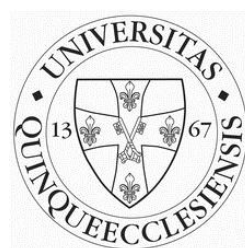


TUDÁS MENEDZSMENT

A Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája

XIV. évfolyam 1. különszám

2013. április



**Humán Szakemberek Országos Szövetsége,
MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi
Bizottsága,
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar,**

**Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és
Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar**

**III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment,
HR-megoldások – határok nélkül
éves nemzetközi szakmai konferencia**

**2012. október 3., Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési
Kar**

A konferencia támogatói:

Humánpolitikai szemle

Complex Kiadó

Munkaügyi Szemle

Personal Hungary

**TUDÁS
MENEDZSMENT**

Szerkesztő bizottság: elnök: Krisztián Béla, PTE FEEK címzetes egyetemi tanár; felelős szerkesztő: Bodó László (bodo@feek.pte.hu). Tagok: Agárdi Péter egyetemi tanár, Kleisz Teréz egyetemi docens, Koltai Zsuzsa egyetemi adjunktus, Oroszi Sándor egyetemi tanár, Vámosi Tamás egyetemi adjunktus, intézetigazgató, János Réka és Szamosközi István Babeş-Bolyai Egyetem.

Kiadja a PTE FEEK

Felelős kiadó: Nemeskéri Zsolt dékán, hab. egyetemi docens

Szerkesztőség: 7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/b.

Korábbi számaink elérhetők:

<http://www.feek.pte.hu/tudasmenedzsment/index.php>

ISSN 1586-0698

Tartalom

Nemeskéri Zsolt–Poór József	
Bevezető helyett: a HR helyzete napjainkban	6
A konferencia programja	8
Előadások.....	13
Bankó Zoltán	
Az atipikus munkajogviszonyban álló munkavállalók státusának szabályozási tapasztalatai	14
Bencsik Andrea – Juhász Tímea	
Tudásátadás és megőrzés a gyermeket váró munkavállalók körében	21
Biba Sándor	
A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme.....	28
Bittner Péter– Kara Noémi	
Miként lehet a HR a kkv-k sikertényezője?	33
Bodor Mónika	
Létjogosultsággal bírhat-e a teljesítményarányos bérezés a magyar felsőoktatási rendszerben?	41
Czobor Zsuzsa	
Nemzeti összboldogság – gazdasági vonatkozások	53
Cseh Maria – Krisztián Béla	
Szervezetfejlesztés – emberi erőforrás-fejlesztés.....	63
Cservényák Tamás	
A nemzetközi akkreditáció szerepe a coaching minőségbiztosításában.....	69
Dudás Ferenc	
Felszeletelhető és áramvonalasítható-e menetközben és sebtében az Elefánt?.....	72
Farkas Péter	
A felnőttképzés pszichés vonatkozásai.....	81
Hárskuti János	
A pénzügyi-gazdasági válság és a humán erőforrás	89
Jarjabka Ákos	
A modern irodai munkavégzés, mint HR-eszköz	100
Koltai Zoltán – Simon Ágnes	
„Új munkahelyek a sikerért”	109
Koltai Zoltán –Nemeskéri Zsolt	
HR-folyamatok fejlesztése a felsőoktatásban.....	118
Krisztián Béla	
Felnőttképzési perspektívák a kamarával	127
Mura Ladislav – Szakács Norbert – Karoliny Mártonné – Poór József	
Az átalakuló közép- és kelet-európai emberi erőforrás-menedzsment gyakorlata	135
Musztyné Bátfai Boróka – Pótó Zsuzsanna – Farkas Ferenc	
– Karoliny Mártonné – Poór József	
A Cranet-panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közzféra vonatkozásában.....	145

Nemeskéri Gyula	
A kiválasztási eljárások megbízhatósága és gazdaságossága	155
Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta	
A munkaköri leírás „hetes”-ei	160
Pitlik László	
Gyanúgenerálás a HR-kockázatok minimalizálása érdekében – hasonlóságelemzéssel	171
Poór József – Karoliny Zsuzsa – Szabó Katalin – Kerekes Kinga – Monica Zaharie – Renáta Machova – Szlávicz Ágnes	
Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leány-vállalatainál.....	179
Szabó Szilvia	
Life- work balance az érzelmi kompetencia mentén	189
Tratnyek Magdolna	
A portfólió hasznosítása a humánpolitikában	197
Világi Rudolf	
A szervezeti kultúra HR-aspektusai	202

Bevezető helyett: a HR helyzete napjainkban

Az emberi erőforrás menedzsment (ismert angol rövidítéssel HRM/HR, magyarul pedig EEM/EE) fejlődését nagyon sokféle oldalról vizsgálhatjuk. A szakirodalomban a HR-t, vagyis az ember rendszer legfontosabb befolyásolóját két nagyobb csoportra, belső és külső tényezőkre osztják.

A külső tényezők között ma a globális gazdasági válság és a romló foglalkoztatási helyzet hatásai viszik el a pálmát. A gazdasági élet szereplői várják, mint az ókori fáraó a „hét szűk esztendő” elmúlását. Számos iparág, például így többek között az autóipar, az energetika, az informatika vagy a megújuló energiákhoz kapcsolódó ágazatok már 2010 óta jelentős létszámbővülésről és nagyobb nyereségemelkedésről nyilatkoznak. Viszont az építőipar vagy az építőanyag-ipar még mindig mély válságban van. A HR-nek is gyorsan kellett alkalmazkodni ehhez a változó helyzethez. A hosszú távú paradigmák korszaka bizony lejárt. A leépítéseket és jelentős költségmegtakarításokat eredményező helyzetben a HR szerepe megerősödött, számos vállalatnál még nőtt is az emberi erőforrás szakembereinek száma. Erről tanúskodnak a közép-kelet-európai térségben lefolytatott kutatásaink is.¹ A legfrissebb vizsgálataink viszont már azt jelzik, hogy ennek a „pünkösdi királyság”-nak számos iparágban vége szakadhat. Nagy és jelentős nemzetközi cégek kelet-európai szolgáltató központjaikba² szervezik ki a legfontosabb adminisztratív és nem adminisztratív HR-tevékenységeket. A helyi, magyarországi HR-vezető funkciója bizony jelentős mértékben erodálódik számos ilyen vállalatnál. Ez különösen ott figyelhető meg, ahol az SSC és a regionális HR-központ nem hazánkba települt.

Egyre több kutató³ ismeri fel, hogy magyar gazdaság versenyképességének romlásában a kemény tényezők mellett igen nagy szerepe van ún. lágy (soft) jellemzők nem megfelelő menedzselésében. Az idegen nyelvtudás hiánya különösen az operatív munkakörök esetében kiáltó. Az elegendő számú „kiművelt emberfő”⁴ elengedhetetlen a nemzetek globális versenyében. A nemzetikultúra-kutatások⁵ már régóta jelzik a túlzottan maskulin és individualista magyar munkaerő alkalmazkodási problémáit.

¹ A húzó iparágak vállalatánál egy HR dolgozóra átlag 75-80 fő jutott 2010-ben. Lásd bővebben www.ceeirt-hrm.eu kutatási web-felületünkön és a Poór J.-Farkas F.-Engle, A. D. (eds.) (2012): Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics, Janos Selye University, Komárno/Komárom szakkönyvünkben.

² SSC=Shared Service Center

³ Gondolunk itt többek között Jarjabka Á. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. In: Poór J.-Dr. Bóday P.- Kispál-Vitay Zs. (eds.): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest és Bakacsi Gy. (2012): A globe-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. Vezetéstudomány, (4): pp.12-22.munkáira.

⁴ Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny Mné.-Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.

⁵ Hofstede, G. (2001): Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publication, Thousand Oaks.

A belső befolyásoló tényezők közül a teljesség igénye nélkül fontos kiemelni, hogy egyelőre nem sikerült azt a régóta ismert paradigmát megváltoztatni, amely szerint a HR-munkában jelentős különbség figyelhető meg a szervezetek, vállalatok mérete és tulajdonformája következtében⁶. A hazai foglalkoztatottak több mint 60 százalékát foglalkoztató KKV-ék HR-munkája, tisztelet a kivételnek, még ma is jelentős fejlesztésre szorul és számos kívánni valót hagy maga után.

Az elmúlt két évtizedben tapasztaltuk, hogy a magyar közszféra HR-munkájában a jelentősebb változások a négyévenkénti választások után felerősödtek és utána fokozatosan megszűntek. A legújabb változások közül a teljesség igény nélkül ki lehet emelni a különféle közszférabeli jogviszonyok újraszabályozását és a központi HR-szolgáltatások szerepének megerősödését.

A HR területén a válság előtti években a nagyvállalatok és a közszféra szervezetei növekvő számban alkalmaztak külső szolgáltatókat hazánkban és külföldön.⁷ Ebbe a kategóriába sorolhatók többek között „menedzsment konzultánsok, a személyzeti tanácsadók, a fejedelmek, a különböző tréning cégek és a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatókat. Az elmúlt években növekvő számban jöttek létre az korábban már említett outsourcing szolgáltatók, a HR-adminisztrációt végzők, a dolgozókat kölcsönző (lízing) vállalatok, a gépkocsiflotta-szolgáltatók stb.”⁸ A válság eltérő módon érintette a HR-szolgáltatók piaci lehetőségeit. Számos ismert nemzetközi HR-szolgáltató elhagyta hazánkat, viszont az SSC területén közel 40 000 ember dolgozik. Egy biztosan kijelenthető, ha a tanácsadó ipar szereplői nem fejlesztenek, és nem termelnek valóban hozzáadott értékeket, illetve ha elhagyják az ezen a területen különösen fontos etikai értékrendjüket a napi rövid távú piaci érdekeik miatt. Ha ez nem biztosított, akkor ez a szakma is eltűnik a különböző más foglalkozásokhoz hasonlóan a szakmák globális útvesztőiben.

Kiadványunkban a Humán Szakemberek Országos Szövetsége tagjainak és a szervezettel szakmai kapcsolatban lévő felsőoktatási, gyakorlati szakembereknek kívánunk teret adni ahhoz, hogy a fenti folyamatokkal, a HR hazai és nemzetközi lehetőségeivel kapcsolatos gondolataikat megfogalmazzák. A Tudásmenedzsment folyóirat teljes különszámot szentel a 2012. október 3-án a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, illetve Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kara közös szervezésében megtartott konferenciájának. A rendezvényen elhangzott előadások közül 24 beküldött tanulmányt szerkesztettünk e kötetbe, ami összesen 36 szerző munkáját dicséri.

A bevezetés végén közösen szeretnénk további sikereket kívánni a HSZOSZ szervezetének és tagjainak a hazai emberi erőforrás menedzsment szakma további fejlesztésében, külön is felhívva a figyelmet arra, hogy az egyesület alapításának húsz éves jubileuma a következő éves konferencián, aktuális.

Találkozunk 2013-ban a Dunaújvárosi Főiskolán!

⁶ Kulcsár S.-Bagó J. (1990): Ipari tevékenység külföldi tőkével. Közgazdasági Szemle, 2. sz. pp. 192-206.

⁷ FEACO (2007): Survey of European Management Consultancy Market. 2006-2007. FEACO, Brussels.

⁸ Poór J.-Németh G. (2010): HR tanácsadás. In: Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.

A konferencia programja

Sajtótájékoztató – könyvbemutató

Bemutatásra került Poór József – Karoliny Mártonné – Berde Csaba – Takács Sándor (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment c. könyve, melyet 2012-ben a Complex Kiadó adott ki. A kötet 51 egyetemi oktató és gyakorló szakember társ-szerzőségével jelent meg.

Megnyitó – köszöntők

BÓDIS JÓZSEF prof. dr. a Pécsi Tudományegyetem rektora
POÓR JÓZSEF prof. dr. egyetemi tanár, a HSZOSZ elnöke

Plenáris előadások

MELLÁR TAMÁS prof. dr. egyetemi tanár (PTE KTK): „Foglalkoztatás – emberi erőforrás gazdálkodás – és gazdasági fejlődés”

KOLTAI DÉNES prof. dr. egyetemi tanár (PTE FEEK): „Andragógia és emberi erőforrás fejlesztés”

FARKAS FERENC prof. dr. egyetemi tanár (PTE KTK): „Változásmenedzsment és HR”

VISSI FERENC dr., c. egyetemi docens (PTE FEEK): „HR-megoldások nagyvállalati struktúrában”

Szekcióprogramok

1. szekció: Emberi erőforrás fejlesztés – szervezetfejlesztés

Szekcióvezető: SZÜGYI GYÖRGY elnök-vezérigazgató (Euromenedzser), alelnök (HSZOSZ)

GELEI ANDRÁS dr. egyetemi docens (BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék): „Szervezetfejlesztés és szervezeti tanulás – gyakorlat és elmélet integrálása”

TOARNICZKY ANDREA egyetemi tanársegéd (BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék): „»Besorolva?!«, avagy az ideális Big4 szakértői lét árnyoldalai.”

CSEHNÉ dr. PAPP IMOLA, egyetemi docens (SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar): „Magyarországon innen és túl”

VÁMOSI TAMÁS dr. egyetemi adjunktus (PTE FEEK): „Átalakuló szakképzés és emberi erőforrás fejlesztés”

SZÜGYI GYÖRGY, elnök-vezérigazgató, (Euromenedzser), alelnök (HSZOSZ) „A szervezeti kultúra elemei és fejlesztésük harmóniájának megvalósítási tapasztalatai magyar vállalkozások esettanulmányai alapján”

2. szekció: Tudásmenedzsment

Szekcióvezető: KRISZTIÁN BÉLA dr., c. egyetemi tanár (PTE FEEK)

PITLIK LÁSZLÓ dr., egyetemi docens (SZIE, Gödöllő): „Gyanúgenerálás a HR-kockázatok minimalizálása érdekében – hasonlóság-elemzéssel”

NOSZKAY ERZSÉBET prof. dr. (BKF): „Tudásmenedzsment és tehetségmenedzsment rendszerek, – amelyek összetartozók”

BENCsik ANDREA dr., egyetemi tanár (SZIE) – JUHÁSZ TÍMEA irodavezető (Lohmann Animal Health Hungária Kereskedelmi Kft.): „Tudásátadás és megőrzés a gyermeket váró munkavállalók körében”

GYULAY TIBOR ügyvezető igazgató (POZITEAM): „Paradigmaváltás a szervezeti tudás kezelésében”

TRATNYEK MAGDOLNA dr. egyetemi adjunktus (PTE FEEK): „A portfólió hasznosítása a humánpolitikában”

3. szekció: HR a gyakorlatban (1)

Szekcióvezető: dr. JARJABKA ÁKOS egyetemi docens (PTE KTK)

Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta egyetemi docens (Pannon Egyetem, GTK, Szervezési és Vezetési Tanszék): „Munkaköri leírás, te drága!”

KOHAREK ANDRÁS (AR-tanácsadó) – DOBAY PÉTER, dr. egyetemi tanár (PTE KTK) – NEMESLAKI ANDRÁS dr., egyetemi docens (BCE): „E-learning és a HR”

VILÁGI RUDOLF c. egyetemi docens (PTE FEEK): „Szervezeti kultúra HR-aspektusai”

BIBA SÁNDOR mesterszakos hallgató (PTE FEEK): „A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme

ZUGROVICS LÓRÁND vezérigazgató (Quaestor Zrt.) – FRANCSOVICS ANNA (Óbuda Egyetem): „Megtartás–fluktuáció egy empirikus felmérés tükrében”

JARJABKA ÁKOS dr., egyetemi docens (PTE KTK): „A modern irodai munkavégzés, mint HR-eszköz”

4. szekció: HR a gyakorlatban (2)

Szekcióvezető: NEMESKÉRI ZSOLT dr. egyetemi docens (PTE FEEK)

MURA LÁSZLÓ dr. – SZAKÁCS NORBERT – KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF dr. habil.,: „Emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. 2011 magyar-szlovák összehasonlítás”

CZOBOR ZSUZSA „Nemzeti összboldogság. A pozitív pszichológia gazdasági hatásai”

BITTNER PÉTER – KARA NOÉMI: „Portfólió-elemzés lehetősége a kvv-k HR gyakorlatában

HEGEDŰS HENRIK: dr.: „A személy- és munkaügyi tevékenység fejlődése 1945-től napjainkig

5. szekció: Személyzeti tanácsadás Coaching/training

Szekcióvezető: SZABÓ SZILVIA dr. főiskolai docens (ZSKF)

CSERVENYÁK TAMÁS elnök (ICF Magyar Tagozata): „A nemzetközi akkreditáció szerepe a coaching minőségbiztosításában”

SZÉKELY GÁBOR (Profiles International Hungary Kft., AC Expert Kft.): „Értékelő eszközökkel a szervezeti, működési hatékonyság javításáért”

PONGRÁCZ ATTILA dr. adjunktus, okleveles emberi erőforrás tanácsadó MA (NyME Apáczai Csere János Kar): „Kreatív gondolkodási technikák és coaching eszközök felhasználási lehetőségei az Integrált Emberi Erőforrás Tanácsadás modelljében”

LAKNER SZILVIA egyetemi tanársegéd (PTE FEEK) „Új utak az emberi erőforrás fejlesztésben – Coaching szemléletű vezetés”

SZABÓ SZILVIA dr. PhD, főiskolai docens (ZSKF): „Life-work balance az érzelmi kompetencia mentén – egyéni és szervezeti aspektusok”

6. szekció: PhD (1)

Szekcióvezető: SZRETYKÓ GYÖRGY dr. habil. tanszékvezető, egyetemi docens (NYME)

MÉNÉS ANDRÁS PhD-hallgató (SZIE, Gazdaság- és Társadalom-tudományi Kar): „Stressz gazdasági és társadalmi hatásai”

NÉMETH GERGELY PhD-jelölt: „Kreált világunkban élve...”

NAGY ENIKŐ ÁGOTA főiskolai docens, PhD-hallgató (Dunaújvárosi Főiskola): „Életminőség és munkaerő-piaci versenyképesség”

BODOR MÓNICA PhD-hallgató: „Létjogosultsággal bírhat-e a teljesítményarányos bérezés Magyarországon”

7. szekció: Közszolgálat

Szekcióvezető: dr. HALMOS CSABA c. egyetemi tanár (PTE FEEK)

MUSZTYNÉ BÁTFAI BORÓKA VIKTÓRIA dr. PhD-hallgató – PÓTÓ ZSUZSANNA egyetemi tanársegéd (PTE-KTK, PTE-BTK Szociológia Tanszék): „A Cranet panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közszféra vonatkozásában”

DUDÁS FERENC c. főiskolai tanár: „Felszeletelhető és áramvonalasítható-e sebtében és menetközben az Elefánt?”

NEMESKÉRI ZSOLT, dr. habil. egyetemi docens (PTE FEEK) – KOLTAI ZOLTÁN dr., PhD egyetemi docens (PTE FEEK): „HR-folyamatok fejlesztése a felsőoktatásban: belső képzési rendszer kialakítása a Pécsi Tudományegyetemen”

SIMON ÁGNES kapcsolati igazgató, PhD-hallgató – KOLTAI ZOLTÁN dr. PhD, egyetemi docens (PTE FEEK): „Az „Új munkahelyek a sikerért” (Európa Kulturális Fővárosa) regionális munkaerőpiaci program tapasztalatai”

8. szekció: HR a gyakorlatban (3)

Szekcióvezető: KAROLINY MÁRTONNÉ, dr. habil., egyetemi docens (PTE KTK)

HÁRSKUTI JÁNOS intézetvezető helyettes, Gazdálkodás és Vezetéstudományi intézet (ZSKF): **FÓKUSZBAN MAGYARORSZÁG** CSEH JUDIT egyetemi tanársegéd (PTE FEEK): „Munkahelyek befogadóvá tétele – az érzékenyítés”

POÓR JÓZSEF dr. (SZIE) – KAROLINY MÁRTONNÉ, dr. habil (PTE) – SZABÓ KATALIN (SZIE) – KERÉKES KINGA dr. – MONICA ZAHARIE dr. (Babes-Bolyai Kolozsvár-Cluj, Románia) – RENÁTA MACHOVA (SJE-Szlovákia) – dr. SZLÁVICZ ÁGNES (Szabadka-Szerbia): „Emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leány-vállalatainál – fókusz Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia”

KRISZTIÁN BÉLA dr., c. egyetemi tanár (PTE FEEK) – CSEH MÁRIA dr. c. egyetemi docens (PTE FEEK): „Szervezetfejlesztés-emberi erőforrás fejlesztés”

KAROLINY MÁRTONNÉ, dr. habil. egyetemi docens (PTE KTK): „A versenyképességi igényekhez újrastrukturálódó HR-területek kulcselemei”

9. szekció: HR a gyakorlatban (4)

Szekcióvezető: NEMESKÉRI GYULA dr. ügyvezető (Ergofit Kft.)

NÉMETH TAMÁS dr. főiskolai docens (BGF, Pénzügyi és Számviteli Kar): „Intranet – a vállalati belső kommunikáció zászlóshajója”

POÓR JÓZSEF dr. (SZIE) – SZABÓ KATALIN (SZIE) – KOLLÁR PÉTER (SZIE) – KOVÁCS ILDIKÓ (SZIE) – KERÉKES KINGA (Babes-Bolyai Tudományegyetem Kolozsvár, Románia) – MONICA ZAHARIE (Babes-Bolyai Tudományegyetem Kolozsvár, Románia) – SZLÁVICZ ÁGNES (Szabadka, Szerbia): „Üzleti etika szemlélet empirikus adatok tükrében négy kelet-európai országban”

SZRETYKÓ GYÖRGY dr. habil. tanszékvezető, egyetemi docens (NyME): „Nemzeti kultúrák, a stratégia és a cégvezetés; az amerikai és a kínai HR-stratégiák tükrében”

NEMESKÉRI GYULA dr. ügyvezető (Ergofit Kft.): „A kiválasztási eljárások megbízhatósága és gazdaságossága”

BIERMANN MARGIT gazdasági tanár (Pannon Egyetem): „www.allastkeresek.hu – avagy az internet szerepe az álláskeresésben”

10. szekció: Munkajog

Szekcióvezető: KÓPHÁZI ANDREA dr. egyetemi docens (NyME)

BARAKONYI ESZTER dr. egyetemi adjunktus (PTE FEEK): „Fogyatékos foglalkoztatás – európai kitekintő”

BANKÓ ZOLTÁN dr. egyetemi docens (PTE ÁJK): „Az atipikus munkajog-viszonyok szabályozási tapasztalatai Magyarországon”

ÁSVÁNYI ZSÓFIA dr. egyetemi tanársegéd (PTE FEEK): „A munkavállalói jelenlét formái a vállalati döntéshozatalban”

KOVÁCS GÉZA dr. c. egyetemi docens, MKDSZ igazgató: „Kollektív munkaügyi viták megoldási esélyei egy mediátor szemével”

11. szekció: PhD (2)

Szekcióvezető: BERDE CSABA dr. egyetemi tanár (DE)

BÁLINT BRIGITTA PhD-hallgató: „Projekt-menedzserek lehetséges karrierútjai”

WEINER JÁNOS PhD-hallgató: „Az emberi erőforrás menedzsment kihívásai a versengő együttműködés tükrében”

LENDVAI TAMÁS PhD-hallgató: „Régiófejlesztés – foglalkoztatás-politika – munkaerő-térkép”

VÉGVÁRI BORISZ PhD-hallgató: „Oroszországi és Magyarországi kis- és középvállalkozások szervezeti kultúra analízise”

FARKAS PÉTER PhD-hallgató: „A lelki egészség szerepe a humán erőforrással foglalkozók körében”

A konferencia zárása, a legjobb PhD előadások díjazása

Koltai Dénes prof. dr. egyetemi tanár

Poór József prof. dr. egyetemi tanár, a HSZOSZ elnöke

Előadások

A konferencián elhangzott előadások beküldött szövegeit a szerző(k) abc-sorrendjében közöljük. A tanulmányokon csak az egységes tipográfiai megjelenés erejéig változtattunk.

BANKÓ ZOLTÁN

Az atipikus munkajogviszonyban álló munkavállalók státusának szabályozási tapasztalatai

A munkavégzés hagyományostól eltérő megjelenési formáinak jogi vonatkozásai a munkajogi irodalomban leggyakrabban az ún. atipikus foglalkoztatási formák néven kerülnek tárgyalásra. A tipikus (határozott időre létesített, teljes munkaidős, kétszereplős) munkajogviszony fogalmi elemeitől egy vagy több ponton eltérő sajátosságokat mutató munkaviszonyokat sorolják leggyakrabban az atipikus munkaviszonyok fogalmi körébe. A kérdés alapvetően abban foglalható röviden össze, hogy a „hagyományos” munkaviszonyra alkotott szabályok alkalmazása nagyon gyakran az atipikus keretek közt foglalkoztatott munkavállalókra aránytalan sérelemmel jár vagy egyáltalán nem is lehetséges.*

A hagyományostól eltérő, atipikus foglalkoztatási formák közé sorolják általában – nemzeti jogoktól és megközelítésektől függően – például a részmunkaidőre létesített munkajogviszonyt, a határozott idejű munkajogviszonyt, a bedolgozói jogviszonyt, a távmunka különböző formáit, az ún. önfoglalkoztatók kategóriáját, a munkaerő-kölcsönzést. Az irodalom a fő figyelmet a standard modelltől eltérő különböző jogviszonyokra való munkajogi- és szociális védelem kiterjesztésére fordítja.

Ezeknek a foglalkoztatási formáknak a vizsgálata nem képzelhető el az EU tagállamainak és a közösség szabályainak ismerete és elemzése nélkül, jelen keretek között azonban csak egyes jogviszonyokban foglalkoztatott munkavállalók státusának egy-egy speciális jogalkotási szegmensét emeljük ki.

Munkavállalók foglalkoztatása részmunkaidőben

Az EU tagállamaiban a részmunkaidőben foglalkoztatottak jogviszonyával kapcsolatos problémákra a jogalkotók a 70-es évek végétől egyre intenzívebben keresnek/keresnek megoldásokat a megfelelő jogszabályi környezet kialakítására. A probléma alapvetően arra vezethető vissza, hogy a nemzeti jogok munkavállaló-védelmi szabályai, egyes szociális juttatásai sokszor csak a teljes munkaidős munkavállalókra vonatkoznak, kizárva ezzel a rövidebb munkaidőben foglalkoztatottakat. A tagállamok legtöbbszörében található a részmunkaidős foglalkoztatásra vonatkozó szabályozás, természetesen nagymértékben eltérő tartalommal és szabályozási szándékkal.

A részmunkaidős foglalkoztatás hazai helyzetének vizsgálatakor a leglényegesebb körülmény az EU tagállamaiban tapasztaltakhoz képest az, hogy Magyarországon a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma rendkívül alacsony. A tapasztalat az, hogy általában azokban az országokban magasabb a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, ahol a munkáltatók lényegesen kedvezőbb feltételekkel tudják fog-

* Az előadás és az azt összefoglaló tanulmány a Magyar Tudományos Akadémia Támogatott Kutatócsoport keretében készült [2011TK435].

lalkoztatni az ilyen munkavállalókat. Magyarországon a szabályozás ebben az értelemben szigorú, nem ösztönzi a részmunkaidős foglalkoztatást. Ugyanis azért, hogy a munkavállalót részmunkaidőben foglalkoztatják, a munkáltatónak a munkaerőköltsége vonatkozásában nincs számottevő előnye, a munkavállalót jogszabály és joggyakorlat által biztosítottan gyakorlatilag arányosan ugyanazok a juttatások illetik meg, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottakat.

A részmunkaidős foglalkoztatás hazai helyzetének áttekintésekor az alapvető kiindulási szempont az, hogy az unió tagállamai, illetve a tárgyalt megállapodás és a hazai jogi szabályozás eltérő alapon közelíti meg a részmunkaidős foglalkoztatást. Míg az előbbi elsősorban a munkavállalók igényének megfelelő rugalmas munkavégzést célozza leggyakrabban, addig az utóbbi a munkahelymegőrzés és munkahelyteremtés alapján próbál támogatási eszközöket biztosítani. Ugyanakkor törekvések vannak régóta a magyar foglalkoztatáspolitikában abban a tekintetben is, hogy meghatározott munkavállalói rétegek (nyugdíj előtt álló korosztály, családi körülményeik miatt kevésbé mobil munkavállalók) részmunkaidős foglalkoztatásának esélyei kedvezőbbek legyenek.

Általános az a vélekedés, hogy Magyarországon a foglalkoztatás terhei útját állják annak, hogy jelentősen bővüljön a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma. Már tulajdonképpen az 1980-as évektől kezdődően készültek felmérések, javaslatok a részmunkaidős foglalkoztatás elterjesztésére. Az erről a pontról való elmozdulás csak az adó- és társadalombiztosítási járulék jelentős mértékű csökkentésével érhető el. Olyan szintűnek kell lennie ennek a támogatásnak, hogy a munkáltató számára ösztönző legyen a részmunkaidős munkavállalók alkalmazása. Az érem másik oldala az, hogy a minimálbér például felének szintjén és az ehhez társuló adó- és társadalombiztosítási terhek mellett, részmunkaidőben gyakorlatilag nem rentábilis dolgozni/foglalkoztatni.

Hangsúlyozni kell, hogy EU idevonatkozó szabályanyaga arra irányul, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatottak számára teljes munkaidős társaikkal egyenlő bánásmódot biztosítson. Ma Magyarországon ebben a tekintetben a jogszabályi környezet ennek megfelelő, mert nem tartalmaz hátrányos szabályokat a részmunkaidőben foglalkoztatottakra nézve. Azonban ha bármilyen irányú lépések történnek a részmunkaidős foglalkoztatás ösztönzésének elősegítésére, akkor különös figyelmet kell fordítani a jogalkotónak arra, hogy ez a helyzet ne változzon a munkavállalóvédelem rovására (ne teremtsen diszkriminatív helyzetet a részmunkaidőben foglalkoztatottak vonatkozásában).

Határozott időre alkalmazott munkavállalók

A munkajogviszony időtartamával kapcsolatosan az a tradicionális vélekedés (és a jogalkotó által általában preferált cél), hogy főszabály szerint a munkajogviszony határozatlan időtartamra jöjjön létre. Ez abból a megfontolásból táplálkozik, hogy a munkajogviszony létesítése a munkavállaló egzisztenciális biztonságát szolgálja, így csak kivételes lehet az az eset, amikor a felek a munkaszerződést határozott időtartamra köthetik meg. Ennek megfelelően az Európai Unió tagállamainak döntő többségében olyan rendelkezéseket találunk, amelyek védik a határozatlan idejű munkajogviszonyban álló munkavállaló jogállását munkajogviszonya megszüntetése tekintetében.

A magyar szabályokhoz való viszonyításhoz a legnagyobb segítséget az ide vonatkozó német jogi környezet vizsgálata adhatja, annál is inkább, mivel a tárgyban

született törvény már az unió határozott idejű munkajogviszonyokról szóló irányelv-ének harmonizációja során született meg.

A német TzBfG egyesíti a korábban hatályban levő szabályokat és az irányelv által megkövetelt rendelkezéseket egyaránt, ezért mindenképpen indokolt tartalmának elemzése és a magyar jogalkotó számára az ebből levonható tanulságok bemutatása.

Definiálásra kerül először is a határozott időre alkalmazott munkavállaló fogalma (TzBfG 3. §), eszerint a határozott időre foglalkoztatott munkavállaló meghatározott idővel megszűnő munkaszerződéssel rendelkezik. Határozott idejű munkaszerződés az, ha a szerződés ideje naptárilag meghatározott (naptárilag meghatározott határozott idejű munkaszerződés) vagy a szolgáltatás természetéből, céljából következik (cél szerinti határozott idejű munkaszerződés).

Az irányelv által megkövetelt diszkrimináció-tilalom szószerinti átvételre került a törvénybe (TzBfG 4. §): a határozott időre foglalkoztatott munkavállaló nem kezelhető kedvezőtlenebbül, mint az összehasonlítható határozatlan időre foglalkoztatott munkavállaló, kivéve, ha objektív indokok a megkülönböztetést indokolják. Ha meghatározott feltételek az adott üzemben vagy vállalatnál a foglalkoztatás időtartamától függenek, úgy a határozott időre alkalmazott munkavállaló esetében ugyanazt az időtartamot kell figyelembe venni, mint a határozatlan időre alkalmazottnak, kivéve ha objektív indokok a megkülönböztetést indokolják.

Összehasonlítható az a határozatlan időre alkalmazott munkavállaló az üzemben, akinek munkajogviszonyának jellege és a tevékenység ugyanaz vagy hasonló. Ha nincs az üzemben összehasonlítható határozatlan időre foglalkoztatott munkavállaló, akkor az alkalmazható kollektív szerződés alapján döntendő el, minden egyéb esetben az alapján állapítható meg, hogy mely iparág használható a gyakorlat szerint az összehasonlítható határozatlan időre foglalkoztatott munkavállaló fogalmának meghatározására.

Ezután azok a szabályok következnek, amelyek megszabják a határozott idejű szerződés megkötésének lehetőségét, a határozott idő kikötésének megengedettsége cím alatt, ezeket érdemes áttanulmányozni a magyar bírói gyakorlat és jogalkotás ismeretében (TzBfG 14. §):

A határozott idő kikötése akkor érvényes, ha azt alapos ok indokolja. Alapos ok különösen az, ha

- a munkaerőigény csak rövid ideig áll fenn,
- a határidőtűzés képzéshez, oktatási időhöz kapcsolódik, ami után az átmenetel a munkavállalónak a munkakörébe megkönnyített,
- a munkavállaló helyettesítés céljából egy másik munkavállaló munkáját végzi el,
- a szolgáltatás természete miatt a határidő kikötése jogszerű,
- az időtűzés a próbaidőre történik,
- a munkavállaló személyében rejlő okból igazolható,
- a munkáltató költségvetésből támogatott, a költségvetési mivolta a foglalkoztatásnak meghatározott és az megfelelő foglalkoztatás vagy
- a határidőtűzés bírói döntésen alapul.

A naptári napok szerinti időhatározása a munkaszerződésnek a fenti objektív indokok valamelyike nélkül két évig tarthat, ezen kétéves időtartam alatt csak háromszor hosszabbítható meg a határozott idejű szerződés. Érvénytelen az első mondat

szerinti kikötés, ha ugyanazon munkáltatóval már fennállt korábban határozott vagy határozatlan idejű munkajogviszony.

Ezt követően a határozott idejű szerződés megszűnésére vonatkozó szabályokat tartalmaz a törvény (TzBfG 15. §), ezeket a szabályokat az Európai Unió irányelve nem érinti, ezért erre ehelyütt nem térünk ki. A munkáltatónak a határozott időre foglalkoztatott munkavállalókat informálnia kell a rájuk vonatkozó határozatlan idejű állásokról, betöltési lehetőségükről. Az informálás lehet arra alkalmas általános módon, a munkavállalók által elérhető helyen. (TzBfG 18. §). A munkáltatónak gondoskodnia kell arról, hogy a határozott időre foglalkoztatott munkavállalók is megfelelő képzésben és továbbképzésben részesüljenek szakmai fejlődésük és előrelépésük érdekében, ahogy a vállalatnál más munkavállalóknak lehetőségük van erre (TzBfG 19. §). A munkáltatónak informálnia kell a helyettesítő munkavállalók számáról és az összes munkavállalóhoz viszonyított arányáról (TzBfG 20. §). Ezen kötelezettségek már az irányelv által előírtak konkrét jogszabályi rendezését jelentik, lásd következő fejezetben.

A német jogi szabályozás mellett indokolt még utalni az olasz és a francia jog megoldására. Olaszországban már 1962-ben részletesen szabályozták a határozott időtartamra létesített munkajogviszonyból felmerülhető problémákat. Főszabályként a munkajogviszony határozatlan időtartamra jön létre, amennyiben a törvény kivételeket nem állapít meg. Ezek a kivételek a munka jellegével, a munkáltató speciális helyzetével, valamint foglalkoztatási célkitűzésekkel állnak összefüggésben.

Franciaországban az 1982-ben e tárgyban meghozott rendelet koncepciója szerint a munkavállaló úm. a vállalkozás polgára, és ennek megfelelően kell levonni ezen státusz gazdasági és szociális következményeit. A rendelet szintén főszabályként tekinti a határozatlan időre létesített munkajogviszonyt, és megállapítja a kivételeket, valamint meghatározza esetenként a határozott időre létesített munkajogviszony időtartamát.

A magyar szabályozás is a határozatlan idejű jogviszonyt tekinti a foglalkoztatás főszabályának, eltérő megállapodás hiányában, a munkaviszony határozatlan időtartamra jön létre. A törvény abból kiindulva, hogy a határozott idejű munkajogviszony több szempontból is hátrányosabb a munkavállaló számára, szabályokat állít fel a határozott időre foglalkoztatott munkavállalók érdekeinek védelmére: a határozott idejű munkaviszony időtartama – az újabb munkaviszony létesítését is ideértve – az öt évet nem haladhatja meg.

A Legfelsőbb Bíróság Munkaügyi Kollégiumának állásfoglalása értelmezte munkajogunkban a határozott idejű munkajogviszonyra vonatkozó törvényi rendelkezést, amikor kimondta, hogy érvénytelen az újabb határozott időre szóló megállapodás, ha a munkáltató jogos érdekének csorbítására vezetne. Ilyen esetben a határozott időre kötött újabb munkaviszonyt határozatlan időre létesítettnek kell tekinteni. Ha csak érintőlegesen is, a Munka Törvénykönyve is foglalkozik a határozott idejű munkaszerződés megkötésének céljával, amikor rögzíti azt, hogy a határozott idejű munkaviszony időtartamát naptárilag, illetve más alkalmas módon kell meghatározni. Nyilván a „más alkalmas mód” az az eset, amikor a felek a határozott időben oly módon állapodnak meg, hogy megjelölik annak célját, például egy meghatározott feladat elvégzéséhez vagy egy másik munkavállaló helyettesítésének időtartamához kötik a szerződés megszűnésének időpontját. A fentiek szerint viszont, ha a felek a naptári meghatározást alkalmazzák, a szerződés céljára vonatkozó kikötést a szerződésnek nem kell tartalmaznia.

A Legfelsőbb Bíróság gyakorlata a határozott idejű munkaszerződésekkel kapcsolatosan abban foglalható röviden össze, hogy a bírói fórum – még a korábbi Munka Törvénykönyve hatálybalépése előtt született állásfoglalása – a munkavállalói érdekek védelme szempontjából fontos elvet rögzített. A Legfelsőbb Bíróság Munkaügyi Kollégiumának 6. sz. állásfoglalása szerint érvénytelen az újabb határozott időre szóló megállapodás, ha a munkáltató jogos érdekének csorbítására vezetne. Ilyen esetben a határozott időre kötött újabb munkaviszonyt határozatlan időre létesítettnek kell tekinteni. A bíróság azt rögzítette ezzel, hogy az újabb határozott idejű szerződés megkötésekor fenn kell állnia valamilyen jogos érdeknek, amely azt indokolja, hogy újabb határozott idejű szerződést kötnék a felek és nem határozatlan idejűt (később ezt az elvet a jogalkotó a korábbi illetve az új Munka törvénykönyvébe emelte).

Feltehető az a kérdés, hogy ha a szerződés meghosszabbításához kell jogos érdek, fel kell-e ilyen érdeket mutatnia a munkáltatónak az első szerződés megkötésekor is. A Legfelsőbb Bíróság idézett állásfoglalása kizárólag a szerződés meghosszabbításáról, „újabb határozott idejű szerződés kötéséről” szól, a jogalkalmazó szerv idáig mehet el a jogszabály értelmezésével kapcsolatosan, a feltett kérdés megválaszolása pedig inkább jogalkotói feladat, jogszabályban rögzíthetőek esetlegesen az első határozott idejű szerződés megkötésére vonatkozó indokok, mint ahogy sok állam jogrendjében ez megtörténik (bár a tárgyban született EU irányelv is csak a meghosszabbítások során követeli meg a tagállamoktól a visszaélések megakadályozását).

A határozott idejű munkaszerződés megkötésének indoka – a „jogos érdek”. A fenti állásfoglalás tartalma megtalálható a Legfelsőbb Bíróság több publikált eseti döntésében is, konkretizálva az ott lefektetett általános elvet. A munkaviszonynak törvényes érdek nélkül történő, többször ismételt, határozott időre szóló kikötése a munkaszerződésekben egyértelműen csorbítja a munkavállalónak a felmondási járandóságokkal kapcsolatos jogos érdekét, ezért rendeltetésellenes joggyakorlást valósít meg [BH 1999. 524]. Az adott esetben a piaci viszonyokhoz igazodó rugalmas létszámgazdálkodásra hivatkozás – a felperes rövid tartamú, többször ismételt határozott idejű alkalmazását okszerűen alátámasztó indok (pl. az adott határozott idejű munkaviszonyhoz kapcsolódó alkalmoszerű megrendelés vagy más konkrét sajátos gazdálkodási körülmény) hiányában – az alperes részéről a törvényes érdek fennállásának megállapítását nem alapozza meg. A piaci változások ugyanis rendszerint érintik a gazdasági szférához tartozó munkáltatók működését. Ezért, ha önmagában e körülményre tekintettel a határozott idejű munkaviszony ismétlődő, általános alkalmazása minden további nélkül elfogadható lehetne, ez a munkavállalók jogos érdekeinek csorbításához vezetne. Az ismételt határozott idejű alkalmazásnak egy-másfél év elteltével történő határozatlan idejű munkaviszonnyá átalakítása a munkáltató elvárásainak megfelelő munkavégzéstől függően, lényegében a munkavállaló próbaidőt meghaladó kipróbálását jelenti. Így ezt sem lehet a munkáltató részéről törvényes érdeknek minősíteni az ismételt határozott idejű munkaszerződés megkötésénél.

Összevetve a bírói gyakorlatot és a hatályos jogszabályi rendelkezéseket, azt lehet megállapítani, hogy az így kialakult gyakorlat és jogszabályi környezet alapvetően megfelel az unió irányelve célkitűzéseinek és tartalmának. Ettől függetlenül a jogalkalmazási és a foglalkoztatási gyakorlatnak azért több neuralgikus pontja van a

határozott idejű munkaszerződések egymás után kötésével, hosszabbításával kapcsolatosan.

A munkaerő-kölcsönzés keretében foglalkoztatott munkavállalók státusa

A munkaerő-kölcsönzés jogi konstrukciója is a tradicionális munkajogviszonytól eltérő foglalkoztatási módszerek egyik gyakori, karakterisztikus fajtája. A munkaerő-kölcsönzés olyan foglalkoztatást jelöl, amely – főszabályként – a határozott időtartamra, és ezen belül is a rövidebb idejű foglalkoztatás megvalósítására szolgál, amelyben a munkavállaló olyan munkáltatóval létesít munkajogviszonyt, amelynek tevékenysége kizárólag, vagy legalábbis alapvetően a munkaerő-kölcsönzésre irányul, és a munkavállaló munkateljesítését egy harmadik személy használja fel, aki annak ellenére gyakorolja a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói jogokat, hogy közte és a munkavállaló között nem áll fenn munkajogviszony.

Hazánkban a munkaerő-kölcsönzés 2001-ben részletes szabályozást nyert a Munka Törvénykönyvében, e helyen – nem elemezve a törvény rendelkezéseit és annak változásait – csak egy (az ilyen keretek közt foglalkoztatott munkavállalók státusát érintő) momentumra hívjuk fel a figyelmet: a jogalkotó e szabályok megalkotásával azt a koncepciót követte 2001-ben, mely szerint a munkaerő-kölcsönzés egy rugalmas foglalkoztatási forma, ehhez igazodóan a szabályozás is legyen rugalmasabb a hagyományosnál. Az Európai Unió munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos irányelve hét évvel később, 2008-ban látott napvilágot. Az irányelv központi, legfontosabb rendelkezése a kölcsönzött és a kölcsönvevőnél állandó jelleggel foglalkoztatott munkavállalók közötti egyenlő bánásmód kérdése. A munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos hazai jogalkotás és jogalkalmazás tehát azzal a helyzettel szembesült, hogy amikor a nemzeti jog szabályozta a jogintézményt, akkor még nem volt uniós idevonatkozó egyenlő bánásmódra vonatkozó norma-követelmény, csak később követelt ilyet EU irányelv. Az egyenlő bánásmódra vonatkozó elv alkalmazása, az azzal kapcsolatos viták és különböző megoldások (korlátozási lehetőségek) nagyon jól mutatják a munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos foglalkoztatáspolitikai dilemmákat (engedje-e a piac szereplőinek ilyen státusú munkavállalók alkalmazását a jogalkotó és ha igen, milyen feltételekkel).

A távmunka

Magyarországon egyenlőre (még mindig) a távmunka terjesztését támogató projektek, a távmunkát ismertető írások szintjén találkozhatunk leggyakrabban a távmunka-végzés témájával, a szociális, munkajogi-jogalkalmazási kérdések még nem merülnek látványosan. Ebben a stádiumban sem haszontalan azonban szem előtt tartani a munkavállaló-védelmi szempontokat, az ily módon foglalkoztatott munkavállalók védelmének lehetőségét, ahogy a Munka Törvénykönyve szabályrendszeréből ez ki is olvasható.

Ebben a kérdésben azonban nem a jogszabályalkotás tűnik elsődleges fontosságúnak, hanem az ezzel kapcsolatos szerződéses, foglalkoztatási gyakorlat szerepe és e gyakorlat kialakításának állam általi segítése.

Meghatározhatóak már ma is azok a pontok amelyek munkavállaló-védelmi szempontból a leggyakrabban felmerülnek (és figyelemmel kell lenni a munkavállalói jogok és kötelezettségek alakításánál). Így például nehézséget okoz a hagyományostól teljesen eltérő intenzitású utasítási jog, az atipikus munkahely, az ellenőrzési jog kezelése, a munkaidő-beosztása.

A legnehezebb kérdés a távmunkás jogállásának tisztázása (függetlenül attól, hogy van-e tételes munkajogi szabály a távmunkára a munkajogi kódexben): általában elmondható, hogy azok az ismérvek, melyeket a joggyakorlat és a munkajogtudomány alakított ki a munkajogviszony és a munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyok elhatárolására, alkalmazhatóak a távmunka jogviszonyainak minősítésére is. Gyakran felmerül még a felek között (és általában kollektív szerződések rendezik) az otthoni munkavégzés rezsiköltségének ellentételezése, az infrastruktúra kiépítésének és használatának díja, adatvédelmi kérdések.

BENCSIK ANDREA – JUHÁSZ TÍMEA

Tudásátadás és megőrzés a gyermeket váró munkavállalók körében

Napjainkban egyre nagyobb kérdést jelent a gyermekgondozási szabadságot igénybe vevő kismamák tudásának átadása és megőrzése a szervezetekben. A problémát elsősorban az jelenti, hogy a kismamát helyettesítők részére hogyan tudják a gyesre, gyedre menő édesanyák átadni a tudásukat, illetve melyek azok az ismeretek, amelyeket nem lehet, vagy nem tudnak megosztani az új munkavállalóval. A kérdés különösen azért fontos, mert hazánkban a nők gyakran 2-3 évig is otthon maradnak a gyermekükkel, így nem mindegy, hogy az édesanyát felváltó új munkaerő milyen ismeretek birtokában van az anyuka korábbi munkáját illetően.

Ezt a tudásátadást még a szülési szabadság megkezdése előtt kell megvalósítani, mert a gyermek születése után, az édesanyák már kevésbé lesznek készek arra, és tudásuk sem lesz naprakész, hogy ebben a folyamatban aktívan részt tudjanak, vagy kívánjanak venni. Annak megismerése céljából, hogy miképp történik ez a tudásátadás az új dolgozó, és az édesanya között az idejében mélyinterjú kutatást végeztünk, amelyben többek között arra fókuszáltunk, hogy megismerjük, hogy hogyan és milyen eszközökkel próbálják megosztani tudásukat az őket gyes idején helyettesítőkkel, milyen az ismeretátadás e tekintetben és a szervezetek mennyire partnerek ebben a folyamatban.

Ma már nem kérdés, hogy a tudás hatalmat és értéket jelent, legyen szó akár az egyénről, avagy egy szervezetről. Pollányi óta tudjuk azonban, hogy a tudás sokrétű (explicit, tacit tudás), és különösen a tacit tudás az, amelyet nehéz transferálni (Davenport és Prusak, 2000). Még a szakirodalomban sincs egységes álláspont a tekintetben, hogy a szervezeti tudás, mint olyan létezik-e, és személyekhez köthető, avagy sem (Bencsik, 2012).

Tény azonban, hogy a személyi változásokkal, azaz ha a munkavállaló megváltik akár rövidebb időre is a cégtől, ez a szervezeti tudásban változásokat idéz elő, és kérdés, hogy a dolgozó hiányával, miképp lehet az elveszett tudást pótolni, illetve hogyan lehet az új munkavállalókkal az újonnan hozott tudást beépíteni és a szervezeti tudás részévé tenni. Hogy minél kisebb legyen az így kialakult tudásvesztés, egy cégnek számos problémával kell szembenéznie. Egyrészt azonosítani kell, hogy az egyének milyen tudás birtokában vannak, másrészt azt is ki kell dolgoznia, hogy hogyan lehet a tudást megőrizni. Erre a szakirodalomban számos stratégia létezik már, ám mindenképpen szükséges hozzá a munkavállaló kooperációja is. Az idejében egy olyan élethelyzethez köthetően vizsgáltuk meg a tudásátadás és megőrzés kérdését, amellyel jellemzően szinte minden cég szemben találja magát.

A várandós nők tudásának megőrzése és átadása egyre nagyobb problémát jelenthet egy szervezet életében. A nehézséget egyrészt az adja, hogy viszonylag rövid idő alatt kell a szervezetnek döntenie a kieső munkavállaló pótlásáról, a meglévő ismeretek átadásáról, a munka folyamatosságának a biztosításáról, a későbbi esetleges információcsere megszervezéséről, illetve majd a munkába visszatérő édesanya

tudásának újbóli beépítéséről a vállalati tudásba. A kérdés komplexitásához továbbá az is hozzájárul, hogy miután itt nem egy végleges szervezeti távozásról beszélünk (jó esetben), így a szervezetek nem igazán tudnak pontos idővel kalkulálni, azaz a helyettesítés megszervezése csak egy átmeneti megoldás lehet, amíg a kismama újra visszatér a szervezethez.

Jelen írásunkban, mi most alapvetően a gyermek születését megelőző időszakokkal foglalkozunk, amikor még az édesanya a szervezeten belül dolgozik, ám tudását át kell adnia a már utána jövőnek. A cégek jellemzően egy terhesség bejelentését követően többféle megoldási lehetőséggel próbálják a kismamát pótolni. Egyrészt új munkaerőt vesznek fel, aki teljesen új tudást hoz a szervezetbe, ezt illeszti és igazítja a szervezet saját tudásához. Másrészt belsőleg, átszervezéssel oldják meg a feladatok teljesítését, azaz egy már a szervezetnél dolgozó munkavállaló munkaköre bővül a kismama feladataival, kiegészülve az új munkavállaló korábbi tudásával, és talán a legdrasztikusabb változás, ha a szervezet úgy ítéli meg, hogy az édesanya munkaköri teendőit fokozatosan megszünteti és egy idő után a feladatok eltűnnek, majd a hozzá kapcsolódó ismeret és tudás is elkopik és semmivé lesz.

Az idei évben átfogó vizsgálatot kezdtünk annak érdekében, hogy megismerjük a tudás megőrzését, transzferálását, fejlesztését egy olyan helyzetben, amikor egy szervezeti munkavállaló gyesre, avagy gyedre megy.

Kutatásunk „A tudásátadás és megőrzés a kismamák körében” elnevezést kapta, és vizsgálatunk két részből áll. Egyrészt a mélyinterjúkból, amikor is mind anyukákat, mind pedig szervezeteket kérdeztünk meg arról, hogy milyen gyakorlatot alkalmaztak annak érdekében, hogy a kismamák tudása megőrződjön, illetve fejlesztve legyen, mind a szülés előtt, majd a gyes, gyed ideje alatt, mind pedig a munkába történő visszatéréskor. Másrészt kvantitatív vizsgálatokat végzünk, hogy minél mélyebben megismerjük a probléma összetevőit.

A kutatás kvalitatív része lezárult, amelyben alapvetően a helyzet megismerésére fókuszáltunk. Jelenleg a kvantitatív szakasz kezdetén járunk, amikor is építve a kvalitatív vizsgálatok eredményeire kérdőíves felmérést folytatunk az összefüggések feltárása céljából. Írásunkban a kvalitatív vizsgálatunk néhány részeredménye kerül publikálásra, különösen fókuszálva a kismamákkal készült interjúkra, illetve a gyes és gyed előtti időszakra, amikor is tudásátadás történt a szervezet és a kismama között.

A kutatásunkban 11 édesanya vett részt, akiket mélyinterjújuk során kérdeztünk meg a témával kapcsolatban. A mélyinterjú kérdései alapvetően négy élethelyzetet érintettek a kismamák életében.

Az első kérdéscsoportban az anyukák azon életszakaszát próbáltuk megismerni, amikor még a gyermekvállalás időszak volt, milyen feladatokat látott el a szervezetben, akkor hogyan támogatta szervezete a tanulási folyamatait, milyen alapvető ismeretekre és tudásra volt szüksége a munkája elvégzéséhez.

A második kérdéskör arra az időszakra fókuszált, amikor már az édesanya terhes volt, de még aktívan dolgozott a szervezeténél. Hogyan változott a szervezeten belüli helyzete, miképpen adta tovább tudását az őt később helyettesítő személynek, mi módon történt ez időszakban mind a tudástranszfer, mind a tudásmegőrzés a kismama szemszögéből.

A harmadik élethelyzet a gyermek születése utáni időszakot, az otthonlétet a gyermekkel, és az ez időben történt tudásfejlesztést járta körül. Végezetül kíváncsiak voltunk arra is, hogy hogyan tud az édesanya visszailleszkedni a munkaerőpiacra a

gyes és gyed lejártával, miképpen történik a tudás frissítése, milyen feladatai vannak e tekintetben az anyukáknak, milyen teendői a szervezetnek, és hogyan tudnak együtt kooperálni a kérdésben.

A válaszadóink életkorát tekintve a legfiatalabb 27 éves volt, míg a legidősebb interjúalanyuk 40. A 11 édesanyából 4 a közszférában, míg 7 anyuka a versenyszférában dolgozott. Legmagasabb iskolai végzettségüket vizsgálva két édesanya érettségivel rendelkezett, 6 édesanya diplomás volt, míg további három anyuka PhD fokozatot szerzett. Beosztásuk alapján az édesanyák közül öten közép-és felső vezetőként dolgoztak, míg a többi kismamát beosztottként alkalmazta a szervezete. Az anyukák foglalkozásuk alapján igen széles körből kerültek ki: volt a mintában többek között irodavezető, könyvelő, marketing kommunikációval foglalkozó, oktató, programozó, újságíró, pszichológus, lízing szakember.

A foglalkozásukból adódóan már a gyes és a gyed előtt is az anyukák többségében olyan területen és pozícióban dolgoztak, amely szerintük megkívánta a folyamatos tanulást és az ismeretek karbantartását. Ez egyrészt a szakmai tudás fejlesztését jelentette, másrészt a nyelvismeret elmélyítését és bővítését. Ebben a folyamatban azaz, hogy a nők tudása naprakész legyen, számos munkáltató aktív szerepet is vállalt (6 anyuka tett erről említést). Interjú alanyaink elmesélték, hogy anyagilag támogatta a szervezetük a tanfolyamokat, a cégük előfizetett különböző adatbázisokra, továbbképzésekre, illetve saját képzési lehetőségeket is szervezett.

Több édesanya úgy érezte, hogy a kérdés kezelése nagyrészt a vezetésen múltott azaz, hogy mennyire fontosnak ítélték meg a probléma szervezeti szintű támogatását. Azonban nem mindegyik anyuka munkahelye gondolta úgy, hogy a dolgozók ismereteinek a karbantartása a cég feladata lenne. Az egyik interjúalanyunk így vallott erről a helyzetről: *„Igazán a cégem nem segített abban, hogy a tudásom naprakész legyen, ezt rám bízta. De ez nem az én előnyöm volt, azaz nem azt jelenti, hogy nem voltak hiányosságaim. Egyszerűen úgy gondolták, hogy oldjam meg én az ismereteim fejlesztését, mert ez az én munkámhoz kell.”*

A tudás megszerzése azonban nemcsak cég által támogatott, szervezett keretek között valósulhat meg, hanem spontán módon is lehet szó az ismeretek átadásáról és fejlesztéséről. Természetesen sok múlik a munkavállalók nyitottságán azaz, ki, hogyan, mennyire tudja, vagy hajlandó az ismereteit megosztani és átadni másoknak. Mennyire befolyásolja ez a személyes pozíciójának megtartását, illetve a továbbmeneteli lehetőségeit. Ez sokban függ tehát az egyén személyiségétől, de a vállalati kultúrától is, azaz, hogy ez a kultúra mennyire nyitott és támogató a tekintetben, hogy a kollegák megosszák egymással a tudásukat: *„Az az igazság, hogy annál a cégnél, ahol dolgozom, mindenki magára van hagyva. Sajnos nem használjuk ki azt a lehetőséget, hogy egymástól is lehetnek tanulni és egymáson is lehetne segíteni. Így választottam a tanulásnak az autodidakta formáját, tehát én magam járok utána annak, amiben úgy érzem, hogy hiányosságaim vannak.... A cég semmi olyat nem támogat, ami nem kötelező. Önköltséggel lehet tanulni, de úgy, hogy a munkaidőt ne zavarja. És akkor itt a nagy kérdés, hogy anyagilag sem támogatnak, munkaidőt sem zavarhatja a tanulásom, de ugyanakkor kötelező, miközben legyél nagyon felkészült is. És akkor elgondolkodik az ember, hogy miért is tartozom ehhez a szervezethez?”*

Az édesanyák jellemzően a terhesség 3. és 6. hónapja között közölték a munkáltatóikkal, hogy várandósak, és egy kismama kivételével valamennyi szervezetben örömmel fogadták ezt a hírt. Egy anyuka volt, aki nem állapodott meg a cégével, hogy meddig tud dolgozni a szülés előtt, a többiek változó hosszúságú időinterval-

lumot beszéltek meg a szervezetükkel a 2 hónaptól kezdve, egészen a teljes terhességi időszak végéig, miután volt olyan anyuka, aki a szülés előtti néhány napig aktívan dolgozott a cégének.

Hazánkban a szülési és gyermekgondozási szabadság normál esetben 3 év lehet, Ez egy igen hosszú időszak, amely alatt a cégeknek meg kell szervezniük valamilyen módon a kismama pótlását. A munkáltatók négy anyuka esetében belső átszervezéssel oldották meg a feladatokat, vagy nagyrészt új munkaerő felvételével helyettesítették a kismamát, ami nem mindig tűnt a leghatékonyabb megoldásnak: *„A legnagyobb meglepetésemre három embert vettek fel az én helyettesítemre, ami nagyon megdöbbentett. Eleinte büszke voltam, hogy engem csak három ember tud pótolni. Ám később már azon gondolkodtam, hogy vajon ezek után visszavárnak-e.”*

A teljesen új kollegával megoldott helyettesítésnek vannak buktatói. Több szervezetnél kikérték a kismama véleményét az utódja kiválasztásánál, hiszen a teljesítendő feladatokat az ehhez szükséges képességeket, ismereteket és követelményeket leginkább ők ismerték. Ám előfordult, hogy ez nem történt meg, így nem a legmegfelelőbb munkavállaló került az adott pozícióra: *„A szervezetem a helyettesítemre felvett egy abszolút alkalmatlan munkavállalót, az én tanácsom ellenére. 2 pályázó volt, az egyik szakmabeli, házon belüli, nagyon jó pályázó, a másik házon kívüli, akit én nem javasoltam. Mégis őt választották, majd egy éven belül ez a munkavállaló elment gyesre.”*

Miután megtörtént a helyettesítés módjának megválasztása, illetve a helyettesítő személy kiválasztása, ezt követően a kismama munkakörének az átadása eltérő folyamatok szerint zajlott a szervezeteknél. A legrosszabb esetben nem történt ismeretátadás, mert mint ahogy az egyik kismama fogalmazott *„a szervezete részéről nem érkezett ilyen utasítás, hogy valakinek átadja a munkát, és nem is jelezték erre az igényt”*, az anyuka pedig a terhesség előre haladtával már mással volt elfoglalva, így nem történt tudásátadás és közvetetten tudásmegőrzés sem.

A többi szervezetnél (6 anyuka számolt erről be) maga a kismama tanította be az utódját, megbeszélték a feladatokat folyamatokra lebontva. Az egyes tevékenységeket először az anyuka megmutatta, majd később már csak felügyelte a végrehajtást, és volt olyan szervezet is, ahol minden egyes folyamatot részletesen le is dokumentáltak, hogy bármikor vissza lehessen keresni az így összegyűjtött ismereteket.

Volt olyan szervezet, amely tevékenységéből adóan (oktatási szervezet), nem vette igénybe az édesanya közreműködését a tudásátadás során, miután léteztek, a már előre megszerkesztett tematikák, így mindenki fel tudott készülni ez alapján, és ez által nem volt követelmény az anyuka jelenléte. Az édesanyák többségében törekedtek arra, hogy minél több ismeretet megosszanak az utódjukkal a kijelölt feladatokkal kapcsolatban: *„Mindenképpen igyekeztem maximálisan átadni a tudásomat már korábban is kollegáimnak a képzések során. Mivel nagyon bonyolult területen dolgoztam, ez egy ilyen három-négy hetes komoly tréning volt. Először is elméleti anyagokat jelentett, azután kaptak gyakorlati képzést, mellém is ültek, én is ültem mellettük. Amikor már valamennyire ismerték a folyamatokat, akkor a velük egy szinten lévő kollegák munkáját figyelték. Ha valamit nem értettek, akkor bekapcsoltam az elmagyarázásba. Ez nagyon komoly képzés volt minden esetben, és ugyan így történt a helyettesítemre esetében is.”*

Bármilyen módon is történt a tudás átadása a szervezeteknél, már ha történt, nem mindent lehetett és tudtak megosztani az édesanyák az utódaikkal. Interjúalanyaink többségében a szakmai és a nyelvi ismereteiken kívül úgy gondolták, hogy

sok olyan képesség is szükséges volt a feladataik elvégzéséhez, amely többek között megkívánta a magas fokú érzelmi intelligenciát, az aktív és nyitott kommunikációt, amelyek jellemzően az egyén személyiségéhez köthetőek. Miközben a szakmai ismeretek a cég specifikus, dokumentálható ismeretek átadása viszonylag gördülékenyen továbbadható, az érzelmi intelligenciához köthető varázs és tudás nem, vagy csak nehezen volt transzformálható: *„Azt hiszem a személyes varázst nem tudtam a kollegámnak átadni. Rengeteg ügyféllel voltam kapcsolatban és nagyon jó volt a viszonyom velük. Nem volt olyan, akivel ne lett volna jó a kapcsolatom. Ez az, ami hiányzott az ügyfelek szerint, akikkel én később beszéltem, hogy ezt nem kapták meg.”*

Egy másik kismama így fogalmazta meg a nehezen vagy egyáltalán át nem adható ismereteket és tudást: *„A tapasztalat volt az én hozzáadott értékem a céghez. Főleg az egyedi esetekre vonatkozóan. Ami általános volt és alapvető, azt mind át tudtam adni. De ami nagyon ritkán előforduló eset volt, ami egyedi döntést kívánt, ami már velem előfordult, és esetleg korábban egyeztettem is erről a felettesemmel, ott én már tudtam, hogy mit lehet dönteni. De véleményem szerint ezt nem lehet átadni, mert ez az adott szituációtól függ elsősorban.”*

Az ismeretek átadása eltérő hosszúságú folyamatokban zajlott a szervezeteknél. Volt olyan kismama, aki váratlan koraszülése miatt nem tudott semmilyen tudást átadni, így a szervezetnek magának kellett az új helyzethez alkalmazkodnia és a feladatokat transzformálnia. Más cégeknél 2-3 héttől, akár 2 hónapig is eltartott a tudásátadás a kismama és az utódja között. Ebben a folyamatban alapvetően a kismamák osztották meg ismereteiket az utódjukkal, és mint mondták, a tudástranszfer csak egyirányú volt és nem kölcsönös, azaz az utódoktól semmilyen új ismeretet, ötletet nem kaptak, már ami az elvégzendő feladatokat illeti. Miután az édesanya bejelentette a terhességét, és elkezdődtek a helyettesítésének megszervezése, volt olyan szervezet, ahol továbbra is fontosnak tartották, hogy a kismama tudását fejlesszék, így ezután is biztosították számukra a képzési lehetőségeket, amely azt az üzenetet is jelentette interjúalanyaink számára, hogy a jövőben is fognak majd rájuk és a tudásukra számítani.

A szülési és gyermekgondozási szabadság hossza, mint említettük igen hosszú, így jellemzően sem az édesanyák, sem a cégek részéről nem történt kezdeményezés arra, hogy előre megállapodjanak az anyukák visszatérésének, ha nem is pontos, de viszonylag körülbelüli dátumáról. Ugyanakkor viszont, ha meggondoljuk ez a megállapodás mindkét fél részére célszerű és hatékony lett volna, többek között a tervezhetőség kedvéért.

Minden kismama valamilyen értéket képviselt a cégénél, még akkor is, ha azt elismerte a cége, avagy sem. Mindösszesen két cég tett arról nyilvánosan említést az anyuka számára, hogy a távolléte alatt tudását csak nehezen, vagy egyáltalán nem tudják pótolni: *„Nehezen mehettem el szülési szabadságra. Eleve úgy engedtek el, hogy minél hamarabb jöjjenek vissza, mert számítanak rám. Szerintem azt a rugalmasságot, azt a biztonságot, amit én képviseltem, azt féltették, és azt várták minél hamarabb vissza.”*

Jellemzően azoknál a szervezeteknél, ahol az édesanyák olyan tudás birtokában voltak, amelyet nehezen, vagy egyáltalán nem lehetett megosztani, és emiatt a helyettesítés nem optimálisan valósult meg, azok a cégek még gyakran a gondozási szabadság ideje alatt is támaszkodtak időszakosan az anyukák tudására és várták a minél hamarabb történő visszatérését: *„13 hónapos volt a gyermekem, amikor visz-*

szamentem dolgozni, már nagyon kellettem a cégnek. A helyettesem megmondta, hogy ő nem akar tovább maradni. A gyés ideje alatt folyamatosan tartottam a kapcsolatot a szervezettel. Néha úgy érzem, hogy nem is voltam gyesen. Ők többször hívogattak engem, és kerestek meg munkával kapcsolatos információk miatt, mint én őket, de néha azért én is egyszer-egyszer belátogattam a gyerekekkel a céghez.”

Végezetül tény azonban, hogy minél később tértek vissza az anyukák a munkaerőpiacra, annál inkább a korábbi szakmai tudásuk veszített frissességéből. Az általunk megkérdezett hölgyek jellemzően egy évtől a gyermek három éves koráig maradtak otthon. Ez az időszak mindenképpen hosszú, így az anyukáknak még az otthonlét ideje alatt is tenniük kellett azért, hogy a szakmai tudásuk és nyelvismeretük a piac igényeinek megfelelő szinten maradjon. A visszatérésük során ugyanakkor azt tapasztalták, hogy míg korábban, számos cégnél elvárás volt a kismamák felé a tudásátadás az utód számára, ez nem volt elvárható és kötelező folyamat a cég részéről az anyukák visszatérésekor. Emiatt a tudásuk aktualizálásában gyakran magukra maradtak interjúalanyaink: *„Nem történt a visszatérésemkor átadás-átvétel. Akinek a pozíciójára mentem nem adta át a munkát, teljes mértékben a káoszt éltem meg. A kollegák, akikkel együtt dolgozom, szintén nemhogy nem segítenek, de hátráltatnak a munkában... A cég, mint olyan, csak közölte a kötelezettségeket, tehát a visszatérés-kor azzal fogadtak, hogy mik a kötelezettségeim az elkövetkezendő néhány évre... Mai napig magán úton frissítem az ismereteimet...”*

Jelen írásunkban egy idei évi kutatásunk néhány részeredményét publikáltuk, amely kutatásunk jellemzően arra kereste a választ, hogy hogyan próbálják meg a cégek saját kereteiken belül megtartani, őrizni, és ápolni azoknak a dolgozóknak a tudását, akik hosszabb vagy rövidebb időre gyermekgondozási szabadságra mennek. Habár kutatásunk nem tekinthető reprezentatívnak, mégis úgy véljük egy képet ad a hazai gyakorlatról.

Tanulmányunkban az édesanyákkal készült mélyinterjúk vizsgálatok egyes eredményei kerültek bemutatásra, a teljesség igénye nélkül. Ezekből kitűnik, hogy a kutatásban részvevő anyukákat, a gyés és gyed előtt foglalkoztató cégek közül többen felismerték, hogy ezt a tudást mindenképpen meg kell valamilyen módon őrizni a szervezetük számára. Jellemzően azoknál a cégeknél történt ez meg, ahol a vezetés már korábban is gondoskodott a dolgozók ismereteinek fejlesztéséről és megőrzéséről.

A vizsgálatunk ugyanakkor azt is mutatja, hogy a folyamatban nemcsak az édesanyák készségvállalása szükséges, de mindenképpen kell egy olyan támogató vállalati kultúra is, amelybe már beépült és elfogadott gyakorlatként működik a tudástranzfer és átadás. Továbbá azt is tapasztaltuk, hogy nem minden ismeret transzferálható, és jellemzően az egyén személyiségből fakadó hozzáadott értékeket nem, vagy csak részlegesen lehet megosztani.

Ugyanakkor a kutatásunk során azt is látnunk kellett, hogy habár ennek a tudás transzfernek kölcsönösnek, és elfogadott gyakorlatnak kellene lenni mindkét fél számára, ám ezt a élet még nem mindig igazolja vissza. Vagyis a kismamák visszatérésekor hasonlóan gondot kellene fordítani arra, hogy újra be tudjanak kapcsolódni a munkába, és tudásuk újra naprakész legyen. Ez egyrészt a kismama feladata kell, hogy legyen, ám úgy véljük, hogy a cég felelőssége is, hogy a tudás aktualizálása, és ez által a szervezetbe történő beépülése és értéképítése sikeres legyen.

Felhasznált irodalom

- Bencsik, A. (2012): Change, Project, Knowledge. Symbiosis of Change and Project Management to Build a Knowledge Management System. Lambert Academic Publishing
- Davenport, T.H.-Prusak, L. (2000): Working Knowledge: How Organizations What They Know. Harvard Business Press, Boston
- Polányi, M. (1962): Personal Knowledge–Towards a Post Critical Philosophy. London. Routledge and Kegan Paul
- Polányi, M. (1966): Tacit dimension. London. Routledge and Kegan Paul

BIBA SÁNDOR

A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme

Bevezető

A vezetéssel, illetve a vezetővel foglalkozó témakörben végelethatatlan mennyiségű szakirodalmat le lehetünk fel, ugyanakkor a pozícióból adódó kultúrateremtő képesség értelmezésben már eltéréseket találtam, pontosabban nem volt egyöntetű kizárólagos álláspont.

Ennek következtében a vezetőnek a szervezeti kultúrában való szerepét saját felfogásom alapján szerkesztettem meg.

Ahhoz, hogy láthassuk, vezetőnek lenni többet jelent egy pozíciónál, egy rangnál, a helyzetet távolabbról kell megvizsgálni. A szemléletesség érdekében, egy teljesen hétköznapi példán keresztül, a profitorientált vállalati szektortól elszakadva, nem a munka világában, hanem egy nem formális szervezetben, a saját hétköznapi életközösségünkben kerestem választ a kérdésre. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy kik azok, akik jelenkorban kultúraformáló hatással bírnak, meghatározzák azt az irányvonalat, amerre életünk nagy általánosságban halad, a különböző trendeket. Tulajdonképpen miért éppen ők kerülnek ebbe a státuszba és milyen fontos tulajdonságaik delegálják őket erre a megtisztelő „feladatra”.

Oscar Pistorius szerepelhet a 2012-es londoni olimpián! Ez a mondat már magában emberfeletti sportteljesítményre utal. Nevezett személy 1986. november 22-én a dél-afrikai Pretoriában született súlyos fejlődési rendellenességgel. Lábaiból hiányzott a szárkapocscsont és ezért a végtagok nem fejlődtek megfelelően. A családnak két választási lehetősége volt: egész életében tolokocsihoz lesz kötve, vagy leamputálják a lábait és a későbbiekben művégtagokat kaphat. Az utóbbi megoldás mellett döntöttek – 17 hónapos korában mindkét lábszárát amputálták – utólag tudjuk már, hogy helyesen. Hiszen a kis Oscar 11 éves korában sportoló lett és 2012-ben a XXX. nyári olimpiai játékok alkalmával Londonban már rajthoz állhatott a férfi 400 méteres síkfutásnál, mint az első ember a modernkori olimpiák történetében, aki művégtagokkal versenyezhet.⁹

„*Ez életem legboldogabb pillanata, büszke vagyok*” – adta a világ tudtára a Twitteren örömét a futó. Az atlétát a glasgow-i Strathclyde Egyetem díszdoktori címmel tüntette ki 2012 novemberében, azzal az indokkal, hogy sok ember életére gyakorolt pozitív hatást kimagasló sportteljesítményével.

Miért fontos ez a kutatás szempontjából? Hogyan függ össze mindez a vezetői státusszal? Oscar Pistorius szerepéből adódóan kultúraformáló hatással van az emberekre. Külső-belső tulajdonságai által képes a többi embert motiválni, megváltoztatni a szokásaikat, tehát befolyásolja őket.

Az ő esete csak egy példa volt a sok közül. A TIME Magazin minden évben közzéteszi a 100 legbefolyásosabb ember listáját, ahol hasonló értékrenden alapuló

⁹ <http://www.oscarpistorius.com/about/timeline> (2012. november 27.)

megállapítással kerülnek besorolásra a befolyásos személyek. A lényeg, hogy az említett személyek a társadalom által felállított normarendszerben kiemelkedően, mindent összevetve jobban tudnak érvényesülni, mint az átlag. Ezért a saját kompetenciarendszerük alapján a társadalom önmagából emeli ki őket és helyezi az átlag fölé. Ezen szempontrendszer alapján tekintem őket a nem formális szervezetek vezetőinek.

Ha elfogadjuk a fentiekben felállított szempontokat és egy teljesen más kontextusban értelmezzük a formális munkaszervezetekben, akkor eredményül szintén hasonló szerepet kapunk a vezető személyét illetően. Abban az esetben, ha a szervezet nem érzi alkalmasnak, kiemelkedőnek a vezetőt, nem tudnak a tagok szakmai kérdésben is az adott személyhez fordulni, a szerepe egy pillanat alatt hiteltelenné válik és a lehetőség a folyamat visszafordítására is kétséges lesz. Ennek a következményei érezhetőek lesznek a vezető és a szervezet közötti hálózatban, fokozottan jelentkeznek a tünetek a bizalmi kérdéseknél. A munkaszervezet viselkedése ebben az állapotban eltávolodik az optimálistól, inkább hasonlít egy lázas emberre, aki azt sem tudja hol van, vagy hova tart, lassan reagál a külvilág változásaira és amennyiben komplexebb feladatot kell végrehajtania, azt sehogy, vagy csak pontatlanul tudja véghezvinni. Lényegében a vezető kiemelkedő szerepe meghatározó fontosságú a hatékony munkavégzés szempontjából, és ezalatt nem csak a munkavégzéshez szükséges kompetenciaelemeket kell érteni, hanem a társas kompetenciákat is.

A vezető hatása a szervezetre

A vezető pozícióban lévő személy többféle formában fejtheti ki kultúraformáló hatását:

Stratégiai célokat tűz ki, ami alapvetően meghatározza a szervezet hozzáállását és tevékenységét. Ha csak a rövidtávú profitmaximalizálást jelöli meg, mint elérendő célt – és nincs semmilyen magasabb rendű, konkrét feladat, vagy misszió – akkor szervezetnek a pénz lesz a „mániája”, a legfontosabb, hogy minimális költségáfordítással működjenek, s közben maximális hasznot könyvelhessenek el. Ezen felül semmi másra, sem a vevők-, sem az alkalmazottak szükségleteinek kielégítésére nem fordítanak energiát.¹⁰ Ezért egy szervezet életében kiemelten fontos egy előre- és jól meghatározott, kézzelfogható cél jelenléte, amit nem lehet pénzben mérni, és amire a továbbiakban a vállalati stratégiát lehet alapozni. A későbbiekben már ez az újfajta értékrend fogja meghatározni a struktúrát.

Sok múlik a vezető kommunikációs képességén és személyiségén is. Nem elhanyagolandó faktor, hogy a kérdéses személy beállítottsága szerint introvertált vagy extrovertált irányultságú. Lehet-e hozzáfordulni lényeges kérdésekben, vagy kizárólag csak szakmai területre korlátozza a kommunikációt az alkalmazottaival, ezzel rongálva saját empatikus erőit. Példaértékű viselkedése az ügyfelekkel való bánásmódban is tükröződik, amennyiben ennek nem tesz eleget egy vezető, hogyan várhatná el az alkalmazottaitól, hogy adott esetben megfelelő viselkedést tanúsítsanak? Márpedig ez a felfogás – a vevők igényeinek maximális kielégítése – ma már egy forprofit vállalat életében az alapkritériumok sorát képezi.

A vezető kritikus helyzetben tanúsított viselkedésének fontossága nem most került a napvilágra először, szinte az egész történelmünket végigkísérő motívumnak tekinthető, rengetek múltat idéző elbeszélésben visszaköszöttek már. Jelenkor kihí-

¹⁰ Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet p. 72.

vásai és a gazdasági helyzet megkívánja, hogy a szakemberek a végsőkig kiélezett pillanatokban is nyugodtak tudjanak maradni, és a helyzetnek megfelelően a lehető legjobb döntést hozzák meg. Amennyiben az alkalmazottak látják a vezetőn, hogy a probléma megoldása során nyugalmat sugároz és kimért viselkedést tanúsít, úgy maga a szervezet is könnyebben halad át a változást rögzös útján.

A javadalmazási és az előléptetési rendszer kidolgozása, valamint alkalmazása során is befolyást gyakorol a vezető a szervezet életére és mindezt a saját elképzelései alapján teszi, ezzel is igazolva szervezeti kultúraformáló tevékenységét. Az ő személyes döntése alapján léphetnek az emberek felfelé illetve visszafelé a képzeletbeli ranglétrán, ezáltal a vezető gyakorlatilag a saját képére formálja munkaszervezete strukturális összetételét.

Munkavégzéssel kapcsolatos eljárásokat, munkamódszereket határoz meg. A munka megszervezésével, a munkavégzés személyi és tárgyi feltételeinek biztosításával, az előírások és egyéb szabályozóelemek tudatosításával igyekszik a folyamatos, problémamentes munkavégzést megteremteni.

Munkaidőn túli tevékenységben és a különböző rendezvényekben rejlő lehetőségek hasznosítása. A kiváló munkacsoportok jellemzője, hogy a munkaidőn túl is szívesen és meghatározott rendszerességgel kerülnek interakcióba egymással. Erre lehetőséget, pénzügyi forrást a vezető döntése alapján csoportosíthatnak át. A megrendezésre kerülő különböző workshopok, vállalati napok, családnapiak nagymértékben befolyásolják a csapat együttműködő képességét, ami egyben a csoportkohézió erősödését erősítheti.

Az ergonómia kérdése már a második világháború óta fokozottan foglalkoztatja a tudósokat. Ma már eljutottunk addig a pontig, hogy a munkahelyek kialakításban a munkamódszerek tervezésében is jelentős szerepet kapnak az ergonómiai szempontok, illetve a vezető döntései. Képzelnünk el egy sötét, kényelmetlen irodát magunk előtt, ahol mindennapjainkat töltjük, és hasonlítsuk össze egy, az alkotói szellem számára az ergonómiai elvek alapján kialakított irodával. Ezt követően döntsük el, hogy hol dolgoznánk szívesebben, hol lenne nagyobb a munkavégzésünk hatékonyságának a foka.

A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása

Stephen R. Covey nagysikerű művében¹¹ megfogalmazta, hogy mi a sikeres emberek kritériuma. Véleményem szerint ez a vezetőkre is teljes mértékben igaz és egy fontos ajánlás lehet számukra a szervezeti kultúra alakításának folyamatában.

Légy proaktív!

„Az emberek mindig a körülményeket okolják azért, amit az életben elérnek. Én nem hiszek a körülményekben.” – George Bernard Shaw

Vannak emberek, akiknek az életét külső körülmények határozzák meg, ennek elkerülése végett elsajátítandó ez a felfogás. A proaktív emberek az előzőekkel ellentétben saját döntéseikkel határozzák meg életüket. A változások hatékony kezelése szempontjából fontos az aktív és több kezdeményezés. Képesek a pozitív gondolkodásmód széleskörű alkalmazására, teljes felelősségvállalás mellett. Ez az a tulajdonság, ami által az ember saját életének kreatív formálója lesz és nem fél döntést hozni a szükséges pillanatban.

¹¹ Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása

Tudd előre, hová akarsz eljutni!

„Életünkben inkább rátalálunk küldetéseinkre, semmint kitaláljuk azokat.” – Viktor Emil Frankl.

Ahogy egy vállalat életében, úgy egy személy életében is fontos a célkitűzés. Ma már nem tehetjük meg, hogy életünket a véletlenre bizzuk, meg kell terveznünk azt. Ezért mindent kétszer teszünk, először mentálisan a fejünkben rakjuk össze az elemekből az egészet, majd pedig fizikai valójában megy végbe az alkotás folyamata. Egy vezető megalkotja a személyes és szervezeti küldetésnyilatkozatát, ami alapján reális és mérhető célokat tűz ki, így a vállalati stratégia szerves részévé válik.

Előre a Fontosat!

„A legfontosabb dolgok soha ne essenek áldozatul a kevésbé fontosaknak.” – Johann Goethe.

A napi, illetve heti szintű tervezés elengedhetetlen a fontossági sorrend betartása érdekében. Külön kell választani a fontos és sürgős feladatokat, ez alapján rangsorolni és felállítani egy prioritási sorrendet, amely a tervezés alapját fogja képezni. Így nagyobb szervezetségi fok érhető el, nagyobb eredményesség és kevesebb krízishelyzet mellett. A kiegyensúlyozottság mellett kialakul a megbízhatóság képe is.

Gondolkodj Nyer-Nyer-ben!

„Miért élünk, ha nem azért, hogy megkönnyítsük egymás életét?” – George Eliot.

Ez az emberi interakció paradigma a mind a két fél számára hasznos együttműködés, szimbiózis fontosságáról szól. Ez minden eredményes és hosszú távú kapcsolat kulcsa. Egyensúlyba kell hozni a bátorságot és a megfontoltságot a kölcsönös bizalmi rendszer kialakításában. Így a problémamegoldás ideje leredukálódik, erősebb és elkötelezettebb lesz a csoport a vezetője irányában, valamint javul a tagok is egymás közötti kapcsolata is.

Először érts, aztán értesd meg magad!

„Hallgass, különben a nyelved tesz süketté!” – indián közmondás.

Az eredményes kommunikáció érdekében először meg kell értenünk egymást. Elkerülhetetlen, hogy a megértés szándékával figyeljünk a beszélgetőpartnerünkre, különben kommunikációs csapdába esünk és a kölcsönös megértés hiú remény marad. Az empátikus emberek képesek először diagnosztizálni és csak utána reagálni válaszdadás céljából a másik fél számára. Ez megoldást jelenthet a komplexebb problémák gyors és eredményes megoldására, építő jellegű visszajelzésekre, eredményes meggyőzésre.

Teremts szinergiát!

„Az igazán eredményes embereknél megvan az az alázatosság és mások tisztelete, ami ahhoz szükséges, hogy felismerjék a saját felfogásuk korlátait, és értékeljék a mások szívével és eszével folytatott interakcióikban rejlő gazdag erőforrásokat” – Stephen R. Covey.

Az egész mindig több mint a részek összege. Pontosan ezért építeni kell rá, és ki kell használni az egyéni különbségekben rejlő lehetőségeket. Az egyéni erősségek kiaknázása mellett létrehozott kollektív együttműködés előhozza a csoport tagjaiban „szunnyadó” kreativitást. Az eltérő nézőpontok mellett, de az egymás iránt megnyilvánuló megbecsülés következtében új és jobb kapcsolatok alakulnak a csoport mű-

kődése során, és a munkavégzésük is innovatívabb lesz. Együtt képesek a jobb teljesítményre, minőségjavulás mellett.

Élezd meg a fűrészelt!

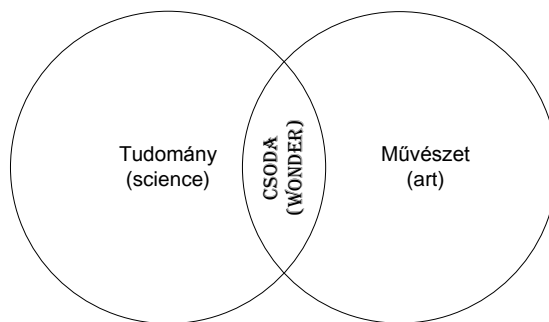
„Hosszú, egészséges és boldog élet jut osztályrészül azoknak, akik nem csupán saját maguknak lelnek örömet munkájukban, hanem az mások életét is szebbé teszi.” – Selye János.

Egész életünket végigkísérő folyamat a tanulás, hol az eredményesség érdekében, hol a növekedéshez, de folyamatosan meg kell újulnunk négy összetevőben, a testünkben, a szívünkben, az elménkben és a lelkünkben. Meg kell találnunk az egyensúlyt az élet fontosabb területein, ez a testi-lelki egészség alapvető feltétele.

Művészet vagy tudomány a vezetés?

Ezt a kérdéskört már számtalanszor körbejárták a kutatók publikációikban. A vezetés vajon tanulható, vagy teljesen intuitív jellegű, velünk született adottság? Mindkét oldal mellett rengeteg teljesen észszerű érvet lehet felsorakoztatni.

Tudomány, mert: képzés, oktatás formájában átadható. A fennálló problémák megoldásához kvantitatív módszerekkel mérhetővé tesszük az adatokat, amikből különböző módszerek segítségével levonhatjuk megfelelő következtéseinket, amelyek alapján a jövőben meghozhatjuk a szükséges döntéseket.



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Művészet, mert: Tony Blair, a brit miniszterelnök és Bill Clinton, az Egyesült Államok elnöke a 2000-es év júliusában bemutatta a világnak az akkor még 97%-ban elkészült emberi géntérképet (azóta ez már 100%-ra bővült). Minden év április 24-én tartják a nemzetközi DNS napot, ennek ünnepére. Minden kompetenciaelemért külön gén, vagy gének csoportja „felelős”. Természetesen attól, hogy egy emberben jelen van egyfajta gén, nem biztos, hogy az aktivizálódik is, hiszen aktív/passzív állapotban lehetnek és az aktivitásuk nagymértékben függ a környezet külső behatásaitól. Ez alapján tekinthetjük a vezetéshez szükséges attitűdöket velünk született intuitív jellegű tulajdonságoknak.

Úgy gondolom, hogy az igazság valahol a két elmélet metszéspontjában lehet.

Tanácsadói munkám során törekedni fogok arra, hogy a tudomány és a művészet szimbiózisából valami csodát hozzak létre.

BITTNER PÉTER– KARA NOÉMI

Miként lehet a HR a kkv-k sikertényezője?

Bevezetés

A kkv-k problémáját a sok mutató közül a következő hárommal jellemezzük: az egy alkalmazottra jutó produktivitás 73,4%-a, az egy munkaóra jutó produktivitás 47,9%-a, az EU átlagnak és az uniós átlagnak megfelelő számú kkv, a munkavállalók 71,7%-át foglalkoztatja. Ebből következik, hogy versenyképességük is messze elmarad az uniós átlagtól, nagymértékben hozzájárulva a versenyképességi listán a 12. helyre történő hátrább kerüléshez.

Ebből következő célunk a kkv-k hatékonyságának növelése, az alkalmazható HR-eszközök bemutatása és alkalmazásuk segítése.

A cél elérését támogató feladatok:

- a HR szervezeti szerepének,
- a vezetők képességeinek, hajlandóságának meghatározása,
- humán portfólió elemzés, a létszámot érintő döntések megalapozása.

A HR, amint az a Porter féle vállalati működési modellből is következik, támogató szervezeti egység, és mint ilyen, segíti az elsődleges folyamatok teljesülését, a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítését és hozzájárul a profit 50%-ának realizálásához. A vezetői teljesítmény szokásos „mérése” helyett, jobb a képesség, hajlandóság mérése, és ennek alapján a szükséges intézkedések megtétele. A humán portfólió elemzéssel pedig fejleszthető a munkaerő állomány mennyiségi, minőségi összetétele.

A humán menedzsment szerepe a kkv-knál

Vita folyik arról, hogy hány főtől kell önálló HR? A. Coleman (2011) tanulmánya szerint 50 fő alatt nem szükséges, mások szerint 15 fő felett már szükséges, illetve megéri, hogy van önálló HR, amely stratégiai alapon működik. Ezt azzal indokolja Safran (2002), Harrington (2006), Dina (2005) Rajesh (2008) Klaas (2005) Uhlner et. al. (2006), hogy egy kis cég is profitálhat ebből, sőt a növekedésben is nagy szerepet játszik a munkaerő minőségének, összetételének javítása révén. Sajnálatos módon a vezetők rosszul értelmezett költségtakarékos céljaik miatt ezt másként látják. Ők csak a költséget látják, amit a kontrolling rendszer és szemlélet hiánya miatt nem tudnak összevetni, láttatva a ráfordítás, a humán tőkébe történő beruházás eredményét.

A HR szervezeti egység lehetséges szerepeit és jellemzőit (Lengyel L.- Ambrus T. (2011) alapján a következőkben lehet megfogalmazni:

- a HR, mint a klasszikus szerep ellátója,
- a HR, mint a szervezeti változás gazdája,
- a HR, mint a vállalati kultúra felelőse,
- a HR-vezető, mint stratégiai partner,
- a HR, mint szakértő.

A HR, mint lehetőség

Itt azt vesszük számba, hogy a HR-funkciók széles kínálatából, melyeket célszerű alkalmazni. (Bokor (2007), Polgár Z.(2012) szerint a kkv-knál.

- toborzás, kiválasztás,
- munkakörtervezés és értékelés,
- munkaköri leírás, személyi specifikáció készítése,
- munkakör-értékelés,
- teljesítményértékelés,
- bérezés, ösztönzés,
- változásmenedzsment,
- személyzetfejlesztés, kompetencia alapú karriermenedzsment,
- HR-stratégia.

A HR-controlling szükségessége

A controlling fogalma meglehetősen sokféleképpen került megfogalmazásra. Ebből is következően a gyakorlati szakembereknek a lényegét az alábbi kérdésekkel érzékeltetik (Horváth et. al. 1997):

- Tudja Ön pontosan, hogy a pénzt mely termékekkel keresi meg és melyekkel veszíti el?
- Tudja Ön, hogy bizonyos intézkedések, hogyan hatnak az eredményre?
- Tudja Ön, hogy miként alakulna az eredmény az üzemgazdasági elvek szerint az adózás torzító hatása nélkül?
- Időben meg tudja Ön, hogy terv szerint halad-e, vagy pedig letért a pályáról?
- Át tudja ültetni a vállalati stratégiát konkrét eredmény- és intézkedési tervekbe?
- Tudja Ön, mitől emelkednek folyamatosan az általános költségek?

A foglalkoztatási költségek ismerete minden vezetőnek alapfeladat kellene, hogy legyen. Ez mindenhol megvalósítható, és a vezetés ezzel történő szembesítése, nagyban segítheti a HR-stratégiai szerepének betöltését. Ebben az esetben elérhető, hogy a HR-re történő ráfordítások valóban értékteremtő költségként jelentkeznek. A HR-controlling eszközeinek alkalmazásával, mutatószámok generálásával és felhasználásával ugyanis bizonyítható a tényleges értékteremtés. A HR-controlling csak akkor eredményes, ha a célokat a költségek csökkentésével és a minőség fejlesztésével éri el.

A HR-controlling eszközei közül kettőt mutatunk be dolgozatunkban, mint olyat, amelyeket különösebb előképzettség nélkül lehet alkalmazni a kkv-k esetében is.

A képesség – hajlandóság mátrix

E technika alkalmazása nem a hagyományos teljesítmény mérésére helyezi a hangsúlyt, hanem arra, hogy mi a képessége az illető személynek, és mennyire hajlandó azt használni a munkavégzés során.

Képességeken az eredményesség belső feltételeit, a mozgósítható belső erők összességét értjük. Ez egy tevékenység eredményes műveléséhez szükséges tudás, személyiségjegyek együttese.

A hajlandóság azt jelenti, hogy a munkavállaló mennyi energiát fektet be, hogy képességeihez mérten legjobban végezze el feladatait.

A két tényező alapján szerkesztett mátrix a BCG-hez hasonlóan négy szegmensre osztható, melyek jelentése a következő:

- Alacsony képesség, alacsony hajlandóság. Az ilyen munkaerő teljesítménye elmarad a kívánatostól, és nem is hajlandó tenni a fejlesztés érdekében. Ilyen esetekben célszerű a minőségi csere.
- Magas képesség, alacsony hajlandóság. Az ilyen munkaerő a legrosszabb, mert képességei nagy teljesítményre predesztinálják, de alacsony hajlandósága miatt ebből keveset hasznosít a szervezet érdekében. Rontják a munkamorált, célszerű kezdeményezni eltávolításukat a munkaszervezetből.
- Alacsony képesség, magas hajlandóság. Az ilyen munkatárs fejleszthető, és ennek révén javul hajlandósága, elköteleződése is.
- Magas képesség, magas hajlandóság. Az ilyen munkatárs jó probléma,- és feladat- megoldó. Cél a többiek ez irányú fejlesztése.

A humán portfólió elemzés

A teljesítményértékelés már legtöbb kkv-nál megtalálható, de az eredményessége, célirányos felhasználása még sok kívánni valót hagy maga után. Pedig a racionális emberi erőforrás gazdálkodáshoz nem nélkülözhető ezen adatok, információk feldolgozása, és ezek alapján a létszám mennyiségi, minőségi, összetételbeli változtatása. Csak így van esély a munkaerő állomány minőségi fejélesztésére. A módszer ehhez a portfólió elemzés, amit Odirno, illetve német nyelvterületen Fopp fejlesztett ki. A termék portfólióhoz hasonlóan a munkatársak vállalathoz való kötődése, és továbbfejlődési képessége alapján lehet elkészíteni. A módszer felhasználható az egyes funkcionális vagy üzleti területek munkatársai stratégiai jelentőségének vizsgálatához.

A munkatársak egyéni jellemzőik alapján csoportosíthatók, amiből az állomány egészséges vagy kedvezőtlen állapotára lehet következtetni, melynek alapján a szükséges teendők megtételével lehet az állomány összetételét a stratégiának megfelelően változtatni, fejleszteni. A portfólió négy csoportja: munka-erőtlen, szakmunkaerő, utánpótlás munkaerő, és csúcsmunkaerő. Ezek arányából lehet következtetni az állomány „egészségi” állapotára, mely akkor egészséges, ha:

- a szakmunkaerő adja a munkaszervezet létszámán belül a legnagyobb hányadot,
- az utánpótlás munkaerő létszáma nagyobb, mint a csúcsmunkaerő létszáma,
- a munka-erőtlenek aránya a legkisebb.

Kutatási kérdések

Az elmélet tanulmányozása, és az interjúk alapján, az alábbi kérdések fogalmazódtak meg:

- Mennyire értékelik a kkv-k stratégiai szempontból fontosnak a HR-tevékenységet?
- Milyen hozzáadott értéke van a humán controlling alkalmazásának?
- Érdemes a humán portfólió módszert alkalmazni?

Az alkalmazott módszerek, és a minta

Interjúkat alkalmaztunk, illetve az egyes módszerekhez ajánlott értékelőlapokat töltöttünk ki a dolgozókkal és a vezetőkkel.

Mintául hat kkv szolgált, mert ezen a területen az e féle hajlandóság is kicsi. Segítette munkánkat, hogy a hólabda elven sikerült a cégvezetők kapcsolatrendszerét felhasználni, és olyan vállalkozásokat találni, amelyek szívesen együttműködtek a kutatásban. Ebből a szempontból a kutatás pilot programnak tekinthető, mely előké-

szíti egy kiterjedt, átfogó kutatás megalapozását. A cégválasztáshoz követelményként határoztuk meg, hogy:

- a létszám 25 és 250 fő között,
- Magyarországon bejegyzett vállalkozás,
- növekedés orientált legyen és
- teljesítményértékelést folytasson.

Másodlagos információként használtuk az EUROSTAT és a KSH adatait.

A fenti szempontok és lehetőségek figyelembe vételével 13 szempont alapján kiválasztott vállalkozások jellemzőit táblázatosan foglaltuk össze. Ezek közül az 1. táblázat a további elemzések szempontjából szükséges három legfontosabbat mutatja be. A vállalkozások között van olyan, ahol az első számú vezető munkáját külön munkaügyi felelős segíti, míg másoknál nincs segítőtje a vezetőknek. Ennek magyarázataként azt mondták, hogy nem lenne kifizetődő, és ezt a munkát náluk jobban senki sem végzi. Ezeknél a munkaszervezeteknél nem is volt jellemző a delegálás, mindent egyedül akarnak megoldani a vezetők. Davermann (2006) tanulmánya szerint fontos lenne a munkatársak kellő autonómiája, mert ahol ez megvalósul, ott négyszer gyorsabb a növekedés! Hasonló eredményre jutott Wang (2007) Kínában. Teljesítményértékelést minden munkaszervezetben végeznek, egyénit, vagy csoportos, a teljesítmény javítására, és/vagy az ezért járó pénz elosztására. Ez utóbbi inkább teljesítmény-bérezés, mint értékelés.

1. táblázat: A vállalkozások HR-tevékenységének jellemzése

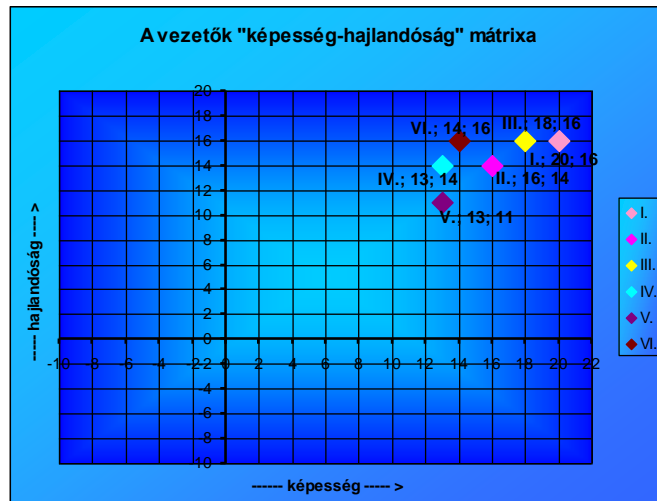
Üzleti terv, stratégiai terv:	Igen, írásban	Nincs, fejben létezik	Igen, írásban	Igen, írásban	Nincs, fejben létezik	Nincs, fejben létezik
Külön HR-munkatárs:	van	van, kiszervezve	van	nincs	nincs	nincs
Teljesítmény-értékelés:	van	van	van	van	kialakulóban van	van

A vezetők képessége, hajlandósága

A mátrix elkészítéséhez értékeltük a vezetők teljesítményét. 10 – 10 kompetenciát pontoztunk. Az eredményt az 1. ábra mutatja.

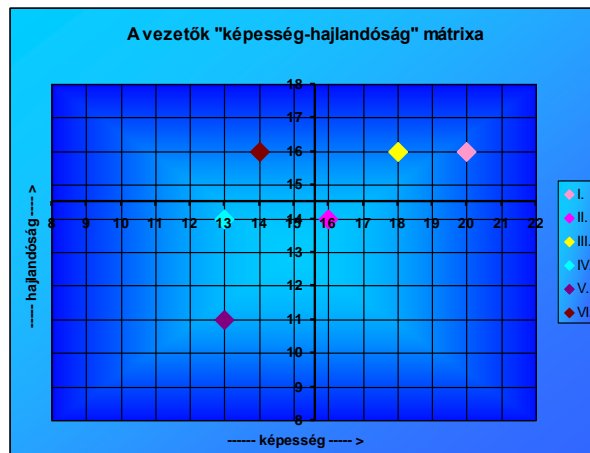
Az eredmény nem meglepő, hiszen vezetőkről van szó. Az sem meglepő, hogy ezt az eredményt nem a tanult ismeretekkel, hanem tapasztalataikkal érték el. Több vezető egyben tulajdonos is, és mivel kis munkaszervezetekről van szó, annyira még nem érződik a menedzsment ismeretek hiánya. Két vezetőnek (I.,III.) van főiskolai végzettsége, amit külföldön szerzett meg. A II. és a VI. cég vezetőjénél ki kell emelni az önképzést, ami nyelvtudásuk, pénzügyi ismereteik fejlesztésére terjed ki.

1.ábra: A vezetők képesség-hajlandóság mátrixban való elhelyezkedése



Más eloszlást mutat az ábra, ha a csoportjukból képzett átlaghoz viszonyítjuk képességeiket, hajlandóságukat. Ennek alapján sorrend alakul ki a vezetők között, és ennek alapján részben tisztul a kép, részben pedig adódnak a teendőik. Ez utóbbival kapcsolatban merül fel a kérdés: Na de ki mondja ezt meg a tulajdonos menedzsernek? Ebből az ábrából derül ki a gyakorlatban hasznosuló végzettség hatása a vezetői teljesítményre. A sorrend végére kerültek azok a vezetők, akik nem tartják fontosnak, hogy képezzék magukat, mert "már mindent tudnak és ezt a tudást nem lehet az iskolában megszerezni". Vagyis esetükben a hajlandóságnak ezen a téren is meg kellene jelennie, mert a magasabb absztrakciós szintet igénylő gondolkodásban, illetve a tanulási hajlandóságban szorultak le a képzeletbeli dobogóról. Az átlagon felül teljesítők a kommunikációban, és a többletfeladatok vállalásában mutattak némi gyengéséget.

2.ábra: A vezetők egymáshoz viszonyított sorrendje

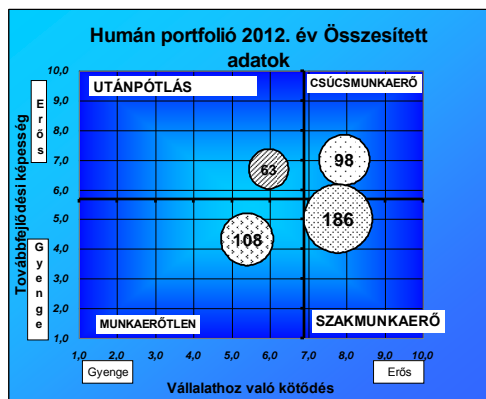


A humán portfólió elemzése

Az, hogy egy munkaszervezetben van HR-részleg, és teljesítményértékelés, még nem jelenti azt, hogy használják is ennek eredményét. Erre bizonyíték a váratlanul „beütött” válságra való ad hoc reakció, leginkább az emberi erőforrással kapcsolatban. Gyors döntéssel fűnyíró elven leépítés, és mire kinyögi a cég az ezzel járó anyagi és pszichés terheket, jön a következő probléma, hogy a hirtelen megugró vevői igények kielégítéséhez honnan vesszük fel a gyakorlott szakembereket?

A humánportfólió a vállalathoz való kötődés és a továbbfejlődési képesség alapján készíthető el. Segítségével elemezhető, hogy mennyire egészséges a munkaerő állomány összetétele, és mit kell tenni annak érdekében, hogy a kívánt irányba mozduljunk el. Az interjúk során rákérdeztünk, hogy milyennek értékelik munkatársaik összetételét. Egy vezető kivételével mindenki elégedett volt, illetve egy tervezett fejlesztést, a növekvő piaci igények kielégítése érdekében. Létszámleépítésen senki sem gondolkodott, mondván ezt elintézték 2008-ban a válság kihívásaira adott válaszként. A 3. ábra viszont nem a vezetők érzései alapján, hanem a teljesítményértékelések eredményei alapján mutatják a tényhelyzetet, ami alapján megállapítható, hogy a hat munkaszervezet munkaerő-állománya egészségtelen.

3.ábra: A munkaszervezetek összesített humánportfóliója



A munkaerő-állomány összetétele akkor egészséges, ha:

- a szakmunkaerő képviseli a legnagyobb arányt az összlétszámon belül.
- az utánpótlás létszámaránya nagyobb a csúcsmunkaerőnél
- a munka-erőtlenek létszámaránya a legkisebb a szervezeten belül.

Ezek alapján elemezve a 3. ábra eredményeit megállapítható, hogy az összesített munkaerő-állomány összetétele a leépítések ellenére nem egészséges. Vagyis bizonyítottuk, hogy van szervezet, van teljesítményértékelés, de amikor alkalmazni kellene, ezek eredményét akkor derül ki, hogy ezek nem úgy állnak rendelkezésre, hogy ennek alapján döntést lehessen hozni. Így sikerül „megszabadulni” a kulcsdolgozóktól, akik képességeik ismeretének tudatában amúgy is bátrabban váltanak munkahelyet. Az is kiderül az ábrából, ami megint csak jellemző a magyar kkv-kra, hogy nem fordítanak kellő figyelmet az utánpótlásra. Magyarozatként azt kaptuk, hogy ezen még nem kell gondolkodni, mert fiatal a cég. Ennek a gondolkodásmódnak az eredménye, amivel számos nagy cég is küzdött, küzd, hogy korosztályok maradnak ki, és amikor egy, egy korosztály eléri a nyugdíj korhatárt, akkor kezdenek el kap-

kodni, mert nincs utánpótlás, feltörekvő fiatal. A kulcsemberekre való figyelés, illetve nem figyelés megtalálható volt három munkaszervezet esetében is. Persze „előny” is származhat ebből, ahogy ezt az egyik munkaszervezetnél tapasztaltuk. A kulcsemberek önkéntes távozását gépesítéssel oldották meg. Vagyis igazolódott az, hogy a kényszer a legnagyobb „úr”, vagy inkább szervező erő.

A humán portfólió elemzést, a teljesítményértékelések után elvégezve értékes megállapításokat tehetünk a stratégia végrehajtásával kapcsolatban, a létszám mennyiségi változásán túl, arra nézve is, hogy a kitűzött céloknak megfelelően változott-e az összetétel, vagyis a munkaerő-állomány minősége. Továbbá a minőség javítása érdekében szükséges képzések tervezése is a kívánságok területéről a realitások talajára kerül. Az egyik munkaszervezet mások számára is tanulságos jó példája, hogy a munka-erőtlenekről nem úgy gondolkodtak, mint elbocsátási tartaléklétszámról, hanem a vállalathoz erős kötődést mutatókat képezve tudták javítani összetételüket azáltal, hogy belőlük a cég iránt elkötelezett, fejlődési képességet mutató munkavállaló lett. Vagyis kezd oszlan a téveszme, mely szerint nem kell tartani, akinek nem tetszik valami, mert a kapuk előtt „tolonganak” a munkanélküliek, akikből válogatni lehet. Lehet, de ez idő és pénz, még betanított munka esetén is, továbbá ekkor derül ki, hogy a jelentkezők meg sem közelítik azon munka-erőtlenek teljesítményét akiktől lazán megváltak.

Konklúzió

A bevezetőben feltett kutatási kérdések közül a harmadikra lehet egyértelműen azt mondani, hogy a humánportfólió elemzést értékelte egy munkaszervezet, aki eredményeink alapján megtette a szükséges intézkedéseket. Itt várható válasz arra a kérdésre, hogy értékeli-e a humán controlling értékteremtő képességét. Ebből következik az első kérdésre adható válasz is, ami megfelel a magyar gyakorlatnak, amiről már többször írtunk, hogy a „legfőbb személyzetis” az első számú vezető, azaz nem kell mellé HR, amely segíti ezen nehéz terület hatékony és humánus kezelésében. Ezt vélelmezhetően nem is érzik. Az ő ember szemléletük még ott tart az előző század elején, ahol is a rendszer egy elemének, alkatrészének tekintették.

Ezen gyakorlati tapasztalatokon túlmenően, azonban megállapíthatjuk, hogy a HR mint támogató szervezeti egység stratégiai fontosságának megítélése nem kialakult, de alakul a graduális és posztgraduális menedzserképzésnek hála. A teljesítményértékelésből származó adatok, információk képesség – hajlandóság mátrixba rendezésével, bizonyítható, és ez már pénzben is kifejezhető előny, a munkaerő képessége és a munkaszervezet által eredmények közötti kapcsolat. A humán portfólió elemzés alkalmazásával optimalizálható a munkaerő-állomány mennyisége, minősége, és összetétele. Továbbá váratlan helyzetekben is csökkenti a döntés kockázatát azáltal, hogy a teljesítményértékelés során keletkező óriási információ halmazt könnyen kezelhetővé, alkalmazhatóvá, érthetővé teszi a vezetőknek, döntéshozóknak.

Javaslat

A feltárt okok megszüntetésére az alábbi javaslatokat tettük, nem munkaszervezetként, hanem kutatómunkánk célkitűzésének megfelelően, általánosítható formában, elősegítve javasolt módszereink kkv-k körében való alkalmazását.

Alapvető fontosságú a vezetői elkötelezettség fejlesztése. Nem könnyű terület, mert a tulajdonos vezetők, de a vezetők is, megszerezve egy, egy beosztást, könnyen

gondolják úgy, hogy nekik már nem kell tanulni. Pedig a menedzsment területén lenne mit pótolniuk.

A bemutatott módszerek alkalmazásának is ugyanazok a dokumentumok az alapjai, mint az egész humán menedzsmentnek. Ez pedig a munkaköri leírás és a személyi specifikáció (Ez általánosan nem ismert dokumentum, amely nélkül nagyon nehéz megtalálni a megfelelő embert, mert csak azt nem fogalmazzák meg ezen dokumentum hiányában, ami a lényeg, hogy pontosan milyen emberre is lenne szükség.) Tehát fontos ezek szakszerű és napra kész elkészítése, rendelkezésre állása. Különösen a teljesítményértékelésnél fontos, mert az abban rögzített kulcsfeladatokra kell, hogy kiterjedjen.

A felgyorsult változások gyors döntéseket kívánnak. Ehhez csak egy lehetőség a bemutatott technika. De az igazi gyors adatfeldolgozáshoz, naprakészséghez, gyors döntéshez, nem nélkülözhető az informatikai támogatás.

Összefoglalás

A kkv-k sikerében kulcsszerepet játszó HR-ben rejlő lehetőségeket ma még a vezetők nagy többsége nem ismerte fel, alapvetően cég iránti gyenge elköteleződés miatt. Döntéseik lassúak, és elég gyakran ad hoc módon születnek meg.

A feltárt okok megszüntetésére javasoltuk a vezetők menedzseri ismereteinek fejlesztését, a munkafolyamatok hatékonyságát meghatározó dokumentumok technológiai leíráshoz hasonló szintű elkészítését, és alkalmazását a teljesítményértékelés során. A gyors és szakszerű döntések nem nélkülözhetik az informatikai támogatást.

Javaslataink várható hatásaként a HR-t is értékkepző folyamatként kezelik, lehetővé téve ezzel a humán erőforrás nyereséghez való hozzájárulásának számszerűsítését.

Felhasznált irodalom

- Ambrus T.- Lengyel L.(2011): Humán controlling eszközök a gyakorlatban, Complex Kiadó, Budapest, 15-114. o.
- Nyers J.- Dr. Szabó L. (2003): A kis és középvállalkozások gazdasági jellemzői, Statisztikai Szemle, 81. évf. 9. sz. 48. o.
- Coleman,A.(2001):Do you need an HR chief? In: Director pp. 19. (2011.12.01.)
- Nuridsány,J.(2003): Shareholder Value szemlélet a kontrollingban is – Interjú a TVK kontrollerével. Menedzsment Fórum, 2003.01.28. Letöltés: 2010.12.10.
- Horváth P.(2003): A Controller: a vezetés navigátora, Menedzsment Fórum, Letöltés, 2010.12.10
- A kis és középvállalkozások helyzete, 2003-2004. Éves jelentés, 23. old.
- Kállay L.- Imreh Sz.(2004): A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó, Budapest, 56. old.
- Anonymus I.(2009): Segíthetnek-e a HR-eszközök a válságban? Human Resource Magazin, I. évf. 1. szám, 29-31. old.
- Wang,X. Quiao, K.(2003):The Human Resource Management practies in small privatr firms in China. In: Academy of Management Proceeedings, p. 6.
- Davermann, M. (2006): HR=Higher Revenues? In: FSB: Fortune Small Business, Vol. 16, Iss. 6. Business Source Complete

BODOR MÓNIKA

Létjogosultsággal bírhat-e a teljesítményarányos bérezés a magyar felsőoktatási rendszerben?

1. Bevezetés

A 21. század globális kihívása a tudás alapú társadalom, mely megköveteli minden szervezettől, így az egyetemektől is az innovációs potenciáljuk folyamatos növelését, szervezeti kultúrájuk állandó fejlesztését, valamint az egységes globális térben történő újra-pozicionálást.

A magyar felsőoktatás sem nélkülözheti az egységes európai térben való megmérettetést, az Európai Unióhoz való felzárkózás és kompatibilitás elvét. A jelenlegi gazdasági helyzetben a felsőoktatási intézmények finanszírozása csökken. Ugyanakkor az intézményi vezetés a tudományos és innovációs tevékenység, a minőségi oktatás, valamint a magyar és nemzetközi hallgatók létszámának növelésére törekszik a versenyben maradáshoz. Az intézményeket vezető menedzsmentnek a humán erőforrás menedzsment (továbbiakban: HRM) bevonásával támogatnia kell a kitűzött stratégia célok elérését az intézményi sajátosságok figyelembevételével.

A felsőoktatási intézmények legfőbb erőforrásai az oktatók, kutatók, akik a fenti célok megvalósítói, így a felső vezetőknek befogadóknak kell lenniük egy, az intézményi sajátosságokra koncentráló HRM működtetésére. Az oktatók, kutatók életútjának és véleményüknek megismerése érdekében PhD-kutatás keretében kérdőíves felméréssel vizsgáltuk az oktatói, kutatói tevékenységet a magyar állami egyetemeken és főiskolákon.

Jelen írásunk célja, hogy az oktatók, kutatók attitűd elemzésének eredményét a teljesítményértékeléssel és a teljesítményarányos bérezéssel kapcsolatban bemutassuk egy kérdőíves kutatás alapján.

2. Nemzetközi áttekintés

2012 szeptemberében hozták nyilvánosságra a világ egyetemeinek idei évi rangsorát, mely a rangsor élén változást hozott a tavalyi évhez képest. Az amerikai Massachusetts Institute of Technology (MIT) átvette a vezető szerepet a rangsort két évig vezető University of Cambridge-től. A harmadik helyezett a Harvard University lett, amely a tavalyi évhez képest egy helyet hátrébb csúszott. (Forrás: www.guardian.co.uk)

Annak ellenére, hogy az angolok elveszítették vezető szerepüket, az elit mezőny első hat helyéből négy őket illeti meg. (Forrás: www.guardian.co.uk)

A rangsor 2004. évi fennállása óta az amerikai egyetemek dominanciája töretlen, az első tíz helyből hat, az első húszból tizenhárom és a top-100-ból 31 hellyel büszkélkedhetnek. Az Egyesült Királyság a következő legsikeresebb ország, hiszen az első tízben négy, a legjobb 100-ban 18 egyetemük végzett. (Forrás: www.guardian.co.uk)

A rangsort hat tényező összesítésével állítják fel. Online kérdőív módszerével az oktatók, kutatók értékelik a legjobb kutatási eredményekkel rendelkező egyeteme-

ket, míg a munkáltatók pedig a legjobb hallgatókat képző felsőoktatási intézményeket. A megadott 5 tudományterület szerint vizsgálják az oktatók-hallgatók arányát, a hivatkozások, a nemzetközi hallgatók és az oktatók számát egyetemenként. (www.guardian.co.uk)

Az elemzők szerint az idei évben az intézmények a legnagyobb hangsúlyt nemzetközi jellegük erősítésére helyezték annak érdekében, hogy még több nemzetközi hallgatót vonzzanak. A nemzetközi diákok létszámának folyamatos emelkedése volt megfigyelhető az elmúlt tíz évben, de az idei évben ez az érték kiugróan magas az elmúlt évekhez viszonyítva. A legjobb 100-ba bejutott egyetemek képesek voltak egy év leforgása alatt 10 százalékkal több nemzetközi hallgatót toborozni. Az OECD 2010-ben közzétett tanulmánya szerint 2010-ben 4,1 millió hallgató tanult külföldön, amely 400 ezerrel több, mint az előző évben. Megdöbbentő azonban, hogy 2000-hez viszonyítva csaknem megduplázódott a számuk. (Forrás: www.topuniversities.com)

Felvetődik a kérdés, hogy mi áll a nemzetközi hallgatók számának folyamatos emelkedésének hátterében, és mi alapján választanak egyetemet a nemzetközi hallgatók? Az elemzők egyik gyakori válasza szerint számos olyan hallgató van a világban, akinek rendelkezésre áll az anyagi fedezet arra, hogy a tengerentúlon tanuljon és olyan minőségű oktatást „vásároljon” magának, amely biztosítja számára a jövőbeli elhelyezkedés és a karrier lehetőségét. (www.topuniversities.com)

2.1. Az angol felsőoktatás reformja

A világ egyetemeinek rangsora jól mutatja a nemzetközi trend alakulását a felsőoktatási szektorban. Az angolszász felsőoktatás komplex és integrált rendszere, K+F tevékenysége, valamint üzleti életben betöltött szerepe példaértékű lehet a többi európai ország felsőoktatási intézményei előtt. Ez a jelenség megerősített abban, hogy egy tanéven keresztül Angliában tanulmányozzam az angol felsőoktatás humán erőforrás menedzsmentjét.

Tanulmányaim ideje alatt fogadta el az angol kormány a felsőoktatás reformját a következő címmel: Reforms: White paper for England Higher Education: Student at the heart of the system, June 2011. A változások hátterében meghúzódó gazdasági, történelmi és politikai ideológia már a reform előszavában feltűnik: „büszkék történelmi hátterükre és világszínvonalú hírnevükre, mellyel képesek hallgatókat vonzani a világ bármely tájáról”.

A reform egy állandó innovációs kényszert és kihívást jelent a környezeti változásokra. A felsőoktatás, mint az egyik legnagyobb mértékben modernizálódó alrendszer, hihetetlen gyorsasággal képes saját belső rendszerstruktúráját átalakítani, hogy továbbra is megőrizze a világban vezető szerepét a kutatásokban, a nemzetközi hallgatók vonzásában és a gazdasági teljesítményhez történő hozzájárulásban. A reform jó időben született, mert 2012-ben az angolok vezető szerepük átadására kényszerültek a világranglistán. A hallgatók gyakorlatias oktatását helyezik az egész reform középpontjába a nemzetközi trend alapján. Az angolok a szóhasználattal is ráerősítenek a reform céljaira, mert nem a „center”, hanem a „heart” szót használják, ezzel is hangsúlyozva a hallgatók igényeinek figyelembe vételét. A reform három fő területet érint: pénzügy, oktatás és társadalmi mobilitás.

A pénzügyi reform a felsőoktatási rendszert egy fenntartható pályára kívánja állítani, mivel a jelenlegi finanszírozási rendszer hatalmas költségvetési deficitet halmozott fel. Ahelyett, hogy a minőségi oktatás színvonalát vagy a hallgatók számát csökkentenék, pénzt biztosítanak az egyetemeknek. A tandíjakat megemelték (akár a

háromszorosára), új diákhitel-rendszert vezettek be, mely jobban fenntartható és a végzett hallgatók képesek lesznek visszafizetni azt. (Forrás: White paper for England Higher Education)

Az oktatási reform célja, hogy a főiskolai és az egyetemi képzés során olyan magas színvonalú oktatást nyújtsanak a hallgatóknak, mely gyakorlati tapasztalattal és tudással látja el őket. Tétélesen nevesíti a következő célokat: az oktatást, az értékelést, a visszacsatolás erősítését, valamint a hallgatók felkészítését a munka világára. További cél, hogy a magas színvonalú képzés nyújtása ugyanolyan presztízzsel bírjon, mint a kutatás. Ennek érdekében a magasabb anyagi juttatások már nem csak a kutatásban résztvevők számára, hanem a magas oktatási színvonalat nyújtó oktatók részére is elérhető lesz. (Forrás: White paper for England Higher Education)

A társadalmi mobilitás reform azt a célt tűzi ki, hogy a hátrányos helyzetű fiatalok számára azonos lehetőségeket biztosítson a tanulásra. Az angol rendszer az európai országok között a legnagyobb társadalmi mobilitást biztosította ez idáig, ennek ellenére az eddiginél nagyobb felelősségvállalást tűz ki célul. (Forrás: White paper for England Higher Education)

A felsőfokú végzettség megszerzésében a legkedvezőtlenebb helyzetben lévő fiatal hétszer hátrányosabb helyzetben van, mint a legkedvezőbb helyzetű. Ezt viszont a reform megalkotói nem tartották megfelelőnek, ezért ezen a jövőben változtatni kívánnak.

2.2. A hallgatói eredmények és az oktatók teljesítményarányos bérezése közötti összefüggés

Mivel a globális versenyhelyzetben az erőforrások egyre szűkülnek, ezért új vezetési, finanszírozási és forrás-felhasználási modelleket kell minden rendszernek és alrendszernek bevezetnie. Az OECD által májusban közzétett tanulmány azt vizsgálta, hogy az egyes OECD-tagsággal bíró országokban a hallgatók eredményei és a tanárok eltérő teljesítményarányos bérezési rendszerei között milyen kapcsolat van. (OECD, 2012)

A vizsgálat központi kérdése, hogy az oktatói teljesítmény jutalmazása hatékony módja-e annak, hogy az oktatókon keresztül befolyásolják és erősítsék a hallgatók teljesítményét. Az eredmények szerint nincs összefüggés az egyes országokban a tanulók átlagos teljesítménye és a teljesítményen alapuló bérezési forma között. A magas teljesítményt nyújtó oktatási rendszerek egyes esetekben alkalmaznak teljesítményen alapuló bérezést, más esetekben viszont nem. (OECD, 2012)

Dél-Koreát említik a minőségi oktatás egyik sikertörténetének, pedig nem használnak teljesítményen alapuló díjazást. Ezzel szemben Finnországot gyakran dicsérik a méltányos rendszere miatt, amely viszont teljesítmény-alapú fizetési rendszert alkalmaz. Angliában egy teljesítmény küszöbérték van, ami felett az oktatók magasabb díjazásban részesülnek. Franciaországban és Németországban azonban nem található meg a teljesítményen alapuló díjazási rendszer. (Forrás: www.bbc.co.uk)

A kép változik, ha figyelembe vesszük, hogy mennyire vannak az oktatók a nemzeti jövedelemhez képest megfizetve. Azokban az országokban, ahol az oktatók viszonylag rosszul fizetettek (átlagos bérszínvonaluk nem éri el az egy főre jutó GDP-t), ott a teljesítményhez kötött fizetés összefüggésbe hozható a hallgatók jobb teljesítményével. A tanulmány szerint ez arra utal, hogy azok az országok, amelyek nem engedhetik meg maguknak a „jó fizetés” biztosítását oktatóiknak, ott egy ilyen stratégia kialakítása értékkel bírhat. Azokban az országokban viszont, ahol az okta-

tók fizetése viszonylag jó (átlagos bérszínvonaluk meghaladja az egy főre jutó GDP-t), a teljesítmény-alapú díjazás használata egy gyengébb teljesítményt eredményezhet. (OECD, 2012)

3. A teljesítményértékelés helyzete Magyarországon

A Debreceni Egyetem az idei évben került fel a Quacquarelli Symond legjobb 700-as világranglistára az Eötvös Lóránt Tudományegyetem, a Szegedi Tudományegyetem valamint a Budapesti Corvinus Egyetem mellett. Fábián István, a Debreceni Egyetem rektora szerint az intézmény nemzetközi láthatóságának köszönhetően 67 ország több mint 3300 külföldi hallgatója tanul a Debreceni Egyetemen, mellyel vezeti a képzeletbeli hazai ranglistát. Véleménye szerint a következő években a jelenlegi minőség és eredményesség fejlesztését kell az intézmény elsődleges feladatának és céljának tekinteni, mellyel elérhetővé válik a kiemelt kutatóegyetemi cím elérése. Az egyetem ez által is vonzóbb lehetne a hazai és a nemzetközi hallgatók számára, növelné a regionális vezető szerepét és erősítené a nemzetközi jelenlétét, kapcsolatrendszerét. (www.index.hu)

A magyar felsőoktatás sem nélkülözheti a globális megmérettetést és az Európai Unióhoz való felzárkózás és kompatibilitás elvét. A hazai felsőoktatási intézmények stratégiai céljai között szerepel a piaci szereplőkkel való szorosabb együttműködés, az innovációk számának növelése, és a gazdasági környezetben való fennmaradás. A versenyképes tudással bíró munkaerőt biztosító felsőoktatás érdeke a minőségi oktatás nyújtása. Az egyetemek is határozott lépéseket tesznek már a külföldi hallgatók megnyeréséért, és stratégiai célként fogalmazzák meg a nemzetközivé válás erősítését.

A minőségi oktatás szolgáltatásának legfőbb erőforrásai az oktatók, kutatók, akik képesek lehetnek vonzóvá tenni az intézményt a hallgatók számára. A fenti célok elérésében nagy segítséget nyújthat a humán erőforrás menedzsment hatékony alkalmazása. Ennek érdekében a felsőoktatási intézményeknek a felismerésen túl, napjainkban már konkrét lépéseket kell tenniük olyan teljesítményértékelési (továbbiakban: TÉR) és teljesítményértékelésen alapuló bérezési rendszer működtetésére, mely folyamatosan fenntartja a jól teljesítő oktatók és kutatók motiváltságát, és nem pedig az oktatói pálya elhagyására készíti őket.

Poór József és munkatársai (2009) a hazai egyetemi gyakorlatok alapján empirikus felmérést végeztek az egyetemi HRM helyzetéről és modernizációjának lehetőségéről, mely érintette TÉR területét is. A vizsgálatba bevont intézmények több mint kétharmadánál a TÉR- rendszert egyelőre nem alkalmazták két intézmény kivételével. Megállapították továbbá, hogy az egyes intézmények kari szinten hosszabb ideje már tervezték a rendszer bevezetését, de a konkrét megvalósítás a feladat komplexitása miatt várattott magára. Számos intézménynél viszont az oktatói teljesítmények vizsgálatokor alkalmazták a hallgatói véleményezések eredményét, míg más intézményekben vitatták ennek hasznosíthatóságát. A gyakorlati visszajelzések egyértelműen azt támasztották alá, hogy a felsőoktatás terén – mint a közszféra más területén is – nehéz mérni és egzakt módon minősíteni a teljesítményt. Ennek korábban nem volt hagyománya, így nincsenek kialakult, elfogadott, adaptálható gyakorlati modellek és megoldások. (Poór és mtsai, 2009. 217. o.)

A hazai felsőoktatási intézményekben alkalmazott teljesítményértékelési módszerek között három ismeretes:

- a törvényi előíráson alapuló teljesítményértékelés,

- az intézmény által kialakított teljesítményértékelés, és
- a hallgatói elégedettség vizsgálat.

4. Anyag és módszer

A fentiekben szekunder kutatásként a nemzetközi trendeket mutattuk be. Cikkünk további részében primer kutatásunkat ismertetjük.

A kérdőív típusának egy egyedi fejlesztésű web alapú kérdőívet választottunk, mert könnyen és gyorsan eljuttatható az ország egész területére a minta célcsoportját képező oktatókhoz és kutatókhoz. Ezt követően a kitöltött kérdőívek adatai könnyen exportálhatók és feldolgozhatók voltak, így vizsgálatuk és elemzésük sem okozott nehézséget.

A kérdőív öt kérdéscsoportból épül fel összesen 45 kérdésből áll. Az egyes kérdéscsoportok az alábbi területekre terjednek ki:

- jelenlegi munkájára vonatkozó kérdések,
- doktori fokozatszerzéshez kapcsolódó kérdések,
- életpályára vonatkozó kérdések,
- teljesítményértékelésre vonatkozó kérdések, valamint a
- háttérváltozók.

A kérdőív összeállításakor rövid távú, főleg preferenciák kifejezésére vonatkozó kérdésekre fektettük a hangsúlyt. Egy kérdés azonban túlmutatott ezen, hiszen a megkérdezettek életpálya szakaszaira és alakulására fókuszál, ami viszont egy nagyobb lélegzetvételű és jobban átgondolt válaszadást igényelt.

A kérdések megfogalmazásánál az egyértelműsége és a világosságra törekedtünk, mellőzve az összetett, bonyolult gondolatsorokat. A téma munkaügyi területét érintő kérdések során elkerülhetetlen volt a munkaügyi szakkifejezések használata. A kérdések típusának több mint 80 százaléka zárt kérdés, amely magában foglalja a különböző válaszlehetőségeket. Ez jelentősen megkönnyítette a kérdőív kitöltését, valamint gyorsította és orientálta a válaszadást. Nyitott kérdések alkalmazására két kérdéskörnél került sor. Az első esetben a kérdéssel kapcsolatos vélemények és tapasztalatok megismerése volt a cél. A második esetben az eldöntendő kérdéseknél a „nemmel” válaszolók indokolhatták véleményüket.

Az egyes értékelések, egyetértések során döntően a nem összehasonlító skálák használata került előtérbe. Egy-egy kérdéssel való egyetértést, vagy az egyet nem értés mértékét a Likert-skála szerinti öt fokozatú skálát alkalmaztuk, a „teljesen egyetértetek” választól az „egyáltalán nem értek egyet” válaszig.

4.1. A kérdőív kipróbálása, tesztelése

Az összeállított kérdőív tesztelése első körben a protokollelemzés módszerével történt oktatók és kutatók bevonásával. Összesen 15 próbakérdőív készült el. A résztvevők minden egyes kérdésnél véleményt alkottak annak egyértelműségéről és könnyen megválaszolhatóságáról. Az észrevételeik figyelembe vételével átdolgozásra került a kérdőív.

Ezt követően elkészült a web-es verzió, amely tetszőlegesen szerkeszthetővé tette a zárt kérdésekre kialakított válaszadási lehetőségek számát. Második körben történt meg a online kérdőív technológiai és funkcionális tesztelése szintén 15 válaszadó bevonásával.

4.2. A kutatásba bevont intézmények köre

A kutatásba országos szinten az összes állami felsőoktatási intézmény bevonását terveztük, így levélben fordultunk az intézmények vezetőihez azzal a kéréssel, hogy engedélyezni szíveskedjenek a web-es kérdőíves kutatást intézményük keretein belül. A kutatásban való részvétel névtelen és önkéntes volt, és az adatokat bizalmasan kezeltük.

Négy-négy állami egyetem és főiskola rektora engedélyezte az intézményi szintű kutatást. Ezen felül számos olyan oktató/kutató egyénileg is kitöltötte a kérdőívet, akik nem az előző körbe tartozó intézményben dolgoznak. Így közel országos lefedettségű kérdőíves kutatásról van szó.

A felmérés időtartama a kérdőívek kiküldésétől számítva hat hónap volt. Több mint 1290-en kezdték meg a kérdőív kitöltését, melyből közel a fele, 617 fő értékelhető módon került be az elemzésbe. 404 válaszadó adta meg a kérdőív végén elérhetőséget, hogy a lezárt kutatási összefoglalót küldjük el részére.

4.3. Teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdéskör vizsgálata

Tekintettel arra, hogy írásunk a teljesítményértékelés témakörével foglalkozik, így a továbbiakban az ehhez kapcsolódó kérdések vizsgálati szempontjaira kerül sor.

A TÉR vizsgálata érdekében legelőször arról kérdeztük az oktatókat, kutatókat, hogy egyet értenek-e a felsőoktatásban dolgozó oktatói, kutatói teljesítményértékeléssel. Teljesítmény-értékelésen azt értjük, hogy előre meghatározott kritériumok alapján rendszeresen mérik a munkavállalók teljesítményét. Ezt követően arra kértük a válaszadókat, hogy a felsorolt lehetőségek közül jelöljék meg, hogy intézményük milyen értékelési módszert alkalmaz a teljesítménymérésére. A témakör legutolsó kérdéseként feltettük a „kényes” kérdést, hogy alkalmaz-e az intézménye teljesítményarányos bérezési rendszert. Ez alatt azt értjük, hogy az előre megállapított és kitűzött célok teljesítése alapján előre rögzített díjazásban részesül-e a munkavállaló a teljesítménye alapján.

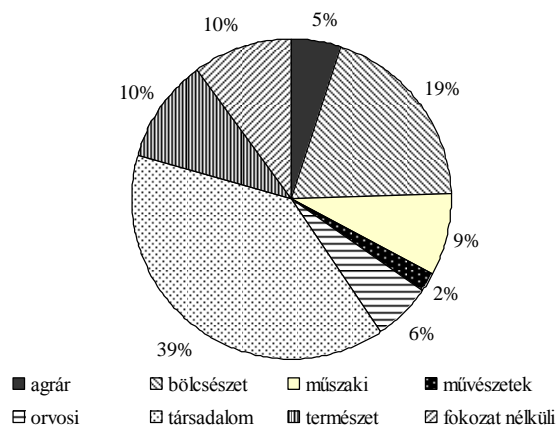
A mintába került kérdőívek adatainak feldolgozása és kiértékelése az SPSS program 16.0 verziójával készült. Kérdésenként gyakoriság elemzést végeztünk, így megkaptuk a válaszadási lehetőségek megoszlását. Ezt követően kereszttábla-elemzéssel megnéztük a változók közötti összefüggéseket és azok erősségét a Cramer féle V-mutató segítségével.

A kérdésekre azért volt szükség, mert a közalkalmazotti bértábla szerint megállapított oktatói, kutatói illetmények messze elmaradnak (főleg tanársegédek és adjunktusok esetében) a nemzetközi bérezési szinttől, és egyes tudományterületeken a hazai versenyszféra átlagbérezésétől is.

Amíg a versenyszférában már elterjedt a TÉR-rel összekapcsolt teljesítménybérezés, addig a felsőoktatási intézményekben ez még nem igazán található meg. Az állítást a kutatás eredményével kívánjuk igazolni vagy elvetni.

5. Eredmények és értékelésük

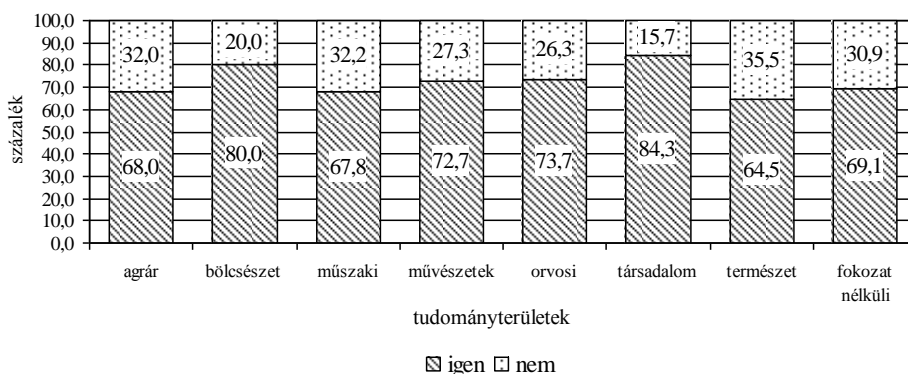
A kérdőívet kitöltött 617 oktató, kutató 76 százaléka egyetért a teljesítményértékeléssel. Az oktatók körében 75 százalékos, míg a kutatók körében 80 százalékos volt az egyetértés aránya. Ez arra utal, hogy a válaszadók a kutatói munka eredményét egzaktabb mérhetőnek találják, mint az oktatói munkavégzést. Az 1. ábra szemlélteti a teljesítményértékeléssel egyetértők tudományterületek szerinti megoszlását.



1. ábra: A teljesítményértékeléssel egyetértő válaszadók száma tudományos fokozatuk szerinti tudományterületenként (n=468)

A kérdésre válaszolók közül a társadalom-, a bölcsészet- és a természettudományból fokozattal rendelkezők képviselik a legnagyobb részarányt. Ha ezt összehasonlítjuk a 2. ábrával (mely a kérdésre igennel válaszolóknak a tudományterületeken belüli megoszlását mutatja), a sorrend változik.

2. ábra: A teljesítményértékeléssel való egyetértés aránya tudományterületenként (n=617)



Az első két tudományterületen változatlan a sorrend, a harmadik helyre belép az orvostudomány, a negyedikre a művészetek, míg a természettudomány a hatodik helyre esik vissza. Azt váránk, hogy azok a tudományterületek képviselői értenek inkább egyet a teljesítményértékeléssel, amelyeknek a tudományos tevékenysége egyértelműbben mérhető, mint például az agrár-, a természet- vagy a műszaki tudományok. A vizsgálati eredmények szerint azonban a társadalom- és bölcsészettudomány művelői preferálják jobban a TÉR alkalmazását. Ennek magyarázata egyfelől a kutatások és a szabadalmaztatási eljárások intenzívebb költségigénye a természet-, az agrár-, az orvosi- és a műszaki tudományterületeknek, másfelől a kutatások időtartama akár többszöröse is lehet a társadalom- és a bölcsészettudomány művelői által végzett kutatásokéhoz képest. A természettudományok szakterületének képviselő-

lői ágazati érdekérvényesítés terén nagyobb érdekallokációs képességgel rendelkeznek, mint a „soft” érdekartikulációs képességgel rendelkező társadalom- és bölcsészettudomány terület prominensei. Egyben jobban őrzik szakterületükhöz fűződő tudományos eredményeiket is.

A kérdőív nem tért ki az igennel válaszolók preferencia megismerésére, mert úgy véljük, minden intézménynek magának kell a visszacsatolásokat mérnie a használatban lévő teljesítményértékelési rendszerrel szemben, hogy az eredményes és intézményre szabott legyen.

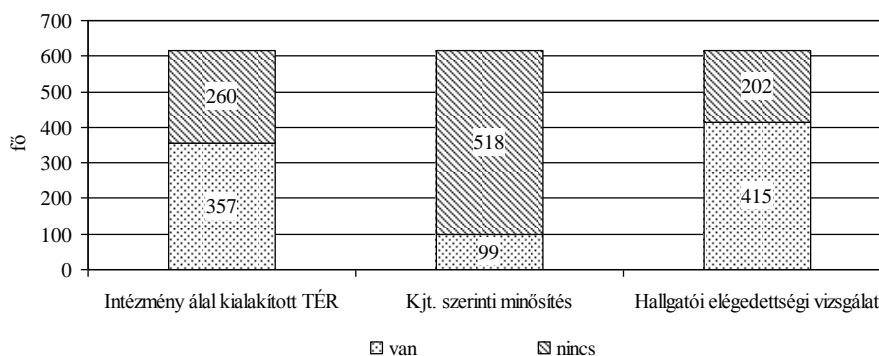
A válaszadók 24 százaléka nem ért egyet a TÉR-rel. Feltételezésünk szerint a döntéseik háttérben minden esetben egy konkrét magyarázat állhat, így ebből a megfontolásból kértük a válaszadókat, hogy indokolják meg, miért nem értenek egyet annak alkalmazásával a felsőoktatási intézményekben. Közülük többen nem ismerik a TÉR valós és pontos céljait a szervezeten belüli kommunikáció hiánya miatt. Az értékelésbe bevont tényezőket nem minden esetben tartják megfelelőnek, és esetleg még a tényezők súlyozásával sem értenek egyet.

Az oktatók a hallgatói elégedettségi vizsgálatot sem vélik relevánsnak a jelenlegi feltételrendszerrel, mivel azt tapasztalták, hogy a hallgatók az adott érdemjegytől függően értékelték, illetve gyakran úgy véleményeznek, hogy nem is látogatták az órákat.

A felsőoktatás egyik alappillére a hallgató-oktató viszony. A felsőoktatás paradigmarendszere megköveteli az oktatók hallgatók által történő tudományos kritériumoknak is megfelelő véleményezését. Sajnálatos azonban, hogy a magyar felsőoktatás modernizációs rendszere intézményi szinten különböző mértékben fogadta be ezt a tevékenységet.

A TÉR-rel szembeni vélemények és kritikák megismerése hasznos információkkal szolgálhat az intézmény HR-szakemberei számára. A kapott információk értékelése alapul szolgálhat egy sikeres TÉR bevezetésére, vagy egy meglévő rendszer hatékonyabb működtetésére. Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy az itt kapott eredmények más HR- funkciók részére is hasznos információkat hordozhatnak. Az oktatók, kutatók TÉR-rel szembeni attitűdjének megismerése után rátérünk az egyes felsőoktatási intézményekben megvalósuló módszerek bemutatására (3. ábra).

3.ábra: Alkalmazott teljesítményértékelési módszerek (n=617)



Több válaszlehetőséget is biztosítottunk a válaszadók számára, mivel az egyes intézmények több értékelési módszert is használhatnak párhuzamosan az oktatói, kutatói teljesítményértékelésére. A felsorolt lehetőségek közül a hallgatói elégedettségi vizsgálat képviselte a legnagyobb arányt 67 százalékkal. A hallgatói véleményezés a legismertebb módszer a felsőoktatási intézmények életében. Visszajelzést nyújt az oktatók felkészültségéről, munkájuk színvonaláról és a hallgatókhoz való viszonyukról. Ezen módszer önmagában való alkalmazása egyoldalú, mivel csak a hallgatói oldalról ad visszacsatolást. Az oktatók véleménye szerint a hallgatói értékelést fenntartással kell kezelni a korábban már említett indokok miatt.

A válaszokat tekintve a második legnagyobb arányt az intézmény által kialakított TÉR képviseli 58 százalékkal. A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (továbbiakban: Kjt.) szerinti minősítés 16 százalékkal a vártnál alacsonyabban eredményt ért el. A válaszok alapján elképzelhető, hogy több esetben az intézmény által kialakított TÉR-t összetévesztik a Kjt. szerinti minősítéssel, ami indokolhatja az intézményi TÉR-re adott válaszok magasabb számát.

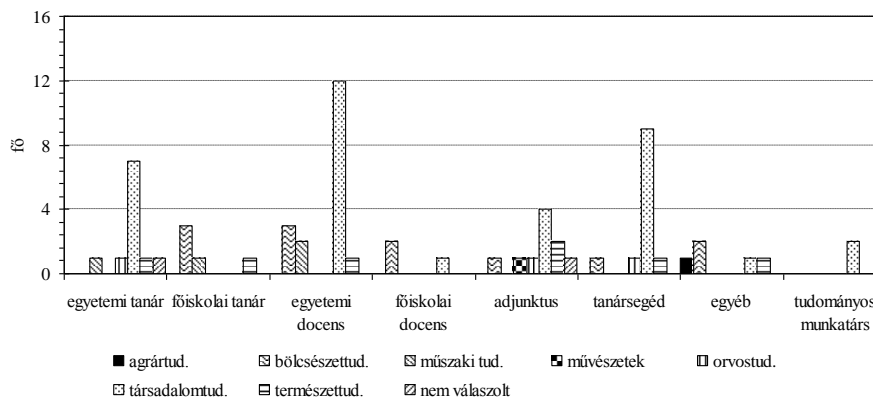
A kérdőív egy részét fedő mélyinterjúk alkalmával kívánom elvetni vagy megerősíteni a kapott eredményeket. Egyrészt elképzelhető, hogy a válaszadó találkozott már a Kjt. szerinti minősítéssel és egyszerűen nem jutott eszébe a kérdőív kitöltésnél e lehetőség megjelölése. Másrészt az intézmény által kialakított értékelési rendszernek tekinti a Kjt. szerinti minősítést. Talán utóbbi indokolja az intézmény által kialakított TÉR-re adott „igen” válaszok vártnál magasabb számát. Ennek egyik oka lehet a megfelelő kommunikáció hiánya, mert csak egy kötelező törvényi jogszabályból adódó adminisztrációs többlettheherként tekintenek arra az intézmények.

További eredmény, hogy a 617 válaszadó közül 80 fő hallgatói elégedettségi vizsgálatot és a Kjt. szerinti minősítést jelölte meg, míg 208-an hallgatói és az intézmény által kialakított saját TÉR-t, továbbá 49-en pedig a Kjt. szerinti minősítést és intézmény által kialakított saját TÉR-t. Összesen 43 fő esetében alkalmazzák együttesen mindhárom módszert a teljesítményértékelésre.

A teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdéskörben elemzett utolsó kérdés, hogy az oktató, kutató részesül-e teljesítményarányos bérezésben. A kérdőívet kitöltők közül mindössze 66 fő, a válaszadók 11 százaléka részesül teljesítményarányos díjazásban. Ebből 64 fő oktató és 2 fő kutató. Az eredmény csekély mértékben ugyan, de kimutatja a közalkalmazotti besoroláson alapuló bérezésen felül működő teljesítményértékelésen alapuló bérezési rendszert a magyar állami felsőoktatási intézményekben.

A 4. diagram mutatja a teljesítményarányos bérezésben részesülő 66 fő oktató, kutató tudományterületenkénti és munkakörönkénti keresztábra elemzésének eredményét.

4. ábra: A teljesítményértékeléssel egyetértő válaszadók száma besorolás szerint tudományterületenként (n=66)



A társadalom-, a bölcsész- majd a természettudománnyal foglalkozók részesülnek jellemzően teljesítményarányos bérezésben. Szembetűnő, hogy a sorrend azonos a TÉR-rel egyetértők tudományterületenkénti sorrendjével. A sorrend változatlan marad, ha az egyes tudományterületen belüli arányokat nézzük.

Vizsgálatot végeztünk a változók között azt elemezve, hogy milyen jellemzőkkel bírnak azok, akik ilyen jövedelemben részesülnek. Az életkort, mint változót figyelembe véve kimutatható, hogy a tudományos pályán eltöltött idővel nő a teljesítményarányos bérezésben részesülők száma. A 66 főből a legtöbben a 61 év feletti életkor-kategóriájába tartoznak.

A kapott eredmények azt mutatják, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben nem jellemző a teljesítményarányos bérezés. Polónyi szerint a teljesítmény és az innovációk számának növeléséhez a címekre épülő garantált illetményeket meg kell szüntetni, és helyébe teljesítmény-bérelemeket kell a bérezési rendszerbe építeni. (Polónyi, 2010, 170.o.)

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy milyen szerepet játszhat a TÉR és a teljesítményarányos bérezés a magyar felsőoktatási intézmények stratégiájában, tekintettel a jelenlegi forráshiányos gazdasági környezetre és a nemzetközi tendenciákra. Lehetséges forgatókönyv lehet a bérszínvonal emelés, esetlegesen a kutatási eredmények növelése vagy pedig a magasabb minőségű oktatás nyújtása.

Következtetés

A három régió elméletben gondolkodva a fejlett országok felsőoktatási intézményei, pl. az angol kormány által finanszírozott intézmények, már 10 évvel ezelőtt állami források biztosításával kezdték meg a felsőoktatási szektor HRM – modernizálását. Ennek eredményeként a 2001-ben kitűzött 6 fő prioritási terület között szerepelt a rendszeres teljesítményértékelés bevezetése a felsőoktatás teljes állományára és egy új fizetési struktúra kialakítására. Magyarország ezek egy részét bevezette, de azokat sem egységesen. Elmaradása a fejlett országokétól még mindig jelentős.

A világ egyetemeinek 2012. évi rangsorát tartalmazó elemzés szerint a nemzetközi hallgatók vonzásában az intézmények a magasabb minőségű és gyakorlatiasabb oktatás nyújtására törekednek. Mivel több magyar egyetem célja a kutatóegyetemmé válás és a nemzetközi hallgatók számának növelése, ezért várhatóan a magyar felsőoktatásban is hangsúly helyeződik a magasabb színvonalú oktatás nyújtására és ennek valós mérésére. E nemzetközi trendek ismeretében feltételezhető, hogy a magyar

oktatók, kutatók oktatói tevékenységének jobbítása érdekében hangsúly helyeződik a TÉR-re. E HR-gyakorlat prioritással bírhat a következő években, hiszen a hallgatókért folytatott küzdelemben a tandíjak mellett várhatóan versenytényező lehet az azonos képzést nyújtó intézmények oktatási színvonala.

A vizsgálati eredmény alátámasztotta a teljesítményértékelés elfogadottságát a felsőoktatási intézményekben. A válaszadók több mint háromnegyede, 76 százaléka egyetért a TÉR alkalmazásával, mely a változások irányába mutató elkötelezettséget jelez. Amennyiben a nemzetközi trendek megjelenének a magyar felsőoktatásban, azaz a minőségi oktatás nyújtásnak mérése a hallgatók teljesítményén keresztül azonos elbírálás alá esne az oktatók publikációs aktivitásával, akkor a TÉR-rel való egyetértés mértéke pozitív irányba változhatna. A TÉR egységesítése valamint intézmény – specifikus alkalmazása a magyar felsőoktatás modernizációjának egyik nagyon érdekes területe lehet.

A hallgatói elégedettség-vizsgálattal kapcsolatban a jelenlegi feltételrendszer egy lehetséges módosítása lehet az a megoldás, hogy minden oktató óráit félévenként véletlenszerűen egy erre kijelölt kompetens személy látogassa és értékelje, aki jogosult a hallgatói véleményezés és az órai értékelés összevetésére.

A válaszadók 86 százalékának értékeli teljesítményét, de teljesítményarányos jutalmazási rendszerben csak 66 fő részesül. Ebből 14 fő, 21 százalék nem ért egyet a TÉR alkalmazásával, tehát vannak olyan oktatók, akik nem értenek egyet a TÉR – rendszer alkalmazásával, mégis részesülnek teljesítményarányos bérezésben. A teljesítményarányos bérezésben részesülők 80 százalékának pedig az intézmény által kialakított rendszerrel mérik és értékelik a teljesítményét.

A teljesítményalapú bérezés újszerű, hiszen a magyar felsőoktatásban még csak szívesen alkalmazzák, intézmény – specifikusan nem. Mivel a hazai felsőoktatás szerkezetátalakítása jelentősen érinti az intézmények forrásait, ezért bizonytalan, hogy ennek tényleges megvalósulása mikorra tehető. Az OECD tanulmány javaslata szerint, olyan országok esetében, ahol nincs meg a forrás minden oktatók teljesítményalapú díjazására, érdemes megnézni azon országok gyakorlatait és tapasztalatait, amelyek már vezettek be teljesítményalapú rendszereket.

A teljesítményalapú bérezés alkalmazható az oktatók, kutatók alacsony fizetési színvonalának kiegészítéseként, a magasabb színvonalú oktatás ösztönzéseként valamint a teljesítményt és innovációs potenciált növelő tényezőként. Ha általánosan elterjedté válik, akkor ez a magyar felsőoktatás egészének innovációs potenciálját növeli. Felmerül a kérdés, hogy a magyar felsőoktatásban a teljesítményen alapuló bérezést az egész intézményre, a munkavállalók egyes csoportjaira vagy pedig a kiválóan teljesítő egyénekre alkalmazza-e az intézmény?

Irodalomjegyzék

- Bertalan Péter (2011): Science for Education – Education for Science. In: Ondrej Mészáros (szerk.): Oktatás Magyarországon. Konstantin Filozófus Egyetem, Közép-Európai Tanulmányok Kara, Nyitra. 7-12. o.
- Kiemelt kutatóegyetemmé válna a DE. URL: http://index.hu/tudomany/2012/09/12/kiemelt_kutatoegyetemme_valna_a_de/. [Letöltve: 2012.10.02]
- PISA IN FOCUS – Does performance-based pay improve teaching. OECD, 2012. URL: <http://www.oecd.org/pisa/50328990.pdf>. [Letöltve: 2012.09.11]
- Polónyi István (2010, szerk.): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

- Poór József, László Gyula, Bencsik Andrea, Fekete Iván és Majó Zoltán (2009): Az egyetemi HR-rendszerek továbbfejlesztésének lehetősége egy empirikus felmérés tapasztalatainak tükrében. In: Drótos György és Kovács Gergely (szerk.): Felsőoktatás- menedzsment. Aula Kiadó, Budapest. 199-229. o. URL: http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/Felsooktatasmenedzsment_20100212.pdf. [Letöltve: 2011.12.11]
- Teachers' performance pay 'does not raise standards'. URL: <http://www.bbc.co.uk/news/education-18074402>. [Letöltve: 2012.09.11]
- White paper for England Higher Education: Student at the heart of the system. 2011.
- World university rankings – analysis. URL: <http://www.guardian.co.uk/higher-education-network/blog/2012/sep/11/world-university-rankings-2012-analysis?CMP=>. [Letöltve: 2012.10.02]
- 2012/13 World University Rankings: More students than ever studying abroad. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/201213-world-university-rankings-more-students-ever-st>. [Letöltve: 2012.10.02]
1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról.
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról.
- 53/2006. (III. 14.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a felsőoktatási intézményekben történő foglalkoztatás egyes kérdéseiről.

CZOBOR ZSUZSA

Nemzeti összboldogság – gazdasági vonatkozások

Jólét vagy jóllét

Az elmúlt 50 évben az életünk, főleg a nyugati világban, egyre nagyobb jövedelemről és egyre nagyobb fogyasztásról szólt. Annak ellenére azonban, hogy a Jólét az emberiség történetében még soha nem tapasztalt szintjét értük el, nem vagyunk boldogabbak, mint ötven évvel ezelőtt. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy egyre nő a társadalmi feszültség, a szorongás és depresszió okozta cselekvésképtelenség, ami nemcsak a fejlődés fenntarthatóságát teszi nehezzé, hanem egy lefelé tartó spirálba csaphat át, komoly szociális és gazdasági visszaeséseket idézve elő lásd a Glasgow Effektust¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Glasgow_effect

Boldogság mentális és fizikai Jólétet értünk és azt, hogy a Jólét, és a Jólét nem függnék össze mechanikusan, már 1968-ban Robert Kennedy kimondta, amikor megkérdőjelezte a GDP érvényességét, mint egy adott ország teljesítményének adekvát mutatóját. Közgazdászok és társadalomtudósok már régen felismerték, hogy a boldogság összefügg az egy főre jutó nemzeti összterméssel, de egyenes arányosságról azért korántsem beszélhetünk.

Többféle mutató együttes született az elmúlt években, ezek közül a legismertebbek:

- A Bhután bruttó nemzeti összboldogság indikátor http://en.wikipedia.org/wiki/Gross_national_happiness, amely az emberek szubjektív elégedettségét méri;
- Adrien White szubjektív boldogság világtérképe, <http://www2.le.ac.uk/ebulletin/news/press-releases/2000-2009/2006/07/nparticle.2006-07-28.2448323827>, amely az egészség, a Jólét és az oktatási fejlettsége alapján határozza meg az adott ország Jóléti szintjét;
- Nielsen Boldogságkutatása <http://www.coach4u.net/tags/nielsen-happiness-survey>

Nielsen, a világ egyik vezető piacutató cége is azt találta, hogy az anyagi Jólét nem feltétlenül teszi boldoggá az embereket. Az egy főre jutó magas vásárlóerejű országok közül Svájcban, Kanadában és Új-Zélandon magas a boldogságérzet mutatója. Viszont alacsonyabbabbak között Norvégiában, az Egyesült Államokban, Hollandiában, Ausztriában, Németországban, Olaszországban, Belgiumban, Franciaországban vagy Spanyolországban. Azokban az országokban is eltérő a boldogságérzet indexe, ahol az átlagnál alacsonyabb az egy főre jutó vásárlóerő. Viszonylag

¹ Glasgow Effektus: a Glasgowban élők egészségi szintje alacsonyabb és halálozási rátájuk szintje magasabb az Egyesült Királyság egyéb nagyvárosi lakosaihoz mérten. A szegénység önmagában nem lenne magyarázat, így a szociológusok több tényező együttes hatásáról beszélnek, ilyenek a D vitaminihiány, a hideg idő, az átlagosnál nagyobb stressz, és egy pesszimista és elidegenedett kultúra terjedése. http://en.wikipedia.org/wiki/Glasgow_effect

szegény és viszonylag boldog országok Európán kívül találhatók, főleg Latin-Amerikában és Ázsiában. Ilyen például India, Indonézia vagy Thaiföld, illetve Argentína, Brazília és Mexikó.

Magyarország abba a csoportba tartozik, ahol alacsony az egy főre jutó vásárlóerő is és a boldogságérzet mutatója is. Ugyanez jellemző a lengyelekre, a balti országok lakóira, a portugálokra, az oroszokra és a törökökre. (Pogonyi 2009)

Az eddigi legátfogóbb mérőszám csomagot Med Jones a Nemzetközi Menedzsment Intézet vezetője fejlesztette ki 2006-ban.

- 1.) Gazdasági jólét: például az egy főre jutó fogyasztói adósság teher, átlag kereset a fogyasztói árindex és kereseteloszlás összevetése;
- 2.) Környezeti jólét, olyan mutatók mérésével, mint a levegőszennyezés, zajártalom és a forgalom sűrűsége;
- 3.) Fizikai Jólét, mely többek között komoly betegségek előfordulását és halálozási rátákat vesz figyelembe;
- 4.) Mentális jólét: antidepresszánsok szedése, pszichoterápiás betegek számának növekedése vagy csökkenése;
- 5.) Munkahelyi jólét: munkanélküliség, munkanélküli segély folyósítása, munkahely változtatása, munkahely megszűnése, munkaügyi viták, bírósági keresetek előfordulása;
- 6.) Társadalmi jólét: diszkrimináció, válások száma, családon belüli konfliktusok száma, polgári perek száma, bűnözési statisztikák;
- 7.) Politikai jólét: a helyi demokratikus intézmények működése, az egyén szabadsága és a nemzetközi politikai konfliktusok gyakorisága;²

Jólét és Jólét tehát nem ugyanaz. A problémát tovább bonyolítja, hogy az okozati összefüggések nem teljesen egyértelműek és nem egyirányúak.

Emberi erőforrás menedzsment

Humán erőforrás szakemberekről szemszögéből nézve egyre inkább feltűnik, hogy hirdetésekben boldog, vidám, kiegyensúlyozott munkatársakat keresnek. És nemcsak Angliában.



Itt, Magyarországon is:

SPAM MÉRNÖK
cégünk fejlesztési osztályára,

² Első Globális Nemzeti Jólét együttes index 2010-ben. Magyarország 106-ik 155 ország között. http://geographic.org/country_ranks/global_wellbeing_index_2010_country_ranks.html

a víruslaborba,
kiegyensúlyozott, kreatív, a kihívásokat élvező
munkatársat keresünk SPAM MÉRNÖKI pozícióba

Hát nem a cég feladata boldoggá tenni a munkatársakat? Kiegyensúlyozott körülményeket teremtve, például a munka és a privát élet megfelelő mértékének biztosításával, kreativitást fejlesztő feladatokkal, és a kihívások megfelelő mértékének kalibrálásával egyfajta 'flow élményhez' juttatni a munkavállalót? De. Egy nyerő nyerő helyzetben ez a fő cél. Ez Richard Branson vezetési stílusa is. Számára a munka a kellemes társas élet része. De arra vigyáz, hogy a kiválasztott emberek eleve rendelkezzenek belső (intrinzik) motivációval: 'A legjobb embereket szerzem meg, felteszem a kérdéseimet, aztán csak annyit mondok, na érezzük jól magunkat!' (Des Dearlove, 2007)

Magyarországon a külső és belső motiváció meglétét és kialakulását számtalan szociológus kutatja. Ebben a témában Martos Tamás írt figyelemre méltó doktori disszertációt: Életcél és lelki egészség a magyar társadalomban 2010-ben a Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok keretén belül. A disszertáció rendkívül jól foglalja össze a pozitív pszichológia irodalmát általában és hasznos információt ad a magyar belső értékrend jelenlegi képéről.

A gyakorló HR-esek rendszerint hamar megtanulják kiismerni a munkavállalók motivációit. Naponta meghallgatják rosszkedvük vagy éppen jókedvük történeteit, és megpróbálnak valamiféle képet kialakítani az illető személyiségéről és megjósolni a várható viselkedésüket, felhasználva a pozitív pszichológiával foglalkozó kutatók már elfogadott megállapításait, hogy mi a kölcsönhatás a jól megélt élmény és a pozitív lépés között, illetve a rosszul megélt élmény és a cselekvés elkerülése között. (Seligman2000)

Társadalmi innováció

A leginkább figyelemre méltó és leghasznosabbnak látszó modellt az angol nef New Economic Foundation, Kutató-Politizáló-Megvalósító Csoport alkotta meg annak a megértésére, hogy miközben szükségünk van a lehetőségekre – pénz, technológia, jó gazdasági feltételek – nekünk magunknak kell akarni és felkészülni a lehetőségek kihasználására. Nagyon fenyegetően hangzik ez a világ, de kellő felkészültséggel megtanuljuk, hogyan használjuk ki azt, amit Richard Branson hangoztat: 'Az üzleti lehetőség olyan, mint a busz. Mindig jön a következő.' (Des Dearlove 2007)

A londoni székhelyű nef alapítványt 1986-ban hozták létre az Alternatív Gazdasági Csúcsértekezlet vezetői, akik olyan kérdéseket fogadtattak el a G7 és G8 csúcsértekezlettel, mint a nemzetközi adósság. <http://www.neweconomics.org/content/history-nef>

A Kutató-Politizáló-Megvalósító Csoport, a társadalom különböző rétegeinek (aktív) képviselőit egyesíti, és olyan új tehetségek és gondolkodók irányítják, mint Richard Layard, a London School of Economics professzora, aki a Nemzeti Jólét program vezetője, és aki 2005-ben egy rendkívül nagyhatású könyvet adott ki: Boldogság: Tanulságok egy Új Tudomány területéről címmel. Az ő munkáját segíti többek között a társadalmi újító: Geoff Mulgan, akinek az életútja önmagában példakép az interdiszciplináris gondolkodásra és cselekvésre. [http://en.wikipedia.org/wiki/ Geoff_Mulgan](http://en.wikipedia.org/wiki/Geoff_Mulgan)

Céljuk az életminőség javítása olyan innovatív megoldásokkal, amelyek megkérdőjelezik a jelenleg uralkodó gazdasági, környezeti és társadalmi nézeteket. Partnerkapcsolatban működnek és az embereket és a földünket helyezik a középpontba. Mind az egyén, mind a társadalom fejlődését olyan módon kívánják elérni, amely környezetileg fenntartható és társadalmilag igazságos.

A nef boldogság-modellje

A nef 2008ban kapott megbízást, hogy a Brit Kormány által létrehozott Foresight Project keretében fogalmazzon meg egy Jóléti definíciót, és hozzon létre indikátorokat. A nef úgy találta, hogy a Jólét egy dinamikus folyamat, ami a körülményekkel való interakcióban, az emberek vagy nemzetek saját pszichológiai, illetve mentális tőkéjük kihasználásával érik el, és ennek pozitív vagy negatív érzete határozza meg a Jólét mértékét.

Kutatási eredményeik megerősítették, hogy a családhoz, a barátokhoz, a társadalmi élethez és a politikai élethez kötődő célok erősítik a Jólét érzését, míg a karrierhez és materiális javakhoz kötődő célok csökkenthetik, belekényszerítve az egyént egy hedonista taposómalomba. (Martos 2010)

A Jólét legfőbb mutatói az egyén számára:

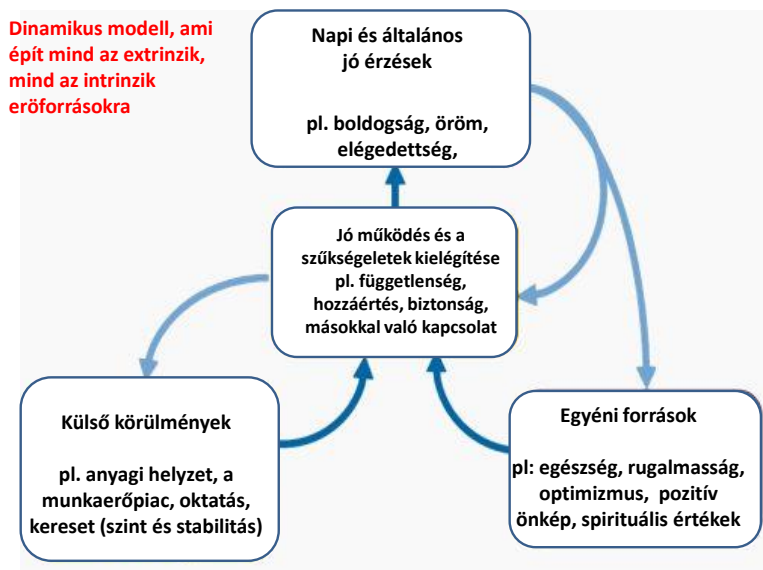
- a vitalitás, erő és képesség érzése;
- a kontroll érzése: hogy azt teheti, ami számára érdekes, és értékes, és amitől sikeresnek és önállóan érezheti magát;
- olyan belső erőforrásokra támaszkodhat, amelyek vagy segítenek neki megoldani a problémákat, vagy a kontrollvesztést rugalmasan kezelve, elvárásait az adott helyzethez igazítja.

A Jólét további dimenziója az, hogy az ember mennyire érzi egy adott csoporthoz való tartozását, illetve ennek a csoportnak a befogadó, megtartó erejét. Az ember 'társas lény', és csak csoportban tud teljes életet élni.

A nef Jóléti kutatások tehát arra keresnek választ, hogy az emberek hogyan élik meg a mindennapjaikat a körülmények, a cselekvéseik és belső erőforrásuk, azaz mentális tőkéjük dinamikus összjátékában. Ez a nef Jólét definíciója. A nef Boldogságmodell legfontosabb értéke az, hogy nem statikus, hanem állandó mozgásban van.

Vagy felfelé tartó spirálban vagyunk, vagy lefelé tartó spirálban. Lehet, hogy az anyagi helyzetünk hirtelen leromlott, hogy elvesztettük az állásunkat, de ha támogató, megértő társ vagy társak vesznek körül, ha kiterjedt szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkezünk, ha fizikailag és szellemileg jó formában vagyunk, ha el tudjuk képzelni, hogy lehet mást is csinálni, és talán annak a munkának is van érdekes, új ismereteket adó része, ha el tudjuk képzelni azt az örömet, amit az új készség vagy képesség megtanulása ad, az új érdekes emberekkel való találkozás izgalmát, és annak a lehetőségét, hogy egy motiváló csapat tagja lehetünk, akkor az erőt ad, hogy újra nekiinduljunk a keresésnek. Ha azonban mindezek a mentális források hiányoznak, aminek rengeteg oka lehet, beindul egy depressziós spirál, aminek különböző fájdalmas stációi után passzív vagy akár aktív önpusztítás lehet a vége.

Sajnos ilyen drámai spirálok egyre inkább léteznek a Jóléti társadalmakban, annak ellenére, hogy az emberiség még sohasem élt ilyen komfort szinten, legalábbis ilyen nagy számban. A Jólét fenntarthatósága és a környezet védelme miatt a pozitív spirálok beindítása is egyre nehezebb, főleg, ha az emberek csak a külső motivációkra támaszkodnak.



A nef kutatás, a National Accounts of Wellbeing, mely 22 európai ország mentális Jólétét méri. <http://www.nationalaccountsofwellbeing.org/> igazi haszna az, hogy – dinamikus megközelítésével bemutatja a külső és belső motivációk egymásra hatását és a pozitív pszichológia (neurobiológiai) felfedezéseinek gyakorlati alkalmazását.

Kezdeményezésük a fent említett Lord Layard vezette Action for Happiness csoport, amelyhez akárki csatlakozhat a világon. <http://www.actionforhappiness.org/>

A kezdeményezés felhívja a figyelmet a már évek óta növekvő önszerető irodalom számos művére, mint például Gretchen Rubin nagysikerű Happiness Project című könyvére, illetve népszerű blog portáljára.

Különösen fontos szerepet játszanak azok a pszichoterapeuták, akik az úgy nevezett egészséges embereknek segítenek visszanyerni vagy egyáltalán megtalálni a kontrollt az életükben, ami mint a nef meghatározásában is látható, a boldogság érzés egyik, ha nem a legfőbb tényezője: tudjam, hogy merre megyek és érzem is, hogy haladok a céloom felé. Ilyen Judith Sills könyve is: A kényelem csapdája (2004), mert ő pontosan a nef filozófiájának megfelelően dinamikusan és folyamatában elemzi azokat az erőforrásokat és technikákat, amelyekkel az emberek megküzdhetnek saját boldogságukért vagy legyőzhetik boldogtalanságukat. Az ő megfogalmazása szerint: ‘ A túl sok munkával járó élet elhasználja a testet, a túl kevés erőfeszítést igénylő feléli a lelket. A két pólus között van egy kikötő, a lélektani kegyelem állapota, az érzelmi Jólét terepe. Ez az ember kényelmi zónája. A mennyország. Amely természeténél fogva ideiglenes.’ (2004:14)

Mindezek után a magyar humánerőforrás szakember számára érdekesek lehetnek nemcsak a nef országokra lebontott Jóléti felmérései, hanem a nef consulting által kifejlesztett felmérő kérdőívek és fejlesztő programok, amelyek a munkahelyi Jólét-re irányulnak <http://www.well-beingatwork.net/> A Happiness at Work indikátorai természetesen a munkához kapcsolódó megalégedettséget, sikerélményt, a fejlődés

és tanulás lehetőségét mérik elsősorban, de ugyanolyan fontosságot tulajdonítanak, ha nem nagyobbat a kapcsolatok minőségének. Különösen a munkahelyi légkörnek, az együtt dolgozók hangulatának.

Ugyanis:

A HANGULAT RAGADÓS

A mosoly feldob, felvidít, energiát ad;
Az ember világosabban gondolkodik;
Nyugodt, nem fél;
Nyitottabb lesz új ötletekre;
Könnyebben talál megoldást a problémákra;
Több információt képes befogadni és feldolgozni;
Gyorsabban tanul ;
Jobban teljesít;
A jelenre fókuszál;

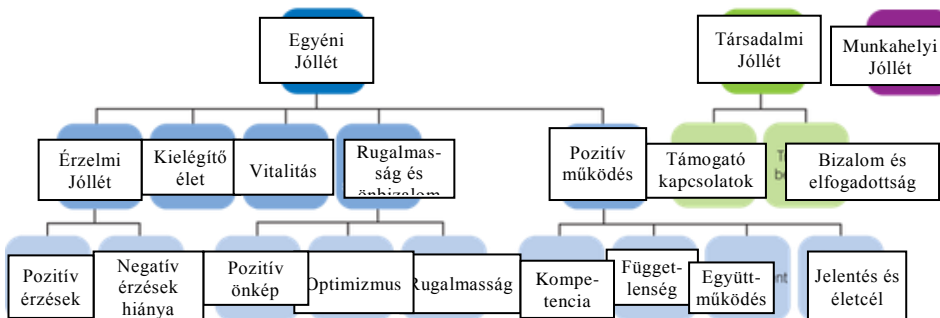
A szigorú arc szorongást kelt, félelmet;
A harag és félelem 'hülyít' – mert a szervezet a stressz csökkentésével van elfoglalva;
Növekszik a szorongás, és ezzel együtt a probléma háritása;
A gondolkodás és képzelet átmegy stand-by üzemmódba;
A súlyos arrogancia, megalázás vagy más mentális abúzus komoly lelki sérüléseket, sőt fizikai betegségeket is okozhat

Az ember un. 'social animal', azaz olyan lény, amely csoportban tud csak élni, és amelynek a boldogulását erősen befolyásolja csoport 'össz – hangulatának' (társas intelligenciájának) támogató, vagy romboló hatása. Ezért fontos az emberi erőforrás menedzsment számára odafigyelni a munkavállalók egyéni boldogságára.

Függelék

A **nef** Nemzeti **Jóllét** Indikátorai:
<http://www.nationalaccountsofwellbeing.org/explore/indicators/zwbi>

Általános Jóllét indikátorai



Az Általános Jóllét mutatóit két fő indikátor, az Egyéni Jóllét és a Társadalmi Jóllét indikátoraiból kapjuk meg. Az egyéni Jóllét 67%-ban számít, míg a társadalmi Jóllét 33%-ban. Tehát 2:1-hez a viszonyuk. További információk: <http://www.nationalaccountsofwellbeing.org/explore/indicators/zwbi>

Érzelmi Jóllét: Az érzelmi Jóllét azt méri, hogy az emberek milyen mértékben élnek át pozitív vagy negatív érzelmeket. Ez két indikátorból áll. A negatív érzelmek hiánya nem ugyanaz, mint a pozitív érzelmek megléte, de a kettő összeadódik. Magyarországon a pozitív érzések az átlag alatt vannak 4.5, míg a negatív érzelmek hiánya 3.6 értékkel a legalacsonyabb, azaz a negatív érzelmek itt a legmagasabbak a 22 európai ország összehasonlításában.

Kielégítő élet: Viszonylag egyszerű indikátor: azt kérdezi, hogy az illető mennyire elégedett élete folyásával. Mennyire érzi úgy, hogy az elképzelt, illetve vágyott célok felé haladnak életének eseményei és történései.

Vitalitás: Azt méri, hogy az emberek mennyire érzik magukat energikusnak, egészségesnek és fizikailag aktívnak.

Rugalmasság és önbizalom: Ez méri leginkább pszichológiai erőforrásunkat és mentális tőkénket. A következő elemekből áll: pozitív önkép, optimizmus és rugalmasság

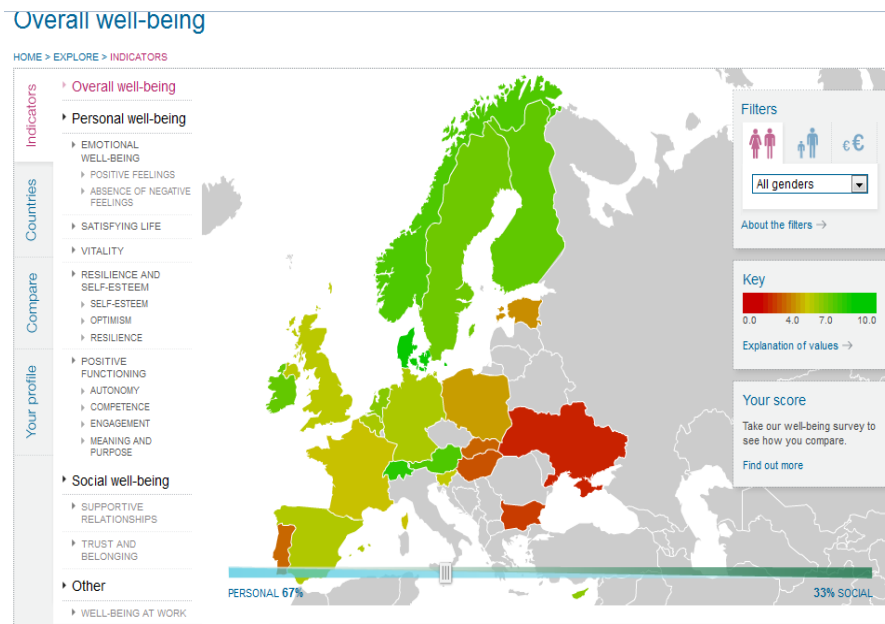
Pozitív önkép: A pozitív önkép azt jelzi, hogy mennyire érezzük magunkat jól a saját bőrünkben. Optimizmus: Azt méri, hogy mennyire vagyunk derűlátóak a jövőt illetően, mennyire hiszünk abban, hogy a dolgok jobbra fordulnak. Rugalmasság: Azt méri, hogy mennyire vagyunk képesek megbirkózni az élet nehézségeivel. Milyen gyorsan nyerjük vissza életkedvünket és a cselekvéshez szükséges energiáinkat. Pozitív működés: Azt méri, hogy az emberek mennyire állják meg a helyüket a világban. Mennyire képesek az elvárásoknak megfelelően működni. Négy elemből áll: Függetlenség, autonómia, mely azt vizsgálja, hogy az emberek mennyire dönthetnek szabadon cselekedeteikben és mennyi idejük van a feladataik kielégítő elvégzésére. Kompetencia – azt vizsgálja, hogy mennyire érzik magukat sikeresnek a munkájukban és mennyire tudják kihasználni képességeiket és tudásukat. Önmegvalósítás – mennyire érzik sajátjuknak, amivel foglalkoznak, és milyen lehetőségeik vannak a fejlődésre. Értelmes élet – mennyire értékelik mások, a szűkebb kör és a tágabb társadalom azt, amit csinálnak.

Társadalmi Jóllét: A támogató kapcsolatok a társadalmi Jóllét egyik komponense és a kapcsolatok mélységét és minőségét méri, azaz a családhoz és barátokhoz fűződő, illetve más támogatást nyújtó emberekhez fűződő kapcsolatokat, azoknak a mélységét és minőségét.

Bizalom és elfogadottság: Bizalom és elfogadottság a társadalmi Jóllétnek a fő indexe. Azt méri, hogy az emberek mennyire bíznak meg a másokban, mennyire érzik, hogy tisztelettel és fair módon bánnak velük, hogy mennyire becsüli meg és támogatja őket a helyi közösség.

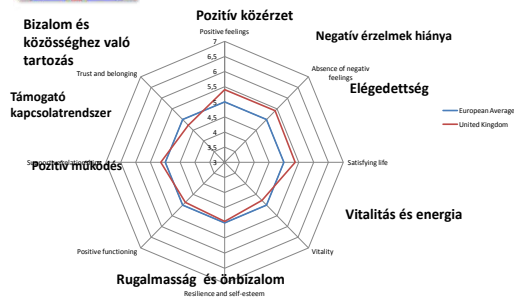
Munkahelyi Jóllét: A munkahelyi Jóllét az élet egy specifikus területére kifejlesztett indikátor, és olyasmikre kérdez rá, mint a munkával való elégedettség, a munka és a privát élet egyensúlyára, a munkahelyi légkörre, a munkatársakkal kapcsolatos érzelmekre és hangulatokra, illetve a munkakörülményekre. A felmérés csak a foglalkoztatásban lévőkre terjedt ki.

Országokénti összehasonlítások

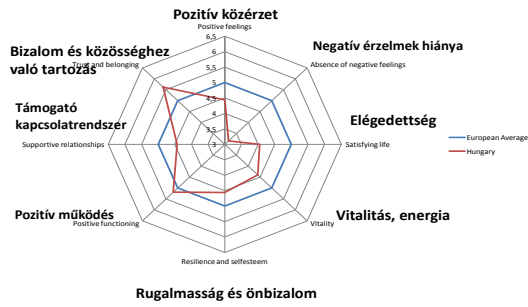




Egyesült Királyság

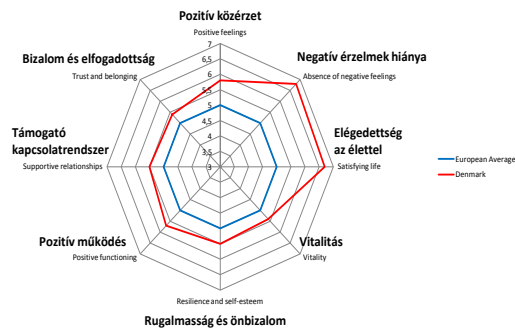


Magyarország

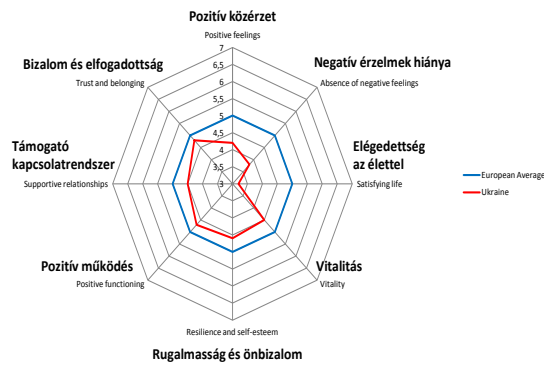




Dánia



Ukrajna



Felhasznált irodalom

- Boldogságban még mindig gyengék a magyarok MTI 2008. December 20.
 Des Dearlove: Üzleti Siker Richard Branson Móra Pécsi Direkt Kft. 2009
 Gretchen Rubin: The Happiness Project Harper Collins Publishers 2009
 Judith Sills (PhD): A Kényelem Csapdája Park Könyvkiadó, Budapest 2004
 Martos Tamás: Életcélok és Lelki Egészség a Magyar Társadalomban Doktori (PhD) Értekezés Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola 2010
 Pogonyi Szabolcs: Nemzeti összboldogság GDP helyett Népszabadság 2009. Szeptember 29
 Richard Layard: Happiness: Lessons from a New Science Penguin Group US 2006
 Seligman MEP and Csikszentmihályi M: Positive psychology: An introduction. Am Psychology 55, 2000

CSEH MARIA – KRISZTIÁN BÉLA

Szervezetfejlesztés – emberi erőforrás-fejlesztés

A taylori munkaszervezetet az információtechnika térnyerése fellazította, a stabil munkaviszonyok mellett más munkaformák, a rugalmas foglalkoztatás jelentek meg. A rugalmas foglalkoztatás hasonlóan rugalmas munkaerőt igényel. A szervezetfejlesztés a humán és technológiai eszközöket a rugalmasság rendszerelvén kezeli a szervezet eredményessége érdekében.

A szervezetfejlesztés célja a szervezet működésének elősegítése, túlélési esélyei növelése¹. A munka és a szervezet, az ember, mint a szervezeti erőforrások része és a munkahely minden korszak kitüntetett területe. Minden korszak viszonylag pontosan körvonalazza azokat az elképzeléseket, amelyek alapján felépül a jól működő, hatékony szervezet. Ezek az elvek rendszerbe épülve és ideáltípussá lényegülve meghatározóak a szervezetek kialakításában. Az ideálkép a múlt századtól alig változott – a munka, a munkafolyamat tervezése, előkészítése, szervezése, a munka kivitelezése/szétválasztása jellemzi a folyamatot. Az ideálkép két évszázada végső soron a tudományos vezetés taylori elveit tükrözi². Feltételezi, hogy a munkaműveletek tervezettek és pontosan meghatározhatóak, a munkaszervezet működéséből a bizonytalanság előzetesen kizárható, a munka elvégzése közvetlenül és közvetve ellenőrizhető, a feladatokra a megfelelő személy megtalálható és nevelhető. A taylori tudományos szervezést már kezdetben kritikák érték, mert a mindennapos működést számos kényeszerű vonás kíséri³. A hierarchikus merevség, rugalmatlanság, bürokratizmus feloldására az ideáltípushoz a megközelítések sora kapcsolódott, pl. a pszichológia-munkapszichológia, ergonómia, szociológia, informatika, gazdaság- és politikatudomány, hogy csak ezeket említsük, ezen túl azonban a szervezetfejlesztés sokkal komplexebb.

A taylori ideálkép a maga valóságában sehol sem valósult meg, de feltétele és érdemi meghatározója a termelésnek. A tudományos munkaszervezés elsődlegessé

¹ BECKHARD, R. (1974) A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Budapest. KJK.) Meghatározása szerint a szervezetfejlesztés: 1. tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít; 2. a szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás); 3. felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a program és a program eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia; 4. célja: a szervezet életképességének (adaptivitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és készenlét megteremtése a változásra; 5. a szervezeti folyamatok megtervezett változtatása magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

² Krisztián Béla (2011) Frederick Winslow Taylor. a tudományos menedzsment megalapítója. Humánpolitikai Szemle. 2011.3.15-20.

³ „...egyetlen olyan üzem sem található, ahol teljes körűen és abban a formában alkalmazták volna Taylor rendszerét, ahogy azt az Üzemvezetés című munkájában kifejtette”. Robert Hoxie 1914-ben, idézi David Stark (1980) Class Struggle and the Transformation of the Labour Proces. Theory and Society 1980. január.

tette, hogy a munkacsoport fontosabb az egyénnél⁴, ez vezeti a HR-tevékenységet a csoportnak megfelelő személyiségek allokációjára, teszi a szervezetfejlesztést folyamatos feladattá. A termelés változásához alkalmazkodva a munkaerőnek is alkalmazkodnia szükséges – ez a szervezetfejlesztés és emberi erőforrás viszonyában is tükröződik. A globális termelésben az alkalmazott is globálisan foglalkoztatható. Amikor a termelés egyre rugalmasabb, a munkaviszonyok sem rögzülhetnek hosszútávra. Akkor, amikor a termelés taylori elvei mellett érvényesül a változás, a modularitás, a munkaerőképzésnek és a munkaerőnek is modulárisra szükséges válnia, portfóliójában többféle kompetenciával készülve a foglalkoztatási lehetőségekre.

A szervezetfejlesztés komplexitása

A szervezetfejlesztésben az emberek menedzselik a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra menedzseli az embereket. Tehát minden szinten tudatosságra épít. Ebbe beletartozik fejleszhető pontokkal való szembenézés, valamint az ezt korrigáló akciók is. A szervezetfejlesztés kulcseleme a team, amely magában foglalja a vezetőt és a beosztottakat is. A team abban különbözik a csoporttól, hogy van egy másodlagos jelentése is, ami az egymásrautaltságot fejezi ki. A szervezetfejlesztés – szemben a hagyományos menedzsmentfejlesztéssel, ahol az egyént, a vezetőt „alakítják” – a teamre, és/vagy az egész rendszerre irányul. A gazdasági szervezet eredményét jelző profit/cash-flow adatok alapján, ha szükséges, a szervezet kiváltja magából a nem nyereséges részeket, korábbi képét (image) változtatja, termékszerkezetét vagy piaci jelenlétét átalakítja, hogy újból megfelelő eredményhez jusson.

A szervezetfejlesztés a szervezeteket az új feladatokra és célokra magatartásuk átforgalmazásával készíti fel, a szervezeti együttműködést megerősíti, a feleslegessé vált létszámot kritikus helyzetben támogatja, együttesen más célokat megfogalmazva számára. A szervezetfejlesztő számára felmerül a szociális identitás termelési nézőpontból megválaszolható kulcskérdése. Nevezetesen az, hogy miként lehet azonosítani azokat, akik egymással felcserélhető módon kapcsolódhatnak be meghatározott termelési folyamatba, megkülönböztetve őket azoktól, akik nem⁵.

A szervezetfejlesztés feladatai kétirányúak. Egyrészt tudja, hogy a hatékony gazdaság nem nélkülözheti a sokak szerint túlhaladottnak vélt, de napjainkban is domináns szerepet játszó tudományos vezetés folyamatos realizálását. A klasszikus gazdaság máig szükséges alapanyag- és tömegtermelésében a munkaviszonyok viszonylag stabilak, hosszabb időre rögzítettek, néha élethossziglan fenntartottak. A termelés nagyszámú, speciálisan egy-egy munkafolyamatra, gépsorra kiképzett munkavállalót igényel. A munka hatékonyságában nagy szerepe van a gyakorlatnak, a tapasztalatnak. A specializált munkaerő kétoldalúan is szervezethez kötött. Egyrészt a szervezetnek nem érdeke, hogy cserélgesse munkaerőit, mert ezzel elvesznek tapasztalatok, a kiképzés költségei, állandó beillesztési feladatai vannak. Másrészt a munkavállalónak sem előnyös a változtatás, mert egy munkahelyváltásnál új alkalmazottként kezelve, újrakezd, tanul mindent egy más speciális munkafolyamatban végigjárva a beilleszkedés folyamatát. A stabilitás sokszor több generáción is átnyúlik, gyakran ugyanannak a családnak harmadik-negyedik generációja dolgozik egy adott foglalkozásban, gyárban vagy bányában. A nehezen változtatható termelési

⁴ Kiss Julianna, Klein Sándor (2011) Mitől lesz sikeres egy szervezet? In: Klein Sándor (2011) Negyven év munkapszichológia. Ember, munka, szervezet: akkor és most. EDGE, Budapest, 2011.219.

⁵ Garai László (1995) Quo vadis, tovaris? A modernizáció útjáról és a rajta vándorló emberről. Scientia Humana, Budapest.

(alap) folyamatokban a tartós foglalkoztatás mindkét oldalról érdek. A munkaerő speciális szaktudása és képessége a tőkespecifikusság (asset specificity) és visszafordíthatatlanság egy jellegzetes fajtáját képviselik. Minél nagyobb a fenti két tényező súlya, annál nagyobb az állandó munkaerő alkalmazásának valószínűsége. Másrészt a szervezetfejlesztés a múlt században – az emberi erőforrás tételek kibontakozása idején – szembesült azzal, hogy a taylori munkaszervezetben rejlő termelési játéktér a gazdaságot globálisan befolyásoló informatizálódással kezd beszűkülni.

Előzményként felidézzük, hogy az 1929-es válság és a második világháború után a tőkés rendszer eredendő bizonytalanságait számos korrekció fedte el. A stabil oligopolisztikus struktúrák létezése következtében a gazdaságban a viszonylag lanyhább verseny volt a jellemző. Ehhez logikusan kapcsolódott a nagyvállalatok és az állam érdekközösségét kifejező állami intervenció magas foka, a belső piacok fejlesztésére irányuló összpontosítás, a munkaszerződéssel és társadalmi megállapodásokkal erősen szabályozott munkaviszonyok és szociális biztonság a nemzetállami kereteken belül. Ekkor jelent meg a „jóléti állam” képe, ezt az Európai Unió mint természetes közeget vette át és igyekezett fenntartani.

A turbulens gazdasági környezet következményei – a bizonytalanság

A globális folyamatok, közte az információtechnológia befolyása, ezt az állapotot fokozatosan kikezdték. Bár a hagyományos termelési rendszerek többsége az uralkodó, a változás trendjét a szervezetfejlesztés számon tartja, felismerve: minél kötetebbek és intézményesítettek lettek a munkaviszonyok, egyes termelési ágakban ez kimeríti a taylori munkaszervezet lehetőségeit, korlátozza a tőkehasznosításnak. Az információtechnológia következtében a munkaviszonyokban folyamatos változások következnek be, amelyek az egész munkapiacot befolyásolják. A foglalkoztatás bizonytalansága és a laza kapcsolódás a szervezethez alapjaiban kérdőjelezi meg a szóban forgó munkaerő státuszát. Önmagában ez nem új, mert a piacgazdaságban a termelési és munkafeladatok átalakulnak, a rendszer jellemzője az állásbizonytalanság és a munkanélküliség. A bekövetkezett bizonytalanság foka, mértéke és beláthatatlansága a szokatlan, mellyel a szervezetfejlesztés is számol.

A tudásgazdaság, az informatikai társadalom és más kifejezések mögött egyrészt hagyományos, másrészt a változó munkaszervezetek léteznek. Az új, vonzó perspektívát nyújtó folyamat ára a növekvő bizonytalanság. A kockázat és bizonytalanság mindig a jelen volt gazdaságban, de a gazdaság informatizálódásával vált nehezen kezelhető problémává. A viszonylag lassan változó gazdaságban és társadalomban a kockázatok feltárása, a bizonytalanságok meghatározása, a folyamatlemezések rendszere és a tényezők, okok és következmények megismerése lehetőséget teremtett az alkalmazkodásra. Az információtechnológiákkal azonban a gazdaság olyan sebességre kapcsol, amellyel az érdekeltek egy része képtelen lépést tartani. Eljutottunk oda, amikor nem tudjuk, hogy mire készülünk, tehát szükséges mindenre felkészülni. Ebből a helyzetből a kiút lehetősége a nagyfokú szervezeti rugalmasság és a munkapiaci résztvevők alkalmazkodásának megteremtése.

A humántőke portfólió-jellege

Az új képességek iránti igényt számos oldalról közelítik, az egyik két olyan követelmény összegeződésével hozta kapcsolatba, amelyek teljesülése egymást egy bizonyos ponton túl kizárja: az operátornak például egyre bonyolultabb gépi berendezések kezeléséhez egyre több információt kell feldolgoznia, miközben e berendezések működése egyre gyorsabb – az előbbi feltétel egyre több időt igényel az adekvát

beavatkozáshoz, miközben az utóbbi feltétel egyre kevesebb időt hagy rá. Az emberi erőforrás tekintetében ez a humán tőkeberuházás portfólió jellegében nyilvánul meg. Korábban a pénzügyi befektetésektől az különböztette meg a termelő beruházásokat – bennük a munkaerővel kapcsolatosokat –, hogy míg a pénzügyi befektetések visszafordíthatóak voltak és alacsony tranzakciós költségekkel jártak, addig termelő beruházások hosszútávú, visszafordíthatatlan elkötelezettséget jelentettek és igen magas tranzakciós költségek társultak hozzájuk. Ez utóbbi tényezők stabilitást adtak a termelésnek, ami egyben a foglalkoztatás stabilitását is jelentette. A turbulens gazdasági közegben a termelési és foglalkoztatási döntések a pénzügyi tranzakcióknál megszokott választáshoz kezdenek hasonlítani. A lényeg: az információs, tudásalapú gazdaságban a termelő szervezetek legfőbb feladata az eredetileg vissza nem fordítható humántőke-beruházásból visszafordítható beruházást csinálni, a magas tranzakciós költségeket pedig alacsony tranzakciós költségekké változtatni.

A bizonytalansági helyzetre a szervezetek átszervezésekkel, a kapcsolatok gépesítésével („karcsú az, ami gép”-, lean, mean machine), méretcsökkentéssel, tevékenység-kiszervezéssel válaszolnak. Évtizedek óta a strukturális változások alkalmazottakat érintő legfőbb következménye a hosszan fennálló, biztonságos munkahelyek számának zsugorodása⁶, az atipikus munkahely lehetőségek kiterjesztése.

A folyamatra a szervezés válasza a feltételes, nem állandó munkaerő igénybevétele. Ezzel időben rugalmasan alkalmazkodni képesek a szervezeti munkaerőigény (nap, szezonális és ciklikus) ingadozásaira. Előmozdítják a funkcionális rugalmasságot, vagyis módot adnak arra, hogy az érintettek bizonyos képességeket és speciális szaktudást szelektív és nem folytonos jelleggel vegyenek igénybe vagy nyújtsanak. Megtalálják a szabályzás kikerülésének lehetőségét. A hagyományos munkaviszony mellett éltetik a liberalizálódást, a deinstitutionálást és deregulálást⁷.

Az emberi erőforrás rugalmassága

Az emberi erőforrás történeti útja Adam Smith 1776-ban megjelent korszakos művének, az emberitőke-elméletet megelőlegező fejtegetésétől kezdődik. Szerinte: „Költséges új gépet azért állítunk üzembe, mert azt várjuk, hogy különleges munkájával, amit teljes elavulásáig végez, nemcsak megtéríti nekünk a ráfordított tőkét, hanem ezen felül még meghozza legalábbis a szokásos profitot. Ilyen költséges géphez hasonlíthatjuk az olyan embert, aki sok munkát és időt áldoz, hogy kitanuljon valami különleges készséget és szaktudást igénylő mesterséget. Azt várjuk, hogy a munka, amit megtanult, az egyszerű munka béréen felül megtéríti a tanulásra fordított összes költséget, és ezen felül meghozza egy, a költségösszeggel egyenlő nagyságú tőkének legalábbis a szokásos profitját. Teszi pedig mindezt megfelelő időn belül, tekintettel az emberi élet nagyon is bizonytalan tartamára, szemben a gépek sokkal biztosabban meghatározható élettartamával. Ezen az elven alapszik a szakképzett munka és a tanulatlan munka bére közötti különbség”⁸.

⁶ Köllő János (2010) Vállalati reakciók a gazdasági válságra, 2008–2009, Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. december, 1045–1064. , KSH (2010) A válság hatása munkaerőpiacra. Internetes kiadvány – www.ksh.hu, április, <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsagmunkaeropiacra.pdf>.

⁷ Theodore, N.& Peck, J. (2002) The temporary staffing industry growth imperatives and limits to conetingency. *Economic Geography*. Vol.78.4.Oct. 469.

⁸ Adam *Smith* (1992) *Nemzetek gazdagsága. E gazdagság természetének és okainak vizsgálata*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

A szervezetfejlesztés felelős az emberi erőforrással való gazdálkodásért.

A mai technológiák két végletes ponton igényelnek munkavállalókat: az olcsó, képzetlen vagy betanítható munkás szintjén meg a drága, magasan képzett vagy megfelelő tapasztalatokkal rendelkező szinten. Míg az előbbiből rendszerint van kínálat és költsége viszonylag nem számottevő, akár külföldön is elérhető, az utóbbi azonban egyben a nemzetközi kultúra ismerője is kell legyen, aki magyar állampolgár létére is valószínűleg hasonló pozíciókat talál szinte mindenhol a világon.

Amikor a szervezetek a bizonytalanság miatt egyre gyorsulóbb ütemben változtatták meg foglalkoztatási gyakorlatukat, a munkapiacra sorra jelentek meg az igényekhez alkalmazkodó szolgáltatások. Megváltozott a munkavállalói tudással kapcsolatos elvárás is, a személyes tudás kínálatának szélesítése, diverzifikálási-szükségessége, a rugalmas (verzatil) tudás szükségessége, a tudásmenedzsment szerepe. A munkaképes népesség bizonytalan lehet abban, hogy hol, mikor és milyen munkához juthat. Ezért a helyzethez mért válasz az, hogy bizonyos korlátok között bármely munkát elvállal. A munkavállalók többsége nem ragaszkodhat eredeti szakmájához, kínálatát jelentősen bővítenie szükséges.

Nem abszolutizálva az információtechnológia befolyását, mégis ennek következtében válnak a termelési folyamatok rugalmasan átalakíthatóvá és hasonlóan ez vezet az emberi erőforrás rugalmas kezelhetősége igényéhez. A változó piaci helyzetnek megfelelően nemcsak a szervezet hoz létre változó számú és képzettségű személyekből álló csoportokat, de az oktatási rendszer és a személyek is igyekeznek ehhez mérten alakítani képzettségüket. A termelési és munkafolyamat modularizálása a taníthatóság érdekében megerősítette a személy lehetőségét, hogy felismerje: munkaköreje önmagában sem homogén, tudása, képzettsége, képességei modulokból állnak össze. A személy számára egyetlen biztosíték, hogy több piacon értékesíthető szakértelemmel rendelkezzen és képességei portfóliójából azt vegye elő, amire valahol éppen kereslet támad. A munkapiacra megjelenő, saját tudástökéjét egyfajta portfólióként változtatható munkavállaló a hozzáértés, a kompetencia kérdését is más módon veti fel⁹. A kompetencia fontos eleme a szervezés-, gazdaság-, meg emberi erőforrás-elméletnek, a szakképzésnek, mert a munkaerő rugalmassága csak kompetencia portfóliója kialakításával és átrendezésével tartható fenn¹⁰.

A felismerés nyomán hazánkban is különböző oktatási, képzési kutatások, reformkezdeményezések születtek, de körülményes érvényesülésük érdemben alig hozott változást. A jelenlegi gyors váltást eredményező kormányintézkedések oka itt is keresendő – a dinamikus fejlesztési elgondolások hasonlóan dinamikus képzési háttérrel igényelnek. A portfólió megvalósításának feltétele az oktatási és képzési rendszer, amely technológiai orientációját tekintve az alapismeretek biztosságán alapulva a sokoldalúság kialakítására helyezi a hangsúlyt. Ennek megfelelően az oktatás és képzés munkakapcsolatai nem különíthetők el egymástól (lifelong learning)¹¹. A munka tartalma nagy részben tanulás, a munka és tanulás között konvergencia van (learning by doing). Az élethosszig tartó tanulás vagy a hipertanulás

⁹ Halász Gábor (2006) Előszó. In: Kompetencia kihívások és értelmezések. Szerk. Demeter Kinga. OKI. Budapest.

¹⁰ Áttekintés a hazai képzési rendszer fejlesztéséről. A kompetencia alapú megközelítés szerepe. Az EU Oktatás és Képzés 2010 munkaprogramjának nemzeti megvalósítását értékelő projekt. Lannert Judit, Mártonfi György, Sinka Edit és Tót Éva. Tempus. Budapest. 2009.

¹¹ Németh Balázs (2003) Globalisation, lifelong learning and their impacts on adult education of Central East-European countries. In Journal of Adult and Continuing Education. Vol. 9. 1. 74-81.

nemcsak a laza és változó foglalkoztatási körülmények sajátja. Ez a helyben maradó munkaerőre is vonatkozik, amit a szervezetfejlesztés a belső képzések intenzív rendszerével biztosít. A termelésben foglalt tanulás nem egyszerű kísérőjelensége, hanem a lényege a folyamatnak.

A gazdaságfejlődés példájának tekintett Egyesült Államokban a munkaviszonyok változása elsőként járta be azt az utat, amelyet ma a globális környezetben mindenütt tapasztalunk. A technológiai változásra, az oktatás és a társadalmi, elsősorban jövedelmi egyenlőtlenség – és ezek sajátos kapcsolatrendszerére épülő amerikai gazdaság¹² tanulságait a szervezetfejlesztés folyamatosan használja fel a gazdaság eredményessége érdekében. A múlt századi növekedésmélet empirikusan is igazolta, hogy a gazdasági növekedés mozgatója a technológiai fejlődés és a munkaviszonyok változása. Korábban a gazdasági növekedést magyarázó modellekben csak exogén elem volt a technikai haladás¹³, majd a technológiai fejlődést is a növekvő gazdaság endogén tényezőjének tekintették, bizonyítva a tudásalapú gazdaságok növekedési mechanizmusainak jelentőségét¹⁴.

A szervezetfejlesztés komplex feladat – a technológiaváltozás következtében változó személyi követelmények, a hagyományos és más munkaviszony alakulás/alakítás, a szervezet humántudományokkal történő kezelése¹⁵ mellett a fejlesztésnek a piaci teljesítmények érdekében a technológiai innovációban is van feladata.

¹² Claudia Goldin, Lawrence F. Katz (2008) *The Race between Education and Technology*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

¹³ pl. Solow, R. (1957) *Technical Change in an Aggregative Model of Economic Growth*. *International Economic Review*, 6. 18–31.

¹⁴ Romer, P. M. (1990) *Endogenous Technological Change*. *Journal of Political Economy*, Vol. 98. 5. 71–102.

¹⁵ Donald L. Anderson (2012) *Organization Development .The Process of Leading Organizational Change* . 392. SAGE. 2.kiadás.

CSERVENYÁK TAMÁS

A nemzetközi akkreditáció szerepe a coaching minőségbiztosításában

Az elmúlt néhány évben számos képző szervezet indított coach képzést Magyarországon, melynek következtében jelentősen megnőtt a hazai coachok száma. Felmerül a kérdés az ügyfelek részéről, hogy miként tudnak megfelelően felkészült és tapasztalt coachot választani maguknak. A coachok számára pedig egyre fontosabb, hogy milyen módon különböztethetik meg magukat a piacon.

ICF

Az 1995-ben alapított International Coach Federation a világ legnagyobb coach szervezete, több mint 20.000 fős tagsággal. Célja, hogy építse, támogassa és megőrizze a coaching szakma integritását etikai kódexe, coaching kompetenciái, akkreditációs rendszere és szakmai programjai segítségével. Az ICF küldetése a coaching szakma gyakorlatának, tudományának és művészetének előrevitele.

Az ICF Magyar Tagozata

A Magyar Tagozat 2008-ban alakult, majd három évvel később, a régióban harmadikként elnyerte az ICF központjától az okleveles tagozat (Chartered Chapter) státuszt. 2012-ben több mint 100 fővel dolgozunk a coachingért és tagságunk fejlődéséért. A dinamikusan növekvő szervezet meghatározó szerepet tölt be a szakmában, elsősorban a nem csak tagjai számára szervezett rendezvényeivel (coach klubok, továbbképzések), hírlevelével, közösségi szerepvállalásával.

ICF coach akkreditáció (Credentialing)

Az ICF minden coach számára nyitott, három szintű minősítési rendszerét világszerte elismerik. Az akkreditáció szintjei: ACC, PCC és MCC. Az első két szintre kétféle jelentkezési út áll rendelkezésre, az ACTP és a Portfolio. Az ACTP jelentkezési lehetőség azok számára vonatozik, akik ICF által akkreditált coach képzésen (Accredited Coach Training Program) végeztek. Számukra a folyamat egyszerűbb és gyorsabb. Akik más coach képzésen vettek részt, azok a Portfolio jelentkezés útján tudják megszerezni ICF coach akkreditációjukat. Az MCC szinten csak egyfajta jelentkezési módra van lehetőség.

Az ICF három coach akkreditációs szintje

Associate Certified Coach (ACC): Az ACC szint a *gyakorlott coach* minősítése, legalább 100 óra coaching gyakorlattal.

Professional Certified Coach (PCC): A PCC szint a *tapasztalt coach* minősítése, legalább 750 óra coaching gyakorlattal.

Master Certified Coach (MCC): Az MCC szint a *mestercoach* minősítése, legalább 2500 óra coaching gyakorlattal.

Az ICF által akkreditált coachok felé elvárás, hogy folytassák tanulmányaikat és építsék tovább meglévő tapasztalati szintjüket. Szakmai tudásuk és kompetenciájuk

fejlődése az MCC szint felé vezető útjuk lépcsőfokai. A minősítések háromévenkénti megújításához az akkreditált coachok továbbképzési pontokat gyűjtenek (CCEU).

A részletes elvárásokat az alábbi táblázat tartalmazza:

Akkreditáció típusa	ACC ACTP	ACC PA	PCC ACTP	PCC PA	MCC
Magyarítás	Associate Certified Coach – az ICF által akkreditált képzés elvégzésével	Associate Certified Coach – Portfolio jelentkezéssel	Professional Certified Coach – az ICF által akkreditált képzés elvégzésével	Professional Certified Coach – Portfolio jelentkezéssel	Master Certified Coach
Képzés	AZ ICF által akkreditált (ACTP) képzés követelményeinek teljesítése	60 óra coach-specifikus képzés	AZ ICF által akkreditált (ACTP) képzés követelményeinek teljesítése	125 óra coach-specifikus képzés	200 óra coach-specifikus képzés
Mentor coaching	ACTP képzést elvégzőknek nem szükséges	10 óra mentor coaching	ACTP képzést elvégzőknek nem szükséges	10 óra mentor coaching	10 óra mentor coaching
Minimum coaching tapasztalat	100 óra, ebből 75 óra fizetett, legalább 8 ügyféllel	100 óra, ebből 75 óra fizetett, legalább 8 ügyféllel	750 óra, ebből 675 óra fizetett, legalább 25 ügyféllel	750 óra, ebből 675 óra fizetett, legalább 25 ügyféllel	2500 óra, ebből 2250 óra fizetett, legalább 35 ügyféllel
Coach referencia	2 ajánlólevél	2 ajánlólevél	2 ajánlólevél	2 ajánlólevél	3 ajánlólevél
Vizsga	ACTP képzést elvégzőknek nem szükséges	Egy coaching ülésen rögzített hangfelvétel	ACTP képzést elvégzőknek nem szükséges	Írásbeli vizsga, Két coaching ülésen rögzített hangfelvétel	Írásbeli vizsga, Két coaching ülésen rögzített hangfelvétel
Díj ICF tagoknak	USD 100	USD 100 + USD 200 vizsgadíj	USD 300	USD 300 + USD 275 vizsgadíj	USD 300 + USD 275 vizsgadíj
Megújítás	3 évente, 40 CCEU továbbképzési pont, 10 óra mentor coaching	3 évente, 40 CCEU továbbképzési pont, 10 óra mentor coaching	3 évente, 40 CCEU továbbképzési pont	3 évente, 40 CCEU továbbképzési pont	3 évente, 40 CCEU továbbképzési pont

Az akkreditáció folyamata

A vizsgára jelentkezés előfeltétele egy legalább 10 alkalmas és legalább 3 hónapon keresztül tartó mentor coaching folyamatban való részvétel. Vizsgára jelentkezni a fenti feltételeknek való megfelelést követően lehet, a kért angol nyelvű dokumentumok feltöltésével. A regisztráció során kell feltölteni az előzetesen rögzített hanganyagot is, az akkreditáció szintjétől függően egy vagy két coaching ülésről. Az ICF a feltöltött dokumentumokat megvizsgálja, és amennyiben megfelelnek a feltételeknek, a coaching ülés hanganyagát elküldi a vizsgáztatóknak, akik a megadott szempontrendszer szerint (ICF coach kompetenciák) értékelik azt. A jelentkezők ezt követően kapnak értesítést az ICF-től (a vizsgáztató írásbeli visszajelzésével együtt) a vizsga eredményéről. Az akkreditációs folyamat hossza jelenleg 8-20 hét között várható, választott nyelvtől is függően. Vizsgázni több nyelven lehet, a többi közt magyarul is.

Előnyök az ügyfelek és megbízók számára

Az ICF coach akkreditációs rendszere, melyet a szervezet központja működtet, eligazodási pont és segítség az ügyfelek és a megbízók számára. Garancia arra, hogy nemzetközi szakmai sztenderdeknek megfelelő coach kerül kiválasztásra.

Előnyök a coachok számára

A nemzetközi coach akkreditációval rendelkező coachok számára az ICF rendszere akár egy-két évtizedre is kijelöli a szakmai fejlődés útját. Emellett a személyes márképítés fontos megkülönböztető eleme a világ legnagyobb coach szakmai szervezetének minősítése.

További információk az ICF Coach Akkreditációról itt:
<http://coachfederation.org/getcredentialed>

DUDÁS FERENC

Felszeletelhető és áramvonalasítható-e menetközben és sebtében az Elefánt?

Tisztelt Jó Közigazgatásért elkötelezett Közönség!

Igen megtisztelő az, hogy e mai rangos eseményen én is lehetőséget kaptam a disputában történő részvételre. Engedjék meg, hogy az igen magas színvonalú tudományos előadásokhoz, a magam részéről egy kifejezetten pragmatikus mondandóval csatlakozzam.

Napjainkban nincs olyan ország, vagy kormányzat a világon, ahol ne lenne a közbeszéd és a közpolitika fókuszába tartozó kérdés az állam, jelképesen az ezt megtestesítő Nagy Szürke Elefánt (a továbbiakban: Public) megreformálásának és átalakításának kihívása. Ennek indoka alapvetően abban keresendő, hogy egyre inkább szűkülnek a költségvetés lehetséges forrásai és jól kitapintható tendencia: nem ugyanannyiból, hanem kevesebből kell – évről évre – többet szolgáltatnia mindenütt a közszektornak.

Mindez azért is kiemelten kezelt kérdés, mivel a legtöbb modern országban, ha szélesebb kontextusban tekintünk erre a rendszerre, akkor a következő emelendő ki:

A közigazgatás, illetve a tágabb értelemben vett közszféra

- valamennyi Európai Unió tagállamban a legnagyobb, egységesen működő szektor (általánosan az éves bruttó nemzeti össztermék 45%-ához járul hozzá, s mintegy 50 millió embert alkalmaz, s évente jelentős összegeket fordít a különböző infrastruktúrák fejlesztésére);
- szabályozásával meghatározza az állampolgárok, valamint a vállalkozások számára biztosított mozgásteret, amely alapvetően befolyásolja a gazdaság fejlődését (pl. a felesleges és indokolatlan szabályok mennyire korlátozzák a vállalkozások működését);
- alapvető szolgáltatásokat biztosít (oktatás, egészségügy, a szociális ellátások), amelyek közvetett módon hozzájárulhatnak a távlati gazdasági célkitűzések eléréséhez.

Mindezek azt bizonyítják, hogy a közigazgatás, illetve a közszektor valamennyi államban fontos és kiemelt szegmens, ill. meghatározó kulcsterület.

Az előzőek miatt túlzás nélkül kijelenthető tehát az, hogy az állam működése, vagyis Public áramvonalasítása mindenhol közvetlen kihatással van a nemzetgazdaság versenyképességére. Ebből fakadóan a hatékonyan, teljesítményorientáltan működő állam versenyképességet erősítő, míg ennek az ellenkezője mindenképpen rontja egy ország, a társadalom és a nemzetgazdaság versenyképességét.

Erre figyelemmel nem véletlenül van napirenden ez a kérdés az Európai Unió és az OECD államok közpolitikákra, jó és hatékony kormányzásra irányuló vitáiban, ill. programjaiban.. A kérdések kérdése éppen ezért mindig az, hogy az állam aktuális funkcióihoz szorosan kapcsolódva milyen legyen az állami felelősségvállalás mértéke, s mekkora legyen annak terjedelme.

Az elkövetkezőkben e nemzetközi tapasztalatokat és tendenciákat kiindulópontként tekintve próbáljuk meg ezt a nem éppen könnyű kérdést – sajátos nézőpontból – a kölcsönös párbeszéd és az előremutató reflexiók jegyében áttekinteni.

Lássunk neki. Nem lesz egyszerű, de érdemes vele ilyen megközelítésben foglalkozni.

Hazai intézménytörténeti visszapillantás

Nyugodtan kijelenthető, hogy nincs ma (s nem volt tegnap sem) olyan hivatalba járó ember és olyan hivatalnok az országban, aki ne tartaná szükségesnek a mélyrepülésbe került, s hajsza hóján abba bele is ragadó honi közigazgatás átalakítását. Mindenki érezte, s érzi és tudja, hogy ez így nem maradhat, mert annak valamennyien megisszuk a levét.

Mert miről is szól ez a történet? Milyen is ez a robusztus nagy szürke Elefánt, s leginkább annak is középső fertálya?

Ha hozzáértő és távolbalátó korábban rápillantott erre a monstrumra, akkor a területi közigazgatásnak megfelelő jókora mezőn az alábbiakat látta:

- a közigazgatás középszintjén 2 jelentős – évtizedes – hullámban szinte gomba módra szaporodtak a területi szervek, amelyben a pálmát a földművelési tárca vitte el 7 területi szervezeti rendszerével,
- ebbe a sorba egyébként még olyan tárcák is beiratkoztak, (ld. IM, IRM) akiknek korábban egyébként soha nem voltak területi szerveik,
- 2007. január 1-jétől kezdetét vette az állam területi térszerkezetének 2010. elejéig kiható átalakítása, amelyben a szereplők megélték ugyanazt, ill. annak az ellenkezőjét,
- a fenti folyamat keretében összesen 36 területi államigazgatási szerv alakult, ezen belül 30 regionális, 6 pedig megyei szerveződés keretében,
- a 36 szervezetrendszeren belül 4-nek kizárólag regionális, 1-nek, pedig megyei szervei vannak, a többi 31 szervezete persze még tovább tagozódott,
- az egyes szervezeti rendszeren belüli egységek sorában 256 regionális, 473 megyei, 1197 kistérségi, míg további 323 speciális szervezet volt,
- az egyes szervezetek központjai összesen 29 településen jelentek meg, amelyből 19 megyeszékhely, 10, pedig további egyéb településen volt,
- a legtöbb regionális központ a fővárosban van (20), míg 10-nél több további 6 másik településen működött.
- az egyes szervezetek elnevezése is rendkívül változatos volt (14 féle), a leggyakoribb az igazgatóság (10), ezt követi a hivatal (7), csatlakozik hozzájuk a felügyelőség (4), de a bőség zavara miatt előfordul még: parancsnokság, központ, intézet, hatóság, kapitányság, ügyfélszolgálat, pénztár, kirendeltség, bizottság, szolgálat, no és persze iroda, amely nyilván írt ide, írt oda,
 - s mindez nem lett volna teljes, ha az egyes szervezeti egységek belső szervezeti egységeinek az elnevezése ne lett még ennél is cifrább, összesen mintegy 20 féle.

A legkedveltebb a kirendeltség (13), az ügyfélszolgálat (8), az iroda (5), de előfordul még: képviselő, szolgáltató központ, területi osztály, kirendeltségi iroda, aliroda, központi ügyfélszolgálat, központ, kihelyezett ügyfélszolgálat, körzet, felügyelet, hivatal, szakaszmérnökség, megyei részleg, intézet, befogadó állomás, mérőbázis, no és a teljesség jegyében: volt még közösségi szállás.

Megjegyzendő, hogy a több hullámban kialakított centralizációs törekvések eredményeként az önkormányzati szervezetrendszer mellett a fentiek jegyében kiépítésre került egy alapvetően teljesen eltérő struktúrával bíró, de elefánti méreteiben hasonló nagyságrendű hálózat-együttes, amelyet leginkább az minősít, hogy az államigazgatás szervezeti egységeinek 2249-es száma immár jelentősen eléri, néhol meghaladja a polgármesteri hivatalok és a körjegyzőségek – egyébként változó – 1910 körüli számát.

S mindezt csak tetézték azok a rendszerhibák, amelyek szinte padlóra küldték a területi szint fölötti központi közigazgatást, amelynek 2 legneuralgikusabb elemét:

- kormányzás és az evezés megbillent egyensúlyában összegezhettünk, amely kiktatta a rendszerből a tárcáknál közel 20 évig igen eredményesen működő közigazgatási államtitkári jogintézményt, behozva a képbe a szakállamtitkárokat, amely totális irányítási és koordinációs vákuumot eredményezett,
- legalább ekkora fiaskót hozott magával a (korábbi) Belügyminisztérium megszüntetése, amely hibái ellenére is állandó bázisa és fix igazodási pontja volt a kormányzati igazgatás területi, önkormányzati hálózatainak.

Tovább ne is taglaljuk, hiszen a fentiek szinte Kiáltásként jelentek meg a megoldás, a továbblépés iránt.

Mindezek miatt joggal merül fel a kérdés. Mennyire képez hosszú távon történő működőképes és fenntartható megoldást az az út, amelyet a legújabb törekvések ebben a tekintetben, az utóbbi időben megcéloztak?

Vegyük is sorra, s haladjunk sorjában, az érintett szereplők jogállása és pragmatikus szerezései szerint:

1. Mit (nem) tudnak a kormányosok?

Friedrich August von Hayek a jeles Nobel díjas gondolkodó szerint: "A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete."

Lényegre törő, sokat mondó és kifejező megfogalmazás. Van veleje, van benne üzenet, van benne rendszer. Nekem tetszik. Akkor lássunk is hozzá, s értelmezzük, mire is gondolhatott Professzor von Hayek? Feltehető, hogy számolt a kormányosokkal és az evezősökkel. A kormányosokkal, akiknek az a dolga, hogy irányt mutassanak, és célokat határozzanak meg. Az evezősöknek ehhez képest, pedig az a dolguk, hogy helyzetbe hozzák a kormányost, hogy jó döntéseket hozzon a lehető legkisebb rossz okozásának művészete és élménye jegyében. Ezúttal gondolkodjunk közösen erről, vagyis a kormányosok aspektusából.

Nem tudtuk és nem tudjuk kinőni, mivel vannak mitikus fogalmak, ködösítő csoda-szlogenek, amelyek küldetése leginkább az, hogy titkárságokat sejtelmesen belengjen, s ez által egy másik önálló világot kreáljon és leképezzen. Igen, ez nem a való világ, hanem sokkal inkább egy olyan belső összekacsintós közeg, amelyet csak azok értenek, illetve azok érzik jól magukat benne, akiknek ez az igazi, s egyben képzelte világ. E világban kedvelt és szinte mindennaposan alkalmazott tirádák az alábbiak:

- „... sajnos a főnök vidéken van, nem tudom adni Öt...”;
- ...a főnök házon kívül van; a főnök értekezik; a főnök fontossága teljében, ill. néha magán kívül van...;
- ... persze, visszahívjuk... (s aztán sokáig néma csönd);
- ... most semmiképpen nem tud beszélni a főnökkel, mivel nagyon be van havazva...;

- ...a főnök nem elérhető, mivel egyetlen szabad perce sincs; még ma ebédelni sem tudott szegény... stb., stb., s még sorolhatnánk.

Egészen bizonyos, hogy nem teljes ez a sor, de sok mindent érzékeltet abból, amiről beszélni szeretnénk. A jelenség lényege abban foglalható össze, amelyet kabineti, titkársági drillnek, vagy a főnök által igényelt, ill. elvárt, sőt nem kért körítés-zuhatagnak nevezhetünk. Ha mindezt elvárjuk, sőt igényeljük, akkor egészen biztosak lehetünk abban, hogy a közvetlen előszobai környezetünk erre aktívan rálicítál, magánszorgalomból rá is tesz néhány szívlapáttal, mivel ebben komoly önmegvalósítási lehetőséget lát. Olyan lehetőségeket, amelyeket ki kell aknázni, sőt arra folyamatosan illik rá is fejleszteni. Az e körbe tartozó magatartás egyébként egy sajátos létforma, aki ennek alanyává, esetleg rabjává válik, a teljességgel mindent ennek rendel alá. Mert nem tudom láttak-e már olyan személyi titkárt, asszisztenst, titkárnőt, (a továbbiakban: kapuőr-t) aki a folyosón szaporazza lépteit és közben füzettel a kezében a végtelenül elfoglalt, senki és mindenki számára elérhetetlen, olykor érinthetetlen főnöknek referál? El tudják-e képzelni az olyan bensőséges munkakapcsolatot, amikor a titkárnő apró kockára vágja a főnöknek az előtte gondosan kifényesített almát, s azt, halált megvető bátorsággal, kerül, amibe kerül alapon, de fel is szolgálja a kedves vezetőnek. Az is külön tanulmányt érdemel, amikor a... soha nincs egy percem sem... típus örökké elfoglalt vezető értekezletet tematizál. S láttak már olyat, amikor rituálisan megtervezett és komolyan attraktív műgonddal kivitelezett körtáncsal belejít a kapuórség valamely szintű képviselője, s feltűnés nélkül, de kellő feltűnéssel, diszkrét aktivizmussal a főnök fülébe súg, vagy évek (évtizedek) múlva ösnyomtatványi értékkel felérő cetlikét csúsztat annak magas ítéletű tekintete szemmagasságába. Ha a fentiekre nem vagyunk immúnisak, vagy gyerekkorunkban nem kaptunk ezek ellen szérumot, akkor ne csodálkozzunk azon, ha később a közemberek világában el leszünk veszve, vagy onnan ki leszünk ikszelve.

Pedig az igazi vezető tudja, hogy:

- érdemes magát nála okosabb Kollégákkal körülvenni, az eredményességhez és a fenntartható döntésekhez nem ajnározókra, hanem profi specialistákra van szükség,
- az a Kollégája, Aki fel meri hívni a figyelmét az egyes döntések kockázataira az nem ellenség, hanem sokkal inkább segítő és fontos támogató,
- 3 hónap alatt nem fogamzik meg egyetlen gyerek sem, mivel ahhoz mindig mindenhol 9 hónapra van szükség,
- a Kollégákat nem csak a pénz, hanem a semmibe nem kerülő inspiráló emberi szó is nagyon képes motiválni, inspirálni,
- aki a sikert akarja, annak a hozzá vezető utat, a közigazgatásban jelesül a rendszeresítő szervezést, egymásra épülő előkészítést, szakmai megalapozást (netán a döntések hatásvizsgálatát) is akarnia kell,
- a közigazgatás, s leginkább annak reformja mindenhol a világon a kis lépések és a nagy türelem világa,
- a személyi állomány csak egy bizonyos dózis mértékéig terhelhető (járatható csúcsra) és tartható bizonytalanságban, mivel a vésztartalékok kimerülése után a rendszer leáll, s nem képes normálisan teljesíteni, a korábbi – normális üzemmódú – állapot nem állítható, nem hozható vissza, s nem teremthető újra,

A bizalmatlan, hiúságáról lemondani képtelen, mindent kontrollálni vezető sajnos nem tudja, hogy:

- a szenvedések völgyébe navigálja magát, ha mindig mindenről tudni akar. Nem veszi észre, hogy Kollégái ilyen esetben elárasztják aktahegyekkel, s csak bőrpapírokat gyártanak, s a felelősséget hárítják, s minden lépésüknél felfelé tekintgetnek, alibiznek és folyton csak igazodnak,
- Kollégái képesek agyonnyomni és maguk alá gyűrni, hiszen ehhez semmi más nem kell tenni, mint – az egyszeri repülőtéren – buzgón minden szabályt betartani, s a rendszer úgyléte lebecsülni magától,
- nem érdemes bizottságosdítani, ön-agyonülésező értekezletesdíteni, kompetenciafitogtató keménykedést játszani, mivel a problémák azért vannak, hogy azokat megoldjuk,
- Kollégái csak akkor képesek valamit sikeresen megoldani, ha világosan meghatározott a cél, tudják merre kell hajtani, s nem az a feeling, hogy: találjátok ki, fejtsétek meg, dobjatok össze valamit,
- azzal nem ér el semmit, ha a korábban őt figyelmeztető Kollégának az előre bekódolt probléma bekövetkezése esetén azt vágja a képébe:.. miért nem mondtad hangosabban, miért nem voltál velem szemben határozottabb, miért...
- mobbingoló, mindennapos vezetésű képviselő, munkatársait lenéző és szívató Anti-vezetési stílusával nem egy szervezetet, vagy közösséget irányít, hanem olyan különítményt, amelyből soha nem lesz igazi szakmai műhely, vagy olyan csapat, amely öreá később valaha is bármikor szívesen emlékezne, vagy jóérzéssel gondolna,
- nem attól van tekintélye, ha mindenkit folyton folyvást kioszt, prikázokkal traktál, ill. legázol, hanem a kooperatív partnerségtől és következetes emberi szakmai vonalvezetéstől, ill. kiszámítható számonkéréstől.
- A jegenyefák a közigazgatásban sem nőnek az égig.

Miért fontos ez? Hát mindenképpen azért, mert a vezető soha nem, ex cathedra intézménye, hanem képviselője, közvetítője, személyes megjelenítője, ha úgy tetszik lojális szolgálója valaminek. Ha rabja lesz a körítésnek, a látszatoknak, az udvartartási effektusnak, akkor nemcsak elszakad, hanem kívül is marad a mindennapok valóságából. Aki erre menetközben nem figyel az a későbbiekre sajátosan, kirekeszti, hermetikusan elzárja magát valamitől, amelyet úgy hívnak: Való Világ!

S elég mindezt egy praktikus példával illusztrálni. Vegyük és nézzük csak a mobilunkhoz, a minden órában használt telefonhoz, e szerény, de fontos kis telematikai eszközhöz való viszonyunkat. Ez a későbbi helyzetünkben még hívebben tükrözi és előrevetíti azt a jövőt, amely e területen jellemezheti életünket, s más emberekhez való viszonyunkat.

Mert, aki nem engedi át magát az udvartartási, kapuőr-világi effektusnak, azt később sem igen érik, s érhetik nagy csalódások, vagy kellemetlen meglepések. A partnerek, és az emberek döntő többsége ugyan úgy vissza fogja hívni, s szóba fog vele állni, mint korábban, amikor pozícióban volt, és komoly sarzsival bírt. Persze nekik is számolniuk kell egy legalább 30%-os lemorzsolódással, amikor már nem lévén – erős állami – pozíciójuk, jelentősen megcsappan irántuk a figyelem. Nota bene éppen korábbi lihenceik és magánszorgalmú „fun club”-os, mindig éppen átmenetben, valamire váró, aktuálisan valahol állomásozó kapuőr-hódolóik előszobákban várakoztatják majd őket, s nem, vagy érzékelhető késlekedéssel, vonakodva állnak csu-

pán szóba velük. Az utóbbi sokkal inkább azok jellemvonásáról árul el nagyon sokat, akik senkiben sem az embert, hanem a magas pozíciót betöltő, cserélhető személyt látják mindenkiben. Ezek után egyébként kár sírni, vagy miattuk egyetlen percre is elszomorodni. Nehezebb napok és órák várnak viszont arra, aki igényelte, elszenvedte és elfogadta azokat a környezeti ártalmakat, amelyekről a fentiekben szoltunk. Különösen igaz ez olyan volt vezetőkre, akik korábban sorra kinyomták a mobiljuk gombját azoknál, akikkel alacsonyabb beosztásuk miatt soha nem kívántak beszélni. Az e körbe tartozó vezető a váltás esetén a következőkkel számolhat:

- leváltásának, menesztésének már a hírére is, jólesik – nem esik jól, elkezdik levegőnek nézni;
- a legfájóbb az, hogy mindezt a korábban őt leginkább ajnározó környezetétől is megkapja, vagy talán elsőként kapja meg;
- a beosztás megszűnése előtt még számos olyan „együtt érző” telefont kap, hogy: hát öreg, Téged is elért, Te is idejutottál...
- ha kikerül az elegáns forgószékből, akkor egyre fogyatkoznak majd a hívások, s olyan napokra is fel kell készülnie, hogy a mobil teljesen elhalkul, s legvégül már majdnem elnémul. Utóbbinak egy vitathatalan előnye persze kétségtelenül van: nem lesz olyan magas a számla, amelyet persze már úgyszem az állam fizet.

Nehéz percek, órák és igen kritikus napok ezek, s éppen emiatt mindezt érdemes megelőzni. S, hogy meg lehet-e előzni? Mindenképpen igen, mivel többen vannak, akiknek ez már sikerült!

S hogyan? Nincsenek titkok! Egy mérce és jó befektetés van csupán ilyen helyzetekre: legyünk emberek, s főleg normálisak, mivel vezetőnek lenni mindig csak átmeneti állapot. S különösen fontos ezt megszívlelni egy olyan közigazgatás esetén, ahol: csak a szüntelen változás állandó!

Száz szónak is egy a vége: az az igazi Vezető olyan Ember, aki ha elmegy szabadságra a munka akkor is halad az általa vezetett szervezetben, s nem torzsalkodás, vagy fejtelenség, ill. bizonytalanság üti fel a fejét a fedélzetten.

Emiatt érdemes ezekre figyelni, s a fentieket szíves megfontolás tárgyává tenni.

2. Mit (nem) tudnak az evezősök (avagy hol terem a Komplexitás-menedzser)?

Miként azt már említettük: Friedrich August von Hayek a jeles Nobel díjas gondolkodó szerint: "A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete."

Lényegre törő, sokat mondó és kifejező megfogalmazás. Van veleje, van benne üzenet, van benne rendszer. Nekem ismételtén tetszik. Akkor lássunk is hozzá, immár egy másik aspektusból, s az evezősök nézőpontjából is értelmezzük, mire is gondolhatott Professzor von Hayek?

Feltehető, hogy számolt a már említett kormányosokkal és az evezősökkel. A kormányosokkal, akiknek az a dolga, hogy irányt mutassanak és célokat határozzanak meg. Az evezősöknek ehhez képest, pedig az a dolguk, hogy helyzetbe hozzák a kormányost, hogy jó döntéseket hozzon a lehető legkisebb rossz okozásának művészete és élménye jegyében.

Ezek között az evezősök között egyébként vannak generalisták és specialisták. Egy jó generalista például egyenesen igazi komplexitás és mozgástér, sőt alternatíva-kidolgozó menedzser, aki akár a legridegebb ellenszélben is képes a következőkre:

- valamennyi főnök által kiadott ukáz esetében meg tudja mondani azt, hogy a megálmodott víziót hányféle módon lehet megoldani,
- a megoldáshoz vezető utakhoz költség és hatásvizsgálati előnyöket és hátrányokat is hozzárendel,
- rendszerismerete okán feltárja azt, hogy mi történik akkor – a rendszerben máshol –, ha éppen pont itt (avagy éppen ott) húzzuk meg a közigazgatási pókháló rejtélyes fonalát,
- nem jön zavarba a mikro és a makro egymáshoz való viszonyától, Vica-versa képes ezek organiztikus együttthatóit oda-vissza értelmezni,
- tud válságot és krízist menedzselni,
- van igazgatási és szervezési tudása, ill. képessége,
- tudja priorizálni a kiadott – mindig minden sürgős – feladatokat, akkor is, ha egyszerre 100, 50, vagy 10 feladattal kell foglalkozni,
- tudja, hogy mire képes a személyi állomány, a szakmai vegyértékek tekintetében tökéletesen tisztában van azzal kinek mi az erőssége, avagy a gyengesége,
- nem érzéketlen a közigazgatás rezsióradíjára, mivel tudja, hogy egy rossz döntés az adófizetőknek kerülhet 30, 300 millió, vagy akár 3 milliárd forintjába is, ezekben – a kicsire nem adunk, s úgysem a mienkből megy miatt – nem túl nagy az átmenet,
- nem tekintget állandóan felfelé, nincs benne görcsös megfelelési kényszer, nem az a mottója: milyen színűre fessük az eget?
- nemcsak hírből ismeri, az un. 3-as szabályt, vagyis ha a Miniszternek, vagy Polgármesternek csak 5 perce, vagy éppen csak pillanatai vannak, az éppen tulirott 10 oldalas előterjesztés, vagy feljegyzés lényegét össze tudja foglalni 1 A/4-es oldalban, ha ez sok egy kibővített bekezdésben, s ha még ez is sok: egyetlen mondatban,
- s az utasítás és a feladat kiadásánál persze soha nem mondja a kormányosnak azt, hogy ezt nem lehet megcsinálni. Ebben a fázisban készséges pincéreként mindig felveszi a rendelést. A neheze számára mindig azután jön, amikor kijön a nagyok irodájából, onnantól kezdve kell az agymunka. Amelynek eredményeként másnap vissza kell küszni egy olyan megoldással, amely megóvja a döntéshozót attól, hogy ne mondjon ellent von Hayeknek. Mert csak az ilyen döntések fenntarthatóak és vállalhatóak.

Nos, aki a fentieket tudja, aki bír ezzel a szituációkinccsel, amellet nyugodtan aludhat a kormányos. Minden más esetben mindez nem garantálható.

Úgy gondolom, hogy a Professzor valami ilyesmit akart nekünk üzeni azzal és akkor, amikor azt mondta:

„A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete”.

Ha tévednék, akkor őszinte érdeklődéssel várom az erre vonatkozó egyéb figyelemreméltó értelmezéseket. Erre az előadáshoz kapcsolódó vitában van és lesz is lehetőségünk.

A kormányosok és evezősök szerepkörének és helyzetének tisztázása után most vessünk egy pillantást arra, hogy mire (ne) figyeljünk akkor ha hozzákezdünk Public átszabásához, ill. áramvonalasításához.

3. Hogyan (ne) csináljunk fenntartható reformot a közigazgatásban?

A közigazgatás reformja – miként az már említésre került – mindenütt a világon jelentős kihívás, egyfajta Komplexitás menedzsment, mivel ha nem ismerjük a pók-

háló természetét és domborzatát, akár hozzá se kezdjük, bele se vágjunk. Azért, mivel ha a pókháló egyik oldalánál, vagy végénél meghúzzunk valamit, mindig látunk és tudunk (vagy legalábbis sejtenünk) kell azt, hogy máshol mi lesz ennek a hatása. Aki ezt nem tudja, vagy nem akarja látni az, bánjék csínján a víziókkal és a világmegváltó ötletekkel. Ennek hiányában a dolog a legnagyobb elszántság ellenére sem lesz fenntartható, vagy éppen működőképes. Hiszen a kérdések kérdése persze itt is mindig az egymásra épültség, a koherens rendszerszerűség, valamint a ciklusokon átívelő lépések megvalósítása. S, hogy mindez miért nem sikerült eddig? Talán azért, mert a legalapvetőbb kérdésekben ez idáig sem sikerült a legérintettebbek (állam-személyi állomány-civil társadalom) között szakmai-társadalmi közmegegyezést kialakítani.

Talán azért, mert a köztisztviselők – kevés kivételtől eltekintve – nem azt éreztették, hogy nem alkotó (Partneri) alanyai a változásoknak, hanem sokkal inkább elszenvedői. Talán azért, mert nem követtük azon államok tapasztalatait, amelyek sikeresek ezen a területen. S mi a titok, van-e titok?

A nemzetközi tapasztalatok – mindenütt a világon – azt mutatják, hogy nincsenek titkok, csak világos programok, és kőkemény munka van. Mindehhez mindenütt, mindenhol kellő elszántság és elkötelezettség párosul.

Ennek tükrében Lássuk csak, vegyük is sorra: melyek egy sikeres közszolgálati-közigazgatási reform legfontosabb szervezen egymásra épülő lépései?

- indulj ki az állami funkciókból;
- a fentiekhez kapcsold az állam által ellátandó éppen és mindig szükséges feladat- és hatásköröket, amelyeket rizsszemszerűen, tételesen vizsgálj felül és folyamatosan aktualizálj (Ez nem a tanácsadócégek pályája és világa, hanem a közigazgatási író-asztalok fáradtságos és szörnyen idő- és munkaigényes gyakorlati terepe, ill. nézőpontja.);
- ha ezen túljutottunk, mindig ehhez kell igazítanunk a közigazgatás szervezeti rendszerét, ill. az egyes szinteken helyet foglaló (államigazgatási-önkormányzati) alrendszerek közötti munka- és feladatmegosztást;
- ha kész vagy a szervezettel, akkor jöhet azok racionális működésének kialakítása, folyamatos finomhangolása. Ennek során soha nem hátrány, ha beleülünk az Ügyfél (közigazgatási közönség, adófizetők, vállalkozók) székébe és ebből a perspektívából szabályozunk;
- ha mindezen túl vagy akkor a fenti szervezeti rendszerhez lehet és kell kiválasztani és hozzá rendelni a szükséges és szakmailag felkészült személyi állományt.

Tehát nincs titok, mindenütt a világon helyzet van, lépéskényszer van, s ma különösen csupa krízisből fakadó kihívások vannak. A kormányosoknak kormányozni, irányokat meghatározni és kellő időben – jó ütemérzékkel és a legjobb formaidőzítésben – dönteni kell, az evezősöknek pedig evezni. Mégpedig elkötelezetten és kitartóan. S ne akarjuk megmondani azt, hogy az evezősök miként evezzenek. A kormányos az irány kijelölésében és annak meghatározásában legyen határozott és kreatív, a további részletekkel már nem szabad foglalkoznia. Egyik sincs a másik nélkül, fontos a sorrendiség, nem lehet és nem szabad kapkodni. Ha egyébként a köztisztviselők azt érzik, hogy nemcsak el kell szenvedni mindazt ami, történik, hanem bevonásra is kerülnek a történésekbe, akkor felszabadul minden olyan szellemi energia, amely eredményesebbé, fenntarthatóvá teszi a változásokat.

Mert mibe kerül ez? Miért ne érezze mindenki, hogy 50 millió –Európai (állami alkalmazott) társával együtt büszkeség a közjót és a közérdeket szolgálni, közel fél milliárd európai polgárért?

Nem kell hozzá pénz, csak egy kis szív és figyelem.

S mindez azért rendkívül fontos, mivel a közigazgatás a közönségért, az emberekért, a közösségekért van. Magyarországon is igaz az a tétel, hogy: ha mindig ugyanazt tesszük, amit mindig is tettünk, akkor mindig ugyanazt kapjuk, amit mindig is kaptunk. A minőségi közigazgatás, valamint a közigazgatás minősége ma már csak akkor fenntartható, ha változunk, változtatunk, s megújulunk. Mindezt Magyary Zoltánt igazolja, aki jövőbelátóan arra tanít (ott) ma is valamennyiünket: „Csak az a közigazgatás tudja betölteni hivatását, amely képes a megújulásra.” A magyar és nemzeti közigazgatásnak ilyennek kell lennie, mivel óriási a globális és a térségi verseny, s egyre meredekebb a pálya. Helyt kell állnunk, a minőség jegyében, s persze fenntarthatóan.

S végezetül egy zárógondolat

Tisztelet és megbecsülés azoknak, akik ezt a munkát elkezdték, s végigviszik. De ajánlott és javallott a fentiek át és végiggondolása is, mivel szervezőként tudjuk, hogy mindig utólag derül ki:

Nem elég a sikert akarni, ahhoz a hozzá vezető utat is akarni kell!

FARKAS PÉTER

A felnőttképzés pszichés vonatkozásai

Az oktatás- és a foglalkozáspolitikáé nagy figyelmet fordít a felnőttek tanulására, mert egyes országok gazdasági fejlődéséhez és a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentéséhez nagymértékben hozzájárulnak azon lehetőségek kihasználása, melyeket a life long learning hordoz magában. Az iskolázatlan, szakmával nem rendelkező csoportok az idő előrehaladtával kiszolgáltatottabbá válnak a munkaerőpiac változásainak, megnő körükben a társadalom perifériájára való kerülés kockázata is.

A mentálhigiéné szerepe

Az ember élete egyszerre már több szinten zajlik, s ezért párhuzamosan számos szerepet kell betöltenie az személynek. Ezen szerepek meghatározásához illetve ezen „státuszoknak” való megfeleléséhez egyrészt meg kell határozni az egyén életese-ményeinek szinterét, vagyis azt a környezetet ahol a szocializáció zajlik, másrészt a társadalmi események szintjét szükséges megjelölni, amely a különféle közösségi, intézményi élet színhelyei, harmadrészt pedig az eszmerendszerek szféráját érdemes körülhatárolni, amelyek során az adott személy a filozófiával, vallási eszmékkel, erkölcsi és etikai gondolatokkal kerülhet kapcsolatba. Ezen színtereken való helytál-láshoz nemcsak testi, erőnlétre van szükség, hanem pszichés terhelhetőségre is. A mentálhigiéné az említett szerepek betöltéséhez szükséges lelki „ráhangolódásában” tud segítséget nyújtani.

A lelki egészségnek nincs egységes definíciója, a többféle megközelítésnek van-nak közös pontjai. Eszerint a lelki egészség egy olyan állapot, amelyben az egyén érzelmileg, testileg és szellemileg egyaránt optimálisan tud teljesíteni, miközben a felmerülő problémákra adekvát válaszokat is meg tud fogalmazni. Ehhez járul hozzá a világra való nyitottsága, a hasznosság tudata és az élet értelmében vetett hit is. A mentálhigiéné olyan folyamatgyensúly, melyek működtető elemei személyre szóló-an anélkül tanulhatók meg, hogy mereven és általánosan meg kellene állapítani az egészséges életmód, vagy az egészséges lelki élet optimális, minden személyre érvé-nyes mértékét.

A mindennapok gyakorlatában egy olyan szemléletmódot takar, amely többek között magába foglalja az egészséges társadalom kialakítására irányuló politikai lépéseket, a szociális gondoskodást, a közművelődést. Ezen – az emberek minden-napi életminőségét is befolyásoló – területek közös céljai közé lehet sorolni az egészségfejlesztő tevékenység kiterjesztését, valamint a lelki zavarok, betegségek – mi-nél több szereplővel történő – megelőzését. A lelki egészség csak úgy tud társadalmi méreteket ölteni, ha az adott közösség biztosítja az egészséges életmód kialakításá-hoz elengedhetetlen feltételeket.

A fenti fogalom és gyakorlat, mára szélesebb körében ismertté vált köszönhető-en az egészséges életmód fontosságának felismerésének, valamint a különféle, men-tálhigiéné ismereteket is magukban foglaló képzések elterjedéseinek. Ez felgyorsí-totta a mentálhigiéné értelmezési tartományának kiszélesedését. Míg a XX. század első felében az orvosi hivatás monopóliuma volt a lelki egészséggel kapcsolatos

tevékenység, addig a II. világháború utáni időben a mentálhigiénés gondolkodás megjelent a szociológia, a szociálpszichológia, a kulturális antropológia tudományokban, illetve ezzel párhuzamosan a pedagógiában is teret nyert. Ezáltal a század végére elfogadottá vált az a vélekedés, mely szerint a mentálhigiéné, mint eszmrendszer a szociális munka, pszichológusi tevékenység és az oktatásban dolgozók mindennapos teendőinek szerves részét alkotja. E szemlélet követői az elsődleges célként az egészség megőrzését és a prevenciót jelölték meg, ezen felül mára már megkérdőjelezhetetlen alapelvnek fogadják el az egészséges promóció gondolatrendszerét is, amely arra a szemléletváltásra hívja fel a figyelmet, hogy elsősorban az a priori kérdés, hogy miképpen lehetünk egészségesek, ahelyett, hogy arra keressünk a választ, hogy miképpen ne legyünk betegek. Ennek a „pozitív mentálhigiénének” a legfontosabb céljai közé tartozik az adott személy ellenálló-képességének a károsító hatásokkal szembeni erősítése. Az egyéni szinten a lelki egészséges személy többek között képes adekvátan érzékelni a valóságot, nyitott az integráltság elérésére, mások önállóságát tiszteli, törekszik az autonómiára, valamint meg tud küzdeni a feszültségeivel, stresszes helyzetekkel. Ha szükséges, szociális támogatásokat is képes igénybe venni, szeretetet adni és elfogadni, tanulni tud a tapasztalataiból, és figyelembe veszi környezete érdekeit is.

A pszichológia tudománya lélek egészségének a megtartásában nagy szerepet tulajdonít ezek mellett a koherencia-érzésnek, vagyis annak az „élménynek” az átélésének, amely során a személyiség érzi, hogy meghatározott helye és szerepe van az adott társadalomban, valamint képes az élete során felmerülő problémák, krízishelyzetek megoldására, kezelésére. A koherencia azt a biztonság érzését is jelenti egyben, mely szerint a világ kiszámítható, illetve a környezetben zajló eseményekre az egyén is befolyást gyakorolhat. A lelki jelenségekre azért is nagy hatással lehet a koherencia érzése, mivel magába foglalja azt a hozzáállást, hogy a krízis nem minden esetben egy elkerülendő állapot az élet során, hiszen olyan dolgok összességét jelenti, amelyek alkalmassá teszik az egyént arra, hogy a személyiségfejlődés magasabb szintjére jusson.

A lelkileg „egészséges társadalom” feltételrendszere

A demokratikus országokban nagy figyelmet fordítanak a társadalmon belüli szociális- gazdasági lemaradás egészségre gyakorolt negatív hatásainak hangsúlyozására. Hazánkban *Kopp Mária* és munkatársai is rámutattak arra, hogy az egyén egészségi állapotára nem a gazdaság abszolút mértéke hat a legerősebben, hanem a társadalmon belüli gazdasági szintbeli eltéréseknek érzékelhetőek leginkább negatív hatásai. A mára már népbetegségnek számító depresszió- melynek pszichés aspektusai közismertek; kialakulásához a pesszimizmusra való hajlam mellett az egyén világlátása, beállítottsága, céljai, valamint lehetőségeinek kihasználásának esélyei is hozzájárulnak. Az irreális teljesítménybeli elvárások, valamint a bizalmatlanság érzése is növeli a depresszió kialakulásának lehetőségét. Ezek a hatások negatívan befolyásolják az egyén munkaerőpiaci helyzetét, hiszen szellemi teljesítőképességének csökkenése mellett a szociális, társadalmi stabilitás, kapcsolati rendszere is megrendülhet. Az is köztudott, hogy a depresszióra való hajlam elsősorban egyéni „adottságotól” függ, azonban ezen személyes tényezők mellett fontos faktorként jelenik meg a társadalmi szintű kohézió erősege, amely mögött a közösségi életbe való szocializáció feltételei rendszere húzódik meg. *Parsons* két fajta társadalmat különböztetett meg. Amíg az egyik esetben „csupán” a beilleszkedést és a kollektív szabályok elfogadását várja el

azoktól, akik csatlakozni szeretnének az adott közösséghez, addig a másik típusú társadalomba nehezen lehet integrálódni, mivel nincsenek konkrét kollektív keretrendszerek, amihez lehetne az egyéni szinten kapcsolódni. Míg az előbbi társadalomban a személy minden tevékenységét egy adott közösség érdekében végzi, ebből adódóan a nevelés egyik fontos célja is az egyén minél teljesebb integrálása, addig az utóbbi kapcsolati rendszerben élők a különféle tevékenységüket más-más közösségekben végzik.

A magyar társadalom szerkezetére a polaritás jellemző, amely a tágabb közösségi konfliktusok fő kiváltó oka, valamint ez, a feszültségekkel teli helyzet közvetett úton az egyéni egészségi állapot romlásához is vezet. Így ezeket a hatásokat figyelembe véve, különösen nagy hangsúlyt kell fektetni a tanulási lehetőségek kiszélesítésére, hiszen ezen alkalmak biztosításával rövidtávon a gazdasági és az esélyegyenlőtlenségi mutatók javíthatóak valamint az adott közösség egészségügyi állapotát pozitív irányba lehet mozdítani.

A felnőttkori tanulás és a lelki egészség kapcsolata

A felnőttek esetében elmondható, hogy az életkorukból adódóan már meghatározott, konkrét célok eléréséért vállalják a tanulóssal járó esetleges nehézségeket. Az is tény, hogy az egyik legfontosabb tanulást motiváló erő az esetükben a munkaerőpiacon való helytállás biztosítása.

A fentebb már említett depresszió kialakulásának legnagyobb rizikófaktorai közé sorolják a tanultság hiányát is, hiszen a tanulás nemcsak az információ megszerzését, vagy a kompetenciák kialakítását jelenti, hanem többek között a társadalomba való integrálódás egyik kulcslépését is takarja. A tanulás prevenciós szerepét abban érzékelhetjük, hogy a felnőttek számára szervezett képzések erősítik, és egyben bővítik az egészség szempontjából oly fontos szociális hálót, vagyis azoknak a személyeknek a körét, akikre a felnőtt a nehéz élethelyzeteiben támaszkodni, számítani tud. Másrészt az iskolázottság, illetve a műveltség közvetlenül is pozitívan hat a problémákkal való megbirkózási képességek kialakulására, megerősödésére. Ezeken felül az egészséges életforma kialakításában is jelentős szerepet tölt be a tanulás, mint folyamat. Ahhoz viszont, hogy a tanulás jótékony hatásai a társadalom számára is érzékelhetővé válhassanak, nemcsak az egyéntől várható el a pozitív hozzáállás, hanem a felnőtteket oktató intézményeknek is nyitottnak kell lenniük az egészség megőrzésére irányuló programok megvalósítására.

A felnőtt oktatóknak ahhoz, hogy eredményesen tudjanak megfelelni a társadalom és a gazdaság által támasztott elvárásoknak, – és a saját egészségüket is megőrizték –, szükségük van különböző kompetenciákra. Munkájuk sikerességéhez szakmai és controlling kompetenciákkal kell rendelkezniük, valamint az együttműködési kompetencia, azaz az adott rendszer átlátásának képessége, összefüggésekben való gondolkodás tudása. A hatékonyságot befolyásolja a kommunikációs jártasság az információs, valamint a személyes kompetenciák megléte, amelyek egyrészt a hitelességet erősítik, másrészt a tanulók és az oktatók lehetőségeinek feltárásában is segítséget adhatnak.

A felnőttoktatás a hátrányos helyzetűekért

A felnőttoktatás egyik priori célja azon rétegek tagjainak bevonása a különböző képzésekbe, amelyek valamely okból kifolyólag hátrányt szenvednek a munkaerőpiacon. Az andragógia kiemelten foglalkozik a megváltozott munkaképességűekkel, 45 év felettiekkel munkanélküliekkel, pályakezdőkkel, gyermeknevelésből visszatér-

rő nőkkal. Ezen csoportok kiszolgáltatottságát, a munka világához való viszonyulásukat akkor lehet a társadalmi szinten pozitív irányba megváltoztatni, ha az adott rétegek problémáit megismeri a tágabban vett környezet, és ezeket mérlegelve a politika fel tud vázolni számukra lehetőségeket a jövőre nézve. Természetesen a munkaerő-piacra való integrálás nehézségeinek nemcsak „magatartásbeli”, hanem tudásbeli hiányosságok is lehetnek az okai. Ahhoz, hogy az egyén közelebb kerüljön a tanuláshoz, egyrészt fel kell mérni a képességeit, miközben ki kell hangsúlyozni a tudás szerepét a személyes és társadalmi célok megvalósításában. Napjaikban ugyanis a tanulás lehetőségének bármilyen korlátozó aspektusa növelheti a hátrányos helyzet kialakulásának kockázatát. Ennek a helyzet leküzdésének egyik eszköze lehet egyéni szinten a felnőttek részére meghirdetett képzésekbe való bekapcsolódás lehetőségeinek kiszélesítése. Ennek érdekében a felnőttképzők számára is prioritásként kell megjeleníteni a hátrányos helyzetű, leszakadó társadalmi rétegek felzárkóztatását. Ennek megfelelően a perifériára került társadalmi csoportok számára kompenzációs céllal ki kell szélesíteni az intézményesített szolgáltatásokat.

Ehhez viszont elengedhetetlen az oktatási rendszer nemcsak mennyiségi, hanem minőségi átalakítása is, hiszen, a XXI. század munkaerőpiac igényei paradigmaváltást vár el az oktatástól is. Ezért az andragógia elsődleges célja felnőtteket felkészítése a folyamatosan változó kihívásokra, miközben a társadalmi és a gazdasági kohéziót elősegítésére is figyelmet kell szentelnie. A tanulási képességeikben gyengébb felnőttek számára is szükséges biztosítani az oktatásba való bekapcsolódási lehetőségeket, miközben a speciális igények kielégítésére is hangsúlyt kell fektetni. A life long learning által kínált lehetőségek kiteljesedéséhez szélesíteni kell a felnőttképzési alternatívák repertóriumát, miközben együttműködést szükséges ösztönözni a termelő ágazatokkal a gyakorlatorientáltabb képzés megvalósítása érdekében.

Segítő szakmák, segítő identitás

Mivel az andragógusi munka központjában a felnőttek képzéseinek megszervezése, tanulásuk támogatása áll, ezért ezt a szakmát a humán hivatásokhoz, azon belül is a segítő foglalkozások közé is sorolható. A felnőttoktatás, mint hivatás is magán viseli a humán szektor szakmáinak jellegzetességeit, aktív érzelmi életet élnek meg ezen a területen tevékenykedők is, azaz munkájuk során olyan emóciókkal dolgoznak, mint a mások problémáira való érzékenység, együttérzés, segítőszándék vagy az ember szeretet. Sajátossága ennek a szakmáknak – amiből konfliktusok származhatnak – az aszimmetrikus, mégis felnőtt- felnőtt közötti alapvetően szimmetriára törekvő kapcsolat. Az olyan foglalkozás, amelynek a tartalma a segítség, nagyobb lelki megterheléssel is jár, ezért is elengedhetetlen felhívni a figyelmet arra, hogy a segítő foglalkozás képviselői – így az andragógusok is – a munkahelyükön több, szélesebb körű mentálhigiénés lehetőséget kapjanak a saját lelki egészségük fenntartása érdekében.

A segítő kapcsolatban az emocionális kontaktus, mint szolgáltatás jelenik meg, s nem ritkán a segítő szakmai és magánélete között elmosódnak a határok, így a túlterheltség érzése szinte elkerülhetetlenné válik. Ennek okai a „természetes” és a „kulturális” attitűdök intenzív megjelenése mellett az is, hogy a társadalom részéről megfogalmazódnak olyan elvárások, melynek „illik” megfelelni, miközben a segítő foglalkozásúaknak az emberi kapcsolatokban megszokott határokat a munkájuk sikeressége érdekében nem egyszer át is kell lépniük. Az érzelmi munka annál nagyobb megterhelést jelent az adott személy számára, minél erősebben követeli meg a munkahely szabályainak betartását. *Carl Rogers* szerint a segítő kapcsolat olyan

képességeken alapul, mint az empátia, a hitelesség, illetve a másik személy elfogadása. A hatékony segítő ezen tulajdonságai mellett is képes reálisan látni saját magát, valamint el tudja fogadni saját korlátait, s a munkája során keletkezett feszültségeket is fel tudja dolgozni. A segítő lelki egészségének megőrzéséhez ezeken túl lényeges a természetes önszeretetet valamint az önjutalmazás képességének kialakítása.

Segítő szakmák kockázati tényezői

A segítő személyek munkájuk során több olyan hatással is szembesülhetnek, melyek károsan hathatnak a lelki egészségükre. Egyrészt a munkájuk fenn említett érzelmi töltete hatással lehet egyaránt a testi és lelki egészségi állapotukra, hiszen a hosszan tartó érzelmi munka kiégéshez is vezethet, főképpen abban az esetben, ha a segítő túlzottan bevonódik emocionálisan is a kliense helyzetébe. Viszont az érzelmi munka pozitívan is befolyásolhatja a segítő szakmabeliek lelki egészségét abban az esetben, ha a tevékenységük erre a részére úgy tekintenek, mint a foglalkozásuk izgalmas, jutalmazó szegmensére.

A fokozott érzelmi igénybevételhez az is hozzájárul, hogy a saját emócióikkal való foglalkozás mellett a klienseik reakcióit – amely sok esetben negatív is lehet – tudniuk kell kezelni. Nehézséget jelenthet a folyamatos „szolgálatban állás” érzése is, melyet a munkáltató és a kliens is elvár. Ezeken felül kockázati forrásként jelenik meg a határokat rugalmas kezelése, hiszen többször nem lehet éles választóvonalat húzni a munka és a szabadidő, vagy a különböző érdekorientációk közé. A munkának nehezítő körülményei közé szokták sorolni ezen felül még, hogy a segítő a saját agressziójának vagy más negatív érzelmeinek nagyon korlátozott, leszabályozott keretek között adhat csak teret.

A humán szférában dolgozók egészségi állapotaira hatással lehetnek olyan tényezők is, mint a felfokozott kezdeti lelkesedés időszak utáni a „szürke”, hétköznapi munkájába való beletörődés, valamint az az érzés, hogy a teljesítményüket sok esetben nem tudják objektív módon mérni, így kevés olyan visszajelzést kapnak, amelyek a munkájuk minőségére vonatkozik. Azt is nehezítő tényezőként említhető, hogy munkájuk által megkövetelt felelősség- és képzettségi szintjéhez képest általában alacsony a jövedelmük. E munkák sajátosságai között szerepel az a tendencia, ami arra mutat rá, hogy ha egy segítő személyt előreléptetnek, egyre távolabb kerülhet a segítségre szorulóktól, hiszen már más munkafázisokért lesz felelős, s egyre inkább felléphet az „eredeti” szakmája iránti vágy. Ezek mellett a lelki és testi egészségi állapot megőrzésére általában nincs megfelelő anyagi és intézményi támogatás, így az egyénnek – ha van rá igénye –, önállóan kell megoldania a lelki, testi feltöltődést.

A segítő hivatások kockázati tényezői miatt egyre inkább szükség van a mentálhigiénés felkészültségre, hiszen a segítőknél a fokozott érzelmi igénybevétel miatt egy „védőháló” érdemes a saját lelki egészségük megőrzése érdekében kiépíteniük, mely során tudatosítják azon technikákat melyek segítségével a felmerülő stresszt képesek kezelni, illetve segítséget kérni, ha nem sikerül problémáikat megoldani.

A kiégés, mint a humán foglalkozások veszélyforrása

A kiégés egy emocionális, fizikai valamint mentális kimerülés állapota, amit tartós stressz vált ki, amellyel az érintett személynek folyamatosan meg kell küzdenie munkavégzése során. A megtapasztalt kiégés önmagában is egy stressz, így nem

csak az eredeti stresszel kell megküzdenie az egyénnek, hanem a burn out okozta traumával is.

Veszélyforrásként lehet tekinteni a mindennapos munkához szükséges motiváció alacsony szintje mellett a segítő hivatásokban tevékenykedők közötti alacsony együttműködési hajlamra, s ennek következményére a dehumanizálódásra, mintegy a szakmai elmagányosodás érzésére. Figyelmeztető jelzés lehet egyéni szinten, ha a munkánk rutinná válik, és beletörődünk a munkánkat is befolyásoló értelmetlen túlszabályozásba. Ezek mellett környezetünkben érdemes odafigyelni azokra a személyekre, akik egyre többször bizonytalanodnak el, azokra, akik folyamatosan leértékelik önmagukat, vagy ha egyre kevesebb időt szeretnének munkájukkal foglalkozni, esetleg ha pályaelhagyás gondolatát mérlegelik. Ezeken kívül azok az egyének tartoznak a veszélyeztetettek közé, akik viszonylag hosszú időn át az emberekre irányuló, állandó koncentrációt és érzelmi igénybevételt igénylő munkát végeznek, miközben nem számíthatnak gyors, vagy látványos eredményekre.

A kiégésre való hajlam azon munkákban erősebb, ahol többségében állandóan ugyanazon feladatok monoton követik egymást, vagy ahol szoros határidőkkel kell számolnia, illetve ahol a ranglétrán való előrejutási lehetőségek korlátozottak. A kiégésnek leggyakoribb következményei lehetnek a gyakori hiányzás, a munkahely gyors váltogatása, az alkohol- vagy drogproblémák kialakulása, vagy a munkahelyen és a magánéletben egyre több felmerülő konfliktushelyzet, és az ebből adódó társas támogatás csökkenése.

A kiégés kockázatát csökkentheti egyaránt a szűkebben vett közösség, és az adott személy is. Az intézményes megoldási módszerek közé sorolják azon munkaszervezeti formákat melynek keretében lehetőség van hét évenkénti egy „szabad, fizetett év” kivétele. Emellett érdemes a „forgórendszer” is alkalmazni a kiégés kialakulásának veszélyének csökkentése érdekében, hiszen ezen eljárás módot biztosít a humán intézmények közötti szabad átjárhatóságára, így őrizve meg az egyén számára a munkáján belüli változatosságot. Elengedhetetlen lenne a munkahelyi belső védőrendszer kidolgozása, mely estemegbeszélő, szupervíziós csoportok létrejöttének nyithatna kapukat, melyek segítségével a dolgozók csökkenthetnék a saját stressz-szintjüket.

Egyéni kiégést elkerülő módszerek közül ajánlott a munkatársakkal való együttműködés erősítése, a munkaidő racionalizálása, az önismereti csoportokba való részvétel, de a munkahelyen kívüli örömforrások keresése is. A tanulás is alkalmas a kiégés veszélyeinek csökkentésére, hiszen a tanulás egyrészt fiatalít, másrészt pedig olyan közösségnek válhat tagjává az egyén, amelyen keresztül új kapcsolatokra tehet szert, vagy maga a közösség is kikötheti a szürke hétköznapi megéléséből.

Jelentős prevenció ereje lehet a társas támogatásnak, melynek jótékony hatása abban áll, hogy az egyén az érzelmi megnyilvánulásokból pszichés nyereséget kap a személy, másrésztől a pozitív személyközi kapcsolat kognitív szinten is erősíti a személy saját énképét. Ezek mellett a társas támogatottság érzése magában hordozza azt a potenciális lehetőséget, hogy ha az egyénnek szüksége lenne segítségre, azt meg is kapná. (Pikó, 1995.)

Érdemes kiemelni, azt a véleményt is, mely szerint kiégésnek lehetnek pozitív oldalai is, hiszen a kiégést „megtapasztalva” a személynek kialakulhatnak olyan képességei, melyekkel a későbbiekben a nehéz helyzeteket pozitív feladatokká tudja

átalakítani. A kiegészés megélése másrészt az egyén önmagával való foglalkozás elindító tényezője is lehet, illetve az erőforrásaik mobilizálásának hajtóerejét is jelentheti.

A mentálhigiénés többlettudás lehetséges pozitív hatásai

A segítő szakmában tevékenykedők körében különösen fontos lehet a mentálhigiénés többlettudás, hiszen ezzel egyrészt saját maguk lelki egészségét őrizhetik meg eredményesebben, másrészt pedig azoknak a személyeknek is tudnak lelki támaszt nyújtani, akikkel munkájuk során kapcsolatba kerülnek. A segítő szakmában dolgozók a mentálhigiénés többlettudással nem egy új szakmát sajátíthatnak el, hanem alternatív gondolkodásmódot ad, illetve más szakmábeliekkel való együttműködési stratégiák felismeréséhez járul hozzá.

A mentálhigiéné elméleti ismeretanyaga interdiszciplináris jellegű, többek között a szociológia, pszichológia, pedagógia, a jog tudományainak eredményeit is felhasználja. Ez a jellegű széles látókör segít a humán szektorban oly fontos képességek mélyítésében, mint a társadalmi önismeret, az érzékenység, vagy a mások tisztelete. Továbbá olyan irányultságok fejlesztetők, mint az értelmes élet iránti igény, vagy a saját erőforrás optimális kihasználása. Készségek közül a kooperációs, az autonómiát fejlesztő, vagy a sikeres projektek szervezéshez szükséges adottságok mélyítésében érhetünk el eredményeket. A mentálhigiénés kompetenciákkal rendelkező segítő képes ezeken felül a saját szakterületén humán-lélektani problémákat felismerni illetve kezelni, valamint javaslatot tud tenni a lelki egészséget negatívan befolyásoló kockázati tényezők csökkentésére.

A mentálhigiénés andragógus személyiségét a „rogersi kategóriákkal” (kongruencia, empátia, feltétel nélküli elfogadás) is jellemezhetjük, hiszen ismeri kompetencia határaival, ezáltal a felkelti a felnőttek figyelmét a pszichés jelenségek fontosságára. Ezekén túl a személyisége a munkaeszköze, így elengedhetetlen számára a saját lelki egészségének karbantartása, hiszen személyes példaadása, egyéni mentálhigiénés modellje többet elárul az általa képviselt értékvilágról. Meghagyja a környezetében élők szabadságát, miközben tevékenységével, érzékenységével, célirányos döntéseivel és eljárásaival munkájának olyan gyakorlatát valósítja meg, mely a rábízott személyek szabadabb, teljesebb kibontakozását teszi lehetővé.

A mentálhigiéné jelentőségét az andragógia tudományában az is jelzi, hogy a felnőttképzést folytató szervezeteknek lehetőségük van a felnőttképzési szolgáltatások keretein belül többek között mentálhigiénés tanácsadást is folytatni. Ezen feladat ellátásához elengedhetetlen az andragógia területén tevékenykedők mentálhigiénés ismeretekkel való felkészítése mind az iskolarendszerű tanulányaik alatt, mind a munkaerőpiacra való belépésük után.

Az andragógus, elsődleges feladatai közé tartozik a felnőtt tanulási lehetőségeinek minél szélesebb körű megteremtésére. A felnőttkori tanulásnak, mint ismeretes természetesen vannak hátrányai is, amelyek az adott egyén gátló tényezőként élhet meg, ezért az andragógusnak –mentálhigiénés tudással felvértezve – tudnia kell ezen hátráltató faktorokat felismerni, valamint megoldási javaslatokkal szolgálni. A felnőttoktató felelőssége ezen felül azon lehetőségek meglátatása, mely a tanulással, vagy már az új ismeret birtoklásával az adott személy előtt megnyílnak.

A tanulás révén olyan képességekre, ismeretekre tehet szert az egyén, amelyek megnövelik a munkaerőpiaci esélyeit, illetve magánéletében is erőteljesebb igényt ébreszt az értelmes életvitel kialakítására. A különböző kutatások eredményei alapján megállapítható, hogy az iskolázottabb egyének általában egészség tudatosabb

életmódot folytatnak, amely kihat a tanuláshoz való viszonyulásra is. Az a tendencia is ismeretes, mely szerint minél „tanultabb” egy közösség, annál jobban csökken a bűncselekmények száma, valamint annál inkább megnő a közügyek alakítása iránti igény, ezáltal az emberi kapcsolatok minősége és mélysége is új távlatokat kap. De facto, minél nagyobb hangsúlyt fektet egy közösség az egészséges életkörülmények kialakítására, annál többen fogják úgy érezni, hogy felnőttként tanulásra is érdemes időt, energiát áldozni.

Felhasznált irodalom

- Dr. Barta Tamás- Ambrus Tibor-Lengyel László-Lévai Zoltán (2005): Felnőttképzésben oktató szakemberek kompetenciáinak meghatározása. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest
- Buda Béla (1998): A mentálhigiéné fogalma. *Educatio*, 7. (2), 229-239.
- Edelwich J, Brodsky A. A kiégés fogalma. In: Szilágyi K, Váry A (Szerk.), *A pszichés terhelés és a munkaközvetítés. A burn-out jelenség*. Gödöllő: Gödöllői Agrártudományi Egyetem; 1997. 9-25.
- Eszik Zoltán (1997): A felnőttoktatás szociális funkciói. *Educatio*, 6. (2), 300-313.
- Fekete Sándor (1991): Segítő foglalkozások kockázatai – helper szindróma és a burnout jelenség. *Psychiatria Hungarica*. 6. (1), 17-29.
- Győri Anna (2003): Tudásmenedzsment a tanuló társadalomban. *Új Pedagógiai Szemle*, 53. (10), 109-120.
- Heer L, Edwin Kiégés. In: Szilágyi K, Váry A (Szerk.), *A pszichés terhelés és a munkaközvetítés. A burn-out jelenség*. Gödöllő: Gödöllői Agrártudományi Egyetem; 1997. 27-40.
- Kézdi Balázs (1999): Kultúra és mentálhigiéné. *Kultúra és közösség*, 2. (2), 45-50.
- Kopp Mária- Skrabski Árpád- Szedmák Sándor (1999): A testi és lelki egészség összefüggései országos reprezentatív felmérések alapján. *Demográfia*, 42. (1-2), 88-112.
- Kovács Mariann- Kovács Eszter- Hegedűs Katalin (2008): Az érzelmek szerepe a lelki kiégés alakulásában. *Mentálhigiéné és pszichoszomatika*, 7. (3) 199-216.
- Ónody Sarolta (2001): Kiégési tünetek (burn out szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. *Új Pedagógiai Szemle*, 51. (5), 80-85.
- Dr. Pető Csilla (1998): És ki segít a segítőknek? *Család, gyermek, ifjúság*, 7.(3), 12-17.
- Petróczi Erzsébet (1999): A kiégés jelensége pedagógusoknál. *Új Pedagógiai Szemle*, 49. (3), 429-441.
- Petróczi Erzsébet (2007): *Kiégés-elkerülhetetlen?* Budapest, Eötvös József Kiadó.
- Pikó Bettina (1995): A társas támogatottság hatása az egészségi állapotra. *Végeken*, 6. (1), 12-15.
- Skrabski Árpád- Kopp Mária- Rózsa Sándor- Réthelyi János (2004): A koherencia, mint a lelki és testi egészség alapvető meghatározója a mai magyar társadalomban. *Mentálhigiéné és pszichoszomatika*. 5. (1), 7-27.
- Takács Veronika (2005): A segítő foglalkozás kockázata: Burnout szindróma. *Szociális munka*, 17. (1-2), 54-67.
- Tomcsányi Teodóra- Csáky-Pallavicini Roger (2001): Tanulható-e a lelki egészség? *Új Pedagógiai Szemle*. 51. (5), 54-71.
- Tomcsányi Teodóra (2003). *A mentálhigiéné jelenségvilága*. In. Tomcsányi Teodóra, Grezsa Ferenc, Jelenits István (Szerk.), Tanakodó (16-45). Budapest, Párbeszéd (Dialogus) Alapítvány – HÍD Alapítvány.
- Zsolnai Zsófia (2010): A segítő foglalkozásuk mentálhigiéné nehézségei a foglalkozás-egészségügyben. *Családorvosi Fórum*, (4), 25-28.

HÁRSKUTI JÁNOS

A pénzügyi-gazdasági válság és a humán erőforrás

A dolgozat a pénzügyi gazdasági válság Közép Európára gyakorolt hatásait elemzi két kiemelten fontos és egymással kölcsönhatásban dolgozó területen: a működő tőke befektetések és a humán erőforrás hatékonyság vonatkozásában. A közép európai országokba irányuló működő tőke befektetések elemzése után a vizsgált időszak alatt az országok közötti részesedések változásának dinamikája is bemutatásra kerül. Így egyértelmű, hogy Lengyelország nemcsak mérete, hanem teljesítménye alapján is javítani tudott pozícióján, míg a többi ország esetében kisebb átrendeződésre került sor.

Működő tőke befektetések a közép-európai országokban:

A UNCTAD World Investment Report című kiadványa tartalmaz országonkénti adatsorokat (WIR fact sheets Poland Hungary, Czech Republik, Slovakia), melyek alapján megvizsgálhatjuk a négy közép európai ország teljesítményének alakulását, mind az elmúlt időszakban történt működő tőke vonzóképeség, mind a felhalmozott működő tőke állomány tekintetében.

Az egyes országokba irányuló működő tőkebefektetések alakulása szempontjából látszik, hogy Magyarország esetében a válságot megelőző időszakhoz képest 2008-ban enyhe növekedés volt, de a 2009-es év drasztikus visszaesést hozott. Az FDI összege több, mint kétharmaddal csökkent. A 2010-es év már enyhe növekedést mutatott az előző évi rendkívül alacsony értékhez képest (2274 md USD vs 2048 md USD), de igazán érezhető javulás csak 2011-ben történt (4698 md USD). A pozitív adatot erősen árnyalja az a tény, hogy a válságot megelőző évekhez képest ez még mindig egynegyeddel alacsonyabb szám (a 2005-2007-es évek átlagának 76%-a).

Csehország a válságot megelőzően nemcsak az egy főre eső FDI tekintetében, de az abszolút számokat tekintve is jobban állt Magyarországnál (9186 md USD vs 6159 md USD, kb. másfélszeres érték). A cseh visszaesés, már 2008-ban bekövetkezett, 70%-ra, majd 2009-ben a magyarhoz hasonló zuhanás következett 45%-ra. A 2010-es évben viszont többszörösen jobban teljesített a cseh gazdaság, mint a magyar (6141 md USD vs 2274 md USD), 2011-ben enyhén visszaesett a beáramló FDI, de ez még mindig kb. 20%-kal magasabb volt a magyar értéknél. A válság előtti időszakhoz képest viszont a magyar „visszapattanás” volt százalékosan az erősebb, 76% a cseh 59%-os értékkel szemben. Igaz a cseh adat a magyar másfélszerese volt, már 2005-2007-ben is.

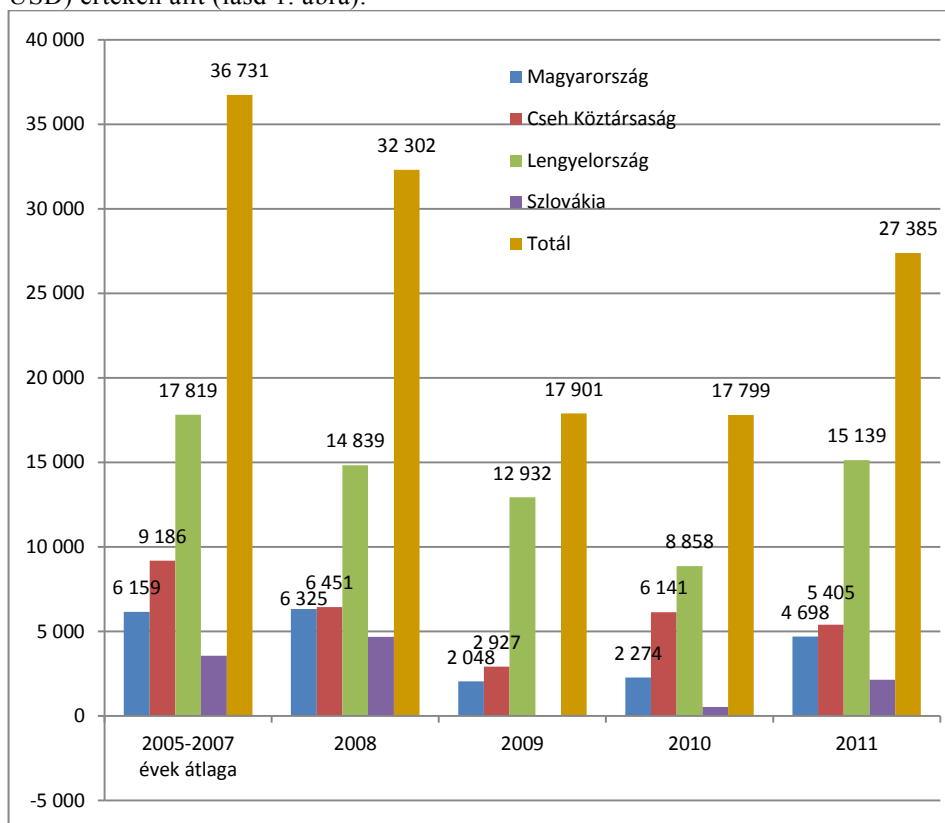
Lengyelország méretei miatt a legnagyobb értékeket tudta felmutatni, kivéve az egy főre vetített mutatószámokat. A válság alatt a többi közép-kelet-európai országhoz képest szinte minden területen jobban teljesített, és ez tükröződött az FDI statisztikákban is. A visszaesés 2008-ban és 2009-ben is enyhébb volt, de az egy évvel később bekövetkező mélypont sem mutatott arányosan akkora visszaesést, mint a

többi országban. A 2011-es adat, 15139 md USD pedig már a válság előtti átlag 85%-a, ami a legmagasabb a régiós versenytársakéhoz képest (Magyarország 76%, Cseh Köztársaság 59%, Szlovákia 60%). Mindez jól jelzi a befektetői bizalmulását és a jövőbeni üzleti lehetőségek tekintetében megmutatkozó optimizmust Lengyelország irányában.

Szlovákia óriási visszaesést szenvedett el 2009-ben és 2010-ben, azzal együtt, hogy 2008-ban, egyedülként tudott az előző évhez képest 30%-os nagyságrendű növekedést elérni. A 2011-es adat 2143 md USD, nagy fejlődés, de ez még mindig csak 60%-a a válság előtti időszak átlagának.

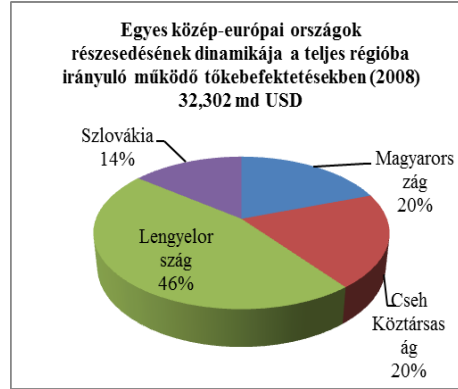
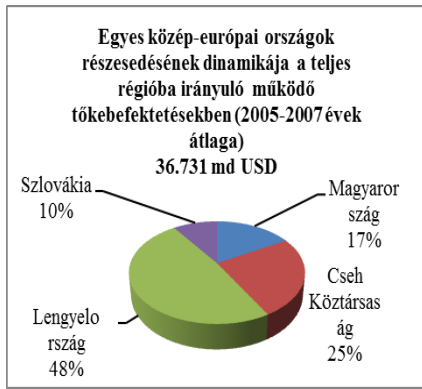
A négy közép-európai országba érkező összes működő tőkeberuházás alakulása és azon belül az egyes országok részesedésének változása is érdekes képet mutat.

A teljes beérkező FDI alakulását követve, látszik, hogy az a válság előtti évek átlagához képest 2008-ban 88%-ra, majd a válság mélypontján 50% (17901 md USD vs 36731 md USD) alá csökkent, és 2011-ben 75%-os (27385 md USD vs 36731 md USD) értéken állt (lásd 1. ábra).

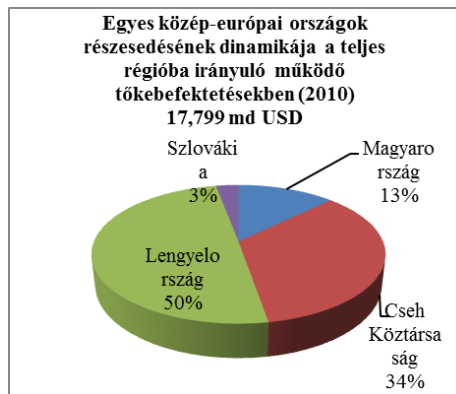
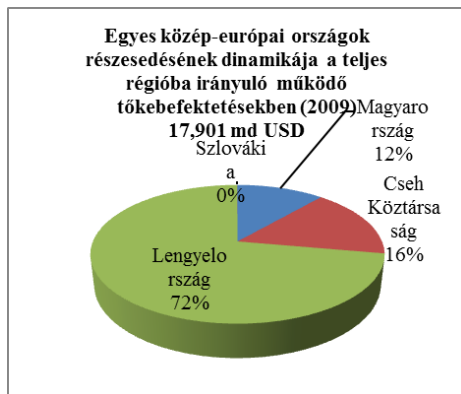


1. ábra A régióba irányuló működő tőkebefektetések, forrás: OECD Economic Surveys Reports (2007-2011) (szerző saját számítása)

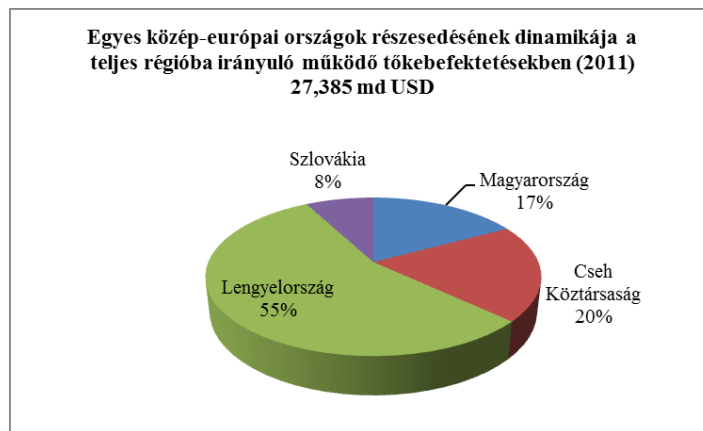
A részesedések és a befektetői preferenciákban bekövetkezett módosulásokat a vizsgált periódusban mutatják a 2-6. ábrák.



2. ábra 3. ábra



4. ábra 5. ábra



6. ábra: Egyes közép-európai országok részesedésének dinamikája a teljes régióba irányuló működő tőkebefektetéseiben, forrás: OECD Economic Surveys Reports (2007-2011) (szerző saját számítása)

Ezekből látható, hogy pl: Magyarország a 2005-2007-es évek átlagához képest (16,77%), enyhe növekedést mutatott 2008-ban (19,58%), majd visszaesés következett.

zett be 2009-ben 11,44%-ra, illetve 2010-ben 12,78%-ra, és 2011-re a kiinduló átlag közelében végzett 17,16%.

A cseh adatok változó képet mutatnak. 25,01%-os részesedés a teljes FDI-ból, amely 2009-es mélypontján 16,35%-ra csökkent. Ezt követően részaránya folyamatosan növekedett 2010-re 34,5%-ra, majd 2011-re ismét visszaesés következett 19,74%.

Lengyelország teljesített itt is a legjobban. Az induló 48,51%-os részesedése, 40% alá nem ment a válság alatt, és 2011-re részesedését növelni tudta a teljes FDI összegén belül 55,28%-ra. Ez annál inkább figyelemre méltó, mert a 2009-2010-es évek sokkal alacsonyabb értékeket képviselnek, mint 2011. Tehát alacsony értékek melletti enyhe csökkenés után a magasabb FDI összértéken belül komoly előrelépést tudott felmutatni.

Szlovákia nyújtotta a leggyengébb teljesítményt a válság alatt, de 2011-re az induló 9,74%-os részesedéséhez képest visszatornázta magát 7,73%-ra.

A pénzügyi gazdasági válság hatása a humán tőkére és a humán hatékonyság mérésre nemzetközi összehasonlításban

Humán tőke hatékonyság mérése nemzetközi szinten

A magyarországi adatok részletesebb elemzése előtt érdemes megvizsgálni, hogy a válság milyen hatást gyakorolt a humán erőforrás menedzsmentre és a humán tőke hatékonyságának mérésére nemzetközi szinten. E tekintetben fontos az egyes világ-gazdasági régiók összehasonlítása, és a kelet közép európai régió speciális helyzetének bemutatása.

Árbevétel / teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma és személyi jellegű kiadások / árbevétel mutatószámok

A teljes munkaidőben foglalkoztatottakra vetített árbevétel alakulása – Revenue per FTE- több szektorban visszaesett Nyugat Európában, így a technológiai szektor, a gépgyártás, vegyipar területén. Néhány ágazat azonban jobban teljesített, mint például a gyógyszeripar, kiskereskedelem, biztosítás.

Hatékonyság vonatkozásában egyértelmű a nyugat-európai országok lemaradása. Az adatok alapján (lásd 7. ábra) több fontos következtetés levonható.



1. ábra Személyi jellegű kiadások és árbevétel aránya, PWC (2012) 13. old.

Nyugat Európában a humán erőforrások területén végrehajtott egyre nagyobb költséggel járó befektetés csökkenő hozamok mellett valósult meg. Ennek egyik oka lehetett, hogy a válság miatt a fiatal, jól képzett, és alacsonyabb bérköltséggel is

munkát vállaló új munkavállalók felvételéről mondtak le először. Ugyanakkor a leépítések során is inkább a tapasztalt, szenior munkatársak megtartására szavaztak, és a fiatalabb munkatársaktól váltak meg. Az értékesítés visszaesése mellett mindez csökkenő humán tőke beruházás megtérülést eredményezett, hiszen csökkenő bevételi eredményeket értek el magasabb, vagy legjobb esetben nem csökkenő humán erőforrás költségek mellett.

Részben hasonló következtetésekre jutott egy európai felmérés is, amely az egyetemet végzettek foglalkoztatási esélyeit elemezte Eurobarometer (2010). Az általános európai adatok is azt támasztották alá, hogy a válság negatív hatásait elsősorban a fiatal, pályakezdő munkavállalók szenvedték meg.

Humán tőkebefektetés megtérülési mutató – HCROI

A nemzetközi szakirodalom által használt, PWC humán tőkebefektetés megtérülési mutató, angol elnevezéssel Human Capital Return on Investment-HC ROI- elemzése alapján egyértelműen látszik a délkelet ázsiai és a latin amerikai régiók kimagaslóan jó teljesítménye a fejlett gazdaságokhoz képest.

A PWC által bevezetett HC ROI mutató pontos közgazdasági tartalma a következő:

Árbevétel-nem személyi jellegű költségek

Átlagos teljes munkaidős létszám * átlagos juttatás

Általános tendencia volt a pénzügyi-gazdasági válságot megelőzően, hogy a fejlődő és feltörekvő piacok magas gazdasági és profit növekedést ígértek még elfogadható szintű és versenyképes humántőke költségek mellett, míg Kelet Közép-Európa már az egyre magasabb humánköltségekkel dolgozó fejlett országokhoz közelített, de magasabb növekedési lehetőségek mellett.

Fontos fejlemény és változás, hogy még a válságot megelőzően a közép-kelet európai országok esetében a HC ROI szinte folyamatosan emelkedett, addig a válság alatt ez megfordult, és csökkenés következett be.

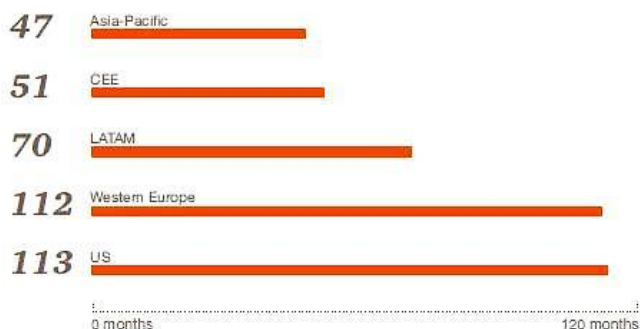
Ennek eredményeképpen a versenyképesség és a befektetések megszerzéshez szükséges „regionális vonzerő” is emelkedett.

Pályakezdők és tapasztalt munkatársak aránya a válság alatt

A kelet-közép-európai országok nem követték teljes mértékben a trendet, hogy a válság alatt a tapasztaltabb és a vállalatoknál már hosszabb időt eltöltő munkatársakra támaszkodtak elsősorban, és a fiatal, pályakezdőnek számító munkatársakat elküldték, vagy felvételüket elhalasztották.

A pályakezdők részarányát a munkatársak között angol elnevezéssel Rooki Ratio-nak is hívják. Általános nyugat európai irányvonal volt, hogy a Rookie Ratio 21.9% -ra esett vissza, míg a három évnél már hosszabb időt a vállalatoknál eltöltött munkatársak aránya 72,6%-ra emelkedett.

Kelet- Közép-Európában a vállalatoknál munkaviszonyban átlagosan eltöltött hónapok száma a feltörekvő piaci trendeket követte, megerősíti, hogy vállalati szinten a versenyképesség és költséghatékonyság területén javulást tudtak felmutatnia válság alatt (lásd 8. ábra).



2. ábra A vállalatnál töltött átlagos munkaviszony időtartama hónapokban, PWC (2012), 18. old.

A pénzügyi-gazdasági válság hatása Magyarországra

A válság hatásainak elemzésekor a magyar gazdasági teljesítmény a legfőbb HR-hatékonyt is mérő mutatószámok tekintetében összehasonlításra kerül a közép európai régió többi gazdaságával. A régió kívüli és régebbi EU tagállamok közül Portugália adatait is bemutatjuk. Portugália bár évtizedekkel korábban csatlakozott az Európai Unióhoz, és ezért gazdaságtörténeti pályája sok tekintetben eltért a magyar úttól, de számos tekintetben sok hasonlóságot mutat(ott) Magyarországgal.

Az elemzés adatainak forrása: KSH és Eurostat jelentései.

Aktív létszám

Magyarország szempontjából sokatmondó tényeket közöl az 1. táblázat.

ország	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Csehország	5196,6	5196,2	5230,3	5283,3	5265,5	5254,5
Lengyelország	16 937,9	16 859,2	17 010,6	17 279,0	17 659,8	17 852,7
Magyarország	4203,7	4247,0	4 238,2	4208,7	4256,0	4279,9
Szlovákia	2655,0	2651,2	2687,5	2687,3	2704,0	2716,9
Portugália	5631,2	5661,2	5667,3	5635,8	5635,9	5543,3

1. táblázat: Aktív létszám millió fő, forrás: Eurostat

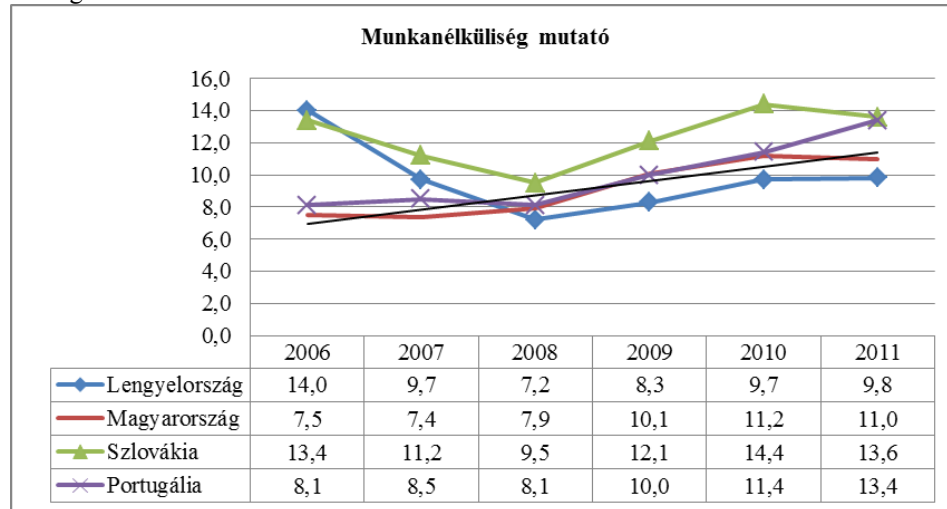
Egyértelműen látszik, hogy az aktív népesség aránya rendkívül alacsony. A lakosság mérete alapján Magyarországgal egy szinten lévő Portugáliához és Csehországhoz képest több, mint egy millióval kevesebb munkavállaló dolgozik itthon. A portugál adat a cseh aktív létszámmal összevetve is magasabb, nagyságrendileg négyszázezer fővel. Ez jól mutatja lemaradásunkat az aktív foglalkoztatottak részarányában régiós versenytársunkhoz-Csehországhoz, és az EU-n belül méretben és gazdasági potenciálban velünk összevethető Portugáliához képest is.

A foglalkoztatás növelése az Európai Unión belül is kiemelt figyelmet kap, hiszen az EU 2020-ra vonatkozó terveiben a foglalkoztatás 75%-ra történő felemelését tűzte ki célul. (EC 2010).

Munkanélküliség

A pénzügyi gazdasági válság GDP-re gyakorolt negatív hatásának ismeretében érthetően kedvezőtlen a munkanélküliség alakulása is. E tekintetben sajnos Portugália sem kivétel, százalékosan és arányaiban is követi a közép európai országokat. Az adatokat az 9. ábra foglalja össze.

Lengyelország kivételével a munkanélküliség tartósan „beragadt” a 10% feletti sávban, és komoly társadalmi szociális konfliktusokkal eredményezett ezekben az országokban.



3. ábra: Munkanélküliségi mutató alakulása, forrás: Eurostat

A legnagyobb, többségében transznacionális cégek létszámarányos hatékonysági mutatóinak alakulása Magyarországon

A külföldi tulajdonban működő cégek szerepe a magyar gazdaságban meghatározó. Ők adják a magyar Top 200 céges rangsor legnagyobb hányadát. A Napi Gazdaság c. gazdasági szaklap 2012. júliusi elemzésében joggal állapította meg a KSH legfrissebb adataira hivatkozva:

„A Magyarországon működő nem pénzügyi szolgáltató cégek mindössze 3,3%-a van külföldi kézben, a teljes munkaidőben a versenyszférában dolgozók negyedét foglalkoztatják és az összes árbevétel és beruházás felét mondhatják magukénak.”(Napi Gazdaság 2012.07.31)

A legutolsó, 2011-es KSH adatok szerint a munkavállalók további közel 6%-a dolgozik olyan cégben, ahol a külföldi tulajdon aránya eléri az 50%-ot.

A külföldi dominancia egyértelmű az elektronikai szektorban 97,3%, a járműgyártásban 94,2%, a távközlésben 89,9% és a dohányiparban 86%, valamint az energiaellátó szektorban 78,2%, míg a feldolgozóipari átlag 66%-os.

A válság alatt az egyes szektorokban nyújtott vállalati teljesítmények elemzéséhez a Book of Lists című kiadványok (BoL 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011) nyújtanak segítséget. Az elemzés elsősorban a meghatározó külföldi tulajdonban lévő szektorok pénzügyi és létszám-HR- hatékonysági mutatóira koncentrál.

Humán tőkehatékonyság mérőszámok*Egy főre jutó árbevétel*

Egy főre jutó árbevétel a HR-hatékonyság vagy a nemzetközi szakirodalomban használt HR-analitika (HR analytics) mutatószámok kiválasztásánál a rendelkezésre álló adatok alapján az egy főre jutó árbevétel, saját tőke és adózás előtti eredmény alakulása kerül elemzésre.

Az egy főre jutó árbevétel alakulásánál komoly emelkedést tapasztalunk 2010-ben a 2007-es évhez képest. A 2008-as évben a már jelzett késleltetett hatások következtében az árbevétel alakulása jelentős erősödést mutatott, így az egy főre jutó árbevétel mutató 47%-os kiugróan jó növekedést eredményezett. Az ezt követő 2009-es esztendő csökkenést hozott, 8,8%-os mértékben de a 2010-es év már nagyon komoly javulást. Az okok között említhetjük a gazdasági környezet, ezen belül a nyugat-európai és más exportpiacok javulását, és nem utolsósorban a meghozott hatékonyságnövelő intézkedések hatásait is.

szektor	Egy főre jutó nettó árbevétel (M Ft)/ létszám (fő)				változás (%)			
	2 007	2 008	2 009	2 010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2007
agrárpar	217,733	221,075	176,412	188,216	2%	-20%	7%	-14%
autóalkatrész	99,985	180,464	156,714	180,896	80%	-13%	15%	81%
autógyártás	63,933	69,326	49,546	60,813	8%	-29%	23%	-5%
autókereskedelem	97,887	172,491	113,638	663,786	76%	-34%	484%	578%
dohányipar	225,034	233,528	226,563	261,540	4%	-3%	15%	16%
elektronika	58,578	90,928	99,352	151,591	55%	9%	53%	159%
élelmiszeipar	61,478	63,489	62,377	66,946	3%	-2%	7%	9%
energiakereskedelem	149,589	187,710	170,082	501,728	25%	-9%	195%	235%
energiatermelés	206,142	254,709	170,805	335,570	24%	-33%	96%	63%
építőipar	60,421	57,011	70,112	103,856	-6%	23%	48%	72%
fémfeldolgozás	51,308	49,212	33,893	60,608	-4%	-31%	79%	18%
gépgyártás	40,152	40,141	41,078	41,709	0%	2%	2%	4%
gyógyszeripar	63,811	55,931	70,647	139,897	-12%	26%	98%	119%
kiskereskedelem	31,375	9,640	31,567	26,916	-69%	227%	-15%	-14%
közlekedés	10,520	16,652	15,935	22,530	58%	-4%	41%	114%
nagykereskedelem	80,012	53,166	77,500	67,393	-34%	46%	-13%	-16%
szolgáltatás	11,255	16,544	16,934	20,819	47%	2%	23%	85%
szorakoztatóipar	106,949	118,434	113,526	121,684	11%	-4%	7%	14%
távközlés	69,328	76,012	69,303	67,140	10%	-9%	-3%	-3%
üzemanyagkereskedelm	750,268	305,268	304,738	652,603	-59%	0%	114%	-13%
vegyipar	134,747	115,287	124,727	123,125	-14%	8%	-1%	-9%
total	2 590,504	2 387,017	2 195,452	3 859,365	-8%	-8%	76%	49%

2. táblázat Egy főre jutó nettó árbevétel alakulása 2007-2010, forrás: BoL és a szerző saját számítása

Egy főre jutó saját tőke

Az egy főre jutó saját tőke alakulásánál az összkép a válságot megelőző időszakhoz képest 2010-es esztendőben már pozitív összképet mutat. 80%-os növekedés történt, ami még akkor is stabilitást jelezhet, ha figyelembe vesszük, hogy néhány ágazat egyszeri, jelentős beruházásai torzító hatást jelentettek a korrekt összehasonlításnál. Ugyanakkor jelentős különbségek vannak az egyes szektorok és ágazatok között.

Kisebbségben a veszteségek miatt szükségessé vált tőkeemelések, míg több esetben a végrehajtott létszámcsökkentések a rosszul teljesítő ágazatokban magyarázzák az átlag kialakulását (lásd 3. táblázat)

A pénzügyi-gazdasági válság és a humán erőforrás

szektor	Saját tőke (M Ft)/ átlagos statisztikai létszám (fő)				változás (%)			
	2007	2008	2009	2010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2007
agráripar	15,40	14,09	14,07	15,34	-8,5%	-0,2%	9,0%	-0,4%
autóalkatrész	5,55	108,81	145,08	162,54	1861,6%	33,3%	12,0%	2830,3%
autógyártás	13,56	15,12	16,08	18,04	11,5%	6,4%	12,2%	33,1%
autókereskedelem	14,94	11,28	11,92	41,82	-24,5%	5,7%	250,7%	179,9%
dohányipar	4,22	3,21	-0,15	6,32	-24,1%	-104,8%	-4180,5%	49,6%
elektronika	15,44	12,85	17,34	25,23	-16,8%	34,9%	45,5%	63,4%
élelmiszeripar	17,49	16,93	16,52	9,92	-3,2%	-2,4%	-40,0%	-43,3%
energiakereskedelem	61,23	58,44	62,67	161,76	-4,6%	7,2%	158,1%	164,2%
energiatermelés	63,81	75,38	73,52	199,91	18,1%	-2,5%	171,9%	213,3%
építőipar	14,22	15,54	17,83	8,86	9,3%	14,7%	-50,3%	-37,7%
fémfeldolgozás	25,41	23,23	23,69	22,36	-8,6%	2,0%	-5,6%	-12,0%
gépgyártás	9,81	9,03	10,86	17,36	-8,0%	20,3%	59,8%	76,9%
gyógyszeripar	48,77	48,62	54,20	87,11	-0,3%	11,5%	60,7%	78,6%
kiskereskedelem	9,59	2,14	7,29	6,94	-77,6%	240,3%	-4,8%	-27,6%
közlekedés	7,02	9,21	8,00	6,37	31,1%	-13,2%	-20,4%	-9,3%
nagykereskedelem	51,94	49,69	53,49	49,31	-4,3%	7,6%	-7,8%	-5,1%
szolgáltatás	10,12	13,65	14,16	12,68	34,9%	3,8%	-10,4%	25,4%
szórakoztatóipar	16,33	19,52	18,50	11,26	19,6%	-5,2%	-39,1%	-31,0%
távközlés	51,02	55,03	51,29	52,13	7,9%	-6,8%	1,6%	2,2%
üzemanyagkereskedelem	45,54	37,92	18,99	39,02	-16,7%	-49,9%	105,5%	-14,3%
vegyipar	45,67	48,78	42,91	30,30	6,8%	-12,0%	-29,4%	-33,6%
Total	547,07	648,45	678,24	984,58	18,5%	4,6%	45,2%	80,0%

3. táblázat Egy főre jutó saját tőke alakulása 2007-2010, forrás: BoL és a szerző saját számítása

Egy főre jutó adózás előtti eredmény

A HR-hatékonyság egyik legfontosabb mutatószáma – adózás előtti eredmény / átlagos létszám – elemzésénél látszik egyértelműen a válság negatív hatása. Az éves csökkenés már 2008-ban is jelentős (23%) és az azt követő évben is visszaeséssel kellett számolni. 2010-re így a 2007-es esztendővel összehasonlítva már 27%-os egy főre vetített eredményesség csökkenés következett be.

Ez az adat is azt mutatja, hogy Magyarország sajnos veszített versenyképességéből a válság éve alatt, hiszen a TOP200-ba tartozó cégek a legnagyobb és legerősebb vállalatokat képviselik a magyar gazdaságnak (lásd 4. táblázat).

szektor	Adózás előtti eredmény / létszám M.Ft				változás (%)			
	2 007	2 008	2 009	2 010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2007
agráripar	3,141	2,535	1,129	-0,087	-19%	-55%	-108%	-103%
autóalkatrész	7,587	12,478	8,723	17,142	64%	-30%	97%	126%
autógyártás	2,759	0,474	0,774	2,965	-83%	63%	283%	7%
autókereskedelem	1,443	-0,398	0,222	9,990	-128%	-156%	4396%	592%
dohányipar	-1,210	0,129	0,240	-1,704	-111%	86%	-811%	41%
elektronika	2,775	3,437	6,923	6,558	24%	101%	-5%	136%
élelmiszeripar	1,795	1,103	3,148	4,914	-39%	185%	56%	174%
energiakereskedelem	11,502	8,018	9,030	16,465	-30%	13%	82%	43%
energiatermelés	22,973	10,118	21,358	13,799	-56%	111%	-35%	-40%
épitőipar	3,237	4,166	2,691	-3,990	29%	-35%	-248%	-223%
fémfeldolgozás	3,755	3,211	0,414	1,990	-14%	-87%	381%	-47%
gépgyártás	1,458	0,419	1,471	3,577	-71%	251%	143%	145%
gyógyszeripar	5,714	8,277	11,464	12,191	45%	39%	6%	113%
kiskereskedelem	0,656	0,090	-0,209	-0,490	-86%	-332%	134%	-175%
közlekedés	-0,016	0,864	-1,031	-2,500	-5378%	-219%	142%	15175%
nagykereskedelem	1,280	2,549	0,116	0,141	99%	-95%	22%	-89%
szolgáltatás	0,647	0,836	0,749	0,750	29%	-10%	0%	16%
szórakoztatóipar	4,336	7,506	5,846	5,125	73%	-22%	-12%	18%
távközlés	9,931	11,972	6,465	7,233	21%	-46%	12%	-27%
üzemanyagkereskedelem	6,469	-2,595	-3,294	-15,983	-140%	27%	385%	-347%
vegyipar	10,896	2,698	-4,878	-3,817	-75%	-281%	-22%	-135%
total	101,126	77,888	71,350	74,269	-23%	-8%	4%	-27%

4. táblázat: Adózás előtti eredmény / átlagos létszám változása 2007-2010,
forrás: BoL és a szerző saját számítása

Felhasznált irodalom

- World Bank WDI <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
 OECD Economic Surveys CZECH REPUBLIC, Volume 2004/17, Januar 2005
 OECD Economic Surveys CZECH REPUBLIC, Volume 2006/6, June 2006
 OECD Economic Surveys CZECH REPUBLIC, Volume 2008/8, April 2008
 OECD Economic Surveys CZECH REPUBLIC, Volume 2010/7, April 2010
 OECD Economic Surveys CZECH REPUBLIC, November 2011
 OECD Economic Surveys Hungary, 2005
 OECD Economic Surveys Hungary, Volume 2007/10, May 2007
 OECD Economic Surveys Hungary, Volume 2010/2, February 2010
 OECD Economic Surveys Hungary, March 2012
 OECD Economic Surveys Poland, Volume 2004/8, June 2004
 OECD Economic Surveys Poland, Volume 2006/11, June 2006
 OECD Economic Surveys Poland, Volume 2008/10, June 2008
 OECD Economic Surveys Poland, Volume 2010/8, April 2010
 OECD Economic Surveys Poland, March 2012
 OECD Economic Surveys Sloval Republic, Volume 2005/16, September 2005
 OECD Economic Surveys Sloval Republic, Volume 2007/7, April 2007
 OECD Economic Surveys Sloval Republic, Volume 2009/2, February 2009
 OECD Economic Surveys Sloval Republic, Volume 2010/17, November 2010
 UNCTAD World Investment reports (2007)
 UNCTAD World Investment reports (2008)
 UNCTAD World Investment reports (2009)
 UNCTAD World Investment reports (2010)
 UNCTAD World Investment reports (2011)
 UNCTAD World Investment reports (2012)
 PWC (2012): Key trends in human capital 2012 – A global perspective,
http://www.pwc.com/hctrends2012?WT.mc_id=hr-keytrends_gx+Animated+Logo
 Napi Gazdaság (2012.07.31), Multinacionális cégnél dolgozik minden negyedik magyar

Book of Lists (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011), BBJ kiadvány
KSH. adatbázisa (2005-2011)

Van Reenen, John (2011): Trade Induced Technical Change? The Impact of Chinese Imports on Innovation, IT and Productivity. NBER Working Paper Series Working Paper 16717, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2011 január. Letölthető:
<http://www.nber.org/papers/w16717>

European Innovation Scoreboard. www.cordis.lu/scorebord. 1992-től néhány évente megjelenő kiadvány. EC (2010): Europe 2020. Brussels.

Eurobarometer (2010): Employers' perception of graduate employability. Flash EB Series #304.

Sjöholm, F. – Lundin, N (2010): Will Science and Technology Solve China's Unemployment Problem? Asian Economic Papers Summer, Vol. 9, No. 2, Pp. 1-28

Zagamé, P. (2010): The cost of a non-innovative Europe. 2010.

http://ec.europa.eu/research/social-sciences/policy-briefs-research-achievements_en.html
86

JARJABKA ÁKOS

A modern irodai munkavégzés, mint HR-eszköz

Az irodai munkavégzés a modern szervezeti tevékenység színtere, mely a fizikai munkafolyamatoktól szeparált környezetben lehetővé teszi a hatékony menedzselési tevékenység elvégzését. Az iroda, mint az adminisztratív munkaerő-állomány és a vezetők munkahelye, illetve az ott folyó munka óriási változáson ment keresztül több évszázad alatt, mind fizikai megjelenésében, mind technológiájának fejlődésében, mind pedig az ott dolgozók igényeinek kielégítési szintjében. A tanulmány ezeket a változásokat tekinti át, időrendben haladva a „klasszikus” irodai munkától eljutva a modern technológia vívmányait kihasználó, s az ergonómia elveit is figyelembe vevő irodai munkavégzés jellemzéséhez, melynek helyszíne manapság már egyre inkább nem is a szervezet székhelye, vagy telephelye, hanem más, atipikus megjelenési formák, mint pl. a megfelelő technológiával felszerelt otthon/munkahely.

1. Hagyományos irodai munkavégzés

Az első, irodaháznak tekinthető épületet a XVI. század második felében Firenzében építette Vasari (Hercegfő-Izsó, 2007,150). Itt, egy emeletes épületben hosszú folyosókról nyíló szobákban intézték a felek üzleti, kereskedelmi, banki tevékenységeiket. A klasszikus irodai munka kialakulása az ipari forradalom időszakára tehető, amikor a szürke- és fehérgalléros (fizikai- és szellemi) munkatevékenységek fizikailag is szétváltak. Addig ugyanis az „irodai” munkatevékenységek színhelye gyakran a lakótér volt (pl. dolgozószoba). Ezidőtájt szükségessé vált a fizikai termék előállítás helyszíne mellett olyan munkavégzési színterek kialakítására is, ahol pl. követni lehetett a gazdasági folyamatokat (számviteli, pénzügyi, munkajogi tevékenységek), lehetőség nyílt a megalapozott döntéshozatal lebonyolítására (tárgyalások, értekezletek, üzletkötések), a tervezésre, elemzésre, s mindezen tevékenységek adminisztrációjára és asszisztenciájára.

Így, az iroda a vállalat „lelke”, a szervezeti kommunikáció központja lett, melyet csak erősítettek azok a műszaki találmányok (telegráf, távíró, írógép, telefon stb.), melyek megadták ehhez a műszaki hátteret. Az irodai munka tehát önálló foglalkozássá, s az iroda a szervezeti felső- és középvezetők, illetve az ő háttérükben az adminisztratív végrehajtó személyzet munkavégzési helyszínévé vált.

Mint minden munkatevékenység, így az irodai munka is kifejlesztette saját speciális munkaeszközeit, melyek közül kiemelt jelentőségű manapság is az íróasztal, részben azonos funkciókkal. Az irodai bútorzat (székek, elemes bútorcsaládok, szekrények, zárható székek, térelválasztók stb.) és infrastruktúra (műszaki eszközök, liftek, raktárak, toalették, konyhák és pihenők, központi étkezdék stb.) fejlődése lehetővé tette a munkavállalók komfortérzetének javulását, az alkalmazottak környezeti terheinek csökkentését, végeredményben a munkavégzés hatékonyságának javulását.

A klasszikus irodai munkahely jellemzői a következőkben összegezhetők

- Zárt cellairodák: Az ilyen jellegű irodahelyiség alkalmas volt az egyéni, koncentrált figyelmet igénylő munkára, s maximum 3-4 alkalmazott elhelyezésére. A szervezeti stábstól függően alakult az iroda mérete, berendezése, bútorzata, infrastrukturális felszerelése. A vezető beosztású alkalmazottak általában egyszemélyes, nagyobb területű és magasabb felszereltségű irodákban dolgoztak, melyhez sejtyszerűen tartoztak titkári irodák, előszobák is.
- Papír alapú munka: A klasszikus irodai tevékenység – egészen a XX. század utolsó negyedéig – dominánsan papír alapokon nyugodott. Ez lehetővé tette ugyan a szervezeti folyamatok nyomkövetését és leírását, ám rendkívül idő- és helyigényes volt, hiszen az információkat először kézzel, majd később írógép segítségével le kellett írni, s a képződött iratanyagot (kartotékok, dossziék, jegyzetek, szerződések, nyomtatványok stb.) tárolni és őrizni kellett.
- Munka- és folyamat központú tevékenység: A klasszikus irodai munkaszervezés központi eleme a szervezeti folyamatok és tevékenységek (pl. döntéshozatal) elősegítése és adminisztrációja volt, s így a munkahelyek nem vették figyelembe az ember, mint munkavégző egyedi igényeit. Így, az irodai munkafeladatok egy jelentős része leíró jellegű, rutinszerűen végezhető tevékenységből tevődött össze, mint pl. jegyzőkönyvezés, levelezés, dokumentálás, kontírozás, bérszámfejtés stb., hogy csak néhány tipikus és monoton tevékenységet említsünk. Mindezeket a feladatokat általában ülő testhelyzetben végezték az alkalmazottak, nap mint nap, anélkül, hogy munkafadataik és -körülményeik kialakításánál figyelembe vették volna a feladat egyhangúságát, illetve a fizikai munkakörnyezetet befolyásoló tényezőket (pl. fény, levegő, zaj, testhelyzet stb.). Bár Mayo, 1920-as és 30-as években végzett híres hawthorne-i kísérletei rámutattak arra a tényre, hogy a munkakörnyezeti feltételek javítása összefügg a fizikai állományú alkalmazottak teljesítményével, ezt a megállapítást nem feltétlenül vették figyelembe az irodai munka kialakításánál, melynek munkavégzési körülményei még mindig sokkal jobbak voltak általában, mint pl. a gyártósoroknál.

2. Új munkavégzési formák az irodai munkában

A mai, modernnek tekintett irodai munkavégzés kereteinek kialakulásában egyaránt szerepet játszott a XX. század második felében megjelenő globalizáció jelensége, mely egyik oldalról jelentős mértékben megnövelte a nemzetközi nagyvállalatok méretét, másrészt, ezzel párhuzamosan kikényszerítette a vállalatrészek közti kommunikáció és szervezeti folyamatok felgyorsítását. Létrejöttek tehát a globális vállalatok felhőkarcolókat meghazudtoló irodai központjai és kialakultak azok az egész világra kiterjedő globális vállalati hálózatok, melyek „sohasem alszanak”.

Ehhez társult a tömegkommunikációs (faxok, később mobiltelefonok akár műholdas kapcsolattal stb.) és informatikai eszközök (nyomtatók, szkennerek, monitorok stb.) robbanásszerű fejlődése, illetve a számítógépek megjelenése (kb. 30 éve már hordozható formában is), melyek infrastrukturális háttérrel nyújtottak a fent jellemzett változásokhoz és az irodai munkavégzés gyökeres átalakulásához. Harmadrészt pedig a munkavállalók szervezeteikkel szembeni elvárásai is megváltoztak, melynek következményeképpen lassan teret kapott a munkajog különböző területein a megfelelő, egészséges munkavégzéshez szükséges környezeti elemek minimumfeltételeinek deklarálása, s ezek konkretizálása pl. az irodai munka területén is.

A fent említett három tényező alapjaiban változtatta meg a modern irodai munkát, melynek eredményeképpen a következő megoldások jelentek meg az irodai munkavégzési közegben:

- Közös, egylégtérű munkahelyek: A zárt cellákat részben ez az irodaforma váltotta fel a XX. század közepén, melynek előnye, hogy a szükséglettől függően átalakítható és variálható bútorzattal rendelkezik, egyben lehetővé teszi az akkor elterjedőben levő csoportos jellegű munkafeladatok elvégzését, emellett az egyterűség, körbejárhatóság és vizuális áttekinthetőség megkönnyíti a munkavégzés ellenőrzését. Az ilyen jellegű irodai munkavégzés esetében lényeges kritérium a fűtés, hűtés, világítás és levegőcsere együttes biztosítása, s a fizikai szeparáció elérése pl. térelválasztók alkalmazásával.

1. Szemelvény: *”...Nemcsak a közös helyiségek támogatják a belső kommunikációt, de a manapság igen kedvelt egylégtérű kialakítás önmagában is ebbe az irányba mutat. Ennél azonban célszerű gondosan eljárni: az emberek zavarhatják is egymást. Antalovits Miklós, a BME ergonómia és pszichológia tanszékének vezetője úgy tapasztalja, az egy légtérű irodát gyakran nem a jó kommunikáció miatt választják a cégek, hanem azért, mert ez a forma rugalmas, követni tudja a szervezet változásait, s ennek gazdasági előnye nyilvánvaló. Ilyenkor nem is figyelnek arra, hogy a kialakítás emberbarát legyen. „Alapvető követelmény, hogy egy főre 8-12 nm terület jusson, de ezt gyakran nem tartják be. Lehet, hogy a tervezéskor érvényesül ez a kívánalom, de a későbbiekben túl sok mindent bezsúfolnak az irodába és kevés lesz a hely.”* (Forrás: Vrannai, K.: Közérzetjavító külsőségek, Figyelő, 2002. dec. 12-18., 44. old.)

- Nyitott ajtók módszere, körbejáró vezetés: Az irodai munka koordinációját és a kommunikációs folyamatok felgyorsulását azzal is lehet segíteni, hogy a vezetők nem zárják be magukat az „elefántcsonttoronyba”, vagyis az asszisztenciával elbarikádózott és párnázott bejárati ajtójuk mögé, hanem kinyitják a munkavégzésük terét a többi alkalmazott felé. Ez egyrészt azzal a következménnyel járt, hogy a vezetők fizikailag is elérhetőkké váltak, másrészt így a vezető elsőkézből és azonnal értesülhetett a lényeges üzleti fejleményekről. A vezető, passzív elérhetőségét még azzal is fokozhatta, hogy időről-időre megjelent a végrehajtók között, mely növelte a munkavégzés hatékonyságát, ám megszüntette a vezetők „érinthetetlenségét” és relatív nyugalmát is.
- Elektronikus munkavégzés, a papír nélküli iroda elmélete: A számítógépek és más irodatechnikai berendezések (pl. nyomtató, szkennel, fax, mobiltelefon stb.) elterjedésével azt gondolták a szakemberek, hogy beköszönhet a „papír nélküli iroda” korszaka, ám ez – bár elviekben megvalósítható lenne, gondoljunk csak a digitális adathordozók megjelenésére (pl. disk, CD, mobile rack, pendrive stb.) – a gyakorlatban mégsem „kopott ki” a papír használata az irodai munkavégzésből. Jelenleg gyakran azzal kell szembesülni, hogy a digitális adattárolás mellett párhuzamosan a papír alapú adattárolást is alkalmazzák a munkavállalók, mely egyértelműen hatékonytalan megoldás, emellett olyan új problémák kerültek előtérbe, mint a rendszer adatmentése, archiválás, frissítés, vírusvédelem kiépítése, az alkalmazottak adatokhoz való hozzáféréseinek korlátozása stb..
- Új munkakörök és kompetenciák: A fenti elektronikus munkavégzés nemcsak munkakörök megszűnéséhez vezetett az adminisztratív területeken, hanem olyan új munkahelyek megjelenését is eredményezte az irodai területen, mint a rend-

szergazda, informatikus, szoftverfejlesztő stb.. Az irodai alkalmazottaknak emellett állandóan lépést kell tartaniuk a kommunikációs technológia fejlődésével, érteniük és használniuk kell a vállalati szoftvereket és hardver elemeket is. Az informatikai ismeretek és készségek mára már elengedhetetlenül fontosak egy irodai munkakör betöltéséhez.

- Virtuális munkaközösségek: Az ICT eszközök (Information and Communication Technologies) lehetővé tették a multinacionális méretű vállalatoknál a fizikai együttlét nélküli csoportos munkavégzést. A hálózatos szervezetek esetében tehát az irodai infrastruktúra feloldotta az időbeliség és térbeliség problémáját, ezáltal a szervezet „online” üzemmódban, folyamatosan működőképesé vált, az információk áramoltatásának reakcióideje pedig minimálisra csökkent. A szervezet tagjainak a virtuális térben való munkavégzése továbbá azzal a következménnyel is járt, hogy az irodai munkavállalók nagy része – kis túlzással – bárhol és bárhol el tudta végezni a munkáját.
- Home office, shared desk, hot desk: A fenti jelenség forradalmasította az irodai munkavégzést, mivel megjelentek az atipikus munkavégzési formák (lásd később: pl. távmunka) és munkaidő beosztási rendszerek (lásd később: p. rugalmas munkaidő), így az irodai munkavégzés kikerült az iroda falain kívülre. Az irodai munka helyszínéül újra el lehet képzelni a lakóteret (home office), emellett az irodán belül megjelentek azok az alternatív és költségkímélő megoldások, amikor több munkavállaló használja osztott üzemmódban ugyanazt az irodai munkahelyet, vagy munkaállomást (shared desk), akár csak a legsürgősebb, máshol nem megoldható tevékenységek elvégzésére (hot desk). Az iroda tehát modern értelemben nem a munkavállaló második otthonaként funkcionál, ahol az alkalmazott több időt tölt, mint otthon, hanem olyan alternatív munkavégzési helyszín, mely bizonyos körülmények közt, de nem kizárólagosan a munkafeladat elvégzésének a tere.

2. Szemelvény: „...Az új iroda bejárata még nem különbözik feltűnően a régitől. Ám a recepció mellett van egy számítógép, amely az éppen beérkező munkatársaknak megmutatja, melyik szobába mehetnek dolgozni. Ezek a szobák nem személyre szólóak, hanem feladatra: van tárgyalásra, csoportmunkára, egyéni feladatvégzésre és van videokonferenciára alkalmas terem is. Hosszú telefonbeszélgetésekre hangszigetelt fülke szolgál, a vendégeket bőrfoteles társalgóban fogadják. Mindenki előre megadja, mikor milyen munkát fog végezni, s a számítógép ennek megfelelően osztja el a helyeket. Az elosztásnál pedig ismét nem a hierarchia dönt: az alacsonyabb beosztású munkatárs előnyben van még az ügyvezető igazgatóval szemben is, ha az ő feladata üzleti szempontból fontosabb. Mielőtt bárki felkeresné a számára kiosztott szobát, a raktárból elhozza a saját bőröndjét, amelyben a papírjait tartja. (Emellett) Mindenki viszi magával a laptopját, de még a vonalas telefonját (s annak a számát) is: minden íróasztalnál csatlakozók vannak, s a megfelelő kombináció beütése után a központ tudni fogja, melyik számra érkező hívást hova kapcsolja. Az Andersen Consulting a további növekedés feltételeinek megteremtése érdekében szánta el magát arra, hogy munkatársait világszerte virtuális irodába költöztesse. A városközpontokban emelkednek az ingatlanárak és az irodabérleti díjak, sok cég ezért a külvárosokba költözik. Az Andersen a központban marad, de a helyet a korábnál jóval takarékosabban használja ki. A tanácsadók úgyszólván sokat tartózkodnak az ügyfeleknél, ilyenkor az irodában árválkodó székek és asztaluk tiszta pénzpocsékolásként jelennek meg. Az előző iroda 770 négyzetméteres volt, s 110-en már nagyon szűken voltak

benne. A jelenlegi már 1200 négyzetméteres, de a számítások szerint 340 fővel is kényelmes lesz” (Forrás: Vrannai, K.: Kofferbe költöztek, Figyelő, 1999. július 1-7., 37.old.)

3. A modern irodai munka és az ergonómia kapcsolata

Az eddigiekben kifejtésre került az tudománytörténeti tény, miszerint a XX. század közepétől az irodai munkát végzők körében is egyre inkább körvonalazódott az az erőteljes kíváncsi, miszerint a munkavégzés körülményeinek egyszerre kell megfelelnie a hatékony működés és a munkavállaló biztonság, kényelem és egészség iránti igényeinek. Az ezekre az igényekre szerveződő tudományos diszciplína az ergonómia, mely az ember és munkakörnyezete kölcsönhatásának tudományos tanulmányozása (Hercegfői 2007,13 in. Murrell, 1965). Emellett az ergonómia másfajta szakirodalmi elnevezései is ismertek, mint pl. Human Engineering, Bioengineering, Human – Machine Interface Engineering stb., mely fogalmak jól kifejezik a téma interdiszciplináris jellegét.

Mindezek alapján, az irodai munkavégzés szempontjából relevánsabb témalehatárolás a következő lehet: „A „human factors” (ergonómia) feltárja és alkalmazza mindazokat az ismereteket az emberi viselkedésről, képességekről, korlátokról és más emberi jellemzőkről, amelyeket figyelembe kell venni az eszközök, a gépek, a rendszerek, a munkafeladat, a munkakör és a környezet tervezése során, mint a hatékony működés, valamint a biztonságos és kényelmes emberi használat (alkalmazás) feltételeit.” (Hercegfői 2007,14 in. Sanders & McCormick, 1993).

Az irodai munkavégzés fizikai környezettel kapcsolatos ergonómiai területei a következők (Hercegfői 2007, 8. fejelet alapján):

- A világítás: A munkahelyen a természetes és mesterséges megvilágításra egyaránt szükségünk lehet, emellett azok ellensúlyozására árnyékolás is fontos lehet. A természetes fény javítja az ember közérzetét, így elsősorban ennek dominanciájára kell törekedni. Ekkor a helyiség alapterületének 15-20% -t kell ablakfelületnek kell kitennie. A mesterséges fényforrásból származó fénynek három fajtája ismert, az ún. közvetlen, szórt és közvetett megvilágítás. Ezeknél a lehetőségeknél kerülni kell káprázást és a villódzást. A képernyős munkahelyek esetében kisebb megvilágítási fényerő elégséges lehet, hiszen maga a képernyő is fényt bocsát ki, de túl sötét sem lehet, mivel az túlterheli a pupillát. Mindezek mellett az sem jó, ha a fényforrás a monitor mögött van, hiszen akkor a káprázás miatt tízedmásodpercekig nem látjuk a monitor képét. Amennyiben a fényforrás a monitor előtt van, akkor viszont a fénye tükröződhet a monitoron, mely ismét zavarhatja a munkát.
- A színek: Az irodai teljesítményt befolyásolják a falak és burkolatok színei is, eszerint úgy kell kialakítani a munkakörnyezetet, hogy a színvilág segítse a munkavégzést. A fekete – szürke – fehér színek pl. depresszív jellegűek, míg a telített, színekhez köthető a vidámság. A meleg színek stimulálnak, míg a hideg (kék, zöld) színek nyugtatnak, melyek hatása pl. a szívritmussal és vérnyomással fiziológiailag is mérhető. A színeknek további hatásai lehetnek pl. a hőérzetre, mely azért mástól is függ, a térérzetre pl. vonalak alkalmazásával. Továbbá a színek tisztaság érzetet kelthetnek, figyelmeztethetnek pl. a piros szín alkalmazásával, elkülöníthetnek pl. a sárga – fekete kontraszt alkalmazásával, tájékozódást segíthetnek az eltérő színek, jelzések alkalmazásával, divatossá, modernné varázsolhatják a munkakörnyezetet.

3. Szemelvény: „...*Színjáték: Hőérzetünket befolyásolja a szoba színe: a sárga, halványnarancs, zöld, vagy fehér falat télen is melegebbnek érezzük, mint a hideg kéket. A falfestéssel a világítás költségei is csökkenthetők: a fehér fal a fény 80%-át, míg a sötétzöld 15, a fekete 9%-át veri vissza... Az asztalokat tegyük az ablak mellé, és a megvilágítás legyen külön beállítható a helyiségek egyes részeiben. A kompakt fénycsövek 40-70%-kal kevesebb áramot fogyasztanak, élettartamuk pedig tízszerese a hagyományos izzóknak, így kevesebb veszélyes hulladék keletkezik. A fényerő-szabályozós lámpák is praktikusak. A neon nem ajánlatos: hideg fénye bántja a szemet, és higanytartalma miatt a fénycső hulladékként is veszélyes.*” (Forrás: Zöld munkahely, Figyelő, 2002. aug. 1-7., 32. old.)

- A zaj: A munkahelyi zajok esetében figyelemmel kell lennünk a zaj- és zörejelkeltő elemek, pl. az irodai gépek, munkatársaink tevékenysége, illetve a beszűrődő zajok esetében többek között, a hangmagasságra, a hangerősségre, a hangnyomásra, a hangszínre és hangminőségre. A zaj pszichikus hatással jár, mert bár az alkalmazottak hamar megszokják a zajt, az azonban ettől függetlenül kifejteti károsító hatását.

4. Szemelvény: „*A hangosan beszélő kollégák, a vezetőkes és mobiltelefonok csengése zavarja leginkább a munkahelyeken a figyelmet, épp ezért a legkomolyabb teljesítménycsökkenítő tényezők közé tartozik. Egy irodai berendezéseket gyártó cég, a Brother, nemrégiben Angliában készített tanulmánya kimutatta, hogy a munkatársak több mint fele (58%-a) naponta 5-20 olyan zavaró tényezővel találkozik munkahelyén, ami kizökkenti a figyelmét. Mintegy egyötödük mondja azt, hogy az ilyen esetek száma meghaladja a napi húszat. ... A megkérdezettek fele jelezte, hogy naponta 2-4 órát is elveszteget utazással, kollégákkal való csevegéssel....Az 1800 otthoni és irodai munkavégzőre kiterjedő tanulmány szerint az otthoniak esetében csupán 17% tapasztal 5-10 ilyen helyzetet....A Brother kutatása szerint a szakemberek 96%-a gondolja, hogy kevésbé stresszes, motiváltabb és hatékonyabban osztja be az idejét, ha lakásában dolgozik.*” (Forrás: Koczó, I. (szerk.): Otthon nyugisabb dolgozni, Világgazdaság, 2005. jan. 25., kedd, 10. old.)

- A rezgések: Ezek a zavaró elemek negatívan hathatnak az emésztőszervekre, a légzésre és a vérkeringésre is. A rezgésekből fakadó ártalom ellen elsősorban a rezgéseknek a forrásnál való csökkentésével lehet védekezni.
- A klimatikus környezet: A munkahelyi környezetet meghatározó tényezői a hőmérséklet, a páratartalom, a légmozgás és a hőszugárzás, melyek közül döntő tényező a megfelelő hőmérséklet. A korrigált effektív hőmérséklet (klímaindex) olyan mutatószám, mely egyszerre veszi figyelembe a fenti tényezőket. Szellemi munka esetében, a hideg és meleg évszaktól függően kb. 20 – 24 C⁰ közti irodai léghőmérséklet a megfelelő. A klimatikus jellemzők témaköréhez tartozik még a légszennyezés (por, füst, gázok, gőzök, vegyi anyagok) elleni védelem szelölőz(tet)éssel, ionizátor és párologtató alkalmazásával, takarítással, növények elhelyezésével stb., illetve a sugárzás, melynek legfőbb forrása a monitor, ám ennek hatása a modern eszközök használata esetében 50-60 cm távolságban már elenyésző. Fontos külső klimatikus környezeti elemnek tekinthetők a meteorológiai tényezők, úgymint időjárási frontok és légnyomásváltozások, napkitörések, holdfázisok (telihold), vagy a levegő ionizációja, melyeknek vegetatív (testhő és szívritmus változás) és pszichés (reakcióidő növekedése, nyugtalanság) hatása befolyásolhatja a munkateljesítményt.

5. Szemelvény: „*Feng shui munkahelyek: A feng shui alapelvei szerint épült az Asia Center, a közelmúltban átadott üzletközpont, az e tekintetben legnagyobb hazai épületkomplexum. A helyszín, a felhasználási anyagok és színek, de még a megnyitás időpontjának kiválasztása is a feng shui elvei alapján történt. A tervezők szándéka ezzel az volt, hogy a központba látogatók, illetve az ott dolgozók jobban érezzék magukat, s ezáltal is hozzájáruljanak a beruházás sikeréhez. Az épület alaprajza U alakú, sok nyitott térrel, természetes fényvel és lekerekített sarokkal alakították ki. Az éltető energia, a csi áramlását segíti a zöld területek, sziklakertek, tava-cskák, pihenőparkok.*” (Forrás: Mártonffy, Zs.: Üzlet és harmónia, Figyelő, 2002. ápr. 11-17., 56-57. old.)

Társas környezet: Mindenkinnek alapvető fiziológiai szüksége munkahelyén is az önmagával való együttlét (privacy), vagyis a személyes jellegű munkatér, melynek 3 dimenziója van, úgymint:

- Vizuális személyes tér, mely esetében fontos az alkalmazott részleges fizikai szeparációja, mely megoldható nagy légtéres irodákban is pl. paravánnal, vagy mobil térelválasztóval. Ez segíti a koncentrációt, s csökkenti a „Nagy testvér figyel téged” jellegű direkt ellenőrzéssel kapcsolatos frusztrációt.
- A verbális személyes tér kialakításakor leszűkíthető, hogy ki az, aki hallja a személyes munkaterületünkön történő beszélgetéseket, illetve csökkenti a mások által folytatott beszélgetés zavaró hatását.
- Fizikai személyes tér, a komfortérzet és a munkakonzentráció miatt lényeges. Ennek nagyobbak kell lennie, mint a személy intim zónatávolsága (kb. kevesebb, mint 50 cm) és mint a személyes tere (0,5 -1,2 méter). Ez, az ún. társas zóna, mely 1,2 – 3,6 méter sugarú teret jelent, melyben megfelelő körülményeket jelent a kollektív munkavégzéshez és tárgyaláshoz. Az ezen kívül eső teret nyilvános zónának nevezzük (Sz.m.: Ezek a zónatávolságok nagyban függenek a szocializációs kultúrkörnyezettől is).

Mindezeket kiegészítendő, ergonómiai szempontból egy irodai (ülő) és számítógépes munkahely és az azt ellátó munkavállaló által képzett ember – gép rendszer javasolt elrendezésekor a következő ajánlásokat kell figyelembe venni (Hercegfői 2007, 4.6. fejelet alapján):

- A képernyő közepét nézve a vízszintesnél 20°-kal lejjebb nézünk.
- A monitor és egyéb dokumentumok kb. 50 cm-re legyenek a szemtől a fókusz és a sugárzás miatt.
- A monitor közepén előttünk helyezkedjen el.
- Az alkar a munka közben 0-10°-os szöveget zár be, a felkar eközben függőleges, a csukló lehet alátámasztva.
- A gerincoszlop függőleges és egyenes 90°-os szöveget zár be a combbal, mely vízszintes.
- A comb is legalább 90°-os szöveget zár be a lábszárral, melynek megtámasztását lábtámasz segítheti.
- Az asztallap és a szék ülőlapja állítható magasságú legyen a helyes pozíció eléréséhez.
- Az ülőlap megfelelő formájú és puha legyen, max. 2-3°-os lejtéssel.
- A szék háttámlája támassa meg a derekat, mely segít a függőleges tartás elérésében, s hátradönthető (aktív), hogy a támla követni tudja a testmozgást.

- Ajánlott a kartámasz nélküli, görgős forgószék, mely elegendő lábteret is biztosít a szabad mozgás biztosításához.
- Vegyük figyelembe alternatív elrendezéseket és ülési pózokat, úgymint gépkocsivezető póz, térdeplő ülés, vagy az ülőlabdán ülés lehetőségét.

6. Szemelvény: „*A (munkahelyi) testhasználatot javító Alexander-módszert mind testi, mind szellemi hatása miatt hasznosítják a tréningeken...A cégek általában a dolgozók betegség miatti hiányzásának költségeit akarják csökkenteni. A stresszoldás csak másodlagos haszon.*” – válaszolta a Figyelő kérdésére Graham Elliott brit Alexander tanár. Mint az Occupational Health Review szaklapban olvasható, a munkával kapcsolatos mozgásszervi betegségek kezelésére kézenfekvő az alkalmazása, így pl. ha valaki számítógéppel dolgozik, ha azonos, ismétlődő mozdulatokat kell tennie, ha kézzel emelget valamit, vagy egész nap a volán előtt ül. Az angliai City Lit felnőttoktatási központ például az irodai alkalmazottak számára tartott Alexander-oktatást. „*A kényelem nemcsak attól függ, hogy milyen széken ülünk, hanem attól is, hogy hogyan ülünk rajta*” – magyarázza a képzés indokoltságát Brenda Foulds képzési koordinátor.” (Forrás: Vrannai, K.: Nyugati jóga, Figyelő, 2004. okt. 7-13., 42. old.)

Irodalomjegyzék

1. Zöld munkahely, Figyelő, 2002. aug. 1-7., 32. old.
2. Bankó, Z. – Ferge, S. – Gáspár, M. – Kántor, N. – Kökényiné dr. Ivanics, A. – Kugler, K. – dr. Laczkó, Zs. – Paál, K. – Wesselényi, A. (2003): Távmunka tanácsadó, KJK – KERSZÖV Kiadó Kft., Bp.
3. Borbély, Sz. és munkatársai (2000): Atipikus foglalkoztatás feltételei és hatása a munka világára, SZGTI kutatás, 2000.
4. Déri, T. (2005): Az atipikus munkavégzés egyre elfogadottabbá válik, HVG, 2005. nov. 28.
5. Grosch, M. – Horváth, A. – Keveházi, K. – Koltai, L. – Komka, N. – Rabi, E. – Sáfrány, R. – Vucskó, B. (2008): Munka és magánélet – Tanulmánykötet –, NFÜ HEFOP és EQUAL Közösségi Kezdeményezés Irányító Hatóság, Bp.
6. Hercegfői, K. – Izsó, L. (szerk.) (2007): Ergonómia, BME – Typotex Kiadó, Bp.
7. Illésy, M. – Mester, D. (2004): A távmunka Magyarországon és az Európai Unióban, FMM – MTA SZKI
8. Jarjabka, Á. (2007): Az emberi erőforrás menedzselésének főbb területei az atipikus munkavégzési formák, különösen a távmunka alkalmazása esetén I. rész, Személyügyi Hírlével, XVII. évf., 2007. július –augusztus, 45 – 55. old.
9. Jarjabka, Á. (2007): Az emberi erőforrás menedzselésének főbb területei az atipikus munkavégzési formák, különösen a távmunka alkalmazása esetén II. rész, Személyügyi Hírlével, XVII. évf., 2007. szeptember, 50 – 56 old.
10. Karoliny, M. – Poór, J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások –, CompLex Kiadó Kft., Bp., 5. átdolgozott kiadás, in.: Jarjabka, Á.: 6.4. fejj.: A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai, 212-220. old., 6.5. fejj.: A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai, 221-226. old.
11. Koch, M. (szerk.) (2004): Munkavédelem vállalkozóknak: Képernyős munkahelyek biztonsága, Népszava Könyv Kft., Bp.
12. Koczó, I. (szerk.): A munka megbetegít?, Világgazdaság, 2004. okt. 26., kedd, 10. old.
13. Koczó, I. (szerk.): Otthon nyugisabb dolgozni, Világgazdaság, 2005. jan. 25., kedd, 10. old.
14. Kollányi, Zs.: Zárt ajtók mögött, Figyelő, 2004. szept. 30 – okt. 6., 30-31. old.

15. Makó, Cs. – Keszi, R. – Polyánszky, T.Z. (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai, *Vezetéstudomány*, 2003/12.
16. Matolay, R.: Kisvállalati geográfus, *Figyelő*, 2003. aug. 28 – szept. 3., 38-39. old.
17. Mártonffy, Zs.: Üzlet és harmónia, *Figyelő*, 2002. ápr. 11-17., 56-57. old.
18. Mártonffy, Zs.: Távol és mégis közel, *Figyelő*, 2003. ápr. 10-16., 40- 41. old.
19. Szörényi, Á.: Így görbüljünk meg?, *Figyelő*, 2004.dec. 9-15., 60-61. old.
20. Tóth S. (2009): Atipikus foglalkoztatási formák bemutatása. *Consultation Magazin*, 6. szám, <http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=677> (letöltés ideje: 2010.7.7)
21. Vrannai, K.: Kofferbe költöztek, *Figyelő*, 1999. július 1-7., 37.old.
22. Vrannai, K.: Közérzetjavító külsőségek, *Figyelő*, 2002. dec. 12-18., 44-45. old.
23. Vrannai, K.: Nyugati jóga, *Figyelő*, 2004. okt. 7-13., 42-43. old.
24. FMM – MTA SZKI kutatási anyag, 2004.

<http://www.consultationmagazin.hu>
www.e3work.com
www.egap-eu.com
www.emergence.nu
www.fmm.gov.hu
www.hvg.hu/karrier/20051128tavmunka.aspx
www.hvg.hu/karrier/20050620tavmunka.aspx
www.hvg.hu/Tudomany/20041126tavmunka.aspx
www.socio.mta.hu/sow
www.tavmunka.lap.hu
www.tavmunka.org
www.tavmunkapiac.hu

KOLTAI ZOLTÁN – SIMON ÁGNES

„Új munkahelyek a sikerért”

(Európa Kulturális Fővárosa) regionális munkaerőpiaci program (UMAS) tapasztalatai

Európa Kulturális Fővárosa programsorozat rövid története

Az első, 1985-ben Athénben megrendezett, akkor még Európa Kulturális Városa nevű esemény egyértelműen azt volt hivatott deklarálni, hogy az eredményes gazdasági és politikai párbeszédhez többek között jól működő kulturális kapcsolatok is szükségesek. Melina Mercouri görög kultuszminiszter kezdeményezésére 1983-ban életre hívott program azt a nem titkolt célt hivatott támogatni, hogy miközben az európai városok kulturális sokszínűségét demonstrálja, a kölcsönös megismerésen keresztül elősegíti a nemzetek közeledését, hangsúlyozva a közös európai örökséget.¹

Athént Firenze, majd Amszterdam, Berlin és Párizs követte a címet betöltő városok sorában. Aztán Glasgow 1990-es kulturális fővárosi debütálásával egy gyökeresen másfajta szemléletmód vette kezdetét, mivel a skót város volt az első olyan kultúrfőváros, ahol a kultúra városfejlesztési eszközként kapott szerepet egy letűnőben lévő iparváros újraélesztésében. Glasgow hangos sikerétől (amit persze nagyon alapos, hosszú évekre visszanyúló tervezőmunka tett lehetővé) még jó pár évnél kellett elteltetnie ahhoz, hogy 1999-ben megszülessen az az uniós határozat², amely kimondja, hogy a kulturális programok szoros kapcsolatban kell, hogy álljanak a címre pályázó város középtávú fejlesztési elképzeléseivel. Ettől kezdve vált bevett gyakorlattá, hogy korábbi ipari zónák kulturális negyedekké alakultak, régóta hiányzó kulturális intézmények épültek, elhanyagolt parkok és közterek újultak meg. A kezdeti évekhez képest ezzel jelentős hangsúlyeltolódás mutatkozott meg a 2000-es évek programjaiban, a korábbi összeurópai szemlélet helyett a programsorozat sokkal inkább vált a lokális problémák megoldásának egyik potenciális eszközévé.³

A szabályozás 2004-ben azzal módosult, hogy (2009-től) minden évben két tagország (egy 1999-ben már uniós tagállam és egy akkor még csatlakozásra váró ország) egy-egy városa kapja meg egyidejűleg a kitüntetető címet. Az újabb változtatások eredményeként⁴ 2011-től már kétszintű pályázati rendszer működik, kötelező jelleggel nemzetközi zsűri vesz részt a kiválasztási folyamatban, valamint külön is hangsúlyozzák a pályázatban az „európai dimenzió” és a „város és polgárok”, mint lokális szempont egyidejű érvényesítésének követelményét. Előbbi továbbra is a tagállamok közötti kulturális együttműködések előmozdítására, az európai kultúra gazdagságának kiemelésére, valamint az európai kultúrák közös jellegének előtérbe

¹ Csekő-Mesterházy-Zongor (2004)

² 1419/1999/EK

³ Csekő-Mesterházy-Zongor (2004), Somlyódi (2010)

⁴ 1622/2006/EK

állítására helyezi a figyelmet, utóbbi viszont a lakosság és a külföldiek minél aktívabb részvételét, egy fenntartható, a város hosszú távú kulturális és társadalmi fejlődésébe szervesen illeszkedő programot vár el a pályázóktól. A 2011-től életbe léptetett változtatásokat rögzítő határozat mellett, hogy általánosan követendővé tette a korábbi években jól bevált gyakorlatokat (így az elsőként Magyarországon és Németországban alkalmazott kétszintű pályázati rendszert, valamint nemzetközi zsűri részvételét a döntéshozatalban) megoldást próbál találni a rendező városokban folyamatosan jelentkező pénzügyi-fenntartási bizonytalanságokra is.

A pécsi pályázat háttere és céljai – „A határtalan város”

Pécs lehetséges EKF címe már a 2002-es önkormányzati választásokon felmerült. A felvetés komolyságát persze nagyban megkérdőjelezi az a tény, hogy ekkor még nem is létezett az a csak 2004-ben elfogadott uniós döntés, miszerint régi és új tagállamok, így Magyarország jelöltje is bekapcsolódhatna a programsorozatba. 2003 elejétől pécsi értelmiségiek civil kezdeményezéseként élt tovább a pályázat gondolata, és egyértelműen nekik köszönhető, hogy a várost nem érte teljesen felkészületlenül a 2004 decemberében záruló előpályázati szakasz. Az első pályázati fordulót követően a tizenegy aspiráló városból hét maradt versenyben a címért, Pécs mellett Budapest, Debrecen, Eger, Győr, Miskolc és Sopron kapott meghívást a második fordulóba.

A végső döntésig a programkészítők figyelmét azonban nem csupán a pályázat-írással kapcsolatos feladatok kötötték le. Budapest eleve eldöntött győzelméről, mint politikai háttéralkuról terjedő hírek arra készítették a pécsi pályázat közreműködőit, hogy minél több fórumon adjanak hangot a kulturális decentralizáció fontosságának, a területi értelemben vett kulturális esélyegyenlőség nélkülözhetetlenségének. Utólag, a tények ismeretében nem túlzás azt állítani, hogy ez irányú tevékenységük nélkül még a lehetősége sem maradt volna meg annak, hogy végül egy vidéki város legyen a pályázat győztese.⁵

Pécs 2005 októberében, „A határtalan város” címet viselő pályázatával nyerte el az Európa Kulturális Fővárosa címet. Mindezt elsőként tette Magyarországon. A döntést Bozóki András, akkori kultuszminiszter ma is az évtized legfontosabb magyar kultúrpolitikai döntésének nevezi.⁶

Nyugodtan kijelenthető, hogy Pécs, sikerét alapvetően a pályázatíró team professzionális előkészítő munkájának köszönhette. Azoknak, akik valóban szívügyügynek tekintették a cím elnyerését. A kedvező döntéshez szükség volt persze a pályázatban politikai lehetőséget is megérező polgármesterre, valamint egy szakmai alapon mérlegelő, független zsűri felállítására is.

A pályázat „...egy gazdasági, társadalmi és identitásválsággal küzdő város számára”⁷ új fejlődési pálya kijelölését, Pécs újrapozicionálását, kulturális és egyéb értelemben vett léptékváltás lehetőségét jelenítette meg. Az egykori dokumentumokban⁸ a potenciális jövőbeni eredmények között a város, mint nemzetközi regionális kulturális központ jelenik meg, melynek fejlődésnek indul kreatív ipara, javulnak a város és a régió lakóinak kulturális hozzáférési esélyei, emelkedik a kulturális szolgáltatások színvonala, bővülnek a (kulturális) turizmus helyi célpontjai. Mindennek eredményeként a város magasan képzett munkaerő-megtartási képessége

⁵ Bozóki (2011), Somlyódi (2010), Takáts (2011)

⁶ Bozóki (2011)

⁷ Szijártó (2011), 157.o.

⁸ Takáts (2011), Stemler (2011)

javul, az egyetemisták nagyobb mértékben kerülnek bevonásra a városi kulturális fogyasztásba, általában véve élhetőbbé válik lakói számára és a város kulturális versenyképességi pólusként is megerősödik.

Takáts József, a győztes pályázat írója úgy fogalmaz, hogy munkája meggyőző fikció a városról és lehetőségeiről, amit ha elhisznek a városlakók és a pályázat döntnökei, „akkor elkezdhet valóságot alakító fikcióként működni.”⁹ Másol taktikai műként definiálja „A határtalan város”-t, amelyben a pályázat sikerességének követelményét helyezte mindenek elébe. Bár kijelenthető, hogy egy túlzottan realiztikus alapokon nyugvó városfejlesztési stratégia sem formailag, sem tartalmilag nem eredményezett volna nyertes pályázatot, nem hallgathatók el azok a kritikák sem, melyek a gazdasági megalapozottság és a pragmatizmus hiányát kéri számon az elkészült dokumentumon. Az, hogy a nyertes pályázat jelentősen felértékelődött és sokan egyben városfejlesztési stratégiaként is tekintettek rá, egyértelműen a hozzá rendelt pénzügyi forrásokra vezethető vissza.¹⁰

A győztes pályázat a jogosan büszke pécsiekben optimista várakozásokat, a város fejlődésével kapcsolatos komoly reményeket ébresztett. Ezért is okozott hatalmas csalódást a következő néhány év kaotikus időszaka, ami elsősorban a belső személyi ellentétektől, a menedzsmentben zajló folyamatos személycseréktől, kommunikációs zavaroktól, a megkésett pályázati és kivitelezési munkáktól volt hangos. Ma már tudjuk, hogy a kezdetektől hiányzott egy valódi szakmai alapú együttműködés a városvezetés és a pályázatot készítő csoport között. A helyi politika részéről megadott önállóság, vagy inkább csak oda nem figyelés mindössze átmenetinek bizonyult, a győztes cím bejelentését követően egyre nyilvánvalóbbá vált a politikai döntéshozók valódi elkötelezettségének hiánya a nyertes pályázatban foglaltakhoz. Márpedig nélkülük és a város kulturális intézményrendszerének vezetői nélkül a tervezett elképzelések megvalósítása teljesen elvesztette realitását. A kialakult helyzet hátterében egyaránt meghúzódtak a helyben megtapasztalható centralizált döntéshozatali mechanizmusok, a kulturális programkínálatban évek óta megfigyelhető kedvezőtlen irányvonal és a modernizációs kísérletekkel szembeni általános bizalmatlanság.¹¹ A feloldatlan szervezeti-hatásköri és kompetencia viták nyomán a pályázati író értelmiség egyre jobban kiszorult a programból, ami egyaránt okozott társadalmi megítélésbeli, érzelmi és szakmai veszteséget. A program újdonsült, egymást követő vezetőitől már nem volt elvárható, hogy valóban magukénak érezzék egy olyan elképzelést, aminek megteremtésében nem játszottak szerepet, szellemiségét pedig talán meg sem értették igazán. A kezdeti fanatikusok helyébe operatív megvalósítók léptek, akik igazodva az éppen aktuális kívánalmakhoz, hol a programsorozat beruházás-, máskor programközpontúságát kommunikálták az egyre csalódottabb közvélemény felé.

Mindeközben elmaradt a kulturális városfejlesztés ügyének valódi társadalmasítása, nem alakult ki igazi kooperáció és bizalom a különböző városbeli csoportok, így a városvezetés és az egyetem, a politika és a civilek, vagy éppen az elit és a városlakók között, jelentősen csökkentve ezzel a program iránti elkötelezettséget. Különösen érthetetlen volt az egyetem hosszú ideig fennálló távolságtartása, hiszen már a kezdetektől felmerült az együttműködés lehetősége és egyben szükségszerűsége.

⁹ Takáts (2011, 125.o.)

¹⁰ Faragó (2011), Szijártó (2011)

¹¹ Szijártó (2011)

ge, de ugyanígy hiányzott a helyi vállalkozói elit, a gazdasági szereplők aktívabb részvételének előmozdítása, egyáltalán az érdekelt gazdasági szereplők valódi beazonosítása is. A kialakult helyzetet csak tovább súlyosbította a kormányzati politika kelleténél erőteljesebb beavatkozási igénye, részben az ezzel kapcsolatos bizonytalan finanszírozási háttér. A pályázatíró team azon kezdeti reménye, hogy a kulturális főváros-projekt egyben egy szemléletváltozási és tanulási folyamatként is szolgál majd az érintett döntéshozók számára, sajnos egyáltalán nem igazolódott be. A kezdeti eufórikus hangulat helyébe a kiábrándultság költözött.¹²

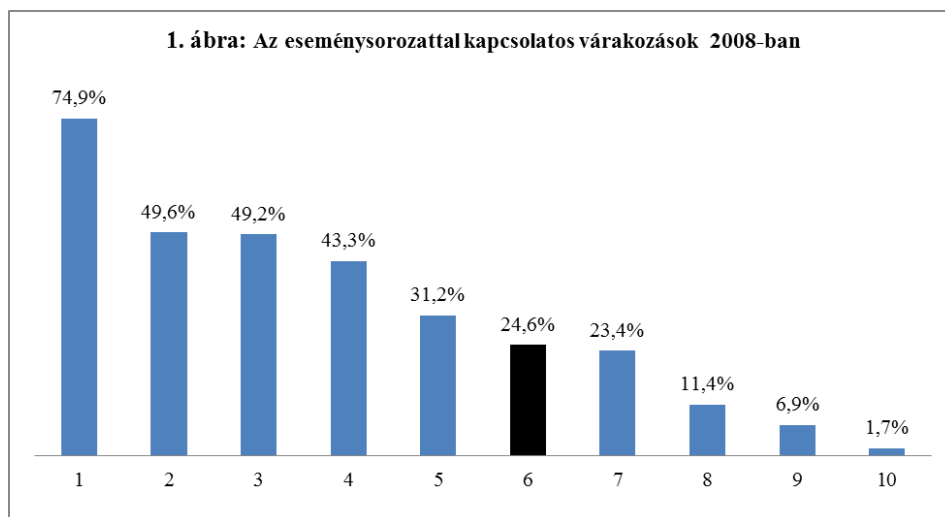
A programok várható hozadéka

A 2008-ban megkezdett felmérésünk¹³ első részében reprezentatív mintavétel alapján (a résztvevők megoszlása nemek és iskolai végzettség szerint tükrözi a megyei jogú városok illetve a főváros lakosságát) összesen kettőezer pécsi és budapesti magánszemélyt kérdeztünk meg az Európa Kulturális Fővárosa – Pécs, 2010 programmal kapcsolatos tapasztalataikról. (Ezúton is szeretnék köszönetet mondani mindazoknak a nappali és levelező tagozatos hallgatóinknak, akik kérdőíves adatgyűjtésükkel segítették a 2008-2011 közötti kutatás sikerét.)

A címmel együtt járó, várható hatások közül messze a legtöbben említették, hogy „sok turista érkezik látogatóba”. A válaszadók 74,9%-a számított erre (lásd 1. számú ábra). Hipotézisünk annyiban beigazolódott, hogy a második leggyakrabban említett hozadék a „fejlődik az infrastruktúra” válasz lett, amit minden második megkérdezett jelölt meg (49,6%). A harmadik leggyakoribb válaszként a „javul a város hazai és nemzetközi megítélése, imázsa” szerepelt 49,2 százalékos értékkel, és a pozitívabb külső megítélés magas értékét még értékesebbé teszi az, hogy ez a válasz a budapestiek esetében még gyakrabban fordult elő, mint helyben. Szintén magasabb arányban választották a fővárosi válaszadók a „nemzetközi értelemben is regionális kulturális központtá válik a város”, valamint a „nemzetközi együttműködések, kapcsolatok születnek” válaszlehetőségeket. Azt sem szabad azonban megkezdünk, hogy pontosan ezek, a nemzetközi megítéléshez kapcsolódó kedvező válaszok csökkentek jelentősebb (3-8 százalékpontos) értékkel 2009-re. A szűkebben vett témánkhoz legszorosabban kapcsolódó válaszlehetőség („fellendül a gazdasági élet, új munkahelyek jönnek létre”) potenciális bekövetkezését minden negyedik válaszadó (24,6%) említette. Hipotézisünknek megfelelően, a semmilyen pozitív hatást sem várók aránya csakugyan relatíve alacsony értéket kapott (6,9%), de a pécsiek körében előforduló 10,5% azért elgondolkodtató számadat. Főleg annak tükrében, hogy a kimondottan pesszimista válaszadók aránya kismértékben még nőtt is 2009-re (11,7%). Az egyéb válaszlehetőségek között negatív és pozitív várakozások egyaránt megtalálhatók, így a város növekvő eladósodása, a korrupció erősödése, a negatív nemzetközi hírverés, az optimista várakozások között pedig az autópálya megépülése, valamint az, hogy „a programsorozat által nyitottabbá, befogadóbbá válik város, ami hozzásegít a multikulturalizmus elterjedéséhez, a másság elfogadásához.”

¹² Takáts (2011), Somlyódi (2010, 2011), Kovács (2011), Sziujártó (2011)

¹³ Koltai (2011a, b)



Magyarázat: 1 = sok turista érkezik látogatóba, 2 = fejlődik az infrastruktúra, 3 = javul a város hazai és nemzetközi megítélése, imázsa, 4 = nemzetközi együttműködések, kapcsolatok születnek, 5 = nemzetközi értelemben is regionális kulturális központtá válik a város, 6 = fellendül a gazdasági élet, új munkahelyek jönnek létre, 7 = élhetőbbé válik a város, 8 = nő a város gazdasági potenciálja, multinacionális vállalkozás telepedik le, 9 = semmilyen pozitív hatást sem várook, 10 = egyéb Forrás: Kérdőíves felmérés.

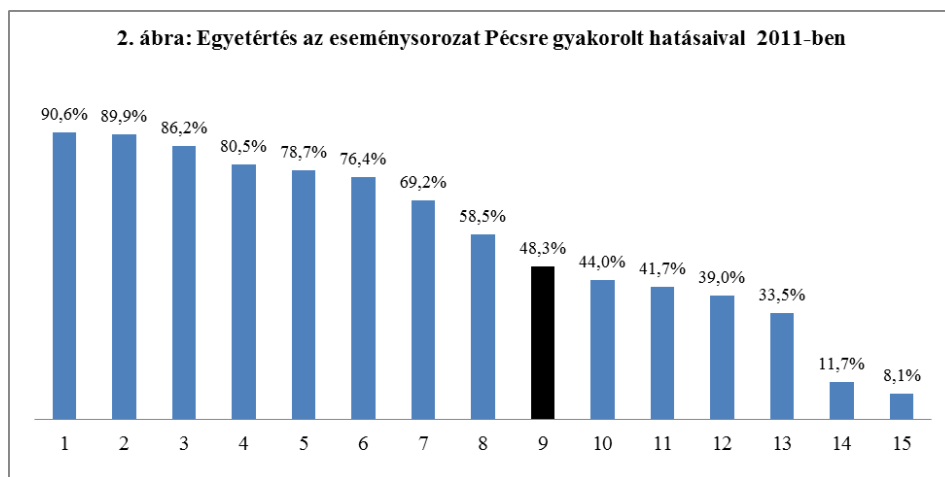
A rendezvénysorozat eredményei

Kapcsolódva a rendezvényt megelőző években, 2008-ban és 2009-ben lefolytatott kutatásunk tapasztalataihoz, egy 2011-es saját felmérés adataival egészítjük ki korábbi eredményeinket.¹⁴

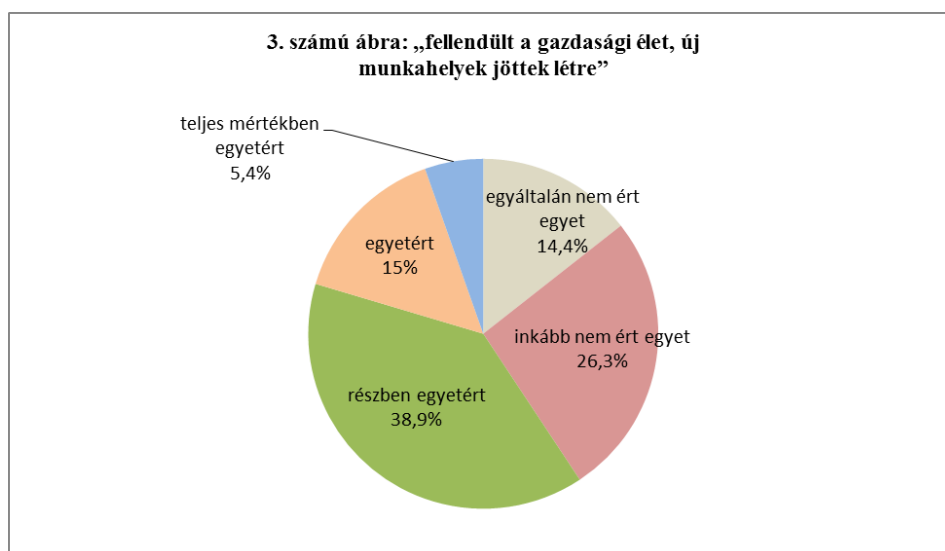
Az EKF – Pécs 2010 hatásait kutató kérdésünkkel részben megismételtük korábbi, 2008-2009-es adatfelvételünket. Eszerint a növekvő idegenforgalmat, új kulturális intézmények létrejöttét, a város imázsának kedvező irányú változását, az infrastruktúra fejlődését, az emberek kultúrához való pozitívabb viszonyulását, Pécs nemzetközi értelemben vett regionális kulturális központtá fejlődését és általában a város élhetőbbé válását emelték ki a legtöbben. (lásd 2. számú ábra)

A 2011-es adatok még inkább felértékelődnek a 2008-as értékek tükrében, hiszen jelentősen, 15-45 százalékponttal nőttek a kapott értékek. Azt, hogy „élhetőbbé vált a város” háromszor annyi válaszadó említi a rendezvényt követően, mint ahányan azt előzőleg várták, de még az olyan kritikus állítással, hogy „fellendült a gazdasági élet, új munkahelyek jöttek létre” egyetértők számaránya is megduplázódott. (lásd 3. számú ábra)

¹⁴ Koltai (2012, b)



1 = sok turista érkezett látogatóba, 2 = megfelelő kulturális intézményekkel gazdagodott a város, 3 = javult a város hazai és nemzetközi megítélése, imázsa, 4 = fejlődött az infrastruktúra, 5 = emberek kultúrához való pozitívabb viszonya, 6 = nemzetközi értelemben is regionális kulturális központtá vált a város, 7 = élhetőbbé vált a város, 8 = nőtt a lokálpatriotizmus, 9 = fellendült a gazdasági élet, új munkahelyek jöttek létre, 10 = emelkedő jegyárak, 11 = nehezebbé vált a városon belüli közlekedés, 12 = növekedett a város eladósodottsága, 13 = további teret nyert a korrupció, 14 = rossz színben tünt fel a város itthon és külföldön, 15 = semmilyen pozitív hatás sem következett be Forrás: Kérdőíves felmérés (2011).



Forrás: Kérdőíves felmérés (2011).

A kapcsolódó munkaerőpiaci program tapasztalatai

A Pécs2010 program intenzitását jól jelzi, hogy mintegy 650 program valósult meg közel 4000 esemény lebonyolításával, a kulturális évad rendezvényeit pedig megközelítően 900 ezren látogatták meg.

A „Határtalan város” címmel nyertes pécsi EKF pályázat fő célkitűzése a kulturális sokszínűséget a középpontba helyezve, a kulturális alapú léptékváltás és az életminőség javítását segítő városfejlesztés megvalósítása volt.¹⁵

A megfogalmazott elképzelések már a felvezető évektől kezdve, 2006-tól olyan megnövekedett feladatokat jelentettek, melyek ellátásához meg kellett oldani a humán erőforrás kérdését.¹⁶ A Pécs2010 önkéntes mozgalmának beindítása és a Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ (DDRMK – a Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának jogelődje) UMAS programja alapvető segítséget jelentettek ehhez. Az önkéntesek nem kevesebb, mint 300 ezer mozgósításon vettek részt, és 20 ezer órát dolgoztak le.

Az UMAS programtól várt eredményeket a DDRMK a pályázat kiírásában a következők szerint fogalmazta meg: „A Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa projekt sikeres megvalósításának elősegítését szolgáló munkaerő-piaci program eredményének tekinthető, ha az EKF-et kiszolgáló kulturális és idegenforgalmi szolgáltatások, programok a támogatott időszak után is tovább működnek, azok szakmai színvonalából nem veszítve. Olyan kulturális piacot teremt Pécs város és szélesebb körben a Dél-dunántúli régió, amely 2010. után is fennmarad, és a kulturális fogyasztás, valamint az idegenforgalom az EKF évad előttinél magasabb szinten stabilizálódik.

Az EKF eseményeinek hatására megnövekszik a város és a régió ismertsége, az ide látogató turisták száma, a színvonalasabb kulturális események pedig további keresletet generálnak az EKF-et követő évekre is. Eredménynek tekinthető az is, ha a szolgáltatás tovább működik, de az eredetileg ott dolgozó foglalkoztatott a program során vagy azt követően más szervezetnél helyezkedett el tartósan. Ehhez a képzésnek piacépítő, az adott szolgáltatáshoz szükséges ismereteket kell nyújtania, a meglévő ismereteket pedig fejlesztenie kell. A foglalkoztatás során készség szintig el kell juttatni a szakmai ismeretek tekintetében a munkavállalót, fejlesztenie kell az érintettek munkavégző képességét, növelni kell motivációjukat.”¹⁷

A kulturális évad sűrű előkészületi munkáira tekintettel az UMAS program beindítása nagy lendülettel történt: a DDRMK 2008 novemberében írta ki a pályázatot, 2009. március 1-jén pedig már meg is indult a lebonyolítás. A program – a fenntarthatóság jegyében – túlmutatott a kulturális évadon, és 2012. február 28-án zárult. Ezt követően a záró értékelés márciusban készült el.

A konstrukció a pályázatában leírt elvekhez és célokhoz kapcsolódó kulturális fejlesztések támogatásával kívánta lehetővé tenni a kulturális kínálat bővítését. Hozzá kívánt járulni a kulturális javak iránti kereslet növekedéséhez, a kreatív vállalkozások fejlesztéséhez is.¹⁸

Ennek megfelelően a programban városi, megyei, régiós szervezetek, önkormányzatok, kistérségi társulások, nonprofit szervezetek és alapítványok vehettek részt, és kizárólag idegenforgalmi vagy kulturális eseményekhez kapcsolódó tevékenység megvalósítására pályázhattak. Az 1. számú táblázat mutatja a foglalkoztatottak számának megoszlását a régióban.

1. táblázat: Az UMAS programban foglalkoztatottak számának megoszlása a Dél-dunántúli régióban

¹⁵ A határtalan város

¹⁶ Pataki Veronika (2012)

¹⁷ Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ (2008)

¹⁸ Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft (2012a, b)

	Település	Szervezet	Fő
Baranya	20	69	101
Somogy	15	21	27
Tolna	10	18	22
Összesen	45	108	150

Forrás: saját szerkesztés a Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja (2012) alapján

A pályázó szervezetek a fent említett tevékenységekhez kapcsolódóan több munkakörben történő foglalkoztatásra is pályázhattak: kulturális programszervező, Infopont munkatárs, turisztikai munkatárs, marketing és kommunikációs munkatárs.

A foglalkoztatási program nagyságrendjét mi sem jelzi jobban, minthogy 2011. szeptember 5-ig a ki- és beléptetésekkel együtt összesen 215 fő vett részt benne. Ez a kulturális évad befejezése után 1 évvel, 2011 vége felé még mindig 48 fő volt. A lebonyolítást a Pécs2010 Menedzsmentközpont a foglalkoztatottak folyamatos kérdőíves vizsgálatával, és adatbázis kialakításával segítette.

A program széles partneri összefogással zajlott. Kiírója és megvalósítója a Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja volt, a képzési és fejlesztési feladatokat pedig a Pécsi Regionális Képző Központ végezte. A szakmai koordinációt Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Pécs2010 Menedzsmentközpont Kht. vállalta.

Az UMAS három elemből állt. Egyik részről nagyon jelentős, gyakorlatilag három évre szóló 100%-os bérköltség támogatásban részesültek a nyertes pályázó szervezeteknél foglalkoztatott munkatársak. Lehetőség nyílt ezen felül képzés támogatására is a munkaviszony keretében. A felvett 150 főnek ezt a munkaerőpiaci képzést kötelezően teljesítenie kellett. Az oktatásban a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kara is közreműködött. Az UMAS program keretében rendelkezésre álló költségvetés magának a programnak a részbeni megvalósítását is támogatta.

Az UMAS program tapasztalatai és hatása

A 2010-es kulturális évadot követően a munkavállalók közül sokan azon a munkahe-lyen folytatták tevékenységüket, ahova az UMAS program keretében felvették őket, azonban számos esetben szükségessé vált munkakörük kibővítése. A programból távozóknak többnyire azért léptek ki, mert máshol tudtak elhelyezkedni. Sajnos több település forráshiány miatt nem volt képes az EKF program alatt vállalt feladatokat a későbbiek során ellátni, és az UMAS segítségével felvett munkatársak újbóli állás-keresők lettek. A munkáltatók tekintetében mindenképp pozitívum, hogy az EKF és a munkaerő-piaci program erős kapcsolatrendszerhez segítette őket.

Az UMAS program a fenntarthatóság jegyében fogalmazódott meg, építve az EKF programtól várható hosszú távú hatásra a régióban úgy kulturális, mint gazdasági vonalon. Egyik fő célkitűzése az életminőség javítása volt.

Mára elmondható, hogy a program folytatására komoly igény mutatkozik, hiszen a partner szervezetek nem akarják veszni hagyni a megszerzett szakmai tapasztalato-kat és a széles kapcsolatrendszert. Fel kell tennünk mindazonáltal a kérdést, hogy vajon lehetséges-e a diplomás pályakezdők elvándorlásának megakadályozása és, hogy számolhatunk-e a kulturális évadban középpontba került tevékenységek tekin- tetében, – mint például a programszervezés vagy turizmusmarketing – a jövőben is megnövekedett foglalkoztatási igényre?

Felhasznált irodalom

- 1419/1999/EK – Az Európai Parlament és a Tanács határozata (1999. május 25.) a Kultúra Európai Fővárosa eseménysorozat 2005–2019. évekre szóló közösségi cselekvési programjának megállapításáról
- 1622/2006/EK – Az Európai Parlament és a Tanács határozata (2006. október 24.) az Európa kulturális fővárosa eseménysorozat 2007–2019. évekre szóló közösségi fellépésének megállapításáról
- A határtalan város, Európa Kulturális Fővárosa – Pécs2010 (2005) Európa Centrum Kht. Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja (2012): „Új munkahelyek a sikerért” (Európa Kulturális Fővárosa) regionális munkaerő-piaci program 2009. március 1. – 2012. február 28. Záró értékelés
- Bozóki András (2011): A pécsi döntés, Élet és Irodalom, január 7.
- Csekő Szilvia, Mesterházy Balázs, Zongor Attila: Európa Kulturális Fővárosa, Kultúrpoint Iroda, 2004
- Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ (2008): „Új munkahelyek a sikerért” (Európa Kulturális Fővárosa) regionális munkaerő-piaci program pályázati kiírása, Pécs 2008
- Faragó László (2011): Az Európa Kulturális Fővárosa program városfejlesztési, városirányítási tanulságai, Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs 2011
- Koltai Zoltán (2011a): Siker vagy inkább egy elszalasztott lehetőség? Comitatus 3., 54.-61. o.
- Koltai Zoltán (2011b): „Európa Kulturális Fővárosa – Pécs, 2010” program megítélése Pécsen és Budapesten, I. rész: 2006-2008, a várakozás és elbizonytalanodás időszaka, Tudásmenedzsment 2., 84.-93.o.
- Koltai Zoltán (2012a): Volt egyszer egy EKF, Tudásmenedzsment 2., 102.-113.o.
- Koltai Zoltán (2012b): Egy újból megtalált üzenet története, Comitatus 9.-10., 69.-78.o.
- Kovács Katalin (2011): Adalékok az EKF projekt menedzsment szempontú értékeléséhez, Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs 2011
- Pataki Veronika (szerk.) Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja (2012): „Új munkahelyek a sikerért” (Európa Kulturális Fővárosa) regionális munkaerő-piaci program 2009. március 1. – 2012. február 28. Záró értékelés, Pécs 2012
- Somlyódi Nóra (2010): A Balkán kapuja?, Kalligram
- Somlyódi Nóra (2011): Most kezdődik a tánc!, Magyar Narancs, január 27.
- Stemler Miklós (2011): „Az egészről alkotott képet elvesztették”, Magyar Narancs, július 14.
- Szijártó Zsolt (2011): Koncepció és kontextus. Az EKF-projekt és Pécs, Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs 2011
- Takáts József (2011): Az újragondolt város, Publikon
- Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosa „Új munkahelyek a sikerért” regionális munkaerő-piaci program – Oklevél átadó, prezentáció, Pécs, 2009. szeptember 30.
- Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft (2012a) Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft (2012): Az „Új munkahelyek a sikerért” program hatása és eredményei a Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosa programra a munkáltató szemszögéből, Pécs 2012
- Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft (2012b): „Új munkahelyek a sikerért” regionális munkaerő-piaci program 2009. március 1. – 2012. február 28. Záró beszámoló, Pécs 2012

KOLTAI ZOLTÁN –NEMESKÉRI ZSOLT

HR-folyamatok fejlesztése a felsőoktatásban

Belső képzési rendszer kialakítása a Pécsi Tudományegyetemen

1. Bevezetés

Az emberek a magánéletben és a munka világában egyaránt igénylik a fejlődést és keresik az önmegvalósítás lehetőségeit. Ez a természetes igény, a humán erőforrás fejlesztése – és az ehhez igen gyakran társuló formális karriermenedzsment rendszerek – azonban értelemszerűen nemcsak az egyéni érdekek beteljesülésének lehetőségei, hanem a munkáltatói célok elérésének hatékony eszközei is egyben. Az élesedő verseny, a gazdasági válság, a változó gazdasági- és jogi környezet, valamint a technológiai fejlődés külön-külön is megkövetelik a képzett, kihívásokhoz alkalmazkodni tudó munkavállalók jelenlétét a szervezetekben, akik a számukra biztosított fejlesztési lehetőségekkel élve motiválttá, a szervezet iránt elkötelezetté is tehetők.

Ma már általánosan elfogadott nézet, hogy a szervezetek stratégiai céljait és a versenytársaikkal szembeni (tartós) előnyt abban az esetben képesek elérni, vagy megtartani, ha ehhez megfelelően képzett és fejlesztett munkatársakat foglalkoztatnak. Ehhez anyagi, időbeli ráfordítás egyaránt szükséges, amelynek eredményeként a megtérülés lehet azonnali, vagy hosszabb távú, de végeredményben egy-egy fejlesztési elem a folyamat zárásaként beépül a tanuló szervezet kultúrájába.

Jelen tanulmányban a képzések alapelveinek megfogalmazását követően a HSZOSZ konferencia szekcióbeosztásához illeszkedően a közszféra szempontjából mutatjuk be fentiek megvalósulását a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karán kialakított Belső Képzési Központ első éves működését vizsgálva.

2. A vállalati képzések andragógiai alapelvei

Az oktatásméletet tudományos elnevezéssel didaktikának nevezzük. Az oktatásmélet tágabb értelemben a gyermekek, ifjak és a felnőttek tanításának és tanulásának valamennyi problémáját felöleli. A továbbiakban az iskolarendszeren kívüli oktatás didaktikai problémáiról lesz szó, amely nem független az iskolai oktatásmélettől. Az iskolarendszeren kívüli oktatás didaktikai problémáinak kidolgozásakor nyilvánvalóan kiindulási alapnak kell tekinteni az iskolai oktatás törvényszerűségeit.

A didaktikai alapelvek a felnőttek képzésében a következők:¹

- 1.) A tudományosság és szakszerűség elve.
- 2.) A tanulók tudatosságának és aktivitásának elve.
- 3.) A szemléletesség, valamint az elmélet és gyakorlat kapcsolatának elve.
- 4.) A tanulók életkorához való alkalmazkodás elve.

¹ Lásd bővebben: Dr. Krisztián Béla: A vállalati felnőtt szakképzés andragógiai elvei, Ipar – Gazdaság – Andragógia, Pécs, 2011. december 1.

- 5.) Az oktatás rendszerességének elve.
- 6.) Az ismeretek megszilárdításának elve.
- 7.) A közösségi elv, és a tanulók fejlettségéhez való alkalmazkodás elve.

1. A tudományosság és szakszerűség elve

Az iskolarendszeren kívüli képzés során feldolgozott tananyag a jelenkor tudományosságának megfelelő színvonalon kell, hogy a résztvevők elé kerüljön. Mivel a felnőttek bizonyos alapképzettség után kerülnek a képzésekbe, a szakszerűséget és a tudományos ismereteket magasabb színvonalon lehet átadni a részükre. Az ismeretek ilyen szintű átadásával teret adunk a gondolkodás módszereinek gyakorlására és elsajátítására. Ezeken túl a tudományosság megköveteli az elmélet és gyakorlat kapcsolatát.

2. A tudatosság és aktivitás elve

A tanulás közelebbi és távolabbi céljainak ismerete nélkül a résztvevők nem tudják céljaikat megfelelő módon megtervezni. Az ismereteket tudatosan kell elsajátítani ahhoz, hogy munkájukat a későbbiek folyamán eredményesen tudják majd elvégezni. A képzés során fontos tényező a tanulók önállóságának és aktivitásának fejlesztése, ehhez nem elegendő a passzív befogadás alkalmazása.

Ezen elv elősegítése céljából a résztvevők az oktató irányításával önállóan dolgozzák fel a tananyagot. Ezzel a módszerrel elő tudjuk hívni a tudatos aktivitást, és azt a közelebbi és a távolabbi célokra irányítani. Az aktivizálás hat a belső pszichikus folyamatokra, így nő a figyelem koncentrációs szintje, a gondolkodás intenzitása, az emlékezés élénksége, valamint hatására emelkedik tevékenységünk hatékonysága.

Az aktivizálás minősége több dologtól függ, ilyenek: a tanulásszervezés, a tanulásirányítás, és a tanítási módszerek milyensége. Módját meghatározzák a tanulók életkori sajátosságai, a csoport nagysága, az oktatás tartalma és a segédeszközök minősége.

3. A szemléletesség és az elmélet és gyakorlat kapcsolatának elve

Az ismeretek elsajátítása akkor a legeredményesebb, ha minél több csatornán érkezik az információ. A szemléletesség az oktatási folyamat egészére vonatkozik, ezáltal többet jelent, mint a szemléltetés módszere, amely csupán a tényfeltárásban kap szerepet. A szemléletesség elvét alkalmazva az ismereteket a gyakorlati alkalmazhatóság oldaláról kell megmutatni. A szemléletesség segít a jobb bevésésben is, amely a későbbiekben az önálló munkavégzésben nagy jelentőséget kap.

Az elmélet és gyakorlat kapcsolatát feltárhatjuk a gyakorlati oktatásból kiindulva – ebben az esetben a gyakorlat megelőzi az elméleti képzést. Az új ismereteket a gyakorlatból szerezzük, és ezeket egészítjük ki az elméleti oktatásban. Az elv ilyen alkalmazása szigorúbb felügyeletet és közvetlen irányítást követel az oktatótól, mert a résztvevő ebben az esetben nem ismeri a munkafolyamat egyes fázisait.

A másik megközelítés, amikor az elmélet előzi meg a gyakorlatot. Vannak olyan területek, amelyek csak így oktathatók. Ezeknek a területeknek a száma egyre növekszik, mivel a technológiai váltások következtében egyes műveletek bonyolultsági foka növekszik.

Az elv alkalmazásánál feltétlenül szem előtt kell tartani, hogy az elmélet és a gyakorlat között ne legyen nagy eltérés, mert akkor a járulékos ismereteket nem rögzíti, hanem elfelejti a résztvevő.²

4. A tanulók életkorához való alkalmazkodás elve

Az iskolarendszeren kívüli felnőttoktatás során különös figyelmet kell szentelni az életkori sajátosságoknak is. A felnőttnek – megalapozott önértékelése folytán – magának is azt kell éreznie, hogy abban kap támogatást, amiben fejlődnie kell; nagyobb az igénye a visszajelzésre, a motiváció fenntartására vagy erősítésére, mint az iskolarendszerű képzésben résztvevő tanulóknak – mivel számos, a tanulást nehezítő tényezővel kell megbirkóznia. Ezek közül megemlíthető az, hogy időkorlátok befolyásolják a képzésben való részvételt, a fáradtság csökkenti az aktivitást, vagy hogy az életkor előrehaladásával a kognitív képességek változnak.

5. Az oktatás rendszerességének elve

Az oktatás minden területét át kell hatnia egy szükséges logikai rendnek. Az előrehaladásban, az anyag menetében gondoskodnunk kell arról, hogy a következő téma az előzőre épüljön (vertikális modularizáció). A rendszeresség érvényesülése fontos az ellenőrzés és értékelés folyamatában is, mert előrehaladás csak úgy érhető el, ha a tanulók az előző ismereteket már elsajátították. Az elvnek olyan jelentése is van, hogy a meglévő tudásrendszerbe illesszük az új tantervi egységeket.

6. Az ismeretek megszilárdításának elve

A szilárdság elve azt jelenti, hogy a tanulók teljesítményképes tudás birtokosai lesznek. Ismertetni kell velük a tananyagból elsajátítandó ismeretek összességét és a követelményszintet, hogy a tanulmányaik célját világosan lássák. Tartós ismeret elsajátítás eszközei az ismétlés (aktuális-, folyamatos-, tematikus-, periódusos ismétlés), és a rögzítés (elsődleges-, logikai-, befejező rögzítés).

7. A közösségi elv és a résztvevők fejlettségéhez való alkalmazkodás elve

A csoportot a rendelkezésre álló idő alatt is meg kell próbálni közösségé szervezni. A kialakuló csapatban a lassabban haladókra a közös tanulás fejlesztő hatással van. A közösség a tanulmányi eredményeket, az ismeretszerzés hatását a többszörszére tudja emelni.

A tanulók fejlettségéhez való alkalmazkodás elve azt jelenti, hogy az élen haladóknak képességeikhez mért feladatokat kell adni, a lemaradóknak pedig segítséget kell nyújtani a felzárkózásban.

Összegzésképpen megfogalmazhatjuk, hogy a szervezetekben folyó képzés speciális felnőttképzés. Specialitása többek között abban van, hogy nagy jelentősége van a tapasztalatokra épülő kompetenciafejlesztésnek – a képzések fókuszában kevésbé a hiányzó kompetenciák pótlása, sokkal inkább a meglévők fejlesztése áll. Az iskolarendszeren kívüli képzésben vannak jelek arra, hogy a rendszerek nyitottabbá, demokratikusabbá válnak. Ez megkönnyíti az olyan kapcsolódást, amelyben a konkrét munkatevékenység a tanulási folyamatnak „a realitásokkal való aktív, kritikus, kölcsönös kapcsolatát” segíti, másrészt az iskola a gazdaság szereplőinek a speciáli-

² Harangi László (2000): Két stratégiai dokumentum a felnőttkori tanulásról www.oki.hu/cikk.asp?Kod=2000-11-ta-Harangi-Ket.html

zált szakmai végzettségek mellett/helyett egyénre szabott, rugalmas kompetencia-fejlesztést, folyamatos továbbképzési lehetőséget kínál fel.³

Az andragógia vállalati képzésekre specializált gyakorlati szakembereinek mindezen tényezőkkel (is) tisztában kell lenniük. A képzési folyamat megvalósulását a továbbiakban elsőként elméletben, majd az andragógia szak személyügyi szervező szakirányából kialakított személyügyi referens képzés példáján keresztül vizsgáljuk.

3. A vállalati képzések rendszere

A vállalati képzések a munkáltatói célok felől közelítve irányultságukat illetően kétféleképpen lehetnek. Irányulhatnak egyrészt jelenlegi kompetenciahiány kiküszöbölésére, vagyis a betöltött munkakör ellátásához elengedhetetlen készség, képesség, ismeret hiányának megszüntetése. Ebben az esetben szoros reláció van a toborzás, kiválasztás, beillesztés, illetve a teljesítménymenedzsment rendszereivel. Megcélózhatnak ugyanakkor jövőbeni kompetenciahiány kiküszöbölését is, vagyis jelenthetik az üzleti célok majdani eléréséhez szükséges tudás biztosítását – ilyenkor jellemzően a formális karriermenedzsment rendszerhez illeszkedik a személyzetfejlesztés.

Ha az irányultságot a munkavállalói oldalról közelítjük meg, úgyszintén két célt elérését biztosíthatja a képzés-fejlesztés. Mindamellett, hogy a munkatárs egy-egy képzésen való részvételének támogatása által magasabb minőségben képes ellátni feladatait, a szervezet motivált, megbecsült tagja marad. És itt a hangsúly az utolsó szón van: a képzés-fejlesztés nem utolsó sorban jelentős megtartó erő – a munkahelyi élet ilyen irányú gazdagítása fokozza a cég iránti lojalitást, elköteleződést.

A személyzetfejlesztés rendszerének működtetése a szervezetekben rendszerint hasonló forgatókönyv szerint zajlik. Történik mindez annak ellenére, hogy a szervezeti emberi erőforrás menedzsment folyamatoknak a lehető legjobban kell alkalmazkodniuk a munkáltató belső és külső körülményeihez – amelyek értelemszerűen sohasem lehetnek egyformák. A folyamat általános, alapvető lépései: tervezés – megvalósítás – és értékelés.⁴

A tervezési fázis rendkívül összetett folyamat, nagy körütekintést és pontos adminisztrációt feltételez. A képzés tervezésével biztosítjuk a szervezet rövid- és hosszú távú céljainak elérését. A tervezés során nemcsak az időszerecségre, hanem a képzési igények megalapozottságára, súlyozására és az elérendő eredmények meghatározására is nagy figyelmet kell fordítani.

Végző soron a képzési terv egyedi igények összegyűjtéséből, ezen igények értékeléséből (főleg ha súlyozva differenciáljuk az igényeket), a szervezeti célokkal való egyeztetés alapján képzési akciókra történő átalakításából áll össze. A személyzetfejlesztési rendszer tervezése tipikusan két irányból történik: alulról felfele (bottom-up), illetve fentről lefele (top-down). A képzések megtervezésének középpontjában az éves képzési terv áll. Az éves képzési terv inputját egyrészt a szervezeti stratégia

³ Zachár László (2004) A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói, Budapest, Országos Közoktatási Intézet, <http://www.oki.hu/printerFriendly.php?kod=felnottkepzes-Zachar-Felnottkepzes.html>

⁴ A személyzetfejlesztés szakaszainak bemutatásához az alábbi forrásokat használtuk: Nemeskéri Gyula, Pataki Csilla: A HR gyakorlata, Ergofit Kft., Budapest, 2007.; Szemes László, Világi Rudolf: Személyügyi feladatok rendszere, PTE TTK, FEEFI Pécs, 2002.; Karoliny-Farkas-Poór-László: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK Kerszöv, Budapest, 2004.; Klein Balázs, Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge Kiadó, Budapest, 2006.; Bokor Attila, Szóts-Kovács Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland: Emberi erőforrás menedzsment, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2007.

(top-down), másrészt a szervezeti/egyéni képzési igények⁵ (bottom-up) adják. Igen gyakori, hogy a szervezetek az éves képzési tervet a részletezés céljából tovább bontják képzési programokra,⁶ és egyéni képzési tervekre.⁷

A képzések megtervezésének összetettsége abból is fakad, hogy ennek során számos kérdést tisztázni kell. A tanulmánynak nem célja a személyzetfejlesztési rendszer módszertani sokszínűségének teljes körű bemutatása – pusztán a lényegi pontokat foglaljuk össze. Vagyis szükségszerű annak eldöntése, hogy:

- a) ki fejlesszen (belső vagy külső képzés);
- b) mit fejlesszünk (hard vagy soft paramétereket; meglévő kompetenciát fejlesszünk, vagy hiányzót pótoljuk; szervezet-specifikus vagy általános legyen-e a tematika);
- c) kit fejlesszünk (egyéni vagy csoportos képzés; saját munkavállalót vagy gyakornokot képezzünk; munkatársi vagy vezetői képzés);
- d) hogyan fejlesszünk (iskolarendszerű vagy nem iskolarendszerű képzés; esetleg önképzés; on-the-job⁸ vagy off-the-job képzés);⁹
- e) a képzés önkéntessége (kötelező jellegű, elvárt, ajánlott képzések),
- f) finanszírozás (munkavállalói önrész vagy teljes támogatás; szervezeti költségvetésből vagy pályázati forrásból¹⁰ finanszírozzunk-e).

A fenti kérdések eldöntése és természetesen a megvalósítás/oktatásszervezés során a személyügyi szervezet szorosan együttműködik a vezetőkkel, illetve a résztvevő munkatársakkal.

A képzés értékelése során két alapvető kérdésre keressük a választ. Egyfelől arra, hogy a képzési igények teljesítése hozzájárult-e a szervezet eredményességéhez.¹¹ Ez mérhető azzal, hogy a résztvevők fejlődése és a szervezet eredményeiben kimutatható javulás történt vagy pedig azzal, hogy a képzési módszerek által egyértelműen növekszik a teljesítmény,¹² változik a szervezeti magatartás,¹³ esetleg csökken a fluktuáció, vagy változik az elvándorlások indoka.¹⁴

A másik alapvető kérdés, hogy a képzés tervezése és lebonyolítása mennyire felelt meg a résztvevők és a szervezet igényeinek. Ez alatt a módszerek kiválasztását, a folyamat előkészítettségét, a költségek és természetesen a tartalom megfelelőségét érdemes vizsgálni az eredeti céloknak megfelelően.¹⁵

⁵ A képzési igények alapja lehet például: külső jogi- gazdasági feltételrendszer változása, belső szervezeti változások követése, beilleszkedés során megfogalmazott képzési igények, munkavállalói teljesítményproblémák, munkakör kompetenciaigénye által generált képzési igény

⁶ Az adott képzési igény és az erre válaszként adott képzés részletes adatai, paraméterei.

⁷ Egy munkavállalóra összesített, adott évre vonatkozó képzések és azok adatainak jegyzéke.

⁸ Például: mentorálás, rotáció, projektmunka, coaching, munkakör gazdagítás

⁹ Például: szervezett képzés, tanulmányút, konferencia, tréning

¹⁰ 2012-ben erre adnak lehetőséget a szakképzési hozzájárulás saját dolgozóra fordítható részének megszüntetése után például a TÁMOP 2.1.3 pályázatok.

¹¹ A legkomplexebb mérési módszer, melynek célja, hogy a képzés költségét és a várható hozamot összemérhetővé tegye a szervezet. Mivel ennek kidolgozása idő és költségigényes, így csak a szervezet számára kiemelt prioritású, nagy ráfordítást igénylő képzések esetén érdemes ezt alkalmazni.

¹² Ez mérhetővé tehető a teljesítményértékelési rendszeren keresztül.

¹³ Csökken a munkahelyi konfliktusok száma, csökken a munkaügyi perek vagy munkaügyi viták száma, nő a dolgozói elégedettség.

¹⁴ Ez a tényező jól vizsgálható az exit-interjúk eredményeiből.

¹⁵ E tekintetben célszerű mind a vezetők, mind pedig a képzéseken résztvevő munkavállalók elégedettségét mérni, tipikusan kérdőíves elégedettségvizsgálattal. A résztvevők kapcsán a képzéssel való

4. Andragógia a szakmai képzések rendszerében: a Belső Képzési Központ kialakítása

A Pécsi Tudományegyetem gazdasági főigazgatója 2011-ben kereste meg a Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar (FEEK) vezetését azzal, hogy a korábban kialakult szakmai kapcsolat alapján¹⁶ együttműködést kérjen egy új típusú belső képzési rendszer kialakításához.

Az igényt megalapozta, hogy a Pécsi Tudományegyetem Gazdasági Főigazgatósága évi mintegy 60 milliárd forint költségvetési forrás felhasználását, kb. 6500 dolgozó munkavállalással kapcsolatos ügyeit és több mint 100 milliárd forint értékű ingatlanvagyon hasznosítását végzi. A Főigazgatóságon dolgozó 700 munkatárs szakszerű, minőségi munkavégzése elképzelhetetlen a folyamatosan változó, megújuló szakmai tudásanyag elsajátítása nélkül. Ezt a tudásanyagot a korábbiakban nem tervezett módon, általában az egyéni szakmai igényesség és feladatkijelölés alapján szerezték meg a munkatársak, illetve jutott el rajtuk keresztül a Pécsi Tudományegyetem gazdálkodásában érintett kollegákhoz.

A képzési rendszer működtetésében a PTE FEEK feladata alapvetően a Gazdasági Főigazgatóság által igényelt tanfolyamoknak a korábbi részekben ismertetett andragógiai alapelvekre alapuló gondos megszervezése és minőségi lebonyolítása. Természetesen egy kar oktatói nem lehetnek képesek a GF által szükségesnek tartott valamennyi speciális ismeret átadására, éppen ezért más karok, szervezeti egységek kínálata is szerepelt a kialakításra kerülő képzési katalógusban. Ezáltal a Belső Képzési Központ megvalósíthatja azt, ami a PTE 2000. évi megalapítása óta cél: integrálni az Egyetem tudásbázisát és azt a működési folyamatok fejlesztése érdekében felhasználni.

Az igény megfogalmazását követő közös előterjesztés alapján a 2011. évben a PTE Szenátusa támogatásáról biztosította azt a kezdeményezést, hogy a Gazdasági Főigazgatóság a Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karral közösen alakítsa ki belső képzési rendszerét. Ennek keretében kerültek felmérésre az egyes igazgatóságok vezetőinek képzési igényei, amely szerint kialakítottuk a 2012. év képzési naptárát és a tervezett képzéseket, az alábbi három területen:

1. Szakmai képzések

- Tájékoztató új munkatársak részére
- Felvételi eljárás
- Munkaszervezési és személyügyi koordinációs feladatok
- Igénylési rend és teljesítésigazolások
- Kötelezettségvállalással kapcsolatos tudnivalók
- Pályázati ismeretek
- Pénzügy nem pénzügyeseknek
- Közbeszerzési ismeretek szakmai opponensek részére

elégedettségen kell hogy legyen a fókusz, a vezetők kapcsán e mellett fontos szempont a személyzetfejlesztési rendszer egészével való elégedettség vizsgálata.

¹⁶ Itt utalunk arra a Magyar Posta számára kidolgozott képzési programra, amely során a PTE gazdasági főigazgatójával még korábbi munkahelyén sikeres szakmai együttműködést folytattunk. A témáról bővebben: Ásványi Zsófia-Nemeskéri Zsolt: Az andragógia alapelvei a vállalati képzések rendszerében. In: Németh Balázs (szerk.): Andragógiai kutatások és fejlesztések: Tisztelgő tanulmánykötet Koltai Dénes egyetemi tanár tudományos szervezői és kutatói munkássága előtt. Pécs: PTE FEEK, 2012. pp. 74-82.

- Projektmenedzsment

2. Informatikai képzések

- Operációs rendszerek számítógépes alapismeretek
- Információ és kommunikáció (Outlook, levelezőprogramok)
- Szövegszerkesztés kezdő (Word)
- Szövegszerkesztés haladó (Word)
- Táblázatkezelés kezdő (Excel)
- Táblázatkezelés haladó (Excel)
- Prezentáció (PowerPoint)
- SAP alapismeretek
- SAP ismeretek – MM modul (Anyaggazdálkodás)
- SAP ismeretek – FI modul (Pénzügy-számvitel)
- SAP ismeretek – SD modul (Értékesítési rendszer – számlázás)
- SAP ismeretek – CO modul (Kontrolling)
- SAP ismeretek – KVM modul (Költségvetés-menedzsment, keretgazdálkodás)
- SAP ismeretek – QM modul (Minőségbiztosítás)
- SAP ismeretek – AM modul (Eszközgazdálkodás)
- ETR képzés
- Access alapok
- Access középhaladó
- Access alkalmazásfejlesztés

3. Készségfejlesztő képzések

- Készségfejlesztő képzések
- Kommunikációs készségfejlesztés
- Írásos kommunikáció
- Tárgyalástechnika
- Prezentációs technikák
- Hatékony időgazdálkodás
- Asszertív magatartás és viselkedés technikák
- Konfliktus- és stresszkezelés
- Humán erőforrás menedzsment
- Vezetői kommunikáció
- Csapatépítés

A 2012. évi tanfolyamszervezés áttekintő adatait az 1. sz. táblázat tartalmazza. A szervezés során folyamatosan vizsgáltuk a piacról is beszerezhető képzések összehasonlító adatait, ez alapján pontos képet kaptunk arról, hogy a Belső Képzési Központ működése mekkora megtakarítást eredményezett a PTE számára. Összegezve ez 3,6 MFt-ot tett ki, ami összehasonlítva a Központ 8,8 MFt-os működési költségével azt jelenti, hogy a képzések árszínvonalát kb. 40%-kal a piaci szint alatt tudtuk tartani.

sz. táblázat: A Belső Képzési Központ működésének első évi adatai

Képzés típusa	Képzésben részt-	Tanfolyami csoport-	Fajlagos képzési
---------------	------------------	---------------------	------------------

	vevők száma	tok száma	ráfordítás
Szakmai képzés	10 fő	1 csoport	n.a.
Készségfejlesztő képzés	157 fő	12 csoport	18.846 Ft/fő
Informatikai képzés	182 fő	14 csoport	19.500 Ft/fő
Összesen	349 fő	27 csoport	n.a.

Forrás: saját szerkesztés

Természetesen a fenntarthatósághoz nélkülözhetetlen pénzügyi mutatók mellett a felnőttképzés területén megfogalmazott alapelveinkkel összhangban a minőségi mutatókat is folyamatosan vizsgáltuk. Minden képzés végén a résztvevőket értékelő lap kitöltésére kértük, anonim módon. A kérdőívekben a következő témakörökre kérdeztünk rá

- Képzés általános értékelése
- Szervezéssel kapcsolatos megítélés
- Helyszínnel, felszereltséggel, ellátással kapcsolatos észrevételek
- A képzés indításáról, tartalmáról, céljairól és feltételeiről kapott tájékoztatás
- Képzés szakmai tartalmával kapcsolatos észrevételek
- Képzés megvalósításával, az oktató/ tréner munkájával kapcsolatos észrevételek
- További képzési igények

Összességében a képzéseken 349 főből 290 fő töltötte ki a kérdőívet (83%). A kapott adatokat képzési csoportonként értékeljük ki, az egybevethető adatokat pedig a képzés típusától függően összességében is megvizsgáljuk. Emellett értékes információt nyerhetünk a jövőbeni képzési igények vonatkozásában is, ez alapján a BKK képzési katalógusát a 2013. év vonatkozásában az alábbi tanfolyamokkal egészítettük ki:

1. Szakmai képzések

- Tudományos kutatómenedzseri ismeretek
- Aktuális gazdaságpolitikai kérdések
- Vezetői workshopok

2. Informatikai képzések

- Sharepoint
- Online kommunikáció
- Elektronikus tananyagfejlesztés
- E-didaktika
- „Guglin” túli világ: A digitális kompetenciák kialakítása és fejlesztése
- SPSS tanfolyam

3. Készségfejlesztő képzések

- Protokoll alapismeretek
- A portfólió, mint a személyes és szakmai bemutatkozás hatékony eszköze
- Tanulás módszertani tréning
- Konfliktuskezelés csoport
- Érzelmi IQ fejlesztő csoport
- A kapcsolatok pszichológiája
- Konfliktus- és stresszkezelés – outdoor képzés

Tapasztalataink és eredményeink alapján bizonyítottnak látjuk, hogy az egyetem tudásbázisa a belső képzési igények kielégítésére olyan struktúrában és tartalommal került felhasználásra, amely egyaránt rugalmas keretet biztosít az általános szakemberképzéshez és a speciális tartalmak kezeléséhez. Az andragógia alapelveinek beépítése a tananyagba, a tantárgyi struktúrába és a módszertanba mind az iskolarendszerű képzéseink, mind pedig az iskolarendszeren kívüli képzéseink sikerét garantálják.

A siker további összetevője a Központ és a Gazdasági Főigazgatóság képzéstervezésben és –szervezésben érintett munkatársainak összehangolt, szakszerű munkája. Éppen ezért a tanulmány végén köszönetet szeretnénk mondani nekik: Végh Tamarának, Károly Zsuzsának, Tóth Erikának, illetve a program kezdeményezőjének, Krutki Józsefné gazdasági főigazgató asszonynak.

KRISZTIÁN BÉLA

Felnőttképzési perspektívák a kamarával

*Nyitott kapu vagy új út?*¹

Az ország teljesítményeinek egyik feltétele a képzett munkaerő, a célszerű szervezet és a megfelelő vezetés, amely kialakítására a történeti korszakoknak megfelelő megoldásokkal törekednek az érdekeltek. A nemzeti képzések sohasem voltak zártak – a munkaerő európai mozgása, a nemzetközi vállalatok majd a globális vállalatok létrejötte mindenütt tartalmilag, formailag ha nem is új, de más jellemzőket hoztak létre. Ezek teljesítői és elviselői egyaránt a foglalkoztattak voltak, akik képzettsége nagymértékben befolyásolja a vállalatok, az országok sőt földrészek gazdasági teljesítményét.

A gazdasági növekedés forrásainak kérdése a közgazdaságtan hagyományos, de soha nem lezárható témája. Magyarországon az újjáépítés után megteremtett nagyvállalatok szerepét a szocialista gazdaságban kizárólagosnak tekintették, 1989 után azonban máig tartós a multinacionális nagyvállalatok gazdasági fejlődésben vállalt kulcsszerepének érdekalapú kezelése. Ezek a szervezetek számos kapcsolatuk ellenére sajátos képzési szigetekként tekinthetők, multinacionális jellegükből adódóan akár vállalatrendszerük belső szakmai utánpótlásában is részt kaphatnak.

Ugyanakkor a foglalkoztatás többségét, a nemzetgazdaság előállított hozzáadott értékének nagyjából felét és az export jelentős részét is a kis- és középvállalkozások adják. A kis- és közepes méretű vállalat fogalmát EU ajánlásai szerint (a létszámot, az árbevételt, a mérlegfőösszeget és az úgynevezett függetlenségi kritériumot figyelembe véve) értelmeztük. A kormány kiténtetetten kezeli a szektor helyzetét, perspektíváit és gondjait. A kvv-k helyzetének sokféle elemzése lehetséges, a képzéssel összefüggő közelítésnél azt vettük figyelembe, hogy a hozzáadott érték növekedése a tudás és az innováció következménye, ami a versenyképesség egyik feltétele.

A tudásallokáció egyik eleme a képzés, ebben a felsőoktatás alakulása befolyásoló tényező. Évtizedeken át sajátos változás zajlott – a sok elemében változó köz- és szakoktatás közeledése a gazdasághoz egyenetlenül alakult. Az oktatás, képzés autonómiájára hivatkozva óvatos távolságtartással a közvetlen munkaerőigényszolgáltatástól. Szakértői megállapítások sora igyekezett a kormányzat deklarált változtatás-készségét bizonyító dokumentumokkal orientálni a tényleges döntéshez, a világbanki és adaptív szakképzési programokkal gazdaság közelbe kerülni, mindebben küzdve a szükségesség felismerésével de az időtényezővel is, ami számottevő tényező a humán erőforrásokban. Az eredményes gazdaság vékony ösvényén egyensúlyozó, demográfiailag csökkenő ágban lévő országban a népesség iskolázottsága, szakmákhoz való rugalmas alkalmazkodási alapjainak fenntartása szükséges feltétele a kibontakoztatható hatékonyságnak.

¹ Terjedelmi okokból a jegyzeteket nem közöljük.

A felsőoktatás és a szakoktatás, felszabadulva a tervgazdaság ágazati munkaerő-szükséglet/irányszám kereteitől, az angolszász oktatási és képzés példái, ennek marketing/PR demonstrációs nyomás-hatására sokféle irányú, egyéni és csoporttöltektől is vezérelt új vagy más szakirányokba fordult. A folyamatosan átszerveződő oktatás/képzés az új igényekre körülményes és lassú válaszokat adott. A kormány dinamikus fejlesztési tervei szolgálatában a konkrét megoldásokat térben és időben gyorsan megvalósítani szándékozó, a gazdaság teljesítményének képzési háttérét és a foglalkoztatás lehetőségét részben saját szakértői bázisára támaszkodó kamara álláspontja számos választ eredményezett. A kamara felvállalta a döntést, ami az évek óta húzódó kérdések egy része megoldásához vezethet. Ebben az új gazdasági szemléletű, konkrét esetkezelő feladatot vállaló rendszerben az oktatás és képzés hagyományos érvei kevésbé érvényesíthetők. Egyrészt a feladatot vállalók a korábbi történésektől függetlenedők, kevésbé befolyásoltak, tájékozottak, azokat mellékesnek tekintik, a gazdasági aktualitásokat helyezik előtérbe.

Az ipari termelés szolgáltató-szektorra változó folyamatában az aktuális igényeken is túlmutató felsőoktatás-gazdaság viszonya a jelenleginél szorosabb, operatív kapcsolatot kíván mind az oktatás, mind a kutatás-fejlesztés terén. A megoldás szükségessége nem új, a több kezdeményezésből csak emlékeztetőül: 1996-ban jelent meg egy tanulmány a Bédu-ról (Budapest-Észak-Dunántúl), ugyanebben az évben az ország gazdasági fővonalait elemezve azokhoz kapcsolódó felnőttképzési szervezeteket vette számba egy másik megközelítés orientálva egy más felnőttképzési rendszer irányába.

Ez nemrég kamarai és felsőoktatási megbeszélés tárgya volt. Elhangzott, hogy foglalkoztatásban a vállalkozások szerepe meghatározó, a felsőoktatás korszerű struktúrája elengedhetetlen, az együttműködés szükségszerűsége pedig vitán felül áll. A felsőoktatás kritikája és az a gyorsan kiterjedő véleményesorozat, amely a kamarai elvárásokat kíséri, jelzi, hogy a közös célbeni egyetértés mellett szemléleti ellentmondások és félreértések rejlenek (pl. az andragógia megítélésében). Amikor a kkv-k versenyképességével kapcsolatban a képzéssel foglalkozunk, azt mint egy feltételt kezeljük, hisz a vállalati versenyképességnek nincs végleges definiálása.

A termelés tudásintenzivitása

A felnőttoktatásban az UNESCO és az OECD két különböző álláspontot, a humanitást és a gazdaságközpontút képviseli. Az egész életen át tartó tanulás fogalmát a UNESCO az 1960-as évek végén vezette be azzal összefüggésben, amely szerint az oktatás a demokrácia és a személyiségfejlődés szerves része. 1980 táján azonban az UNESCO álláspontja szemlátomást meggyöngült, az európai országok oktatáspolitikájában fokozottan orientáló az OECD befolyása, amely az európai versenyképesség érdekében tesz ajánlásokat, jelöl ki feladatokat. Az OECD arra helyezi a hangsúlyt, hogy a felnőttképzés a gazdasági fejlődés szempontjából fontos, filozófiája az oktatást az „emberi tőkébe” és az „emberi erőforrás-fejlesztésbe” való befektetésnek tekinti. Ez tükröződik az EU 2012 november 20-án újrafogalmazott oktatással kapcsolatos elvárásaiban is.

Meghatározó tendencia a tudástársadalom, a termelés tudásintenzív alakulása mert „... a munkaorientált felnőttoktatás irányzatában egyre több az ellentmondás: miközben a tudásintenzív gazdaság új szükségleteket hoz létre, a munkahelyek ezzel együtt járó állandó csökkenése és a munkaerő tömeges leépítése tanulásellenes magatartást indukál”. A felnőttképzés folyamatos kumulatív folyamat, ami nem csupán

a „megismerő”, vagy „tudásra épített” társadalomé, hanem az „önmagára visszaható” társadalomé is. A nem hivatalos, egész életen át tartó tanulás eredője az egyének kihasználására összpontosító emberierőforrás-politika. A munkahelyi magatartás (munka és alkalmazkodás) minőségére fordított figyelem központjában a megfelelő kompetenciák birtokában tanúsítható szakképzettség áll, mint feltétele és meghatározója a foglalkoztathatóságnak.

A felnőttképzésben a történelmi és gazdasági korszakok szerint változtak a szükségletek. 1945 után a hagyományos iparszerkezetet váltó nagyüzemi szervezés, a képzett emberi erőforrás tömeges megteremtésekor a társadalmi felemelkedést is megteremtő műveltségterületek növelése felé haladás az iskoláztatás kiterjesztését, a technikai változásokkal is összefüggő generális információ-kommunikációs befolyás az ismeretstruktúrák mélyebb – tanulási szempontból is – rendszerelvű, már infokommunikációs összeállítását igényelte. A változó – itt csak kevésbé érinthető – igényeket és paradigmaváltást a magyar felnőttképzés adott lehetőségei szerint teljesítette. A számos kritika, amely a legkülönbözőbb oldalról illeti a felnőttképzést, vitatható, mert kevés kivételtől eltekintve a felnőttképzés szakmai súlya egyenletlenül érvényesül. Az erre vonatkozó gazdag irodalom, a nemrég történt országos véleményegyeztetés a képzési érdekeltek innovativitását tükrözik.

A kormányzat foglalkozáspolitikai lépései rendkívül széles sávban történnek. A nagyívű és a dinamikus gazdaságfejlesztést foglalkoztatással tervező kormányzat nem nélkülözheti a felnőttképzésben megszerezhető képességek allokációjának folyamatoságát, célorientált felhasználását a nemzetközi versenyben.

A modulrendszerű tananyagok kimunkálása és bevezetése, az OKJ módosítása, a kompetenciaelv érvényesítésére irányuló erőfeszítések, a szakképzés ifjúsági változtatásai különbözőképpen befolyásolják a felnőttképzés területeit. A tervezett irányokról kezdetben a kormányzattól korábban az általánosságokon túl kevés konkrétum hangzott el, de közben az intézkedések határozott formát öltöttek, melyek részletekbe menő értelmezése és magyarázata folyamatosan történik. Többen sérelmezték a helyzetet. Több, tájékoztatást remélő alkalmakon érdemi tudáshoz jutni nem volt lehetséges, népes találkozók maradtak ismerethiányban, ugyanakkor folyamatos rendelkezések jelennek meg, biztosítva a folyamatos működést.

A kormány még 2011. május 24-i ülésén tárgyalta és fogadta el a nemzetgazdasági miniszter által 2011. április 27-én benyújtott Magyar Munka Tervet. A Széchenyi tervben, de mindenekelőtt a Széll Kálmán Tervben megfogalmazódó célkitűzések közvetlen teendőit részletesebben ez a terv foglalja össze. A MMT a foglalkoztatás területét érintő strukturális változásokat mutatja be, szem előtt tartva a kormányprogram céljait, figyelembe véve az Új Széchenyi Terv keretében rendelkezésre álló uniós források adta lehetőségeket. Ehhez kapcsolódva a felnőttképzés méltán igényli az elfogadást, mert erőfeszítései az oktatásban nem ujkéletűek, évtizedes múltra tekintenek vissza nem lebecsülendő eredményekkel. A hazai felnőttképzés történeti útja ismeretében, a paradigmaváltás jelzése és érvényesítése, a felnőttképzés tudományos értelmezése, az andragógia helye, alkalmazásorientáltsága mindig a figyelem tárgya volt.

A szakképzés gazdaság közelbe-hozása (a duális képzés), amely a kamarai el-képzésekhez alkalmazkodik, a képzés tartalmi oldalát tekintve, azt a felnőttképzéshez közelíti. Tekintve, hogy az új munkahelyek létesítése eddig és várhatóan továbbra is elsősorban a nagyvállalatokhoz kapcsolódik, a felnőttképzés a kész rend-

szerekhez történő alkalmaztatás, előkészítés oldaláról érintett, amit a vállalatok belső képzései megfelelően teljesítenek is.

Ugyanakkor a foglalkoztatás tényleges tömegeket foglalkoztató szervezetei, a kis- és középvállalkozások képzései csak részben élhetnek azokkal a hátterekkel, mint a nagyvállalatok. Bár a kkv-k munkahelyteremtő képessége a deklarációk ellenére egyelőre korlátozott, a bennük megtestesülő tudás és termelés a gazdaság teljesítményéhez nélkülözhetetlen.

A kkv-kkal kapcsolatos gondolkodásmód a gazdaságpolitika, az ipar- és kereskedelempolitika eszközszerét, célját illetően is, épp a globalizáció, a termelés-kitelepítés, értéklánc-megközelítés, vállalati hálók, beszállító-rendszerek tapasztalatai alapján jellemezhető. Sajátosságai:

1/ A különféle elméleti irányzatok tudás-fogalma a kodifikálható, standardizálható, terjeszthető ismeretek mellett kibővült a kkv-k „tacit” és a „social” tudás fogalmával. Nagy szerepet tulajdonítanak az egyéni (nem kodifikálható, nem terjeszthető, személyre szabott, gyakorlat közben megszerzett, csak szociális interakció – munkahelyek – révén átadható) ún. „tacit” (nem megfogható) tudásnak.

2/ Az innováció nem tisztán csak külső tényező a kkv-k számára. A gyakorlat során megszerzett („learning by doing”) tudás révén elért technológiai fejlődés növekedést-generáló szerepe meghaladja a tőkeakkumuláció révén elért technológiai fejlődés termelékenység-növelő hatását. Következésképp, a kkv-k tudáshoz jutás és alkalmazás körülményei javításával növelhető fennmaradás/növekedési potenciáljuk, amihez a kamara a feltételrendszer bővítésére igyekszik.

3/ A hálózati externáliák felismerése, a piacvédelem negatív hatásai a fogyasztókra, a forrásallokáció hatékonyságára, a „piac tévedései” mellett egyre szaporodó „döntést hozói tévedések” a védelem tárgyának (cég, ágazat) kiválasztásában, mind erősítik a kkv-ra vonatkozó nézetek állandóságát: a kormányzati szervek feladata a növekedést elősegítő intézmények fejlesztése és megerősítése, anélkül, hogy a piaci szelekcióba közvetlenül beavatkoznának. A feladatnak megfelelően hozta létre a kormányzat pl. a Nemzetgazdasági Minisztérium keretében a Tervezéskoordinációért Felelős Államtitkárságot.

4/ Az ún. „társadalmi technológiák” („social technology”), a „társadalmi tőke” (social capital) alkotóeleme, az eljárásokhoz szükséges elemek koordinálásának/kombinálásának ismerete, ezek összessége a társadalom kultúrájának, íratlan szabály-rendszerének az alapja a gazdasági szereplők kapcsolatának keretét adja.

Az iparszerkezet tudás- és információáramlás komplexitásnövelése fontos versenyelőny. A standardizált, kodifikált ismeretek terjesztése tendenciájában eddig távolodott a fejlett országoktól. Az értéklánc legnagyobb hozzáadott értéket produkáló tevékenységei oda koncentrálódnak, ahol a legjobb feltételek találhatók a munkavégzésre, a tudás alkalmazására. Az „emberi tőke” kritikus fontosságú: a képzett emberek a legmobilabbak, következésképpen a döntést hozók legfontosabb feladata a magasan képzett, speciális tudású szakemberek vonzása. A tudáscentrumok mellett valamennyi cég részt vesz a tudás-termelésben a tapasztalati tudás folyamatos fejlesztése révén. A tudás egy része a vállalatokon kívül halmozódik fel, amint ezt bizonyos tudásintenzív szolgáltatások kiszervezettsége is tükrözi.

Az innováció fogalma kiszélesedett. Nemcsak új termék, vagy termelési eljárás, hanem szervezeti, logisztikai, perifériális technológiákra is kiterjedő, új piacokra jutást, olcsóbb beszerzési források megtalálását is jelenti, jelentős a termelési kooperációba kapcsolódás – ez bővíti a kkv-k lehetőségeit. A nem technológiai innovációk

szervezeti, marketing, társadalmi, gazdasági és más típusú ismeretet igényelnek, pl. ITC felhasználói ismereteket, prezentációs (marketing, design, márkázás). A szükséges ismeretek sokfélesége többdimenziós együttműködést igényel. Az interaktív tudás-elsajátítás, a vállalatok közötti interakciók, szövetségek terjedése, az ezekben rejlő előnyök felismerése vezetett el az az Innovációs Rendszerekhez (IR- ahol a szervezetek szerepe a kulcselem), és a klaszter megközelítéshez.

Az oktatás- és képzéspolitikai befolyásolja a kkv-k termelési tényező feltételeit. A szabályozási keretek, a makrogazdasági politika, a kockázati tőke elérhetőségének biztosítása, és az élénk verseny elősegítése a horizontális gazdaságpolitikai megközelítés lényege.

A PTE FEEK stratégiájában célorientáltan a kamarával együtt szükséges a kkv-k számára olyan felnőttképzési innovatív klaszter kialakítása, amely a hagyományos koncepció felől a „rendszer-tökéletlenség” kezelése felé mozdítja el és tartja fenn a felnőttképzést. Egy elemzés négy fő „rendszer-hibát” különböztet meg: szervezési, intézményi, funkcionális és interaktív, azaz a rendszer elemei közötti kapcsolatok problémáját, ami a FEEK tudáspotenciálja birtokában megoldható.

A Magyar Munka Terv és a felnőttképzés

A foglalkoztatással kapcsolatos intézkedések eleme az élethosszig tartó tanulás és szakmai továbbképzés rendszerének fenntartása, a szakmai képzés újjászervezése. A közmunka rendszer is – ellentmondásai ellenére – ennek figyelembevételével kezelendő. MMT Melléklete nemzetközi gyakorlatokat ír le, foglalkozik a felnőttképzés nemzetközi modelljeivel, az OECD hazánkra vonatkozó megállapításaival. A felnőttképzés új alapokra helyeződve megfelelő kerete az életen át tartó tanulásnak, jobban igazodik a munkaerő-piac strukturális és tartalmi elvárásaihoz; képes növelni a támogatott képzések munkaerő-piaci eredményességét, a felnőttképzésben szak-képzettséget szerzett résztvevők elhelyezkedési arányát. Képes növelni a felnőttképzésben résztvevők számát az európai átlag irányába; igazságosabbá teszi a felnőttképzéshez való hozzáférés rendszerét, ezzel biztosítva, hogy állami támogatással elsősorban az tanuljon, akinek egyrészt erre a munkaerő-piaci érvényesülés szempontjából szüksége van, másrészt az elhatározott gazdaságfejlődéshez hozzá tud járulni (hiányszakmák pl.).

2011-től több forráscsoport nyílt a munkahelyteremtő beruházások és a gyakorlatok támogatására egyrészt a Munkaerő-piaci Alap, másrészt az Új Széchenyi Terv és egyéb forrásokból. Ez a jelentős foglalkoztatási következményű egyedi nagyberuházások támogatását éppúgy magában foglalja, mint a mikro-, kis- és középvállalkozások foglalkoztatás-ösztönző támogatását.

Mindenütt oktatók

A képzési rendszer megújítása minden szintet érint. A minősítés követelményei között a képzés személyi feltételei vonatkozásában szerepel, az eddig előírt képesítési követelményeken túl a főállású oktató(k) kötelező alkalmazása és tanári értékelési rendszer kötelező működtetése, tanári óraterv kötelező készítése.

A pedagógia alapjain az andragógiai elmélet és gyakorlat – az intézményesülő felnőttoktatás –lépésről-lépésre alakult ki. A felnőttoktatási gyakorlat problémái elméleti problémákká transzformáltak jutott el a megoldásokig, mint ezt Durkó Mátyás munkásságában követhetjük, és a felnőttképzés felsőoktatási akkreditációjáig vezetett. Ez a gyakorlatot teoretizáló folyamat olyan eszmetörténeti („jelesül antro-

pológiai, társadalomfilozófiai és nevelésfilozófiai, menedzseri”) vonulatokkal fonódott össze, amelyek elvezettek az andragógia komplex elméletéig. A felnőttképzés szakértői változtatási javaslatái is hasonló folyamatban érlelődtek. Azzal, hogy a MMT ilyen részletességgel foglalkozik a felnőttoktatással, annak elismerése, hogy a felnőttek tanulása minden életszakaszban korábbi életszakaszai tanulási tartalmaitól, formáitól és eredményeitől függ. Ennek kialakítására a történeti korszakoknak megfelelő megoldásokkal törekednek az érdekeltek. A nemzeti képzések sohasem voltak zártak – a munkaerő európai mozgása, a nemzetközi vállalatok majd a globális vállalatok, egyes országok kkv-i képzése mindenütt tartalmilag, formailag ha nem is új, de más jellemzőket viselő felnőttképzést tart fenn.

A felnőttképzés fokozatosan épült be az iskolarendszerbe. A történelmi és gazdasági korszakok szerint változtak a képzés jellemzői. Az újjáépítés és az emberi erőforrás tömeges megteremtésekor a társadalmi felemelkedést is lehetővé tevő műveltségterületek növelése felé haladás az iskoláztatás kiterjesztését, a technikai változásokkal is összefüggő generális információ-kommunikációs befolyás az ismeretstruktúrák mélyebb – tanulási szempontból is – rendszerelvű, már infokommunikációs összeállítását igényelte. A változó igényeket a magyar felnőttképzés adott lehetőségei szerint teljesítette. A számos kritika, amely a legkülönbözőbb oldalról illeti a felnőttképzést, vitatható, mert bár a felnőttképzés szakmai súlya deklaráltan nagy, valójában egyenetlenül alakul. Az erre vonatkozó gazdag irodalom vagy a nemrég történt országos véleményegyeztetés a képzésben érdekeltek problémaérzékenységét és megoldáskészségét, innovativitását tükrözik.

Az andragógia körül

A bolognai átalakítás során jelent meg a felsőoktatásban az a kifejezetten andragógia gyűjtőkifejezés, amely leágazásaival a felnőttekkel történő foglalkozás tartalmi és formai köre lett. Az andragógia gyakorlati megítélése széles hullámokat kelt, amire számos különböző érdekű és értékű gyakran végletes megnyilatkozások történt és történik.

A szervezetfejlesztés egyik célja és a HR feladata, hogy a szervezetekbe allokálható képességek mind jobb színvonalúak legyenek. Az EU igyekszik az európai emberi erőforrás egészét a tudástársadalom fenntartójává formálni, ennek különböző eszközeit és módszereit feltárni, ehhez különféle közvetlen és közvetett ösztönzőket nyújtani. A hazai szakképzési törekvések alapja volt, amit ma a lisszaboni szerződés egyik elemeként újraolvasunk, hogy az oktatás tudásintenzív szolgáltatássá alakuljon.

Ennek egyik feltétele, hogy a pedagógiai/andragógiai tudományos eszköztár alkalmazása megtörténjen, mert enélkül nem várható, hogy kellő mértékű változások következzenek be a felnőttoktatás hatékonyságában. Ez a felsőoktatás és szakképzés új dimenzióit is jelenti. A hatékonyság feltétele a tudástranszfer minősége, amit nemcsak a technikai feltételek, hanem a kkv-vállalkozások termelési folyamatai, mint képző folyamat jelenítenek meg.

A kkv-k képzéssel kapcsolatos magatartását számos elemzés taglalja. E vállalatoknak többféle „életútja” alakulhat ki, fejlődésüket a felkészült munkaerő és a vállalkozásbarát gazdasági környezet támogathatja, hiányuk viszont fékezően hathat. Mindegyikben szerepel maga az oktató, úgyis mint a tudásforrás, mintaadó, szervező és végrehajtó. A kkv-kban a tulajdonos vagy menedzser, de minden alkalmazott végeredményben oktató is, hisz a viszonylag alacsony létszám, a termelési rend, a

célszerűség ezt teszi szükségessé. A szükségesség egyben a felelősséget is jelenti – a kkv-k állománya általánosan és speciálisan is felkészült legyen szakmai-pedagógiai kérdésekben. Ezt számos hazai és nemzetközi vizsgálat igazolja.

Az oktatóképzés (pl. képzők-képzése) igénye a pedagógus és vezetői körökben, különböző szakmai megközelítésben folyamatosan jelen van. A feladat több dokumentum tárgya. Az oktatóképzés nem előzmény nélküli a kkv-kben, mert kamarai együttműködés révén egy nemrég történt program sikere igazolja, van igény ilyen képzésekre.

A foglalkoztatás jellemzőiben történt változás befolyásolja a tanulási, képzési rendszereket is. A nagyvállalatok belső képzési rendszerei adott szervezet zártabb körére korlátozódnak, de kapcsolataik révén (pl. a beszállítók) képzettségi elvárásaik befolyásolják az együttműködő termelésében érvényesítendő tudást, kompetenciát. A kkv-k munkaszervezés- és -tudás fejlettsége ezért magas fokú rugalmasságot és innovációt követel, ami az alkalmazkodóképességet (ezzel a versenyhelyzetet) erősíti. A munkavégzés átminősül, nem csak az elvégzendő feladatok szerint, de az önirányítás, döntésképeség és a felelősség-vállalás szerint is. Az alkalmazottak képzettségi színvonalának növelése mellett olyan képességeket szükséges érvényesítenie, mint az önirányítás, felelősség saját magáért és az önképzés szükségességének felismerése. Figyelmeztető erre az a felmérés, mely szerint Magyarország utolsóként végzett abban az összehasonlításban, hogy a szakképzésben mennyire lehet elsajátítani olyan ún. „puha” készségeket, mint a csapatmunka vagy a kommunikáció. Mindezt az új szakképzési formában mód nyílik, mert mindezeket a kkv-k önmaguk látják el.

Váltást jelent a strukturált és hagyományos képzési modellről való áttérés az élethosszig tartó tanulási modellre. Ez a helyzet befolyásolja a képzési piacon az élethosszig tartó tanulással kapcsolatos keresletet és a folyamatos szakmai kínálatot. Ezek a legfontosabb okai annak, hogy miért van érdeklődés a nem formális tanulási formák és ezek elérhetősége iránt, amelyek az említett kihívásokra adható válaszok rugalmasabb módját jelentik. Ez a helyzet váltja ki a felnőttképzésben munkálkodók önmeghatározásának bizonytalanságát tevékenységük meghatározásánál. De ez a helyzet váltja ki a gazdaság érdekében tett célirányos kamarai javaslatokat, valamint a felnőttképzés változtatására teendő intézkedéseket.

A munka- és tanulási folyamatok integrálása a kis- és középvállalatoknál magas hatékonyságot kínál. A munkafolyamatban való tanulás gyorsabban alakítja az tanulók motivációját, mivel rövid távon kapnak választ erőfeszítéseikre. Ez alapján érthető az is, hogy a képzés költség/hatékonyság mutatója jelentősen javul. A munkafolyamatba és a munkahelyen integrált tanulás a kis- és középvállalatoknál lehetővé teszi a munkaerő naprakész ismeretekkel való ellátását anélkül, hogy azoknak helyet kéne változtatni ahhoz, hogy eljussanak a képzési helyszínre. Így részben ennek költségei megtakaríthatók, részben a korábbiaknál jelentősebb motiváció az, hogy a megszerzett ismeret közvetlenül befolyásolja a munkahelyi gyakorlatot, lehetővé teszi a szakismeretek adaptálását a kkv-ra kidolgozott folyamatos tanulási sémák alapján.

Abban a rendszerelvű fejlődésben, amit a felnőttképzésben követhetünk, a tudás-transzfernek kitüntetett szerepe van. A transzfer letéteményesei a kis- és középvállalatoknál a tulajdonosok és menedzserek de főképp az alkalmazottak („mindenki oktató”), akik folyamatos képzése egyik feltétele a kkv-k versenyképességének. Így jön létre az együttműködésre kész, tudását és munkáját egyéni érdekből a vállalati

identitást vállaló, „berufsfertig” munkaerő, és a tudásfejlesztést megvalósító intézményrendszer. Ebben a felsőoktatás és kamara együttműködése megoldója és fenntartója a versenyképességnek, ami túlmutatva az aktualitáson, a gazdaság stratégiai érdeke.

MURA LADISLAV – SZAKÁCS NORBERT –
KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF

Az átalakuló közép- és kelet-európai emberi erőforrás-menedzsment gyakorlata

Fókuszban Magyarország és Szlovákia

Sok Közép- és Kelet-Európán belül és kívül megjelent HRM publikáció eléggé felületesen foglalkozik ezzel a fontos menedzsment funkcióval. Kevés kutatás irányul kifejezetten e régió HR gyakorlatának feltárására, jellegzetességeinek azonosítására. Egy, a kivételek közé tartozó ilyen kutatási projekt a Cranet-hálózat által végzett vizsgálatsorozat. E tanulmány két, időben néhány év eltéréssel végzett Cranet-kérdőíves felmérés néhány fontos eredményét mutatja be. A teljes felmérés 2008/2010-ben zajlott, a Magyarországon és Szlovákiában végrehajtott új felmérést pedig 2011-ben végeztük. A felmérési eredmények bemutatásával és egybevetésével elsődleges célunk e hasonló történelmi múlttal és hasonló átalakuláson átment 9 közép-kelet-európai (CEE) volt szocialista ország HR gyakorlatában megragadható hasonlóságok keresése és fókuszba állítása. Míg az első, a globális vizsgálat elemzése a CEE országokat önálló európai régióként kezeli, a második felmérése eredményei a régió két szomszédos országának 2011-es gyakorlatát e tükör fényében vizsgálja.

A Cranet mintáról

Ahogy az 1. táblázat is mutatja mintánkat a 30 országból származó 6039 megkérdezett szervezet és intézmény alkotja. Elemzésünkben az e szervezetektől kapott válaszokat használtuk fel, azokat négy, általunk definiált régió szerint csoportosítva. Ezek nevei és tagországai a következők:

- I. régió a *CEE régió (Közép- és Kelet-Európa)* országaival foglalkozik, fókuszban kilenc régióbeli ország (20%-át teszi ki a teljes mintának) (Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Litvánia, Oroszország, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia)
- A II. régió 16 európai országot foglal magába, továbbá ide soroljuk azon országokat is, amelyek földrajzilag közel vannak Európához. Ezt a régiót későbbiekben Nyugat-Európaként fogjuk említeni, ebbe a régióba nem tartoznak bele a volt szocialista országok. Beletartozik: Ausztria, Belgium, Ciprus, Dánia, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Izland, Izrael, Norvégia, Svédország, Svájc, Török Ciprus és az Egyesült Királyság. A mintánkban ezt a régiót, mint *Európa Közép- és Kelet-Európa nélkül* fogjuk említeni (EU nonCEE). Ez a régió a teljes minta 47%-át teszi ki.

- III. régió országai, amely magába foglalja Ausztráliát, Dél-Afrikát és az USA-t, mindez a teljes minta 22%-át adja, ezt a régiót a kutatásban *nem-európai angol-szász országoknak* hívjuk (NonEU AS)
- IV. ázsiai régió, amely magába foglalja a minta 11%-át. Ebben a mintában három *Dél- Kelet-Ázsiából* származó ország szerepel (Japán, Fülöp szigetek és Tajvan).

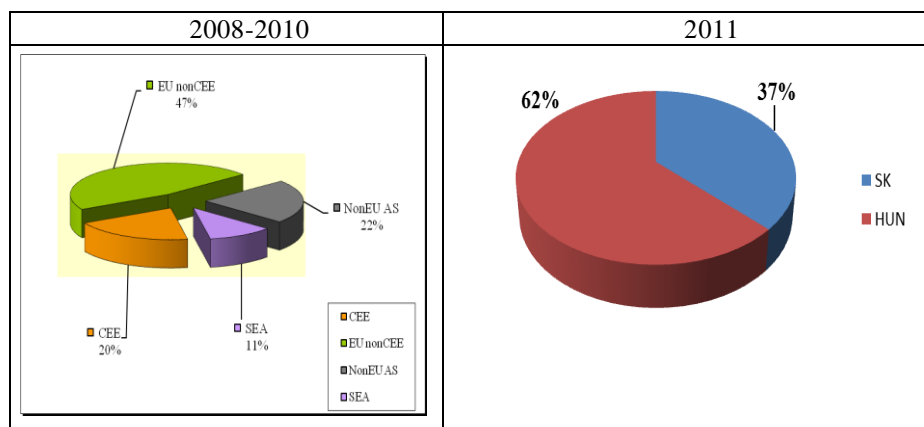
A vizsgálatokban 99 szervezet vett részt, ami közül Magyarországról 62,6% és Szlovákiából 37,4% származik.

A kérdőív

A kutatás egy 70 kérdést magában foglaló nemzetközi Cranet kérdőíven alapul. A kérdőív hét fő részből áll.

- Az első rész a felmérésben résztvevő szervezetek Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM) fő jellemzőit vizsgálja.
- A kérdőív második része a személyzetbiztosítás gyakorlatára kérdez rá.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdéseket elemzi.
- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás használt módszereit kutatja.
- Az ötödik részben a szervezeten belüli munkavállalói kapcsolatok, dolgozói kommunikáció meglétére illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatóak.
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltő személyi adataival foglalkozik.

1.ábra: Résztvevők megoszlása (%)



Felmérési eredmények

Szervezeti méret

- **Globális: Tipikus válaszadó a 251-1000 fő**

A mintát vizsgálva a szervezeti méretről a 2. táblázat adatai alapján megállapíthatjuk, hogy az Európa, CEE nélkül és a Délkelet- Ázsiát magába foglaló minta komoly hasonlóságot mutat az összesített minta eredményeivel. A minták valamivel több, mint harmadát olyan cégek teszik ki, amelyek kevesebb, mint 250 alkalmazot-

tat foglalkoztatnak. A leggyakoribb válaszadók olyan cégek voltak, amelyek 251-1000 alkalmazottat foglalkoztattak (~40%) továbbá számottevő (17%) még az olyan cégek részaránya is, amelyek több mint 1000 alkalmazottat foglalkoztattak. Az Európán kívüli angolszász országok részmintájában a válaszadó cégek több mint kétharmada több mint 250 alkalmazottat foglalkoztat, a CEE minta mindennek az ellentéte, ahol is a minta kétharmadát 250 és annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégek alkotják.

1.táblázat: Szervezeti méret (%)

Résztevők (fő)	I.	I.a	I.b	II.	III.	IV.	V.
	Közép-Kelet-Európa	Magyarország	Szlovákia	Európa, CEE-nélkül	Európán kívüli angolszász országok	Délkelet-Ázsia	Összesen
1. – 250	60	74	86	33	25	34	35
2. 251–1000	27	16	9	39	54	36	40
3. 1001–5000	10	5	0	19	12	22	17
4. 5001-	3	5	5	9	9	8	8
Összesen	100	100	100	100	100	100	100

Megjegyzés: (I, II, III, IV és V=2008-2010) és (I.a and I.b=2011)

– HU-SK: Nagyobb részt 250 fő alatti résztvevők

A 2. táblázat adataiból látható, hogy Magyarországon a válaszadó szervezetek legnagyobb része kis- és középvállalkozás, mely 10-49 illetve 50-249 alkalmazottat foglalkoztat. Szlovákiában a válaszadó szervezetek nagy része szintén kis- és középvállalkozás 10-49 illetve 50-249 alkalmazottal.

HR-részleg

- A globális mintában a tipikus HR-szervezet mérete 1-5 fő.
- A HU-SK mintában a kis méret miatt sok cégnél nincs ilyen részleg, ahol pedig van,
- azok mérete is 1-5 fő közötti.

Magyarországon a vizsgált vállalatok 52%-a rendelkezik önálló személyzet osztállyal. Szlovákiában ez az arány jóval kisebb, a vizsgált intézmények mindösszesen 35%-a rendelkezik önálló személyzeti osztállyal.

Szlovákiában a vállalatok kétharmada egyáltalán nem alkalmaz személyzeti/HR területen munkaerőt, 27%-ban pedig csak legfeljebb 4 embert foglalkoztat. Mindkét ország esetében megállapítható, hogy csak a nagyvállalatok alkalmaznak személyzeti területen nagyobb létszámban munkaerőt.

3. táblázat: A HR-részleg mérete (%)

Létszám (fő)	I.	I.a	I.b	II.	III.	IV.	V.
	Közép- Kelet- Európa	Magyar- ország	Szlovákia	Európa, CEE nélkül	Európán kívüli angol- szász orszá- gok	Délkelet- Ázsia	Összesen
1. 0	35	49	65	14	7	13	17
2. 1 – 5	45	32	27	45	44	41	42
3. 6- 10	12	2	0	18	15	20	17
4. 11- 21	4	5	0	10	11	11	10
5. 21-	4	12	8	14	23	15	14
Total	100	100	100	101	100	100	100

Megjegyzés: (I, IV, V, VI és VII=2008-2010) és (II és III=2011)

- **A globális mintában A HR-vezető a válaszolók 2/3-nál a felsővezetői team tagja**

Két jelentős tényező befolyásolja azt, hogy milyen a fontossága és szerepe van a HR funkciónak vagy részlegnek a szervezeten belül. Vajon:

- tagja-e az igazgató tanácsnak vagy a top menedzserek csoportjának,
- részt vesz-e, és ha igen, akkor milyen a szerepe az üzleti stratégia alakításában.

Ahogy a 4. táblázat adatai is mutatják, a HR-feladatokat ellátó személy szerepe és fontossága a szervezeti életben nélkülözhetetlen. Annak ellenére, hogy a Közép- és Kelet- Európára vonatkozó adatok a többi régió értékei alatt vannak, de ezen eredmények így is figyelemre méltóak lettek. Különböző tanulmányok nem csupán a kilencvenes évek közepén (Koubek és Brewster, 1995; Tung Havlovic, 1996), de az új évezredben is keletkeztek, (Kohont, 2006; Svetlik és munkatársai, 2010) amelyek Csehországból, Lengyelországból és Szlovéniából származnak, ezen tanulmányok is azt bizonyítják hogy a HRM szerepe az itt is vizsgált tényezők tanulsága szerint jelentősen felértékelődött.

– HU-SK: Ahol van HR-es, ill. HR-részleg, itt is meghatározó pozícióban van

4. táblázat: HR-részleg szerepe (%)

Országok	Nemek aránya a HR-részlegen férfi: nő (%)	Bérköltség-hányad (%)	A HR-vezető tagja az igazgatótanácsnak (%)	A HR részt vesz a stratégiai döntéshozatalban (%)	Rendelkeznek	
					írott+ íratlan üzleti stratégiával	írott+ íratlan HR-stratégiával
I. Közép-Kelet- Európa	13: 87	36	62	88	91	77
I.a Magyarország	26:74	51	83	49	84	64
I.b Szlovákia	22:78	38	83	53	81	70
II. Európa, CEE nélkül	25:75	47	69	91	94	84
III. Európán kívüli angol-szász országok	25:75	49	66	87	83	83
IV. Délkelet-Ázsia	28:72	25	67	94	95	86
V. Összesen	28:72	44	67	90	91	81

Megjegyzés: (I, II, III, IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

Személyzetfejlesztés és TÉR

– Globális: Erőteljesebben használják a vezetői és szakalkalmazotti szinteken

Ahogy az az 5. táblázat adataiból látható, a teljesítményértékelési, teljesítmény-menedzsment rendszereket széleskörűen alkalmazzák. Legkevésbé a fizikai dolgozók érintettek, legnagyobb arányban pedig a vezetőket értékelik. Az Európán kívüli angol-szász országokban és Délkelet- Ázsiában majd minden területen kiemelkedően magas mértékben használtak formális teljesítményértékelő rendszereket. Közép- és Kelet- Európában megfigyelhető trendek csak kismértékben maradnak el Európa, CEE nélkül értékeitől.

– HU-SK: A KKV méret miatt még felsőbb szinten is kisebb mértékben használják

Magyarországon a válaszok alapján megállapítható, hogy a teljesítményértékelés minden vizsgált munkaköri kategória esetén elterjedt: a műszaki dolgozók valamint a menedzsment felére kiterjed. A teljesítményértékelés szerepe fizikai munkakörök esetében a legkisebb, a fizikai dolgozók 68%-át egyáltalán nem értékelik formális teljesítményértékelő rendszer keretében a részt vevő vállalatok. A formális teljesítményértékelést alkalmazó vállalatoknál a dolgozók 80-90%-ára kiterjed az értékelés.

Szlovákiában a válaszok alapján megállapítható, hogy a teljesítményértékelést csupán a vállalatok 35%-a alkalmazza a szakalkalmazottak esetében. A többi munkaköri kategória esetén csak a negyedére kiterjed ki. A teljesítményértékelés szerepe az adminisztratív munkakörök esetében a legkisebb, az adminisztratív dolgozók 65%-át egyáltalán nem értékelik formális teljesítményértékelő rendszer keretében a részt vevő vállalatok. A formális teljesítményértékelést alkalmazó vállalatoknál viszont a dolgozók 80-90%-ára kiterjed az értékelés.

5. táblázat: A formális teljesítményértékelés alkalmazása (%)

Régiók/ országok	Menedzsment	Szakalkalmazottak	Adminisztratív dolgozók	Fizikai dolgozók
I. Közép- Kelet- Európa	57	61	55	48
I.a Magyarország	44	48	37	22
I.b Szlovákia	24	35	19	22
II. Európa, CEE nélkül	67	63	61	45
III. Európán kívüli angol-szász országok	90	90	88	68
IV. Délkelet- Ázsia	91	92	91	24
V. Összesen	71	70	68	54

Megjegyzések: (I, II, III, IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

– Globális: A legtipikusabb alkalmazás a fizetés és ösztönzés meghatározása

A formális teljesítményértékelő rendszerek szerepe – ahogy 6. táblázatból kiderül – a képzés és fejlesztési igények elemzése, meghatározása és az ösztönzési rendszer alakítása terén egyaránt nagyon fontos. A közép-kelet-európai gyakorlat a globális trendekkel összhangban áll, pedig a 90-es évek elején a kutatások még azt mutatták hogy e régióban szinte teljesen hiányzott a modern teljesítményértékelő rendszer (Pierce, 1991).

– HU-SK: Itt is a fizetés és ösztönzés meghatározása, de kisebb mértékben

Magyarországon a kérdőívet kitöltők leginkább a fizetés meghatározásához (a cégek 60%-a) és a képzési, fejlesztési igények elemzésekor (a cégek 54%-a) alkalmazzák a teljesítményértékelés eredményeit. Szlovákiában a kérdőívet Magyarországhoz hasonlóan a fizetés meghatározásához (a cégek 65%-a) és a képzési, fejlesztési igények elemzésekor (a cégek 46%-a) alkalmazzák a teljesítményértékelés eredményeit.

6. táblázat: TÉR/TM használata (%)

	I.	I.a	I.b	II.	III.	IV.	V.
	Közép-Kelet-Európa	Magyarország	Szlovákia	Európa, CEE nélkül	Európán kívüli angol-szász országok	Délkelet-Ázsia	Összesen
Fizetés-ösztönzés meghatározása	77	60	65	78	70	85	92
Képzési és fejlesztési igények meghatározása	77	54	46	68	82	85	83
Karriertervezés	74	42	38	66	77	79	57
Munkaerő tervezés	56	48	42	53	51	64	69

Megjegyzések: (I,II,III,IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

- Globális: A válaszadók több mint 50%-a csak 2 százaléknál kevesebbet költ képzésre

A vizsgált vállalatoknál és intézményeknél a képzésekre fordított költségek nagyságát jól lehet határozni a képzésre fordított költségnek az éves bérköltséghez viszonyított aránya alapján. A 7. táblázatból jól látszik az, hogy ez az érték valamennyi régióban meglehetősen sok válaszadónál nagyon alacsony (0-2%). A 2% feletti értékeknél nincs nagy eltérés az egyes részminták között, így az Közép- és Kelet- Európára vonatkozó adatok nem a legrosszabbak. Összesítve elmondhatjuk, hogy a vállalatok többsége nagyon kis összeget fordít az alkalmazottak fejlesztésére, míg a cégek egy meglehetősen alacsony aránya relatíve sokat költ e célra.

- HU-SK: A képzési ráfordításarányok átlagértékei jó gyakorlatot sejtetnek

Magyarországon a jelenleg képzésre fordított költségnek az éves bérköltséghez viszonyított átlagos aránya 4,8%, Szlovákiában valamivel kevesebb: 4,5%. Ezek a mutatók nemzetközi összehasonlításban alacsonynak egyáltalán nem mondhatók!

7. táblázat: A képzési költségek aránya (%)

Képzési költségek (%)	Minta						
	I.	I.a	I.b	II.	III.	IV.	V.
	Közép- Kelet-Európa	Magyarország	Szlovákia	Európa, CEE nélkül	Európán kívüli angol-szász országok	Délkelet-Ázsia	Összesen
0-2	58	62	54	55	52	55	54
2,01-4	11	5	13	18	11	14	15
4,01-6	12	10	13	14	17	9	13
6,01-10	11	5	10	8	9	12	10
10,01-	8	18	10	5	10	8	8

Megjegyzések: (I,II,III,IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

Dolgozói kapcsolatok – szakszervezetek

Globális: A szervezetségi szint átlagértékei az egyes régiók lényegesen eltérő gyakorlatát fedik

A vizsgált minták között több eltérés, mint hasonlóság azonosítható. Az összesített minta átlageredményei két, számottevően eltérő gyakorlatot foglalnak magukban. Az egyik szélsőséget az európai, CEE nélküli régió, jelenti, ahol a legmagasabb a szakszervezeti tagság aránya. A 8. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy ezzel ellentétben a többi régióra, közöttük is főként a délkelet-ázsiai régióra az alacsony szervezetségi szint a jellemző.

HU-SK: Ebben a környezetben ez a tendencia még erősebb

Magyarországon a felmérésben résztvevő cégek 53%-ánál egyáltalán nem működnek szakszervezetek és a résztvevők mindössze 2%-ára jellemző, hogy a dolgozók többsége szakszervezeti tag.

Szlovákiában a felmérésben résztvevő cégek 49%-ánál egyáltalán nem működnek szakszervezetek, viszont a résztvevők 22%-ára jellemző, hogy a dolgozók többsége tagja a szakszervezeteknek.

8. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya a válaszadó szervezeteknél (%)

	I.	I.a	I.b	II.	III.	IV.	V.
	Közép- Kelet-Európa	Magyarország	Szlovákia	Európa, CEE nélkül	Európán kívüli angolszász országok	Délkelet-Ázsia	Összesen
0 – 1	50	66	57	14	49	75	32
1 – 10	10	8	5	21	14	3	16
11- 25	7	11	5	9	7	2	7
26- 50	13	13	11	11	10	2	11
51- 75	11	2	8	16	9	5	13
76- 100	9	0	14	29	11	13	21
Összesen	100	100	100	100	100	100	100

Megjegyzések: (I,II,III,IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

Külső szolgáltatók – tanácsadók

Globális: A képzés és fejlesztés területén a legjelentősebb a külső HR-szolgáltatók igénybevétele

HU-SK: Itt még a képzés-fejlesztési terület aránya is nagyon alacsony

Magyarországon a megkérdezett cégek fele teljes mértékben kihelyezi a bérszámfejtést, kb. harmada teljes mértékben a nyugdíjakkal kapcsolatos adminisztratív funkciókat. Legkevesbé a juttatásokat, a munkaerő elhelyezést és csökkentést, HR-információrendszereket, Toborzást, kiválasztást helyezik ki.

Szlovákiában a megkérdezett cégek negyede alkalmaz külső szolgáltatókat a bérszámfejtés, nyugdíjak, toborzás és a juttatások területén. A felmérésből továbbá kiderül, hogy a vizsgált vállalatok több mint fele – a képzés és fejlesztési terület kivételével – nem veszi igénybe külső szakértők segítségét a személyügy területén.

9. táblázat: Külső szolgáltatók a HR-ben

Régiók/országok	Bérszámfejtés	Juttatások	Nyugdíjak	Képzés-Fejlesztés	Kiszervezések	HRIS
I. Közép-Kelet-Európa	21	22	24	64	13	41
I.a Magyarország	43	11	27	10	0	6
I.b Szlovákia	8	11	14	13	0	3
II. Európa, CEE nélkül	33	31	56	63	33	56

III. Európán kívüli angol-szász országok	33	54	63	62	32	37
IV. Délkelet-Ázsia	7	13	9	49	7	33
V. Összesen	30	34	48	63	27	44

Megjegyzés: (I,II,III,IV és V=2008-2010) és (I.a és I.b=2011)

Összefoglalás

A két Cranet felmérés alapján a következő összefoglaló megállapítások tehetők:

A globális Cranet-kutatás (2008-2010) tükrében

- a HR stratégiai szerepben van,
- a HR-gyakorlatok mintánként/régióként akár jelentősen is különböznek,
- a szakszervezetek szerepe mérsékelt, jelenlétük Ny-Európában a legerőteljesebb.

Egy KKV jellegű magyar (HU) – szlovák (SK) (2011) felmérés alapján:

- KKV-ék miatt a HR inkább adminisztratív szerepet tölt be,
- legtöbb területen igen alacsony – kivétel a képzés-fejlesztés – alkalmazási értékek,
- a szakszervezetek alig léteznek.

A tanulmány fő célja az volt, hogy felhívja a figyelmet a HRM Közép- és Kelet-Európára vonatkozó sajátosságaira. Ahogy fentebb bemutattuk, a HRM fejlődése Közép- és Kelet- Európában a XXI. század első évtizedében néhány területen jelentősen különbözik más régiók országainak gyakorlatától.

A Közép- és Kelet- Európában a vállalatok többet fordítanak képzésre és fejlesztésre, mint a többi országok főképpen a menedzseri és a szakemberi pozíciókban.

Elmondható, hogy modern teljesítményértékelő rendszerek nem kifejezetten használtak a múltban, mára viszont egyre nő e teljesítményértékelő rendszerek alkalmazása. A szakszervezeti tagság szintje továbbra is eléggé alacsony szinten van. Közép- és Kelet- Európában a szakszervezet kialakulása gyökeresen eltér a nyugati szakszervezetek kialakulásától. Közép- és Kelet- Európában jelentősen átalakult a szakszervezetek szerepe, míg a többi országban a szakszervezetek jelentősége jelentősen csökkent.

A szocializmus tervgazdasági rendszerének összeomlását követő 20 év Cranet kutatásai arra a megállapításra jutottak, hogy Közép- és Kelet- Európa valamint Európa többi országának HRM gyakorlata között megfigyelhető eltérések egy része jelentősen csökken, míg más területeken fennmaradtak a CEE régió HR-sajátosságai.

Források

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

Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.

Farkas F.-Karoliny M-né-Poór J. (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. *Tér és Idő*, (2): 103-122.

Farkas F.-Karoliny M-né-Poór, J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management – An International Comparative Survey. *Journal for East European Management Studies*, (1): pp.9-47.

- Farkas, F.-Poór, J.-Engle, A. (Eds.) (2011): Human Resource Management Issues and Challenges in Multinational Companies: Central and Eastern Europe. (Research Monograph) University of Pécs, Pécs.
- Kohont, A.-Poór J. (2011): Market Orientation and HRM. In: Svetlik, I.-Stavrou, E.-Aleksandra, C.-Mrčela, K. (Eds.) : Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future. Ales Cenek Vidatelstvo, Plzen.
- Koubek, J.-Brewster, C. (1995): Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic. *International Journal of Human Resource Management*, (2): pp.223-247.
- Koubek, J.-Vatckova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Svetlik, I.-Barisic, A.F.-Kohont, A.-Petkovič, M.-Mirič A.A.-Vaupot, Z.-Poór, J.(2010): *Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*. *Revista Tung Havlovic*, 1996), de

MUSZTYNÉ BÁTFAI BORÓKA – PÓTÓ ZSUZSANNA –
FARKAS FERENC – KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR
JÓZSEF

A Cranet-panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közzféra vonatkozásában

A Cranfield Network on International Human Resource Management globális szintű kutatói együttműködés, mely rendszeresen készít összehasonlító felméréseket. A HR gyakorlatát komplex módon tanulmányozva az emberi erőforrás menedzsment fejlesztését tűzte ki célul. A vizsgálat longitudinális jellegéből adódóan lehetőséget biztosít arra, hogy különböző szempontok alapján összehasonlítást végezzünk, az időbeli változásokat feltérképezzük. Korábbi munkánkban is foglalkozunk már a privát és a közzféra HR-gyakorlatának egymáshoz való viszonyításával, ebben a cikkben célul tűztük ki ugyanezen aspektus időbeli vonatkozásának feltárását.

Elméleti háttér

Közzféra – magánsféra

A ma hagyományosnak tekintett közzféra több mint száz éve alakult ki – bár gyökerei a messzi évszázadokba, sőt Kínában évezredekbe nyúlnak vissza.

Osborne-Gabler (1992) szerint a nyugati társadalmakban a közzféra menedzsment egy új, „vállalkozói” paradigma irányába mozdul el. Ennek a változásnak részeként az 1980-as évek elején a New Public Management – amely alapvetően az üzleti megoldások, és a hatékonyság előtérbe helyezését jelentette – keretében számos angol-szász országban (az Egyesült Királyság, Új-Zéland, Ausztrália, az Egyesült Államok és Kanada) elkezdték a széleskörű reformprogramok megvalósítását. (UN, 2005)

Az NPM-nek különböző modelljei léteznek (Ferlie et al 1996):

- Thatcher-i modell – mozgató rugója a hatékonyság. Főbb eszközei a pénzügyi és vezetői ellenőrzés, szigorú audit, liberalizáció.
- Decentralizációs modell – kiemelkedő szerepet kap a rugalmasság, a kiszervezés, a stratégiai menedzsment.
- Search for excellence modell – alulról felfelé elve, hangsúlyos a kollektív kultúra
- Az NPM adaptálásának legmagasabb szintje – szolgáltatás minősége, ügyfél elégettség mérése

Ezek a törekvések látszólag széles körben elterjedtek mind az angol-szász országokban mind Európában, valamint olyan modellt és tapasztalatot nyújtottak, amelyek alkalmazhatóak voltak Európa átalakuló országaiban is.

A fejlett világ országaiban – főleg az angolszász „pionírok” esetében – a közszféra vagy közszolgálat messze maga mögött hagyta a normatív jellegű, a formális szabályozáson alapuló „bürokratikus-rendészeti” taylori rendszert. A 70-es évektől kezdtek teret nyerni az üzleti megoldások mindenhatóságát és a hatékonyságot hirdető „új közszféra-menedzsment” (New Public Management, NPM) modell képviselői (UN, 2005). Napjainkra világhosszra vált, hogy e terület sokkal bonyolultabb annál, hogy pusztán az üzleti megoldásokkal eredményessé lehetne tenni az itt végzett munkát. Manapság kezd terjedni a közügyekben érintett partnerek igényeire odafüggő, „partneri közszolgálat” (responsive governance) gondolata.

Bossaert és Demmke (2003; 9-10) bizonyos konvergenciákat fedeztek fel a közszolgálat és a magánszféra között a nyugati EU tagállamokban, azonban a közszférában megfigyelt HR modernizációs programok gyakorlata merőben eltér a magánszférabelitől. Mindazonáltal az NPM nyelvezete – ügyfélközpontúság, decentralizáció, külső partnerek bevonása – továbbra is áthatja a mostani gondolkodást ezen a területen.

Private – public vita

Mióta az NPM első modelljét Margaret Thatcher bevezette az Egyesült Királyságban, megállás nélkül folyik a közszféra-magánszféra vitája (Morgan et al 2003). Vinten (1994, 4) szerint „sohasem volt abszolút különbség a közszféra és a magánszféra között, csak a marxisták akartak elhatárolódni a profit orientált szektortól”.

A magán és a közszféra szervezeteit egyértelműen megkülönbözteti azok tulajdonosa. A közszféra intézményeit „kollektíven alapítják és ellenőrzik a politikai közösségek tagjai a kormányzat különböző szintjein”, míg a magántulajdonban lévő vállalatok fő irányítói a vállalkozók és a részvényesek. (Budwar and Boyne 2004, 1)

A private-public vita kapcsán különböző irányzatok születtek. Az új közszféra-menedzsment (NPM) terjedése a hasonlóságok irányzatát helyezte előtérbe. E megközelítés képviselői úgy vélik, hogy a pénzügyi ellenőrzés bevezetése, a hatékonyság előtérbe helyezése, a decentralizáció, valamint a leépítések, search for excellence, a piaci elvek követése, minőség ellenőrzés és ügyfélközpontúság növelik a hasonlóságot a magán és a közszféra között.

A másik oldalon állnak azok, akik a különbözőségeket irányzatát képviselik. Szerintük a vezetői szerepek és készségek nem ültethetők át a magánszférából a közszférába (Pollitt 1990). Ranson és Stewart (1994) szerint számos, a két szektort megkülönböztető körülmény van (például a közszféra intézményeinek specifikus szervezeti kultúrája). Ferlie (1996) állítása szerint jó néhány alapvető sajátosság van, ami szintén az előbbi nézetet támasztja alá, úgy mint a szektorális különbségek, a változási folyamat egyedi jellege, bizonyos szakmai csoportok nagy autonómiája (orvosok, ügyvédek, stb.), és a stratégiai menedzsment különböző interpretációi. Ezek az érvelések nagy támogatásra leltek a kontingencia elmélet szakértői között (Kotter 1982; Mintzberg 1973), akik kiállnak a vezetői tevékenységek kontextuális jellege mellett.

A különbözőségeket irányzatával egyetértők azt feltételezik, hogy a magánszféra gyakorlatának nagybani adaptálása csaldódottséghez vezethet a karrier orientált közszolgálat körében. Egyrészt a lazább szabályozás kevesebb hierarchikus szintet feltételez, már részről azonban több auditáló és ellenőrző szervezet igényel. Szerintük a kiszervezés nem csodaszer, nagy körültekintést igényel (Helgason 2005).

Különböző tanulmányokat végeztek közsféra szervezetekben, amelyek arra az eredményre jutottak, hogy hasonlóságok és különbségek egyaránt jelen vannak a két szektor szervezeteiben. Ez a cross-vergencia irányzat. Parry et al 2005 szerint a HR-gyakorlat sok területe nagyon hasonló a magán és a közsférában, van azonban számos fontos különbség is, melyek a magán szféra relatív pénzügyi pozíciójából illetve érték-orientált mivoltából fakadnak. Brunetto (2002:19) kutatásának eredményei azt sugallják, hogy míg maga a közsféra reformjának folyamata „globális, az a különböző társadalmakban és különböző közszoigazgatási kultúrákban eltér” (Worland and Manning 2006: 11). Parker és Bradley (2004: 199) kutatási eredményei 925 ausztrál közszoigazgatási szervezet megkérdezése után azt mutatják, hogy itt a New Public Management keretében végrehajtott reformok nem szükségszerűen vezetnek új értékrend és kompetenciák kialakulásához.

Fontos kérdés, azonban, hogy milyen módon valósul meg az átalakulás ezen a területen. A külföldön és itthon megismert, különböző közszoigazgatási reformok tapasztalatai azt sugallják, hogy az ilyen reformok csakis fokozatosan valósulhatnak meg. Az első lépésben fontos a politikai befolyás és a centralizált, kötelezően egységes megoldások csökkentése. Feltehető, hogy ebben az időszakban előtérbe kerülnek az olyan hagyományos beidegződések is, mint a látszólag mindent megoldó kiszervezés és a leépítés. A reform második lépésének megvalósítása eredményeként lezajló strukturális reformmal párhuzamosan kialakulhat a közszoigazgatási kar magja. Létrejön a megfelelő arány a központosított és a decentralizált HR-megoldások között. Az egyes HR-területek – a foglalkoztatási formáktól a javadalmazáson át a karrier-menedzselésig – egyre rugalmasabbá és hatékonyabbá válnak.

A Cranet kutatás

A Cranet vagyis a Cranfield Network on International Human Resource Management 1989-ben alakult a UK-beli Cranfield School of Management vezetésével. Európai szintű együttműködésként indult, majd globális szintű kutatói együttműködéssé nőtte ki magát, világszerte több mint 40 egyetem részvételével. Rendszeresen készítenek összehasonlító felméréseket (ez egyébként mindenhol egységes kérdőívvel történik), mely az emberi erőforrás menedzsment fejlesztését célozza. A Cranet tagja 2004 óta a PTE is.

A kutatás alapjául szolgáló egységes CRANET kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll. A felmérés témakörei: a személyzeti részlegek és a HR-stratégia, toborzási politikák, fizetés és juttatás, képzés és értékelés, a foglalkoztatási formák és a rugalmas munkaidő, a munkaügyi kapcsolatok és alkalmazotti kommunikáció.

Mostani kutatásunk célja a magán és a közsféra HR gyakorlata változásának vizsgálata 2004-2005-ös és a 2008-2010¹-es adatfelvételi forduló tükrében, ezt részletesebben majd hipotéziseink kapcsán mutatjuk be.

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a Cranet-kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól. Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli, egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

¹ Az egyszerűség kedvéért a munka további részében a 2004-2005-ös adatot 2005-nek, a 2008-2010-es adatokat pedig 2010-nek „rövidítjük”.

A CRANET 2008-2009-es adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 29 országból – köztük második alkalommal Magyarországról is – érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberi erőforrás menedzselési jellemzőiről. A teljes nemzetközi minta elemszáma (mind a magán és a közszféra válaszadóit magában foglalva) 5046, melyből 1052 kelet-európai.

A CRANET adatbázisból kizártuk a kevert tulajdonú és 'egyéb' típusú szervezeteket, illetve azokat, ahol a tulajdonjogra vonatkozó adat hiányzott (összesen 444).

A két időszak közötti különbséget ebben a tekintetben az jelenti, hogy bár 2010-ben kevesebb szervezet válaszolt a kérdőívre, arányaiban a csak magántulajdonban, illetve köztulajdonban lévő szervezetek többen voltak.

1. táblázat: A két forduló mintaelemszáma

	Magánszektor	Közsféra	Összesen
2005, országszám: 32	1.732	2.389	7.067
2010, országszám: 30	2.180	3.389	6.039

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

Hipotézisek, módszer

Jelen munkában a következő két hipotézis vizsgálatának eredményét fogjuk bemutatni:

- (H1) A közszféra és a magánszféra HR-gyakorlata a korábbihoz képest változott (tehát ez egy időbeli összehasonlítást jelent az egyes szektorokra vonatkozóan).
- (H2) A közszféra és a magánszféra HR-gyakorlata a vizsgált időszak alatt közelített egymáshoz (itt a közszféra és a magánszféra összehasonlítása történik a külön-külön a két vizsgált hullámban, és azt vizsgáljuk meg, hogy a különbség csökkent-e a kettő között az időben).

Mindkét fenti hipotézist lehetne tesztelni a kétmintás z-próba segítségével, amely a két egymástól elhatárolt csoport várható értékének egyezőségét teszteli. Amennyiben a két minta egymástól független kiválasztásból származik, akkor elégségesen nagy minták esetén, bármilyen is a két sokaság eloszlása, érvényesek bizonyos matematikai összefüggések, és használható a kétmintás u-próba² (Hajdu et al 1994). Mivel ez a próba az SPSS szoftverben nem áll rendelkezésre, a Cranet-kutatás nagy elemszámára tekintettel a kétmintás t-próbát alkalmazzuk helyette.

Eredmények

A minta fentiekben történő bemutatása során láthattuk, hogy bár a kutatásban részt vevő szervezetek száma a második fordulóra némileg lecsökkent, a privát, illetve közszférát szektorukként megjelölő kitöltők száma gyarapodott, így tulajdonképpen az általunk vizsgált gazdasági entitások létszáma nőtt. Méret szerinti arányait, arányváltozásait, illetve az átlagos szervezeti létszámokat tekintve a következő táblázat ad információt:

2. táblázat: Szervezeti méret szerinti eloszlás (%)

² Régebbi elnevezés a magyar szakirodalomban, a mai magyar és a korábbi illetve mai nemzetközi elnevezés is az általam a munka folyamán használt kétmintás z-próba.

Szektor	Magánszektor		Közsféra	
	2005	2010	2005	2010
Méret \ Időszak				
Legfeljebb 250 fő	36,2	38,0	25,8	32,8
251-1000 fő	43,9	37,4	40,2	35,7
1001-5000	15,0	18,6	23,6	21,8
5000 fő felett	4,9	6,0	10,4	9,7
Átlag (fő)	1.732	2.180	2.389	3.389

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

Mindkét szektorban nőtt némileg a legfeljebb 250 fős szervezetek aránya a kitöltők között, míg a következő kategóriában ez az arány csökkent. A magánszektorban nőtt a következő létszám-kategóriába tartozó válaszadó szervezetek aránya, míg a közszférában ez csökkent. Nem minősül érdeminek az 5000 fő feletti szervezetek arányának változása a két vizsgált időszakban.

A szervezeti létszámokat követően a szakszervezeti tagság arányát, vagyis a vizsgált kitöltők szervezetségi fokát vesszük górcső alá (ebből a szempontból már egyik korábbi munkánkban (Karoliny et al 2009) is érdekes eltéréseket találtunk). Közismert, hogy a közszférában népszerűbb a szakszervezeti tagság, a vizsgált két időszak adatai alapján azonban elmondható, hogy mindkét szektorban csökkent némileg a szakszervezeti tagság átlagos aránya a kitöltők között.

3. táblázat: Szakszervezeti tagság aránya (%)

Szektor / Időszak	Magánszektor	Közsféra
2005	31,0	57,1
2010	27,8	55,5

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

A első hipotézisünk vonatkozásában, vagyis az időbeli összehasonlítást tekintve a magánszektorban tetten érhető csökkenés érdeminek minősül ($p=0,000$), míg a közszférában tapasztalható csökkenés statisztikailag nem jelentős ($p=0,270$). Tehát az első hipotézisünk a szakszervezeti tagság arányának szempontjából vizsgálva félig igaz csak, mivel a közsféra gyakorlata 2005-ről 2010-re nem változik érdemben. A második hipotézissel kapcsolatban állítható, hogy mindkét időszakban érdemi az eltérés a két szektor között ($p=0,000$), és a statisztikai adatokból enyhe közeledésre lehet következtetni.

A következő vizsgálati szempont a munkaerőköltség aránya az éves működési költséget viszonyítási alapnak tekintve. Itt a két szektor jellegéből, felépítéséből és működéséből adódóan ismét lényegesen nagyobb arányokat tapasztalhatunk a közszférában.

4. táblázat: Munkaerőköltség az éves működési költség arányában (%)

Szektor / Időszak	Magánszektor	Közsféra
2005	37,4	61,3
2010	37,4	58,4

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

Elsőként ismét az időbeli összehasonlítás következik: a magánszektorban nincs érdemi változás nemcsak ránézésre, hanem statisztikailag sem ($p=0,959$), míg a

közsférában látható csökkenés szignifikánsnak minősül a teszt eredmények szerint ($p=0,009$). A második hipotézis vonatkozásában megint azt mutatják a számok, hogy a két szektor között 2005-ben és 2010-ben is érdemi a különbség ($p=0,000$), és egy enyhe közeledés ebből a szempontból is tapasztalható.

Harmadikként a teljesítmény-értékelés eredményeinek különféle területeken történő felhasználását vizsgáljuk. A kérdőív négy területre kérdezett rá: a fizetés, a képzés és fejlesztés, a karriertervezés valamint a munkaerő-tervezés dimenzióira. A vizsgált szervezetek körében a teljesítmény-értékelés ezen területein történő alkalmazásának arányát mutatja a következő táblázat:

5. táblázat: *Teljesítmény-értékelés felhasználása (%)*

Szektor	Magánszektor		Közsféra	
	2005	2010	2005	2010
Fizetés	75,4	81,6	63,5	67,3
Képzés és fejlesztés	89,4	79,5	80,8	70,7
Karriertervezés	80,4	77,0	71,9	62,8
Munkaerő-tervezés	54,1	59,4	55,4	43,9
Összesen (%)	72,4	73,7	63,9	60,1

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

Mind a négy vizsgált területen érdemnek tekinthetők az eltérések időbeli szempontból a magánszektor vonatkozásában (rendre³ $p_1=0,000$; $p_2=0,000$; $p_3=0,001$; $p_4=0,000$). Érdekes módon, ha a négy területen történő alkalmazás arányából egy közös arányt képezünk, statisztikailag időben már nem minősül érdemnek az eltérés csak 10%-os szignifikancia szint mellett ($p=0,082$). Ez tehát azt jelenti, hogy az egyes területeken lévő különbségek eltűnnek az összevonás után (vagyis kiegyenlítik egymást, mivel más-más területen vannak eltérések, és helyenként ellenkező előjellel). A közsférában (még mindig az időbeli összehasonlítás vonatkozásában) azt mutatják a számok, hogy statisztikailag minden területen érdemi az eltérés minden érdemi szignifikancia szinten ($p_2=p_3=p_4=0,000$), kivéve az elsőt, a fizetés dimenzióját ($p_1=0,078$), itt csak 10%-os szignifikancia szint mellett beszélhetünk különbségről. Összességében itt kevésbé tűnnek el a területenkénti különbségek mint a magánszféra esetén ($p=0,014$).

A második hipotézist vizsgálva, tehát a szektoronkénti összehasonlítást tekintve az látható, hogy az első időszakban a két szektor között érdemi az eltérés az első három területen ($p_1=p_2=p_3=0,000$), a munkaerő-tervezésben azonban statisztikailag nem tekinthető eltérőnek a két szektor átlagos teljesítmény-értékelés felhasználási aránya ($p_4=0,447$). Összességében tekintve az első három terület (a fizetés, a képzés és fejlesztés valamint a karriertervezés) különbségeinek dominanciájából eredően azt láthatjuk, hogy az összegzett arányok vonatkozásában érdemi az eltérés 2005-ben a két szektor között ($p=0,000$). A második időszakot tekintve minden szempontból, és így az összesített mutató szempontjából is érdemi a különbség van a két szektor között ($p_1=p_2=p_3=p_4=p=0,000$). A vizsgált időtartamban a két szektor egymáshoz történő enyhe közeledése tapasztalható a képzés és fejlesztés területén, nincs érdemi változás a fizetésben történő teljesítmény-értékelés felhasználás aránya tekintetében,

³ A p-értékek a munka folyamán az addigi előfordulás sorrendjében (pl. a táblázatban vagy a mondatban használt sorrendben) kerülnek bemutatásra.

enyhe távolodás figyelhető meg a karriertervezés, komoly távolodás pedig a munkaerő-tervezés területén. Összességében tehát a két szektor HR-gyakorlatában a teljesítmény-értékelés átlagos felhasználásának vonatkozásában távolodás történt 2005-ről 2010-re.

Végül egy a HR kulcsfunkcióit érintő gyakorlati jellemzőt vizsgálunk meg a fentiekhez hasonlóan időben és szektorálisan egyaránt, ez pedig az adott évben a költségvetés tréningre fordított aránya lesz. Az átlagos értékeket mutatja a következő tábla:

6. táblázat: *Költségvetés tréningre költött aránya (%)*

Szektor / Időszak	Magánszektor	Közsféra
2005	3,5	3,1
2010	5,5	4,4

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

A magán- és a közszféra esetén is érdemi különbség van statisztikai szemmel a két időszak között ($p=0,000$; $p=0,002$), vagyis mindkét szektor esetén jelentős növekedés tapasztalható a költségvetés tréningre költött átlagos arányában 2005-ről 2010-re. A második hipotézist, vagyis a szektoronkénti összehasonlítást tekintve az első időszakban (2005-ben) szignifikáns eltérésről beszélhetünk ($p=0,002$), míg ez az eltérés már csak 5%-os szignifikancia szinten minősül jelentősnek 2010-ben ($p=0,024$). Ezek alapján tehát némi közeledés tapasztalható a két szektor HR-gyakorlatában a költségvetés tréningre költött arányának vonatkozásában.

Konklúzió

A következő táblázatban összefoglalva láthatók az egyes hipotézisekkel kapcsolatos döntések:

7. táblázat: A hipotézisekkel kapcsolatos döntések összefoglalása⁴

Hipotézisek	H1 (időbeli összehasonlítás)		H2 (szektoriális összehasonlítás)		
	Magánszektor	Közszféra	2005	2010	Közeledés ⁵
Elemek / Szempontok					
Szakszervezet	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkaerőköltség	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teljesítményértékelés (Össz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
→ Fizetés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
→ Képzés és fejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ Karriertervezés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
→ Munkaerő-tervezés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	X
Tréning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Összességében	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Forrás: saját szerkesztés a Cranet-kutatás adatai alapján

A táblázatot áttekintve észlelhető, hogy a legtöbb vizsgálati szempontból a legtöbb esetben a változás jelentősnek minősül statisztikailag. Kivételt képez

- az időbeli összehasonlítás tekintetében a magánszektor, ahol nem történt érdemi változás a vizsgált időszakban a munkaerőköltségnek az éves költségvetéshez viszonyított átlagos arányában, valamint
- a közszférában a szakszervezeti tagság átlagos aránya, mivel itt nem beszélhetünk érdemi változásról a magánszférával szemben. Negatív döntést eredményez továbbá
- a szektoriális összehasonlítás esetén a teljesítmény-értékelés munkaerő-tervezésben történő felhasználásának átlagos aránya, itt ugyanis 2005-ben nem volt érdemi eltérés a két szektor között.

A második hipotézis másodsorban feltételezte, hogy a két szektor egymáshoz közeledett a vizsgált időszakban, azaz 2010-re 2005-höz képest az egyes HR-gyakorlati szempontokból. Itt minősült a leginkább vegyesnek a döntési paletta, hiszen bár a négy nagy vizsgált szempontból három esetén a közeledés tetten érhető, a teljesítmény-értékelés átlagos felhasználása összességében is, és két vizsgálati területen (a karrier- és a munkaerő-tervezés tekintetében) is távolodást mutat.

Kivételesnek tekinthető a második hipotézisünk, azaz a két szektor közötti eltérés eredménye a 2010-es évben, mivel egyöntetűen igaznak minősült minden vizsgálati szempontból az, hogy a két szektor HR-gyakorlata eltér egymástól.

Mint az összefoglaló táblából is láthatjuk, a közszféra és magánszféra HR-gyakorlata összességében a vizsgált szempontokból érdemben eltér egymástól időben, valamint a két vizsgált időszakban is érzékelhetők a különbségek a szektorok között, mégis összességében a statisztikai vizsgálatok eredményeként megállapítható, hogy a két szektor HR-gyakorlata a vizsgált időszakban, tehát 2005-ről 2010-re közeledett egymáshoz, vagyis az adataink többségében az egyetemes nézetet (azaz a konvergenciát, vagy hasonlóság irányzatát) támasztják alá, míg a teljesítményértéke-

⁴ Ebben a táblázatban a 10%-os szignifikancia szinten érdemnek minősülő eltéréseket is jelezzük.

⁵ Ebbe az oszlopba „✓” kerül, ha közeledés történt a vizsgált időtartamban, „-” kerül, ha nem történt érdemi változás, és „X” kerül, ha távolodás történt a két szektor között 2005-ről 2010-re az adott HR-gyakorlati szempontból.

lés szempontjából távolodás (azaz divergencia) történt; összességében elmondható, hogy a cross-vergencia irányzat létjogosultságát igazolják vizsgálati eredményeink.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irány

Statisztikai szempontból a minta elég nagy, azonban a rétegzés aránytalan, ami azt jelenti, hogy a válaszadók száma az adott országokban nem arányos az adott országok lakosságával.

A közzféra szervezeteinek aránya a mintában kevéssel több mint a szervezetek egynegyede, így a mintát a magánszféra vállalatainak dominanciája jellemzi.

A válaszadók nagy többsége angol-szász területről származik, míg a kelet-európai minta relatíve kicsi. Az ennek háttérében meghúzódó fő indok a kérdőív kitöltéséhez való hozzáállásban keresendő. Kelet-Európában nem jellemző a közzférában a kérdőívek kitöltése, így nehéz rávenni a szervezeteket a felmérésben való részvételre. Ez sokkal elfogadottabb a New Public Management országokban.

Ez a kutatás 1992 óta folyik; ez az ötödik alkalom, amikor ezt a felmérést elkészítették. Következésképpen bizonyos múltbeli tendenciák ismertek, a korábbi eredmények valós alapot szolgáltatnak az összehasonlításhoz.

Felhasznált irodalom

- Bossaert, D. – Demmke, Ch. (2003): *Civil Services in the Accession States*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
- Brunnetto, Y. (2002): *The Impact of growing managerialism amongst professionals in Australia: A comparative study of university academics and hospital nurses*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 1: 5-21.
- Budhwar, P.S. – Boyne, G. (2004): *Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison*. *International Journal of Human Resource Management*, March: 346–370.
- Ferlei, E. – Ashburner, L. – Fitzgelard, L. – Pettigraw, A. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford: University Press.
- Hajdu O. – Pintér J. – Rappai G. – Rédey K. (1994): *Statisztika I. II. Kiadás*, Carbocomp Kft. Nyomda. Pécs. 352. p.
- Helgason, K. H. (2005): *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. Background. Geneva: UN Department of Economic and Social Affairs.
- Karoliny, Zs. – Poór, J. – Bátfai, B. – Pótó, Zs. – Farkas, F. (2009): *Similarities and differences of human resource management in private and public sector organizations in the light of new public management in international comparison*. *Acta Oeconomica* 59: (2) pp. 179-206.
- Kotter, J.P. (1982): *The General Managers*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper&Row.
- Morgan, P. – Allington, N. (2003): *Private Sector ‘Good’, Public Sector ‘Bad’? Transformation or Transition in the UK Public Sector?*. *Scientific Journal of Administrative Development*. 1.
- Osborne, D. – Gaebler, T. (1992): *Reinventing Government*. New York: Penguin Group.
- Parker, R. – Bradley, L. (2004): *Bureaucracy or Post-Bureaucracy? Public Sector Organisations in a Changing Context*. *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2: 197-215.
- Parry, E. – Kelliher, C. – Mills, T. – Tyson, S. (2005): *Comparing HRM in the voluntary and public sectors*. *Personnel Review*, 5: 588 – 602.
- Pollitt, C. (1990): *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Ranson, S.-Stewart, J. (1994): *Management in the Public Domain. Enabling the Learning Society*. Palgrave Macmillan.

- UN (2005): World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. New York: United Nations.*
- Vinten, G. (ed) (1994): Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship. London: Sage.*
- Worland, D. – Manning, K. (2006): Strategic Human Resource Management and Performance. School of Management University Victoria, Working Paper Series, 5: 1-22.*

NEMESKÉRI GYULA

A kiválasztási eljárások megbízhatósága és gazdaságossága

A kiválasztás egy olyan, „jelen időben” megvalósuló tevékenység, melynek hatása, eredményessége mindenképpen a jövőben (vagyis a tényleges munkavégzés során) mutatkozik meg.

A kiválasztás egy folyamat meghatározó része, amely a toborzástól a beválásig tart. Teljes folyamatban számos dolog történhet, amelyek legalább olyan mértékben befolyásolják a tartós beválást, mint maga a kiválasztás. Ebből az is következik, hogy a kiválasztás megbízhatósága önmagában még nem biztosítja a toborzástól a beválásig tartó folyamat megbízhatóságát.

A kiválasztás valószínűség jellegű fogalom, mivel az alkalmasság megítélése nem pontos értékítélet, inkább a jövőre (a beválásra) valamilyen valószínűséggel vonatkozó becslés. Van kockázata annak, hogy nem jól döntünk. Ennek megfelelően a kiválasztás célja nem lehet más, mint annak a munkatársnak a megtalálása, aki a legnagyobb valószínűséggel be fog válni. Ebből következik, hogy a kiválasztás annak a kockázatnak a csökkentése, hogy az új dolgozó nem fogja, illetve nem lesz képes teljesíteni a vele szembeni követelményeket. Tudomásul kell vennünk, hogy csak korlátoosan tudjuk megismerni a szervezetbe jelentkezők kompetenciáit. Ebből adódóan nem tudunk százszázalékos összefüggést meghatározni a jelentkező megismerhető tudása, magatartása, személyiségjegyei és későbbi teljesítménye között. Ez viszont nem jelentheti azt, hogy feladjuk a kiválasztás megbízhatósága növelésének követelményét.

A megbízhatóság értelmezése

A kiválasztás megbízhatósága alatt azt értjük, hogy:

- A kialakított rendszer, a folyamat, az alkalmazott szűrési eljárások rendeltetésszerű használatuk alatt megőrzik minőségüket.
- A kiválasztott és felvett dolgozók jelentős része a későbbiekben beválik, ami azt jelenti, hogy képesek a szervezet elvárásait teljesíteni.
- Az alkalmazott eljárások megfelelnek a velük szemben támasztott elvárásoknak, vagyis azt mérik, amire kidolgozták őket.
- Az alkalmazott szűrési eljárások szükségesek, és eredményre vezetnek.

A kiválasztás megbízhatósága a szervezet számára az alábbiakkal mérhető:

- milyen időtartamot ölel fel beilleszkedésük,
- hogyan alakul teljesítményük,
- magatartásukkal mennyire alkalmazkodnak a szervezet értékrendjéhez, az elvárt viselkedési normákhoz,
- mennyire illeszkednek be a csapatba,
- hogyan alakul elégedettségük,

- mennyire lesznek lojálisak,
- és mindezek következtében általánosan milyenek a szervezet fluktuációs adatai.

A kiválasztási szűrési eljárások megbízhatósága

Mivel a kiválasztás valószínűség jellegű, a százszázalékos megbízhatóság fikció! Ebből azonban nem az következhet az, hogy ne törekedjünk minél megbízhatóbb kiválasztásra. A gyakorlatban inkább az ellenkezője tapasztalható! Figyelmelen kívül hagyjuk, hogy a különböző szűrési eljárásoknak más az előrejelző képessége. Olyan szűrési eljárásokat, módszereket alkalmazunk, amelyek nem csökkentik a kiválasztás kockázatát.

A kiválasztási eljárások megbízhatóságának kritériumai:

- **Érvényesség** (validitás): a módszer pontosan előre jelezni bevényt, azaz van korreláció az eljárás eredménye, valamint a későbbi bevényt (a munkahelyi teljesítmény) között. Csirszka szerint bevált az, aki hosszú távon képes eleget tenni a teljesítménykövetelményeknek, legalább közepes szinten, egyenletes teljesítmény-színvonalon, fizikai és pszichés egészsége károsodása nélkül.¹
- **Korrektség**: a teszt tárgyilagosa a jelöltek nemi, etnikai hovatartozásától függetlenül.
- **Használhatóság**: a módszer felhasználásának spektruma (produkciós felülete) mely munkakörök kiválasztása során alkalmazható (specifikus vagy általános eljárás)
- A *költség* arra utal, mennyire gazdaságosan alkalmazható az eljárás.

1. ábrázat: A különböző kiválasztási eljárások értékelése

Kiválasztási módszer	Érvényesség	Korrektség	Használhatóság	Költség
Intelligenciateszt	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
Képességteszt	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
Személyiség-kérdőív	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
Interjú	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
Munkapróba-teszt	magas	magas	alacsony	magas
Szituációs gyakorlat	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
Biodata kérdőív	magas	mérsékelt	magas	alacsony
Egymás értékelése	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
Önértékelés	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
Értékelő központok	magas	magas	alacsony	magas
Referencialevél	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

(Juhász Márta: A kiválasztás pszichológiai alapjai. BME GTK, Ergonómia és Pszichológia Tanszék. Oktatási segédlet.)

A táblázatból a következők olvashatók ki:

- Nincs olyan eljárás, amely mindegyik értékelési szempontból jó értékelést kapott volna.

¹ Idézi Juhász Márta: *A kiválasztás pszichológiai alapjai*. BME Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék. Oktatási segédlet.

- Két eljárás két tényezőben (érvényesség, korrektség) magas értékelést kapott; ezek: a munkapróba, illetve az értékelő központok. E két eljárás esetében a szűk produktív felületük és magas költségük nehezíti az alkalmazást.

A különböző, e témakörrel foglalkozó tudományos kutatások megkísérelték a különböző kiválasztási eljárások teljesítménnyel való korrelációját meghatározni. Vannak, amelyek egészen jól jelzik előre a beválást, és vannak olyanok, amelyek kevésbé. Sőt, azt is láthatjuk, hogy a korreláció alapján meghatározható sorrend teljesen eltér az adott kiválasztási eljárás alkalmazásának elterjedtségére utaló adatoktól.

A táblázat hiányos. Például, nem szerepelnek benne olyan eljárások, amelyek ismertek a szakirodalomban, illetve a gyakorlatban – például a telefonos interjú, az úgynevezett kompetenciaalapú interjú, a műszeres munkapszichológiai vizsgálatok. Teljesen kimaradtak a felsorolásból a különböző eljárások kombinálásával kialakított kiválasztási vizsgálati csomagok, amelyekben együtt szerepelnek a személyiségvizsgálatok, a képességvizsgálatok, a műszeres munkapszichológiai vizsgálatok, az interjú. Ezeknek a vizsgálati csomagoknak előrejelző képessége feltételezhetően lényegesen magasabb, mint külön-külön egy-egy vizsgálati eljárásé.

A kiválasztás megbízhatóságának elemzése kapcsán felmerül az a téves megközelítés, hogy az objektív mérésen alapuló eljárások megbízhatóak, a szubjektív értéktételeken alapulóak nem, vagy kevésbé. A megbízhatóság a mérés objektivitásától függetlenül értelmezhető. Lehet a kiválasztási eljárás objektív mérésen alapuló, de a kompetencia megismerési hatóköre az emberi tulajdonságoknak csak egy szűk területére terjed ki, ezért a beválás előrejelzése is csak korlátos lehet, és emiatt kevésbé megbízható. Ne feledkezzünk meg arról, hogy a bármely kiválasztási eljárást is alkalmazzuk, csak korlátosan tudjuk megismerni a szervezetbe jelentkezők kompetenciáit.

2. táblázat: A különböző kiválasztási eljárások korrelációs mutatói

Néhány kiválasztási szűrési eljárás korrelációja a beválással	1. forrás ²	2. forrás ³	3. forrás ⁴
Értékelő központ	0,65	0,5–0,75	
Képességtesztek	0,45	0,35–0,50	0,53
Szimulációs gyakorlatok	0,45		
Próbamunka			0,44
Csoportos feladatok	0,40		
Kompetenciavizsgálatok	0,40		
Személyiségtesztek		0,35–0,45	
Strukturált interjúk	0,35		
Életrajzi adatok	0,30		
Referencia (az ajánlók ellenőrzése)		0,25	0,26
Korábbi tapasztalat			0,18
Interjú (tipikus állásinterjúk)	0,15	0,20	0,14
Végzettség	0,10		
Tanulmányi eredmények			0,11
Képzések mennyisége			0,10

² Klein Balázs–Klein Sándor (EDGE 2000 Kft) www.edge2000.hu

³ fn.hir24.hu/karrier/2007/09/28/eredmenyes_kivalasztas_vezetoi_szimulacio?action

⁴ Forrás: Hunter& Hunter, 1994. – Ipar-Gazdaság 1996, 3-4 sz. (<http://www.testman.hu/leirasok>)

Érdeklődés az állás iránt			0,10
Grafológia/Asztrológia/Frenológia	0,10		

Hogyan lehet növelni a kiválasztási szűrési eljárások megbízhatóságát?

A 3. táblázat adatai alapján kézenfekvőnek tűnik, hogy a megbízhatóság növelése érdekében célszerű a munkaköri követelményeknek megfelelő validitású eljárásokat alkalmazni. Erre nem mindig van lehetőség. A kiválasztás megtervezése során célszerű figyelembe venni az alábbi szempontokat a felmerülő kockázatok minimalizálása érdekében:

- Kellő alapossággal meg kell határozni a munkaköri követelményeket (a munkakör kompetenciaigényeit, valamint a viselkedési elvárásokat, személyiség jellemzőket stb.) Ehhez jól alkalmazható, HR szakmai szempontú és kellő részletességű munkakör elemzésre van szükség. A munkaköri követelmények ismerete alapján határozhatók meg a kiválasztási kritériumok, és azok elvárt szintjei.
- Vannak olyan munkakörök is, amelyekben elkövetett bármilyen nem megegyező cselekedet, magatartás súlyos következményekkel járhat a szervezetre, a szervezet dolgozóira vagy akár a munkakört betöltőre nézve is. Az ilyen munkakörök esetében az emberi kockázat tényezőit, mint kiválasztási kritériumokat kell figyelembe venni.
- A kiválasztási kritériumok ismeretében kell a szűrési eljárásokat is megválasztani. Alapvető HR szakmai elvárás, hogy tudjuk, a különböző eljárások milyen emberi tulajdonságok mérésére alkalmasak. Az eljárások egy része nem helyettesíthető valamelyik másikkal, hiszen más emberi tulajdonságokat mér.
- Minél magasabbak a szervezeti elvárások, követelmények, feltételezhetően annál sokrétűbb, több eljárásból álló kiválasztási szűrést kell alkalmazni. Ez a költség-növekedés azonban kifizetődik, hiszen a magasabb követelményeknek megfelelő emberek egyben értékesek is lesznek a szervezet számára, és több hozzáadott értéket termelnek a szervezet számára.
- A személyiségjegyek megismeréséhez pszichológus bevonása elengedhetetlen. A pszichológiai vizsgálati eszközök alkalmazása ugyan drágítja a kiválasztást, de költségei elenyészőek azon károkhoz képest, amelyek a nem megalapozott kiválasztás eredményeként a későbbiekben létrejöhetnek.

A kiválasztás gazdaságossága

Hogyan jelenik meg a gazdaságosság a kiválasztás során? Ez két szempontból is vizsgálható:

1. Eredményes a kiválasztás, ha munkakör értékének megfelelő kiválasztási eljárást alkalmazunk.

2. Hatékony a kiválasztás, ha felesleges elemeket nem tartalmazó szakszerű kiválasztási folyamatot tervezünk, illetve szervezünk meg.

Egyértelműen kijelenthetjük, hogy akkor gazdaságos a kiválasztás, ha mindkét szempontot figyelembe vesszük.

Ha rosszul értelmezzük a gazdaságosságot, ennek az alábbi következményei lehetnek:

- A jelentkezők között lévő értékes embereket nem találtuk meg és ennek következtében nem vettük fel. (Képesek lettek volna magas hozzáadott értéket produkálni, de ez most nem valósult meg, és az elmaradt a haszon.)

- Olyanokat vettünk fel, akikről utólag kiderült, hogy nem felelnek meg a velük szemben elvárt követelményeknek, és nem hozzák azokat az eredményeket, amelyek a munkakörükben elvárás lenne. A nem megfelelő ember kiválasztása következtében kár az elmaradt haszon és/vagy egy újabb ember keresése további költségeket igényel.

Ha a kiválasztási eljárás nem megbízható, a kiválasztás nem lehet gazdaságos sem, mivel megnő annak a kockázata, hogy a munkaköri követelményeknek nem megfelelő embert választunk ki. Egy kevésbé megbízható, és így olcsóbb, kevésbé költségesnek tűnő eljárás nem biztos, hogy eredménnyel jár. A beválás elmaradása jelentős anyagi károkat okozhat a szervezeteknek. Egyértelműen kijelenthetjük, hogy a gazdaságosságot alapvetően nem az eljárás alkalmazásának költségei, hanem a felvett dolgozó termelés eredményei, a munkája során előállított termelési érték, illetve annak révén az elérhető profit határozza meg. Ha valamit eredmény nélkül, vagyis feleslegesen teszünk valamit, az a legdrágább megoldás!

A fentiek figyelembe vételével a gazdaságos az a kiválasztás, amely csak a szükséges és kellő megbízhatóságot biztosító eljárásokat alkalmazza és ezzel már kellő valószínűséggel előrevetíti a beválást! Mivel a szervezetek munkaerőpiaci helyzete eltérő lehet, valamint a munkakörök jelentősen különbözhetnek a tudásigényük, a hozzáadott értékhez való hozzájárulásuk szerint, minden szervezetnek saját magának kell eldöntenie, mit tekintenek eredményes és egyben gazdaságos kiválasztásnak. Soha ne feledkezzünk meg arról, hogy habár fontos elvárás a kiválasztás gazdaságossága, mégis az eredményesség, a sikeres beválás legyen a meghatározó!

PATÓ GÁBORNÉ DR. SZŰCS BEÁTA

A munkaköri leírás „hetes”-ei

„...és ha igen, miért nem”
Karinthy Frigyes

A munkaköri leírások dokumentumainak, sok esetben mostoha sors jut a szervezetek életében, holott a megfelelő módon történő kidolgozásuk és valódi használatuk sok szervezési-vezetési, működési problémát megelőzhetne. Így mindenkinek, akik a vállalatok életében, a szervezeti cél megvalósításában részt vesznek, a munkaköri leírás dokumentumaira vonatkozóan fontos tisztában lenni annak 7 fő feltételével, céljával, 7 főcsoportba sorolható tartalmi elemeinek repertoárjával. Ennek a tanulmánynak a célja a munkaköri leírások tartalmi meghatározottságán keresztül, lehetőségeinek bemutatása és rámutatni arra, hogy valóban nagyon drága (elszalasztott lehetőség) a munkaköri leírások adta lehetőségek ki nem használása, akár a vállalatok közötti, akár a vállalaton belüli összehangolt működés megteremtésében. A tanulmány rámutat arra is, hogy ki, vagy mi lehet a „hetes” a munkaköri leírásokban, vagyis milyen 7 megfelelőséggel kell, hogy rendelkezzen a humán tőke¹ és mely 7 feltételnek, kell, hogy megfeleljen a munkaköri leírás dokumentuma, illetve ezek milyen kapcsolatban állnak egymással.

Bevezetés

Ha valaha is felmerült már Önben a munkaköri leírás készítésének gondolata, akár mint munkáltató, akár mint munkavállaló, először biztosan próbálta definiálni, meghatározni a munkaköri leírás fogalmát és elkészítésének menetét. Biztosan elgondolkodott azon is, hogy hogyan lehetne a vezetőknek, a beosztottnak és a szervezet számára is elfogadható, megalégedésükre szolgáló dokumentumot összeállítani. Ezeket a kérdéseket szem előtt tartva kerül sor a munkaköri leírások 7 fő megfelelőségének bemutatására, céljának meghatározására, tartalmi elemeinek bemutatására és jelentőségük összegzésére.

A munkaköri leírás dokumentumának ismérvei

A logisztikai gondolkodásmód nemcsak abban az esetben használható, amikor a humán tőkére terjesztjük ki a logisztika 7M definícióját és a humán tőkére vonatkoztatott megfogalmazást alkotunk, az embert állítva a középpontba. Majd ezt követően azt állíthatjuk, hogy a megfelelő munkavállaló, a megfelelő kompetenciákkal, a megfelelő állapotban, a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő költsé-

¹. A humántőke a szellemi tőke egy eleme, amelybe beletartoznak a tapasztalati tényezők, az oktatás során megszerzett tudás, képességek, értékek, és szokások. (Garavan-Morley-Gunnigle-Collins, 2001)

gen, a megfelelő munkáltatónál rendelkezésre állva, versenyképességet jelenthet a vállalt számára.

A logisztikai gondolkodásmódban ismeretes logisztikai 7M definíció akkor is hathatós segítséget nyújt, amikor a munkaköri leírás dokumentumának ismerveit kívánjuk meghatározni.

Tehát a logisztikai gondolkodásmód kiterjesztésével nemcsak a humán tőke meghatározottsága írható le, hanem a munkaköri leírások dokumentumnak a 7 fő feltétele, szükséges jellemzője is.

A munkaköri leírásoknak 7 megfelelőségnek kell eleget tenniük:

1. *A megfelelő munkakörre koncentrálni*, vagyis minden, az adott munkaköri leírásban, az adott munkakörrel, kell, hogy szóljon.
2. *Megfelelő tartalom*, tehát ésszerűen és valóságosan kell a munkakört és az abba tartozó feladatköteget összeállítani. Időben és térben kivitelezhetetlen, megvalósíthatatlan, vagy ésszerűtlen elvárásokat ne fogalmazzunk meg.
3. *Megfelelő tartalmi szerkezeti tagoltság*, vagyis a munkakör bemutatását támogató kellő, de nem túl tagolt, részletesség a munkaköri leírás dokumentumában.
4. *Megfelelő idődimenzióban gondolkodni*, vagyis a múlt-jelen-jövő együtt kerüljön a figyelem középpontjába. Okulni kell a múlt hibáiból (pl. korábban el nem látott feladatok munkakörhöz rendelése) és a jövő lehetőségeinek is teret kell nyitni a dokumentumban (milyen feladatok ellátása lesz válhat szükségessé a jövőben).
5. *Megfelelni a valóságnak*, vagyis a munkaköri leírás dokumentumában az adott munkakört sem lebecsülni, sem felértékelni nem szabad. Realisztikusan tartalommal és munkakör pozicionálással kell a dokumentumot elkészíteni.
6. *Megfelelő stílus, nyelvhasználat*, vagyis tisztán, világosan, érthető módon kell a dokumentumot elkészíteni a felhasználók lehetőségeihez, igényeihez igazodva.
7. *Megfelelő költségen* kell a munkaköri leírások dokumentumát előkészíteni, kidolgozni, használni és az ezt megelőző munkakörelemzést végrehajtani.
8. A humán tőkére vonatkoztatott megfelelőségek szoros kapcsolatban állnak a munkaköri leírás dokumentumára vonatkozó hét feltétellel, erre utal a táblázatban, a megfelelőségek azonos sorba rendelése.
9. A munkaköri leírások elkészítésénél felmerülhet a kérdés, hogy a munkafeladatokra vonatkozó „nehéz” és „kellemetlen” elemeket tartalmazzon-e a munkaköri leírás. A nehéz elemeket így definiálhatjuk. (Mullins, 1989 interpretálva Farmer-Thomson, 1997) „Különösen megerőltető, vagy nehéz őket tökéletesen megoldani”. A kellemetlen elemek pedig (Mullins, 1989 interpretálva Farmer-Thomson, 1997) olyan körülmények, amelyek unalmassá, fárasztóvá, vagy ellenszenvenné teszik a munkát.
10. Mind a „nehéz”, mind pedig a „kellemetlen” elemek definiálása szükségszerű, hiszen – amennyiben van ilyen feladat – a munkakörhöz tartozik és ellátandó feladat. Rejtett, vagy ki nem mondott elvárásként való kezelése, el-lentmondana a munkaköri leírások feltételeinek, fentebb listázott jellemzői-nek.

1.táblázat: A logisztikai 7M definíció analógiája a munkaköri leírásokra.

„Megfelelőségek” a munkaköri leírásokban:		
	Humán tőkére vonatkoztatva	A munkaköri leírás feltételeire vonatkoztatva
1.	A megfelelő munkavállaló.	Megfelelni a valóságnak.
2.	A megfelelő kompetenciákkal.	Megfelelő tartalom.
3.	A megfelelő állapotban.	Megfelelő stílus, nyelvhasználat.
4.	A megfelelő helyen.	A megfelelő munkakörre koncentrálni.
5.	A megfelelő időben.	Megfelelő idődimenzióban gondolkodni.
6.	Megfelelő költségen.	Megfelelő költségen.
7.	A megfelelő munkáltatónál.	Megfelelő tartalmi szerkezeti tagoltság.

A munkaköri leírások célja

A munkaköri leírások célja a folyamatos kiszolgálásban összegezhető, vagyis a munkaköri leírások egy olyan forrásnak tekinthetők, amik egy keretet adnak a folyamatos, zökkenőmentes, versenyképes, szervezeti és szervezet közti működésnek.

A szakirodalom Farmer- Thomson, (1997) alapján elkülöníthetünk egymástól:

- „tevékenységen” alapuló munkaköri leírást (mit kell tennie a munkavállalónak),
- „eredmény-orientált” munkaköri leírást (mit kell elérnie a munkavállalónak).

A létrehozott munkakörnek megfelelően kell kidolgozni a munkaköri leírást.²

Tehát a munkaköri leírás független a feladatot végző egyéntől, vagyis a munkaköri leírást a feladatokra és nem személyre definiálják.

A munkaköri leírások tartalmi meghatározottsága

A munkaköri leírások alapvetően az alábbiakra adnak választ: „Mit kell csinálni?”, „Mikor?”, „Miért?”, „Hol?”, „Hogyan?” „Kivel?” Milyen feltételek között?”.

A munkaköri leírás meghatározza a munkakörben elvégzendő feladatokat, annak általános célját, ám a munkaköri leírás szerkezeti felépítésére és tartalmi motívumaira vonatkozóan a szakirodalomban is (Kristóf, 2004; Hingyi-Juhász-Orbán, 1995; Bittner, 2002; Farkas – Karoliny – Poór, 1997; Elber – Karoliny – Farkas – Poór, 1999; Stybel, 2010; Kővári, 1991; Dolmány – Hajós, 1998; Berey – Dobos, 1979; Tuczai A-né – Bittner P. – Kovács Z., 1991; Lukas, 2000; Boone – Kurtz, 1992; Bóta, 1985; Butler, 2009; Groschedl-Trinkl, R., 2001; Gyökér, 1999; Lukas – Pató-Kovács, 2012; Pató-Kovács-Bódy, 2012; Leonard, Sharon, 2000; Joinson, 2001; Szemes – Világi, 2001), és a törvényben is. (Breznay, 2003), különböző ajánlások fogalmazódnak meg. Ezért a következőkben a munkaköri leírás tartalmi elemeinek szakirodalmi áttekintésre kerül sor. Ennek során egy kitekintést kaphatunk, hogy a munkaköri leírás milyen lehetőségeket rejt magába a tartalmi meghatározottsága által és milyen, a munkakörhöz kapcsolódó jellegzetességeknek lehet a dokumentummal keretet adni.

² A munkakörök minősítésére értékelésére adhat segítséget a „munkaköri tükör”, amely a „vizsgált munka legfontosabb jellemzőinek, körülményeinek leírását, a terhelési tényezők meghatározásához szükséges adatokat, majd azok minősítését is tartalmazza”. (Bittner – Tuczai – Gaál – Kovács – Bencsik – Bakonyi –Tóth, 1990)

2. táblázat: A munkaköri leírások szerkezeti elemeinek összehasonlító táblázata.¹

Sor-szám	Szerkezeti elemek	Megvizsgált szakirói ajánlások									
		Berger, 1959 in Bóta 1985:71	Acker, ,1968 in Bóta 1985:72	Végh, 1968 in Bóta 1985:73	Höhn, 1966 in Bóta 1985:73	Svatuska, 1971 in Bóta 1985:74	Bóta, 1985: 74	Gyökér-Finna, 2004:24	REFA, 1998	ISO	A Pató-Kovács-Bódy KUTATÁSI EREDMÉNYEI, 2011 (pató-Kovács-Bódy, 2012:59-73
1. ²	Fejlécben ismétlődő adatok										Fejlécben ismétlődő adatok
2.	Céglogó										Céglogó
3.	A vállalat neve					A vállalat neve					
4.	A dokumentum megnevezése										A dokumentum megnevezése
5.	Szervezeti egység neve					A részleg (osztály) megnevezése	Szervezeti egység neve			Szervezeti egység neve	Szervezet, részleg
6.	Szervezeti kód, költséghely										Szervezeti kód, költséghely
7.	Név			Név						Munkakör betöltőjének neve	Betöltő megnevezése
8.	Személyi azonosító										Személyi azonosító
9.	Beosztás			Beosztás	Szolgálati rang	Munkabesorolás					Rang/pozíció
10.	Munkavégzés helye							Fizikai elhelyezés			Munkavégzés helye
11.	Munkaidő beosztás							Munkaidő, munkarend			Munkaidő beosztás
12.	A munkakör száma					A munkakör száma	A munkakör száma				Katalógusszám
13.	Munkakör megnevezése	Munkakör	Munkakör	Munkaterü-	Munkakör		Munkakör	Munka-	Munkakör	Munkakör	Munkakör megnevezése

¹ A táblázat egy részlete Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kovács Zoltán – Bódy Kornél (2012): A logisztikai munkaköri leírások empirikus szerkezeti vizsgálata. Munkaügyi szemle, 56. évf. I. sz. pp. 59-72. került ismertetésre.

² A sivatagi homok színű cella jelölés azokat a tartalmi elemeket jelölt, amelyek a szerző kutatása során is azonosításra kerültek.

		megnevezése	megnevezése	let	megnevezése		megnevezése	körneve	megjelölése (Munkaszituáció)	megnevezése	
14.	A munkakör célja				A munkakör célja		A munkakör célja	Munkakör célkitűzései		A munkakör célja	Célkitűzések
15.	Fő feladatok										Fő feladatok
16.	Általános feladatok	Általános feladatok	Feladat rövid megfogalmazása (munkakör, célja)	Feladata	Feladatkör		Feladatok	Munkakörhöz tartozó feladatok	Munkafeladatok (munkarendszer)	Feladatok	
17.	Egyedi feladatok		Egyedi feladatok								
18.	Egyéb feladatok				Egyéb feladatok		Egyéb feladatok				Egyéb feladatok
19.	Egyedi megbízások				Egyedi megbízások		Egyedi megbízások			Egyedi megbízások	
20.	Munkafolyamatok (munkarendszer)							Általános funkciói	Munkafolyamatok (munkarendszer)		
21.	Organigram							Szervezetben elfoglalt helye			Organigram
22.	Alá és fölérendeltségi viszonyok					Szervezeti kapcsolatok (alá és fölérendeltség)	Alá és fölérendeltségi viszonyok		Alá és fölérendeltségi viszonyok (munkaszituáció)		
23.	Főlérendeltségi viszonyok	Főlérendeltségi viszonyok	Közvetlen felettes	Közvetlen felettes	Főlérendeltség			Közvetlen felettes	Közvetlen felettes (munkaszituáció)	Felettese	Előjáró

24.	További utasításadó										További utasításadó
25.	Alárendeltség		Közvetlen alárendelt munkakörök		Alárendeltség					Alárendelt kollégák	Közvetlen beosztottak, szakmai beosztottak
26.	Helyettesítés				Helyettesítés		Helyettesítés		Helyettesítés (munkaszituáció)		Kit helyettesít, ki helyettesíti
27.	Kötelezettségek (munkaszituáció)							Kötelezettségek	Kötelezettségek (munkaszituáció)		
28.	Felelősség meghatározása	Felelősség meghatározása		Felelősség		Kötelezettségek (jogok és a felelősség meghatározása)	Felelőség	Felelőségek			Felelőség munkájáért, személyzetért, anyagért, eszközért, anyagilag, titoktartás
29.	Hatáskörök/jogkörök		Hatáskörök	Hatáskör	Hatáskörök	Kötelezettségek (jogok és a felelősség meghatározása)	Hatáskörök	Hatáskörök/jogkörök pl. utalványozási, szerződés-kötési értékhatárok	Hatáskörök (munkaszituáció)		Hatáskör, jogkör: döntési, aláírási, képviselői, javaslati, ellenőrzési munkavállaló jogai
30.	Rendszerelemek: bemenet, kimenet, üzem-, munkaeszköz, környezeti és egyéb hatások (munkarendszer)								Rendszerelemek: bemenet, kimenet, üzem-, munkaeszköz, környezeti és egyéb hatások (munkarendszer)		

31.	Munkakapcsolatok		Más munkakörökkel és szervezeti egységekkel való együttműködés szabályozása	Munkakapcsolatok			A munkakör kapcsolata más munkakörökkel	Munkakör kapcsolata más munkakörökkel		Más egységekkel való kapcsolata	Kapcsolattartás, együttműködés (külső, belső)
32.	Információ szolgáltatás						Információ szolgáltatás	Bizalmas információk kezelése			Adatszolgáltatási kötelezettség
	Kapott információk		Kapott információk								
33.	Adott információk		Adott információk								
34.	Bizottságokban végzett tevékenység		Bizottságokban végzett tevékenység								
35.	A munkakör teljesítményértékelési mércéi		A munkakör teljesítményértékelési mércéi				A munkakör értékelésnek mércéi	Jellemző eredmény mutatói			A munkakör dimenziója, mérőszámai, teljesítménymutató
36.	Bérezés					Bérezés		Bérezés, jutalmazási forma			
37.	A munkakör betöltőjével szembeni követelmények		Követelmények			Képzettségi előfeltételek	A munkakör betöltőjével szembeni követelmények	Képzettség, gyakorlat iránti igény		Képzettségek, előfeltételek a munkakör betöltéséhez	Elvárások:képesítések papírral, gyakorlat szakmai tapasztalat, általános ismeretek, felkészültség, személyes tulajdonságok, képességek, készségek
38.	Idegen nyelv használata										Idegen nyelv használata
39.	A munkavégzés körülményei							munkahely, munkakörnyezet			A munkavégzés körülményei

A munkaköri leírás „hetes”-ei

40.	Hivatkozás más dokumentumokra										Hivatkozás más dokumentumokra
41.	A kidolgozás időpontja					A kidolgozás időpontja					
42.	A munkaköri leírás hatályba lépésének időpontja			Érvénybe lépés időpontja		A munkaköri leírás hatályba lépésének időpontja					
43.	Revíziós szint, periodicitás										Revíziós szint, periodicitás
44.	A vezető aláírása			Közvetlen vezető aláírása		A vezető aláírása					Munkáltatói joggyakorló aláírása/elöljáró aláírása
45.	A dolgozó aláírása					A dolgozó aláírása					Megbízott aláírása
46.	Készítő aláírása										Készítő aláírása
47.	Záradék			Záradék							
48.	Dátum									Dátum	Dátum
49.	Lábjegyzetben ismétlődő adatok										Lábjegyzetben ismétlődő adatok
50	Egyéb a munkakör szempontjából fontosnak vélt elemek							Egyéb a munkakör szempontjából fontosnak vélt elemek			

Felvetődik tehát a kérdés: mindenki sajátos struktúrájú és tartalmú munkaköri leírásokat alkalmaz?

A munkaköri leírásoknak előírt formátuma csak és nem minden esetben vállalat specifikusan létezhet, azonban empirikus kutatás¹ alapján alapvetően 7 csoportba tartozó kulcselemeket kell, hogy tartalmazzon, a munkaköri leírás

1. első csoport az „alaki kellékek”, ez szolgál a munkakör azonosítására, például dokumentum megnevezése, céglogó, dátum, aláírások stb.;
2. a második csoport a „munkakör meghatározása” tartalmazza a munkakör megnevezését, a szervezet, részleg megnevezését, a munkavégzés körülményeit stb.;
3. a harmadik csoport a „függelmi kapcsolatok” tartalmazza az organigramot, beosztottakat, helyettesítéseket stb.;
4. a negyedik csoport a „munkakör” elemeit foglalja magába, mint például a célkitűzést, fő feladatokat, teljesítménymutatókat, stb.;
5. az ötödik csoport „a felelősség” tartalmazza munkáért, személyzetért, anyagiakért, titoktartásért, stb való felelősséget;
6. a hatodik csoport az „elvárások” tartalmazza a végzettséggel, gyakorlattal, személyes tulajdonságokkal szembeni igényeket;
7. a hetedik „egyéb ismérvek” tartalmazza az előző csoportokba be nem sorolt, de a vállalat által fontosnak ítélt jellemzőket.

Vagyis a munkaköri leírásokban feltétlenül meg kell, hogy jelenjenek a feladatok, hatáskörök, jogkörök, felelőségek és a kompetenciák meghatározásai.

A munkaköri leírások jelentősége – összefoglalás

A munkaköri leírások jelentősége Berey – Dobos, (1979) szerint az alábbiakban foglalható össze: jelentheti a vezető tehermentesítését, a vezetők és beosztottak közötti súrlódások, ellentétek elkerülhetők, a személyzeti munkát nagyban segítheti, munkateljesítmény ellenőrzését megalapozza és segíti, valamint racionalizáláshoz alapot teremthet.

Tekintve, az ellátási láncok egyre jelentősebb térhódítását a gazdasági életben és a határterületen dolgozók² vevői igények mind tökéletesebb kielégítésében játszott szerepének felértékelődését; a munkaköri leírások egyfajta letéteményesei is lehetnek, és dokumentációs kapcsolatot is jelenthetnek nemcsak a vállalatokon belül, de a vállalatok közötti feladat-felelősség-hatáskör-jogkor-kompetencia meghatározásban, és megosztásban. Tehát fontos felhívni a gazdasági élet szereplőinek figyelmét a munkaköri leírásban rejlő lehetőségekre.

Megállapítható, hogy a munkaköri leírások „valódi” használata által a vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert. A munkaköri leírás ki nem használása egy elszalasztott lehetőségként fog megjelenni a vállalatoknál, akár azért, mert egyáltalán nem használták a dokumentumot, akár azért, mert csak az „asztalfióknak” készült a dokumentum. Ebben az esetben valóban egy nagyon drága minden haszon nélküli idő, emberi erőforrás, papír pazarlásra került sor. Fontos, hogy „hetes”-ként ne csak az elvárások jelenjenek meg az emberre és a munkaköri leírás dokumentumára vonatkozóan, hanem magának a dokumentumnak is mindig legyen „hetes”-e a szervezet-

¹ 174 munkakör került elemzésre

² azok a kollégák, akik a vállalkozás kapcsolatokban játszanak fontos szerepet. Az ellátási láncokban fontos szerepet töltenek be a vállalatok közötti „akadálymentesítésben”.

ben, aki garantálja a dokumentum használatát és a dokumentum adta lehetőségek kihasználást.

A munkaköri leírások használatára vonatkozóan is érdemes megfontolni J. F. Kennedy szavait, miszerint: „Nagy előnye van az életben annak, aki már ott cselekszik, ahol a többi csak beszél.”

Irodalomjegyzék

- Berey A. – Dobos I. (1986): *Vezetés a gyakorlatban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Berey A. – Dobos I. (1979): *Vezetés és vezető*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Bittner P. (2002): *Humán menedzsment*, Veszprémi Egyetem, Gazdaságtudományi Önálló Intézet, Szervezési és Vezetési Tanszék, Veszprémi Egyetemi Kiadó. Veszprém
- Bittner P. – Tuczai – Gaál Z. – Kovács Z. – Bencsik A. Bakonyi P. – Tóth (1990): *Fejezetek a vezetés- és elméletből és gyakorlatból*. Kézirat. Tankönyvkiadó. Budapest
- Boone, L.E. – Kurtz, D.L. (1992): *Management*. McGraw-Hill Inc. Hightstown.
- Bóta L. (1985): *A munkaköri leírás készítése és használata*, Produktorg Szervezési Vállalat, Budapest
- Breznay T. (2003): *A munka törvénykönyve egységes szerkezetben állásfoglalásokkal és magyarázatokkal*. Kompkonzunt Kft. Budapest
- Butler, M. (2009): *Job descriptions for Interlibrary loan supervisors: core functions and best practices*, *Journal of Interlibrary loan, Document Delivery & Electronic Reserve*, 19:21-31
- REFA (1988): *A munkatanulmányozás módszertana 4. Követelménymegállapítás*. Struktúra Szervezési Vállalat. Budapest
- Dolmány F. – Hajós L. – Magda S. (1998): *A munkaerő gazdaságtana*. Dinasztia Kiadó. Budapest
- Elbert, N. F.- Karoliny M.- Farkas F.- Poór J. (1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (1997): *Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Garavan, T. N. – Morley, M. – Gunnigle, P. – Collins, E. (2001): *Human capital accumulation: the role of human resource development*. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25. No. 2-3-4 pp. 48-68.
- Groschedl-Trinkl, R. (2001): *Arbeitsunterlage zum Erstellen von Arbeitsplatzbeschreibungen*. Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport. www.tuwien.ac.at/zv/persz/doc/apb-erstellen.pdf letöltés dátuma: 2004. szeptember 19.
- Dr. Gyökér Irén – Finna Henrietta: *Teljesítménymenedzsment*, Oktatási segédanyag, közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ipari menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Budapest, 2004
- Gyökér I. (1999): *Humánerőforrásmenedzsment*. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Híngyi L. – Juhász T. – Orbán T. (1995): *Munkaköri leírások készítésének kézikönyve*. Novorg Kiadó. Budapest
- Joinson, Carla (2001): *Refocusing job descriptions* HR Magazine, Alexandria: Jan. 2001. Vol.46.Iss.1, pp. 66-71.
- Kövári Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Felsőfokú személyügyi szaktanfolyami jegyzet. Országos Munkaügyi Központ. Budapest
- Kristóf L. (2004.): *Szervezés – vezetés a gazdasági – szolgáltatási szakterület számára*. Képzőművészeti Kiadó. Budapest
- Leonard, Sharon (2000): *The demise of job descriptions* HR Magazine. Alexandria: Aug. 2000, Vol.45, Iss. 8, pp.184.
- Mullins, 1989 interpretálva Farmer – Thomson, 1997

- Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta – Dr. Kovács Zoltán (2012): „És még amivel főnöke megbízza” – egy mondat a munkaköri leírásokban? In Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment Complex Kiadó, Budapest, ISBN: 978 963 295 083 9, 2012 pp. 473-488
- Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kovács Zoltán – Bódy Kornél (2012): A logisztikai munkaköri leírások empirikus szerkezeti vizsgálata. Munkaügyi szemle, 56. évf. I. sz. pp. 59-72.
- Lukas, H. H. – Kemperle, C. (2000): Arbeitsplatzbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung. Bmöls Kiadó. Bécs
- Stybel, L. (2010) Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. The Psychologist-Manager Journal, 13,pp. 105-110.
- Szemes L. – Világi R. (2001): Személyügyi feladatok rendszere. Pécsi Tudományegyetem. Természettudományi Kar. Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet. G&G Kft. Pécs
- Tuczai A-né – Bittner P. – Kovács Z. (1991): A számítógéppel kezelt munkaköri leírás nem bürokratikus dokumentumok, Munkaügyi Szemle. Vol. 25. No. 5. pp. 31-35.

PITLIK LÁSZLÓ

Gyanúgenerálás a HR-kockázatok minimalizálása érdekében – hasonlóságelemzéssel

Bevezetés

A 2012.10.03-án megrendezett pécsi konferencia (III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment HR-megoldások – határok nélkül éves nemzetközi szakmai konferencia) tudásmenedzsment szekciójába az alábbi jelentkezés nyomán került be a fenti című előadás: „Az előadásban és a kapcsolódó tanulmányban egy módszertani fejlesztés kerül bemutatásra, mely célja a gyanúgenerálás, eszköze a hasonlóságelemzés. A hasonlóságelemzés (bár immár termékek, szolgáltatások formájában is rendelkezésre áll,) jelen eset, mint teljes mértékben operacionalizálható, robotizálható, automatizálható univerzális gondolkodásmód kerül pozícionálásra annak érdekében, hogy a biztonsági problémák (rendezők által is felismert) egyik legkritikusabb aspektusát (a HR-t) a lehető legátfogóbban, s egyben önellenőrző és önkorlátozó módon legyünk képesek folyamatosan monitorozni. Mottó: A gépek nem korrumpálhatók, tehát minden gyanú elsődlegesen az emberre kell, hogy vonatkozzon...”

A jelentkezés apropóját egy párhuzamos felhívás adta¹. Időközben a hasonlóságelemzésre alapozó hazai fejlesztés elnyerte az ITBN Biztonsági Díj pályázaton 2012-ben a „legjobb magyar gyártói innováció díjat” a Seacon Europe Kft. pályázata nyomán².

A pécsi konferencián az alábbi kontúrok mentén rövid ismertető hangzott el a gyanúgenerálásról, mint újszerű módszertani lehetőségről, a mesterséges intelligenciakutatás egyik hazai eredményéről³.

Ebben a tanulmány egyrészt általános ismertetés mellett mély referencia-alapok és gondolati hátterek, a fejlesztéshez vezető, s a fejlesztést körül vevő utak kerülnek felvázolásra.

A gyanúgenerálás, mint probléma

A gyanúgenerálás lényege, hogy sok dimenzió mentén egy egységes gyanúerőteret legyünk képesek felépíteni, lényegében context free módon. A gyanú fogalma az outlier detection fogalmával rokon az elmúlt évtizedek módszertani fejlődését tekintve⁴. A több dimenziós gyanúmomentumok aggregálása a korábbi próbálkozások során alapvetően a megfelelő filozófiai hozzáállás hiánya miatt nem vált általános érvényűen és automatizálhatóan kezelhetővé. Addig ugyanis, amíg pl. a klaszterezés, mint módszer önmagában is vélelmezhetően önkényes, vagyis az emberi intuitív belemagyarázó képesség került matematikailag támogatásra, nem is lehet valódi, objektív gyanúról beszélni. A gyanú fogalma az anti-diszkriminációs számításokhoz kell, hogy kötődjön, melyekben a vizsgált jelenségek elsődlegesen semmilyen olyan

¹ <http://www.itbn.hu/Eloadas-palyazat/itbn-2012-palyazati-feltetelek>

² <http://miau.gau.hu/miau/170/1.docx>, <http://miau.gau.hu/miau/170/2.docx>

³ http://miau.gau.hu/miau/170/hr_pecs.ppt

⁴ <http://miau.gau.hu/miau/162/outliers.doc>

vonatkozása nem kaphat szerepet, ami ezek tartalmát, lényegét, jelentését, egymással való fogalmi kapcsolatát érinti. A tény-alapú kockázat menedzsment lényege, hogy mindaddig semmi sem gyanús, amíg van matematikai esély arra, hogy az egymással összehasonlítható objektumok egyetlen egy nagy halmaz egyenrangú elemei lehessenek (vö. minden/ki másként egyforma). A hasonlóságelemzés képes ilyen számítások (n)LP jellegű támogatására, többretegű automatizálására, önellenőrző/önkorlátozó minőségbiztosítására. A hasonlóságelemzés önmagában is magyar fejlesztés⁵.

Alkalmazási területek

Az elmúlt évtizedben a hasonlóságelemzés azonos módszertani alapokra támaszkodva folyamatosan újabb és újabb döntési problémákat vont be az automatizálhatóan kezelhető feladatok körébe⁶. A HR-aspektusok közül az alábbiak érdemelnek itt és most említést:

- munkatárs kiválasztása (ideális munkatárs vs. gyanús/kockázatos munkatárs),
- munkatárs továbbképzése,
- munkatárs eltávolítása,
- munkacsoport kialakítása,
- munkahatékonyság elemzése,
- bér/teljesítmény arányok elemzése,
- motivációs rendszerek kialakítása,
- alternatív megoldási alternatívák rangsorolása,
- hozzáférési jogok optimalizálása,
- személyiség integritásának vizsgálata,⁷
- ...

A megoldás

Jelen tanulmányban a legkomplexebb megoldás, a személyiségek integritásának vizsgálata kerül vázlatosan bemutatásra.

Kiindulásként képzeljük el, hogy minden munkatárs tetszőlegesen sok kérdőívet tölt ki egymástól függetlenül. A kérdés az, vajon ki az, aki tudatosan és/vagy gondolkodásának zavarain, különbségén keresztül gyanúsán következtelen személyiségnek tűnik? (Ha létezik ok zen viselkedés mód mögött, akkor quasi hazudik... vö. virtuális személyiség profilírozás, hazugságvizsgálat).

A megoldás teljesen context free, semmilyen tartalmi információ nem szükséges a vizsgált teszt/kérdőív-kérdésekről. Ezen kérdések értelmezési intervallumát úgy tekintjük ugyanis, mint nominális skálán felvett opciókat, melyek sorszámozásra kerülnek pl. abc-sorrend szerint.

Az n-rétegű optimalizációs eljárás exploratív modellezés keretében keresi, milyen inputkombinációnak nem illett volna előfordulnia a többi tükrében, vagyis minden egyes kérdésre adott minden egyes válasz a többi kérdésre adott összes válasz fényében levezetésre kerül. A le nem vezethetőség mértéke a gyanú, melynek annyi

⁵ (pl. <http://miau.gau.hu/my-x-factor-y>)

⁶ (vö. <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=gyan.gene>, http://miau.gau.hu/miau/152/hangacsi_szakdolgozat_2011.doc, http://miau.gau.hu/miau/162/szuinf_fd.doc)

⁷ (<http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e37>)

rétege van, ahány kérdés alapján igyekszünk inkonzisztens személyiségeket feltárni...

A megoldás elméleti alapjai

A tudásmenedzsment fogalma a mesterséges intelligenciák szempontjából

Kiindulásképpen fogadjuk el az alábbiakat: Menedzselni (vö. tudásmenedzsment), transzferálni (vö. tudástranszfer) csak azt lehet, ami létezik. Az létezik, ami definiálható, ami mérhető, ami más jelenségektől elkülöníthető, egyedileg egyenként és azonosítható⁸, vagy legalább gondolat kísérletekkel levezethető ennek léte⁹. Pragmatikus megközelítésben az emberi képességek közül tudás az, ami forráskódba átforgatható¹⁰, minden más csak irracionálisan nagy veszteséggel transzferálható, halmozható fel.

Ebben a tanulmányban az elmúlt mintegy 30 év személyes tapasztalatainak rövid áttekintése következik, melyben a szerző volt már önálló feladatok, tanulmányok, diplomadolgozat, TDK-dolgozatok, PhD-disszertációk, megvalósíthatósági tanulmányok, rendszertervek alkotói, ill. szakdolgozatok, TDK-dolgozatok, diplomadolgozatok, PhD-dolgozatok konzulensei, tanulmányok lektorai, PhD-dolgozatok opponensei, pályázatok/dolgozatok bíráló bizottságainak tagja, projektek minőségbiztosítója egyetemi és piaci feltételek között/mellett¹¹.

Ezen évtizedek alatt a központi kérdésre (vagyis: mi is a tudás?, mi számít több/jobb tudásnak?) számos választörredék gyülemlett fel, melyek durva rendszerezésére itt és most négy apropó is kínálkozott egyidejűleg. Egyrészt a 2012-es Magyar Tudomány Ünnepe rendezvény-sorozata, másrészt a hasonlóságelemzés (gyanúgenerálás) beépítésének lehetősége a doktori iskolák (GSZDI, RTDI) tantárgykínálatába¹², harmadrészt a már említett 2012 őszi (ITBN) innovációs díj a hasonlóságelemzésre alapozó magyar fejlesztés kapcsán¹³, s végül egy óvodással folytatott spontán szójáték mögötti véletlen felismerés (vö. új tanmese: hol is van a nagyszoba?). S már itt érdemes arra utalni, miért kell látszólag ilyen messziről indítani az elméleti alapok bemutatását: a hasonlóságelemzés nem más, mint intuíciógenerálás. A nyelv nem más, mint intuícióink szavakba öntött vetülete. A hasonlóságelemzés képes a nyelvi elemek mindegyikének bizonyítására objektivizálható tények alapján.

Az alábbiakban először kísérletet tesz a szerző arra, hogy strukturáltan összefoglalja a tudás, a bizonyítás, fogalmával, a jó-jobb-legjobb skála (f)elismerésével kapcsolatos tapasztalatokat. Ezt követően bemutatásra kerül az emberi nyelv, mint tudáshordozó közeg átértékelése egy új tanmese keretében. A következtetések fejezetben óvatosabb és messzemenőbb hipotézisek kerülnek megfogalmazásra a tudás létezettségének, kezelhetőségének stratégiai kérdéseiről. Az összefoglalásban értelem szerűen a tanulmány sommás üzenetei kerülnek még egyszer kiemelésre.

⁸ vö. fizikai Nobel díj 2012: „A két kutató azokért az úttörő kísérleti módszerekért kapta a díjat, amelyek lehetővé tették egyedi kvantumrendszerek (ionok, fotonok) megfigyelését...” - <http://www.origo.hu/tudomany/20121009-fizikai-nobeldij-2012.html>

⁹ vö. a fény kvantumtermészetének kísérleti igazolása az einsteini felvetést követően több évtizeddel.

¹⁰ vö. http://miau.gau.hu/mediawiki/index.php/Ide%C3%A1llis_szak%C3%A9rt%C5%91i_rendszer

¹¹ vö. <http://miau.gau.hu>

¹² vö. http://miau.gau.hu/miau2009/index_tki.php3?_filterText0=*gszdi*rtdi

¹³ vö. <http://miau.gau.hu/miau/170/1.docx>, <http://miau.gau.hu/miau/170/2.docx>, http://miau.gau.hu/miau2009/index_2.php3?x=e07&string=ITBN

Kiindulási helyzet

Kiindulási helyzetként jelenleg a következő fejezet tanmeséjét időben megelőző tapasztalatok csoportosított sorozatát tekintjük. A csoportosítás (mint majd minden leíró jellegű rokonítás) alapvetően önkényes, önmagyarázó, mégis vélelmezhetően megértést könnyítő (szemben egy teljesen véletlenszerű felsorolással). Sajnos maguk a csoportosítási szempontok sem tudtak kihagyás- és átfedés-mentesek lenni egymáshoz képest. A mélyebb részletek a minden esetben megadott hivatkozások alapján tárhatók csak fel minden egyes röviden jellemzett megtapasztalás kapcsán.

Csoportok és esettanulmányok:

- Nyelvészeti tapasztalatok, melyek a nyelv és a matematika anomáliáit emelik ki:
 - „A logikai elemzés rávetítése a nyelvre romboló hatású, ugyanis a logikát éppen a nyelv nem érdekli, ahogy a matematikát se érdekli, hogy a 26-ot huszon-hat-nak vagy sechs-und-zwanzig-nak mondom.”¹⁴
 - Minden jelző/ige/szó egy modell!¹⁵
 - Feladatszabványok, avagy értjük-e egymást egyáltalán?¹⁶
 - Mit jelent a tervezett és a tényleges hasznosság két/több problémamegoldó verzió esetén? (Miért nem tud egyetlen egy egyetemi Hallgató sem zárt logikájú fantáziavilágot álmodni az üzleti tervezés sémáiba? Miért nem tudják az egyetemisták számszerűsíteni IQ-ból a kockázatokat?)¹⁷
 - Milyen nehéz virtuális röntgenképekről folyószövegesen nyilatkozni?¹⁸
- Humoros tesztek, találós kérdések, melyek párhuzamos nyelvi értelmezési dimenziók együttélésére mutatnak rá, melyet még a humor sem tesz sok Hallgató számára fogyaszthatóvá, annyira MÁS:
 - Hol van a 30. dollár?¹⁹
 - Melyik hónapban van 28 nap?²⁰
 - Hogyan kell a tojást úgy a betonra ejteni, hogy az ne törjön össze?²¹
- Művészi szintű megközelítések, avagy a misztikumkeltés mesterművei:
 - A 3888-as szám misztikuma²²
 - Kazohinia, avagy a fenntarthatóság nyelvi megfogalmazása²³
- Jogállami dilemmák, avagy mikor szabad egy kibernetikus jogállamban valamit tiltani, támogatni?
 - Gondolatok a só-prevenációs állami akciók elrendelésének tudományos háttéréről²⁴

¹⁴ Nádasy Ádám (2003): Alanyban gondolkodni, Magyar Narancs, ill. (http://seas3.elte.hu/delg/publications/modern_talking/50.html, http://seas3.elte.hu/delg/publications/modern_talking/index.html)

¹⁵ http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e10

¹⁶ https://miau.gau.hu/mediawiki/index.php/Kezd%C5%91lap

¹⁷ https://miau.gau.hu/mediawiki/index.php/Ide%C3%A1llis_sz%C3%B3cikk_2010

¹⁸ http://miau.gau.hu/miau/132/dipo/dipo.html

¹⁹ http://www.fejtoro.info/matek-fejtorok/a-motelszoba

²⁰ http://www.paintmaker.hu/humor/gondolkoz.htm

²¹ http://ilajkyou.hu/like/113936/

²² http://innohow.hu (animáció Kurt Vonnegut művei alapján)

²³ http://hu.scribd.com/doc/59930930/Szathmari-Sandor-Kazohinia

²⁴ http://miau.gau.hu/miau/160/saltseer.doc

- Ijesztgetős egészségügyi tesztek, avagy kell-e vizsgálni egy szakértői rendszer belső konzisztenciáját?²⁵
- Káros-e a mobiltelefon? (az EU szerint 2011 óta: talán / esetleg / ha úgy vesszük, hogy / kiindulva onnan / felmerül a gyanú / vélelmezhetően / lehetséges, bár / ...)
- Jogstratégiai kérdések, avagy miért nem feladata a jogállamokban a tudás fellegvárainak létező dolgok automatikus felismerésére alkalmas tesztek fejlesztési:
 - Mi a kartellezés matematikája? (A magyar dinnyepiacon 2012-ben az állami beavatkozás valóban csak nézőpont kérdése, hogy kartellezés volt-e, vagy az áralakulások speciális együttállásait egyéb nyomozati tevékenység nélkül is lehet annak minősíteni?)
 - Igaza volt-e Machiavellinek? (Vagyis igaz-e, hogy a gazdasági élet, pontosabban a GDP-termelés annál nagyobb, minél nagyobb a bűnözés egy-egy országban? Vagy talán mégsem? Melyik modell egyáltalán a jobb?)²⁶
- Az oknyomozó riporter és a robot minőségbiztosító/robotpolgár különbségei:
 - Hogyan illene, hogy gondolkodjon egy robotpolgár a tény-alapú szakpolitizálásról?²⁷
 - Vajon az e-gazságnak is sok arca van?²⁸
 - A leghátrányosabb kistérség naiv népművészek által alkotott törvényi fogalma mögött ott húzódik a korrupció tetten érhetősége, avagy miért nem magyarázhatók a éppen a pályázati úton szétosztott források a kistérségek önmagyarázó leíró statisztikáiból?²⁹
 - Ha számíthatók egyes szektorok, iparágak externális (nem ellentételezett környezetterhelési) hatásai, akkor miért léteznek ezek, s miért éppen a pénzügyi szektor birtokolja a legnagyobb negatív externáliát?³⁰
- Innovációs anomáliák, avagy miért nem épülnek egymásra triviálisan az oktatás és kutatás egyes szintjei?
 - Magolás helyett?³¹
 - PhD-piramis helyett?³²
 - Ideális oktatási rendszer?³³
 - Know-how-gazdálkodás helyett?³⁴
 - TDK és etika?³⁵
 - Kitörési pontok?³⁶
 - Legalább elvek legyenek, ha már gyakorlat nincs?³⁷

²⁵ <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=czaba>

²⁶ <http://miau.gau.hu/oktatas/2011tavasz/mch.doc>

²⁷ <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e080>

²⁸ <http://miau.gau.hu/myx-free/bevezetes.html>

²⁹ <http://www.mnvh.hu/ptPortal/index.php?mod=news&action=showNews&newsid=9770&lang=hu>
hamarosan

³¹ [http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=\(junior\)](http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=(junior))

³² <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e09>

³³ <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e26>

³⁴ <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=komarom>

³⁵ <http://miau.gau.hu/miau/65/tdketika.xls>

³⁶ http://miau.gau.hu/miau/162/FIT_v1.doc

³⁷ http://miau.gau.hu/myx-free/index_career.php3

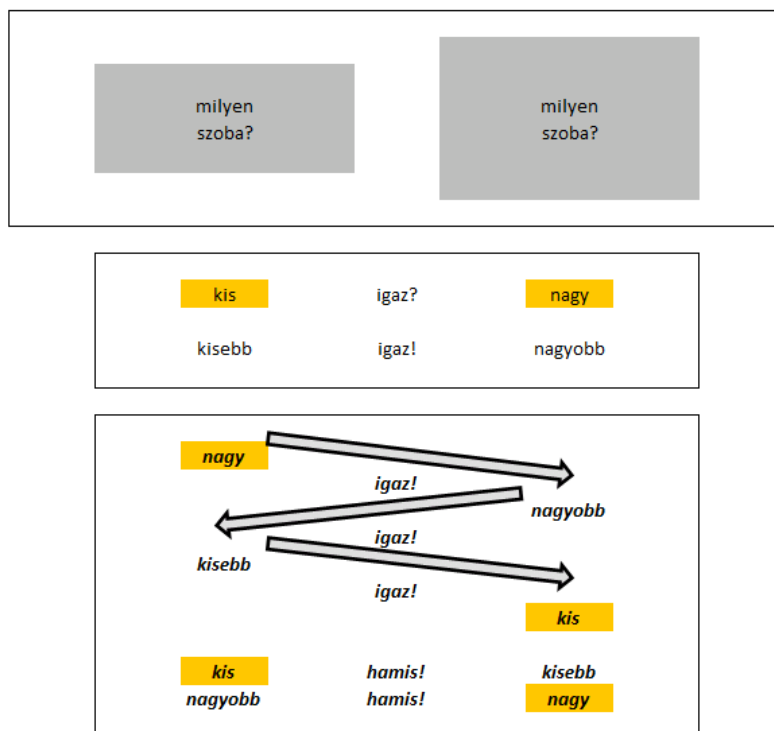
- Ha már a díjazott innováció sem kell, avagy: ha ilyen az ocsú, milyen a búza?³⁸

Bizonyítási formák, avagy mi tűnik igaznak és miért?

- matematikai logika³⁹
- teljes indukció⁴⁰
- konzisztencia-gyár⁴¹
- szignifikancia⁴²
- Egyéb problémák:
 - Tévelygés az inverziók világában⁴³
 - Inkonzisztens gondolkodás tetten érése kérdőívekben, ha máshol nem is, de az utolsó kérdések esetén szinte mindig⁴⁴

A verbalitás határai – tanmese

Az 1. ábra és az eddigi gondolatok alapján érdemes feltenni a kérdést: A nyelv vajon mennyire alkalmas komplex gondolatok leképzésére, a tudás definiálására, ennek menedzselésére?



³⁸ <http://miau.gau.hu/miau/170/pik2012.docx>

³⁹ http://hu.wikipedia.org/wiki/Logikai_kalkulus

⁴⁰ http://hu.wikipedia.org/wiki/Teljes_indukci%C3%B3

⁴¹ http://miau.gau.hu/miau/119/cikk_plrf.doc

⁴² <http://miau.gau.hu/miau/130/signi2.xls>

⁴³ <http://miau.gau.hu/miau/151/la151.docx>

⁴⁴ <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e37>

1. ábra: *Melyik szoba is a nagy szoba? (forrás: saját ábrázolás)*

Az 1. ábra alapján belátható, hogy szemmel láthatóan triviális méretkülönbségek (vö. felső keret) esetén is bizonyítási anomáliákhoz vezethet, ha kettős és abszolút deklarációval élünk egyidejűleg, vagyis bevezetjük a kis és a nagy jelzőket. Ha ezekkel párhuzamosan bevezetjük a relatív skálákat (kisebb, nagyobb), akkor is megtehetjük a kettős deklaráció ezen a relativált skálán (vö. ábra középső bekeretezett rétege).

Amennyiben csak a triviálisnak tűnő kettős abszolút és relatív deklarációs rendszer elemeit elfogadjuk helyesnek, de kísérletet teszünk egy ellenbizonyításra (vö. alsó keret), akkor a rajz szerinti baloldali szobát „nagy”-nak nevezve, a jobboldali ennél „nagyobb”, vagyis a baloldali a „kisebb”, míg ennek logikai párja a „kis” (ami nagyobb, mint a kisebb). Ha az ellenbizonyítás ellenőrzését is megkíséreljük, akkor a baloldali objektum már nem lehet „kis” szoba, mert ennek közvetlen párja a „kisebb” fokozat, s a jobboldali objektum nem lehet „nagy” szoba, mert ennek logika párja a „nagyobb” lenne.

Vagyis lényegében ugyanazon alaptételekből (szavak és relációk) a baloldali objektum éppolyan következetességgel nevezhető kis, mint nagy szobának és fordítva!

Ki kell emelni, hogy mindkét „rendszerben” (1. ábra: középső és alsó keret) a kisebb és a nagyobb kifejezéspárok azonban a „jó” helyen vannak!

Következtetések

Induljunk el visszafelé (ha az 1. ábra nem egy rafinált optikai csalódás):

- ha a relatív jelzők világa rendezett, akkor ne akarjunk abszolút igazságokat definiálni! A hasonlóságelemzés⁴⁵ plátói ideái ab ovo így tudják optimalizáltan látni a világot. A hasonlóságelemzés Y0 modellrétegében (ahol az alapkérdés nem más, mint lehet-e minden objektum másként egyforma) csak jobb, gyengébbek, egyensúlyiak vannak, ill. értelmezhetetlen objektumok, melyek a bizonyítás fokozatosságát függvény-szimetriákra és egymásba metsző kérdésre, ill. az ismert korrelációs fogalmakra engedik szétbontani és újra aggregálni.
- ha a nyelv és az emberi értékrend abszolút rétegei ilyen sérülékenyek, s emellett az intuíción, vagyis a tapasztalatsorok rendszerré érésének spontán folyamatai relatíve ritkák, s az intuíción is alapvetően parciális igazságokat vetnek fel, akkor vajon a nyelv spontán, azaz nem hibátlan fejlődése nem az anyag és a szellem harcának leképeződés-e? Nem menekül-e az anyag a heurisztikus megértés elől? Vagy éppen fordítva: nem az-e az anyagi világ fejlődésének világos iránya, hogy az élön keresztül az anyag eredeti önmagára (pl. energia-mivoltára) legyen képes ismerni?

Összefoglalás

Az operatív megoldás kapcsán elmondható: a HR objektumai az egyedek, csoportok. Ezekről mindennemű, folyamatosan keletkező LOG-adat, akta alapján folyamatosan (ha kell, minden egyes adat beérkezését követően) gyanúpotenciál számítás végezhető teljesen context free, ill. megadott célok mentén. Az n-dimenziós önellenőrző számítások kijátszhatósága minimális, ugyanis ennyi dimenzióban, nem deklarált, vagyis „röptében” keletkező szabályrendszer mentén nem lehet képes szinte senki konspiratív módon gondolkodni. A gyanú-számítások inverze a fenntartható szemé-

⁴⁵ <http://miau.gau.hu/myx-free>

lyiségfejlődési utakat írja le. A feltárt tudás lépcsős függvények formájában keletkeznek és szakértői rendszerként (szimulátorként, robotszakértőként) kínálható fel üzleti folyamatok számára.

A háttérgondolatok kapcsán az operatív üzenet rövid és tömör: a relatív értékítéletek stabilabbak, mint az abszolútak. A relatív értékítéletek képzése is intuíció, s mint ilyen mélyen emberi (élő: vö. Konrad Lorenz), de ez az intuíció tényadatok alapján generálható (vö. hasonlóságelemzés = intuíciógenerálás = gyanúgenerálás). S mivel bizonyítani lényegében szinte semmit nem tudunk egy kibernetikus jogállam és a matematika logikai rendje szerint, így marad az n-rétegű konzisztencia-fogalom intuitív méricskélése, vagyis a kockázat fogalmának lebegtetése...

Irodalomjegyzék

1. lábjegyzetekben megadott hivatkozások

POÓR JÓZSEF – KAROLINY ZSUZSA – SZABÓ KATALIN
– KEREKES KINGA – MONICA ZAHARIE – RENÁTA
MACHOVA – SZLÁVICZ ÁGNES

Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál

Fókuszban Magyarország, Románia és Szlovákia

A közép-kelet európai térség piacgazdaságra való áttérésével, és közvetlen külföldi tőkebefektetések érkezésével a multinacionális cégek is megjelentek a régióban és egyre nagyobb szerepet játszanak a térség gazdasági életében. A több országban tevékenykedő tőkeerős multinacionális vállalatok (MNV) általában üzleti – és menedzsment filozófiájukat is magukkal hozzák. A MNV-k gyakran sajátos emberi erőforrás menedzsment gyakorlattal rendelkeznek, amit a helyi leányvállalataik is alkalmaznak. A multinacionális vállalatok hatékony és korszerű HRM gyakorlata gyakran a helyi vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát is jótékonyan befolyásolja. Jelen munka célja a nemzetközi CEEIRT kutatás alapján bemutatni az emberi erőforrás gazdálkodás legújabb trendjeit a multinacionális vállalatok Magyarországon, Szlovákiában és Romániában levő leányvállalatainál.

A multinacionális vállalatok szerepe a régióban

A régióba a multinacionális vállalatok általában a közvetlen külföldi tőkebefektetések útján gyűrűztek be. A külföldi beruházások két fajtáját különböztethetjük meg: a közvetlen működő tőkeberuházást és a portfólió beruházásokat.

A közvetlen működő tőkeberuházások (foreign direct investments – rövidítve FDI) lehetővé teszik a befektetőnek egy másik országban levő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését. Így a befektető biztosítja a külföldi erőforrások feletti ellenőrzést, és közvetlenül részt vesz a külföldi leányvállalat irányításában. Poór et al (2012) hangsúlyozzák, hogy a helyi piac jellege, a gazdasági környezet és a nemzeti kultúra sajátosságai gyakran szükségessé teszik a cég stratégiájának és a menedzsment gyakorlatának adaptálását a helyi viszonyokhoz.

A portfólió beruházások (portfolio investments) esetében a befektető általában pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol. Ez azonban általában csak passzív beleszólást biztosít a megvásárolt cég működésébe.

A közvetlen működő tőkebefektetések 2006-ban világviszonylatban meghaladták az 1400 milliárd dollárt. A világgazdasági válság hatására e téren is tapasztalható volt a csökkenés, de 2011-ben már újból növekvő tendencia fedezhető fel és az FDI

értéke elérte az 1500 milliárd dollárt. A legnagyobb tőkeexportálók a legfejlettebb országok: az USA, a nyugat-európai államok és Japán. A tőkefelvevők is a legfejlettebb országok közül kerülnek ki, de ma már a feltörekvő és az átalakuló országok is egyre nagyobb mértékben részesülnek az FDI-ből. (Poór et al, 2012)

A közvetlen tőkeberuházások jelentős mértékben hozzájárulhatnak a befogadó ország gazdasági fellendüléséhez. Erdős (2003) meglátása szerint főleg a kisebb országok növekedési potenciálját befolyásolhatják jelentősen a külföldi tőkeerős cégek. Stiglitz (2003) a multinacionális cégek előnyei mellett a hátrányaira is felhívja a figyelmet, hiszen kiemeli, hogy a nagy vállalatok gyakran elsorvasztják a helyi kis cégeket.

A közép-kelet európai régióban is jelentős FDI beáramlás figyelhető meg. Az EU 12 új tagállamába 2011 végéig kb. 700 milliárd dollárnyi beruházás érkezett. A tanulmányban vizsgált három ország FDI beáramlási adatait az alábbi táblázat foglalja össze.

1. számú táblázat: FDI beáramlás (2009)

	Magyarország	Szlovákia	Románia
FDI értéke (milliárd \$)	85,9	50,2	73,9
FDI aránya a GDP-ben	41 %	48%	37%
Egy lakosra jutó FDI (\$)	8572	9265	3440

Forrás: Poór et al (2012)

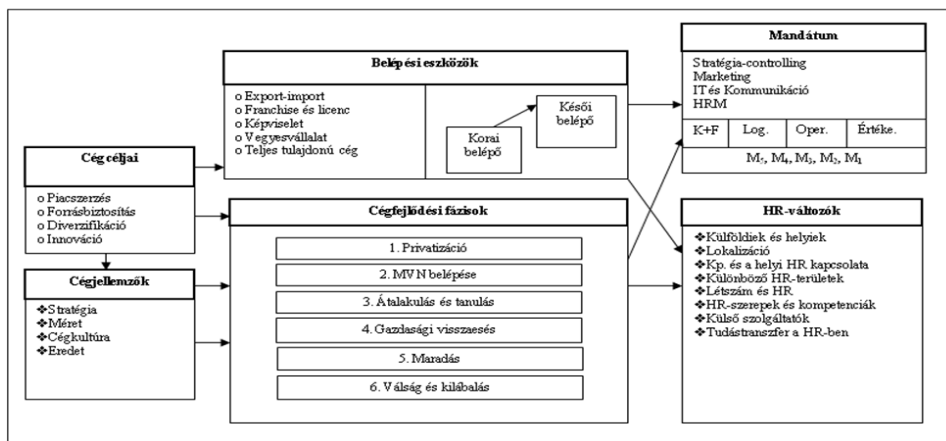
A Magyarországra érkező közvetlen működőtőke beruházások jelentős része a szolgáltatások területére érkezett döntően Németországból, Ausztriából és Hollandiából. Romániába a legnagyobb külföldi befektetések Hollandiából, Ausztriából és Németországból érkeztek és főleg az iparba kerültek. Szlovákiába a pénzügyi szektor és a kereskedelem területére érkezett a legtöbb FDI főleg Hollandiából, Ausztriából, Olaszországból és Németországból. (Poór et al, 2012) Megállapíthatjuk tehát, hogy a külföldi tőkeberuházások forrása a vizsgált három országban hasonló tendencet mutat. A szektorális eloszlás azonban már azt mutatja, hogy a külföldi befektetők figyelembe veszik a fogadó országok sajátosságait is.

A CEEIRT kutatás

Jelen tanulmány a nemzetközi CEEIRT (Central and Eastern European International Research Team) kutatás 2012-es eredményeinek egy részét ismerteti. A hosszú távú nemzetközi kutatási együttműködés alapján létrejött kezdeményezés Közép és Kelet Európa 12 országából származó kutatókat, egyetemi oktatókat öleli fel. A kérdőívvezéren alapuló empirikus kutatás 2009 óta folyik a régióban megtelepedett multinacionális vállalatok HR gyakorlatával kapcsolatban.

A kutatási modell kialakításakor nemzetközi eredményekre és korábbi vizsgálatunkra is támaszkodtunk. (Poór-Farkas, 2012) A modell az elmúlt néhány év alatt is fejlődött, ma már sokkal több belső vállalati tényezőt (cégjellemzők, belépési eszközök, cégfejlődési fázisok, mandátumok) vizsgálunk, mint a CEEIRT kutatás elején. Vizsgálatunkat a 2012-es évben a következő kutatási modell alapján végeztük:

1. ábra: Kutatási modell



Forrás: A szerzők saját kutatása

A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése és adatok összehasonlíthatósága érdekében standard, az adott ország hivatalos nyelvére lefordított kérdőíveket használunk. A benchmark kutatás kérdőívét az MNV leányvállalatának HR felelőse (HR-igazgató, HR-szakértő, cégvezető, stb.) töltötte ki, míg web-survey a www.ceeirt-hrm.eu címen érhető el.

A kérdőív a következő kilenc témakört öleli fel:

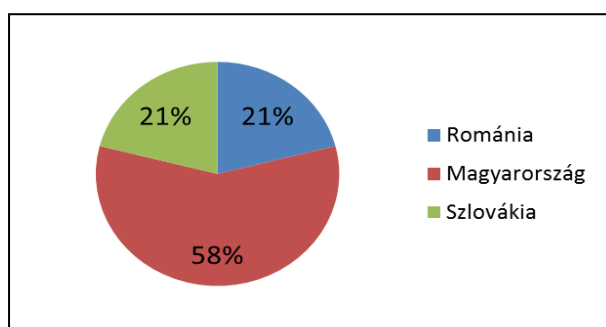
- A válaszadó adatai
- Szervezeti adatok
- A HR funkció jelentősége és eredménymutatói
- Központi (HQ) és a helyi HR-szerepek
- HR-vezetők kompetenciái
- Expatrióták (külföldi és helyi)
- Külső HR-erőforrások igénybevétele
- Tudásmenedzsment a HR-ben
- A HR jövőbeli feladatai

Jelen munkánkban a szervezeti adatok ismertetése után, a multinacionális vállalat központi HR-osztálya és a helyi kirendeltség HR-osztálya közötti feladatmegosztást, az expatrióták alkalmazását és a HR-vezetőktől elvárt kompetenciákat mutatjuk be Magyarországon, Szlovákiában és Romániában levő MNV-ék a 2011-es adatai alapján. Még ha a kapott adatok nem is tekinthetők reprezentatívnak a vizsgált országokban tevékenykedő multinacionális vállalatok HR gyakorlatával kapcsolatban, jelzésértékük jelentős.

Minta bemutatása

A 2011-es CEEIRT felmérésben a nemzetközi vállalatok 60 magyarországi, 22 romániai és 21 szlovákiai leányvállalata vett részt. Az alábbi ábra a résztvevők országonkénti százalékos megoszlását mutatja be.

2. ábra: A résztvevő cégek országokénti százalékos megoszlása

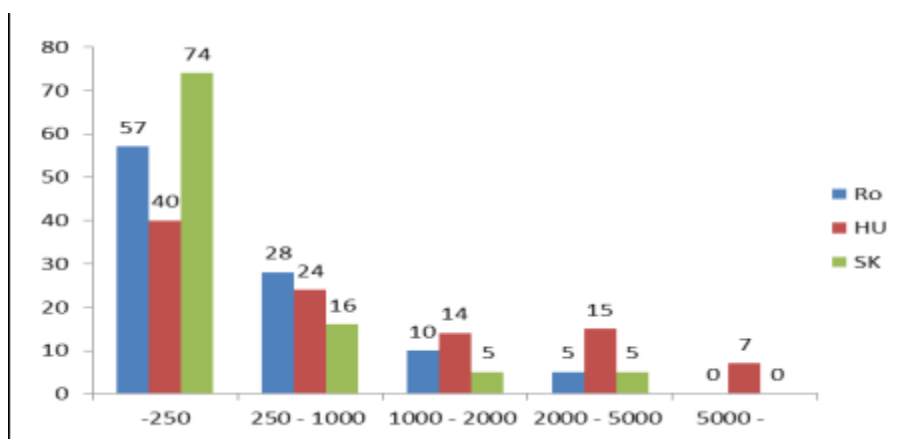


Forrás: A szerzők saját kutatása

A kutatásban résztvevő cégek többsége Magyarországon tevékenykedik, míg a szlovákiai és romániai leányvállalatok kisebb, de szinte egyenlő arányban vettek részt a felmérésben.

A kutatásban részt vett leányvállalatok nagyság szerinti megoszlását a 3. ábra mutatja be.

3. ábra: A résztvevő cégek nagyság szerinti megoszlása

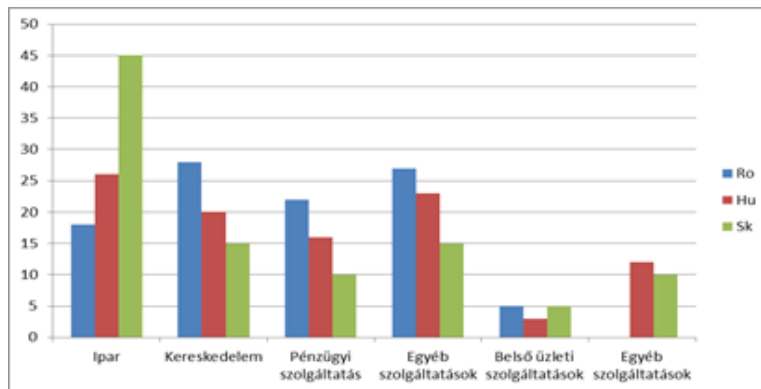


Forrás: A szerzők saját kutatása

A felmérésben résztvett multinacionális cégek leányállatainak többsége mindhárom vizsgált országban a kis és közepes vállalatok köréből került ki, hiszen alkalmazottaik száma 250-nél kevesebb. A 250 és 1000 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező leányvállalatok teszik ki a következő nemzetközi válaszadói csoportot, míg az 1000 foglalkoztatottnál nagyobb cégek jellemzően csak a magyarországi mintában szerepeltek. (Megjegyzés: A méret alapján KKV-ének tekinthető leányvállalatok működés alapján legtöbb esetben nagy nemzetközi cég részeként vettek részt a felmérésben.)

A 4. számú ábra a válaszadó cégek iparági megoszlását mutatja be a vizsgált országokban.

4. ábra: A résztvevő cégek iparági megoszlása



Forrás: A szerzők saját kutatása

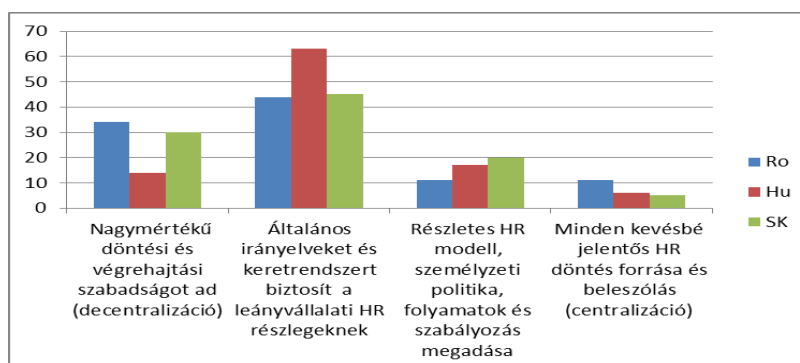
A vizsgált magyarországi cégek iparági megoszlása egyenletes, szinte egyenlő arányban kerülnek ki az iparból, a kereskedelemről, a pénzügyi szektorból és az egyéb szolgáltatások területéről. A romániai válaszadók megoszlása hasonló, bár ott az ipari területéről kevesebb válaszadó került ki. Ezzel szemben a szlovákiai leányvállalatok csaknem fele az ipar területéről érkezett, míg a szolgáltatások területéről kisebb arányban kerültek ki.

Kutatási eredmények

A kutatás érdemi részében vizsgáltuk a multinacionális cégek anyavállalati (headquarter-HQ) HR osztályának és a külföldi leányvállalatok HR osztályának viszonyát, az anyacég jellemző szerepköreit, és befolyását a helyi leányvállalatok HR tevékenységére.

A kapott adatokat mutatja be a következő ábra.

5. ábra: A központi (HQ) HR-szervezet jellemző szerepkörei



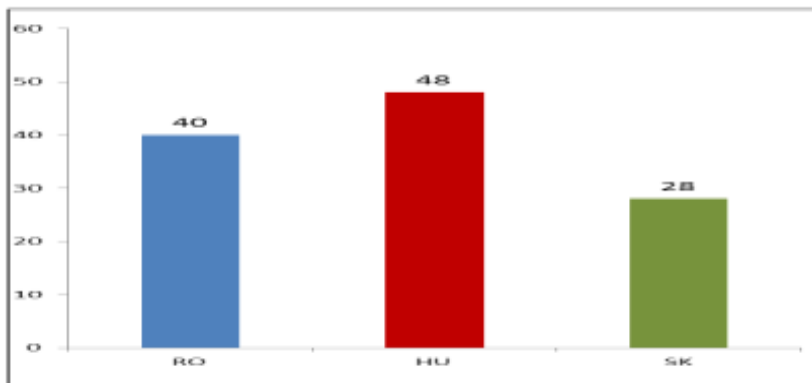
Forrás: A szerzők saját kutatása

A multinacionális vállalatok magyarországi, romániai és szlovákiai leányvállalatainak HR osztályai/részlegei viszonylag nagy önállósággal rendelkeznek, hiszen az anyacég HR osztálya általában csak általános irányelveket és keretrendszert határoz meg, nem szól bele a mindennapi HR-tevékenységek kivitelezésébe. Ehhez képest Szlovákiában és Romániában a leányvállalatok mintegy 30%-a teljes autonómiával rendelkezik, önállóan dönt a HR-kérdésekről és a bonyolítja is azokat, Magyarorszá-

gon ezen cégek aránya csak 13%. Megállapíthatjuk tehát, hogy míg a térségben a MNV leányvállalatainak HR osztályai/részlegei aránylag nagy önállósággal rendelkeznek, megfigyelhetők az országokra jellemző sajátosságok is.

A következő ábra a külföldi kiküldöttek alkalmazásának gyakoriságát mutatja be.

6. ábra: A külföldi kiküldöttek (expatrióták) alkalmazásának gyakorisága

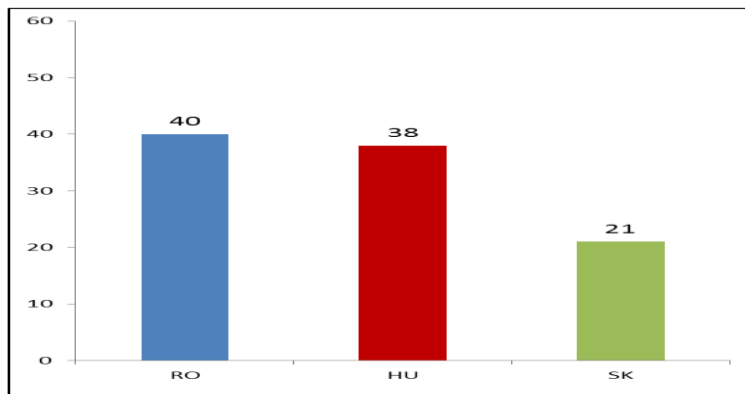


Forrás: A szerzők saját kutatása

A vizsgált három ország közül az MNV-k magyarországi leányvállalatainál alkalmaznak legnagyobb arányban (48%) külföldről érkező expatriótákat. Romániában a leányvállalatok 40%-ban, míg Szlovákiában csupán 28%-ban fordultak elő a 2011-es évben külföldről érkező kiküldöttek.

A kutatásban kitértünk annak vizsgálatára is, hogy milyen mértékben küldték ki a leányvállalatok helyi dolgozóikat külföldi munkavégzésre. A kapott adatokat a 7. ábra illusztrálja.

7. ábra: A helyi dolgozók külföldi munkavégzésének gyakorisága



Forrás: A szerzők saját kutatása

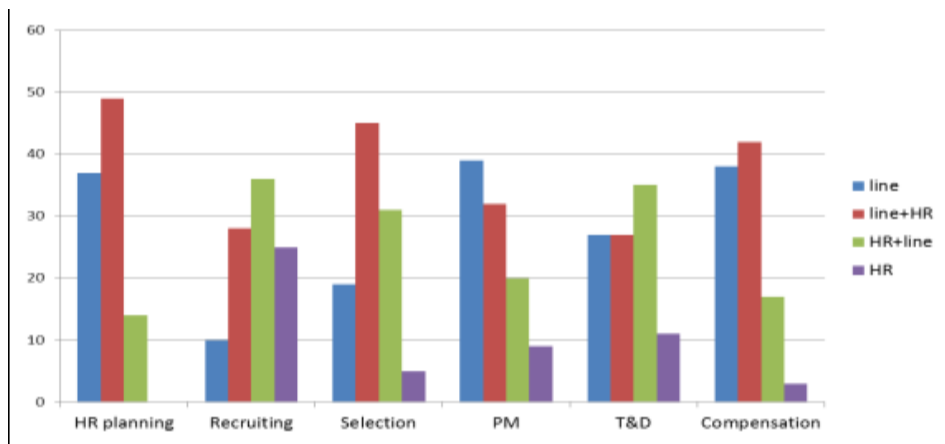
A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált három országban működő leányvállalatokra a helyi dolgozók kiküldése külföldi munkavégzésre kevésbé gyakori, bár hasonló tendencia figyelhető meg, mint az expatrióták fogadásánál. A

leginkább Románia, majd Magyarország és végül Szlovákia területén működő leányvállalatokra jellemző ez a HR-gyakorlat.

Ezután azt vizsgáltuk, hogy a leányvállalatokban kik a főbb HR-döntéshozók, mely HR-tevékenységről döntenek egyedül a vonalbeli vezetők, a HR-vezetők, s mely kérdésekben döntenek közös konzultáció eredményeként.

A magyarországi leányvállalatokra jellemző helyzetet, hatásköröket a 8. számú ábra mutatja be.

8. ábra: A fontosabb helyi HR-döntések felelőse – Magyarország



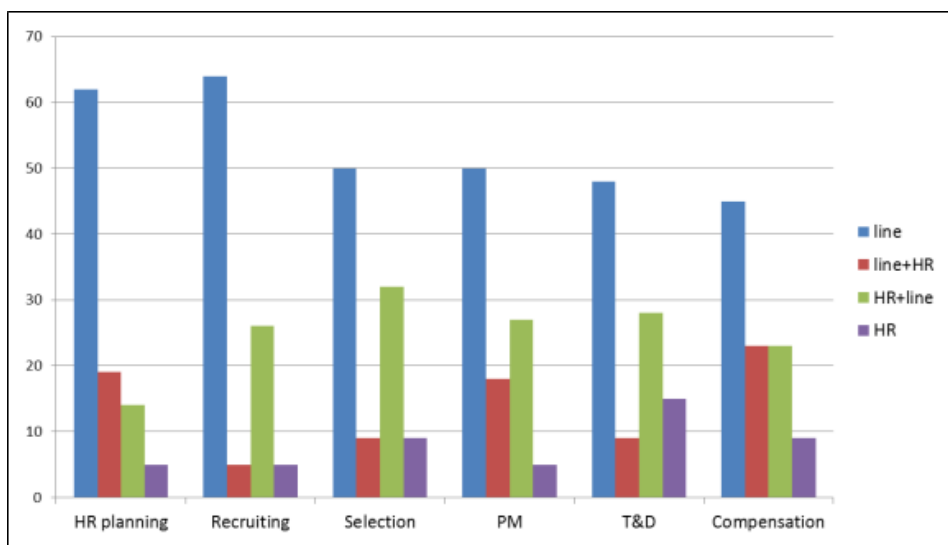
Forrás: A szerzők saját kutatása

(*Magyarázat: HR Planning: Emberierőforrás-tervezés; Recruiting: Toborzás; Selection: Kiválasztás; PM: Teljesítményértékelés; T&D: Képzés és fejlesztés; Compensation: Javadalmazás)

Magyarországon a legfontosabb HR kérdéseket, a munkaerő-tervezésre, kiválasztásra és javadalmazásra vonatkozó döntéseket a vonalbeli vezető a HR menedzserrel konzultálva hozza meg. A toborzás és a képzés-fejlesztés területén a HR-vezető még nagyobb önállósággal rendelkezik, hiszen ezen területeken ő dönt a vonalbeli vezetővel folytatott konzultáció után. Kiemelnénk, a HR-menedzser legnagyobb önállósága a toborzás területén jut kifejezésre, hiszen a cégek csaknem negyedében teljesen önállóan dönt e kérdéskörben.

A következő ábra az MNV-k romániai leányvállataira jellemző helyzetet mutatja be.

9. A fontosabb helyi HR-döntések felelőse – Románia

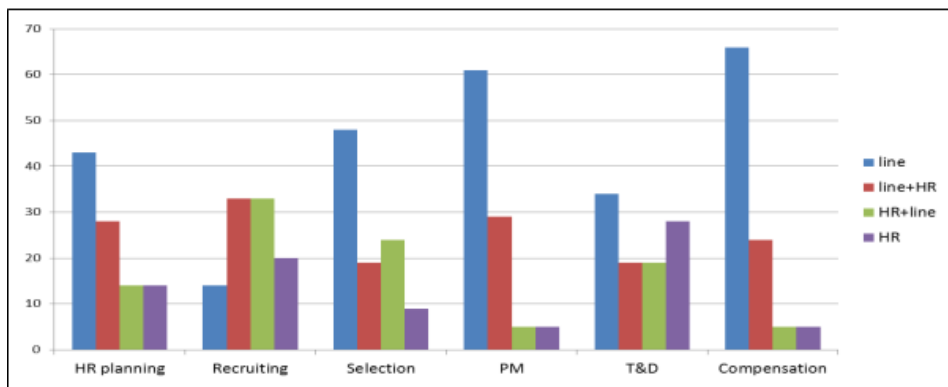


Forrás: A szerzők saját kutatása

A magyarországi helyzettel ellentétben Romániában a vizsgált cégek többségénél minden fontos HR-döntés a vonalbeli vezető hatáskörébe tartozik. Ő dönt a HR-tervezés, a toborzás és kiválasztás, a teljesítményértékelés, a képzés és fejlesztés, valamint a javadalmazás kérdéseiben is. A HR-vezető a vonalbeli vezetővel konzultálva leginkább a kiválasztás, képzés és toborzás kérdéseiben dönthet. Kiemelnénk, hogy a vizsgált cégek kb. 15%-nál a HR-vezető önállóan hozhat döntést a dolgozók képzésével és fejlesztésével kapcsolatban.

A 10. ábra a szlovákiai helyzetképet szemlélteti.

10. ábra: A fontosabb helyi HR-döntések felelőse – Szlovákia



Forrás: A szerzők saját kutatása

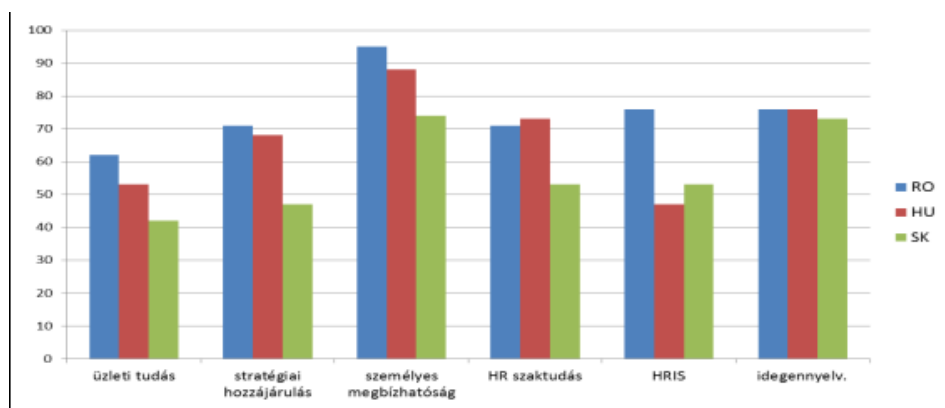
A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a szlovákiai leányvállalatokban a HR-vezető önállósága a magyarországi és a romániai helyzet között helyezkedik el. Itt ugyanis a legtöbb kérdésben a vonalbeli vezető dönt, de önállósága a magyar-

országi kollégáitól kisebb. Mégha a vizsgált cégek többségében a HR-kérdések többségében a vonalbeli vezető dönt is, jelentős azon cégek aránya, ahol ezen döntéseket a vonalbeli vezető és a HR-vezető közösen hozzák meg.

A HR-vezető hatásköre a képzés területén a legnagyobb, míg a vonalbeli vezető a javadalmazás kérdéseiben rendelkezik a legnagyobb hatáskörrel.

A kutatás kitért annak vizsgálatára is, hogy milyen kompetenciákat várnak el a multinacionális cégek a HR-menedzserektől. A vizsgált három országra vonatkozó adatokat a következő ábra szemlélteti.

11. ábra: A HR-vezetőktől elvárt kompetenciák



Forrás: A szerzők saját kutatása

A multinacionális vállalatok hasonló kompetenciákat várnak el HR-menedzsereiktől Magyarországon, Romániában és Szlovákiában. Mindhárom országban a személyes megbízhatóság, hitelesség szerepel első helyen, majd az idegennyelv-ismeret, a HR-szaktudás és a stratégiai hozzájárulás következnek, mindhárom országban hasonló mértékben. Az elemzett kompetenciák közül az üzleti ismeretek jelentősége volt a legkisebb. Mivel multinacionális cégekről van szó, az idegennyelv-ismeret fontossága érthető, bár dobogós helyezése az elvárt kompetenciák között meglepő, hiszen az már egy magától értődő készség is lehetne.

Következtetések

A nemzetközi CEEIRT kutatás módszertana alapján Magyarországon, Romániában és Szlovákiában 2012-ben végzett benchmark jellegű felmérés eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a multinacionális cégek helyi leányvállalataiban működő HR-osztályok relatíve nagy önállósággal rendelkeznek, hiszen az anyacég HR-osztálya a legtöbb esetben csak általános irányelveket határoz meg, nem szól bele a taktikai tervezésbe és a mindennapi döntéshozatalba. Érdekes, hogy a Magyarországon, ahol más szempontok szerint fejlett HR-hozzáállást figyelhetünk meg, a HR-osztály önállósága alacsonyabb.

A külföldi kiküldetések még a régióban jelen levő multinacionális cégekre sem jellemzőek. Külföldi kiküldöttek a vizsgált cégek kevesebb mint felében voltak jelen. A vizsgált országokból helyi alkalmazottakat a multinacionális vállalat központjába, vagy más kirendeltségeibe még ennél is kevesebb mértékben küldenek ki. A

kapott adatok arra utalnak, hogy a régióban a MNV-k is inkább a helyi alkalmazottakra támaszkodnak.

A helyi HR döntésekért felelős vezetőt vizsgálva megállapítottuk, hogy a vonalbeli vezetés hatásköre még mindig meghatározó. A legtöbb HR-kérdésben ők döntenek, leginkább a HR-osztály megkérdezése nélkül. Egyedül Magyarországon más egy kicsit a helyzet, ahol a vonalbeli vezető már a legtöbb HR-témakörre vonatkozó kérdésben kikéri a HR-osztály véleményét, és együtt hozzák meg a munkavállalókat érintő személyügyi döntéseket.

A multinacionális cégek HR-vezetőiktől leginkább a személyes hitelességet majd az idegennyelv-ismeretet, a HR-szaktudást és a stratégiai hozzájárulást várják el. A személyes hitelesség hangsúlyozása arra utalhat, hogy HR-menedzser nem csak emberekkel dolgozik, de emberek sorsáról is dönt, így az átlagosnál jobb interperszonális készségekkel kell, hogy rendelkezzen, de egyidőben hatékonyan és eredményesen kell, hogy végezze a munkáját, a vállalat céljainak elérése érdekében.

A 2011-es CEEIRT adatok alapján megállapítható, hogy a multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR gyakorlata Magyarországon, Romániában és Szlovákiában hasonló, bár kisebb ország-specifikus eltéréseket is megfigyelhetünk. A térségbe érkező MNV-nek fontos megismerni az adott térség gazdasági, politikai és társadalmi kihívásait, hogy a globális menedzment-gyakorlatát és HR technikáit sikeresen adaptálva egyidőben hatékony és humánus piaci szereplővé váljon.

Ebben a tanulmányban az eddig beérkezett adatok alapján szeretnénk volna egy helyzetjelentést adni. Célunk a minta elemszámának folyamatos emelkedésével további elemzéseket végezni.

Felhasznált irodalom:

- Erdős T. (2003): Fenntartható gazdasági növekedés. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Poór, J. – Volosin, M. – Karoliny, M-né (2011): Human Resource Management at Foreign Subsidiaries in Slovakia in Line with CEEIRT-Survey. Transactions of the Universities of Kosice, Special Issue Devoted to the Conference Innovations of Business Activities VI, Issue 1, pp. 81-87.
- Poór J., Seres Huszárk E., Mura L. (2012): Vállalatok nemzetközivé válásának elméleti háttere. Selye János Egyetem, Révkomárom.
- Poór J., Farkas F. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsmnt a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.
- Stiglitz J.E. (2003): A globalizáció és visszasságai. Nap Kiadó, Budapest.
- Štrach, P (2009): Mezinárodní management. Vydala Grada Publishing, Praha.

SZABÓ SZILVIA

Life- work balance az érzelmi kompetencia mentén

Egyéni és szervezeti aspektusok

„A boldogság nem állapot, hanem aktivitás.”

/Arisztotelész/

A munka-magánélet egyensúlya gyakran, sokat és sokféleképpen említett jelenség napjainkban. Az emberek egyre több időt töltenek munkahelyükön, és egyre kevesebbet foglalkoznak magukkal. Tanulmányom az életminőség és a work-life balance fogalmának definiálása után elsősorban a munka és a magánélet összhangjára fókuszál, különös figyelmet szentelve az érzelmileg intelligens szervezeti modellnek, és az új munkavállalói kompetenciáknak.

Az életminőség fogalmának meghatározása

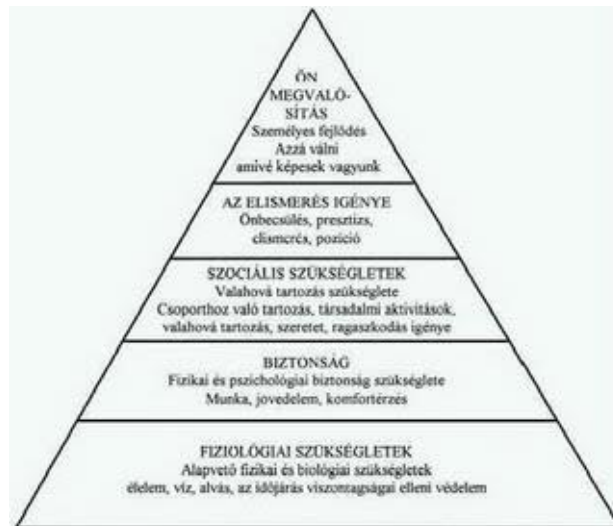
Az életminőség fogalma nem véletlenül a XX. század második felében látott napvilágot, hiszen jelentősége a modern társadalmakban központi kérdéssé vált. Elsősorban a gazdasági verseny és növekedés, valamint a munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatások összefüggésében vizsgálták. Ezt alapozza meg az a tény, hogy amúgy is az emberiség egyik legősibb kérdése, hogy „mi a teljes élet titka”? Azaz mi teszi az életet teljessé, mitől lesz boldog az ember, és valójában mit is jelent a boldogság? Ezen kérdésekre adható válaszok pedig minden korban más és más tartalmat eredményeztek.¹

A XX. századot megelőzően – Arisztotelész munkásságát alapul véve² – elsősorban pszichológiai és filozófiai szempontból vizsgálták a fenti kérdéskört. Ez a gondolkodásmód napjainkban a Maslow-féle szükséglet piramis modellhez hasonlít a legjobban.³

¹ Kopp Mária, Skarbski Árpád: Magyar lelkiállapot az ezredforduló után, http://www.tavlatok.hu/86/86kopp_skarbski.pdf

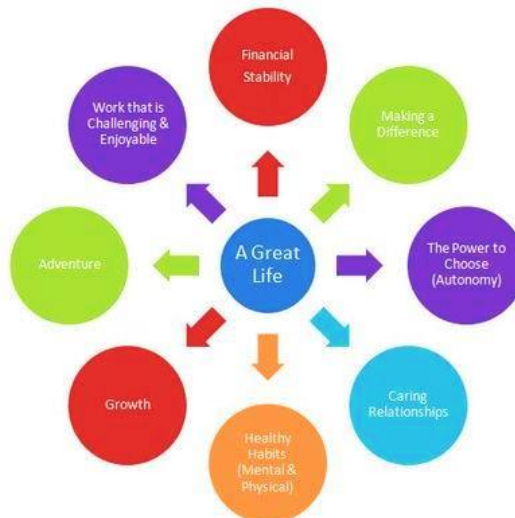
² Arisztotelész: Nikomachosi etika

³ Klein Sándor – Klein Balázs: A szervezet lelke, EDGE 2000 Kiadó, Bp., 2006.



1. ábra: Maslow szükséglet-hierarchia⁴

Napjainkban felértékelődik a minőségi élet fogalma. A munkavállaló és környezete (család, barátok) élete jelentős részét munkahelyi környezetben tölti. Így meghatározó, hogy ezt az időszakot milyen minőségben éli át az ember. Jellemzően a XXI. század munkavállalója az alábbiakban fogalmazta meg a „great life”, azaz a „kiváló élet” összetevőit: anyagi biztonság, változatos és élvezetes munka, kihívások, fejlődési lehetőségek, mentális és fizikai egészség, kapcsolatok ápolása, autonómia, kiválóság.



ábra: Életminőség összetevői a XXI. században⁵

⁴ Forrás: <http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatossagunk-utja-2-2/>

A fentieket összevetve Arisztotelész ősi látásmódjával érdekes következtetésre jutunk. Ugyan a XXI. századi ember céljainak és igényeinek alá tudja rendelni ösztönös késztetését, azonban ne felejtjük el, hogy a kettő egyensúlya a testi és lelki egészség alapja, azaz a „jólét” kulcsa.

Tanulmányomban a továbbiakban arra keresem a választ, hogy egyéni és szervezeti szinten miként lehet közelíteni egymáshoz a célok elérését, és a jólét gyakorlatát. Ennek megalapozásához a következőkben az életminőség egyik alapvető aspektusára, a munka és a magánélet egyensúlyának („work – life balance”) definiálására fókuszálok.

A „work – life balance” jelenség körüljárása

Egyre divatosabb kifejezés manapság, jelentése nem más, mint a munka és a magánélet egyensúlya. A gyakorlatban azt jelenti, hogy az emberek egyre több időt töltenek munkahelyükön, és egyre kevesebbet foglalkoznak magukkal. Nem ritka, hogy reggel korán kezdenek és még este 10 órákor is bent ülnek az irodában.

A „hagyományos” felfogások szerint a munka és a magánélet összhangba hozása nagyrészt a vállalatok feladata lenne. A cégeknek gondoskodnia kéne arról, hogy a családok elég időt tudjanak gyermekeikkel tölteni, a fiataloknak pedig legyen elég ideje a kikapcsolódásra. Erre a célra alakították ki a „családbarát munkahelyek” filozófiáját és intézményét, ami évek óta sikerrel működik a hazai munkaerőpiacon.⁶

Az új, vagy „innovatív” felfogás szerint a menedzsment irodalom egyik kedvelt témája lett a munka és a magánélet egyensúlya, vagyis annak hangsúlyozása, hogy egészségünk, valamint a családi harmónia védelme érdekében – tehát azért, hogy képesek legyünk teljes életet élni – meg kell találnunk a fenntartható egyensúlyt a munkaterhelés és a magánszféra között. Az új fogalom az 1970-es években látott napvilágot, elsősorban arra összpontosítva, hogy a munkahelyi események miként és milyen mértékben befolyásolják a magánéletet. Vizsgálták ennek hatását fordítva is. Napjainkra leginkább arra kezdik szűkíteni a fogalmat, hogy azokat az embereket sorolja ide, akiknek van beleszólási lehetősége abba, hogy mikor, hol, hogyan és milyen körülmények között dolgozzanak.

Összességében a jelenség nem más, mint egy norma, amely az egyén, a cég és így a társadalom hasznára van. Ezzel a XXI. század egyik legjelentősebb karriertényezőjévé vált a nevezett fogalom. A határok egyre inkább elmosódnak a munkaidő és a szabadidő között (pl.: otthona szabadidőnkben is megnézzük a céges e-maileket, és mindig elérhetőek vagyunk on-line üzemmódban, vagy telefonon, stb.), ezért mind egyéni, mind szervezeti szinten paradigmaváltásra és innovatív gondolkodásmódra van (lesz) szükség. Ezt támasztja alá a globalizáció következtében felgyorsult világunk munkaerőpiaci szereplőkre gyakorolt hatása. A számos tényező közül, leginkább a XXI. századra jellemző kompetenciák témakörével foglalkozom bővebben, hiszen ez kapcsolja össze az egyént, mint magánembert és munkavállalót a szervezettel, szervezeti kultúrával.

⁵ Forrás: <http://blog.emergenceconsulting.net/2009/11/the-well-rounded-leader-fitting-it-all-in.html>

⁶ A családbarát munkahely pályázaton olyan programokkal lehet indulni, amelyek elősegítik a munka és a magánélet egyensúlyát, összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását. Forrás: Emberi Erőforrások Minisztériumának szociális, család és ifjúsági ügyekért felelős államtitkársága (<http://www.fidesz.hu/index.php?Cikk=184915>)

Kompetencia definíciók és az érzelmi kompetencia jelentősége⁷

Általában a kompetencia kifejezés gyakori a szóhasználatunkban, éppen ezért kell, hogy ismerjük a pontos jelentését. Szakmai munkám során, gyakorlati szemináriumok, előadások alkalmával gyakran teszem fel a kérdést a hallgatóságnak: Mi a kompetencia? Majdnem minden esetben azonnal elhangzik, hogy jártasságot, illetékességet, hozzáértést és jogosultságot értenek alatta. A Bakos-féle Idegen szavak és kifejezések szótára is ezt a két meghatározást említi:⁸

- illetékesség, jogosultság,
- szakértelem.

A hozzáértés képességét alapvetően a szakértelem biztosítja. A különféle kompetencia-elméletek szempontjából is a szakértelem és a képesség mutat jelentőséget.

A hatvanas évek modern kompetencia mozgalmi keretében számos definíció látott napvilágot, amelyek megfontolásra érdemesek. Igazolja ezt (a teljesség igénye nélkül) olyan szellemi tőke, mint McClelland⁹, Spencer és Spencer¹⁰, vagy az Amerikai Menedzsment Szövetség állásfoglalása.

Az összefoglaló táblázatból kitűnik, hogy alapvetően meghatározó az ember magatartása és személyisége, amelyet a munka, a teljesítmény és a hatékonyság függvényében vizsgálunk.

Szerző	Kompetencia definíció
Amerikai Menedzsment Szövetség	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők”.
D. C. McClelland	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
R. E. Boyatzis	„Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemezője.”
L. M. Spencer S. M. Spencer	„Egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”

Kiemelve Spencer és Spencer (1993) meghatározását: a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.

A kompetencia ebben az esetben a következő összetevők együtteséből áll:¹¹

⁷ Forrás: Szabó Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományában című doktori értekezés alapján, ZMNE, Budapest, 2008. (kompetencia definíciók) és Szabó Szilvia: Gyakorlatorientált, kompetencia elvű oktatás a HR jövőjének kulcsa in Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex, Bp., 2012. 165 – 175 p.

⁸ Bakos Ferenc (1974): Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest, 427. p.

⁹ David McClelland (az ötvenes években) – vizsgálta az emberek teljesítmény, barátság és hatalom iránti szükségletét. In Bakacsi Gyula (2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 93. p.

¹⁰ Spencer és Spencer: Competence at work. In Klein Balázs–Klein Sándor (2006): A szervezet lelke. Edge 2000. Kiadó, Budapest, 73. p.

¹¹ Spencer és Spencer: Jéghegy modell. In Mohácsi Gabriella: Kompetencia modell nemzetközi környezetben 1–2. rész. Humánpolitikai Szemle 1996/11–12. szám, 3–11. és 3–15. p.

- az ismeretek, a tudás;
- a jártasságok, a készségek, a képességek;
- a szociális szerepek és értékek;
- az énkép, személyiségvonások és
- a motivációk.

A pszichológiai megalapozást követően, rohamosan változó környezetünkben – különös tekintettel a fejlődés tendenciájára és dinamikájára – egyre bővült, és tudományos tartalommal telítődött a kompetens személyiségről alkotott nézet. A fentiek alapján látható, hogy a fogalomkör az USA-ban, vagy az Európai Unió gyakorlatában már régóta elfogadott és alkalmazott, hazánkban azonban eléggé újkeletűnek tekinthető. A fogalom bevezetése, és gyakorlati megjelenése elsősorban a rendszer-váltás, és uniós politikánk hatásaira vezethető vissza.

Gyakorlati oldalról a kompetencia a piaci versenyben szerepet vállaló multinacionális szervezeteknél jelent meg az emberi erőforrás vetületében, míg elméleti, módszertani gyökereit az andragógia, mint multidiszciplináris tudományág foglalja magába. Nem véletlen, hogy az V. Nemzetközi Felnőttoktatási Konferencián Hamburgban a „life long learning” koncepció egyik kulcsproblémájaként fogalmazódott meg, majd más konferenciák is a kompetencia-alapú képzéseket helyezték előtérbe.

Az a tény, hogy a kompetencia és a kompetitív személy több tudományág integrációja mentén értelmezhető, felveti azt a gondolatot, hogy a globalizáció, és az abból eredő paradigmaváltás professzionális felfogást feltételez. Eszerint ne csak a megszerzett iskolai bizonyítványok legyenek mérvadóak az egyén képességét, teljesítményét és hatékonyságát illetően, hanem a készségek, képességek és jártasságok, vagyis a hozzáértés és rátermettség is számítson. Az Európai Bizottság által „az egész életen át tartó oktatás és tanulás európai évében” kiadott Fehér Könyv is a kognitív társadalomhoz közelít, és első lépésnek tekinti a kompetenciák elismerését.

Az információs társadalom jellegénél fogva lehetővé teszi, és az egyén részéről igényli is szociális és fizikai környezetének megismerését. Ennek kapcsán készségeket és probléma-megoldási stratégiákat fejleszt ki, melyek a mindennapi gyakorlatban a körülöttünk lévő, rohamosan változó világ elemzésének eszközeit szolgálják. Ebből kiindulva a kompetencia nem azonos a dolgokról való statikus tudással. Sokkal inkább egy aktív folyamat, hiszen mindenkinek személyre szabott kompetenciái vannak, melyekkel az egyes ember képes a mindenkori szituáció befolyásolására, irányítására, és az egyén érdekeinek való megfeleltetésre.

A kompetencia fogalma a munka világában az emberi erőforrás-menedzsment valamennyi területén alkalmazható. Így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítmény-értékelésben, az ösztönzés-menedzsmentben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben, a személyzetfejlesztésben egyaránt. Szerepe van a beválásban, a változásokban, a kultúraváltás elindításában, kommunikálásában, kezelésében is. Ennek értelmében a szervezeti stratégia részeként megfogalmazott, és a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberi erőforrás-rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést.

A további szakirodalom és a gyakorlat a versenyképesség fogalmát egy új kompetencia együttessel magyarázza, ez nem más, mint az érzelmi kompetencia (EK). Az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, ami elsősorban kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. Természetesen a magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos

érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló esélyekkel rendelkezik. Éppen ezért lesz jelentősége a diplomás munkavállalónál az új kompetencia együttesnek már a kiválasztás folyamatában, majd a munkahelyi beilleszkedés és hatékonyság kapcsán is.

Az érzelmi intelligencia (EQ) az kompetencia vagy a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Az érzelmi kompetencia (EK) olyan tanult készség, amely a kiválók egyéni teljesítményét, és ezáltal a szervezetek eredményességét döntően meghatározza. Ez a tanult készség a kiválók egyéni teljesítményét, és ennek kapcsán a szervezetek eredményességét döntően meghatározza. Az új mérce a megfelelő intellektuális képességet és a szakértelmet, vagyis a szakmai kompetenciát adottnak tekintti, amely szükséges ugyan a munkavégzéshez, de a siker nem tőle függ.

Más elbírálás alá esnek azok a készségek, amelyek azt mutatják meg, hogy mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni. Az új felfogás szerint a kompetenciának kizárólag az érzelmi vonatkozásai maradnak meg, a kognitív (megismerő, a megismerésre vonatkozó) tudást és a szakmai ismereteket figyelmen kívül hagyja, mivel szükséges, de nem döntő feltételei az eredményességnek.

Két nagy kategóriát különítenek el a gyakorlat során, amelynek óriási a jelentősége a munka világában, hiszen az ember (humán tőke) mint önálló szubjektum vesz részt az interperszonális (társas) kapcsolatokban. Ezek a kategóriák a következők:¹²

Személyes kompetenciák	Szociális kompetenciák
<p><i>Éntudatosság</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Érzelmi tudatosság • Pontos önértékelés • Önbizalom <p><i>Önszabályozás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Önkontroll • Megbízhatóság • Lelkiismeretesség • Alkalmazkodás • Innováció <p><i>Motiváció</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménymotiváció • Elköteleződés • Kezdeményezőkézség • Optimizmus 	<p><i>Empátia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mások megértése • Mások fejlesztése • Kliensközponúság • A sokszínűség értékelése • Politikai tudatosság <p><i>Társas készségek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Befolyásolás • Kommunikáció • Konfliktuskezelés • Vezetés • A változás katalizálása • Kapcsolatépítés • Együttműködés • Csapatpszellel

3.ábra: Az érzelmi kompetencia összetevői¹³

A személyes kompetenciák határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni. Ennek alkotóelemei a következők:

- Éntudatosság: saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuícióink ismerete.
- Önszabályozás: képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat.
- Motiváció: olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitzúzott célok elérését.

¹² Goleman, D. (2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000. Kiadó, Budapest alapján

¹³ Forrás: <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/09/05/erzelmi-intelligencia-a-siker-es-vallalkozas-titka/>

A szociális kompetenciák határozzák meg, hogy hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat. Ez a kompetencia együttes az alábbi meghatározó elemekből tevődik össze:

- Empátia: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.
- Társas készségek: olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.

Összességében az érzelmi kompetencia közelebb van a gyakorlati élethez, hiszen olyan személyiségvonást jelent, amely a kiemelkedő munkavégzéshez vezet. Az EQ az egyén általános jellemzője, az EK viszont munkaspecifikus készségek összessége. Mindkettő az életkorral, a tudással, a tapasztalással gyarapszik, vagyis kevésbé függ a genetikai adottságoktól, a gyermekkori élményektől, mint a hagyományos értelem-ben használt intelligencia-hányados.

Egyéni és szervezeti aspektusok a gyakorlatban

A XXI. század munkaerőpiacán új karrier kihívásokkal kell szembesülni a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt. Az élhető élet fogalma átértékelődik, és új tartalommal telítődik, a munkaadók érdekeit előtérbe helyezve a munkaorientáció erősen priorizálttá válik a családorientáció helyett. Változnak a szerepek és a családmodellek. Emellett a női karrier-utak is rögzössé válnak, hiszen a család és a karrier összhangja nehezen megteremthető, valamint kevésbé (sokszor sajátosan) támogatott a szervezetek által.

A sajátos makro-környezeti hatótényezők változása is nehezíti a már korábban bemutatott harmónia (munka és magánélet egyensúlya) kialakulását és meglétét.

Mind ezek figyelembe vételével kiemelt jelentőségű, hogy a szervezet és szervezeti kultúra központi szerepet tulajdonítson az érzelmi kompetencia jelentőségének. Könnyen belátható, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodás ma már túljutott a hagyományos gondolkodásmódon, és egy új megközelítést igényel a munkavállalói hatékonyság fokozására. Ezen látásmód eszköze a kompetencia alapú gondolkodás, és az érzelmi kompetencia fókuszba állítása a szervezeti struktúrában és a mindennapi működésben. A humán stratégia részévé kell tenni, képezze alapját, járja át az egész működési mechanizmust.

Felidézve az integratív emberi erőforrás modellt látható, hogy kiemelt jelentőségű a humán stratégia szerepe a szervezeti struktúrában. Méghozzá úgy, hogy összhangban van az egyéni és a szervezeti érdekekkel. Már a toborzás és kiválasztás folyamatában fókuszál az érzelmi kompetencia együttesre; majd a beillesztés, teljesítményértékelés, javadalmazás, munkaügyi kapcsolatok, személyzetfejlesztés, karriergondozás stb., folyamatát is áthatja. Ez az innovatív gondolkodásmód maximálisan támogatja a life – work balance folyamatát.

A munka változó világában (már az első munkába lépés alkalmával) átalakultak az elvárások, igények. Nem csak aszerint ítélnék meg bennünket, hogy milyen szakmai felkészültséggel bírunk, hanem annak alapján is, hogy mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni, milyen az érzelmi kompetenciánk, amely egyben a lelki egészség megtartásának alappillére. A szakemberek egybehangzó megállapítása, hogy az egyensúly szempontjából kiemelkedő jelentőségű a munkahely és a munkakör kérdése, valamint ennek összeegyeztethetősége a magánélettel. Életünk nagy része munkával telik, lényeges, hogy az ember a képességeivel, képzettségével adekvát munkát és munkahelyet, azokban örömet találjon. Realitás legyen a munkahelyi gondoskodó magatartás, érvényesüljön a magánéletre gyakorolt hatással való

törődés is. A kedvező feltételek között végzett tevékenység a kiegyensúlyozott és egészséges munkavállaló egyik fő védelmezője. E tekintetben első rendű a munkatársi kapcsolat. A kölcsönös megbecsülés, egymás személyiségének tiszteletben tartása megtartó erő, fejleszti a szervezetet és magát a munkát is. A szembenállás, intrika, a pozícióharc, a megoldatlan konfliktusok halmozódása megkeseríti az életet, előbb-utóbb stresszes állapothoz, hatékonyság vesztéshez, majd mentális és fizikai egészségromláshoz vezet.

Szinte már közhely, hogy a felgyorsult társadalmi változások, a belépés a XXI. századba, az értékek átalakulási folyamatai új kihívások elé állítják az embereket és a szervezeteket. A munka és a magánélet egyensúlya a forrása a lelki egészségnek, amely több, mint a lelki zavarok hiánya. Ma már beletartozik az önértékelés-önbizalom, a folyamatos identitásfejlődés, az autonómia, a realitások elfogadása, alkalmazkodás, szociális érzékenység, az érzelmek egyensúlya, a problémamegoldás, stb. Így a munka világában is mind nagyobb érdeklődésre tart számot. Ezzel pedig egyértelműen a szervezeteknek is kell foglalkozni, azaz az új kompetencia együttes mentén, a HR-stratégia részévé kell tenni. Ez az innovatív gondolkodás és cselekvés lehet az alapja a jövő „élhető élet filozófiájának”, amely egyaránt a munkavállalók és a szervezetek javát, és hosszú-távú elképzeléseinek megvalósulását szolgálja.

Szakirodalom

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 2001.
Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1974.
Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000. Kiadó, Budapest, 2004.
Klein Balázs, Klein Sándor: A szervezet lelke. Edge 2000. Kiadó, Budapest, 2006.
Mohácsi Gabriella: Kompetencia modell nemzetközi környezetben 1–2. rész. Humánpolitikai Szemle 1996/11–12. szám
Szabó Szilvia: Gyakorlatorientált, kompetencia elvű oktatás a HR jövőjének kulcsa in Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex, Bp., 2012. 165 – 175 p.
Szabó Szilvia: A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében című doktori értekezés alapján, ZMNE, Budapest, 2008.
Szabó Szilvia: A rátermett, kompetens vezető értelmezése és megjelenése a gyakorlatban In Humánpolitikai Szemle XXII. évfolyam 1. szám 2011. január és február
Szelestey Judit: Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere, tudományos munkája alapján saját szerkesztés (kézirat), BM, Budapest, 2005.
Kopp Mária, Skarbski Árpád: Magyar lelkiállapot az ezredforduló után, http://www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf

TRATNYEK MAGDOLNA

A portfólió hasznosítása a humánpolitikában

A portfólió számos területen elterjedt kifejezés. Főként a modellvilágban, divatszakmában, az üzleti – pénzügyi életben találkozunk vele.

A humánerőforrás fejlesztés területén való megjelenése sem új keletű. Kis képzelőerővel a középkorig nyúlhatunk vissza, amikor is a céhekben tanuló – dolgozó legények felkészülve a mestervizsgára vándorútra indultak, gyakran átlépve az országhatárt, hogy tudásukat tökéletesítsék, szakmai repertoárjukat bővítsék, majd minderről számot adjanak a megszerzett képességek birtokában elkészített *remek* vagyis mestermunka elkészítésével. Ebben a munkában azt fejezték ki, hogy alkalmasak a választott/tanult mesterség művelésére, megmutatva mire képesek. Ugyancsak a szakmai tudás bizonyítására használták a portfóliót a II. világháború után, amikor a szakképzett munkaerőt kellett gyorsan pótolni, nem lévén idő kivárni, amíg újra szakmai végzettséggel rendelkezők kerülnek ki az iskolapadokból, így a hozzáértést egyfajta szakmai tapasztalatról szóló összegzéssel igazolták a munkavállalók.

Napjainkban, amikor a munkavállaláshoz, a munkába álláshoz sokszor számos vetélytárral kell megküzdeni, nem egyszer azonos értékű, besorolású, minősítésű iskolai végzettség birtokában, előtérbe kerülhetnek az olyan atipikus megoldások, melyek a diplomán vagy a sokszor semmitmondó önéletrajzon túl többet mondanak el a jelentkezőről. Ezt segítően alkalmazzák az önéletrajz több típusát, illetve a szakmai tapasztalatokról szóló ajánlásokat, a szándékokat, elképzeléseket megfogalmazó motivációs leveleket. Ezek az álláskereső fontos dokumentumai, de sokszor nem elégségesek. A munkavállalónak, a jelentkezőnek olyan módszerekkel kell operálnia, amellyel képes a fenti dokumentumokban foglaltakon túl szemléletesen és meggyőzően bemutatni tudását, tapasztalatait, elképzeléseit. Nemcsak a formális úton megszerzett végzettségéről kell számot adnia, hiszen fontos lehet mindaz a tudás, tapasztalat, melyet az iskolarendszerű oktatás keretein kívül, érdeklődése, szerencséje, vagy éppen a véletlenek összjátéka okán szerzett meg.

A szakmai és személyes bemutatkozás megfelelő eszköze lehet a portfólió, mely fogalom értelmezésére számos meghatározást találhatunk a nemzetközi irodalomban.

Induljunk ki a szó jelentéséből. Az Idegen Szavak Szótárában szereplő meghatározás szerint az egy befektetőhöz tartozó befektetések összességét jelenti. Eredeti jelentése szerint: tárca, vagy dosszié. A gyűjtemény, hordozó eszköz tartalom valamennyi megközelítésben jelen van.

Mivel a portfólió készítése értelmezhető tanulási folyamatként is, ezért nem kerülhetjük meg a portfólió tanulási (pedagógiai- andragógiai) értelmezését. Zubizaretta megközelítésében a tanulói portfólió egy rugalmas, bizonyíték alapú eszköz, ami alkotó részvételre, együttműködésre készíteti a tanulót és folyamatos visszajelzésre ad alkalmat, miközben kiemeli a tanulók tudásának jelentőségét. (Zubizaretta 2009)

A tanulási folyamatban a portfóliót többféle célból alkalmazzák, ennek megfelelően csoportosíthatjuk a portfóliókat úgy mint: munkaportfólió, értékelési portfólió, bemutató portfólió. (Falus – Kimmel 2003).

Jelen írásunkban a portfóliónak azon változatával foglalkozunk, mely a szakmai bemutatkozás, karrierépítés, álláskeresés eszköze, a továbbiakban nevezzük *szakmai portfóliónak* (career portfolio).

A következőkben kísérletet teszünk a szakmai portfólió meghatározására, típusainak és felhasználási lehetőségeinek bemutatására, annak érzékeltetésére, hogy a portfólió megfelelően támogathatja a személyes karrierépítést és a hatékony humán-erőforrás gazdálkodást egyaránt.

A szakmai portfólió mindazon dokumentumok rendszerezett, mások számára bemutatható gyűjteménye, mely tartalmazza a személyes tulajdonságainkat, munkatapasztalatainkat, tanulmányainkat, informális és nonformális úton megszerzett tudásunkat, a munkavégzéshez szükséges kapcsolatrendszerünket bemutató produktumokat és ahhoz fűzött reflexióinkat.

A szakmai portfólió alapvetően két helyzetben lehet hasznunkra : jelenlegi pozíciónk megőrzésében, megerősítésében, illetve új munka elnyerésében. Mindkét esetben segítségünkre lehet még további tanulási-képzési, fejlesztési irányaink meghatározásában, kijelölésében. Azzal, hogy rendszerezzük meglévő tudásunkat, tapasztalatainkat, szembesülünk saját potenciálunkkal, ezt összevetve elérendő céljainkkal felszínre kerülnek és pontosan meghatározhatók azok a területek, melyeken hiány mutatkozik, melyek további fejlesztésre szorulnak. Mindezek alapján a portfólió tehát nemcsak az álláskeresés, a munkahely – megőrzés fontos eszköze, hanem útjelzőként szolgálhat az élethosszig tartó tanulás során, konkrétta teheti a sokszor már szlogenként megjelenő Lifelong Learning-et. A LLL és a portfólió kapcsolata, annak a felnőttképzéssel, az andragógiával való összefüggése egy másik tanulmány témája lehet, jelen írásban ezen aspektusra nem térünk ki részletesebben.

Az szakmai életút folyamatában a szakmai bemutatkozás céljából készített szakmai portfólió lehetőséget ad arra, hogy mindazt, amit szeretnénk megmutatni magunkból kézzel foghatóvá tegyük. A szakmai portfólió további differenciált megközelítést igényel, hiszen gyűjteményünk nem minden elemét célszerű minden helyzetben bemutatni. Ezért a portfólió készítés folyamatában kettős megközelítéssel élünk. Először is gyűjtünk össze minden olyan anyagot, melyre szükségünk lehet egy későbbi szakmai bemutatkozáskor, ezt a gyűjteményt nevezzük *forrás portfóliónak* (Master Portfolio). Másodsor a konkrét helyzet, elvárások, célok ismeretében a nagy gyűjteményből válasszuk ki az éppen aktuálisan szükséges, bemutatandó elemeket, ezt a továbbiakban nevezzük *aktuális portfóliónak*. (Can-Do Portfolio)

A forrás portfólió nemcsak egy standard gyűjtemény, hanem egy tanulási folyamat ösztönzője, szervezője is. A portfólióban megfogalmazott célok, az ahhoz szükséges kompetenciák, képességek, tudások, adott esetben egy vágyott állás betöltéséhez szükséges feltételek összegyűjtése szembesítheti az egyént mindazokkal a hiányokkal, melyek pótlása elengedhetetlen feltétele az adott állás betöltésének. így a portfólió, mint az autonóm, önálló tanulás eszköze is szolgálja készítőjét, használóját.

A munkáltató oldaláról szemlélve a kérdést arra a megállapításra juthatunk, hogy a megfelelő munkaerő kiválasztásakor több és sokrétűbb információt nyerhetünk a portfólióból, mint a már ismert, hagyományos eszközökből.

Aki már készített portfóliót és aki még nem, egyaránt szembesül az alábbi kérdésekkel:

- Mit gyűjtsek?
- Hogyan tároljam az összegyűjtött anyagokat?
- Eredeti vagy másolati példány kerüljön a gyűjteménybe?
- Rész vagy egész dokumentumokat mutassak be?
- Milyen szempontok szerint rendszerezem az összegyűjtött anyagot?
- Hogyan válogassak belőle egy adott interjúra?
- Hogyan használjam?
- Tartsam magamnál, vagy adjam leendő munkáltatóm kezébe?

A kérdések sokrétűsége is jelzi, hogy a szakmai portfólió készítése és használata nem egyszerű, magától értetődő folyamat. A munkavállalókat, a módszer alkalmazóit fel kell készíteni rá. Erre megfelelő lehet az álláskeresőkről szóló tréningek adta lehetőség. Természetesen nem elég, ha a leendő munkavállalók ismerik ezt a módszert, a humánerőforrás fejlesztéssel foglalkozó szakembereknek is tájékozottnak kell lenniük. A portfólió készítésének folyamata megtanulható, de a megfelelő szakmai segítség nem nélkülözhető, melyben az andragógus szakemberek nyújthatnak segítséget. Természetesen a felkészítés kiterjedhet a hivatali szférára, illetve a non-formális és informális tanulási alkalmakra is.

A továbbiakban a bevezetőben feltett kérdésekre adunk rövid választ, írásunkat mintegy gondolatébresztőnek szánva, előrevetítve egy portfólió-kézikönyv létrehozásának szükségességét.

Kik használják? Kiknek ajánljuk?

- Pályakezdőknek.
- Munkahely váltásra készülőknek.
- A munka világába hosszabb kihagyás után visszatérőknek.
- Hezitálóknak, akik úgy érzik, hogy már nem tudnak újat nyújtani régi munkakörükben, de nem tudják pontosan milyen irányba lépjenek tovább.
- Vezetői állásra pályázóknak.
- Magasabb presztizsű állásra pályázóknak.
- Vállalaton belül más munkahelyre kerülő munkavállalóknak.
- Szakmai életútjukat valamilyen okból áttekintőknek. (Pl: évkönyv, beszámoló készítéséhez)
- Független tanácsadóknak, trénereknek, coachoknak megbízások elnyeréséhez.

A fenti felsorolás érzékelteti, hogy gyakorlatilag mindenkinek hasznos lehet, aki valamilyen módon kapcsolatban áll, vagy kapcsolatba szeretne kerülni a munka világával.

Mit tartalmazzon a portfólió?

A szakmai portfólió tartalmazzon minden olyan bemutatható, megjeleníthető információt, mely segít kézzelfoghatóvá tenni mindazt, ami az önéletrajzban és a motivációs levélben szerepel, és amit a személy szeretne bemutatni magáról. Régi igazság, hogy amit csak hallunk, az kevésbé ragadja meg figyelmünket, mint amit látunk, esetleg megfoghatunk, kézbe vehetünk, szemlélhetünk. A szakmai portfólió tehát lehetőséget ad arra, hogy a személyes interjú során fokozzuk az interjúztató személy figyelmét, befolyásoljuk azzal, hogy az egyes témákat mintegy szemléltetéssel támasztjuk alá.

A portfólió tartalmaz olyan dokumentumokat, melyek hivatalos igazolások, bizonyítványok, vagy a munkánkkal kapcsolatban megjelent tudósítások. Ebbe a csoportba tehát mindazok a dokumentumok, termékek tartoznak, melyek rólunk szólnak, de nem a portfólióba kerülés céljából jöttek létre. Attól függetlenül is meglévő, létező elemek. A portfólió tartalmának másik nagy csoportja mindazok a dokumentumok, melyek azért jöttek létre, hogy a portfólióba kerüljenek. Ez utóbbi halmazt tovább bonthatjuk. Egyrészt azokra a dokumentumokra, melyek felkérésre készültek. Ide tartoznak a referenciák, igazolások egy – egy elvégzett tevékenységünkről, az abban vállalt szerepünkről, munkánk minőségéről. Másrészt ide tartoznak az általunk készített anyagok is.

Portfólióba bekerülhetnek még le nem zárult, folyamatban lévő munkák ugyanúgy, ahogy már lezárult tevékenységek eredményei.

A szakmai portfólió idődimenzióit tekintve tehát felöleli a múltbeli eredményeinket, jelenleg folyamatban lévő tevékenységeinket és a jövőre vonatkozó terveinket, elképzeléseinket.

A nemzetközi irodalomban különböző kategorizálásokat találunk a portfólió tartalmára vonatkozóan. Azonban vannak olyan tartalmi elemek, melyek valamennyi felosztásban megtalálhatók. Ezeket a következő felsorolásban foglaljuk össze:

- személyes bemutatkozás
- munkatapasztalatok
- eredmények
- megszerzett tudás
- készségek, képességek

A portfólió egyik jellemzője annak egyedisége, melyben kifejeződik készítőjének filozófiája, értékrendje, kritikai szemlélete, kreativitása. Ezért nem javaslom egy egységes standard meghatározását, inkább a lehetőségek megismerését, az egyes felosztások előnyeinek, hátrányainak mérlegelését, majd a saját egyedi nézőpont kialakítása után az egyedi portfólió elkészítését.

A szakmai portfólió-készítés néhány gyakorlati kérdése

A portfólió készítése egy olyan folyamat, melyet sosem zárhatunk le. Tekintsük egy tanulási kalandnak, egy olyan befektetésnek, mely a jövőben megtérül. Amikor elkezdjük a gyűjtőmunkát, felállítjuk a kategóriákat, hozzálátunk a rendszerezéshez, megfogalmazzuk a reflexiókat rendszerint még nem tudjuk, hogy mikor, kinek, milyen céllal fogjuk bemutatni a portfóliónkat. Ebből következik, hogy lesz egy állandó, pontosabban állandóan változó bőséges anyagot tartalmazó portfóliónk, nevezzük *forrás portfóliónak*, majd ebből – válogatással, kiemelésekkel és újabb rendszerezéssel – kialakítjuk az adott helyzetben használható aktuálisan bemutatható portfóliónkat, melyet nevezzünk *aktuális portfóliónak*.

A szakmai portfólió anyagainak összegyűjtése során az anyagok három fő csoportját különböztethetjük meg.

Az első csoportba tartoznak mindazok a dokumentumok, melyek portfólió készítési szándékunktól függetlenül is léteznek, jellemzően biztonságos helyen, többnyire rendszeretten őrizzük őket. Ide tartoznak a bizonyítványok, diplomák, tanfolyami tanúsítványok és más hasonló, valamely formális képzés teljesítését igazoló dokumentumok.

A második csoportba szintén olyan dokumentumok tartoznak, melyek függetlenek a portfólió készítésétől, de általában nem rendszerezzük, számos esetben meg

sem őrizzük őket. Idetartozhatnak az általunk készített tematikák, publikációk, projektbeszámolók, elégedettségi mutatók.

A *harmadik csoportba* azokat a dokumentumokat és produktumokat soroljuk, melyeket azzal a céllal hoztunk létre, hogy portfóliónk részét képezzék. Összesítések eredményes projektjeinkről, pályázati eredményeink grafikus megjelenítése, fotók megvalósult munkáinkról.

Más megközelítésben, az időrendiséget tekintve részévé válhatnak portfóliónknak azok a dokumentumok és produktumok, melyek még egy le nem zárult munkánk bizonyítékai, ide tartozhatnak még nem le nem zárult képzéseink dokumentumai, projektekről készült fényképek, rész-beszámolók, egyéb dokumentumok. Ezt a nemzetközi irodalom „at the time” kategóriaként tartja számon. Portfóliónkba kerülhetnek a már lezárult tevékenységek, munkák, folyamatok eredményeit bemutató anyagok. Ennek a csoportnak ismert elnevezése: „after the fact”.

Az összegyűjtött és rendszerezett dokumentumokat, produktumokat megfelelő képpen meg kell jelenítenünk. A megjelenítést, minden esetben a használhatóságnak kell meghatározni. Azonban itt is tegyünk különbséget a két szakmai portfólió típus között.

A forrás portfóliót csak mi látjuk, csak mi használjuk. Így annak legfontosabb célja a dokumentumok megfelelő rendszerben tartása. Erre alkalmas a gyűrűskönyv, vagy rekeszes mappa, esetleg fiókos irattartó. Ezzel szemben az aktuális portfóliót magunkkal visszük egy állásinterjúra, bemutatkozásra vagy prezentációra. Ezért ez utóbbi megjelenésében is megnyerő kell, hogy legyen. Azonban ez soha ne hátráltassa az anyag használhatóságát. Ebben az esetben is jó szolgálatot tehet egy gyűrűskönyv, vagy rekeszes dosszié. Megjelenésében legyen az alkalomhoz illő.

Portfóliónak nem csak papír alapon készíthetjük el. Lehetőségünk van elektronikusan is hozzáférhetővé tenni. Ezt a változatot E- portfóliónak nevezzük. az E- portfólió létrehozásához többféle, ingyenesen is hozzáférhető keretrendszer közül is választhatunk.

A portfólió, mint a szakmai bemutatkozás eszköze, mint a humán erőforrás – fejlesztés támogató eszköz még kevésbé ismert Magyarországon. Elterjedéséhez, és az élet többi területén való alkalmazásához szükség van a szakemberek – andragógusok, pedagógusok, HR-szakemberek, tanácsadók – felkészítésére, a használathoz a motiváció kialakítására, a műfaj és a módszer népszerűsítésére a munkáltatók körében is. Ehhez jó példák közreadása, segédanyagok megjelentetése is fontos lépés lehet, mellyel még adósak vagyunk.

Felhasznált irodalom

Falus Iván – Kimmel Magdolna: A portfólió
Gondolat Kiadói Kör Kft 2004.

Frank Satterthwaite – Gary D’Orsi: The career portfolio workbook McGraw – Hill 2003.

John Zubizarreta: The Learning Portfolio Reflective Practice for Improving Student Learning
John Wiley and Sons 2009. San Francisco, CA

VILÁGI RUDOLF

A szervezeti kultúra HR-aspektusai

Rövid fogalomértelmezés

Dr. Heidrich Balázs, egyetemi docens 2004-ben megjelent anyagában olvastam a következő gondolatsort: „Azt mondják, hogy ha egy hal felfedezéseket tehetne, az utolsó felfedezése a víz létezése lenne. Amíg nem találná magát egy halárus standján, nem döbbenne rá, mit is jelent vízi lénynek lenni.”

Amikor a szervezeti kultúra fogalmát próbáljuk értelmezni gyakran mi is az említett hal szerepében találjuk magunkat, hisz az a közeg, a gondolkodásmód, az interakciók, a játékszabályok és azok a szokások, amelyek keretében a mindennapi munkánkat végezzük a munkahelyünkön szinte természetesen a számunkra, és mi is csak ennek a közegnek a megváltozásakor „döbbenünk rá”, hogy mit is jelent ehhez a szervezethez tartozni. Jelentőségét első alkalommal a szervezethez történő belépésünk alkalmával, ezt követően pedig akkor érzékeljük, amikor munkahelyet váltva egy másik szervezeti kultúrába „csöppenünk”.

Ahhoz, hogy valóban értelmezni is tudjuk a fogalom lényegét, célszerű mélyebbre ásni.

Sok mindent képes kifejezni az az immár klasszikussá vált gondolat, mely szerint a szervezeti kultúra nem más, mint "Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük".¹

Ha belépünk egy hivatalba, egy üzletbe, vagy egy termelő munkahelyre általában hamar megérezzük azt a légkört, mely az ott dolgozókat körülveszi, illetve ami az emberi és fizikai környezetükből felénk árad. Első benyomást a portán, az ügyfél-szolgálatnál, vagy egy titkárságon szerezhetjük, ahogy minket fogadnak.

Az ott dolgozó emberekkel való találkozás során megállapíthatjuk, hogy kedvesek, vagy udvariatlanok, segítőkészek, vagy zárkózottan hallgatagok, viselik a cég formaruháját, vagy szégyellik. Az emberek viselkedéséből, de főleg a kommunikációjából érződik-e a cég iránti büszkeség, vagy éppen az ellenkezője. A berendezési tárgyak, munkaeszközök vonatkozásában elénktáru, mennyire szeretik a rendet, ápolják és szépítik-e a környezetüket.

Egy idő után az is megállapítható, hogy az ott dolgozók ismerik a cég életének a belépőre tartozó elemeit, vagy számukra ez a munkahely csak átmeneti pénzkeresési lehetőség

Ha már rendelkezünk összehasonlítási alappal, tapasztalhatjuk azt is, hogy azonos kultúra-jellemzőkkel leírható munkaszervezetekkel soha nem találkozunk, amiből következik, hogy valamennyi vállalkozás, intézmény önálló arculattal rendelkezik.

A szervezet létrejötte után viszonylag gyorsan kialakul egyfajta szokás-, elvárás- és értékrend, melyet kezdetben a meghatározó személyek (tulajdonosok, vezetők) gondolkodásmódja, attitűdjei és érdekei formálnak. A későbbiek során a szervezet

¹ (The way we do things around here). A definíció eredetileg Marvin Bowertől (McKinsey&Co.) származik. Igazán ismertté azonban a Deal és Kennedy szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.

tagjai, valamint az újonnan belépők a viselkedésükkel, személyiségükkel mindezt tovább alakítják és kialakul egy markáns – legtöbb esetben íratlan – normarendszer, mely már tartalmazza, hogy mit kell progresszív hagyományként tisztelni, miként történik a munkavégzés, a kommunikáció, egy-egy kérdésben hogyan illik gondolkodni, a vezető milyen stílust képviselve irányít, milyen az elvárt viselkedés, vagy éppen a szervezet filozófiájából egyértelműen következik, hogy minden embert megillet az alapvető emberi méltóság, a tisztelet és megbecsülés. A szervezeti kultúrában jelennek meg a szervezet azon „játékszabályai”, melyek alapján a közösen végzett tevékenység egyértelmű, szabályozott és tisztességes lesz!²

Bizonyára sokan emlékeznek még a huszonegynéhány év előtti történetre, amikor a Suzuki Autógyár esztergomi építésével egyidőben a kiválasztott, leendő szakemberek egy csoportját kivitték Japánba betanulni. Röviddel a kiutazást követően meglepetésként jött a hír, hogy különböző okok miatt többen az azonnali hazautazás gondolatával foglalkoztak. Az idő előtti hazajövetel ugyan elmaradt, a szervezők a vitás kérdéseket rendezték, a költséges betanítást nem kellett megszakítani, azonban a történetnek komoly jelzés értéke volt és van még ma is.

Az okok elemzésével annakidején sokan és sokat foglalkoztak. A magyarázat a két eltérő kulturális berendezkedésben kereshető, ugyanis a magyar szakemberek tiltakozásának oka a miénktől eltérő mentalitásban, nemzeti, szervezeti és munkakultúrában gyökerezik.

A szervezeti kultúra fontosságára, illetve törvényszerű megjelenésére tulajdonképpen a japán szervezetek világháború utáni hatalmas sikerei irányították rá a figyelmet. Ők tudtak ugyanis az elsők között és a legnagyobb mértékben alkalmazkodni a történelmi múlt, valamint a gazdaságba is beépült kulturális értékek következtében, az egyre gyorsabb ütemben változó gazdasági és piaci környezethez.

Ugyancsak sajátos- és ide kapcsolódó példának tekinthetjük a dunaujvárosi Hankook gumigyár néhány év előtti történetét, ahol az érdekvédelem hazai gyakorlata nem illeszkedett a koreai tulajdonos anyaországi szervezeti kultúra gyakorlatába és ez a kormányzati szintig felkúszó konfliktus forrásává vált.

Működhet-e a szervezeti kultúra egyfajta erőforrásként?³

A HR-ismereteket fejlesztő képzések rendszerint a munkaszervezettel összefüggő tudnivalók tárgyalásával kezdődnek. Ebben már az elején megjelennek a működéshez szükséges erőforrások. A szakirodalom rendszerint négy elem (tőke, technológia, piac és az ember) köré szervezi az alapvető erőforrások rendszerét. A Pécsi Tudományegyetem gondozásában 2001-ben megjelent Személyügyi feladatok rendszere című könyvünkben mi a négy elemet kiegészítettük további hárommal, az információval, a kapcsolatokkal és a szervezeti kultúrával. Feltevésünket alá is támasztottuk, hisz napjainkban sem az információ, sem a kölcsönösen előnyös kapcsolatok rendszerét nem nélkülözheti az a szervezet, amely a versenyelőnyét meg kívánja tartani.

A szervezeti kultúra erejét és az erőforrások közé tartozásának jogosultságát hat oldalon keresztül bizonyítottuk oly módon, hogy a különböző szervezeti akciók spontán módon történő érvényesülését ütköztettük a szervezeti kultúrába történt

² Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában.

Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában, 9. o.

³ Világi Rudolf: Szervezeti kultúra, mint potenciális erőforrás. Humánpolitikai Szemle 1999. 99/5. és 99/6. szám.

tudatos beavatkozás után érzékelhető állapottal. Ezek közül tartottam szükségesnek néhányat jelen anyagomba is beemelni.

A közös értékek tisztelete.

Spontán	Tudatos
A munkavállalók eltérő módon ítélik meg, mi számít értéknek. Ennek oka lehet a szervezet nagy mérete, de többnyire az alakító, illetve befolyásoló szemlélet hiánya a fő probléma. Rendszerint hiányzik az "előjárók" személyes példamutatása is.	A menedzsment minden tagja sugallja a követendő, jó példát. Következtesen történik a negatív jelenségek elítélése és a pozitív tettek elismerése. Egységes, mindenki részéről elfogadott értékrend uralkodik, melyben többnyire a meghatározó szerepet az olyan elemek játsszák, mint a minőség, a pontosság, az egymás iránti tisztelet és bizalom, a tolerancia, a szorgalom, vagy a teljesítmény. Az ilyen szervezetben természetes, hogy a vezetők és beosztottak azonosan gondolkodnak és vélekednek egy-egy kérdésben.

Hatalom gyakorlásának módja.

Spontán	Tudatos
Korszerűtlen vezetési stílus érvényesül. A munkavállalót csak eszköznek tekintik, számára csak a legszükségesebb információt biztosítják. Az ilyen szervezetben a munkavállalók szolgai végrehajtókká válnak	A menedzsment birtokában van a legkorszerűbb vezetési ismereteknek, kellő empátiával és szociális érzékenységgel rendelkezik. Rendszeres időközönként tájékoztatják a munkavállalókat a rájuk tartozó valamennyi tudnivalóról. Tökéletesen működik a belső kommunikációs rendszer. A vezetés nyitott a beosztottak ötletei, javaslatai és észrevételei iránt. Az ilyen légkör a vezetés számára sem jelent elviselhetetlen stressz-terhelést.

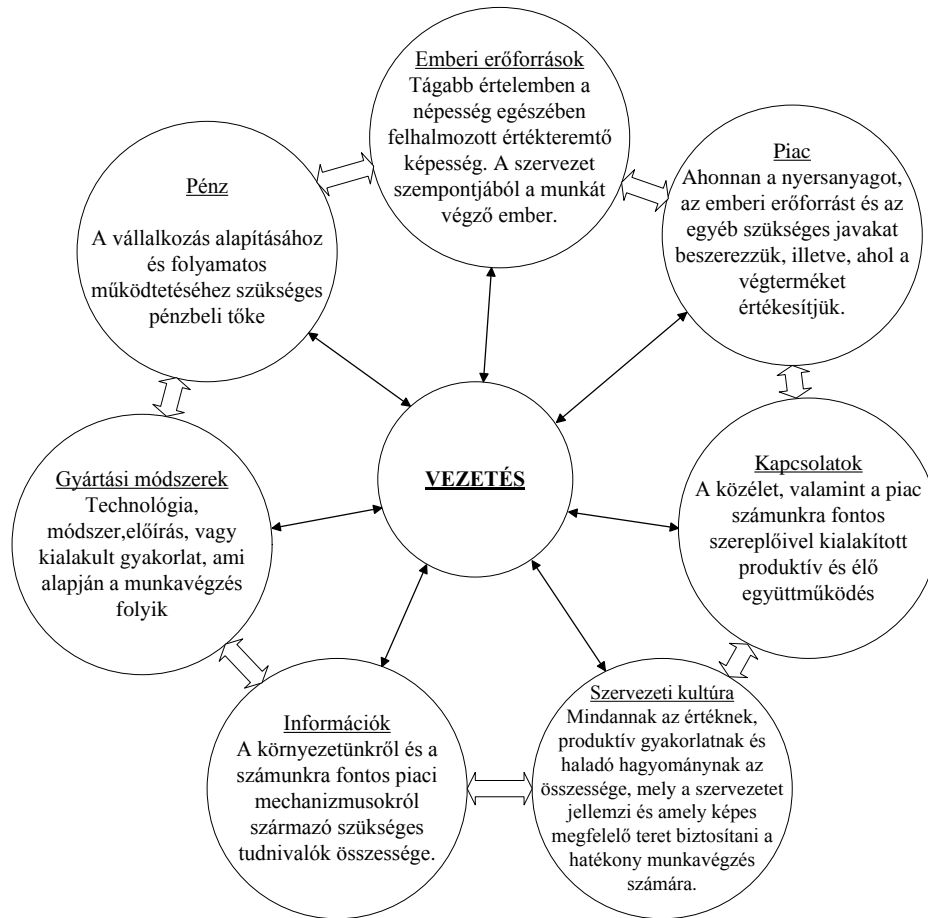
A munkavállalók motiválása, mint az érdekeltség folyamatos biztosítása.

Spontán	Tudatos
Elavult, korszerűtlen bérrendszert alkalmaznak. Nem jelenik meg a bérből a nagyobb tudás és a többlet- teljesítmény. Hiányzik a motiváció és ez egy idő után a teljesítmény rovására megy, emellett a fluktuációt növeli.	Többnyire ott valósítható meg, ahol a munkavállalók elkötelezettségét is sikerrel meg tudták oldani. A bérrendszert munkakörelemzésre és értékelésre építették. Motivációként a pénzen kívül alkalmazzák az előmeneteli lehetőséget, a karriermenedzsmentet, a képzések támogatását, az erkölcsi elismerés különböző elemeit stb. Az érdekeltség megteremtésében jelentős szerepe van a nagyobb tudás és teljesítmény objektív és korrekt elismerésének.

A Szemes László – Világi Rudolf szerzőpáros akkori és mai véleménye az, hogy a hatékony munkavégzés alapvető feltétele a szervezet tagjainak tetsző, számukra elfogadható és a szervezeti cél elérését szolgáló szervezeti kultúra. Ezek alapján állítjuk, hogy a szervezet legfontosabb erőforrásainak is részét képezi⁴.

⁴ Szemes László-Világi Rudolf: Személyügyi feladatok rendszere, Pécs, PTE-FEEFI 2001.

A szervezet erőforrásai



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A szervezeti kultúra kialakulása és részterületei

Alapvetések:

- Minden szervezetnek van kultúrája, akár tudunk róla, akár nem, akár foglalkozunk vele, akár nem;
- Azonos kultúra-jellemzőkkel leírható munkaszervezetekkel soha nem találkozunk, amiből következik, hogy valamennyi vállalkozás, intézmény önálló arculattal rendelkezik;
- Az újonnan belépők nem ismerik, vagy csak keveset tudnak róla. Ebből következik, hogy a szervezetben tanuljuk (ezt tartalmazza tulajdonképpen a munkahelyi szocializáció);
- A szervezeti kultúrát saját szokásainkkal, gondolkodásunkkal, attitűdünkkel, viselkedésünkkel alakítjuk is;
- Újonnan létrehozott szervezetnek egy ideig nincs szervezeti kultúrája, de a belépő tagok a saját (hozott) jellemzőikkel alakítják ki;

A szervezeti kultúrát befolyásolhatják:

- A szervezet történelme, hagyományai, filozófiája;
- A szervezet mérete, tevékenységének jellege;
- A szakértelem foka, a vezetés stílusa;
- Gazdasági stabilitás, piaci pozíció;
- A szervezet stratégiája;
- A kommunikáció kialakult gyakorlata;
- Értékrend;
- Miként történik az erőforrások kihasználása;
- stb.

A szervezeti kultúra számos részskultúrából álló halmaznak is tekinthető, amelyet olyan önállóan is értelmezhető elem alkot, mint például a:

- szakmakultúra és a munkakultúra (virtuális közbáltával, vagy korszerű technika-technológia alkalmazásával történő munkavégzés);
- az érdekeltség megteremtésének kultúrája (pozitív, vagy negatív motiváció);
- viselkedéskultúra ("ki-hogyan-mit" és "mit ne", vagyis milyen az elvárt magatartás);
- a szervezet iránti elkötelezettség (lojalitás) kultúrája;
- a szervezet történetének ismerete, a kapcsolódó események méltó megünneplésének kultúrája;
- a kommunikáció kultúrája (üvöltözve, egymást feljelentve, „csak a parancs!”), vagy az emberi méltóságot tiszteletben tartva);
- a teljesítmények mérésének és a kapott mutatók-eredmények hasznosulásának módja;
- a konfliktusok kezelésének kultúrája;
- a munkaviszony megszüntetésének kultúrája („kirúgás”, vagy outplacement);
- az információ áramlásának módja;
- a döntéshozatal módja;

A sort számos további részskultúra bemutatásával lehetne folytatni, azonban nem hagyható ki a szervezeti kultúrát legnagyobb mértékben befolyásolni képes vezetési kultúra.

Ennek néhány fajsúlyos szempontját elemzi jelen témakört követő előadásában Biba Sándor, mester szakos hallgató (PTE FEEK), aki mellel az unokám is.

Szervezeti kultúra hatásmechanizmusa

...az üzleti- és humán stratégiára;

A piaci környezet és a szervezet piaci pozíciójának megváltozása rendszerint stratégiaváltást igényel. A stratégiaváltás törvényszerűen változást eredményez a szervezeti kultúrában. A változásmenedzsment egyik jelentős iránya ennek „kezelése”.

A leírtakból pedig egyenesen következik, hogy kultúraváltoztatás gyakran a stratégiai változások egyik fő elemeként kerül meghatározásra.

Az a szervezet, amelyik nem képes stratégiáját összhangba hozni szervezeti kultúrájával, kevés sikerre számíthat a versenyképesség terén. Emellett igaz az is, hogy, az a cég, amelyik külföldi partnerekkel kerül üzleti kapcsolatba vagy külföldön vállalkozik, az idegen országok kultúrájának megértése és a szükséges alkalmazkodás nélkül eleve versenyhátrányba kerül.

...a szervezeti hatékonyságra;

A szervezeti hatékonyság javítását szolgáló szervezetfejlesztés nem nélkülözheti a szervezeti kultúra bizonyos mértékű megváltoztatását.

...a változásmenedzsmentre;

A kultúra megváltoztatására rendszerint szükség van:

- ha a piaci körülmények megváltoznak;
- a szabályozók változásakor;
- tulajdonosváltás, vagy fúzió alkalmával (nem törvényszerű, de gyakori);
- stratégiaváltáskor;
- termék, vagy technológiaváltás alkalmával;
- a szervezet jelentős bővítése, vagy csökkentése esetén;
- a szervezetfejlesztés velejárójaként;

A változásmenedzsment keretében tudni kell, hogy mikor, miért és milyen irányban kell a szervezeti kultúrát megváltoztatni, hogyan, milyen módszereket, eszközöket alkalmazva célszerű elvégezni (megfelelő tájékoztatás, munkatársak bevonása, a vezetők személyes példamutatása, konfliktuskezelés stb.).

A kultúraváltást célszerű megfelelő felkészültséggel, a várható következményekkel számolva végrehajtani, és a szervezet valamennyi részterületére, illetve tevékenységére kiterjeszteni.

Tisztában kell lenni azzal is, hogy a kultúraváltásban a menedzsment, a HR és a beosztott munkatársak felelőssége jelen van, csak a szerep más.

A szervezeti kultúra és a HR-tevékenység kölcsönhatása

A munka világában időnként számolni kell azzal, hogy a szervezet új tulajdonosa a korábban már megszokotthoz képest eltérő szervezeti kultúra elemeket hoz az anyaországból, vagy a korábbi működésének területéről. Ennek beépülése a meglévő gyakorlatba történhet konfrontáció nélkül, de gyakran válhat konfliktus-forrássá. A szakirodalmak a kultúrák találkozásának általában négy, gyakran előforduló változatát tárgyalják. Az „integráció” során rendszerint gond nélkül történik a két kultúra találkozása, sőt gyakran egy, mindkét fél számára elfogadható, harmadik kultúraváltozat születik. Az inverzének tekinthetjük a „dekulturizációt”, amikor csak az erősebb fél akarata és hozott kultúrafelfogása érvényesül. A két véglet között kerül tárgyalásra a „szeparáció” és az „asszimiláció”, vagyis a kultúrák „tartós egymás mellett élése”, illetve a lassú „összeolvadás”, amelyek életszerűségében jelen sorok szerzője nem tud hinni.

A kiforrott és elfogadott szervezeti kultúra támogatja a HR-feladatok ellátását, viszont a szervezetidegen, az emberek többségének nem tetsző változat számos esetben képes akadályozni, de legalábbis nehezíteni a személyügyi tevékenységet.

Jelenségek és következmények, ha a HR nem veszi figyelembe az uralkodó szervezeti kultúrát

Néhány fajsúlyos elem, melyekre a HR-nek különösen figyelni kell:

- Kultúraváltáskor az emberek kötődéseit és értékrendjét nem lehet máról holnapra megváltoztatni.

Ennek figyelmen kívül hagyása számos konfliktus forrása lesz;

- Nem használjuk ki az erőforrás jellegből adódó lehetőségeket.

Elveszítjük azt a hajtóerőt, amelyet a többség számára elfogadható szervezeti kultúra képez;

- A vezetés találkozása a munkavállalókkal esetleges, vagy kifejezetten a kerülés jellemző. *Következménye a részleges, vagy teljes információhiány, továbbá a „ne gondolkozz, csak végezd a feladataidat” szemlélet lesz. Ez pedig ellene hat a kezdeményezőkészség érvényesülésének és a lojalitás kialakulásának.*
- Nem kap szerepet az érzelmi intelligencia, az elkötelezettség, a szervezeti múlt ismerete és tisztelete.

Rendszerint ez a fő oka annak, hogy az emberek csak pénzkeresési lehetőségnek tekintik a munkahelyüket;

- A tanulási-, önfeljesztési szándékot nem támogatják, azzal szemben közömbösek, rosszabb esetben a munkavállalói ellenállást nem kezelik.

A szervezet egyik legértékesebb vagyona, az emberekben meglévő tudás-kompetencia fog törvénytörően devalválódni;

- A munkaügyi kapcsolatok működését leéptítik kézivezérlésre.

Csak a jogszabályban előírt, kötelező kapcsolat valósul meg, miközben elvesz a kölcsönös előnyökre épülő és valóban konstruktív együttműködés lehetősége. Gyakran jelennek meg a kollektív munkaügyi viták különböző esetei;

- Etikai kódex kidolgozása és elfogadtatása nem történt meg.

Mivel nincsenek rögzített etikai normák, rendszerint az erőviszonyok határozzák meg, hogy mit szabad és mit nem;

Természetesen a felsorolás nem véges, hisz számos további kultúrába ágyazott, HR-orientált területet is lehetne említeni.

HR-feladatok, melyek eredményes végrehajtása egyrészt függ az uralkodó szervezeti kultúrától, másrészt képes annak megváltoztatására. *(Jelen anyagban csupán néhány kiragadott HR-terület elemzésére szorítkozhattam!)*

Az emberi erőforrás tervezése során felmerülő és a kultúrában gyökerező kérdések⁵:

- Van-e a szervezetnek kidolgozott stratégiája, milyen alapossággal készült és mit tartalmaz;
- Elvégezzik-e a létszámszükséglet meghatározásához a direkt és indirekt elemzéseket;
- Elvégzik-e a meglévő létszámra és a környezet munkaerőpiacára kiterjesztett elemzéseket;
- Kiterjesztik-e az elemzéseket a SWOT mátrix valamennyi területére;
- Van-e kiforrott és kidolgozott munkaköri követelményrendszer;
- Az alapkompenciákon túl milyen további kompetenciákat tartanak fontosnak;
- Munkaköri leírások alaposak, vagy szolgai másolással készült „tucat” anyagok;

A létszámbiztosításhoz kapcsolható kérdések⁶:

- Alkalmazza-e a szervezet a belső forrásból történő pótlás eszközét (belső pályázat, előléptetés, karriermenedzsment, életpálya tervezés- és gondozás stb.);

⁵ Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában, 16. o.

⁶ U.ott, 18. o.

- Ha hirdetés útján keresi a szervezet az alkalmas munkaerőt:
 - Feltüntetik-e pontosan milyen szervezet, milyen munkakörét hirdetik meg;
 - Megjelölnék-e kellő határidőt a jelentkezéshez, vagy mire a munkát kereső „észbekap” már be is töltötték a munkakört;
 - Diszkriminatív-e már a munkakör meghirdetése;
 - Felajánlják-e, hogy a munkakörrel kapcsolatos további információt kitől, milyen elérhetőség útján lehet megszerezni, vagy nincs további információ;
 - Jelzik-e, hogy milyen kompetenciák meglétét várják el, netán mely további kompetenciák jelentenek az elbírálás során előnyt;
 - Jelzik-e, hogy a munkakör betöltésével kapcsolatos elbírálást mikorra tervezik befejezni;
 - Ami pedig ugyancsak sokat árul el a hirdető szervezetről, a nyilvánosságra hozott hirdetés, vagy pályázati kiírás külső megjelenése. Az információhiányos, a helyesírási hibáktól sem mentes, vagy a szervezet monopolhelyzetének demonstrálásától „harsogó” anyagok önmagukért (és önmagukról) szólnak;
 - A legdurvább megoldásokban sem szervezet megjelölés, sem határidő, a munkakörre csak következtetni lehet és a jelentkezéshez csupán egy telefonszámot adnak meg. Az ilyen módon közzétett anyagok az uralkodó, erősen kifogásolható szervezeti kultúrát, vagy annak teljes hiányát képesek tükrözni;
 - A visszatájékoztatás nélkül záródó álláshirdetés, vagy pályázati kiírás hasonló a másik fél köszönését nem fogadó, durva, unintelligens magatartáshoz, ezenkívül a szervezet megítélését a munkaerőpiacon képes negatív értelemben jelentősen befolyásolni.

A szervezet létszámcsökkentést szolgáló feladatainál is elvégezhető azon elemek vizsgálata, amelyek szoros összefüggést jeleznek az uralkodó szervezeti kultúrával⁷:

- A várható létszámleépítést valamennyi érintett bevonásával nyíltan kezelik –, őszintén és korrekt módon kommunikálják, vagy igyekeznek titokban tartani;
- A munkaviszony megszüntetésekor tekintettel vannak-e a több gyermekes, a nehéz helyzetben lévő munkavállalókra, a hosszú időn keresztül becsületesen dolgozókra, a folyamatosan magas teljesítményt nyújtókra, vagy az úgynevezett „fünyíró elv” érvényesül;
- Valódi partnernek tekinti-e a munkáltató a szakszervezeteket és az üzemi tanácsot, vagy a csak a „kötelező” együttműködésnek tesz eleget;
- Milyen mértékben és formában igyekeznek a munkájuk elvesztése miatt mentálisan sérült munkatársak pszichológiai „talpraállításában” a munkáltató közreműködni;
- A szervezet a meglévő kapcsolatrendszerét felhasználja-e a munkájukat elveszített emberek újra munkába állítása érdekében (például MAB létrehozásával);
- Alkalmazza-e az outplacement (humánus létszámleépítés) eszköztárának olyan elemeit, mint a jogszabályban garantált végkielégítés mértékénél nagyobb összeg biztosítása, vagy a képzés eszközeivel történő segítség, melynek eredményeként a távozó munkatárs a munkaerőpiacon jobb eséllyel kereshet új munkahelyet.

⁷ Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában, 23. o.

