

Munkakör-elemzési és -értékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban

Az emberierőforrás-menedzsment (HRM) nagyon szorosan kapcsolódik ahhoz a kultúrkörhöz, amelyben az adott szervezet tevékenykedik. Ezért is lehet érdekes a magyar szakemberek számára, hogy az olyan országok esetében, amelyek hosszú ideig egy államközösségben éltek majd szétváltak, milyen hasonlóságot, illetve különbséget mutat a HRM-módszerek alkalmazása. Cikkünkben arra vállalkoztunk, hogy bemutassuk a munkakör-elemzés és -értékelés elméletének és gyakorlatának fejlődését és átalakulását a volt Jugoszlávia területén létrejött országok (Szerbia, Horvátország, Bosznia-Hercegovina, Szlovénia) esetében.

MUNKAKÖR-ELEMZÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS

A munkakör a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakört betöltő személy révén egyéni felelőse van. A munkakör-elemzés olyan szisztematikus eljárás, melynek segítségével meghatározhatók a munkakör elvégzésével összefüggő lényeges információk: a munkaköri azonosítók, a feladatok és felelőségek, a munkaköri követelmények, a szervezeti viszonyok, stb. A munkakör-elemzés leggyakoribb végeredménye az írott formában megjelenő munkaköri leírás, ami az adott szervezet előírásainak megfelelő formában rögzíti a munkakör azonosítóit, céljait, feladatait, követelményeit, szervezeti elhelyezkedését, valamint mennyiségi dimenzióit is.

A világ különböző régióiban eltérő a munkaköri leírás alkalmazása és elterjedtsége. A munkaköri leírás kritikusai e dokumentum kidolgozását a kreativitás és a munkatermelékenység szempontjából szükségtelen és időigényes tevékenységnek tekintik. Hívei azonban értékesnek találják, mind képességi, mind gazdasági szempontból. Ők a munkaköri leírást benchmark-nak, sőt, kiindulópontnak tekintik.

A történelem és a kultúra az a két tényező, amelyek valószínűleg a leginkább meghatározzák a különböző régiók vállalatai közötti eltérő nézőpontokat. Siddique (2004) úgy véli, hogy a kelet-közép-európai környezetben működő vállalatoknál a munkakör-elemzés hatékony HR eszköz, hiszen segíti a munkaköri felelőségek tisztázását, valamint a követelmények megfelelő kialakítását. Az utóbbi években az üzleti szférában egyre inkább terjed az a gyakorlat, hogy a munkaköri követelmények között meghatározzák a munkakörre jellemző magatartásjellemzőket is.

A munkakör-értékelés az a folyamat, amelynek segítségével megállapítható, hogy egy-egy munkakörnek mekkora a relatív súlya vagy fontossága az adott szervezeten belül. Fontos szempont az is, hogy azok számára, akik részt vesznek az értékelési munkában, jól áttekinthető és dokumentálható legyen az értékelés eredménye (Poór, 1992). A munkakör-értékelésben két jelentős irányzat figyelhető meg. Az egyik az ún. szintetikus (holisztikus), amely a munkakör egészére helyezi a hangsúlyt,

míg a másik az ún. analitikus (atomikus) megközelítés, amely a munkakör számtalan alkotó eleme közül próbál meg lényeges tényezőket megragadni. Számos nemzetközileg elismert munkakör-értékelési módszer létezik, melyek kifejlesztői és tulajdonosai a következő cégek: Hay Group (Bábosik, 2003), KPMG, Mercer, PA Consulting, REFA (Nemeskéri-Fruttus, 2001), SHL (Klein, 1998), Towers Perrin és Watson Wyatt (Armstrong, 1999).

A MÚLT

Általános (intézményi, kulturális és HR) környezet a volt Jugoszláviában

A volt Jugoszlávia országainak jelenlegi emberierő-forrás-menedzsment gyakorlatát jelentősen befolyásolja a XX. század második felében kialakult munkás-önigazgatás rendszere. A döntéshozói hatalmat a munkások kezében összpontosító rendszer nem foglalkozott a dolgozók megfelelő ösztönzésével, így a termelékenység nagyon alacsony szintre süllyedt, ami végül a gazdasági és a politikai rendszer bukásához vezetett (Szlávicz, 2006). A munkaügyi nyilvántartás és a munkaköri besorolás központi irányítás alatt állt.

Az öngazgatási rendszer alapegységét Jugoszláviában a társult munka alapszervezete (TMASZ) képezte. A vállalatokon belüli TMASZ-ok kijelölése a dolgozók száma alapján történt. A technológiai egység elvét gyakran figyelmen kívül hagyták, ami sok probléma okozója lett. Megnőtt az adminisztratív és a vezetői munkakörök száma, növekedtek a költségek és a fluktuáció is jelentős méreteket öltött. A vállalatok hatékonyságát jelentősen csökkentette a munkakörök megduplázódása is, hiszen egyes pozíciók jelen voltak a szervezeti egységekben és a cég felső szintjén is. Az öngazgatási rendszerben a közvetlen termelőmunkások hatásköre és fizetésének nagysága jelentősen megnőtt. A rendszer azt sugallta, hogy ez a réteg tartja el a fejlesztési, tervezési, piackutatási és más nem termelői munkakörökben dolgozókat. A döntéshozói szerepkör sokkal inkább hatalmi, nem pedig szakmai kérdésekre összpontosított.

Az öngazgatás eszméje a megvalósítás során elkövetett hibák miatt kudarcra volt ítélve. A rendszer nem találta meg a módját a foglalkoztatottak hatékony ösztönzésének. A fejlett piacgazdaságokban alkalmazott ösztönzési módszerek nem voltak használhatók, hiszen Jugoszláviában nem voltak kidolgozott módszerek a kreativitás és a sikeresség jutalma-

zására, az átlagnál hatékonyabb és jobb képességekkel rendelkező dolgozók ösztönző bérezésére, sem a nem megfelelő teljesítményt nyújtó dolgozók áthelyezésére vagy elbocsátására. A dolgozók ösztönzésében jelentkező gondok kihatottak a vállalatok hatékonyságára és versenyképességére is (Šušnjar, 1995).

Jugoszlávia nemzeti és szervezeti kultúráját Hofstede (1980) alapján mutatjuk be. Az 1. tábla mutatja Jugoszlávia négy kulturális indexét.

1. tábla A jugoszláv nemzeti kultúra Hofstede-féle indexei – 1980	
A nemzeti kultúra dimenziói	Index
Bizonytalanságkerülés	88
Hatalmi távolság	76
Individualizmus – kollektívizmus	27
Férfias – nőies értékek	21

Forrás: Štangl Š.G. – Zimanji V. (2005): Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Subotica, p.14.

A tábla alapján Jugoszlávia szervezeti kultúráját a magas fokú bizonytalanságkerülés és a nagy hatalmi távolság, valamint a kollektívizmus és a noies értékek tisztelete határozta meg. A jugoszláviai szervezeti kultúrára jellemző volt a változásokkal szembeni nagyfokú ellenállás és az alacsony alkalmazkodási képesség is, ami igen nehézkessé tette a környezeti változásokra való reagálást. A sokszor öntörvényű, makacs cégvezetők döntéshozatali folyamata igen hosszadalmas volt. A jugoszláv üzletemberek nem hittek a kompromisszumokban, azt a valódi megoldás elodázásának tekintették, az állammal szemben pedig igen bizalmatlanok voltak.

Munkakörelemzés és -értékelés az egykori Jugoszláviában

Az egykori Jugoszláviában a pontozásos munkakörelemzés volt gyakorlatban. A munka nehézségét és értékét a következő négy tényező alapján határozták meg: a munka összetettsége, a munkával járó felelősség, a munka során kifejtett erőfeszítés és a munkafeltételek. A rendszer analitikus értékelése eredményeként kapott pontérték a munka nehézségét mutatta, s megkönnyítette a különböző jellegű munkák összehasonlítását. A munkák objektíven meghatározott relatív nehézsége pedig lehetővé tette az igazságos bérezési politika kialakítását. Emellett hoz-

zárult a megfelelő munkaügyi politika kialakításához is, hiszen egzakt adatokat szolgáltatott arról, hogy mely munkák elvégzéséhez milyen szaktudás szükséges.

Jugoszláviában a munkakör-értékelésnél használt tényezők jelentése a következő volt:

Összetettség – E kategórián belül azt elemezték, hogy a dolgozóknak milyen ismeretekkel és képességekkel kell rendelkezniük a munka sikeres elvégzéséhez.

Felelősség – E kategórián belül azt értékelték, hogy a dolgozó milyen jellegű felelősséget vállalt a rábízott feladat elvégzése során. A dolgozótól elvárták, hogy lelkiismeretesen és megbízhatóan végezze munkáját, hogy őrizze a munkatársai biztonságát és egészségét, valamint elkerülje a nyersanyagokban, eszközökben és termékekben előidézhető károkat.

Erőfeszítés – E kategóriában azt a fizikai és szellemi igénybevételt értékelték, melyet a dolgozónak a munka sikeres elvégzéséhez kellett kifejtenie. A munkaértékelési módszer kidolgozói szerint a fizikai igénybevételt ajánlatos bizonyos időperiódushoz kötni.

Munkafeltételek – E kategória keretében a munkafeltételeket értékelték, valamint azokat a veszélyeket, amelyeknek a dolgozó a munkavégzés során volt kitéve. Fontos kiemelni, hogy a rendszer összeállítóinak nem az volt a célja, hogy a nem megfelelő munkakörülményekért kárpótolják a dolgozókat, hanem, hogy ösztönözzék a munkaadókat a munkafeltételek javítására (Šušnjar, 1995).

Annak érdekében, hogy a munkakörelemzést végzők minél pontosabban meg tudják határozni a vizsgált munka nehézségét, a rendszer kidolgozói elkészítették az egyes tényezők és altényezők különböző fokozatainak definícióját, illetve szöveges magyarázatát is (Šušnjar, 1995). Illusztrációként a vezetői képességek fokozatainak leírását mutatjuk be.

Vezetői képességek

A munka kiscsoport vezetését kívánja meg. Kiemelendők a következő elvárások:

- felelősség az emberekkel való munkában – csoporton belüli együttműködés
- felelősség az emberek közötti viszonyok állapotáért
- felelősség az alkotás fejlesztéséért és ápolásáért
- felelősség a személyi jövedelem elosztás rendszerének állandó javításáért
- felelősség a lakhatási politikáért.

Technológiai és logikai egységet alkotó kiscsoport vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következőt kell kiemelni:

- felelősség az emberekkel való munkában – csoporton belüli és munkacsoportok közötti együttműködés
- (a többi hasonló, mint az előző szint 2. pontjától következő leírás)

Egy szervezeti egység munkájának vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következő tényezők a fontosak:

- a szervezeti egység személyügyi politikájáért való felelősség
- a szervezeti egységen belüli együttműködés és az emberi kapcsolatok iránti felelősség

Néhány szervezeti egység munkájának vezetésével kapcsolatos munka. Ezen a felelősségi szinten a következőt kell kiemelni:

- A szervezeti egységek közötti viszonyok és az együttműködés iránti felelősség.

Több szervezeti egységből álló vállalat munkájának vezetésével kapcsolatos munka.

A foglalkozások rendszerezése az egykori Jugoszláviában

A munkakörelemzés kidolgozott módszertana mellett a JSZSZK parlamentje 1990-ben kidolgozta a Foglalkozások egységes rendszertanát (*Jedinstvena nomenklatura zanimanja u SFRJ, Službeni list SFRJ* 31/1990) is. A foglalkozások klasszifikációja két szempontot vett figyelembe:

- a munka fajtáját – mely alapján 19 munkaterületet határoztak meg, 74 foglalkozási csoporttal és
- a munka összetettségét – mely szerint a foglalkozásokat nyolc összetettségi csoportba sorolták.

A foglalkozások jelölése három kétjegyű számmal történt. Az első két szám a foglalkozás összetettségét mutatta. A második számpár a foglalkozási csoportra utalt és 01–99 értéket vehetett fel. A harmadik számpár pedig a foglalkozás sorszámát mutatta egy foglalkozási csoporton és összetettségi kategórián belül. Így például a közgazdasági területen dolgozó tanácsadó kódja 72.67.92., míg a dolgozók képzéséért felelős dolgozó száma 71.70.02. volt.

A központilag meghatározott munkaköri besorolások rendszere túlélte a rendszerváltást. A volt Jugoszlávia számos országában még ma is használják ezeket a besorolásokat. A továbbiakban megismerkedünk az egyes országokban kialakult jelenlegi helyzettel.

SZERBIA

Szerbia a volt Jugoszlávia tagállamai között meghatározó gazdasági és politikai szerepet töltött be. Az ország felbomlása után Szerbia Montenegróval együtt alkotott államközössége vette át a jogfolytonos állam kötelezettségeit és jogait. 2005-től, Montenegró kiválása után, Szerbia önálló államot alkot. Az ország 88 361 km²-en terül el, ahol csaknem hét és fél millió lakos él. A régió gazdasági nehézségei már a nyolcvanas években, az átmenet kezdetén tapasztalhatóak voltak, de Jugoszlávia széthullása után súlyos gazdasági és politikai krízissel szembesült a terület. 1992 és 1995 között az ENSZ gazdasági szankciói majd 1999-ben a NATO bombázások sújtották Szerbia gazdaságát és infrastruktúráját. Az infláció elképesztő méreteket öltött, 1993-ban a kiskereskedelmi árak növekedése több milliárd százalékot tett ki. 1994 januárjában pénzügyi reform kezdődött, de azt nem követte a gazdasági tevékenység élénkítése. A volt jugoszláv piacok elvesztése is hatalmas érvágást volt. A munkanélküliség nagyon komoly problémát jelentett, hiszen, például 1997-ben a regisztrált munkanélküliek aránya a munkaképes lakosság 30%-át is elérte. Ezt az arányt csak növelték a kényszer szabadságon levő dolgozók és a menekültek százezrei.

2000 végén, a Milosevics-korszak után reformpárti, Európa-orientált szerb kormány alakult, mely központi feladatának a gazdasági reformok véghezvitelét tartotta. Ezután relatíve gyors gazdasági növekedés jellemezte a szerb gazdaságot. 2004-ben a GDP növekedése 9,3% volt, ami Szerbiát az egyik legdinamikusabban fejlődő országok közé emelte. Az elkövetkező években a bruttó nemzeti termék növekedése azonban lelassult és 2006-ban már csak 5,8 % volt. A gazdasági fejlődést jól szemlélteti az egy főre eső GDP értéke is, hiszen míg 2001-ben 1445 \$ volt, addig 2005-ben értéke elérte a 3183 \$-t. A 2007-es évre becsült GDP 54310 milliárd \$, míg az egy főre eső értéke 7234 \$. Az elmúlt években az inflációt is sikerült megfékezni, hiszen míg 2001-ben az éves infláció 40% volt, addig 2006-ban 10% alá szorították.

A szerbiai szervezeti kultúra jellemzői

A szerb nemzeti és szervezeti kultúra jellemzőinek elemzését Hofstede vizsgálatának Szerbiára vonatkozó értékeinek bemutatásával kezdjük. A volt Jugoszláviára vonatkozó nemzeti kultúra indexeit Hofstede 2001-ben bontotta fel Szerbia, Horvátor-

szág és Szlovénia adataira (Janićijević, 2003). E három kultúra pozicionálása azonban nagyon hasonló. Sot, Hofstede a Jugoszláviára vonatkozó 1980-as adatokat használta fel Szerbia kulturális sajátosságainak megjelölésére. Ez azzal magyarázható, hogy a politikai és gazdasági krízis éveiben a szerb kultúra változott a legkisebb mértékben és leginkább hasonlít az eredeti 1980-as állapotokhoz. A szerb nemzeti kultúra sajátosságai a 2. tábla szerint számszerűsíthetők.

2. tábla

A szerb nemzeti kultúra Hofstede-féle indexei

A nemzeti kultúra dimenziói	Index
Bizonytalanságkerülés	88
Hatalmi távolság	76
Individualizmus – kollektívizmus	27
Férfias – nőies értékek	21

Forrás: Janićijević N. (2003): *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji*. Ekomomski Anali, p.54.

A számadatok alapján Szerbia egy magas hatalmi távolságú, kollektivistá, nőies értékeket valló, magas bizonytalanságkerülésű ország. A fenti jellemzők alapján az ország leginkább a dél-amerikai és a mediterrán országokhoz hasonlít. A legnagyobb eltérések az angolszász társadalmak kulturális jellemzőivel való összehasonlításban lelhetők fel. Fontos kiemelni, hogy Hofstede szerint a magas hatalmi távolság nagyfokú centralizációra, míg az erős bizonytalanságkerülés jelentős formalizációra utal. Ezekre a kultúrákra a piramis szervezeti típus a jellemző. Janićijević (2003) kutatásai szerint azonban a szerbiai vállalatok szerkezetét a családi jelleg és a személyorientált bürokrácia határozza meg. A szerb vállalati kultúrára ugyanis az alacsony formalizáció és bürokrácia, valamint a nem formális és íratlan szabályok tisztelete jellemző. Jelentős a szociális ellenőrzés is, amit a munkahelyi szerepek és normák kiemelt fontossága bizonyít. A vállalat vezetőjét a dolgozók teljhatalmú vezetőként tisztelik és követik, ami jelentős perszónifikációra utal. A szerb vállalatvezetők tekintélye abban nyilvánul meg, hogy a társadalmilag elfogadott nézet szerint ők védik meg a foglalkoztatottakat a bizonytalanságtól, s ezért övék a döntés joga is.

A ljubljani Közgazdasági Kar szakmai felügyeletével 2001-ben végzett felmérés a szerbiai és horvát-

országi cégek közötti (business to business) kapcsolatokat elemezte. A kutatásba 216 szerbiai és 204 horvátországi cég kapcsolódott be (Zabkar–Brencic, 2004). A kutatás eredményei alapján a szerb szervezeti kultúra következő sajátosságai emelhetők ki: a szerbiai kultúrára inkább az együttműködés jellemző, mint a versengés, kiemelt fontosságúak az ismeretségek, az emberi kapcsolatok és a barátság. Az egyén cselekedeteit a csoporthoz való tartozás, a csoportérdek határozza meg. A szerbiai cégek fontosnak tartják a megbízhatóságot, az ígéretek megtartását, a becsületességet, a lojalitást és a nyitottságot. A barátságnak, a közös informális időtöltésnek és az ajándékozásnak jelentős szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakításában és ápolásában. Az információáramlás gyakran informális csatornákon keresztül történik, ami még inkább hangsúlyozza az ismeretségek fontosságát.

A munkakör-besorolás és -értékelés mai szerbiai gyakorlata

A munkakörök besorolását illetően jelenleg egy komoly dilemmával szembesülnek a szerbiai gazdasági szereplők. Az 1996-ban hozott Munkaviszonyokat szabályozó törvény (*Zakon o radnim odnosima Službeni glasnik RS 55/96*) a Munkakörök besorolásának szabályzatát (*Akt o sistematizaciji poslova*) az általános jogi dokumentumok közé sorolta és meg is jelölte, hogy azt a vállalat igazgatója hozhatja létre. Ezzel szemben a 2001-ben életbe lépett új Munkatörvény (*Zakon o radu – Službeni glasnik RS 70/01*) nem tartalmaz ilyen kitétel. Az 1996 és 2001 közötti időszakban a törvénykezés a Munkakörök besorolásának szabályzatát általános jogi dokumentumként kezelte és az Alkotmánybíróság is több esetben vizsgálta egyes vállalatok ezen ügyiratának alkotmányosságát és törvényességét. A 2001-ben hozott Munkatörvény nem határozza meg e dokumentum jogi jellegét, így az Alkotmánybíróság hatásköre is megkérdőjeleződik, csakúgy, mint az, hogy a vállalaton belül kinek a jogkörébe tartozik a munkaköri besorolások meghozatala.

A jogi tisztázatlanság miatt jelenleg Szerbiában két ellentétes nézet uralkodik a munkakörök besorolásával kapcsolatban. Az egyik szerint az új Munkatörvény

tartalma ellenére a munkakörök besorolását szabályozó dokumentum általános jogi dokumentum. Ezt támasztja alá az is, hogy ez a dokumentum általános, személytelen módon határozza meg a vállalaton belüli viszonyokat – a munkaköröket, a végzésükhöz szükséges végzettséget és azokat az egyéb feltételeket, amelyeknek minden jelenlegi és a jövőben a céghez csatlakozó dolgozónak meg kell felelnie. A másik nézet szerint, amely a Munkatörvényt veszi alapul, a Munkakörök besorolásának szabályzata nem általános jogi dokumentum. E nézet képviselői szerint az említett dokumentum nem szabályozza a dolgozók jogait és kötelezettségeit, hiszen azokat a Munkatörvény szerint csak a törvény, a kollektív szerződés, valamint a Munkáról szóló szabályzat (*Pravilnik o radu*), mint egyedüli, általános jogi dokumentumok, és az egyéni munkaszerződések szabályozzák. Szerintük a munkakörök besorolását szabályozó ügyirat nem határozza meg a munkával kapcsolatos viszonyokat, csak bizonyos tényeket állapít meg, mint amilyen a munkaköri leírás, a munkaköri specifikáció és a dolgozók struktúrája. E nézet képviselői szerint a Munkakörök besorolását szabályozó ügyirat egy pontosan meghatározott gazdasági szereplő – a munkaadó – belső dokumentuma.

„A szerbiai kultúrára inkább az együttműködés jellemző, mint a versengés, kiemelt fontosságúak az ismeretségek, az emberi kapcsolatok és a barátság. Az egyén cselekedeteit a csoporthoz való tartozás, a csoportérdek határozza meg. A szerbiai cégek fontosnak tartják a megbízhatóságot, az ígéretek megtartását, a becsületességet, a lojalitást és a nyitottságot. A barátságnak, a közös informális időtöltésnek és az ajándékozásnak jelentős szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakításában és ápolásában.”

A leírt általános dilemma miatt az Alkotmánybíróság egy általánosan elfogadott nézőpont meghozataláig felfüggesztette a különböző cégek munkaköri besorolását szabályozó ügyiratainak alkotmányossági és törvényességi vizsgálatait. A leírt helyzet miatt a munkaadók nem vesznek figyelembe semmiféle törvényi előírást és a dolgozók munkaköri leírásait, valamint a munkakörök rendszerezését önkényesen alakítják ki és változtatják meg. Azzal érvelnek, hogy a cég belső ügyeiről lévén szó, más külső személy vagy

intézmény nem szólhat bele. A munkavállalók tehát sokkal rosszabb helyzetbe kerültek, mint amilyen helyzetben az egykori Jugoszlávia dolgozói voltak.

Szerbiában a foglalkozások csoportosításának szabályozására a jugoszláviai helyzetkép elemzésénél bemutatott Foglalkozások egységes rendszertana van érvényben, eddig még nem vezettek be új csoportosítási rendszert. Az 1990-ben kidolgozott rendszer is inkább csak statisztikai nyilvántartásként, mint a személyügyi politikát segítő rendszerként funkcionál. A többi volt jugoszláv tagállam példája azt mutatja, hogy mindenképp szükséges egy, a nemzetközi ISCO-88-cal harmonizáló rendszer kidolgozása, de erre Szerbiában még nem került sor.

A HR-környezetben bekövetkezett változások miatt a munkakör-elemzési rendszer mielőbbi aktualizálásra szorul. Mivel egy új munkakör-értékelő rendszer kidolgozása sok időt, szaktudást és befektetést igényelne, ezt a munkaadók régóta halogatják. Az ágazati szintű kollektív szerződések tartalmazhatnak a munkakörök értékelésének alapelveit, de Szerbiában több mint egy éve nincs hatályban érvényes általános vagy ágazati szintű kollektív szerződés sem.

A külföldi cégek szerepe

Szerbiában a közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI) 2001 és 2005 között 4 milliárd \$-t tettek ki, 2006-ban azonban elérték a rekordnak számító 2 milliárd \$ értéket. A rendelkezésre álló források szerint a külföldi tulajdonú cégek megjelenése Szerbiában fontos lépést jelent a korszerű HR gyakorlat elterjedésében. A külföldi tulajdonú cégekben ugyanis a fejlett HR módszerek alkalmazása figyelhető meg, főleg a munkaerő toborzás, -kiválasztás és -értékelés terén. Remélhetőleg a hatékony személyzeti menedzsment eredményei ösztönzőleg hatnak majd a szerbiai cégek gyakorlatára is. Idővel várhatóan a munkakörelemzés és -értékelés módszere is megváltozik, és a külföldi cégek mellett a hazai vállalatvezetők is belátják a ma még adminisztratív feladatnak tekintett eljárás stratégiai jelentőségét.

1. eseteírás

A McDonald's restorani kft. munkakörértékelési gyakorlata Szerbiában

A Szerbiába érkezett nemzetközi cégek HR módszereinek hatását a szerbiai munkakör-elemzési és -értékelési gyakorlatra a McDonald's gyorsétteremlánc példáján illusztráljuk. A volt Jugoszlávia első McDonald's étterme 1988-ban nyílt meg Belgrádban. Akkoriban a cég nemcsak a stan-

dard minőségű, gyors étkezést, hanem a sokak által csodált amerikai életmódot is jelképezte. Ma Szerbiában a cég 12 éttermet működtet: kilencet Belgrádban, egyet Nišben, egyet Újvidéken és egyet Szabadkán. Az éttermek a McDonald's Corporation tulajdonában vannak, a franchise rendszerű üzemeltetés a gazdasági és jogi nehézségek miatt még várat magára.

A McDonald's restorani kft-nek csaknem 600 alkalmazottja van. Egy szerbiai étteremben átlagosan 41 alkalmazott, 6 menedzsergyakornok és 4 menedzsment teamtag dolgozik. A munkakör-értékelés alapján az egyes munkakörök pontértékei a következők:

A McDonald's restorani kft. munkakör-besorolási rendszere	
Munkakör	Pontérték
Igazgató	n.a.
Első asszisztens	n.a.
Második asszisztens	n.a.
Swing menedzser	4500
Potenciális menedzser	4000
Oktató	3800
Kiképzett munkás	3500
Képzésben részesülő munkás	3200
Kezdő munkás	3000
Megjegyzés: n.a. = nincs adat	

Az egyes munkakörök értékelésének módjáról nem rendelkezünk pontos adatokkal, de valószínű, hogy a világszerte egységes minőség elérése érdekében az USA-ban kidolgozott munkaköri leírások alapján dolgozták ki őket. Érdekes, hogy a McDonald's szerbiai munkakör-értékelési rendszerében sem nyilvánosak a felsővezetői pozíciók pontértékei. Ez azonban, feltehetően, a szerbiai gyakorlattól eltérően, nem a topmenedzsment szubjektív értékelését szolgálja, hanem a menedzseri munkakör vállalaton belüli presztízset is növeli. Szembeötlő az is, hogy a munkakör-besorolási rendszer nem tartalmazza azt, hogy az egyes munkaköröket betöltő dolgozóknak milyen formális képzettséggel kell rendelkezni. Ez a cég tevékenységének specifikumából adódik és a belső, vállalaton belüli képzés fontosságát sugallja. A McDonald's szerbiai éttermeiben a munkakörök értékelésének eredménye a bérezési rendszer alapját képezi, hiszen a dolgozók fizetésének kiszámítása a következő képlet segítségével történik:

$A \text{ munkakör pontértéke} \times a \text{ pont pénzbeli értéke} \times a \text{ ledolgozott munkaórák száma}$

$Az \text{ összes lehetséges munkaóra száma az adott hónapban}$

Fizetésemelésre akkor jogosultak a dolgozók, ha ország szinten megnövekszik a pontok pénzbeli értéke vagy pedig a dolgozó teljesítménye alapján megnő az adott munkakörhöz tartozó pontok száma. A teljesítményértékelés fő kritériumait az alkotja, hogy a dolgozó mennyire ismeri a munkakörét, milyen minőségben és mennyiségben látja el feladatait, mennyire tartja magát a menedzser utasításaihoz és az étterem szabályaihoz, illetve mennyire megbízható és milyen személyes értékekkel rendelkezik.

A McDonald's cég példája jól szemlélteti, hogy a Szerbiában működő külföldi tulajdonú cégeknél a munkakör-elemzés és -értékelés fontos HR módszernek számít, de alkalmazása során figyelembe veszik a munkakört betöltő személy egyéni teljesítményét és a munkához való hozzáállását is (www.mcdonalds.co.yu).

Forrás: MDS (2007) MDS = a McDonald's restorani kft. munkakör-besorolási rendszere, Belgrád.

HORVÁTORSZÁG

Horvátország az egykori Jugoszlávia hat tagköztársaságának gazdaságilag legfejlettebb régiói közé tartozott. Jelenleg a 87 661 km² nagyságú területen csaknem 4 és fél millió lakos él. Az 1980-as évek végén becslések szerint a jugoszláv nemzeti össztermék 25%-a származott Horvátországból. A horvát gazdaság eredményeinek drasztikus csökkenése a balkáni háború kitörésekor kezdődött. 1990-ben több mint 500 állami vállalat ment csődbe, 1991-ben a termelés az előző évihez képest 12%-os csökkenést mutatott, 1995-ben az államadósság már 3,662 mrd \$ volt – az egykori Jugoszlávia adóssága nélkül. A balkáni háború által okozott anyagi kár Horvátországban becslések szerint meghaladta a 20 mrd \$-t. A munkanélküliségi ráta elérte a 20%-ot. Az elmúlt években azonban a horvát gazdaság fellendülése tapasztalható. Horvátország 2005-ben írta alá az Európai Unióhoz történő Stabilizációs és Csatlakozási Egyezményt. A 2007. évre várható egy főre eső GDP 15 355 \$, ami az EU átlag 48%-át teszi ki. A GDP 67%-a szolgáltatások, 27%-a az ipar, míg 6%-a a mezőgazdaság területéről származik. A munkanélküliségi ráta fokozatosan csökken.

A Ljubljanei Egyetem Közgazdasági Karának szakmai felügyeletével 2001-ben végzett, a szerbiai és horvátországi cégek közötti (business to business) kapcsolatokat elemző kutatásba 204 horvátországi cég kapcsolódott be (Zabkar–Brencic, 2004). A felmérés eredményei alapján Horvátország és Szer-

bia nemzeti kultúrája között jelentős különbség fedezhető fel. Annak ellenére, hogy Hofstede kutatásai szerint mindkét állam kollektivistá értékeket mutat, a horvátok inkább individualista nemzetet alkotnak. A horvát kultúra versenyszellemű, cselekvésorientált és az önkiteljesedést hangsúlyozza.

A Hofstede féle hatalmi távolság értékek (Szerbiában az index értéke 86, míg Horvátországban 73) arra utalnak, hogy mindkét gazdaságban a személyes kapcsolatok, tapasztalatok és megítélések a fontosak (Zabkar–Brencic, 2004). Horvátországban azonban az üzleti kapcsolatok fenntartásának formális és nem formális módjai jobban hasonlítanak a nyugat-európai gyakorlathoz. A horvát cégek azonban gyengék a partnereiknek tett ígéretek betartásában, annak ellenére, hogy üzleti kapcsolataikat hosszú távra tervezik. Ez a paradox magatartás mindenképp megnehezíti a horvátországi cégekkel való együttműködést, hiszen a hosszú távú elkötelezettség nem mindig jár együtt lojális, megbízható és tiszteletteljes partnerkapcsolattal. Mivel Horvátországban a verseny sokkal kielezettebb, mint Szerbiában, az üzleti etika sok kivétlnivalót hagy maga után, különösen a hazai üzleti partnerekkel, dolgozókkal és az állammal szembeni kapcsolatokban. A kutatás adatai alapján megállapítható, hogy a horvátországi üzleti kapcsolatok komplexebbek és jelentősebb integrációs folyamat szükséges ahhoz, hogy sikeressé váljanak.

A munkakör-értékelés és -besorolás mai horvátországi gyakorlata

Horvátországban a Foglalkozások nemzeti csoportosítása (*Nacionalna klasifikacija zanimanja, Narodne novine 111/98*) 1998 óta van érvényben. Az Állami Statisztikai Intézet (*Državni zavod za statistiku*) dolgozta ki az ISCO-88 alapján.

A horvát klasszifikációs rendszer a foglalkozások felsorolása mellett a foglalkozások összetettségéről is tartalmaz adatokat. A horvát klasszifikációs rendszer azt vette tekintetbe, hogy az adott foglalkozás végzéséhez milyen képzési program elvégzése szükséges. A foglalkozás összetettségét a legmagasabb képzettségi szintet igénylő munkafeladat alapján határozzák meg. A besorolási rendszer ötféle elemet tartalmaz, mégpedig a következő megoszlásban: 10 nem (rod) (0–9), 28 faj (vrsta) (01–99), 115 alfaj (podvrsta) (011–991), 400 csoport (skupina) (0110–9911), 3861 foglalkozás (pojedinačna zanimanja) (0110.11.0–9911.11.1)

A 10 nem, például a következő típusú foglalkozásokat tartalmazza:

1. A döntéshozó szervek vezetői és tagjai, az állami hivatalok vezetői és tagjai, igazgatók (Čelnici i članovi zakonodavnih tijela, čelnici i dužnosnici državnih tijela, direktori)
2. Szakemberek és tudósok (Stručnjaci i znanstvenici)
3. Mérnökök, technikusok és hasonló foglalkozások (Inženjeri, tehničari i srodna zanimanja)
4. Hivatali tisztviselők (Uredski i šalterski službenici)
5. Szolgáltató és kereskedelmi foglalkozások (Uslužna i trgovačka zanimanja)
6. Mezőgazdasági, vadászati, erdészeti és halászati munkások (Poljoprivredni, lovno-uzgojni, šumski i ribarski radnici)
7. Kisipari és egyéni termelői foglalkozások (Zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji)
8. Gépközelők, járművezetők és termékeket összeszerelő munkások (Rukovatelji strojevima, vozilima i sastavljači proizvoda)
9. Egyszerű foglalkozások (Jednostavna zanimanja)
10. Katonai foglalkozások (Vojna zanimanja)

A horvátországi javadalmazási rendszer a munkakör-értékelésen alapul és kialakítása a munkakörök összetettségétől és pontértékétől függ. A megállapított pontokhoz minden munkaév után 0,5%-os emelés jár. A pontok pénzbeli értéke változó, a vállalatnak az adott hónapban elért teljesítményétől függ. A fizetésekre elkülönített összeg a cég összbevétele meghatározott százalékát teszi ki. Ezt osztják el a dolgozók pontjainak összegével. Az egyes dolgozók pontjai havonta változnak, az adott hónapban elért teljesítményük alapján. A dolgozók teljesítményértékelésének alapja a csoport teljesítménye, de figyelembe veszik az egyéni teljesítményt is. A cégek esetében az egyéni teljesítménytől függően 50%-kal növelhető vagy csökkenthető a csoportos teljesítmény alapján megítélt bér nagysága (CVH, 2004).

A külföldi cégek szerepe

A volt jugoszláv tagállamok közül Horvátországba történt a legjelentősebb külföldi beruházás. 1993 óta az összes közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI) értéke elérte a 14,2 milliárd eurót. A külföldi befektetők bizalmát mutatja a befektetések állandó növekedése, hiszen míg 2005-ben közvetlen külföldi tőkeberuházás 1,846 milliárd \$ volt, addig értéke 2006-ban 3,679 milliárd \$ tett ki. A legszámottevőbb befektetők

Hollandiából, Ausztriából, Németországból és Franciaországból érkeznek. A legkecsegtetőbb horvát iparágak pedig a bankszféra, a vegyipar és a telekommunikáció.

A külföldi tulajdonú cégek jelentősen hozzájárultak az időszerű emberierőforrás-menedzsment-gyakorlat horvátországi elterjedéséhez. A rendelkezésre álló adatok alapján Horvátországban a toborzási és kiválasztási funkció a legfejlettebb. A cégek jelentős része többlépcsős kiválasztási eljárást alkalmaz a megfelelő munkatárs kiválasztására. Az emberi erőforrás és a HR funkció fontosságának felismerését jelzi a dolgozók képzését szolgáló programok elterjedése. Fontos kiemelni a képzés minőségi vonatkozásait is, hiszen többségüket tervszerűen, a teljesítményértékelés alapján dolgozzák ki (Szlávicz, 2007). Mivel a horvátországi HR gyakorlatban az egyéni teljesítményértékelés és -ösztönzés fontos szerepet játszik, várható, hogy a közeljövőben a cikkünk szűkebb témájához kapcsolódó munkakörelemzési és -értékelési eljárások modernizációja is megtörténik.

2. eseteírás

Egy élelmiszeripari cég munkakör-értékelési gyakorlata Horvátországban

Horvátország egyik legjelentősebb élelmiszeripari vállalatát a 90-es évek végén privatizálták. A több mint 8000 főt foglalkoztató céget hamarosan bevezették a zágrábi tőzsdére. A tőzsdei bevezetést követően egy nemzetközi pénzügyi befektető csoport megvásárolta a vállalat részvényeinek közel 25 százalékát. A jelentős szerephez jutott pénzügyi csoport komoly vállalati átalakítást kezdeményezett. A javasolt változtatások között fontos szerepet szántak a munkaköri struktúra átalakításának, a korábbi állami besorolási rendszer modernizálásának. A feladat megvalósítását elnyerő tanácsadócsoporthoz többek között: a három hónapos átvilágítást követően javaslatot tett a korábban használt, részletes munkaköri utasításokat tartalmazó munkaköri leírások korábbi formájának és tartalmának a megváltoztatására. A külföldi befektetők ösztönzésére analitikus munkakör-értékelés bevezetésére tettek javaslatot. A több hónapos munkakörelemzés nyomán bevezették az ún. célorientált munkaköri leírásokat és elkezdték a korábban már jelzett munkakör-értékelési módszer alkalmazását. A menedzsment és a szakszervezetek tanácsára a korábban alkalmazott munkaköri azonosítókat és munkaköri besorolási értékeket is újra használni kezdték.

Forrás: Tanácsadó 1 (2000): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest.

BOSZNIA-HERCEGOVINA

Bosznia-Hercegovina (rövidítve Bosznia) kb. 51 000 km²-en terül el, 1992-ben vált ki a volt Jugoszlávia föderatív közösségéből. A délszláv háború kitörése előtt, az 1991-es népszámlálás eredményei alapján 4,3 millió lakosa volt, míg 2007-re a lakosság száma 3,9 millióra csökkent. Boszniát 3 meghatározó etnikai közösség alkotja: a lakosság kb. 40%-a muzulmán, 31%-a szerb, 15%-a pedig horvát.

Az 1990-es évek háborús évei drasztikus hatással voltak Bosznia-Hercegovina gazdaságára. A GDP 75%-kal lecsökkent, míg a fizikai infrastruktúra pusztulása valódi traumát okozott. Bosznia gazdasága a politikai válság lezárultával is komoly gondokkal szembesül. Az egy főre eső GDP 2003 és 2004 között csak 10%-kal nőtt, a magas munkanélküliség és a külkereskedelmi deficit még most is komoly problémát jelent. Az infáció azonban a régióban itt volt a legalacsonyabb, 2004-ben 1,9%-ot tett ki. A 2007. évre becsült egy főre eső GDP 9168 \$-t tesz ki.

A munkakör-értékelés és -besorolás bosznia-hercegovinai gyakorlata

Bosznia-Hercegovinában 2004-ben hozták meg a Foglalkozások standard csoportosításáról szóló törvényt (*Zakon o standardnoj klasifikaciji zanimanja, Službene novine BiH 22/04*), mely az ISCO-88-con alapul és 2005. január elsejétől minden adatkimutatót e törvény, illetve rendszer szerint kell elvégezni.

A munkakör-besorolási rendszer a foglalkozások rendszerezésén kívül a munkakörök összetettségét is meghatározza. A bosznia-hercegovinai rendszer a munkakörök összetettségének megjelölésére négy szintet alkalmaz. A klasszifikációs rendszer kétféle összetettséget különböztet meg: az összetettségi fokozatot és az összetettség szakosodását. Az összetettségi fokozatot a munkafeladatok mennyisége és összetettsége határozza meg, az összetettség szakosodása pedig a munkafeladat ellátásához szükséges tudásszintre utal.

Bosznia-Hercegovinában a munkakör-csoportosítási rendszer a következő elemekből épül fel: 10 nem (rod), 28 faj (vrsta), 116 alfaj (podvrsta), 401 csoport (skupina), 3762 foglalkozás (zanimanja). Bár a boszniai rendszer a nemzetközi ISCO-88-as rendszeren alapul, kisebb eltérések vannak a két osztályozási módszer között. A Bosznia-Hercegovinában érvényben levő munkakör-besorolási rendszer alapján az egyes foglalkozásoknak hat számjegyből álló kódjuk

van. Az első számjegy a nemre, a második a fajra, a harmadik pedig az alfajra utal. A pék foglalkozás kódja például 7412.02. Ez alapján ez a foglalkozás a 7. nembe, a 74-es számú fajba, azon belül pedig a 74.1-es alfajba tartozik. A 74.12-es csoport a pékek, cukrászok és hasonló foglalkozásokat tartalmazza. Ezen belül a pékek a 02-es számúak.

3. Esetleírás

A Bosznia-Hercegovinai Belbiztonsági Hivatal munkakör-rendszerezési gyakorlata

Bosznia-Hercegovina munkakör-rendszerezésének gyakorlatát a Belbiztonsági Hivatal (Agencija za državnu službu) munkakör-rendszerezése alapján mutatjuk be. (Sistematizacija radnih mesta Agencije – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu) 8. táblázat

A Belbiztonsági Hivatal munkakör-rendszerezési gyakorlata alapján megállapítható, hogy Bosznia-Hercegovinában sem alkalmazzák teljeskörűen a nemzeti munkakör-besorolási rendszert. A munkakörök szisztematizációjában ugyanis nem jelenik meg a foglalkozás kódja és a munkakör összetettségének megjelölésére sem a nemzeti klasszifikációs rendszer módszertanát használják.

Forrás: SRM (2005): SRM (Sistematizacija radnih mesta) – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu (A munkakörök szisztematizációs rendszere – a Belbiztonsági Hivatal Belső szervezési szabályzatának melléklete), Szarajevo.

A külföldi cégek szerepe

A vizsgált országok közül Bosznia-Hercegovinába érkezett a legkevesebb külföldi tőke, de a közvetlen külföldi tőkeberuházások értéke minden évben növekszik. Míg 1999-ben az FDI értéke 166 millió euró volt, addig 2004-ben már elérte az 500 millió eurót, 2006-ban pedig az 556 millió eurót. 2007 első félévében a külföldi tőkeberuházások értéke meghaladta az 1,2 milliárd eurót is. 1994-től 2007 júniusáig 4,05 milliárd eurónyi külföldi tőke érkezett Boszniába. A legjelentősebb befektetések Ausztriából, Szerbiából, Horvátországból, Szlovéniából, Svájcól, Németországból és Olaszországból származnak. A külföldi tőkeberuházások túlnyomó többsége az iparba kerül, de jelentősek a bankszférába és a kereskedelembe történő befektetések is.

A rendelkezésre álló források szerint a külföldi tulajdonú cégek Bosznia-Hercegovinában jelentősen hozzájárultak a szakszerű HR gyakorlat megjelenéséhez. Várhatóan a külföldi cégek számának növekedésével

8. táblázat

Bosznia-Hercegovina Belbiztonsági Hivatalának munkakörbesorolási rendszere – kivonat

Elnevezés	A dolgozó besorolása	A munka megnevezése és összetettsége	Munkakörleírás – kivonat	Különös feltételek
Igazgató	Vezető állami hivatalnok – kiemelt munkakörrel	Szakmai operatív és analitikus munkák, legösszetettebb	Vezeti a Hivatalt, felel a pénzügyi, anyagi és emberi erőforrások felhasználásáért. Tanácsokat ad a Hivatalhoz forduló intézményeknek, aláírja a Hivatal hivatalos okiratait, ellenőrzi az igazgatóhelyettesek munkáját. Biztosítja a Hivatal jogszerű és átlátható működését	Felsőfokú – egyetemi végzettség (VII fokozat). Társadalmi, műszaki, természettudományi vagy humán irányzat. Minimum 10 év munkatapasztalat, tárgyalóképes angol nyelvtudás, számítógéphasználat
Oktatásért és információ-technológiáért felelős igazgatóhelyettes	Vezető állami hivatalnok – igazgatóhelyettes	Szakmai operatív, legösszetettebb munka	Vezeti az Osztályt és felel az Osztály pénzügyi, anyagi és emberi erőforrásainak felhasználásáért, részt vesz a Hivatal szakmai testületeinek munkájában, ajánlásokat fogalmaz meg az Osztályt érintő kérdésekben, az állami hivatalnokok képzésével és az információ-technológiát érintő kérdésekben konzultál az Igazgatóval, képzési elveket és programokat dolgoz ki, felügyeli a képzési stratégia kivitelezését, követi az oktatók szakmai fejlődését, stb.	Felsőfokú – egyetemi végzettség (VII fokozat). Társadalmi, műszaki, természettudományi vagy humán irányzat. Minimum 5 év munkatapasztalat, államvizsga, tárgyalóképes angol nyelvtudás, számítógéphasználat
Önálló számviteli referens – könyvelő	Foglalkoztatott	Számviteli, anyagi munka, összetett	Az időszakos és végső kimutatásokat dolgozza ki, vezeti a könyvelési dokumentációt és az üzleti események evidenciáját, követi a költségvetés megvalósulását	Főiskolai végzettség, közgazdasági szak. Önálló könyvelői bizonyítvány, minimum 2 év hasonló munkakörben töltött munkatapasztalat, számítógéphasználat

és a mintájukat követő hazai cégek térhódításával hamarosan a fejlett HR technikák is elterjednek és leváltják az uralkodó káderpolitikai nézőpontot, mely az emberi erőforrás menedzsmentet egy másodlagos, adminisztratív funkciónak tekinti. A toborzás, a kiválasztás és értékelés korszerű módszerei mellett a munkakör-elemzésben használatos eljárások mielőbbi továbbfejlesztése is kiemelten fontos.

4. esetleírás

A nemzetközi munkakör-elemzési rendszer bevezetése Boszniában egy külföldi tulajdonú cégnél

Az esetleírásban szereplő termelő vállalatot a második évezred elején vásárolta meg a külföldi cég. A közel 600 főt

foglalkoztató gyár felvásárlásakor az állam az iparági szakszervezet nyomására jelentős fékeket épített be az eladási szerződésbe a létszám racionalizálását illetően. A felvásárlást követő években az új tulajdonos fokozatosan integrálta a boszniai céget nemzetközi vállalatának működési folyamatába. Viszonylag gyorsan modernizálták a termeléssel és kontrollínggal összefüggő folyamatokat és tevékenységeket. Az egyik legutolsó integrációs feladatként kapta meg a gyár már több éve együtt dolgozó helyi és regionális vezetése a munkaköri és a bérezési rendszer átalakítását. Az új tulajdonos szerette volna minél előbb elérni, hogy nemzetközi gyakorlatában alkalmazott munkakör-elemzési és -értékelési rendszerét bevezessék a boszniai leányvállalatánál. Ez a feladat nem bizonyult sétaga-

loppnak. Már több éve folytak a tárgyalások a gyári szak-szervezettel a boszniaitól eltérő elemzési és értékelési rendszer bevezetését illetően. 2004 tavaszáig minden ilyen kísérlet kudarcot vallott. Ekkor jött a regionális HR vezetőnek az az ötlete, hogy megpróbálják összehasonlítani a Bosznia-Hercegovinában általánosan használt munkakör-elemzési és -értékelési módszert az anyavállalattal. Az összehasonlítás eredményeit bemutató prezentáció után a szakszervezeti vezetők is úgy nyilatkoztak, hogy a leírt összevetés nagyon hasznos volt a számukra. Nem tartják most már annyira idegennek és érthetetlennek az anyavállalati javaslatokat. A megállapodás nyomán egy kettős besorolási rendszert dolgoztak ki, ami egyaránt mutatja a helyi, illetve az anyavállalati besorolási rendszernek megfelelő szinteket.

Forrás: Tanácsadó 2 (2005): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

SZLOVÉNIA

Szlovénia, a volt Jugoszlávia legkisebb tagköztársasága önállósult a legelőször, 1991-ben. A kétmillió lakosú közép-európai ország 2004-ben lett az EU, majd pedig 2007 januárjától az eurozóna tagja. Szlovénia ma már fejlett országnak tekinthető, hiszen az egy főre eső GDP meghaladja a 25 000 \$-t. A szlovén gazdaság sikeresen megküzdött az inflációval is, hiszen 2006-ban az inflációs ráta csupán 2,3% volt. A gazdasági növekedés is jelentős, 2007. első negyedévében 7,2%-ot tett ki. A 920 000 szlovén munkavállaló 56%-a a szolgáltatások terén, csaknem 40%-a az iparban, míg kevesebb mint 5%-a a mezőgazdaságban dolgozik. A munkanélküliségi ráta 2005-ben 6,3% volt.

Szlovénia a többi újonnan csatlakozott EU országhoz hasonlóan késésben van a modernizáció folyamatában. Az 1991-ben bekövetkezett önállósodás után a szlovén vállalkozók egészen új helyzettel szembesültek. Azóta, hogy 1989-ben lehetővé tették a magáncégek alapítását és miután több cégóriás darabjaira hullott, 2003-ban már 140 000 bejegyzett cég működött Szlovéniában (Ursic & Mulej, 2005), amelyek 94%-a azonban kevesebb mint 10 alkalmazottal dolgozott, és a nagyvállalatok aránya csupán 0,3% volt. Az újdonsült cégtulajdonosoknak, menedzsereknek szembe kellett nézniük a ténnyel, hogy a régi üzletviteli irányelvek már nem alkalmazhatók, másrésről azonban nem rendelkeztek megfelelő képzettséggel és nem ismerték fel azonnal az innováció szerepét és fontosságát sem.

A 2000-es évek elején azonban hatékony és versenyképes vállalatok váltották fel a kevésbé hatékony szlovén cégeket (Biloslavo–Lynn, 2007). A szlovén gazdaság sajátossága az is, hogy a cégek 63%-a belső tulajdonosok kezében van, a dolgozók többsége egyben cégtulajdonos is. Ennek következtében a szlovén menedzsereknek speciális, hosszú távú kapcsolatot kell kialakítani a dolgozókkal.

A Cranet nemzetközi komparatív HR kutatás 2005-ös adatai szerint Szlovéniában az emberierőforrás-menedzsment kedvező helyzetben van. A 161 vizsgált cég 70%-ában a HR menedzserek tagjai a top menedzsmentnek, és csaknem 60%-uknál a HR funkciót már a kezdetektől bevonják a vállalati stratégia kialakításába, és külön HR stratégia is létezik. A vizsgált cégek több mint felében egyéni teljesítmény-ösztönző programok működnek, s a cégek több mint 85%-a rendszeresen végez a dolgozók minden kategóriáját felölelő teljesítményértékelést. A dolgozók képzésére pedig átlagosan a bevétel 2,2%-át költik. (Cranet, 2006)

Szlovénia Hofstede 2001-es kutatásai szerint kimagaslóan kollektivistá, nőies értékeket mutató társadalom, melyre magas bizonytalanságkerülés és hatalmi távolság jellemző (Zagorsek, Jaklic & Stough, 2004). A szerzők Kouzes és Posner (2002) öt sikeres menedzsment gyakorlatának jelenlétét vizsgálták a szlovéniai, a nigériai és az USA-beli menedzserek körében. Az öt gyakorlat a következő:

- az út modellezése (*Model the Way*) – következetesen követni az elfogadott értékeket
- a közös vízió inspirálása (*Inspire a Shared Vision*) – egy érdekes jövő előrevetítése és a többiek figyelmének felkeltése
- a folyamatok kihívása (*Challenge the Process*) – kihívást jelentő lehetőségek felkutatása, a status quo megkérdőjelezése, kísérletezés, kockázatvállalás
- mások cselekvésének lehetővé tétele (*Enable Others to Act*) – az együttműködés serkentése, felhatalmazás és mások erősítése
- a szív bátorítása (*Encourage the Heart*) – pozitív feedback nyújtása, az egyéni előrehaladás elismerése, a csoport sikereinek ünneplése.

A szerzők 134 MBA hallgató véleményét elemezve a következő megállapításokra jutottak:

A fent bemutatott menedzseri gyakorlatok rangsora Szlovéniában a következő:

1. „mások cselekvésének lehetővé tétele”
2. „a szív bátorítása”

3. „az út modellezése”
4. „a folyamatok kihívása”
5. „a közös vízió inspirálása”.

A kutatás adatai arra mutatnak rá, hogy az országok közötti kulturális különbségek egyre kevesebb hatást gyakorolnak a menedzsment gyakorlatára és a vezetői stílusra (Zagorsek–Jaklic–Stough, 2004).

A szlovéniai foglalkozások standard csoportosítási rendszerének bemutatása

Szlovéniában 2000 februárjában hozták létre a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszerét (*Standardna klasifikacija poklicev SKP-V2, Uradni list RS, št. 16/2000*). A rendszer az ISCO-88 szerkezetét követi. Ismét csak a példa kedvéért, a tíz nem a következő:

1. Katonai foglalkozások (Vojaški poklici)
 2. Törvényhozók, rangidős hivatalnokok és menedzserek (Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, menadžerji/menadžerke)
 3. Szakemberek (Strokovnjaki/strokovnjakinje)
 4. Technikusok és más szakfoglalkozások (Tehniki/tehnice in drugi strokovni sodelavci/druge strokovne sodelavke)
 5. Hivatalnokok (Uradniki/uradnice)
 6. A szolgáltatóiparban és a kereskedelemben foglalkoztatottak (Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke)
 7. Képzett mezőgazdasági és halászati munkások (Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke)
 8. Kisipari foglalkozások (Poklici za neindustrijski način dela)
 9. Gyári gépkezelő és –szerelő munkások (Upravljalci/upravljalke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljalci/sestavljalke)
 10. Alapvető foglalkozások (Poklici za preprosta dela).
- A HR menedzserek kódja például 5.1232.01.

4. esetleírás

A szlovéniai köztisztviselők munkakör-besorolási gyakorlata
A foglalkozások csoportosításának és a munkakör-értékelés szlovéniai gyakorlatának bemutatására a köztisztviselők munkakörelemzését vesszük alapul. Ezen állami munkahelyek értékeléséhez a pontozásos rendszert és a fizetési osztályok kombinációját használják. Az egyes koefficienshez meghatározott bruttó alapfizetés értékek tartoznak. Az 1999-es évben a köztisztviselői munkakörök értékelése a következőképpen alakult:

A szlovéniai állami munkahelyek pontjai és alapfizetésük	
Koefficiens	Alapfizetés euróban
9,00	2009,14
8,50	1897,52
7,60	1696,61
7,20	1607,31
6,80	1518,02
6,40	1428,72
6,00	1339,43
5,60	1250,13
5,30	1183,16
5,00	1116,19
4,70	1049,22
4,40	982,25
4,20	937,60
4,00	892,95
3,80	848,31
3,60	803,66
3,40	759,01
3,25	725,52
3,10	692,04
3,00	669,71
2,90	647,39
2,75	613,90
2,65	591,58
2,50	558,10
2,40	535,77
2,30	513,45
2,20	491,12
2,10	468,80

Forrás: Virant, G.(1999): Civil servants and state administrations – Country report – Slovenia. University of Ljubljana-Law Faculty- Institute of Public Administration, Ljubljana, p. 35.

A fenti értékekhez a következő állami munkahelyek köthetők – néhány példa:

Néhány szlovéniai állami munkahely pontértéke		
Pontérték	Munkakör megnevezése	Munkakör megnevezése – angolul
2,75	Referens	referent
3,25	Senior referens	senior referent
3,40	Felügyelő	inspector

3,60	Tanácsadó	adviser
4,40	Senior tanácsadó	senior adviser
5,60	Segédtitkár	under-secretary
6,00	Kormányzati tanácsadó	adviser to the government
6,40	Állami segédtitkár	under-secretary of state
6,80	Általános titkár	secretary-general
6,80	Az adminisztratív egység vezetője	head of administrative unit

Fontos hangsúlyozni, hogy a köztisztviselők a magasabb fizetési osztályba csak minden harmadik évben léptethetők elő és összesen öt előléptetésre kerülhet sor karrierjük során. Így például, egy állami segédtitkár 15 év elteltével kerülhet a 9,00-es koefficiensű fizetési osztályba (Virant, 1999). A példában bemutatott munkakörök pontértékének kiszámítási módja nem ismeretes, nem tudni, milyen tényezők alapján ítélik meg az egyes munkákat.

Forrás: Virant G. (1999): Op.cit., pp. 35–36.

A külföldi cégek szerepe

Szlovénia rendelkezik a volt Jugoszlávia államai közül a legfejlettebb és legstabilabb gazdasággal. Ennek alapján feltételezhetnénk, hogy a közvetlen külföldi tőkeberuházások aránylag egyenletesen érkeztek az országba. Ez azonban nem így történt, 2002 és 2006 között az FDI értéke nagyon változatos értékeket vett fel: míg 2002-ben 1,7 milliárd euró volt, addig 2003 és 2006 között átlagosan 300 és 665 millió euró között mozgott, a 2005-ös évet kivéve amikor 6,89 milliárd eurónyi külföldi tőke érkezett az országba. A külföldi beruházások számottevő része Ausztriából, Svájcból, Hollandiából, Franciaországból és Németországból érkezik. Annak ellenére, hogy a Szlovéniába érkező külföldi tőkeberuházások nem koncentrálnak 1-2 iparágba, szembeűnő a pénzügyi szektorba, a vegyiparba és a kereskedelembe történő beruházások értéke. A jelentős külföldi befektetések ellenére Szlovéniában sok cég még mindig állami tulajdonban van és így az EU országai közül itt a legkisebb az egy lakosra jutó közvetlen külföldi tőkeberuházások értéke.

A Szlovéniába érkező külföldi tulajdonú cégek sokat tettek a korszerű HR gyakorlat elterjedése érdekében. Kétségtelen, hogy a multinacionális cégek HR nézőpontja és emberierőforrás-gyakorlata nagyban hozzájárult ahhoz, hogy ma már a szlovén cégek többségében a HR funkció elnyerte az őt megillető stratégia szerepkört. Miután a HR szakemberek a cégvezetők valódi üzleti partnerei lettek és az emberi erő-

forrás menedzsment-stratégia a vállalatok központi kérdései közé került, joggal várható a piaccgazdaságokban elterjedt HR módszertan térhódítása is. A külföldi cégek közbenjárásával meghonosodott toborzási, kiválasztási, képzési és teljesítményértékelési módszerek mellett a cikkünk szűkebb témájához kapcsolódó munkakör-elemzési és -értékelési eljárások továbbfejlesztése is várható. S mivel a szlovén cégek jelentős beruházásokat hajtanak végre a volt Jugoszlávia országaiban, Szlovénia közvetve jelentősen hozzájárulhat a fejlett HR gyakorlat régióbéli elterjedéséhez is.

5. esetleírás

Fizetési felmérések Szlovéniában

Számos nemzetközi tanácsadó cég már a kilencvenes évek közepe óta megpróbált jövedelemszint vizsgálatot végezni a szlovéniai helyi és külföldi cégek körében. Ez kezdetben szinte lehetetlen volt, azon egyszerű oknál fogva, amit a Szlovén Gazdasági kamara egyik prominens egyénisége úgy fogalmazott meg, hogy egy kis ország, itt mindenki ismer mindenkit. Ebből fakadóan nagyon nehéz biztosítani a fizetési és juttatási adatok bizalmas kezelését. Csak napjainkra változott meg ez a helyzet. A nagyszámú külföldi tulajdonú leányvállalat helyi és regionális vezetői már jóval nyitottabban közelítenek ehhez a kérdéshez. Ma már több viszonylag jó fizetési felmérés is létezik ezen munkaerőpiacon.

Forrás: Poór J. (2006): HR Mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.

KÖVETKEZTETÉSEK

Jugoszlávia felbomlása után, a politikai és gazdasági rendszerváltást követően létrejött nemzetállamok többségében új munkakör-besorolási rendszert alakítottak ki, de annak gyakorlati alkalmazása nem mindig és mindenütt megfelelő. A munkakör-értékelés általában a múlt század második felében Jugoszláviában kidolgozott pontozásos rendszeren alapul. A régió vállalataiban alkalmazott munkakör-elemzési eljárások sokszor nem teljesen átláthatóak és összehasonlíthatóak, sőt, több esetben elavultak is. A volt jugoszláv tagköztársaságok munkakör-besorolási és -értékelési helyzetén sokat javíthatnak a globalizáció hatására megjelenő multinacionális cégek, amelyek a Balkán területére is behozzák a nemzetközileg elfogadott és standardizált menedzsment módszereket. A cégvezetők és a HR szakemberek feladata, hogy a cégeken belül érvényt szerezzenek a nemzeti klasszifikációs rendszereknek, valamint

objektív és átlátható módon értékeljenek minden munkakört, hiszen ez az igazságos bérezési politika előfeltétele, és a sikeres HR gyakorlat alapja.

HIVATKOZÁSOK

AMSTRONG, M. (1999): Human Resource Management Practice. Kogan Page, London

BÁBOSIK M. (2003): Az érték elismerése: Edward Hay munkakörértékelési módszertana az új évezredben is sikerrel működik. Személyügyi Hírlevél, 2.

BILOSLAVO, R. & LYNN M. (2007): Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. Management Decision, 45: 773–788.

CVH (2004): Centar za vozila Hrvatske i Hrvatski Autoklub. Zagreb.

CRANET (2006): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report 2005. Cranfield University, Cranfield

HOFSTEDE, G. (1980): Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage, Beverly Hills, CA

HOFSTEDE, G. (2001): Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2/e, Sage, Thousand Oaks, CA

JANIČIJEVIĆ, N. (2003): Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. Ekonomski Anali, 156: 45–66.

JNZ (1990): JNZ = Jedinstvena nomenklatura zanimanja u SFRJ (Foglakozások egységes rendszertana), Službeni list SFRJ (JSZSZK Hivatalos Lapja) 31, Beograd, p.1057.

KLEIN S. (1998): Munkapszichológia. I. kötet. JPTE FEFI, Pécs.

KOUZES, J.M. & B.Z. POSNER (1987), The Leadership Challenge, San Francisco, CA: Jossey-Bass

MDS (2007) MDS = a McDonald's restorani kft. munkakörbeorolási rendszere, Beograd. (www.mcdonalds.co.yu)

NKZ (1998): NKZ=Nacionalna klasifikacija zanimanja (Foglalkozások nemzeti csoportosítása), Narodne novine (Horvátország Hivatalos Lapja) 111/98, Zagreb

NEMESKÉRI Gy. – FRUTTUS I. (2001): Emberi erőforrások fejlesztésének módszertana. Ergofit, Budapest.

POÓR J. (1992): Munkakör-értékelés. Munkaügyi szemle, 7–8, pp.1–12.

POÓR J. (2006): HR Mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.

PRAVNI INFORMATOR (2007): Pravni informator (Jogi tájékoztató) – on-line kiadás, www.informator.co.yu/informator/tekstovi/priroda_1204.htm, május.

SFN (2004): SFN = Sistematizacija fabrike Mikrokabel – a Mikrokábel gyár munkakör-besorolási rendszere) – Novkabel – Fabrika Mikrokabel, Novi Sad

SIDDIQUE, C.M. (2004): Job analysis: a strategic human resource management practice. International Journal of Human Resource Management, February.

SRM (2005): SRM = Sistematizacija radnih mesta – anex Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije za državnu službu (A munkakörök szisztematizációs rendszere – az Államvédelmi Hivatal Belső szervezési szabályzatának melléklete), Sarajevo.

SKZ (2004): SKZ = Standardna klasifikacija zanimanja (Foglalkozások standard csoportosítása), Službene novine BiH (Bosznia-Hercegovina Hivatalos Lapja) 22/04, Sarajevo

ŠUŠNJAR, G. (1995), Nauka o radu i organizaciji. Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica

SKP (2000): SKP = Standardna klasifikacija poklicev SKP-V2 (Szlovéniai Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere). Uradni list RS, 16, Ljubljana.

ŠTANGL Š.G., ZIMANJI V. (2005) Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Subotica

SZLÁVICZ A. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél, május: 28–37.

SZLÁVICZ A. (2007): HR Horvátországban. Személyügyi Hírlevél, április.

TANÁCSADÓ 1 (2000): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

TANÁCSADÓ 2 (2005): Tanácsadói jelentés (nem publikált anyag). Budapest

URSIC D. & MULEJ M. (2005): Theory and practice of management concepts: Slovenia's experiences. Journal of Management Development, 24: 856–878.

VIRANT, G. (1999): Civil servants and state administrations: Country report – Slovenia. University of Ljubljana, Law Faculty, Institute of Public Administration, Ljubljana.

ZABKAR V. – BRENCIC M. M. (2004): Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: A comparison of two former Yugoslav markets. International Marketing Review, 21: 202–215.

ZAGORSEK, H., JAKLIC, M. & STOUGH, S.J. (2004): Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: does culture matter? Cross Cultural Management: An International Journal, 11: 16–34

*Poór József, ügyvezető igazgató (Mercer),
egyetemi tanár (PTE KTK),
Szlávicz Ágnes, egyetemi tanársegéd, PhD hallgató
(Újvidéki Egyetem Szabadkai
Közgazdaságtudományi Kara)*