szervezeti kultúra megismerése nehéz és bonyolult feladat. E munkához Barakonyi (2000) az alábbi kultúra alakulását befolyásoló tényezők tanulmányozását javasolja:

Történeti háttér megismerése

Egy vállalatnál kialakult kultúra a múltban gyökerezik. A központi irányítás ideje alatt létrehozott vállalatok még sokáig magukon viselik az elmúlt évtizedekben kialakult belső szokásokat, értékeket, hiedelmeket. Egy újonnan alapított vállalkozásnál nincsenek meg ezek a sokszor terhes előzmények, itt a vezető személyisége formálhatja a kultúrát. A mai magyar vállalatok kultúrájának elemzésekor a történet háttér különös jelentőséggel bír.

A technológia szerepe

A vállalatnál uralkodó technológia szintén meghatározó. A különböző vállalatok kultúrájában más-más szerepe van a biztonságtechnikának, a precizitásnak, a tisztaságnak, a szolidaritásnak, az elméleti és gyakorlati ismereteknek. Az adott technológia, az adott iparág hagyományai, előítéletei, viselkedési mintái tehát a vállalati kultúra formálódására erős hatást fejtenek ki.

Jelentős események

Ilyen események például a vezetői posztokon történő változások, termékváltások, technológiacserék, szervezeti átalakítások és nagyszabású rekonstrukciók, új piacokon való megjelenés, fúziók és elválások, kiemelkedően sikeres időszakok és kudarcok.

Vállalati méret

Minél nagyobb egy vállalat, annál inkább szükség van formalizált módszerekre. A vállalati méret növekedésével a vezetés mindinkább foglalkozássá válik, professzionalista ismereteket igényel, megjelennek a formális elemek. A vezetők a közvetlen kommunikáció helyett körlevelekkel, szabályzatokkal, munkaköri leírásokkal kénytelen deklarálni utasításaikat és elvárásaikat, a teljesítésekről, pedig beszámolók, jelentések készülnek. A nagy szervezeten belüli belső munkamegosztás révén különféle feladatokra, funkciókra specializált csoportok alakulnak, melyeket a vezetők koordinálnak.

A szervezet céljai, filozófiája és stratégiai irányultsága

A vállalat elé kitűzött célok bizonyos kultúrákban könnyebben elérhetők, míg más típusú kultúrák akár a célok ellen is hathatnak. A célok megválasztása bizonyos mértékig tereli a megfelelő vállalati kultúra kiépítését. A szervezet filozófiája , irányultsága többek között nyomon követhető az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságának megítélésében , a vállalati stratégiába történő tényleges beépítésében is .

A környezet kultúra formáló hatása

A kultúra szempontjából nagy jelentőséggel bír a környezet. Különösen az adott ország kultúrája, a környezetben végbemenő változások dinamikája, a piac jellege, a földrajzi és társadalmi környezet, annak struktúrája meghatározó ebből a szempontból. A környezet

változásaihoz a vállalat kénytelen alkalmazkodni, és ez a vállalati stratégia és vele együtt a vállalati kultúra módosítását is kiválthatja.

Az emberi tényező / elégedettség, vezetési stílus /

A sikeres vállalat működéséhez rendszerint szükséges (de nem mindig elégséges) feltétel az ott dolgozók megelégedettsége. Az elégedetlenség feszültséget, rosszabb teljesítményt, romló kommunikációt és romló munkahelyi morált eredményez. Ezzel szemben ha egy vállalat dolgozóit képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. A vállalat vezetői és alkalmazottai akkor elégedettek, ha a vállalati szervezet és a vállalati kultúra az egyén számára elfogadható, abban jól érzi magát, elvárásai teljesülnek, energiáit felszabadítja, és azokat képes a vállalati célok szolgálatába állítani.. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy az elégedett munkaerőgárda önmagában még nem biztosítja a sikeres működést.

Az adott szervezetben alkalmazott vezetési stílusok a vállalati kultúra alakulásának és befolyásolásának sajátos kifejezői . A vállalati kultúra befolyásolja a szervezetben alkalmazott vezetési stílust , a vezetési stílus visszahat a szervezeti kultúra alakulására .

5.4. Szervezeti kultúra - Vezetési stílus

Mit jelent a vezetési stílus? A szakirodalomban többféle megközelítéssel találkozunk. A vezetési stílus egyrészt a vezető és beosztottak közötti viszonyként is értelmezhető, másrészt felfogható a vezető személyiségén alapuló viselkedésnek, reagálásnak, az emberekkel való bánásmódnak.

Értelmezésünk szerint a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra. A vezetői magatartás, pedig az alkalmazott stíluson keresztül érvényesül. Következésképpen a vezetési stílus egyéniséget tükröző magatartás, amely a vezető személyiségéből fakad, többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható. Ugyanakkor döntő tényező lehet a munkahelyi közérzet, a csoportmunka, az emberi erőforrás gazdálkodás szinte valamennyi tevékenységterületének / felvétel, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés stb./ alakításában.

A vezetési stílust számos tényező befolyásolja, ezek közül talán a legfontosabb maga a vezető személyisége. Az általános értelemben használt stílust is öröklött és tanult személyiségtulajdonságok befolyásolják. Ez vonatkoztatható a vezetési stílusra is. Vannak szerzők, akik az öröklött személyiségtulajdonságoknak tulajdonítanak meghatározó szerepet, míg mások a tanult meghatározási formákat tartják meghatározónak. A vezető személyiségtől függően két jól elkülönülő stílust határozhatunk meg. Az egyik az úgynevezett autokratikus, mely egyszemélyi vezetést jelent. Ez esetben a vezető maga hozza a döntéseket, határozott utasításokat ad ki, ellenőriz, büntet és jutalmaz. Ezzel szemben a demokratikus vezetési stílus a szervezet tagjainak minél szélesebb körű bevonását jelenti a döntésekbe és magába a vezetési folyamatba is.

A szakképzettség a vezetési stílust az alábbiak szerint befolyásolja. Minél magasabb a beosztottak szakképzettsége, annál inkább elmozdulhatunk a demokratikusabb stílus irányába. Minél kvalifikálatlanabbak, minél alacsonyabb szakképzettségűek a beosztottak, annál inkább az autokratikusabb vezetési stílus lehet eredményesebb. A szituáció a szervezet működése és eredményessége szempontjából lehet kedvező, illetve kedvezőtlen.

Kedvezőbb helyzetben a vezetési stílus a demokratikusabb irányba mozdulhat el, míg kedvezőtlen szituációban, válság – vész – vagy csődhelyzetben indokoltabb az autokrácia irányába való elmozdulás.

A szervezet jellege, tevékenysége is meghatározhatja az alkalmazható vezetési stílust. Az autokratikusabb katonai, félkatonai, vagy más hierarchikusan kialakított struktúrákban

(vám és pénzügyőrség, vasút, posta, stb.) az autokratikusabb vezetést célszerű alkalmazni, illetve az van összhangban a struktúra jellegével. Míg a demokratikusabb szervezetekben már eleve olyanok a strukturális elemek (egyetemek, főiskolák, önkormányzatok), hogy még a döntéshozatal is csoportos, testületi. Ilyen szervezeteknél a demokratikusabb vezetési stílus van összhangban a szervezettel.

A vezető kapcsolata a dolgozókkal is lehet stílust befolyásoló tényező, olyan értelemben, hogy a dolgozók és a vezető közötti viszony már önmagában meghatározhatja a vezető által alkalmazható stílust. Ha ez a kapcsolat közvetlen, baráti jellegű, informális, akkor inkább demokratikusabb stílust lehet alkalmazni. Ha a kapcsolat formális, hivatalos, távolságtartó, akkor autokratikusabb irányba lehet eltérni. Ez utóbbi kapcsolatforma egyébként nagyobb mozgásteret ad a vezetőnek a stílus megválasztása területén, mivel a formális, tárgyilagos kapcsolatok még elmozdíthatóak a közvetlenebb, kollegális irányba, míg fordítva ez nem lehetséges. Ugyanez érvényes a vezetési stílusra is az autokratikusabb stílus „puhíthatóbb" demokratikus, vagy liberális irányba, de fordítva ez alig valósítható meg.

A vezetési stílusok legismertebb rendszerezésében két csoportot különíthetünk el, a „döntéshozatali vezetési stílusokat", valamint a „személyiségközpontú" vezetési stílusokat.

5.4.1. A döntéshozatali vezetési stílusok

Döntésközpontúnak tekinthető az a csoportosítás, amely a vezetési stílusokat aszerint tipologizálja, hogy a döntéshozatalban a vezetők milyen beleszólást engednek meg a beosztottjaiknak. Azt, hogy a döntésben való részvétel aránya milyen mértékű, sokféleképpen értelmezhetjük, például aszerint, hogy hány fokozatú az autokratikusról a demokratikus vezetési stílusra való átmenet (5.1. táblázat).

5.1. táblázat: **Döntéshozatali vezetési stílusok**

Lewin	Likert	Tannenbaum-Schmidt
• Autokratikus • Demokratikus • Laissez faire	• Keménykezű parancsoló • Jóakaratú parancsoló • Konzultatív • Részvételi csoport	• Főnökközpontú • Beosztott központú

Forrás: Berde Cs. – Dienesné K.E. – Baracskai Z. – Berki S.: Vezetési alapismeretek I. DATE Fulmen Bt. Nyomda Debrecen, 1998.

Kurt Lewin és munkatársai három vezetési stílust különítenek el:

- <u>Tekintélyelvű (autokratikus) vezetési stílus</u>

Alapja:

- A vezető és a vezetettek szigorú alá-fölérendeltségi viszonya.
- A beosztással járó hatalom és a következetesen érvényesített egyszemélyi felelősség.

Jellemzői:

- Hatalmi eszközökkel és módszerekkel vezet, alapvető módszere a parancs, utasítás. Nem tűr megalkuvást.
- Döntéseit a beosztottak megkérdezése és egyetértése nélkül hozza.
- Nincs tekintettel a csoport tagjainak a véleményére.
- Aprólékosan meghatározza a feladatot, megfosztja a beosztottakat a kezdeményezési lehetőségtől.

Előnye:

- Világos feladatokkal jár és megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek.

Hátránya: hogy alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra.

Eredményeként kedvezőtlen a munkamotiváció. Csökkenti a beosztottak felelősségét, kötelességérzetét. Gátolja a jó munkahelyi légkör kialakulását.

Következményei:

- A felső vezetés nem lesz okosabb azzal, ha minden információ rendelkezésre áll. Továbbra is érvényes az a tétel, hogy a „vezetők azok, akik mind több dologról mind kevesebbet tudnak".
- A mellőzött munkatársak, különösen a magasabb szintű képességekkel rendelkezők, hamarosan otthagyják a vállalatot és a versenytársakhoz mennek.
- A vállalat vezetői ahelyett, hogy az új eljárások révén nyert többletidőt alkotó munkára fordítanák, olyan másodrendű feladatokkal foglalkoznak, amelyeket az alsóbb szintek szakemberei náluk jobban el tudnak végezni.

- <u>A demokratikus vezetési stílus</u>

Alapja:

- A vezető és beosztottak társadalmi egyenjogúságának elismerése.
- A munkatársak tudásának, tapasztalatainak értékelése.
- Az együttműködési készségek iránti bizalom.

Jellemzői:

- A beosztottak (dolgozók) meghallgatásával alakítja ki állásfoglalását.
- Az intézkedések előtt igyekszik megszerezni a beosztottak támogató egyetértését.
- Folyamatosan tájékoztatja a beosztottakat az őket érintő kérdésekről.
- Ösztönzi a csoportot a vélemények, javaslatok kifejtésére és törekszik azok megvalósítására (jutalmazás, stb.).
- Lehetőséget ad a beosztottak „önmegvalósítási" törekvéseinek.
- Elősegíti a bírálatot, és azt mérlegeli.

Eredménye:

- A vezetőt a beosztottak maguk közül valónak (primus inter pares) érzik. Legfőbb eszköze a feladatok egyértelmű meghatározása és a meggyőzést, az utasítást, felelősségre vonást szükség esetén nem hagyhatja el. Fegyelmezett légkört biztosít, amelyben a beosztottak pontosan ismerik és teljesítik feladataikat.
- <u>A liberális (laissez faire) vezetési stílus</u> (Szabad kezet adó)

Alapja a be nem avatkozás elve. A beosztottak irányítása minimális. Lényegében a vezetés tagadását jelenti.

Jellemzői:

- Az ügynek szabad folyást enged (laissez faire).
- Irányító, koordináló tevékenysége minimális.
- Nagyvonalúan fogalmaz, nem jelöli meg a tennivalókat.

Alkalmazása csak nagyon fejlett beosztottakkal és addig indokolt, amíg az önállóság nem eredményez tervszerűtlenséget, fegyelmezetlenséget, zavart, stb.

Lewin összességében arra a következtetésre jutott, hogy a csoporttagok a demokratikus, de még a laissez faire típusú vezetőt is vonzóbbnak találták, mint az autokratát, független attól, hogy ki személyesítette meg az adott szerepet.

Szintén döntésközpontú stílus–tipológiának tekinthető Likert modellje.

Likert a vezetési stílusok leírására négyfokozatú tipológiát – négy rendszert – alkotott. A négy rendszertípus megkülönböztetésének valójában egyetlen tényezője a beosztott részvételének mértéke a vezetési folyamatban. A két szélső típus lényegében megfelel a Lewin jellemezte autokratikus, illetve demokratikus stílusnak, ezeket azonban Likert keménykezű parancsolónak illetve részvételi csoport rendszereknek nevezi. Likert a két típus közötti átmenet két fokozatát különbözteti meg: a jóakaratú parancsolót és a konzultatívot.

- A keménykezű parancsoló autokratikus vezető beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít, rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él, a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók, a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított.
- A jóakaratú parancsoló már némi bizalommal van a beosztottak iránt, rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál, valamelyest működteti a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is, esetenként igényli beosztottai véleményét, ötleteit, a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.
- A konzultatív stílusú vezető alapvetően – még ha nem is maradéktalanul – bízik beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja, a motiválás módja némi részvétel mellett a jutalmazás és az igen ritkán alkalmazott büntetés, a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek, az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a szervezetben, a szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi.
- A részvételi csoportnak nevezett rendszerben minden tekintetben teljes a bizalom a beosztottak iránt, a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket és azokat konstruktívan felhasználja, a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bekapcsolódása, például a cél kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe.

Tannenbaum és Schmidt (1966) igen árnyaltan, hétfokozatú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét. A két szélsőséges típus a főnökközpontú, illetve a beosztott-központú vezetési stílus. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálják, ki fogalmazza meg a problémát, ki javasol megoldási alternatívát, ki véleményezi a javaslatokat, ki határozza meg a döntéshozatal szabályait és végső soron ki dönt.

5.4.2. Személyiségközpontú vezetési stílusok

Személyiségközpontúnak nevezzük azokat a stíluselméleteket, amelyeknél a tipologizálás alapismérvei, a vezető személyisége, személyiség jegyei, figyelmének irányultsága. Ez az irányultság kétféle lehet. A vezető vagy a feladatra, a csoportjának teljesítményére, vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására összpontosítja figyelmét (5.2. táblázat).

5.2. táblázat: **A vezetési stílusok csoportosítása a vezető figyelmének irányultsága alapján**

Michigeni egyetem modellje	Ohioi Egyetem modellje	Blake-Mouton rácsmodellje
♦ Feladat-centrikus (job-centered)	♦ Kezdeményezés-strukturálás	♦ A termelésre fordított figyelem
♦ Beosztott-centrikus (employee-centered)	♦ Figyelem	♦ A beosztottakra fordított figyelem

Forrás:Berde Cs.-Dienesné K.E.-Berki S.: Emberi erőforrás menedzsment . Vider-Plusz Bt. Debrecen , 1999.

A Michigeni Egyetem modelljében az egyetem kutatói Likert vezetésével, vezetőkkel és beosztottakkal folytatott interjúk alapján, két vezetési stílust különítettek el:

- a feladatcentrikus (job-centered) és a
- beosztottcentrikus (employee-centered) vezetői magatartást.

A feladatcentrikus magatartást tanúsító vezető szigorúan figyeli beosztottjai munkáját, előírja számukra, hogyan dolgozzanak és elsősorban a teljesítmény érdekli. Szoros felügyeletre törekszik, hogy nyomon tudja követni a feladatok megoldását és ellenőrizni tudja a teljesítményt. Alapvetően a legális, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomformákat tartalmazza.

A beosztottcentrikus vezetői magatartás fő jellemzője az összetartó csoport kialakítására való törekvés. Az ilyen típusú vezető számára fontos, hogy beosztottjai munkájukkal elégedettek legyenek, jól érezzék magukat. Vezetői munkájának központi eleme a megfelelő csoporttevékenység megtalálása, a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása. A döntési hatáskörök megoszlanak a csoporton belül, az ellenőrzés kevésbé szoros.

A tipológia kialakítói e kétfajta vezetési stílust egymást kizárónak tekintették, eszerint a vezető vagy feladatcentrikus, vagy beosztottcentrikus. Nagyszámú interjú feldolgozása alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a beosztottcentrikus vezetési stílus általában eredményesebb, mint a feladatcentrikus.

Az Ohióí Egyetem modellje a michigani tanulmányokhoz sok tekintetben hasonló eredményekre vezetett. Ugyancsak empirikus alapon (kérdőíves felvétel alapján) különítették el két vezetési stílus jellemzőit, az egyiket a „kezdeményezés-strukturálás”, a másikat a „figyelem” dimenziójaként jelölték.

A vezető, akinek magatartására „kezdeményezés-strukturálás” a jellemző, részletekbe menően szervezi a beosztottak munkatevékenységét, előírja számukra, mit és hogyan tegyenek. Az ilyen vezető kezdeményezi a feladat teljesítéséhez szükséges tevékenységstruktúrát.

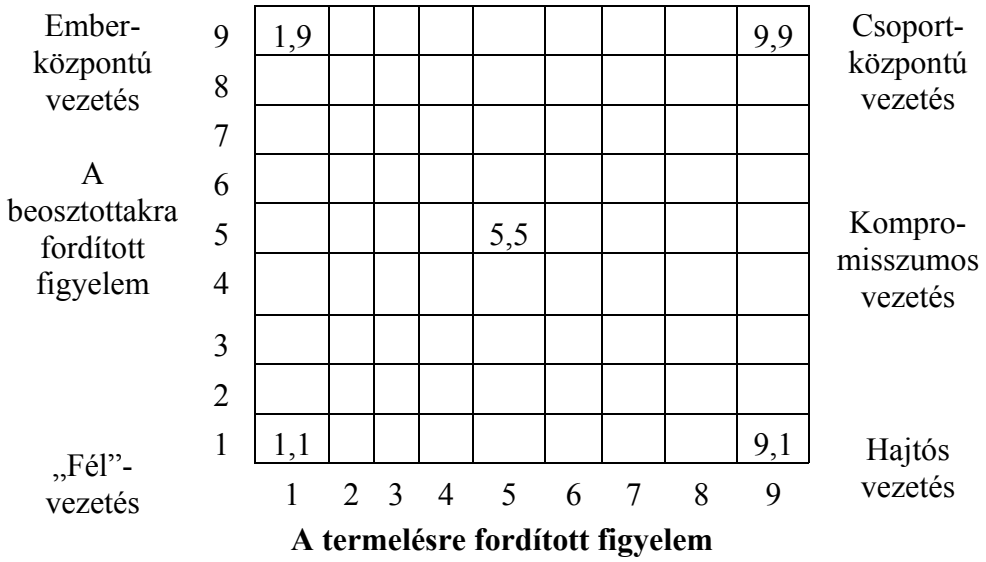
A „figyelem” megjelöléssel jellemzett vezető érdeklődést mutat a beosztottak iránt. Meleg, baráti, bizalomteli, támogató légkör kialakítására törekszik. Fogékony a beosztottak érzéseire, emberi problémáira.E két leírás alapján kétségtelen a hasonlóság az előzőekben tárgyalt feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílusok, illetve a „kezdeményezés-strukturálás” és a „figyelem” dimenziói között. Lényeges különbség azonban az, hogy az ohióí kutatók ezeket nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz valamilyen mértékben valamennyi vezetőre jellemző tényezőknek tekintették.

Egybecsengenek viszont a stílusok eredményességére vonatkozó tapasztalatok. Az ohióí kutatók szerint azok a vezetők bizonyultak eredményesnek, akiknek a „figyelem”-re kapott pontszámai magasak voltak, ezeknél a beosztottak megelégedettsége is magas volt.

Náluk is eredményesebbek voltak viszont azok a vezetők, akiknél mindkét tényező értéke magasnak bizonyult. A későbbi vizsgálatok szerint ugyanakkor a kezdeményező-strukturáló vezetők beosztottjai bizonyultak – az elégedettség alacsony szintje mellett is – eredményesebbnek.

A Blake-Mouton szerzőpáros rácsmodellje ugyancsak ezt a személyiségközpontú vezetési stílus megközelítést alkalmazza. A rácsot kifeszítő két dimenzió a „személyekre fordított figyelem", illetve a „termelésre fordított figyelem". Nem nehéz felfedezni a hasonlóságot a michigeni és az ohióí megközelítésekben.

Blake és Mouton a két korábban tárgyalt modell közül az utóbbi felfogásával azonosul, véleményük szerint is a vezetők magatartása mindkét dimenzióban megnyilvánul, s ezek együttesen adnak teljes képet a vezető stílusáról. Annyiban lépnek túl az ohióí modellen, hogy a két dimenzióra jellemző – külön-külön 1-től 9-ig terjedő skálákon mért – értékeket koordinátarendszerben ábrázolják (5.3. ábra).



Forrás:Blake,R.R-Mouton, J.S.: The New Managerial Grid . Gulf Publishing , Houston .1978.

5.3. ábra: **Blake-Mouton rácsmodellje**

A két koordináta által kijelölt rácspontokat – pontosabban azok közül öt jellegzetes értéket: az (1,1) az (1,9), az (5,5), a (9,1) és a (9,9) pontokat – igen jellemzőnek tartják a vezetőkre, ezek alapján valószínűsíteni lehet a konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásukat. Az öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílussal azonosítják, melyek a következők:

(9,9): Csoportközpontú vezetés (Team Management)
A munkateljesítmény forrása az emberek összefogása. A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekeltség kölcsönös függést, de egyben kölcsönös bizalmat és megbecsülést is teremt.

(1,9): Emberközpontú vezetés (Country Club Management)
A kielégítő kapcsolatok iránti emberi szükségletre irányított kitüntető figyelem baráti szervezeti légkörhöz, s egyben kellemes munkatempóhoz is vezet.

(5,5): Kompromisszumos vezetés (Organization Man Management)

Megfelelő szervezeti teljesítmény érhető el, ha egyensúlyt teremtünk az elvárt munkateljesítmény és a dolgozó kielégítő szintű moráljának fenntartása között.

(9,1): Hajtós vezetés (Sweatshop Management)

A termelési hatékonyság érdekében úgy szervezi meg a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.

(1,1): „Fél”-vezetés (Improverished Management)

Az elvárt munka elvégeztetésére fordított minimális erőfeszítések mellett/helyett a szervezeti tagság fenntartására irányuló erőfeszítés.

Blake és Mouton szerint az a vezetés a legeredményesebb, amelyik mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani, ez esetben a leghatékonyabb a felmerülő problémák és konfliktusok megoldása is.

Eltérés az is, hogy a két dimenzióra jellemző értékek nem a tényleges eredményekre vonatkoznak, hanem csak azt jelölik meg, milyen mértékben hangsúlyozzák az eredményeket, illetve az emberekkel való bánásmódot. Azaz az objektivitás igényével fellépő vezetőkép helyébe egy olyan szubjektív kép kerül, amilyennek a vezető magát láttatni akarja.

A vállalati célokhoz illeszkedő kultúra kialakítása állandó erőfeszítés eredménye. A kultúra felépítése és továbbfejlesztése a jelenlegi és a kívánt helyzet illesztése, a kultúra-innováció, a vállalatvezetőség feladatai közé tartozik. A vezetés ebben a megközelítésben szociális funkció, beágyazva a vállalat-specifikus érték- és normarendszerek tradíciójába. Ugyanakkor érvényes az is, hogy a vezetők gondolkodásmódja, beállítódása, viselkedése, vezetési stílusa befolyásolja a vállalaton belüli emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységterületeinek minőségét is. A személyzeti döntéseknek aktívan kell működni a vezetési alapelvekben foglaltak érvényre juttatásában, kiindulva abból, hogy a személyi állomány optimalizálásának prioritása van. A szervezet sikerességének záloga az emberi erőforrás gazdálkodás, a vállalati kultúra és a vállalati célkitűzések közötti szoros összhang megteremtése.

5.5. A szervezeti kultúra változtatása

A kultúra rendkívül hatékony eszköz lehet a szervezeti tagok magatartásának, munkájának befolyásolásában, a szervezeti struktúra kialakításában, stabilizálásában, az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. Ugyanakkor az erős kultúra korlátozza a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét, és akadálya lehet a változásoknak is.

A feltételektől függően vagy a folytonosság biztosítására, vagy a gyökeres átalakulás serkentésére van szükség. A két cél eltérő megvalósítási módszereket igényel (Barakonyi 2004.)

- <u>A fennálló kultúra erősítése</u>

  Ha az eredmények azt erősítik meg a vezetőkben, hogy a vállalat jól működik, az a cél, hogy ez tartósan így maradjon. Ilyenkor a meglévő kultúra fenntartása, konzerválása, fejlesztése, pozitív hatásának erősítése a cél. A módszerek, amelyekkel a vállalati kultúra erőssége növelhető, emberközpontúak: törődés a munkatársakkal, a fennálló korlátokon belül megadható legnagyobb döntési és cselekvési szabadság biztosítása, egyértelmű, világos és igazságos szabály- és normarendszer érvényesítése.
- <u>A fennálló kultúra átformálása</u>

  A vállalati kultúra átalakításának többféle indítéka lehet.

  A kultúraváltás leggyakoribb okai:
  - technológiai változások,
  - piaci hatások,

- a társadalmi környezet változásai,
- növekedés, fúzió,
- változás a célokban, küldetésben,
- etikai, erkölcsi problémák,
- globalizáció, internacionalizálódás

A vállalati kultúra alakításának/átalakításának folyamata a jelenben meglevő, aktuális kultúra feltérképezésével kezdődik. A szükséges átalakításokhoz meg kell határozni a kívánatosnak tartott összvállalati kultúrát. A meglévő és a kívánt kultúra összehasonlításából meg lehet állapítani a jelentősebb eltéréseket, módszereket lehet kidolgozni az eltérések csökkentésére ill. megszüntetésére.

A változtatás három fázisra osztható:

- A változtatás szükségességének felismerésével, a fennálló értékrend megkérdőjelezésével, a szilárdan létező sémák fellazításával kezdődik.
- Ezt követi az újradefiniálás fázisa. Ez a gazdasági környezet, a szervezet sajátosságainak alapos áttanulmányozását és az igényekkel konform új premisszák tudatos megfogalmazását foglalja magában. Az új kognitív struktúrák felállítása az alapja a szervezeti kultúra elvárt megváltozásának.
- A harmadik fázis az új kognitív struktúrák és az új kulturális elemek megszilárdítása.

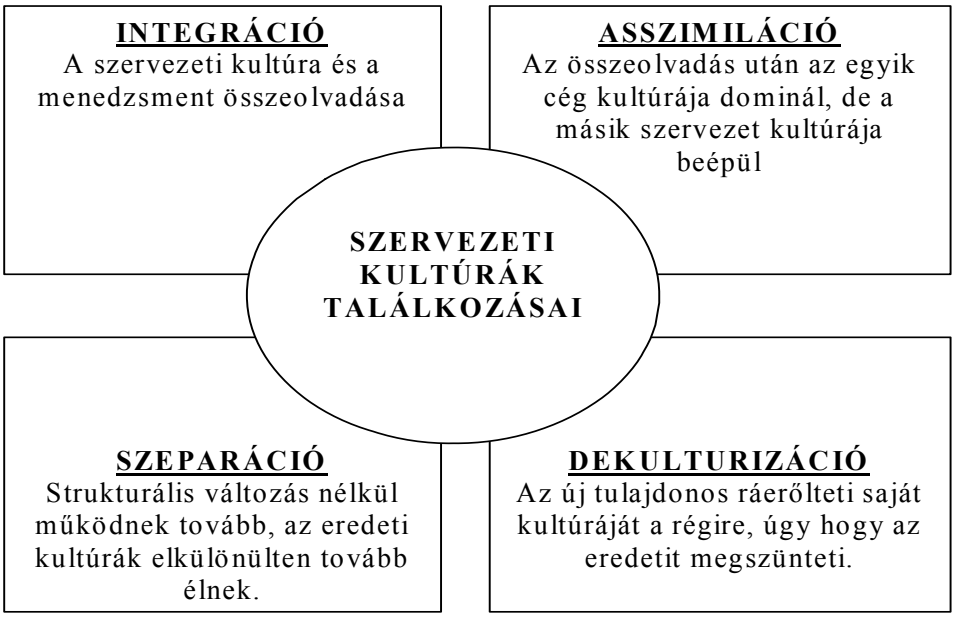
A kultúra megváltoztatásának négy alaptípusát tudjuk elkülöníteni (Bate, 1997):

- Az agresszív eljárás a hatalom gyakorlására épül, a felső vezetés által kikényszerített, utasításokkal végrehajtott. Nélkülözi a beleérző képességet, konfliktusokkal és félelmekkel terhes.
  Vállalati kultúra szinten a megfélemlítést elbocsátás, alacsonyabb pozícióba helyezés, fizetéscsökkentés kilátásba helyezésével könnyen el lehet érni. A drasztikus átalakítás az orientálódás alapját veszi ki az érintettek kezéből. Alapvető normák, szokások semmisülnek meg. Alkalmazói rendszerint azzal érvelnek, hogy ez a túlélés egyetlen lehetséges módja.
- A részvételre épülő eljárás integráló, az optimális megoldást közösen igyekszik megtalálni, kiküszöböli a végrehajtási utasításokat, kerüli a drámai fordulatokat, fokozatosságra törekszik, időt hagy a változás megérlelésének, minimalizálja a konfliktust, átépítve és nem földig rombolva szünteti meg a régit.
- Az átnevelés a kultúra megváltoztatását tanulási folyamat révén éri el . A vállalat tagjai kultúrájukat felülvizsgálják, megismerik az elemzések eredményeit, a diagnózist. A vezetők feladata a kialakult helyzetből kivezető irányvonalak meghatározása . Ezt követően a tanítás-tanulás módszerével élve a vállalat vezetői kurzusok, szemináriumok keretében ismertetik meg beosztottjaikkal az új kultúra kialakításának alapjait képező premisszákat és a tudatos meggyőzés eszközével késztetik őket korábbi magatartási sémáik feladására és a közvetített újak átvételére .
- Az informális hálózatokra építő kultúra-átalakítás nem az organogramban leképezett hatalmi struktúrán alapul, nem a vállalat felső vezetéséből indul ki. Sokkal inkább a vállalat informális, láthatatlan kapcsolatrendszerét használja fel a változtatáshoz. Az informális hálózat előkészíti, megvalósítja a változásokat, a formális hálózatnak már csupán a legitimálás feladata marad.

Egy adott vállalat szervezeti kultúrájának alakítása/átalakítása mellett napjainkban szintén izgalmas kérdés, hogyan alakul a szervezeti kultúra fúzió közben, után, s ez milyen hatással lesz az újonnan kialakult szervezet életére.

Az utóbbi időszakban egyre gyakrabban lehetünk szemtanúi a vállalat-fúzióknak, a versenytársak felvásárlásának. A kutatások azt mutatják , hogy a fúziók igen jelentős része nem hozza a várt eredményeket . A sikertelenség okai között a vállalati kultúrák integrálása körüli gyakori feszültség is szerepel . A fúziók során szükségessé váló kultúra-összehangolás ma a humán tényezők egyik legaktuálisabb kérdése .

A kultúraváltásnak és a kultúrák találkozásainak az 5.4. ábrán bemutatott állapotait különböztetjük meg.



Forrás: Szemes L. - Világi R.: Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem Kiadványa, Pécs, 2001.

5.4. ábra: **A kultúraváltás típusai**

Az ábra azt foglalja össze, hogy a különböző kultúrájú szervezetek találkozása esetén milyen állapotok lehetségesek, és ezek hogyan jellemezhetők. A négy állapotnál egy eset olyan amikor valamelyik szervezet kultúrája eltűnik, két esetben (asszimiláció, integráció) valamelyik szervezet kultúrájának dominanciája előbb-utóbb érvényre jut, míg a szeparáció esetében az eltérő kultúrák egymás mellett tovább élnek.

A felvásárolt vállalat kultúrája megbomlásának számos járulékos következménye lehet . Az erős kultúra , a közösen képviselt értékek belső kontrollként viselkednek . Ha csökken a kultúra ereje , csökken a szociális kontroll és ez számos olyan következménnyel járhat , ami jelentős mértékben csökkentheti a szervezeten belüli együttműködést, a vállalatok sikerességét .

A fúzió során a kultúrák integrálásában kulcsszerep jut a felső vezetés tagjainak:

- Egyrészt, mert mindig is ők közvetítik az értékeket a vállalat minden dolgozójának és ők felelősek a vállalati kultúra manifesztálódásáért.

- Másrészt, mert részesei a fúziót megelőző tárgyalásoknak, így leginkább ők vannak tisztában a tervezett változásokkal.
- Harmadsorban, informáltságuk következtében ők látják leginkább az összevonás utáni szinergia lehetőségeit.

Napjainkra a szervezeti kultúra vizsgálata, alakítása, fejlesztése a vállalati szakemberek eszköztárának egyik legfontosabb elemévé lépett elő. Egyre többen ismerik fel, hogy a szervezeti kultúra nem elhanyagolható versenytényező, hiszen a cégek nemcsak termékeikkel és szolgáltatásaikkal, de értékrendjükkel, kultúrájukkal is versenyeznek, egyúttal a szervezeti kultúra az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó tényezője is.

Összefoglalás

A kultúra nem más, mint az emberek által előállított anyagi és szellemi javak összessége. Eredetét tekintve a kultúra az emberek együttéléséből és közösen végzett munkából származtatható.

Értelmezésünk szerint a szervezeti kultúra, a szervezeti tagok alapfeltevései, értékek, hiedelmek, feltevések, anyagi javak és képződmények, amelyek alapján a szervezetek definiálják önmagukat és környezetüket, elkülönülnek más szervezetektől. Minden kultúrának van láthatatlan és látható, tudatos és nem tudatos szintje

A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

Az irodalomból többféle kultúra rendszerezést ismerünk. Véleményünk szerint tiszta típus nem létezik a szervezetekben a különböző típusok jegyei egyszerre vannak jelen.

A kultúra rendkívül hatékony eszköz lehet a szervezeti tagok magatartásának, munkájának befolyásolásában, a szervezeti struktúra kialakításában, stabilizálásában, az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén. Ugyanakkor az erős kultúra korlátozza a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodó képességét, és akadálya lehet a változásoknak is.

Ellenőrző kérdések

1. A szervezeti kultúra fogalma?
2. A szervezeti kultúra szintjei?
3. Mik a szervezeti kultúra elemei?
4. Kultúratípusok Handy szerint!
5. Kono-féle kultúratipológia lényege?
6. Quin-féle kultúra modell?
7. A szervezeti kultúra és az emberi erőforrás gazdálkodás összefüggései?
8. Vezetési stílus – vezetési kultúra?
9. Döntéshozatali vezetési stílusok?
10. Személyiségközpontú vezetési stílusok?
11. A kultúraváltás típusai?

6. MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK

A munkaügyi kapcsolatok eredete az ipari forradalom időszakához nyúlik vissza. A munkaügyi kapcsolatok létrejötte, működése elválaszthatatlan bizonyos társadalmi-politikai és gazdasági feltételektől, valamint a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek együttműködésére vonatkozó feltételektől.

A rendszerváltás utáni Magyarországon megújultak a munkaügyi kapcsolatok, új tartalmat nyert a munkavállalók és a munkáltatók kapcsolata, átalakult maga az állam, megváltozott annak feladatrendszere (Berki, 1998).

6.1. Munkaügyi kapcsolatok lényege

A munkaerőpiac két szereplője, a munkaadó és a munkavállaló érdeke alapvetően eltér egymástól. A munkaadó elsődleges célja a profit, a piaci részesedés, növekedés elérése, míg a munkavállaló számára a bér, a biztonság, a megfelelő munkafeltételek, az érvényesülés, stb. a fontos.

Mindkét fél arra törekszik, hogy saját erőforrását, vagyis a tőkét, illetve a munkát minél jobban értékesítse, hasznosítsa. Ez már önmagában is elosztási, rendelkezési, esetleg hatalmi vitát, konfliktust teremt. A konfliktust még külön felerősíti, hogy a két szereplő egyúttal a vállalati működés két alapvető termelési tényezőjének birtokosa. Ugyanannak a szervezetnek a keretei között akarja mind a kettő érvényesíteni saját érdekét. Bár mindkét szereplő rendelkezik saját érdekérvényesítő képességgel, vannak eszközeik saját céljaik megvalósítására, mégis a munkaerőpiacon a hatalmi eszközök eloszlása asszimertikus.

A munkaadó egyértelműen erőfölénnyel rendelkezik a munkavállalóval szemben, sokkal jobban tudja érdekeit érvényesíteni. A munkavállaló hátrányosabb helyzetben van, így nem marad más lehetősége, mint az összefogás, a kollektív fellépés, illetve végső esetben a munkaharc vagy károkozás. Ez utóbbiak viszont sem rövid, sem hosszútávon nem oldják meg a konfliktushelyzetet és egyik fél számára sem jó, vagyis társadalmi és gazdasági szempontból is törekedni kell arra, hogy ne legyen köztük harc. A munkaadó (tőke) és a munkavállaló (munka) egymásra utalt! Összefogásuk erősíti, ellentétük gyöngíti a gazdaságot is és a társadalmi békét is.

A munkaügyi kapcsolatok célja, feladata a konfliktusok, konfliktushelyzetek megelőzése; a konfliktusok, konfliktushelyzetek feloldása; valamit a konszenzus megteremtésének elősegítése.

A ***munkaügyi kapcsolatok rendszere*** azért jött létre, hogy lehetőleg társadalmi és gazdasági károk nélkül, a két fél érdekeinek figyelembevételével, kölcsönös megállapodáson alapuló, együttes érdekérvényesítéssel meg tudjuk előzni, vagy fel tudjuk oldani a konfliktust.

A munkaügyi kapcsolatok filozófiája szerint az érdekkülönbségeket tárgyalásos úton kell feloldani. Olyan kapcsolatrendszert kell intézményesíteni a két fél között, amelyik feloldja a kiinduló potenciális/tényleges konfliktust. Nem szembeállítja, hanem integrálja a két érdekszférát, elősegíti közöttük a konszenzus megteremtését, a kölcsönösen előnyös együttműködést.

Ehhez viszont fel kell oldani a kiinduló hatalmi asszimetriát, egyenrangú felek, partnerek közötti kapcsolatrendszert kell kialakítani. Ennek érdekében a munkaügyi kapcsolatok rendszere elsősorban az eredetileg gyengébb pozícióban lévő munkavállalók érdekérvényesítési szándékát támogatja, egyúttal megfelel a munkáltató hosszú távú, az emberi erőforrást és a munkavállalók azonosulását stratégiai tényezőként kezelő érdekeinek is.

A munkaügyi kapcsolatok lényege végül is a munkaerő-piaci partnerek intézményesített együttműködése. A felek a kölcsönös bizalom és a megállapodási készség alapján, elsősorban tárgyalások útján, a másik fék érdekeinek figyelembevételével oldják fel a közöttük kialakuló konfliktusokat. Kölcsönkapcsolat ez, amely a viszonyok kiegyensúlyozottságára irányul egy szimmetrikus kapcsolatrendszerben. Az intézményesítés ezt a szimmetriát támasztja alá. Legalizálja a kapcsolatokat, biztosítja a partnerek egyenrangúságát, megadja a játékszabályokat és a felhasználható eszközöket: ezzel segíti elő a konfliktusok megegyezéses feloldását (László, 2001).

6.2. A munkaügyi kapcsolatok rendszere

A kapcsolatrendszer szerveződhet makro-, mezo- és/vagy mikroszinten. Ez egyrészt azért kiemelt jelentőségű, mert a kapcsolat szintje egyúttal alapvetően meghatározza annak tartalmát is: elsősorban össztársadalmi vagy ágazati, regionális, illetve konkrét vállalati, üzemi kérdésekről folyik az egyeztetés. Másrészt egy magasabb szintű megállapodás vagy irányelv értelemszerűen mindig alakítja, befolyásolja az alacsonyabb szintű megállapodásokat.

A szociális partnerkapcsolatok, és az érdekegyeztetés sikeressége nagymértékben attól függ, hogy a szociális partnerek mennyire tudnak együttműködni, kapcsolatokat kialakítani és mennyire képesek a felmerült problémákat együtt megoldani. Az ágazati politikákban és a programok végrehajtásában résztvevő szervezetek munkájának eredményessége, hatékonysága jelentős mértékben attól függ, hogy a közöttük lévő kapcsolatrendszer milyen eredményesen működik. Az együttműködést akadályozó és támogató tényezők feltárása a szociális és munkaügyi kapcsolatok eredményes működtetése szempontjából alapvető fontosságú.

A munkaerőpiac szereplőinek sajátos együttműködése.

BIPARTIT **Kétoldalú kapcsolat**	**TRIPARTIT** **Háromoldalú kapcsolat**
munkáltató **+** **munkavállaló érdekképviselete**	**munkáltató** **+** **munkavállaló érdekképviselete** **+** **kormány, önkormányzat képviselete**

Forrás: Dienesné és mtsai (1999)

6.1. ábra: **A munkaügyi kapcsolatok rendszere**

A munkaügyi kapcsolatok több dimenzió mentén, különböző formákban szerveződhetnek. Alapvetően ***kétoldalú*** *(*kétpólusú, bipartit) kapcsolatot jelent a munkaadó(k) és a munkavállalók (illetve érdekképviseletei) között *(6.1. ábra).* A munkaerőpiac működése ugyanakkor össztársadalmi, összgazdasági szempontból is fontos, ezért az erre vonatkozó kormányzati célok érvényesítésének vagy éppen a kormányzati döntések befolyásolásának szándékával a kapcsolatrendszer kiegészülhet a kormány vagy önkormányzat képviselőivel, ekkor ***háromoldalú*** (hárompólusú, tripartit) érdekegyeztetés alakul ki (László, 2001).

A munkaügyi kapcsolatok alapfeltételei a következők (Berki, 2001):

1. Az adott országban létezzenek a munkaügyi kapcsolatok társadalmi-politikai feltételei: így a polgári szabadságjogok, a parlamenti demokrácia.
2. Létezzenek a munkaügyi kapcsolatok gazdasági feltételei.
3. A munkaügyi kapcsolatok szereplőinek együttműködésére vonatkozó feltételek is fennálljanak.
4. A munkáltatók és a munkavállalók érdekütközéseiket saját maguk oldják meg.
5. A fenti jogokat a társadalom által meghatározott keretek, korlátozások alatt lehessen gyakorolni.

Bár a munkaügyi kapcsolatok elméleti kiindulópontja viszonylag egységes és általánosan elfogadott, a konkrét megvalósulás formáját, módját tekintve nem beszélhetünk egységes gyakorlatról. Azt alapvetően meghatározza többek között (Poór, 1996):

- A nemzeti kultúra, a hagyományok: egyes országokban az eleve konfliktus-orientált, máshol erős és hagyományos a kapcsolatorientáltság.
- A kialakult intézményrendszer és annak társadalmi-politikai legitimációja: van ahol kiépültek és jogilag is szabályozottak, elfogadottak és természetesek az érdekképviseletek, a kapcsolati formák, a partnerek jogosítványai, míg máshol ez kevésbé érvényesül.
- A gazdaság vagy ezen belül az adott ágazat, vállalat helyzete is lényegesen befolyásolja a megállapodások lehetséges mozgásterét vagy kényszerét, a megállapodási készséget.
- A konkrét ágazati vagy üzemi partnerek saját hozzáállása, értékrendje ezen belül is egyedi, eltérő lehet, különböző vállalati kultúrák, vezetési stílusok vagy érdekképviseleti szerepfelfogások érvényesülhetnek.

6.3. Érdekképviseletek

A munkaügyi kapcsolatok a munkaerőpiac szereplői, vagyis elsősorban a munkaadók (a munkáltatói pozíciót betöltők) és a munkavállalók, illetve harmadik félként a kormány között kell, hogy kialakuljanak. Ezek többnyire mégsem közvetlenül az egyes munkavállalók és a munkaadók között szerveződnek, hanem külön érdekképviseletek közbeiktatásával. Ennek egyrészt az az oka, hogy az egyes munkavállalók szintje közvetlenül túl sok szereplőt vonna be. Másrészt – és ez a legfőbb ok – az egyes munkavállalók hátrányos helyzetben vannak a munkaadókkal szemben, nem egyenrangú a partnerkapcsolat. Ezért a munkavállalók a koalíciós szabadság elve alapján, közösen lépnek fel, közös érdekképviseletet hoznak létre, amire értelemszerű válasz a munkáltatók hasonló szerveződése.

Az érdekképviselet célja az egyidejűleg szétszórt és önmagában gyenge érdekérvényesítési törekvések, illetve képességek összefogása, az érvényesülés esélyeinek javítása azzal, hogy a közös fellépéssel megsokszorozható az egyes szereplők ereje. Az érdekképviseleti szervezet ehhez nyújt többnyire társadalmilag elismert, legitim és szabályozott szervezeti keretet. Elősegíti az érdekek feltárását, megfogalmazását és egyeztetését, képviseletet és védelmet nyújt más érdekekkel és értékhordozókkal szemben. A

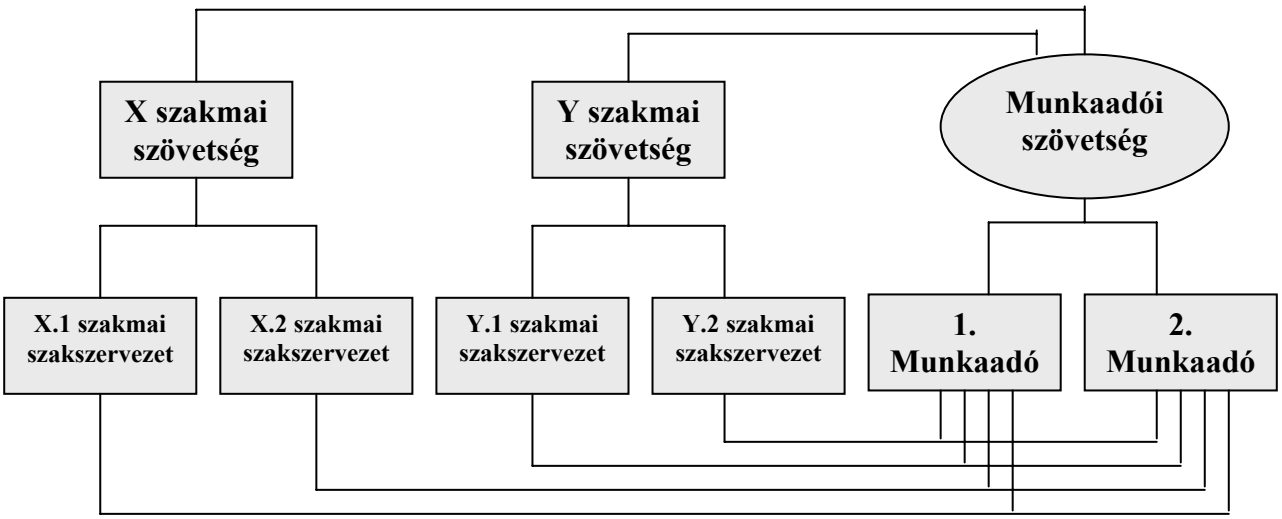
szervezet tagsága, a sok egyedi gazdasági alany egymással összefogva már jelentős erőt képviselhet az érdekharcban, így létrejöhet az az erőegyensúly, partneri viszony, kölcsönös elismertség, tolerancia, megegyezési készség, amely a konszenzusteremtés, a megállapodás alapfeltétele (László, 2001).

6.3.1. Munkavállalói érdekképviseletek

A munkavállalói oldal hagyományos és legjelentősebb érdekképviseleti szervezete a szakszervezet. A szakszervezetek önkéntesen és hosszú távra létesített munkavállalói érdekszövetségek, amelyet tagjaik az egyesülési szabadság alapján, saját gazdasági és szociális helyzetük, illetve munkafeltételeik megóvása és javítása céljából hoztak létre. A szakszervezetek alapvető küldetése az, hogy képviseljék és védjék a munkavállalói érdeket, ennek megfelelően igyekezzenek a külső és belső munkaerő-piaci eseményeket a munkavállalók javára befolyásolni, alakítani.

Ebben az összefüggésben külön is kiemelendő, hogy- az egyéni érdekek sokféle dimenziója közül – a szakszervezet „csak" a munkavállalóknak a munkaiszonnyal (szervezeti működéssel) kapcsolatos érdekeit képviseli, védi. Ebből adódóan természetes partnere a másik oldalon a munkaadó, vagyis az, aki a munkáltatói, rendelkezési jogokkal ténylegesen rendelkezik, illetve az a szövetség, amelyik a munkaadók érdekképviseletét ellátja.

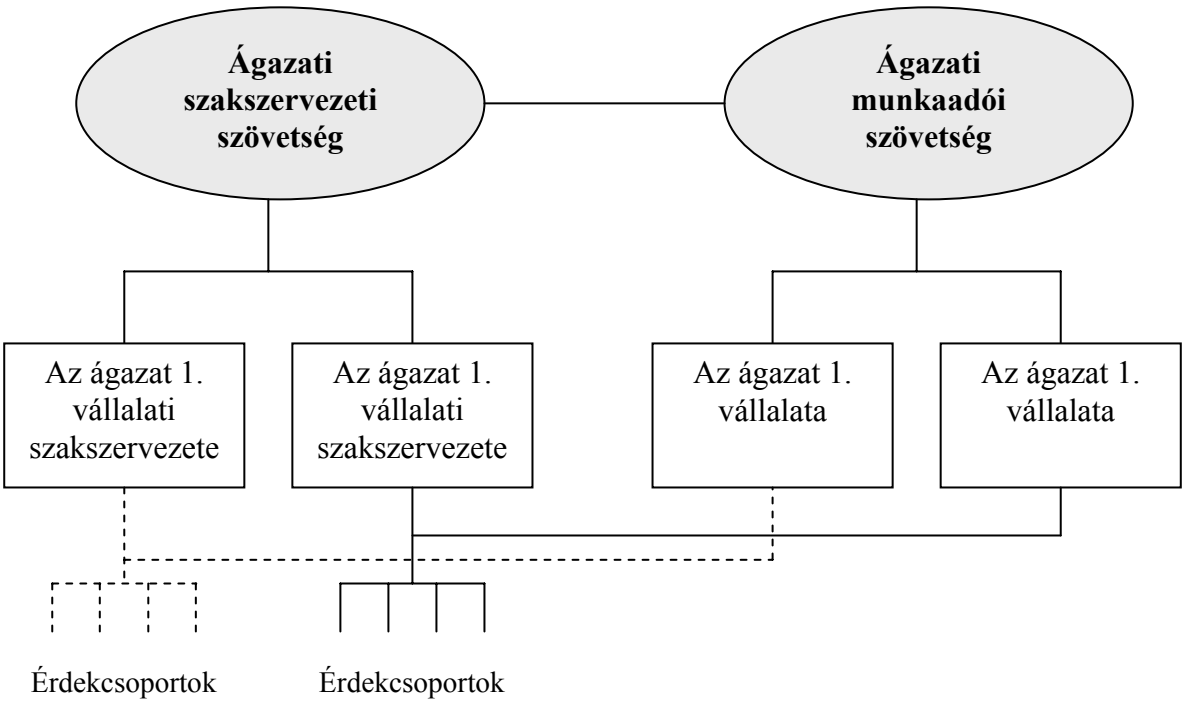
A szakszervezeti szerveződésnek, az egy szakszervezethez tartozó tagság összetételének is különböző modelljei, rendező elvei alakultak ki. Erre a szerveződésre azonban nincs egységes pénzpiaci modell, a szakszervezeti struktúra országonként, de azon belül is meglehetősen színes képet mutat. A horizontális tagozódás szerint alaptípusnak a szakmai és az ágazati szerveződés tekinthető. A vertikális tagozódás alapján pedig országos, helyi (regionális) szövetségeket és vállalati szakszervezeteket különböztetünk meg. Ezen túl további differenciáló tényezőt jelenthet az, hogy egyes szakszervezeteknek sajátos nyelvi, felekezeti vagy politikai „irányultsággal" is rendelkezhetnek.



Forrás: László Gy. (2001)

6.2. ábra: **A szakmai szakszervezetek kapcsolatrendszere**

A ***szakmai szervezetek*** egy adott szakma munkavállalóit képviselik (nyomdászok, mozdonyvezetők, pékek stb.) megfelelő vertikális tagoltságú szövetségi rendszerben (helyi, üzemi szervezetek, regionális, illetve makroszintű szakmai szövetségek). Alapvető előnye ennek a szerveződési elvnek az, hogy viszonylag homogén társaságot tömörít, ezáltal kevesebb belső érdekkonfliktussal, egyeztetési igénnyel kell számolnia. Legjellemzőbb hátránya viszont az, hogy egyetlen vállalat dolgozói is sokféle szakmát képviselnek, és ugyanígy sokféle szakszervezethez tartoznak, a szakszervezetnek pedig ugyanez jelentős szervezési problémát okoz. Ezek a szakszervezetek gyakran egymással is rivalizálnak, ami gyöngíti az érdekképviselet hatásosságát, másrészt technikailag is megnehezíti a kapcsolattartást az, hogy vállalaton belül a munkaadónak nem egy, hanem több szakszervezet a partnere *(6.2. ábra).*



Forrás: László Gy. (2001)

6.3. ábra: **Az ágazati szakszervezetek kapcsolatrendszere**

Az ***ágazati szakszervezet*** egy adott iparág, gazdasági ágazat dolgozóinak összességét tömöríti magába, függetlenül azok szakmai jellegétől, vállalati vagy területi elhelyezkedésétől *(6.3. ábra).* Az ágazat nagyságának is megfelelően így nagy létszámú és erős szakszervesetek jönnek létre. A szakszervezet egységesen képviseli egy adott ágazat (és ezen belül adott vállalat) munkavállalóit, egy szakszervezet áll szemben egy munkaadóval vagy munkaadói érdekképviselettel. Ezáltal hatékonyabbá válik a koordináció, megszűnik a megosztottság, és a munkaadó számára is egyszerűbb a kapcsolattartás. Lényegében ezek a tényezők azok, amelyek miatt az utóbbi évtizedekben az ágazati szerveződés uralkodóvá vált. Hátránya ugyanakkor, hogy szakszervezeten belül viszont felerősödnek a konfliktusok, az egyeztetési feladatok, mert ugyanahhoz a szakszervezethez különböző foglalkozási- és érdekcsoportok tartoznak. Megnő annak a veszélye, hogy a domináns (erősebb, nagyobb létszámú)

érdekcsoportok mögött háttérbe szorulnak a kisebb, kevésbé preferált munkavállalói rétegek. (A szellemi alkalmazottak adott esetben ezért alakítanak külön „fehérgalléros” szakszervezetet.)

Az ***„egység”-szakszervezetek*** nyitottak minden munkavállalói csoport felé, míg az ún. ***„orientációs” szakszervezetek*** – az alapvető érdekképviseleti jelleg mellett – még sajátos nyelvi, nemzetiségi, felekezeti vagy vallási irányultsággal is rendelkeznek (pl. keresztény vagy protestáns, szocialista vagy kereszténydemokrata szakszervezetek). Ez a külön irányultság erősíti a belső összetartást, ugyanakkor a más nézeteket vallókat tekintve kirekesztő is. A politikai pártokkal való kapcsolat kölcsönösen előnyös lehet, bár magában hordja annak a veszélyét, hogy maga a szakszervezet is átpolitizálódik, és ezáltal eredeti funkciója is háttérbe szorul.

A szakszervezeti szerveződés hierarchizáltsága is különböző mértékű lehet. Vállalati (üzemi) szintű szakszervezeti egység működhet a szakmai vagy ágazati szakszervezet alapszervezeteként, ekkor élvezheti a szövetség erejét, támogatását, de megjelenik egy bizonyos „alárendeltség”, a szolidaritási-azonosulási kötelezettség is. Ugyanakkor – egy másféle modellben – a vállalati szakszervezet teljesen önállóan is működhet, érdemi szövetségi kapcsolatok, koordináció nélkül. A vállalati szintű kapcsolatok és megállapodások ebben az esetben a vállalat konkrét helyzetétől függően differenciálódhatnak: rugalmasabb lehet, jobban igazodik a helyi adottságokhoz és lehetőségekhez, viszont a vállalatok között nem érvényesül a szolidaritás és kiegyenlítés (a gyengébb szakszervezet tagjai, a rosszabb helyzetű vállalat munkavállalói kevesebb juttatást fognak kapni, mint az erősek).

6.3.2. Munkáltatói érdekképviseletek

A „klasszikus” munkaadói érdekképviselet szervezetei elsősorban a munkáltatók különböző szövetségei. A munkáltatók, vállalkozók ezeket a szövetségeket – az önkéntesség és a koalíciós szabadság elve alapján – saját (és együttes) vállalati, ill. munkaadói érdekeik védelmében hozzák létre.

A különböző munkáltatói szövetségek általában ágazati elven szerveződnek, de megtalálhatjuk ezek regionális tagozatait és országos csúcsszövetségeit is. Természetesen ezek között is jelentős különbségek alakulhatnak ki, elsősorban attól függően, hogy önmaguk hogyan határozzák meg saját funkciójukat és irányultságukat. Egyes szövetségek inkább a munkavállalókkal való bipartit kapcsolatra szerveződnek, mások a kormányzati szint befolyásolására helyezik a hangsúlyt. Van olyan szövetség, amely inkább csak koordináló, egyeztető, szolgáltató szerepet lát el és van „erős”, jelentős mértékben centralizált döntésekre építő szövetség is

A vállalkozások piaci-gazdasági érdekeinek képviseletét a gazdasági kamarák látják el. Az angolszász nyelvterületen általában magánjogi kamarák működnek, önkéntes tagsággal, míg a Európában a közjogi kamarák terjedtek el, amelyek kötelező tagsággal rendelkeznek, ugyanakkor a gazdasági szervezetek önkormányzataiként közjogi feladatokat is ellátnak és képviselik a vállalkozások közös gazdasági érdekeit.

6.4. A vállalati munkaügyi kapcsolatok területei

A munkaügyi kapcsolatokba beleértendők a munkavállalók és a munkáltatók érdekképviseleti szervezetei közötti kapcsolatrendszer mellett e szociális partnereknek az állammal fenntartott kapcsolatai, valamint az állam e területre vonatkozó reguláló szerepe is. Ebben az értelemben a munkaügyi kapcsolatok alrendszerei a ***konzultációk*** (tájékoztatási céllal), a több szinten folyó ***kollektív tárgyalások*** (kollektív szerződés kötése céljából),

– meghonosodott magyar kifejezéssel az érdekegyeztetési rendszer, vagy társadalmi párbeszéd – a ***participáció***, a munkaügyi viták és azok rendezése (Berki, 2001).

A munkavállalók szabadon választhatnak individuális vagy kollektív érvényesítési stratégiát. Az első esetben a munkavállalók egyedül küzdenek saját érdekeik érvényesítéséért, az utóbbinál közösen lépnek fel a közös érdekek megvalósításáért. A munkaügyi kapcsolatok rendszere az előzőt „magánügynek" tekinti, olyannak, ami lehetséges alternatíva, de nem igényel külön támogatást. A partnerkapcsolatokat ezért a kollektív érdekérvényesítés szintjén építi ki és támogatja.

A két termelési tényező és a két szereplő kapcsolatrendszerében érdemes megkülönböztetnünk gazdasági-piaci érdekeket (a vállalkozás profit-érdekét, amelynek megvalósulása érinti a termelést, szolgáltatást megvalósító alkalmazottakat is), és a munkaviszonyhoz kapcsolódó érdekeket (bérek, munkafeltételek, szakmai érvényesülés, vagyis mindaz, amiért munkaviszonyt létesít a munkavállaló).

A kétfajta érdek egyeztetésére a munkaügyi kapcsolatok két nagy, eltérő területe alakult ki: a participáció, vagyis a munkavállalók részvétele a vezetői döntésekben, illetve a munkaadó és a szakszervezet közötti kollektív tárgyalások (László, 2001).

6.4.1. A kollektív tárgyalások

Általában a kétpólusú kapcsolatrendszer keretei között zajlik, azaz a munkaadó és a szakszervezet között jön létre. Az elosztási viszonyokban megjelenő ellentét feloldására irányul, egy eredendően konfliktus folyamatot próbál békés, tárgyalásos úton kezelni. A kollektív tárgyalások folytatására és megállapodás kötésére egyik oldalról a munkaadó vagy érdekképviseleti szervezete, másik oldalról a szakszervezet jogosult, mert csak a szakszervezet rendelkezik azzal a koncentrált szervezettel, tagsággal és harci eszközökkel, amelyik az érdekharcban kiegyenlített pozíciót biztosít a munkavállalók számára.

A kollektív tárgyalás tágabb teret ad a munkavállalónak céljai eléréséhez, mint amit konzultációk révén elérhet *(6.1. táblázat)*. A kollektív tárgyalás célja a munkaadó(k) és munkavállalók között megállapodás, szerződés kötése a munkavállalók - munkaviszonyhoz kapcsolódó – igényeiről, a munkavállalói érdekek érvényesítéséről.

6.1. táblázat: A konzultáció és a kollektív tárgyalás összehasonlítása

KONZULTÁCIÓ	TÁRGYALÁS
A munkáltató várja az érdekképviselet véleményét.	Mindkét félnek joga van a döntésekbe beleszólni.
A döntés továbbra is munkáltatói (vezetői) kiváltság.	Közös végeredményt kell elérni.
A döntésnél figyelembe veszik, vagy nem az érdekképviselet nézeteit.	A döntés a két pozíció közötti alkudozás végeredménye.

Forrás: Dienesné és mtsai (1999)

A kollektív szerződések tartalma:

- jövedelem megállapítása (tarifák, béremelési ütem, különböző juttatások)
- munkaviszonyból származó jogok és kötelezettségek (munkaidő, szabadság, képzés, alkalmazási és elbocsátási eljárások)
- a felek közötti kapcsolatrendszer (elvek, normák, szabályok meghatározása)

Tágabb értelmezésben a tőke és a munka közötti elosztási viszonyok egyeztetésen, konszenzuson alapuló szabályozása. Ennek lényege egyrészt az eredetileg gyengébb hierarchikus pozícióban lévő munkavállalók érdekeinek elismerése és érvényesítése. Másrészt a munkabéke védelme, a gazdaság stabilitásának biztosítása, valamint a munkaadó számára is biztos, kalkulálható és a szerződés hatálya alatt nem vitatható feltételek megteremtése.

6.4.1.1. A kollektív tárgyalások alapelvei

A kollektív tárgyalások egy kiinduló érdekkülönbségre, potenciális konfliktushelyzetre keresnek megoldást. Ennek során a munkaügyi kapcsolatok rendszere két nagyon fontos alapelvet fogalmaz meg (László, 2001):

- A munkaerőpiac szereplőinek maguknak kell megoldaniuk a közöttük kialakuló konfliktust. A megállapodás ugyanis a munkaerőpiac koordinációs, ármegállapító mechanizmusának bizonyos mértékű korrekcióját jelenti. A piaci mechanizmust ebben az esetben akkor éri viszonylag a legkisebb sérelem, ha ez az alku a piac szereplői között zajlik.
- A konfliktusokat békés úton, tárgyalásokkal kell feloldani. Ez szinte rákényszeríti a piaci szereplőket a kapcsolattartásra, együttműködésre, kölcsönös elismerést és egymásrautaltságot fejez ki. Még ha ez nem is vezet azonnal eredményre, akkor is először a konfliktuskezelő megoldásokat kell alkalmazni. A munkaharc eszközeihez csak végső esetben szabad nyúlni.

Ezekre építve a kollektív tárgyalások, illetve a kollektív szerződéses kapcsolatrendszer további fontos szabályait is megfogalmazhatjuk:

1. *Partnerkapcsolatok érvényesítése:* Egyenrangúság, kölcsönösen elismert legitimitás, autonómia az adott érdekek képviseletében.
2. *A megegyezési szándék elvárása:* Enélkül értelmetlen és felesleges a tárgyalás. A szembenállás, az együttműködési készség hiánya, a minden áron egyoldalú előnyökre való törekvés csak konfrontációhoz vezet.
3. *Kompromisszum-, illetve konszenzuskészség, mérlegelés:* Annak belátása, hogy a másik fél érdekei is természetesek, létezőek. Azokat is figyelembe kell venni, az érdekek kölcsönös érvényesülésére kell törekedni.
4. *Kölcsönös bizalom, hitelesség:* A tárgyalások hosszú távon csak hiteles információk alapján és hiteles tárgyalókkal lehetnek eredményesek. A bizalmatlanság lehetetlenné teszi a tartós és eredményes együttműködést.
5. *A jog és felelősség vállalása:* Az együttműködő partnerek joga a megállapodás megkötése, de ennek során mérlegelniük kell annak társadalmi-gazdasági hatásait, és vállalniuk kell az ezzel járó felelősséget is.
6. *Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása:* A megállapodás a szerződés érvényességi körében kvázi jogszabályként érvényesül. A partnerek betartják és betartatják a megállapodást.
7. *Békekötelezettség:* A szerződés érvényességének időtartama alatt a partnerek kölcsönösen nem kezdenek munkaharcot a szerződésben kialkudott feltételek megváltoztatásáért.
8. *Jóléti elv:* Egy felsőbb szinten megkötött megállapodáshoz képest az alacsonyabb szintű megállapodás csak többet adhat a munkavállalóknak, kevesebbet nem.

9. *Azonos megítélés elve* (a differenciálás tilalma): A kollektív megállapodás eredményei azonos módon megilletik a szakszervezeti tagokat és a nem szakszervezeti tagokat is.

6.4.1.2. A kollektív szerződés hatóköre és tartalma

A különböző kollektív szerződések között a legfontosabb differenciáló tényezőt a megállapodás szintje, a szerződés hatóköre és tartalma jelenti (László, 2001).

A ***megállapodás szintje*** alapján vállalati (üzemi) és vállalat fölötti szerződéseket különböztetünk meg. Ez utóbbi körben a leggyakoribb a mezoszintű megállapodás, ami – az érdekképviseleti szerződés jellegétől függően – szakmai vagy ágazati, esetenként regionális lehet. Speciális esetekben országos szintű szerződés is születhet.

- Az országos, nemzetgazdasági szint erős centralizációt jelent, kevésbé illeszkedik a korábban megfogalmazott alapelvekhez, néhány esetben mégis elkerülhetetlen. Ilyen a közalkalmazotti szféra, amelynek munkáltatója az állam, finanszírozási forrása a költségvetés, így a tárgyalási szint is ehhez kell, hogy igazodjon. Ebbe a körbe tartozhatnak stratégiai jelentőségű állami vállalatok, vagy olyan kisebb volumenű ágazatok, amelyek esetleg nem elég erősek, felkészültek az önálló fellépésre, ezért inkább a közös, egységes megállapodást szorgalmazzák.
- Európában a szakszervezeti szerveződés leggyakoribb formája az ágazati (egység-) szakszervezet. A tárgyalás ennek megfelelően az ágazati érdekképviseletek szintjén folyik, esetenként további decentralizációval, amikor az ágazati szakszervezeten belül a nagyobb régiók önálló szerződést (is) kötnek. Az ágazaton belül minden vállalatra egyformán érvényes, standard és kiegyenlített feltételrendszert fogalmaz meg. Védi az ahhoz tartozó „gyengébb" vállalatok munkavállalóit is a juttatások egy minimális szintjének garantálásával, másrészt (viszonylagos) versenysemlegességet is teremt az azonos bérezési, munkafeltételi szintekkel. A konkurencia-harc így nem a bérek lefelé szorításával egyenlítődik ki. Hátránya ugyanakkor, hogy az ágazati szakszervezetek keretei közt nehezebb a különböző, kisebb vagy nagyobb szakmai csoportok érdekeinek egyeztetése, a kevésbé nagy és jelentőség szakmák könnyen háttérbe szorulhatnak. Az ágazati szintű megállapodás nem veheti figyelembe a konkrét vállalati feltételeket, ezért korlátozhatja a vállalatok mozgásterét, rugalmas alkalmazkodását.
- A vállalati szintű kollektív szerződést egyedül az adott munkáltató köti a szerződésre jogosult szakszervezetekkel. Van ahol ez az egyetlen, tipikus megoldási forma (pl. Japán). Más esetekben ez a vállalati szint az ágazati/regionális szint alatt helyezkedik el. Az a funkciója, hogy a magasabb szintű tárgyalások eredményeit konkretizálja, a vállalati adottságokhoz és lehetőségekhez igazítsa. A jóléti elvet általában itt is kötelező betartani, de az ágazati szerződés tartalmazhat olyan záradékot, amely megengedi a munkaadó javára tett engedményeket is.

Az európai trend az utóbbi években egyértelműen a vállalati szint irányába mutat. A gazdasági átalakulás, a versenyképesség javítása nagyobb rugalmasságot igényel a munkaadók számára és ezért egyre nagyobb az igény a vállalati szintű önállóság és differenciálás lehetőségeinek megteremtésére.

A ***szerződések*** minden esetben ***rögzítik,*** hogy azok milyen térségre (az egész országra, egy adott régióra), ágazatra (iparágra, tevékenységi körre) érvényesek, milyen időbeli hatállyal (érvényességi és felmondás idővel) rendelkeznek, és milyen személyi körre (munkavállalói csoportra) terjednek ki. Ezen belül általában az az alapelv, hogy az adott szerződés az azt aláíró munkaadói szövetség és szakszervezet tagjaira mindenképpen érvényes. Mivel egy adott munkaadónál szakszervezeti tagok és nem szervezett

munkavállalók egyaránt dolgozhatnak, a szerződés kötelező érvénnyel vonatkozhat a nem szakszervezeti tag munkavállalókra, de lehet olyan megoldás is, amelyben a juttatások csak a szakszervezeti tagokra vonatkozóan kötelezőek.

A hatókör fontos eleme az időbeli dimenzió. Ennek meghatározásánál egyrészt azt kell mérlegelni, hogy egy hatályos szerződés stabilizálja a kapcsolatokat, a kölcsönös jogokat és kötelezettségeket. Amíg érvényes egy szerződés, addig azzal biztosan tud kalkulálni mind a munkáltató, mind a munkavállaló. A megállapodásnak ugyanakkor általában vannak olyan pontjai is, amelyek időérzékenyek (pl. bérek, tarifák, juttatások). Ezeket lényegesen befolyásolja az infláció, a megélhetési költségek, stb. Az időbeli hatály meghatározása azért is fontos, mert a békekötelezettség elve alapján a hatályos szerződéssel szemben nem lehet munkaharcot kezdeményezni. Értelemszerűen mérlegelni kell ennek lehetséges előnyeit és kockázatát is.

A kollektív ***szerződés*** minden olyan elemet ***tartalmazhat,*** ami a két fél munkaviszonnyal kapcsolatos együttes érdek- és hatáskörébe tartozik. Ezen belül három nagy általános témakört érdemes megkülönböztetni. A szabályozandó kérdések egyik nagy csoportja az elosztási, anyagi viszonyokra vonatkozik. Ilyenek a bártarifák a béremelés nagysága, pótlékok, különböző juttatások. A másik nagy csoportba a munkafeltételekre vonatkozó szabályok meghatározása sorolható, ide tartozik a konkrét munkaidő-modellek meghatározása, szabadság, kártérítési felelősség, a felmondás szabályai. Végül itt kell megállapodni a két fél kapcsolatrendszerére vonatkozó szabályokban, mint pl. az együttműködés elvei, a szakszervezeti működés feltételeinek biztosítása, a panaszok, viták kezelésének módja. A megállapodás kereteinek meghatározásánál figyelemben kell venni, hogy a kollektív szerződés a kontinentális európai gyakorlatban jogi hatállyal bír.

6.4.1.3. A kollektív tárgyalás folyamata

A megállapodáshoz vezető tárgyalás folyamata három nagyobb egységre bontható: a tárgyalások előkészítése, a tárgyalás lefolytatása és a tárgyalás eredményeinek összefoglalása, elfogadása (Dienesné és mtsai, 1999).

A ***tárgyalás előkészítése*** különleges gondosságot és felkészülést igényel. Ez a legkevésbé látványos, ugyanakkor gyakran a legnehezebb és leghosszabb része az egész folyamatnak. Előzetesen elsősorban önmagunkat kell felkészítenünk a tárgyalásokra, de biztosítanunk kell a befolyásoló környezet felkészítését és aktivizálását is.

A.) A tárgyalások *„belső” előkészítése* a következő fontosabb feladatokat foglalja magába:

- A képviselt tagok elvárásainak felmérése.
- A gazdasági feltételek, adottságok és lehetőségek vizsgálata (áremelkedés, inflációs értékvesztés kiegyenlítése, piaci helyzet, fejlesztési trendek, munkaerőpiac, hozamok várható változása). A szakszervezeti követelések alapja többnyire az áremelkedés, vagyis az infláció értékvesztés kiegyenlítése. A gazdasági tényezők már eleve lehatárolják a megállapodások egy szűkebb, lehetséges sávját, ezt mindenképpen fel kell mérni, meg kell ismerni mindkét oldalon. Mind a gazdaság egészére, mind konkrétan az adott ágazatra, vállalatra vizsgálni kell az áremelkedés ütemét és a termelékenység, hozamok várható alakulását, a piaci helyzetet, a termelési tényezők megtérülésének lehetőségét. Vizsgálnunk kell milyen fejlesztési trendek és szükségszerűségek jelenek meg. Külön figyelmet érdemel a munkaerőpiac, a foglalkoztatási helyzet, a munkanélküliség aránya, illetve, hogy milyen a vállalat pozíciója az adott munkaerő-piaci szegmenshez viszonyítva. Szükséges a belső

munkaerőpiac vizsgálata is a jövedelmi helyzet tisztázása és a lehetséges feszültséggócok felszámolása érdekében.

- A hatalmi szituáció vizsgálata, az erőpozíció felmérése A két fél erőviszonyától függően a megállapodási sáv eltolódhat a szakszervezet által meghatározott felső határ, vagy a munkaadó által meghatározott alsó határ irányába. Emiatt mindkét oldalnak fel kell mérnie saját erőpozícióit, amihez azonban sok tényezőt kell mérlegelni: szervezettségi fok, konkurenciaviszonyok az érdekképviseletben és a szövetségen belül, a képviselt tagság elszántsága és harci készsége, károkozási potenciálja, egy esetleges harc finanszírozási lehetőségei, a társszervezetek segítőkészsége. Fel kell mérni mit hajlandó tolerálni a közvélemény, egy konfrontáció esetén melyik oldal pártjára állnak, valamint vizsgálni kell, hogy milyen a munkaadói és a munkavállalói oldal népszerűsége, súlya a politikai szférában.
- A várható, célul kitűzött tárgyalási sáv meghatározása. Azt hogy az érdekképviselet milyen célokat tűzzön ki maga elé, természetesen a tagság szava határozza meg. Meg kell tehát vizsgálni, hogy a különböző célok estében (bér, munkaidő, stb.) mit akarnak elérni. A szakszervezeti vezetés feladata, hogy a tagság elvárásait ütköztesse a gazdasági és politikai szituációból eredő lehetőségekkel, továbbá a másik oldal erős és gyenge pontjainak, stratégiájának és érveinek értékelése, különös tekintettel a jövedelmi pozícióra és a foglalkoztatási célokra. Ezek alapján megállapítható a megtárgyalandó témák köre és az az intervallum, amelyben tárgyalhat a delegáció. Ha pl. bértárgyalás esetében a 10 %-os emelés már elfogadható, de a tagság kitűzött célja 12%, akkor a saját mozgástér biztosítása érdekében a tárgyalást 15 %-os béremelési igénnyel indítják.
- A delegáció összeállítása, stratégia kidolgozása. Meg kell állapítani, hogy az elérendő cél érdekében milyen stratégiát és taktikát célszerű alkalmazni, milyen legyen az induló ajánlat, figyelembe véve a másik oldal várható magatartását. Ki kell választani a tárgyaló delegáció tagjait, az összekötőket, esetleg a tárgyalásokat figyelemmel kísérő szakértőket. Kritikus kérdés a delegáció vezetőjének kijelölése, mert ez a személy játssza a tárgyalások során a vezető szerepet, neki kell összefognia a delegációt és a meghatározott taktikát érvényesíteni.

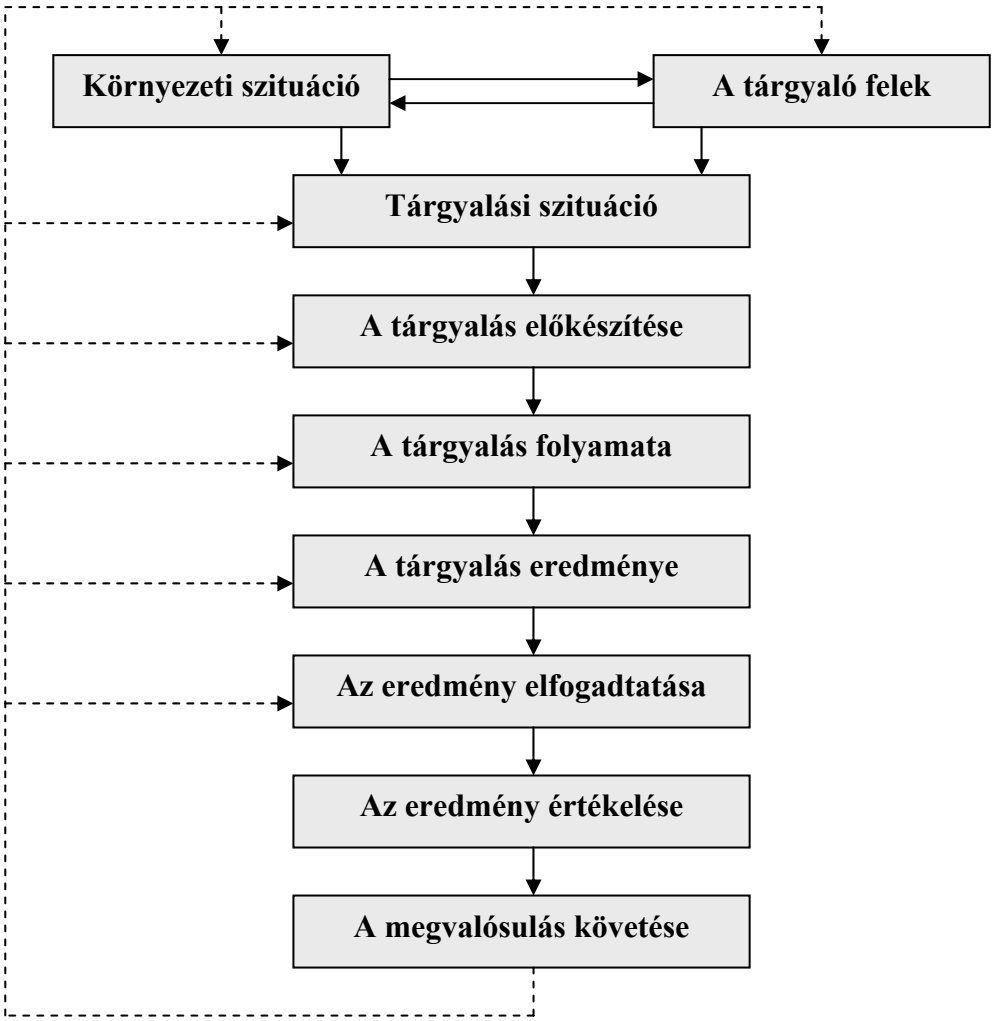
B.) A *tárgyalás „külső" előkészítése* alatt a környezeti feltételek számunkra kedvező alakítását értjük (hely, idő, stb.). Mozgósítani szükséges egyrészt a saját tagságot, másrészt a szövetségi szintet is, hogy mind az előkészítés, mind a tárgyalás szakaszában kellő támogatást nyújtson.

A tárgyalás lefolytatása

A tárgyalás során megszerezhető információk alapján kell meghatározni, hogy ténylegesen mi lehet a megállapodás lehetséges sávja, hiszen a tárgyalás során kell elérni a lehető legjobb megoldást. Maga a tárgyalás többnyire hosszabb, több napig tartó folyamat, amíg az álláspontokat sikerül egyeztetni és el lehet jutni a megállapodás és a szerződéskötés stádiumáig. A tárgyalások általában az előzetes kapcsolatfelvétellel kezdődnek. Az ezt követő tényleges tárgyalási folyamatra vonatkozóan különböző szerzők különböző súlyponti elemeket emelnek ki. Az egyik lehetséges felosztás (Himmelmann, 1972):

- Az álláspontok konfrontációja: a felek ütköztetik egymással a javaslataikat, felmérik a közöttük lévő távolságot.
- Részletes tanácskozások: kifejtik és megvitatják az álláspontokat, keresik a meggyőzés és közelítés lehetőségét.
- A másik fél taktikai puhítása, felőrlése: a különböző tárgyalási eszközök célszerű alkalmazásával.

- Tanácskozás kisebb bizottságokban: szakértők egyeztetik az álláspontokat, dolgoznak a részleteken.
- Döntési krízis: a tárgyalási eredmények, lehetőségek és következmények mérlegelése alapján el kell dönteni, hogy mikor és milyen mértékű engedményeket érdemes, indokolt tenni, elfogadható-e a másik fél ajánlata.
- Megegyezés (vagy nem): a tárgyalás végeredménye, amit adott esetben megelőzhet, megalapozhat egyeztető eljárás vagy harc is.



Forrás: Schienstock (1982)

6.4. ábra: A kollektív tárgyalás folyamata

A tárgyalás befejezése

A tárgyalás önmagában csak egy fázis, eszköz a konfliktus feloldására *(6.4. ábra)*. Nagyon fontos ezen túl a tárgyalássorozat és a megállapodás „utóélete” is.

- Az eredmények értékelése. Fontos az eredmény elfogadatása, eredménytelenség esetén a folytatás lehetőségeinek meghatározása, a következtetések levonása, illetve a megállapodás betartása és betartatása. Ha a delegáció jó eredményt ért el, ez általában automatikusan megtörténik, ha viszont nem, akkor most már az érdekképviseleten

belüli tárgyalás, egyeztetés határoz a tárgyalóasztalnál elért alku elfogadásáról vagy elvetéséről.

- A tárgyalások jóváhagyása esetén a megállapodás kihirdetése zárja a folyamatot. Elutasító vélemény esetén vagy az egyeztetés vagy a harc mellett lehet dönteni.
- A folyamat végén mindenképpen szükség van egy utólagos értékelésre, „visszacsatolásra". Le kell vonni a szükséges következtetéseket a tárgyalások előkészítettségére, az alkalmazott taktika eredményességére, a delegáció összeállítására és munkájára, valamint a tagság és a szövetség magatartására vonatkozóan.
- Végül ki kell alakítani azokat az eszközöket, mechanizmusokat, monitoring-rendszereket, amelyek ellenőrzik és biztosítják a megállapodás betartását mindkét fél részéről.

6.4.1.4. Kollektív tárgyalási taktikák

A tárgyalások eredményességét elsődlegesen a gazdasági, majd a szervezeti-hatalmi tényezők határozzák meg. A tárgyalás során az ezek által meghatározott keretek jelentik azt a mozgásteret, amelyet megfelelő tárgyalási taktikával az egyik vagy a másik fél jól vagy kevésbé jól ki tud tölteni.

Taktikán azt a magatartásmódot értjük, amelyet mindkét oldal alkalmazhat a tárgyalás előkészítésénél, lebonyolításánál, lezárásánál azért, hogy a saját tárgyalási pozícióját erősítse, az elérhető eredményt javítsa (László, 2001).

A.) ***Disztributív taktika****:* a pozíciószerzésre, nyomásgyakorlásra irányuló taktika. Elosztásra irányuló eszközök, amelyek célja az elosztási vita során a saját pozíció javítása a másik oldal pozíciójának gyöngítése, a másik félre gyakorolt nyomás által.

- Pozíciószerzés szakmai érvekkel: a felek szakmai érvekkel igyekeznek lerombolni a másik fél érveit, és ezzel pozícióját, a követelés jogosságát. Cél a másik oldal elbizonytalanítása, megrendítése.
- Ragaszkodás az eredeti állásponthoz: önmagában is nyomásgyakorlást jelent az állásponthoz való merev ragaszkodás, különösen akkor, ha kihangsúlyozzák a tagság hajthatatlanságát vagy a másik fél számára fontos témát tabunak nyilvánítanak, ezért tárgyalni sem hajlandók arról.
- Nyílt fenyegetés: legenyhébb esete az agresszív viselkedés. Fokozható a támadás éle kezdetben burkolt fenyegetéssel, a tagság elszántságára vonatkozó célzásokkal. A sztrájk taktika alkalmazása esetén a szakszervezet ezen is túllépve kinyilvánítja nyílt harckészségét, és egyértelművé teszi, hogy nincs számára mozgástér, megegyezési lehetőség az adott javaslat mellett. A fenyegetés lényege az, hogy vagy enged a másik fél, vagy megszakadnak a tárgyalások és munkaharc kezdődik.
- Indirekt nyomásgyakorlás: ebben az esetben a nyomás „kívülről" érkezik. Az egyik fél erőteljes lobbizást folytat, demonstrációt szervez a tárgyalások idején, befolyásos személyiségeket nyer meg magának azért, hogy ők bírják rá a másik oldalt engedményekre, vagy igénybe veszi a médiákat, illetve a közvélemény erejével fejt ki nyomást.
- Blöff: tárgyaláspszichológiai nyomásgyakorlás. Lényege a másik fél tudatos megtévesztése valótlanság állításával, elhitetésével akár adatközlés formájában, akár fenyegetéssel. Rendkívül veszélyes taktika, mert a feltárt blöff az adott fél hitelességének levesztésével, pozíciójának megrendülésével járhat.

B.) ***Integratív taktika****:* a másik fél megnyerésére irányuló taktika.

- Meggyőzés: valós szakmai érveket használnak a tárgyalófelek. Nem a másik fél ellen, hanem saját álláspont igazának megalapozására, bizonyítására irányulnak.

- Közös megoldáskeresés (win – win): mind a két fél nyer. A partnerek törekvése nemcsak a saját cél megvalósítására irányul, hanem elfogadva a másik fél érdektörekvéseit, együttesen keresnek egy mindkét fél számára elfogadható, kölcsönösen előnyös tárgyalási eredményt.

C.) ***Attitudional taktika****:* a beállítódásra, a tárgyalási légkörre irányuló taktika.

- Kooperatív tárgyalási légkör kialakítása: a kapcsolat és a légkör ápolása a megegyezési mechanizmus fontos eleme és feltétele. Ha túlságosan feszültté válik a légkör, a felek ennek enyhítésére törekednek a saját jószándék és kompromisszumkészség hangsúlyozásával, az indulatok lecsillapításával, a konkrét megoldandó feladat kiemelésével.
- A felelősség kívülre helyezése: segíti a két fél megegyezési készségének erősítését és a feszültség oldását, ha sikerül olyan külső bűnbakot találni, aki/ami felelőssé tehető a feszültség kialakulásáért.
- A kompromisszumkészség jelzése: engedményekkel, a másik fél egyes követeléseinek elfogadásával. Ez gyakran csak szimbolikus jelentőségű, de így is jelzi a jószándékot, oldja a feszültséget és a bizalmatlanság légkörét. Ugyanennek kiegészítő taktikája a másik fél által felkínált engedményekre adott pozitív válasz, amivel azt érzékelteti a tárgyaló fél, hogy az engedményt nem a gyengeség jelének, hanem a kompromisszumkészség megnyilvánulásának tekinti.

D.) ***Intraorganizational taktika****:* Ez nem a másik féllel szembeni, hanem a saját szervezeten belüli taktikák, amelyek azt célozzák, hogy a delegációt megbízó érdekképviseleti testület fogadja el a tárgyaláson kötött megállapodást, ismerje el eredményesnek a delegáció munkáját.

- Folyamatos konzultáció: ha a tárgyaló delegáció tagjai folyamatosan konzultálnak a „megbízókkal", már a tárgyalás folyamatában érvényesíthetik álláspontját, továbbá a tárgyalás folyamatában érvényesíthetik azok álláspontját, továbbá a tárgyalási folyamat részleteinek, menetének ismeretében a megbízóik is sokkal könnyebben fogadják majd el a megállapodást, végeredményt.
- Utólagos elfogadtatás: a tárgyaló delegációnak bizonyítania kell, hogy nagyon keményen tárgyalt és az adott feltételek mellett a lehető legjobb eredményt érte el. A könnyebb elfogadtatást már eleve a tárgyaló delegáció összeállításával is segíteni lehet. Ha a delegáció tagjai között ott vannak az érdekképviselet vezetői vagy a nagyobb üzemek, érdekcsoportok képviselői, akkor ők személyesen is hitelesíthetik a megállapodást. Felkérhetünk a delegáció tagjának vagy megfigyelőnek egy külső, független szakembert, aki figyelemmel kíséri a tárgyalásokat, és utólag az érdekképviseleti testület előtt semleges szereplőként is megerősítheti a tárgyalások során elért eredmény realitását.
- Követés, „utánzás": Milyen a „jó" megállapodás? Nincs objektív mércéje, így a legtöbb ember számára elfogadható az, ami a többieknek is megfelelő, amit máshol már elfogadtak. Ha van egy mértékadó ajánlás, vagy van egy bérvezető megállapodás, és a saját megállapodás ehhez jól illeszkedik, akkor az nagy valószínűséggel el is fogadható. A követő szint megnyugtató hivatkozási alapot jelent, az utánzással elkerülhető/oldható az igazolás, a bizonyítás kötelezettsége.

6.4.2. A participáció

A participációnak többféle fogalma és értelmezése létezik az irodalomban (Tolnay, 1992; Tóth 1997). A részvétel, mint politikai fogalom, magában foglalja a gazdasági szervezeteken belüli hatalmi viszonyok olyan átrendeződését, amelyben az üzemen belüli döntéshozatali funkciókat a munkavállalók választott képviselői gyakorolják. Vezetéstudományi

megközelítésben a participáció az autoriter vezetési stílussal való szakítás, a döntések átruházása a munkavállalók képviselőire abból a célból, hogy a termelés eredményességét növeljék. A pszichológiai megközelítés a munkavállaló személyiségében rejlő kreativitást hangsúlyozza, amelynek célja ismét csak e képességeknek a termelés szolgálatába állítása. A munkaügyi kapcsolatokban Ladó és Tóth (1996) szerint a participáció a munkavállalók és a munkáltató „olyan intézményes viszonyát jelenti, amikor a munkavállalók különböző (törvényi, kollektív szerződések által történő, stb.) felhatalmazás alapján közreműködnek a vállalati döntéshozatalban a szervezet különböző szintjein, esetleg az üzemi tanácsok keretében.”. László (2001) participáció alatt a munkavállalók számára intézményesen biztosított olyan részvételi lehetőséget ért, amellyel a munkavállalók képviselői a vállalati-szervezeti döntési folyamatok részesei lehetnek. A participáció az üzemi folyamatokban potenciálisan megjelenő érdekellentétek megelőzésére és feloldására hivatott. A munkavállalók képviselőinek a konfliktust megelőző békés együttműködés szándékával biztosít befolyásolási, vélemény-nyilvánítási lehetőséget a vállalatirányítási és üzemi döntési folyamatokban. A munkavállalók ezen keresztül befolyásolni tudják a vállalat vagy intézmény működését, mindazokat a vezetői döntéseket, amelyek – közvetlenül vagy közvetve – jelentősebb mértékben érintik a munkavállalói érdekek érvényesülését. Ez a munkavállalókat alanyi, munkavállalói pozíciójuknál fogva megillető jog, ami gyakorlatilag azt jelenti, hogy a munkavállalókat (pontosabban azok képviselőit) véleményalkotási, javaslattételi, esetenként együttdöntési jog illeti meg a döntés-előkészítési folyamatban (illetve képviseletet kaphatnak a döntési jogosítványokkal rendelkező vállalati vezető testületben).

A participáció sokféle szempontból közelíthető és minősíthető (Keller, 1991) Egyik oldalról a vállalat, a menedzsment intézkedési, döntési hatáskörének korlátozásaként értelmezhető. Más megközelítésben ez csak a munkaadók egyoldalú hatalmi jogosítványait korlátozza szociális, társadalmi-gazdasági kihatású kérdésekben, a társadalmi demokrácia üzemi megjelenését biztosítja, megteremti a munkavállalói érdekképviselet lehetőségét a munkavállalókat érintő vállalatirányítási és üzemi döntésekben. A participáció éppen azért jött létre, hogy a munkavállalói érdekek ebben az egyoldalú kapcsolatrendszerben is érvényesülhessenek: a menedzser úgy hozzon döntéseket, hogy ismeri és mérlegeli az azzal kapcsolatos munkavállalói érdekeket.

A munkaügyi kapcsolatok rendszere a participációnál általában a következő alapelvekből indul ki:

- *Autonómia*. A participáció nem közvetlen munkavállalói részvételt jelent, hanem képviseletet. Az adott testület a menedzsmenttől független, de független a választóitól is.
- *Együttműködés*. A munkavállalók és az üzem együttes jóléte érdekében kooperációra törekszik, kompromisszum-kész, a konfliktusok békés/békéltető levezetése a célja.
- *Bizalom*. Az együttműködés feltételezi a felek egymás iránti kölcsönös bizalmát, és ennek alátámasztására a kemény harci eszközök kölcsönös kizárását. A folyamatos együttműködés fenntartása érdekében a konfliktust ezen a szférán kívülre helyezik.

A legfontosabb döntési szinteknek megfelelően a participáció is alapvetően két szinten jelenhet meg: vállalati szinten, ahol a tulajdonosi, stratégiai döntések születnek, illetve üzemi szinten, ahol a menedzserek a mindennapi működésről döntenek, és ezzel a munkafeltételeket is alakítják. A participáció ennek konkrét szervezeti megjelenésétől függően tovább differenciálódhat. A participációs szerepek és funkciók alapján Schauer (1987) szerint három alaptípust különböztetünk meg:

- A ***„tradicionális”*** értelmezés szerint a participáció a szakszervezeti funkciók gyakorlásának egyik színtere, vagyis az üzemi képviselet kizárólag a munkavállalói érdekek alapján fellépő kontroll – és védelmi szervezet, a szakszervezet üzemi

intézménye. Emiatt az üzemek konfliktusok terepének tekintik, amelyben szemben áll a munkavállaló és a munkaadó. Nem törekszik kooperatív együttműködésre, az ellentéteket hangsúlyozza, ezért lehet, hogy passzivitásra, formális jelenlétre kényszerül, de az is lehet, hogy állandó harcot folytat a vállalati vezetéssel.

- A ***„progresszív”*** felfogás is ellentétes érdekek megjelenését látja az üzemi folyamatokban, de ezt nem tekinti statikusnak. A participáció olyan mozgásteret jelent a számára, amely felhasználható a munkavállalók javára: feltételezi, hogy a vezetésben, a döntésekben való részvétellel artikulálni, érvényesíteni tudja a munkavállalók érdekeit, de ennek során értelemszerűen számol a munkaadói érdekekkel is. Nem elvi, harci funkciót lát a participációban, hanem a vezetéssel való együttműködés, a partnerkapcsolat a közös cél, segítséget jelent a munkavállalói érdekek érvényesítésében.
- A ***„kiegyenlítő”*** szerepet betöltő participációs intézmény valójában nem is érdekképviselet, hanem egy demokratikusan választott, de önálló hatalmi tényező. Egy „harmadik”, harmonizáló szerepkör, amelyik a munkaadói és a munkavállalói szerepkör kiegyensúlyozására törekszik, de mindegyiktől független. Saját szociális és gazdasági koncepcióját követi, amelyben nem fogadja el a szakszervezeti irányítást, védi a munkavállalói érdekeket, de mindig tiszteletben tartja az üzem érdekeit is.

6.5. A munkaügy konfliktusok kezelése

A kollektív tárgyalások nem mindig vezetnek eredményre, és így a tárgyalások egy adott pozícióban megállapodás nélkül megszakadhatnak. A munkaügyi kapcsolatok rendszere – mivel a konfliktusokat tárgyalások útján kívánja rendezni – erre az esetre hozta létre a konfliktuskezelő eljárásokat. Legyen még egy utolsó tárgyalásos esély arra, hogy feloldódjon a konfliktus, ne következzen be munkaharc, ne legyen szükség harcra a két fél között, vagy az minél előbb érjen véget. A konfliktuskezelés alapgondolata ennek során az, hogy az egymással szemben álló két fél mellé odaállít egy külső, semleges harmadik felet. Ennek a külső, a partnerek egyikéhez sem tartozó félnek a feladata a békítés, a közvetítés vagy egyeztetés, illetve a vitatott kérdés eldöntése.

A fejlett piacgazdaságokban a munkaügyi viták több típusát lehet megkülönböztetni: a vitában résztvevő felek érintettségétől függően egyéni és a kollektív vitákat, a vita tárgyától és a kezelési eljárástól függően jog- és érdekvitákat.

Egyéni munkaügyi vitáról akkor beszélünk, amikor a vita tárgya egyetlen munkavállalóra vonatkozik vagy több munkavállalót egyénileg (külön-külön) érint. Azaz, ha „az adott konfliktus vonatkozásában az egyén munkavállalói pozícionáltsága az egyedüli döntő tényező még akkor is, ha egyidejűleg több munkavállaló – akár ugyanazon tárgy összefüggésében – áll vitában” (Kiss, 1996)

Kollektív munkaügyi vitáról akkor beszélünk, ha a vita munkavállalók egy csoportját, mint kollektív egészet érinti, azaz olyan kérdésekkel kapcsolatos, amelyek rájuk, mint közösségre vonatkoznak. Természetszerűen a munkáltató és a munkavállalók érdekképviseleti szervei, illetve egyéb választott testületei között felmerülő vita is kollektív munkaügyi vita.

Az egyéni és kollektív viták megkülönböztetése a gyakorlatban nem mindig egyszerű, előfordul, hogy a viták kezelésének szabályai miatt kollektív érintettség esetén is egyéni vitaeljárást kell alkalmazni. Az is előfordul, hogy az egyéni vita kollektív vitává válik, mert olyan kérdésről van szó, amelyben a munkavállalók egésze vagy érdekképviseleti szerve is érintett.

Jogvitákról akkor beszélünk, ha az egyik fél úgy ítéli meg, hogy a másik nem tartotta be a jogszabály előírásait, megsértette, nem biztosította az őt megillető jogokat. A vita tehát

egy létező jog alapján keletkezik. A vita eldöntéséhez a felek igénybe vehetnek jogi tanácsadót, aki szakértőként segíti értelmezni az adott jogszabályhelyet, felhívhatja a figyelmet nem kellő jogismeretből adódó téves értelmezésre vagy alkalmazásra, így egyeztető félként hozzájárulhat a konfliktus feloldásához, de ez csakis akkor lehet eredményes, ha a felek ezt követően önként és kölcsönös megelégedéssel konszenzusra jutnak (Tóth, 1997).

Az ***érdekvita*** azt jelenti, hogy a felek közötti vitának nincs jogszabályi alátámasztása, esetleg épp egy ilyen jogszabály (pl. egy kollektív megállapodás) létrehozása körül keletkezett a konfliktus. Ebben az esetben a legegyszerűbb, még saját hatáskörben tartható konfliktuskezelő eljárás az, amikor a felek egy szűkebb paritásos belső egyeztető bizottságot bíznak meg a megoldási lehetőség kidolgozásával. Ha a felek önmagukban nem tudnak megállapodásra jutni, az érdekviták feloldásának leggyakoribb eljárása egy semleges harmadik fél bekapcsolása, akinek szerepköre, felhatalmazása elsősorban a megbízóktól függ (Kiss, 1996).

Ha a tárgyalások közvetlenül nem vezetnek eredményre, egyeztetés vagy közvetítés, esetleg döntőbíráskodás, jogviták esetén pedig a munkaügyi bíróság lehet eszköz a konfliktus feloldásában.

Összefoglalás

A munkaügy kapcsolatok rendszere a munkaerőpiac szereplőinek sajátos együttműködése, amelyik kiegészíti, esetenként át is írja a munkaerőpiac piaci szabályozó mechanizmusait. Az egymást érintő munkaadói és munkavállalói érdekeket nem lehet egyszerűen egymás alá és fölé rendelni, mert ennek eredménye csakis a szembenállás, a kölcsönös károkozás lehet, ami végső soron sem a közvetlen érintetteknek, sem a gazdaság egészének nem érdeke. Ezért jött létre a munkaügyi kapcsolatok rendszere, amelyben feloldható a munkaerő-piaci asszimetria, és a potenciálisan szemben álló felek tárgyalásos úton törekednek konszenzusra.

A munkaügy kapcsolatok két nagy területe a kollektív tárgyalások és a participáció. Az előbbi a munkaviszonyhoz tartozó elosztási konfliktusok tárgyalásos feloldására irányul, melynek célja a munkaadók és a munkavállalók között egy kollektív szerződés megkötése. A participáció tájékozódási, beleszólási, véleményalkotási, esetenként egyetértési vagy döntési jogot biztosít a munkavállalók képviselete számára.

A munkaügyi kapcsolatok filozófiája alapján a munkaharcot nem lehet kizárni a kapcsolatrendszerből, de az csakis a megállapodás elérését szolgáló, végső esetben alkalmazható eszköz lehet (László, 2001).

Ellenőrző kérdések

- Miben látja a munkaügyi kapcsolatok lényegét?
- Ismertesse a munkaügyi kapcsolatok rendszerét!
- Milyen munkavállalói érdekképviseleteket ismer?
- Jellemezze a munkavállalói érdekképviseletet!
- Ismertesse a kollektív tárgyalások jelentőségét és folyamatát!
- Ismertesse a kollektív tárgyalások alapelveit, szabályait!
- Vázolja fel a kollektív szerződés hatókörét, tartalmát!
- Milyen tárgyalási taktikákat ismer?
- Ismertesse a participáció lényegét!
- Milyen participációs alaptípusokat ismer?
- Jellemezze a munkaügyi konfliktusok típusait!

IRODALOMJEGYZÉK

1. Fejezethez

Angyal Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest. 220-221. p.
Armstrong, M. – Long, P. (1994): The Reality of Strategic HRM. Institute of Personal and Development, London.
Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. 43-50. p.
Carell, M. – N. Elbert – R. Hatfield (1999): Humen Resource Management. Strategies for Managing in a Divers Workforce. 6th Edition. New York. Dryden Press.
Chikán A. (1999): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest. 254-255
De Vries, M.K. (1996): Leaders who makes a different. European Management Journal. 14/5. 486-493. p.
Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 140-144 p.
Dömötör J. (2001): Vállalkozási ismeretek. Agrárszakoktatási Intézet, Budapest. 133-139. p.
Drucker, F. (1993): Die Zukunft managen. Office Management. 11. 44-46. p.
Gilberth, F.B. (1911): Motion Study. D. Van Nostrand, New York.
Gomez – Mejia, R.L. – D.B. Balkin – L. Cardy (1998): Managing Human Resources. Prentice Hall. 2. p.
Gyökér I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 17., 115-179. p.
Hajós L. (1999): Munkaszervezés. GATE GTK HEM, Gödöllő. 131. p.
Handy, Ch. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Budapest. Mezőgadasági Kiadó, 163 p.
Handy, Ch (1991): The age of unreason. 2nd ed. London. Business Books Limited. 217 p.
Harrison, J. – ST. John, C. (1998): Strategic Management of Organizations and Stakeholders Concepts and Cases South-Western College Publication, 90. p.
Juhász G. (2001): Dél-Dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozások humán erőforrás vizsgálata. Az érdek és érdekeltség érvényesülése a dél-dunántúli mezőgazdasági társas vállalkozásokban. Kaposvár. 115-116. p.
Kelly A. – Grimes T. (1993): A menedzsment elvei. Acca Hungary Kft., Budapest.112-117. p.
Lévai Z. (1992): A személyügyi szervezetek megjelenési formái. Munkaügyi Szemle. 17. p.
Line, M.B. (1994): How to demotivate staff; a brief guide. In: Library Management. 13.
Lovász G. (1998): A humán erőforrás menedzsment szerepe a munkahelyi konfliktusok kezelésében. Diplomadolgozat. Gödöllő. http://interm.gtk.gau.hu/hem/links/glovasz.htm
Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, New York
McKenna, E. – Beech, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest. 13-19p.
KSH (2005): Munkaerőpiaci helyzetkép
Nemes F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest. 164-178. p.
Penson, J. (1986): Introdution to Agricultural Economics. Prentice – Hall Englewood Cliffs, NJ. 440. p.

Pfau E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Agrárcentrum, Debrecen. 133-163. p.
Piros M. (2002): A humánerőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. értekezés, Debrecen. 2-14. p.
Poór J. (1992): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi Kiadó, Pécs. 301-302. p.
Poór J. – Karoliny M. (1999): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk. Poór J. és Karoliny M., Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest. 26. p.
Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest. 223-224. p.
Roethlisberger, F.J. – Dickson, W.J. (1939): Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge MA.
Roóz J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfect Könyvkiadó, Budapest. 217-228. p.
Russel, G.H. (1972): Human behaviour in business. Prentice Hall, New Jersey.
Schultz, T.W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 13-19. p.
Senge, P. (1994): The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. Doubleday, 76. p.
Taylor, F.W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 184-265. p.
Ulrich, D. (1998): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston. 24. p.
Walker, J.M. (1994): Human Resource strategy. Mcgraw-Hill Inc. New York, 10-11. p.

2. Fejezethez

Dincher R. – Nicic R.F. (1990): Személyzetügy és vállalati munkaerőpiac-politika (OMK fordítás). Mannheim,
Dolmány F. – Hajós L. – Magda S. (1997): Munkagazdaságtan. GÁTÉ GTK HEM.
Dolmány F. (1998): Regulirovanyije zanyjatosztyi szelszkava naszelenyija v Vengerszkoj Reszpublike. GATE-TSZHA. Gödöllő-Moszkva,
Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
Fekete I. et al. (1997): A személyzeti osztály. KJK, Budapest,
Fóti J. (1987): Munkaerő és gazdasági aktivitás fejlődésünk extenzív és intenzív szakaszában. Munkaügyi Szemle, 11. sz.
Fruttus I.L – Nemeskéri Gy. (1998): A munkakörelemzés szempontjai és módszerei. Személyzeti vezető, 5.; 6. sz.
Galasi P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Aula Kiadó, Budapest.
Gyökér I. (1997): Emberi erőforrások a szervezetben. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest.
Hajós L. (1992): A vállalati munkaerő-gazdálkodás egyes munkaszervezési kérdései. Munkaerőpiac – Eszközrendszer – Érdekegyeztetés. Struktúra DC Könyv- és Lapkiadó, Budapest,
Hentze, J. (1993): Létszámcontrolling: bevezetés a controlling alapjaiba, kitűzött feladataiba, eszközeibe és szervezetébe a létszámgazdálkodásban /J. Hentze; A. Kammel, - Bern; Stuttgart; Bécs: Haupt, 1993. (Tudományos Egyetemi Zsebkönyv)

Hoványi G. (1998): Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek, JPTE, Pécs,
Illés M (1992): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest.
Köllő J. (1993): „Background paper in Unemployment and Unemployment Related Expenditűrés". The Blue Ribbon Commission Budget and Social Policy Projects, Budapest,
Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése, Szókratész Kft., Budapest,
Lőrinc I. (szerk.) (1992): Korszerű munkaidő-gazdálkodás. Műszaki Fordító és Szolgáltató Rt., Budapest.
Magda S. (1996): A munkaerő. GÁTÉ MFK, Gyöngyös.
Magda S. (1997): Munkaerőpiac gazdaságtana. GÁTÉ MFK, Gyöngyös.
Méhi J. – Walz G. (1996): A munkatudomány alapjai. GÁTÉ GTK HEM, Gödöllő.
OMIKK (Ország Műszaki Információs Központ és Könyvtár) (1996): Szociális és munkaerő-piaci politikák Magyarországon. Budapest.
Pál L – Szűcs P. (1992): Munkaerő-piaci kézikönyv. Struktúra *DC* Könyv- és Lapkiadó, Budapest.
Poór J. (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. KJK KERSZÖV, Budapest.
Poór J. – Karoliny M. (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK – KERSZÖV, Budapest.
Sutermeister, R.A. (1996): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
Szemes L. – Világi R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. PTTK – FEEFI, Pécs.
Tímár J. (1996): Munkaerő-kereslet 2010-ben ágazatok, foglalkozások és képzettség szerint. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
Tímár J. (1996): Munkagazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
Vargha J. (1997): Tartós tőkejavak a vállalati gazdálkodásban, I*n:* Czabán J.: Fejezetek a vállalat-gazdaságtan témaköréből. II. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc.

3. Fejezethez

Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.
Bóta L. (1985): A munkaköri leírás készítése és használata. Produktorg Szervezési Vállalat, Budapest.
Csirszka J. (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest.
Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
Farkas F. – Karoliny M. – Poór J. (1997): Személyzeti / emberi erőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
Gyökér I. (2001): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
Nemeskéri Gy. – Fruttus I.L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft. Budapest.

4. Fejezethez

Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KYK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 88-111. p.

Birkenbihl, V. F. (1999): Sikertréning. Trivium, Budapest 122-146. p.
Branyiczki, I. (1991): Motivációs elméletek. In: Vezetés-szervezés. Szerk.: Dobák M. Aula Kiadó, Budapest, 35-67. p.
Dienesné Kovács E. (2003): Humánerőforrás menedzsment, vezetés és pszichológia. In: Vezetéspszichológiai ismeretek. Szerk: Dienesné K.E. – Berde Cs.; Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
Karolinyi M-né (2000): Teljesítményértékelés. In.: Elbert, N. – Karoliny M-né – Farkas F. – Poór J. (2000): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK Kerszöv, Budapest 253-279. p.
Gyökér I. (1999): Humánerőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 59-68. p.
Hebb, D.O. (1976): A pszichológia alapkérdései. Gondolat Kiadó, Budapest, 13-142. p.
Herzberg, F.R. (1974): Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer T: Üzempszichológia Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 256-283. p.
Herzberg, F.R. (1996): Work and the Nature of the Man. Word Publidhing. Cleveland.
Hunt, J. (1988): Managing People at Work (3rd ed.) McGraw-Hill London, In Szervezeti magatartás és vezetés. Szerk. Bakacsi Gy. (1996), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest (1996) 88-90. p.
Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés. Debrecen.
Juhász Cs. (2005): Motiváció a szervezetben, In.: Menedzsment, Szerk.: Láczay M. – Berde Cs., Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
Klein S. (2001): Vezetés- és szervezet pszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 294-315. p.
Kolb, M. (1996): Mitarbeiterbeurtelung im Trend. = Personal, 48. k. 6. sz.
Kőműves Zs. (2002): A szervezeti kultúra fogalma, rétegei. In.: Pedagógiai szociálpszichológia, Nyíregyháza
Locke, E.A. (2000): Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge, Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale 49: (3) 408-429. p.
Maslow, A. (1970): Motivation and Personality. Macmillan, New York.
McClelland D.A. (1987): Human motivation. Cambridge University Press. Cambridge 145-167. p.
McClelland, D.A. (1965):, Toward a Theory of Motive Aquisition. American Psychologist. vol. 20. New York,
McGregor, D. (1960):The human side of enterprise New York. McGraw-Hill In: Dinnyés J. – Kiss P.I. – Radó A. (1995): Humán menedzsment. Gyöngyös, GATE MFK 86. p.
Miner, J.B. (1980): Theories of Organizational Behavior. Macmillen, New York, 234-253. p.
Ouchi, W. (1981): Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge? Addison-Wesley, NY., 28-138. p.
Pedagógiai szociálpszichológia, Szerk., 2002.: Schmercz István, Nyíregyháza.
Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt, Budapest
Skinner, B.F. (1938): The Behavior of Organisms. Appleton-Century-Crofts New York., 263-271. p.
Tosi, H.L. – Rizzo, J.R. – Carrol, S.J. (1986): Managing Organizational Behavior. Ballinger Publishing Co. Cambridge,.135-168. p.
Tóthné Sikora G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242-270. p.
Baracskai Z. – Berki S. – Dörfler V. – Velencei J. – Zombori J. (é.n.): Vezetés. Doctus, Budapest.
Vroom, V. (1964): Work and Motivation. Wiley, New York.

5. Fejezethez

Barakonyi K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzetközi Tankönyvkiadó, Budapest.
Barakonyi K. – Borgulya L.-né (2004): Vállalati kultúra. Nemzetközi Tankönyvkiadó, Budapest.
Barakonyi K. – Lorange, P. (1994): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
Bate, P. (1997): Cultural Change. Strategien zur Anderung der Unternehmenskultur. Gerling Akademie Verlag, München.
Blake, R.R – Mouton, J.S. (1978): The New Managerial Grid. Gulf Publishing, Houston.
Bakacsi Gy.(2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-KerSzöv., Budapest.
Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A.(1991): Vezetés-Szervezés I., II. Aula Könyvkiadó, Budapest.
Berde Cs. – Dienesné K.E. – Baracskai Z. – Berki S.(1998): Vezetési alapismeretek I. DATE Fulmen Bt. Nyomda, Debrecen.
Berde Cs. – Dienesné K.E. – Berki S.(1999): Emberi erőforrás menedzsment. Vider-Plusz Bt. Debrecen.
Griffin, R.W. (1984): Management. Houghton Miffin Co., Boston.
Handy, Ch. (1999): Undestanding Organizations. Penguin Books, London.
Kono, T. (1990): Corporate Culture and Long-range Planning. Long Range Planning, Tokio.
Lewin K. – Lippit P. – White R.K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In.: Pataki: Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
Quinn R.E.(1988): Beyond Rational Management .Jossey-Bass, San Francisco.
Szemes L. – Világi R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem Kiadványa, Pécs.
Tosi, H.L. – Rizzo, J.R. – Carroll, S.J. (1986): Managing Organizational Behavior. Cambridge

6. Fejezethez

Berki E. (1998): Munkaügyi kapcsolatok közszolgálatban BKE VKI, Budapest.
Berki E. (2001): Munkaügiyi ismeretek. Atalanta Távoktatási Központ, Budapest.
Dienesné K.E. – Berde Cs. – Berki S.(1999): Emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi jegyzet, Vider-Plusz Bt., Debrecen, 90-94. p.
Himmelmann, G. (1972): Tarifverhandlungen und Lohnfindung. Gewerkschaftlivhe Monatshefte, No. 8.
Keller, B. (1991): Einführung in die Arbeitspolitik. R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 56. p.
Kiss Gy. (1996): Munkajog. I., JPTE, Pécs, 426-427. p.
Ladó M. – Tóth F. (1996): Helyzetkép az érdekegyeztetésről (1990-1994) ÉT Titkárság, Munkaügyi Kapcsolatok Társaság.
László Gy. (2001): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk: Poór J. – Karoliny M.-né, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 333-371. p.
László Gy. (2001): Munkaügyi kapcsolatok a nemzetközi vállalatoknál. In: Nemzetközi menedzsment (Szerk: Poór J. – Farkas F.), KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 255-288. p.

Poór J. (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 110-113. p.
Schauer, H. (1987): In: Kissler, L. – Lassere, R.: Tarifpolitik. Campus Verlag, Frankfurt-New York. 186-189. p.
Schienstock, G. (1982): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Leske Verlag+Budrich GmbH, Opladen. 130. p.
Tolnay Gy. (1992): Üzemi részvételi rendszerek a mai kapitalizmusban. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet.
Tóth F. (1997): Bevezetés a munkaügyi kapcsolatokba. GATE, Gödöllő.

Ellenőrző kérdések

A kérdésre kattintva megkapja a választ

1. fejezet

1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma?
2. Mi a „Human Capital”?
3. Az emberi erőforrás menedzsment és a személyügyi menedzsment összefüggései?
4. Mi az emberi erőforrás menedzsment célja?
5. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai, tevékenység területei?
6. Az emberi erőforrás gazdálkodás külső, környezeti elemei?

2. fejezet

1. Hogyan változtak a humán tőkéről vallott nézetek?
2. Melyek a humántőke jellemzői és azok szerepe az emberi erőforrás gazdálkodásban?
3. Mi a munkaerő mennyiségi tervezése?
4. Mi a munkaerő és minőségi tervezése?
5. Mi a vállalati munkaerő-gazdálkodás?
6. Milyen forrásai vannak a munkaerő-szükségletnek, melyek azok főbb jellemzői?
7. Melyek a humán kontrolling mutató számai?
8. Milyen elektronikus toborzási lehetőségek léteznek a munkáltatók és a munkavállalók számára?
9. Mit jelent az Assessment Center fogalma?
10. Melyik a toborzás-kiválasztást megelőző tevékenység a HR folyamatában?

3. fejezet

1. A munkakör fogalma?
2. A munkakörelemzés fogalma és feladatai?
3. A munkakörelemzés vizsgálati módszerei?
4. A munkakörelemzés szempontjai?
5. A munkakörülményeket meghatározó tényezők?
6. Mi a munkaköri leírás?
7. A munkaköri specifikáció elemei?
8. A munkakör-értékelés célja?
9. A munkakör-értékelés hasznosítási területei?
10. A munkakör-értékelés módszerei?
11. Mi az analitikus értékelési rendszer, melyek az elemei?

4. fejezet

1. Mit nevezünk motivációnak?
2. Milyen összefüggés van a motiváció és a teljesítmény között?
3. Értelmezze a motiváció-eredmény modellt!
4. Mely elméletek tartoznak a külső eredetű motivációs elméletek, azaz a tartalomelméletek csoportjába?
5. Milyen szükségletszintekre osztható Maslow piramisa?
6. Mi McClelland elméletének lényege?
7. Mi jellemzi Herzberg elméletét?
8. Mely elméletek tartoznak a belső eredetű motivációs elméletek, azaz a folyamatelméletek csoportjába?
9. Mi a méltányosság elmélet?
10. Mi a célkitűzés elmélet lényege?

11. Melyek az alapvető megerősítési típusok?
12. Ismertesse McGregor X, Y elméletét!
13. Mit hangsúlyoz a Z elmélet?
14. Ismertesse a motivációs szinkron modellt!
15. Mi a teljesítmény értékelés?
16. Milyen irányai vannak a teljesítményértékelés változásának?
17. Ismertesse a dolgozók értékelésének módszereit!
18. Milyen jellemzői vannak a formális teljesítményértékelésnek?
19. Milyen jellemzői vannak az informális teljesítményértékelésnek?
20. Ismertesse az egyéneket értékelő technikákat!
21. Mi jellemzi a 360 fokos teljesítményértékelési rendszert?
22. Ismertesse a teljesítményértékeléskor előforduló hibákat!
23. Milyen kritériumai vannak az értékelő rendszer sikerességének?

5. fejezet

1. A szervezeti kultúra fogalma?
2. A szervezeti kultúra szintjei?
3. Mik a szervezeti kultúra elemei?
4. Kultúratípusok Handy szerint!
5. Kono-féle kultúratipológia lényege?
6. Quin-féle kultúra modell?
7. A szervezeti kultúra és az emberi erőforrás gazdálkodás összefüggései?
8. Vezetési stílus – vezetési kultúra?
9. Döntéshozatali vezetési stílusok?
10. Személyiségközpontú vezetési stílusok?
11. A kultúraváltás típusai?

6. fejezet

1. Miben látja a munkaügyi kapcsolatok lényegét?
2. Ismertesse a munkaügyi kapcsolatok rendszerét!
3. Milyen munkavállalói érdekképviseleteket ismer?
4. Ismertesse a kollektív tárgyalások jelentőségét és folyamatát!
5. Ismertesse a kollektív tárgyalások alapelveit, szabályait!
6. Vázolja fel a kollektív szerződés hatókörét, tartalmát!
7. Milyen tárgyalási taktikákat ismer?
8. Ismertesse a participáció lényegét!
9. Milyen participációs alaptípusokat ismer?
10. Jellemezze a munkaügyi konfliktusok típusait!