



Szászvári Karina (szerk.)

Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés

Szöveggyűjtemény

**EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
BÁRCZI GUSZTÁV GYÓGYPEDAGÓGIAI KAR
Budapest, 2009**

Tartalom

| | |
|---|-----|
| Előszó | 2 |
| I. Szemelvénék az emberi erőforrás fejlesztés területéről | 5 |
| Bokor Attila: A HR tevékenységeket befolyásoló környezeti trendek | 5 |
| 1. Változások a munkaerő jellemzőiben | 7 |
| 2. Társadalmi értékek | 14 |
| 3. Jogi változások | 19 |
| 4. Technológia | 21 |
| 5. Globalizáció | 23 |
| 6. Szervezeti változások | 24 |
| Bokor Attila: HR szerepei, helyzete a szervezetben | 28 |
| 1. Hogyan alakult ki az Emberi Erőforrás Menedzsment? | 30 |
| 2. Kinek a feladata az Emberi Erőforrás Menedzsment? | 32 |
| 3. Munkakörök és karrierlehetőségek az EEM területen | 34 |
| 4. A HR szerepei – kapcsolat a vezetőkkel | 38 |
| 5. A szervezeti teljesítmény és az EEM tevékenységek kapcsolata | 46 |
| 6. HR szervezet és rendszerek | 49 |
| Szöts-Kovács Klaudia: Munkakör és kompetencia menedzsment | 54 |
| 1. Fogalmi tisztázás | 58 |
| 2. A munkakör menedzsment célja | 59 |
| 3. A munkakör menedzsment témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek | 60 |
| 4. Munkakör-elemzés, munkaköri leírás | 71 |
| 5. Kompetencia-modellek | 78 |
| 6. HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása | 88 |
| Szöts-Kovács Klaudia: Munkaerő áramlás | 91 |
| 1. Fogalmi tisztázás | 94 |
| 2. A munkaerő áramlás célja | 94 |
| 3. A munkaerő áramlását befolyásoló döntési pontok | 95 |
| 4. A munkaerő áramlás modellek | 97 |
| 5. Toborzás, kiválasztás | 100 |
| 6. Elbocsátás | 124 |

| | |
|---|-----|
| 7. Emberi erőforrás áramlás hatékonysága | 127 |
| 8. A munkaerő áramlás kapcsán felmerülő etikai kérdések | 128 |
| 9. Kapcsolat más HR rendszerekhez | 128 |
| 10. A HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása | 129 |
| II. Munkaerő-kiválasztás objektív módszerekkel. Esélyegyenlőség a gyakorlatban. Példák az Európai Unió támogatásával megvalósított szolgáltatásfejlesztési projektek módszertanából | 132 |
| Janovics László, Szászvári Karina: A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás módszertana | 132 |
| 1. Munkaerő-piaci tendenciák, a munkaügyi szervezet szerepe a munkaerő-piaci folyamatok befolyásolásában | 135 |
| 2. A munkaerő-kiválasztás elméleti háttere | 137 |
| 3. A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás lépései a munkaerő-piaci szervezetben, konkrét munkáltatói igényre | 142 |
| 4. A foglalkozásra történő munkaerő-kiválasztás módszere, a képességek vizsgálata, mint a pályaorientáció eszköze | 148 |
| 5. Alkalmazott eljárások, módszerek | 150 |
| 6. A módszer alkalmazhatósága, következtetések | 154 |
| dr Kun Ágota, Szászvári Karina, Zétényi Ákos: Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon. Tanácsadási tevékenység a munkáltatók szolgálatában. A munkakör-elemzés | 156 |
| 1. Bevezetés | 159 |
| 2. A munkakör-elemzési rendszer | 162 |
| 3. A munkakör-elemzési kérdőív és kitöltése | 164 |
| Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség, Pécsi Regionális Képző Központ: Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon. Módszertani kézikönyv. Hátrányos helyzetű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az EQUAL TE-IS program tapasztalatai alapján | 188 |
| 1. Célok | 190 |
| 2. A projekt folyamatának leírása | 191 |
| 3. A folyamat szabályozása | 194 |
| 4. A folyamatban részt vevő szakemberek feladatai | 203 |
| 5. Kapcsolódó dokumentumok | 205 |

Előszó

A jelen szöveggyűjtemény egy teljesen új szakmai képzés, a rehabilitációs szaktanácsadó képzés, hallgatóinak készült azzal a céllal, hogy korszerű és a gyakorlatban közvetlenül is alkalmazható ismereteket illetve módszereket ismertessen az emberi erőforrás (HR) gazdálkodás területéről.

A korszerű HR ismeretek nélkülözhetetlenek az emberek elhelyezkedésével és alkalmazásával foglalkozó szakemberek számára. Ezen ismeretek egyrészt segítik az egyéni útkeresését, ugyanakkor betekintést nyújtanak a szervezetek életének emberi vonatkozásaiba, azaz segítenek megérteni a személyzeti döntések hátterét illetve az embereket érintő folyamatok szervezeti szempontjait.

Csak az a szervezet lehet igazán sikeres, amelyben az alkalmazottak is sikeresnek érzik magukat. Tehát az egyéni és szervezeti érdekek együttes figyelembe vételével képzelhető csak el a sikeres, hosszú távú foglalkoztatás. Ennek megértése nemcsak egyéni tanácsadói, mentori kapcsolatokban hasznosítható, hanem a rehabilitációs szaktanácsadóknak úttörő szerepük lehet a munkáltatói oldal szemléletformálásában is.

A szöveggyűjtemény első részében az emberi erőforrás menedzsment korszerű szakirodalmát jeles hazai szerzők által szerkesztett tankönyv néhány fejezete alapján állítottam össze. Az ezek ismeretanyaguk és szemléletük révén kellő alapot adnak a hátrányos helyzetű munkavállalók elhelyezését célzó projektek szakmai hátterének megértéséhez.

A szöveggyűjtemény második részében olyan, az Európai Unió által támogatott, szolgáltatásfejlesztésre irányuló projekteket mutatunk be, amelyekben az esélyegyenlőség elősegítése, a munkáltatói elvárások tisztázása és az álláskeresők jellemzőinek feltárása érdekében objektív módszereket fejlesztettünk ki és alkalmaztunk. Ezek közül a munkaerő-kiválasztás folyamatában (is) alkalmazható munkakör-elemzést mutatjuk be részletesen.

A szöveggyűjtemény egyes témaköreinek mélyebb megértéséhez a Munka- és szervezetpszichológia tantárgy ismeretanyaga szolgálhat további segítségül.

Szászvári Karina

Bokor Attila

A HR-tevékenységeket befolyásoló környezeti trendek

Szerkesztette: Dr. Gere Ilona és Szellő János

Kiadta: a Foglalkozásos személyek esélyegyenlőségéért Közalapítvány

Budapest, 2007. (www.fszk.hu/rki/kiadványok)

Tartalom

| | |
|--|----|
| Bevezetés | 7 |
| 1. Változások a munkaerő jellemzőiben | 7 |
| 1.1. Öregedő népesség | 8 |
| 1.2. Képzettség | 10 |
| 1.3. Diverzitás: a munkaerő sokszínűsége | 12 |
| 1.4. A munkával töltött idő növekedése | 13 |
| 1.5. A hagyományos családmmodell átalakulása | 14 |
| 2. Társadalmi értékek | 14 |
| 2.1. Az értékrendek változása a világban | 15 |
| 2.2. Értékrend és a generációk | 16 |
| 2.3. A társadalmilag felelős vállalat | 17 |
| 3. Jogi változások | 19 |
| 3.1. Az Európai Unió HR-t érintő jogrendje | 19 |
| 3.2. A magánszféra védelme | 20 |
| 4. Technológia | 21 |
| 5. Globalizáció | 23 |
| 6. Szervezeti változások | 24 |
| Összefoglalás | 26 |
| Továbbgondolásra | 27 |

Bevezetés

A vállalatok sikerének egyik alapvető feltétele, hogy képesek alkalmazkodni a környezetük felől érkező kihívásokhoz¹. **A HR tevékenységeket is befolyásolják környezeti hatások.** A HR vezető feladatai között kiemelkedő fontosságú, hogy folyamatosan a saját környezetéhez igazítsa területe tevékenységét: a lehetőségek és veszélyek feltárása érdekében elemeznie kell a munkaerőpiacot, a versenytársakat, a jogi, kulturális és technológiai környezetet.

Hosszabb távon a hatás iránya fordított is lehet: az EEM képes befolyásolni a társadalmi értékrendet, a munkaerő-piaci helyzetet, az általános képzettségi szintet, jövedelmi viszonyokat. A vállalatok új szakmákat, új karrierlehetőségeket, jövedelemstruktúrát, és sokszor új értékrendet is kialakítottak, mind regionális, mind pedig országos méretekben.

Rövidebb távon azonban **a külső környezeti hatások, és a bennük érvényesülő trendek megkerülhetetlen alkalmazkodási kényszert jelentenek**, amit azonban **versenyelőny forrásaként**, a lehetőségek kihasználásaként is felfoghathatunk.

A következőkben a **jelenbeli kihívásokra** koncentrálna röviden ismertetjük azokat a környezeti változásokat, amelyekkel az HR menedzserek szembesülnek.

A különböző környezeti trendeket a következő csoportosításban mutatjuk be:

- Változások a munkaerő jellemzőiben
- Társadalmi értékek változása
- Szabályozási környezet
- Technológia fejlődése
- Globalizáció
- Szervezetek változásai

1. Változások a munkaerő jellemzőiben²

Manapság a kihívásokat nemcsak a politikai és gazdasági kérdések, hanem a demográfiai folyamatok és következményeik jelentik. A világ népességének összetételében lezajló, HR tevékenységeket befolyásoló trendek kapcsán a következő témákat tárgyaljuk:

- Öregedő népesség
- Egyre magasabb képzettségi szint
- A munkaerő sokszínűségének erősödése
- A munkaidő, valamint a munkával töltött életszakasz növekedése
- A hagyományos családmódel átalakulása

1 Antal-Mokos Z.—Balaton K.—Drótos Gy.—Tari E. (1997): Stratégia és szervezet, KJK, Budapest

2 Az alfejezetben nagymértékben támaszkodunk a Bokor A.—Szabó Zs. (2005) tanulmányára: HR Innováció kutatás – Demográfia fejezet. Kéziratban.

1.1. Öregedő népesség

A jelenleg megfigyelhető demográfiai változások három alapvető tendencia következményei³:

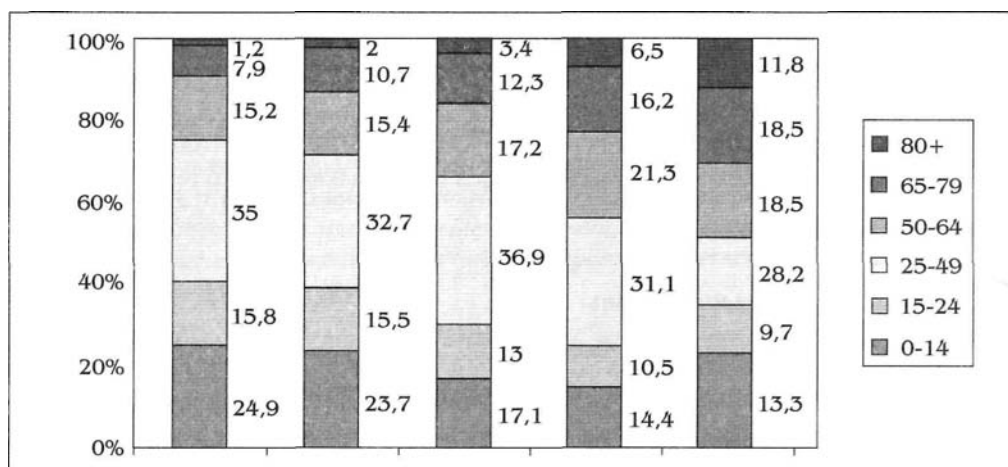
A várható átlagéletkor folyamatos növekedése. Ez az egészségügyi ellátás és az életminőség javulásának eredménye. A folyamat előreláthatóan a jövőben is folytatódik, a férfiak és nők várható életkora közötti eltérés pedig csökkenni fog.

A 60 évnél idősebb nemzedék létszámának növekedése egészen 2030-ig érezhető marad, amikor a **II. világháború után született nagy létszámú generáció** eléri az idős kort.

A születések tartósan alacsony száma, ami számos tényezővel magyarázható: a szakmai beilleszkedés nehézségeivel, a lakáshiánnyal és magas lakásárakkal, a szülők magasabb életkorával, az első gyermek születéséhez, illetve a továbbtanuláshoz, karrierhez és családi élethez való hozzáállás változásával. **A termékenységi szintje szinte mindenütt a népesség változatlan fenntartásának (önreprodukciójának) küszöbe alá süllyedt Európában.**

Az 1. ábra jól mutatja a népesség belső arányainak jelentős átalakulását, aminek legfőbb jellemzője az **előregedés**. Vagyis a társadalom jelentős strukturális változásokon megy keresztül: tovább nő az „idősödő munkavállalók” (55–64 évesek), az idősek (65–79 évesek) és az aggok (80 év felettiek) aránya, ugyanakkor csökken a gyermekeké, a fiataloké és a munkaképes korú fiataloké. A különböző életkorok közötti átmenet is változik: ez különösen a fiatalokat érinti, akik az élet bizonyos szakaszait (tanulmányok befejezése, munkavállalás, első gyermek) később lépik át.

1. ÁBRA
AZ EU NÉPESSÉGÉNEK ELŐREGEDÉSE



Forrás: ENSZ: A világ népességének alakulására vonatkozó (2002), valamint az Eurostat 2004-es demográfiai előrejelzései alapján.

3 Az Európai Közösségek bizottsága (2005): Zöld könyv: „A demográfiai változások kihívása, a nemzedékek közötti szolidaritás új formái”. Brüsszel.

Ezek a trendek a hazai munkaerőpiacon is érvényesülnek, amint azt a 1. táblázat mutatja.

1. TÁBLÁZAT
ELŐREJELZÉS AZ AKTÍV KORÚAK ÖSSZETÉTELÉNEK VÁLTOZÁSÁRÓL (%)

| | 2001 | 2010 | 2030 |
|---|------|------|------|
| 15–24 évesek aránya az aktív népességen belül | 21,2 | 18,1 | 16,5 |
| 50–64 évesek aránya az aktív népességen belül | 26,6 | 29,7 | 35,0 |
| Eltartottsági ráta | 22,2 | 22,5 | 30,8 |

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Terv Helyzetértékelés, www.nfu.gov.hu, letöltés ideje: 2006.10.12. A táblázat demográfiai fogalmainak az értelmezése. Aktív népesség: A foglalkoztatottak és a munkanélküliek együttes száma. Eltartott népesség: a nem aktív (gyermekek és fiatalok) korú népesség. Eltartottsági ráta: a nem aktív (gyermekek és fiatalok) korú népesség aránya az aktív korúéhoz viszonyítva.

A csökkenő születésszám, valamint a nyugdíjas korú, nagy létszámú korosztály munkaerőpiacról való kiöregedése **magas munkaerőhiányt** eredményez. Ráadásul egyre nő az eltartott népesség, s ez növekvő összegeket igényel a nyugdíj és az egészségügy finanszírozására. A hiányzó szakmai tudás pótlása az idősebb, esetleg már nyugdíjba távozott munkaerő újbóli alkalmazásával oldható meg. **A vállalatoknak fokozottan támaszkodniuk kell majd az ún. „idősödő” munkavállalók tapasztalatára.** Ehhez természetesen a korcsoport jellemzőikhez igazodó munkavégzési, ösztönzési és képzési rendszereket is ki kell alakítani. A munkaerő-piaci feszültségek miatt várható a bevándorlás szerepének erősödése is, ami a fent bemutatott korstruktúra „nem szerves” úton történő megváltozását eredményezi.

Ez a korstruktúra a **fejlett országok egyik legnagyobb dilemmájának tekinthető**, amit az is jelez, hogy az ENSZ 1999-et az idősök évének nyilvánította. A tapasztalatok szerint ugyanakkor az idősök foglalkoztatásának elősegítése, illetve egészségének megőrzése érdekében a vállalatok jelenleg még kevés erőfeszítést tesznek. Leggyakrabban a nagy cégek foglalkoznak nyugdíj előtt álló alkalmazottaik egészségi állapotával és munkavégzési körülményeivel.

Az OECD hét vezérelvet dolgozott ki a reformintézkedések megvalósítására, az Európai Parlament pedig 2004-ben elfogadott egy előzetes cselekvési tervet. Ennek célja az, hogy a Közösség valamennyi érintett szakpolitikában vegye jobban figyelembe a demográfiai változások hatásait. A reformok többsége a pénzügyi problémákkal foglalkozik, azaz a nyugdíjrendszerek állapotával, a pénzügyi konszolidációval, az egészségügy és az ápolási szolgálatok finanszírozásával. **Egyre hangsúlyosabbá válik azonban az idősök foglalkoztatása, képzése is.** Kevés olyan ország van, amely a munkáltatók támogatásával a munkaerő-piac keresleti oldalán kívánna beavatkozni. A karrier tudatos tervezése pedig még ritkább, pedig ez lenne az idős munkavállalók munkaerőpiacon való tartásának legfontosabb eszköze.⁴

⁴ Spezia, V. (2000): The greying population: A wasted human capital or just a social liability? International Labour Review, Vol. 141. No. 1-2., pp. 71-113.

A Nyugat-Európában terjedő képzési, illetve karriertervezési lehetőségek még nem jellemzők itthon. **Magyarországon is léteznek törvények és rendeletek az idősök aktivitásának meghosszabbítása érdekében**, ugyanakkor ezek hatása csak a jövőben mutatható ki.⁵

1.2. Képzettség

Az előző alfejezetből kiderült, hogy egyre kevesebben születnek a fejlett országokban, ugyanakkor hozzátehetjük, hogy **az ifjú nemzedékek képzettségi szintje jelentősen magasabb, mint elődeiké**: az EU-ban 2003-ban a 25–34 év közöttieknek közel 28%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel, míg az 55–64 év közöttieknek mindössze 16%-a. Ennek alapján az ifjúság termelékenységi szintje és alkalmazkodási képessége várhatóan nagyobb lesz a megelőző generációkénál. A fiatal generációnak ugyanakkor több nehézséggel kell megküzdnie beilleszkedése során: 2004 decemberében az EU-ban a munkanélküliek aránya a 25 év alattiak között 17,9%, míg a 25 év felettiek között 7,7% volt.⁶

Hazánkban is jellemző tendencia az iskolázottsági szint látványos emelkedése. Különös figyelmet érdemel a felsőfokú végzettség elterjedése, az 2. ábra is mutatja, hogy milyen komoly mértékben emelkedett a felsőoktatásban tanulók száma.

Egy másik alapvető trend – az élethosszig tartó tanulás elvének megfelelően –, hogy **egyre nagyobb szerephez jutnak a nappali képzéstől eltérő képzési módok: a levelező-, illetve egyre inkább a távoktatás.** Ezek elterjedését a gyorsan változó gazdasági igények, a munkaerőpiac változása, valamint a szükségessé váló többszöri pályamódosítás teszi elkerülhetetlenné. Az esti, levelező és távoktatási programok különösen a felsőfokú oktatásra jellemzőek: a hallgatók száma 2005/2006-ban már elérte a 193 ezer főt.⁷

A képzettségi szint növekedése ugyanakkor azt is eredményezi, hogy a magasan fejlett országokban napjainkra már **nem ritka jelenség a túlképzettség**, a munkahelyeknek a szükségesnél magasabb képzettségűekkel való betöltése. Azoknak a felsőfokú végzettségűeknek az aránya, akik munkahelyüket az elvártnál magasabb képzettséggel töltik be, két évtized alatt a duplájára nőtt az Egyesült Államokban, és a kilencvenes évek elején 20%-ot tett ki.⁸ Minden jel arra mutat, hogy a megszerzett diploma és a gyakorolt tevékenység egymástól való elszakadása nem csupán időleges jelenség a magasan fejlett országokban. „A diploma megszűnt útlevelel lenni a biztonságba.”⁹

5 Galla, V. (2005) Az előregedés – gazdasági megközelítésben, Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. április, pp. 521-532.

6 Az Európai Közösségek bizottsága (2005): Zöld könyv: „A demográfiai változások kihívása, a nemzedékek közötti szolidaritás új formái”. Brüsszel

7 Központi Statisztikai Hivatal (2006) Oktatási adatok (Előzetes adatok), Budapest

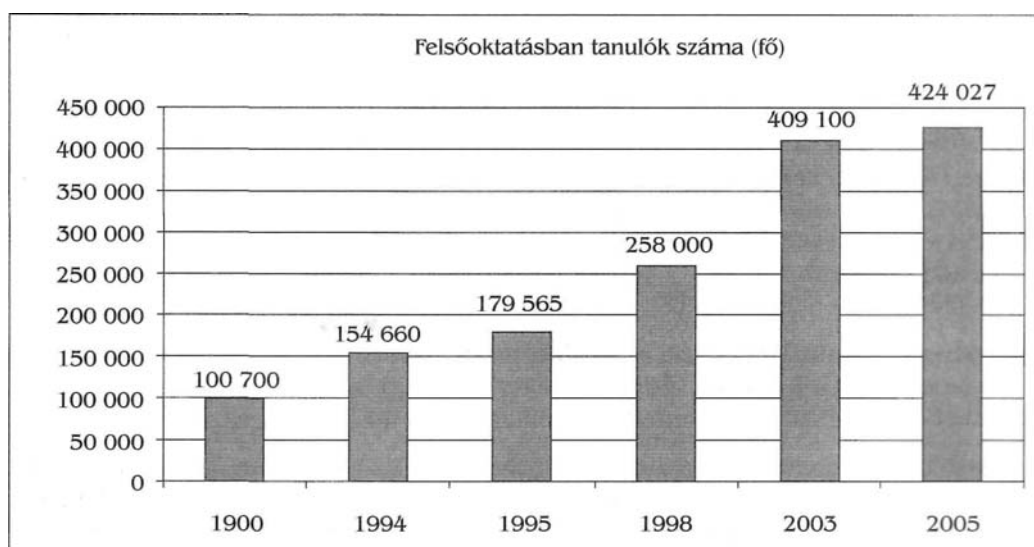
8 The Economist, 1994. január 15., p. 27.

9 Falusné Szikra K. (1997) Munkanélküliség és képzettség, Közgazdasági Szemle, XLIV. évf., 1997. december pp. 1047-1059

A fiatalok növekvő képzettsége a HR számára azt jelenti, hogy **a munkavállalók egyre nagyobb elvárásokkal érkeznek a szervezetekbe**. A felsőfokú oktatásból kikerülőknél magasabb a fizetési igényük, a fejlődési elvárásaik, és a munkavégzés közben is több autonómiát és kreativitási lehetőséget várnak el. (A 11. fejezetben foglalkozunk a tudásalapú szervezetek HR kérdéseivel.) A túlképzettség azért is problémát jelent, mert felsőfokú diplomával rendelkezőket a túlkínálat miatt olyan munkakörökbe veszik fel, amely számukra nem motiváló és nem nyújt fejlődési lehetőségeket. Ez nagy valószínűséggel hamar rossz hangulathoz és a szervezet elhagyásához vezet.

2. ÁBRA

A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN TANULÓK SZÁMA FORRÁS: KSH



A Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet felmérése alapján arra lehet következtetni, hogy a feldolgozóipari, kereskedelmi és szolgáltató cégek körében különösen a mérnök végzettségű pályakezdekők iránt erősödhet a kereslet, és kedvezően alakulhatnak az elhelyezkedési esélyek a termelésirányító, informatikus és műszaki menedzser állásokra jelentkező pályakezdekők számára. A közgazdasági végzettséggel kapcsolatosan több a bizonytalanság a munkáltatók előrejelzéseiben, de a színvonalas képzésben részesülő pályakezdekő közgazdászok továbbra is keresettek lesznek. A marketinges pályakezdekők elhelyezkedési esélyei ennél valamivel rosszabbak, és túlkínálatuk várhatóan alig csökken. Azonban a marketingesekre is érvényes, hogy a szakmailag jól felkészült, idegen nyelveket beszélő pályakezdekőknek nem lesz különösebb nehézségük az elhelyezkedéssel. A verseny tehát a közgazdasági vonalon élesedik, ami a karrierjüket tudatosabban építő, szakmailag elismertebb intézményekben tanuló fiataloknak kedvez. Tovább erősödhet a kereslet a diplomások iránt a felsőfokú végzettséget nem igénylő ügyinté-

zői és asszisztensi állások betöltésére, ami részben a diplomások jobb idegennyelv-ismeretére vezethető vissza. A jogász és különösen a tanár végzettségük számára előreláthatóan továbbra is nagy kihívást jelent majd az álláskeresés.¹⁰

1.3. Diverzitás: a munkaerő sokszínűsége

A diverzitás széles értelemben vett sokszínűséget jelenthet, leginkább a következő területeken kap hangsúlyt:

Etnikai diverzitás

Nemek szerinti diverzitás

Az **etnikai diverzitás növekszik mind a fejlett, mind pedig a fejlődő országokban**. Az iparosodott országok munkaerőpiacán folyamatosan csökken a helyben születettek aránya. Az eltérő demográfiai trendek miatt a fejlettebb régiók munkaereje 1950 és 2000 között a világ összes munkaerő kínálatából 30,5%-ról 21,5%-ra csökkent. Ez azt jelenti, hogy változatlan munkahely, betöltendő állás mellett a kevésbé fejlettebb régiók felől több munkavállaló érkezik, színesítve ezzel a munkatársak etnikai, nemzeti hovatartozásának palettáját.

Tekintve, hogy egyes fejlett országokban a csökkenő születések száma miatt nem elegendő a munkaerő-kínálat, illetve egyes szakmákra a túlkereslet jellemző, ezért egyre nagyobb hangsúly helyeződik a migrációra. **A tudatos migrációs politika – a más országokból érkezők letelepedése és szociális ellátása – meghatározhatja egy nemzetgazdaság versenyképességét.**

A tőke mobilitásának erősödése is indokolja a munkaerő mobilitásának az erősödését.

Megszokott jelenség, hogy szolgáltatók, gyártók áttelepülnek a világ más pontjaira és az anyavállalatok jó része viszi magával menedzsmentjét. Mikro szinten járul hozzá a magasabb mobilitáshoz, hogy egy-egy szakember saját karrierjének újabb állomását már csak a sikeres külföldi munkában látja. **A nemzetközi trendekkel szemben Magyarországon mind az országon belül, mind pedig nemzetközi viszonylatban jóval alacsonyabb a munkaerő mobilitása.**¹¹

A nemek szerinti statisztikákat elemezve szembetűnő, hogy **egyre nagyobb a női foglalkoztatottság aránya**, ami több okra vezethető vissza. Az egyik a nemek egyenlőségének előtérbe kerülése, ami a kulturális változásokkal párhuzamosan erősödött. Másik fontos ok a nők egyre nagyobb arányú részvétele a felsőfokú oktatásban. A foglalkoztatottság emelkedését más tényezők is erősítik, ilyenek például a jellemző családmódel változása (több az egyedülálló szülő), vagy a szociális háló gyengülése (a társadalombiztosítás egyre keményebb fel-

¹⁰ <http://www.milegyek.hu/hir.php?id=53>, letöltés időpontja: 2007.03.07.

¹¹ Bokor A. (2007): Létezik-e itthon az Y generáció? Vezetéstudomány, február

tételei). A fejlettebb országokra jellemző, hogy a 3 év alatti gyermeket nevelő nők 2/3-a aktív munkavállaló.

Jellemző a munkaerőpiacra az is, hogy **a nők továbbra is néhány** – kisebb felelősséget és kevesebb jövedelmet kínáló – **szakmában koncentrálnak**, mint férfi kollégáik. Vannak állások, melyet tipikusan nők töltenek be, elsősorban az oktatás és az egészségügy területén. A munkaerő sokszínűségével kapcsolatos HR feladatokról, ezek újszerű trendjeiről a könyv 12. fejezetében szólnunk részletesebben.

1.4. A munkával töltött idő növekedése

Nemcsak a napi munkaidő hossza növekedett meg az elmúlt évtizedekben, de a statisztikák azt mutatják, hogy **hosszabb az aktív munkavállalással töltött életszakasz is.**¹² **Megnőtt a heti munkaórák száma is**, ami a napi túlórákon túl, alkalmankénti vagy rendszeres hétvégi munkavégzést jelent. Egy 2002-es EU-s felmérés szerint¹³ a tagországokban a férfiak 45%-a, a nőknek pedig 40%-a rendszeresen, vagy alkalmanként dolgozott túlórában. Ugyanez az arányszám a hétvégi munkavégzésre vonatkozóan 26%, illetve 23% volt. Ezek az átlagértékek rendre magasabbak az 1992-ben mért adatoknál. Az emelkedő munkaórák száma a rugalmas munkaerő piacra, illetve a változó kereskedői trendekre, fogyasztói szokásokra (pl. 7 napos nyitva tartás, éjjel-nappali kiszolgálás) vezethető vissza.

A nemzetközi tendenciák a hazai környezetben is tükröződnek. A 8 óránál hosszabb munkaidő már a várakozások szintjén is beépül a munkáltatói és munkavállalói elképzelésekbe. Az 2. táblázat azt mutatja, hogy a hazai felsőfokú pályakezdők milyen elképzelésekkel rendelkeznek az ideális és a reális munkaidőre vonatkozóan, Látható, hogy jelentős a különbség a számukra normálisnak tekintett, valamint még elvállalható munkaidő között.

2. TÁBLÁZAT
PÁLYAKEZDŐ FIATALOK MUNKAIIDŐRE VONATKOZÓ VÁRAKOZÁSA.

| Óra | Heti átlagos munkaidő a következő 1–2 évben | Heti átlagos munkaidő 5–10 év múlva |
|-----------|--|--|
| Normális | 41,6 | 39,8 |
| Maximális | 52 | 47,4 |

FORRÁS: Bokor A.—Fertetics M.—Frisch A.—Ladányi V.—Radácsi L.—Szilas R. (2006): Y-generációs pályakezdők korosztályos kutatása, Budapest, kéziratban

12 Millar, M. (2004): Levelling the playing Field for over-50s in Europe, Personnel Today. Letöltés helye: <http://www.personneltoday.com/26132.article>, letöltés ideje: 2004. január 13.

13 UNECE (2002): Letöltés helye: <http://www.unece.org/stats/documents/2002/09/gender/22.e.pdf>, letöltés ideje: 2004. január 13.

1.5. A hagyományos családmódel átalakulása

A fiatalabb generációkra jellemző, hogy szakítva az eddigi hagyományosnak nevezhető családmódel és hagyományokkal, **kevesebben házassodnak és csak későbbi életszakaszban vállalnak gyermeket**. Az informális együttélések gyakoribbak a fejlettebb országokban.¹⁴ Az új családmódel kialakulásának köszönhetően ugyancsak a fejlettebb országokban jelentősen növekszik a nem férjezett nők gyermekszülése.

Angliában például 1970 óta megduplázódott azon családok száma, melyekben a 18 éven aluli gyermeket egyedülálló szülő neveli. 1980-ig a növekedés nagy részét a válások okozták, jelenleg azonban egyre növekszik azon nők száma, akik eleve házasságon kívül vállalnak gyermeket. 2002-ben az egyedülálló férfiak mindössze 1/10-ét tették ki a gyermeküket egyedül nevelő szülők csoportjának¹⁵. Magyarországon is hasonló adatokkal találkozhatunk: 1990 óta az egyedülálló szülők által eltartott gyermekek mintegy 84%-át neveli édesanyja, s csupán a gyermekek 16%-a él édesapjával. Az egyedülálló apák legtöbbször egy, ritkábban két gyermeket nevelnek, míg a három, vagy több gyermeket egyedül nevelők között szinte csak nőket találhatunk.¹⁶

Későbbre tolódik a gyermekvállalás időszaka is. Korábban a nők a húszas éveik elején szültek, ma viszont a harmincas éveikre tolódott a gyermekvállalás. Nő a gyermektelenek aránya is: 1970-ben a 40-es éveikben járó nők 10%-a, 1994-ben viszont 18%-a volt gyermektelen.¹⁷

Az elmúlt évek erősödő trendje az is, hogy **egyre többen élnek egyedül** és ezek többsége nő. A gyereket egyedül nevelők természetesen sokkal rugalmasabb munkakörülményeket és támogató juttatásokat – vállalati óvoda – várnak el a munkaadójuktól.

2. Társadalmi értékek¹⁸

A társadalmi értékek több módon is hatnak a szervezetek világára. Az üzleti vállalkozásokkal szemben az elmúlt évtizedekben **különböző társadalmi csoportok olyan elvárásokat fogalmaztak meg, amelyek mögött fokozatos értékrend-váltás áll**. Az értékrend-váltás másik, elsősorban a HR számára fontos dimenziója a **munkavállalók értékeinek változása**. A munkavállalóknak a mun-

14 World's Women (2000): Women and men in families. Letöltés helye: <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/wm2000.htm>, letöltés ideje: 2005. január 11.

15 National Statistics Online (2004a): Living Arrangements, Nagy-Britannia. Letöltés helye: <http://www.statistics.gov.uk/CCI/nugget.asp?ID=432>, letöltés ideje: 2004. január 13.

16 Kókai K.: http://www.csaladinet.hu/hirek/csaladi_temak/egyedulallo_szulok/1281/ letöltés ideje: 2007.03.07.

17 National Statistics Online (2004b), Work and Family in America, Qreat-Britain. Letöltés helye: <http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr/stats.htm> , letöltés ideje: 2004. január 11.

18 Az alfejezet megírása során jelentős mértékben támaszkodtunk Radácsi L. (2005): HR Innovációs kutatás – A társadalmi értékek változása, Budapest (kéziratban) című munkájára

kával, a karrierrel, a magánélettel és más, a munkáltatók számára kulcsfontosságú kérdéssel kapcsolatos attitűdjei az elmúlt évtizedekben jelentősen módosultak. Ez a trend a vállalatban belüli motivációs és karrier-rendszerek gyökeres átalakítását kívánhatja meg.

2.1. Az értékrendek változása a világban

Az egyéni értékek megváltozását a kutatók a XX. századtól kísérik figyelemmel és azon belül is a század utolsó harmadára vannak megbízható empirikus kutatási eredmények. Több évtizeden keresztül azonos módszertannal zajló kutatás alig létezik. Ezek egyike a Világ Érték Felmérés (World Values Survey), amely a világ 65 országára terjed ki. A felmérés legfontosabb tanulságai a következők:¹⁹

- **A gazdagabb országokban** az önkifejezés szabadságával összefüggő értékek **jóval fontosabbak az emberek számára, mint a szegény országokban**. Míg a szegényebb országokban a túlélés, addig a gazdagabb országokban a szabadság, az egyéni jólét, a személyközi bizalom, a tolerancia jelentik a központi értékeket
- **A vallási hagyományok hatásánál erősebbek a nemzeti történelemből és hagyományból eredő értékek**. Ugyanazon vallási hagyomány a különböző történelmi országokban eltérő értékrenddel járhat együtt.
- Nem az Egyesült Államok a **kulturális modernizáció élenjáró országa**, hanem a **skandináv államok**.
- **A szocializmus hatása a mai napig kimutatható**: a volt szocialista országok a legtöbb vizsgált változó tekintetében „együtt mozognak”, ez a közös történelem erősebbnek bizonyul minden egyéb történelmi és kulturális eltérésnél.
- **A valamely Istenbe vetett hit szubjektív fontossága** ugyan jelentősen csökkent a gazdagabb országokban, de **világviszonylatban erősödött**. A szélesebb értelemben vett spiritualitás pedig még a gazdagabb országokban is erősödött.

A HR számára ebből a folyamatból a legfontosabb tanulság, hogy a világszerte egyre toleránsabbá, nyitottabbá váló, a személyes felelősségvállalást és a társadalom jobbítását fontos értéknek kezelő polgárok a munkahelyükkel szemben is fokozottabb érték-elkötelezettséget és egyéni értékeiknek megfelelő viszonyulást várnak el. A fenti értékek előtérbe kerülése fokozza az **igényt a munkaélet és magánélet egyensúlyát biztosítani képes munkahelyi környezet iránt**. A HR felelőssége, hogy a rendszerek, folyamatok tervezésénél és azok megvalósítása során legyen figyelemmel ezekre az értékekre. (A könyv 12. fejezetében bemutatunk olyan új HR eszközöket, amelyek a változásokra adott válaszként is értelmezhetők.)

¹⁹ Inglehart, R.—Baker, W. E. (2000): Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. American Sociological Review, Vol. 65, February, pp. 19-51.

2.2. Értékrend és a generációk

A szakmai közmegegyezés szerint a gazdaságilag fejlett országokban **a munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen:**

- a már jobbra nyugdíjas éveit töltő, a II. világháború előtt született **Veteránok** generációja,
- a háború utántól a 60-as évek elejéig született **Boomerek** (A kifejezés arra utal, hogy a háború után jelentősen megugrott a gyerekek születésének aránya, és egy nagyon népes generáció alakult ki.),
- a 60-70-es években született **X-generáció**,
- a 80-as évektől született, a munkaerőpiacra éppen most belépő **Y-generáció**.

A különböző generációk munkaélettel kapcsolatos jellemzőinek megértéséhez jó alapot kínál az 3. táblázat, amelyben több publikáció eredményeit összesítettük.

3. TÁBLÁZAT
GENERÁCIÓK MUNKAERŐ-PIACI JELLEMZŐI

| | Veterán | „Boomer | X-generáció | Y-generáció |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Technológia | nem jártas az új technológiákban, képezni kell. | Nem szokott hozzá, hogy rábízza magát az új technológiákra, ellenáll. | Technológia örült. A legújabbat akarja | Internet az alapvető kommunikációs eszköz, megszokta az interaktív megoldásokat. |
| Munkahelyváltás | A lojalitás, vagy munkaetika hiányának tekinti. | Tart attól, hogy a munkahelyváltás gyengíti szénioritását, esélyeit. | Alapvetőnek tekinti a versenyképes önéletrajzhoz. | Akár egyidejűleg több karrier építésére is nyitott. |
| Irányítás | Igényli a világos, szénioritás alapú, autoriter vezetést. | Elfogadja a hierarchikus, autoriter struktúrákat. | A részvételen alapuló, demokratikus struktúrát igényli. | Fontos a döntésekbe való bevonás, igényli az önállóságot. |
| Viszony a változáshoz | A hagyományokhoz való kötődés miatt a változást károsnak véli. | Kevésbé rugalmas, ellenáll a változásoknak. | Értékeli a változást. | Rugalmas munkavállaló, a maga érdekévé formálja a változást. |
| Lojalitás | Magától értetődő, kiemelt értéknek véli. | Lojális, de nyitott a jobb állásajánlatra. Elfogadja, hogy a munkahely szempontjai sokszor fontosabbak a magánéletnél. | Egyénekhez, csoportokhoz és nem cégekhez lojális | Magához és személyes kapcsolataihoz lojális. A magánélet prioritásai erősebbek, mint a munkahelyé. |
| Munkavégzés | Fegyelmezett, sorba rendezi feladatait. | Szeret specializálódni, output orientált, csapatmunka fontos. | Értékes projekteket akar végezni, ugyanakkor pragmatikus: nincsen túl sok elvárása a munkával szemben. | Teljesítményorientált, világos elvárásokat igényel. |

Források: Kaimat, Q. (2003): Qen-X Meets Qen-Y Youth Perceptions and Concerns about the Future –A Review of the Literature, Foresight and Governance Project.; Lynn, L. Stillman, D. (2002) When Generations Collide. Harper Business; Tulgan, B. (2000) Managing Generation X. NY: Norton and Co.

A táblázat az egyes generációk munkaélethez való viszonyát illető jelentős különbségekre utal. Ez egyben komoly kihívást jelent a HR számára, hiszen azonos szervezeti keretek között kellene eltérő toborzási, motivációs, megtartási és fejlesztési eszközökkel megszólítani az eltérő jellemzőkkel bíró korcsoportokat.

2.3. A társadalmilag felelős vállalat²⁰

Napjaink vállalatának olyan környezetben kell sikeresen működnie, amelyben **sok**, egymástól sokszor **alapvetően eltérő, sajátos érték- és érdekrendszerrel bíró társadalmi csoport, szervezet, vagy éppen egyén fogalmaz meg különböző elvárást a vállalati működés iránt**. A vállalatot pusztán a tulajdonosi érdekekkel azonosító szemléletet az utóbbi évtizedekben fokozatosan váltotta fel az a nézet, amely a szervezetet a társadalom szélesebb kontextusába való beágyazottsággal értelmezi.

A fejlett piacgazdaságú országok üzleti világában a legjelentősebb – hangjukat legerősebben hallató, elvárásaikat sokszor törvényi szabályozásban megjeleníteni képes – **érdekcsoportok a környezetvédők, a fogyasztóvédők, a feminista mozgalmak, az emberi jogi csoportok, a munkavállalók érdekképviselői**.

A stakeholder-szemlélet a vállalatokkal kapcsolatban lévő különböző **érdekcsoportokkal való kommunikációt, elvárásaiknak a vállalati működésbe való beépítését** jelenti.

Az Európai Bizottságnak a **vállalatok társadalmi felelősségéről** (Corporate Social Responsibility, CSR) kibocsátott Fehér Könyve így határozza meg a CSR-t: „**az a koncepció, amely szerint a vállalatok önként a jobb társadalomhoz való hozzájárulás és a tisztább természeti környezet mellett kötelezik el magukat**”.²¹

| | Veterán | „Boomer | X-generáció | Y-generáció |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|---|---|
| Képességek fejlesztése | Már kiképzettnek érzi magát. | Attól tart, hogy az utána jövők elveszik a munkáját. | A Siker kulcsának érzi. | Alapvető motiváció, a munka közben is keresi az új információkat. |
| Javadalmazás | Lojalitása miatt hosszú távon számol. | Lojalitása miatt hosszú távon számol. | Azonnali jutalmazást vár, nem hisz a munkahelyi biztonságban. | Teljesítmény alapú bérezést igényel, saját piaci értékének figyelembevételével. |

20 Radácsi, L. (1997): A vállalatok stakeholder-elmélete. In: Boda, Zs.—Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapest: Vezetőképző Intézet, pp. 79–92.

21 European Commission (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Mosolygós keksz a gyerekek mosolyáért²²

A Danone Csoport minden vállalata az adott év végén megrendezi a „Children’s Day” azaz „Egy nap a gyermekekért” programot. Ezen jótekonysági kezdeményezés keretében a Győri Keksz Kft. 2006-ban a Magyar Vakok és Gyengénlátók Szövetségét támogatta.

A cég külön erre a célra egy speciális formájú és egyedi recept szerint készült kekszet gyártott, mely másutt nem volt kapható. A kekszek különféle bánatos, mosolygó és vidám arcokat formáztak, talpuk pedig kakaómasszába volt mártva.

Az értékesítés a Győri Keksz telephelyein (Győr, Székesfehérvár, Budaörs), nyílt karácsonyi vásárokon és a cég dolgozói körében történt, a vásárlóknak pedig nemcsak az ötlet, hanem a keksz is elnyerte a tetszését, hiszen az értékesítés során egy komolyabb összeg gyűlt össze.

Mivel a vak és gyengénlátó gyerekeknek komoly problémát jelent a Braille írással készült tankönyvek hiánya, a Szövetség kérésére a cég az összeggyűjtött pénzből összesen 7 hangos matematika könyvet készített.

A **HR-funkciónak** a következő okok miatt kell rendkívül komolyan venni a CSR-t, és **szerepet vállalni** a fenti tevékenységekben:²³

- A CSR hihetősége nem a retorikán, hanem a **tetteken múlik** – vagyis nem a brossurak, hanem végső soron a munkavállalók és vezetők magatartása és döntései a meghatározók;
- A **HR a felelős** sok olyan **rendszerért** és **folyamatért** (kiválasztás, képzés, kommunikáció), amely a munkavállalók magatartását jelentősen befolyásolja;
- A HR szakértők rendelkeznek azokkal a **kompetenciákkal**, amelyek például a szervezeti tanulás támogatásához és a kultúraváltás végrehajtásához szükségesek;
- A CSR lehetőséget ad a HR-közösség számára, hogy megmutassa **stratégiai irányultságát**.

²² A cég közlése alapján.

²³ Chartered Institute of Personnel and Development (2003): Corporate social responsibility and HR’s role – a CIPD guide. London: CIPD.

3. Jogi változások²⁴

A jogi szabályozás a világ minden fejlett piacgazdasággal bíró országában átszövi, sőt, néhány esetben alapvetően meghatározza a HR legtöbb hagyományos tevékenységét és folyamatát, a toborzástól a bérezésen és a munkahelyi biztonságon keresztül a munkaügyi kapcsolatokig. A munkajog paragrafusait nem lehet figyelmen kívül hagyni, például az álláshirdetések, az állásinterjúk, vagy éppen a bérrendszerek kialakítása kapcsán.

3.1. Az Európai Unió HR-t érintő jogrendje²⁵

Az Európai Unióban a munka világával a foglalkoztatás- és szociálpolitikai irányelvek foglalkoznak. Ezek közül a HR szempontjából legfontosabb fejleményeket mutatjuk be.

1. **Munkajog.** Az Unió munkajogi irányelveinek általános jellemzője a védelmi jelleg: a munkavállalók jogait és érdekeit védelmezik az állam bizonyos mértékű beavatkozásán keresztül, illetve garanciák biztosításával. Az irányelvek egy része a foglalkoztatás alapfeltételeit, a munkavállalók alapvető jogait részletezi (munkaidő, munkaszerződés), másik részük a munkavállalók egységes védelmét szolgálja olyan gazdálkodási helyzetekben, amelyek befolyásolhatják a cégek versenypozícióját (tulajdonosváltás, fizetéseképtelenség, csoportos létszámleépítés). A harmadik csoportba a rugalmas foglalkoztatási formákhoz kapcsolódó szabályok tartoznak (részmunkaidős foglalkoztatás, határozott idejű munkaszerződések, távmunka).
2. **Szociális párbeszéd.** A tagállamokban működő szociális párbeszédre – a szakszervezetek és a munkaadói szervezetek, illetve a kormány közötti dialógusra – nincs EU-szabályozás. Uniós elvárás azonban, hogy a tagállamokban legyen érdemi szociális párbeszéd. A szociális párbeszéd ma az Unió különféle szintjein van jelen, és különböző funkciókat lát el.
3. **Nők és férfiak esélyegyenlősége.** A nők és a férfiak egyenlő esélyeinek biztosítása az európai integráció kezdete óta fontos téma. A kötelező jogszabályok fő szabályozási területei: egyenlő bérezés, egyenlő bánásmód, egyenlő elbírálás a szociális biztonság szempontjából, a foglalkoztatásban és a szakképzésben követendő egyenlő elbánás, a terhesség és az anyaság védelme a munkavégzés során, a szülői szabadságok rendszere. Az esélyegyenlőség elve az uniós gyakorlatban „pozitív intézkedéseken” keresztül érvényesül: például a nők munkaerő piaci visszatérését segítő speciális programok stb.).

24 Az alfejezet megírása során jelentős mértékben támaszkodtunk Radácsi L. (2005): HR Innovációs kutatás – A szabályozási környezet változása, Budapest (kéziratban) című munkájára

25 KÜM (időmegjelölés nélkül): (cím nélkül). Letöltés helye: www.kum.hu/euanyag/csat-lakozas20030131/13.fejezet.htm , letöltés időpontja: 2005. január 15.

4. **Fogyatékosok.** A fogyatékkal élők jogainak védelmére eddig nem született kötelező érvényű EU-jogszabály. A problémakör azonban kiemelt figyelmet kap a tagállamokban, hiszen az Unió minden tízedik polgára valamilyen testi vagy értelmi fogyatékossgal él. Az új stratégia két elemén nyugszik: egyrészt olyan kezdeményezéseken, amelyek ráirányítják a figyelmet a fogyatékossgal élők gondjaira, másrészt a fogyatékosok érdekeinek összehangolt képviselésén, minden lehetséges területen, így a munkahelyeken is.
5. **Munkahelyi biztonság és egészségvédelem.** A munkahelyi egészség és biztonság védelme az uniós szociális jog legkidolgozottabb területe. A szociálpolitika irányelveinek több mint a fele ezt a kérdéskört szabályozza. A szabályozás alapvető célja – a munkaerő szabad mozgását figyelembe véve – a munkahelyi egészség és biztonság egységes szintjének megteremtése az Unió teljes területén.

A fenti irányelvek mellett azonban az Unió meglehetősen nagy teret hagy a nemzeti szabályozások számára.²⁶

A jogi szempontoknak a HR tevékenységhez való kapcsolódásának tanulságos esetét mutatja, hogy egyes multinacionális vállalatok saját (hazai) jogrendjüket követik a leányvállalatok telephelyén is. (Természetesen ez csak abban az esetben lehetséges, ha az anyavállalat országának szabályozása a munkavállaló szempontjából kedvezőbb.) Az így kialakított HR gyakorlatok és folyamatok olyan húzóerőt jelenthetnek, amelyek első lépésben a HR-en dolgozók tudatosságára hatnak, de közvetetten nyilván a munkavállalók jogérzékenységét is érintik. Vonatkozhat ez a gyakorlat a felvételi interjúkn megengedett kérdésekre, az elbocsátás előtti kommunikációra, vagy diszkriminációval összefüggő vállalati gyakorlatokra is.

3.2. A magánszféra védelme

A munkavállalók személyes szférájának védelme az elmúlt évtizedekben mind az Egyesült Államokban, mind Európában folyamatosan erősödött. A technológiai fejlődés által lehetővé tett megfigyelő rendszerek, az irodaépületek liftjeiben elhelyezett kamerák és lehallgatók használata, az elektronikus levelek munkaadó általi elolvasása, a telefonbeszélgetések lehallgatása az elmúlt években sok vitát váltott ki. Az elsősorban az egyes jogesetek kapcsán fellángoló társadalmi viták oda vezettek, hogy mára ezen a területen nagyon szigorú korlátok kötik a munkáltatókat.

²⁶ HRM Guide Network (időmegjelölés nélkül): HRM and the law, Letöltés helye: <http://www.hrmguidenet/hrm/chap2/ch2-links6.htm> , letöltés ideje: 2005. január 15.

Ezen **gyakorlatok védelmezői** jellemzően a vállalati erőforrások rendeltetés-szerű használatának követelményére, az üzleti titkok védelmére, vagy éppen az érintett és a többi munkavállaló biztonságának fontosságára hivatkoznak (pl. a drogtesztek esetén). A **gyakorlatok kritikái** szerint azonban egyrészt a jogos üzleti érdekek sem igazolhatnak minden „titkosrendőri eszközt”, másrészt a létező technológiák olyan túlzásokhoz vezethetnek, amelyek felett az érintettek semmiféle kontrollt nem gyakorolhatnak, ami sérti az emberi méltóság védelmét.

Mára az alapvető szabály a legtöbb országban az, hogy amennyiben a munkavállaló beelegetik, nagyon sok eszköz és ellenőrző tevékenység használata megengedett. A kritikusok szerint természetesen ez a korlátozás a felek egyenlőtlen viszonya miatt nem jelent valós gátat, hiszen a munkavállaló rendszerint kiszolgáltatottabb helyzetben írja alá a munkaszerződést, mint a munkaadó.

A már említett technológiai fejlődés természetesen az elmúlt években is eredményezett újításokat. Ilyen eszközök például a következők:²⁷

- „Biometrikus” azonosítók (ujjlenyomatra induló számítógépek, belép-tető rendszerek stb.)
- Drogtesztek (amelyeknek legújabb generációja már a vizsgált személy által megérintett tárgyakból is azonosítani képes a kábítószer)
- Global Positioning System (GPS) (pl. az értékesítési ügynökök nyomon követésére)
- Infravörös monitorok (amelyek pl. a mellékhelyiségben elhelyezve képesek mérni a kézmosással töltött időt)

Fontos megjegyezni, hogy a legtöbb technológia alkalmazható lenne úgy is, hogy a valós üzleti érdekek védelme mellett nem sértené a munkavállalók magánszférához fűződő jogait. Ezen a területen a technológiák öncélú alkalmazásával szemben az alapvető emberi, azon belül munkavállalói jogok mellett elkötelezett HR-funkciónak lehet(ne) óriási szerepe.

4. Technológia

Az elmúlt időszakot az **egyre gyorsuló ütemű technológiai fejlődés** jellemzi: minden területen megjelentek a számítógépek, egyre kisebb a fizikai, s növekvő a „tudásalapú” munkavégzés szerepe. Két trend ismerhető fel:

- egyfelől **nő a megszerzett tudás elavulásának az üteme**, az újabb technológiai fejlesztések akár teljes foglalkozási köröket, szakmákat tesznek feleslegessé,

²⁷ Alexander Hamilton Institute, Inc. (2004): Keeping High-Tech Tabs On Employees (Mew role for employers: inspector gadget.) Letöltés helye: <http://www.ahipubs.com/>, letöltés ideje: 2005. január 14.

- másfelől pedig **nő a tudásból származó hozzáadott értéket teremtő tudásintenzív technológiák aránya.**

Ehelyütt csak röviden utalunk arra, hogy e változások több szempontból is kifejtik hatásukat a HR területre²⁸.

1. **A HR szervezet működését, sőt akár felépítését is befolyásolják technológiai újítások.** (A könyv 12. fejezetben néhány megoldásról részletesebben is szólnunk.):
 - a) egyes HR tevékenységek – például bérszámfejtés – kiszervezését eredményezheti az, hogy távolról is lehetséges a munkavállalói adatok kezelése;
 - b) a HR információs rendszerek révén gyorsabban és pontosabban dolgozhatók fel a munkavállalói adatok, elektronikus formában történhet például a fizetések átutalása.
 - c) Ügyfélorientált módon és költséghatékonyabban végezhető egyes HR tevékenységek, mint például az on-line toborzás esetében.
 - d) A belső kommunikáció radikális átalakulását eredményezte az intranetes felületek kialakítása, illetve az e-mail intenzív használata.
2. **A munkavállalók munkavégzési rendjét befolyásoló változások:** például az on-line képzések (e-learning), konferenciabeszélgetések, távmunka, mobil-munka, otthonról végezhető munkák. (A távmunka lehetőségeiről és problémáiról a könyv 12. fejezetében külön is írunk.)
3. **A technológiai változások nyomán követése miatt** egyre nagyobb az egyének és a szervezetek **képzési, fejlesztési igénye.**
4. **Egyre nő a munkavállalók létszáma a telekommunikáció és információtechnológia (infokommunikáció) területén.** Számukra a megszokottnál is fontosabb a rugalmasság, a belső motivációs tényezők érvényesíthetősége, a szakmai karrierút lehetősége.

A fent említett **technológiai fejlesztések a hatékonyság növekedéséhez vezethetnek: meggyorsítják a munkavégzés tempóját, megrövidítik a feladatok elvégzéséhez szükséges időt, eltüntetik földrajzi határokat.** Lehetőséget kínálnak arra is, hogy a HR kisebb időt és energiát szenteljen az adminisztrációs tevékenységekre. Ugyanakkor **ellentétes** tendencia **a személytelenné válás**, ami nagy kihívások elé állítja az emberi erőforrás gazdálkodás szakembereit.

28 Fertetics M. (2005): HR Innovációs kutatás – Technológiai trendek, Budapest, kéziratban

5. Globalizáció

A manapság sokat tárgyalt **globalizáció** jelensége **nem csak a multinacionális cégek problémája**. Az üzleti élet és verseny ma már mindenki számára nemzetközivé vált, a globális gondolkodásmód szinte minden üzleti vállalkozás számára kényszer. Számos hazai vállalat terjeszti ki tevékenységét határokon túlra, de nemzetközi vetélytársak megjelenésére akkor is fel kell készülni, ha nem lépünk külföldi piacokra. Sok hazai vállalkozás pedig vetélytársaként, beszállítóként, esetleg leányvállalati szerepben kerül kapcsolatba a nemzetközi vállalatokkal.

Ez kihívás a HR számára: a globális verseny nemcsak a termékek, vagy a technológiák területén folyik. **A multinacionális cégek a munkaerőpiacon is konkurenciaként lépnek fel**, versenyt alakítva ki a kompetens, a nagy potenciállal rendelkező munkaerő-utánpótlás piacán is.

A globalizálódás természetesen változásokat jelent a munkavállalók számára is: **nemzetközivé váltak a karrier lehetőségek**, az EU csatlakozással a lehetőségek még szélesebbek. A nemzetközi karrier két formában is megvalósulhat. Az egyik a szervezetek közötti mozgás hagyományos formája, a másik pedig nagy multinacionális szervezeteken belüli karrier. Az utóbbiak esetében a vezetői munkakörökben el is várják a nemzetközi mozgás iránti nyitottságot.

A globalizáció folyamatának a **HR-funkciót leginkább érintő következményei** az alábbiak²⁹:

- **Szűkül a nemzeti munkaerőpiacok védelmére irányuló szabályozási beavatkozások lehetősége.** Az alkalmazotti jogok elért szintjének fenntartása – az olcsóbb munkaerővel való helyettesíthetőség miatt – nehézségekbe ütközhet.
- **A globalizációval együtt járó költségcsökkentési erőfeszítések a HR funkciót sem kímélik:** az kiszervezés lehetősége ezen a területen is valószínű választási lehetőség.
- **A globalizáció következtében megvalósuló nagyobb munkaerő mobilitás a HR-szervezettől és a HR-folyamatoktól is nagyobb rugalmasságot követel meg.** Az egységes vállalati folyamatok fenntartása a különböző helyi nyomások eredményeképp nehezen fenntartható.
- **A munkaerő mobilitásának egyik sajátos megjelenési formája az expatrióták – tartós külföldi munkavégzésre kihelyezett munkavállalók – alkalmazása.** A velük kapcsolatos vállalati politikáknak figyelemmel kell lenniük a nemzeti kulturális sajátosságokra és a kiküldetésre kiszemelt menedzserek egyéni igényeire is.³⁰

29 Radácsi L. (2005): HR Innovációs tanulmányok, Globalizáció c. fejezete, Budapest kéziratban felhasználásával

30 Selmer, J. (2001): Who Wants an Expatriate Business Career? In Search of the Cosmopolitan Manager. International Journal of Cross Cultural Management, Vol 1(2): pp. 173-185

- A nemzetközi tevékenységet végző vállalatok további lényeges kihívása a **szervezeti kultúra**: a helyi értékeket, nemzeti sajátosságokat is figyelembe véve hogyan lehet egységes szervezeti kultúrát, működési rendet kialakítani és megtartani.
- A munkahelyek adott országba vonzása érdekében meghozott **állami intézkedések** – köztük a munkavégzést meghatározó szabályozási környezet – alapvetően befolyásolják a beruházások megtérülését.

Összefoglalóan látható, hogy a globalizáció és a nemzetközi működés gyakorlatilag a kiválasztástól a karriermenedzsmenten keresztül a képzésekig és kompenzációig az összes EEM rendszer működését befolyásolja. A HR kettős szerepben érintett, egyrészt támogatnia kell a vállalatok globális stratégiáját (képzés, vezetőfejlesztés stb.), másrészt magának a HR-funkciónak is részt kell vállalnia a folyamatot kísérő költségcsökkentési erőfeszítésekből. **Alapvető HR szerep, hogy a globalizációt kísérő nagyléptékű átalakulások közepette is őrködjön az alapvető emberi értékek, a humánusabb üzleti működés normái felett a vállalatokon belül.** Könyvünkben a 11. fejezetben foglalkozunk majd a nemzetközi EEM témájával.

6. Szervezeti változások³¹

A szervezeti struktúrának az optimális szervezeti teljesítmény elérése érdekében történő alakítása évtizedek óta a szervezettervezési és szervezetfejlesztési kezdeményezések egyik fő célpontja.

A szervezeti megoldások változását befolyásoló egyik trend a hierarchikus szervezettől az **egyre kevesebb szervezeti szintű fonnák** (ún. lapos szervezetek) felé mutat. Egy másik változási irány a munkamegosztás módját érinti: a specializációval szemben előtérbe kerül a feladatok, **munkakörök, funkciók csoportokhoz, teamekhez rendelése**. A változások fontos irányát jelentik a hierarchikus szervezeteket megbontó, a tevékenységeket több, **részleges autonómiával bíró (kvázi önálló) szervezetekbe átrendező megoldások**. A hierarchikus szervezetek laposabbá válása viszont a hagyományos – a létramászás metaforájára épülő – karrier felfogást is megváltoztatja, hiszen egyre kevesebben jutnak előre, és egyre nagyobb hangsúly kerül az oldalirányú mozgásokra.

A fenti hatások eredményeként kialakult újfajta szervezeti megoldások legfontosabb jellemzőit foglalja össze a 4. táblázat.

31 Az alfejezet megírása során jelentős mértékben támaszkodtunk Radácsi L. (2005): HR Innovációs kutatás – A szervezeti struktúrák változása, Budapest (kéziratban) című munkájára

4. TÁBLÁZAT

AZ ÚJ SZERVEZETI FORMÁK LÉNYEGI JELLEMZŐI

| | |
|-------------------------|--|
| Decentralizált | „Divizionalizáció” és a felelősség megosztása |
| Lapos | A vezetői szintek csökkentése |
| Rugalmas | A specializált szerepek feloldódása |
| Laterálisán kommunikáló | Belső piac kiépülése, a funkcionális hierarchiák felbomlása |
| Határvonalakat átlépő | A belső és külső szervezeti határok feloldódása |
| Önszervező | Teammunka, képzés és fejlesztés alulról kiinduló kezdeményezésekre is építve |
| Fogyasztó-érzékeny | Az alsóbb szinteken dolgozók felhatalmazása (empowerment) döntések meghozatalára |

Forrás: Sisson, K.—Storey, J. (2003: 70) The realities of Human Resource Management: Managing the employment relations. Maidenhead: Open University Press

A szervezetfejlesztési formák változása pedig több dimenzióban is érinti a HR-funkciót. A legfontosabb változás a **specializált HR-funkció „átadása” a központoktól a divízióknak, a specialista HR-szakemberektől a vonalbeli vezetőknek.** Ennek a folyamatnak az ideális eredménye az, hogy megnő a HR-ügyekért való helyi felelősség. Az első megoldásra példa a 2. fejezetben részletebben is bemutatásra kerülő HR támogató személye, aki nem a HR osztályon ülve, hanem az üzleti vezető mellett dolgozik, munkáját az adott szervezeti egység egyedi igényeihez igazítva.

A szervezeti megoldások másik, a HR-re jelentős hatással bíró területe a rugalmas szervezet. A rugalmas szervezet ígérete az, hogy a munkaerőköltségek alacsonyan tartásával lehetővé teszi a hatékonysági elvárásoknak való megfelelést. A rugalmas szervezet a munkaerő rugalmasságának három formáját igényelheti:³²

1. **Funkcionális rugalmasság:** a munkavállalók képessége a különböző munkakörök közötti váltásra. Ennek megvalósulása például a munkakörök rotálása a szélesen képzett munkavállalók között.
2. **Számbeli rugalmasság:** a munkaadó képessége arra, hogy gyorsan alkalmazkodjon a munkaerő-kereslet megváltozásához. Ennek megvalósulásai például a munkaerő-kölcsönzés és az atipikus munkavállalási formák.
3. **Pénzügyi rugalmasság:** a munkaadó lehetősége arra, hogy a munkaerőpiac fizetési viszonyaihoz gyorsan tudjon alkalmazkodni. Ennek megvalósulása a kollektív béralkuk helyett a helyi megélhetési költségekhez igazodó fizetési rendszerek bevezetése.

A „karcsú” (lean) szervezet kialakítására az elmúlt évtizedekben tett kísérletek hajtóerejét a **költségcsökkentést célzó átszervezési projektek** jelentették. A TQM-, majd leginkább a BPR-konceptió néven futó átszervezések lényege az,

32 Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organisations. Personnel Management, August, pp. 28–31.

hogy a felesleges tevékenységek megszüntetése, a folyamat-alapú újraszervezés, valamint a folyamatos fejlesztés beépítése révén jelentős költségek takaríthatók meg. **A HR számára a legnagyobb kihívás ebben a változásban az, hogy a minden áron való költségcsökkentés vágya egyrészt ne vezessen a munka intenzitásának vállalhatatlan mértékéhez, másrészt az átszervezések ne veszélyeztessék a munkavállalói lojalitást.** Olyan átváltásokról van szó, amelyeket az ilyen átszervezésekben élenjáró vállalatok sokszor túl későn észleltek/észlelnek.³³

Összefoglalás

A HR tevékenységek környezeti függősége nagyon magas. Szervezeti, makrogazdasági, technológiai, demográfiai és társadalmi értékrendszer jellegű változások egyaránt komoly kihívásokat jelentenek az ezen a szakterületen dolgozók számára.

A demográfiai változások közül a nők munkaerőpiacra lépése, a képzettségi szint jelentős növekedése, a családi viszonyok átalakulása, valamint a munkával töltött idő jelentős növekedése jelentette a legnagyobb hatást. A közeljövőben a népesség elöregedésének a következményeivel kell majd a HR szakembereknek is foglalkozniuk.

A különböző generációk szervezetekkel és munkájukkal kapcsolatos eltérő elvárásai jól érzékeltetik a társadalmi értékrendszer változásait. A globális szinten működő vállalatoknak jelentős értékkülönbségekre kell felkészülni a különböző országokban, világrészekben is. A társadalmilag felelős vállalati koncepció megjelenése az EEM számára is új felelősségeket, de egyben lehetőségeket is jelent.

A jogi környezet számos HR tevékenység – felvétel, munkaszerződések, javadalmazás, előléptetések, elbocsátások – szempontjából alapvető alkalmazkodási kényszert jelent. Az EU-n belül zajló koordinációs és jogalkotási mechanizmusok hazánkban is hatnak a HR tevékenységekre, kezdve az esélyegyenlőségtől a szociális biztonságig. A HR területet is érintik a munkavállalók személyes jogaival összefüggő ellenőrzési tevékenységek szabályozása.

A technológiai fejlesztések hatása azért fontos a HR területen, mert ezek révén rengeteg adminisztratív feladattal terhelt szakterület hatékonyabb átszervezése, és egyben a stratégiai feladatok, értékteremtés felé fordítása valósítható meg.

A globalizáció hatásai sokrétűek, leginkább a multinacionális szervezetek HR tevékenységeinek sajátosságain keresztül ragadhatók meg.

33 Legge, K. (2000): Personnel management in the 'lean organisation'. In: Bach, S.—Sisson, K. (eds): Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice. Oxford: Blackwell

A szervezési és vezetési koncepciók változásai egyfelől a HR tevékenységek belső megszervezésére, másfelől pedig a munkaköri rendszerek, és ezeken keresztül a karrierlehetőségek átalakulására is hatnak.

Továbbgondolásra

A fejezetben bemutatott trendek lehetőséget kínálnak a HR számára arra, hogy proaktív hozzájárulásaival erősítse a szervezet versenyképességét, illetve egyre inkább megerősítse magát a Stratégiai Partner szerepében. A trendeket kísérő költséghatékonyság fókuszú átszervezések azonban gyengíthetik is a HR terület elfogadottságát és hitelességét a munkavállalók felé. Hazánkban is megtapasztaltuk már, hogy egy-egy multinacionális cég letelepedése nem örökérvényű döntés, és nagyarányú felvételeket akár nagyarányú létszámleépítések is követ-hetik.

A munkavállalók képzettségének növekedése, a szervezetek egyre inkább tudásalapúvá válása fokozottabb hangsúlyt helyez a képzési és fejlesztési tevékenységre. Ám ezzel egyben ki éleződik az a dilemma is, hogy az egyének, illetve a szervezetek milyen mértékben felelősek a munkavállalók képzéséért. Milyen mértékben, illetve milyen képzéseket támogasson, illetve vállaljon fel a vállalat? A HR terület gyenge alkupozíciójára, illetve a hagyományos vezetői gondolkodásra utal az is, hogy a költségmegtörzsolások idején a képzési büdzséből vesznek vissza a vállalatok.

Bokor Attila

HR szerepei, helyzete a szervezetben¹

¹ Forrás: Bokor Attila (2007): 2. HR szerepei, helyzete a szervezetben. in Bokor Attila, Szóts-Kováts Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland szerk. Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula, Budapest, 45–69.

Tartalom

| | |
|---|----|
| Bevezetés | 30 |
| 1. Hogyan alakult ki az Emberi Erőforrás Menedzsment? | 30 |
| 1.1 Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration) | 30 |
| 1.2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management) | 31 |
| 1.3. Emberi Erőforrás Menedzsment (Humán Resources Management) | 31 |
| 2. Kinek a feladata az Emberi Erőforrás Menedzsment? | 32 |
| 3. Munkakörök és karrierlehetőségek az EEM területen | 34 |
| 3.1. HR munkakörök | 34 |
| 3.2. Milyen felkészültség szükséges a sikeres HR munkához? | 36 |
| 4. A HR szerepei – kapcsolat a vezetőkkel | 38 |
| 4.1. Hogyan kapcsolódhat a HR a vonalbeli vezetőkhez? | 39 |
| 4.2. Milyen területeken fejtheti ki a HR a hozzáadott értékét? | 40 |
| 4.2.1. Adminisztratív szakértői szerep | 41 |
| 4.2.2. Érdekegyeztető szerep | 42 |
| 4.2.3. Változásmenedzser szerep | 44 |
| 4.2.4. Stratégiai partner szerep | 45 |
| 5. A szervezeti teljesítmény és az EEM tevékenységek kapcsolata | 46 |
| 6. HR szervezet és rendszerek | 49 |
| Összefoglalás | 52 |
| Továbbgondolásra | 53 |

Bevezetés

Kis és nagy szervezetekben egyaránt jelentkeznek operatív és stratégiai jellegű feladatok egyszerűen abból a tényből fakadóan, hogy ott embereket, munkavállalókat alkalmaznak. E tevékenységeket nevezzük összefoglaló néven Emberi Erőforrás Menedzsmentnek (EEM, vagy HR).

Az **emberi erőforrás menedzsment** elsősorban gyakorlati orientáltságú tevékenységi kör, amit már a legáltalánosabban elterjedt meghatározása is jól mutat:

„Az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás lefordítása vezetési elvekre és működési gyakorlatra.”²

1. Hogyan alakult ki az Emberi Erőforrás Menedzsment?

Az emberi erőforrás menedzsment modern kifejezés, a fentiekben definiált tevékenység azonban **mindig is nélkülözhetetlen része volt** a szervezetek működtetésének. Korábban humánpolitikának, még régebben személyzeti ügyeknek, egyes részterületeit pedig munkaügynek nevezték. A tevékenység történetében az egyes országokban jellemző különbségek ellenére kijelölhető egy jellemző fejlődési minta. Ennek megfelelően **az EEM fejlődésének következő lépcsőfokait** lehet megkülönböztetni.

1.1. Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)

A vállalat működéséhez szükségszerűen hozzátartoznak az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó **adminisztratív tevékenységek**. Amióta léteznek nagyvállalatok, létezik munkaügyi adminisztráció is. Ez elsősorban a fizetések és az alkalmazási szerződések kézbentartását jelentette, ami a vállalat sajátosságainak megfelelően kiegészülhetett más feladatokkal is (munkavédelem, munkaruházat, jóléti juttatások stb.) A személyzeti adminisztráció tehát lényegében a **mai a munkaügyi terület** feladatait látta el. Szervezeten belüli elhelyezkedésére két jellemző megoldás létezett: vagy önálló csoportként/osztályként a vállalati törzskarban, vagy a gazdasági vezetés felügyelete alatt működött.

Ezek az adminisztratív feladatok a későbbi fejlődési szakaszokban sem szűntek meg, sőt a vállalati és EEM tevékenységek komplexebbé válásával egyre kiterjedtebbekké és bonyolultabbakká váltak: ez ma is számos HR menedzser idejének jelentős részét köti le.

2 Beer, M.—Spector, B.—Lawrence, P.R.—Mills, D. Q.—Walton, R. E. (1984): Managing Human Assets, The Free Press, New York

1.2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management)

Az előző szakaszhoz képest legfontosabb változást az **önálló szakmai területként** történő elismerés jelentette: beilleszkedés a vállalat többi funkcionális területei közé. Idővel ismétlődővé váltak a rendszerezett, szakértői ismereteket igénylő feladatok – elsősorban a kiválasztást, az oktatás-képzést, a fizetési rendszerek kialakítását és működtetését lehet említeni –, így megerősödött a személyzeti tevékenység szakmai, funkcionális jellege. További fontos önálló területté fejlődött a munkaügyi kapcsolatok rendszere, a szakszervezetekkel és más munkavállalói érdekképviselőkkel való kapcsolattartás.

Ami a szervezeti elhelyezkedést illeti, e fejlődési fázis fontos jellemzője a **munkaügyi és a személyzeti funkciók elkülönülése**. A kialakult szakmai részterületek – jóllehet sokszor közös vezető alatt, ám – gyakorlatilag egymástól függetlenül működtek. Ez nem egyszerűen adminisztratív és szakmai elkülönülést jelentett, inkább a vezetőkre és a többi alkalmazottra irányuló feladatok közötti különbségtételt: a személyzeti funkció a vezetőkre irányult, a munkaügyi pedig a munkatársakra.

A funkcionális jelleg erősödésének megfelelően, a törzskarból kikerülve egyre gyakrabban középvezetői, esetleg felsővezetői pozíciót is betöltött a terület irányításáért felelős vezető, például **személyzeti igazgató** megjelöléssel.

1.3. Emberi Erőforrás Menedzsment (Human Resources Management)

A következő lépcsőfokot az EEM megnevezés megjelenése fémjelzi, amely egyben újszerű megközelítést is takar. Az előző időszakhoz képest legfontosabb megkülönböztető jellemző az, hogy a vezetők **a munkaerőt nem csupán a költségtényezőik egyikének, hanem fontos vállalati erőforrásnak tekintik**. Ez egyben a HR vezetőkkel szembeni felső vezető elvárások kiterjedését is maga után vonta, nem egyszerűen szakmai feladatok teljesítését és felügyeletét igénylik tőlük, hanem érdemi hozzájárulást a hatékonyság növeléséhez, a vállalati értékteremtés folyamatához. A HR menedzserek felelőssége nem csak a vonalbeli vezető munkaerővel kapcsolatos igényeinek kielégítése, hanem olyan **rendszerek kiépítése** és működtetése – általában a vonalbeli vezetőkkel együttműködve –, amelyek önálló és **értékalkotó** részét képezik a vállalat üzleti tevékenységének. E változás az üzleti gondolkodásmód elsajátítását és képviselését is megkívánta a HR vezetőktől.

Ebben a fázisban alakulnak ki a korszerű EEM olyan **alapelemei, mint a toborzás, kiválasztás, munkakörök kialakítása, teljesítményértékelés, vagy a kompenzáció menedzsment**. E területek önmagukban is olyan komplex tevékenységeket ölelnek fel, hogy további belső specializáció következik be. Az előző időszak elkülönült szakmai szemléletével szemben itt már alapkövetelmény, hogy a különböző HR rendszerek és tevékenységek **integrált módon és**

rendszer szemléletben szolgálják a fenti célokat: megkezdődik a tevékenység vállalati értékteremtési folyamatokba integrálása.

Ezzel összhangban újabban egyre többet írnak és beszélnek az Emberi Erőforrás Menedzsment stratégiai szerepéről, a szervezeti alapképességeket (core competences) meghatározó befolyásáról. „Az ember a legfőbb érték” visszahangzik számos könyvben és konferencián, a gyakorlat azonban nem mindig támasztja alá ezt az elvet. Ezzel együtt számos publikáció az EEM új korszakáról beszél, amelyet **Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsmentnek** (SEEM) neveznek. Jelen tankönyv több fejezetében is kitérünk az EEM tevékenységek és a stratégia kapcsolatára, például a HR stratégiai partnersége, illetve a HR stratégiák kapcsán.

2. Kinek a feladata az Emberi Erőforrás Menedzsment?

A legtöbb vezető a szervezeten belül tevékenyen részt vesz a HR feladatok végrehajtásában. A felvételre és a fizetésekre vonatkozó döntéseket hoznak, elvárásokat támasztanak és visszajelzéseket adnak a beosztottak teljesítményére vonatkozóan, a munka közben fejlesztik a kollégáikat és egyben kinevelik az utódjaikat.

Kisebb méretű szervezetekben e feladatokért teljes mértékben a vezetők felelősek, nem alkalmaznak olyan szakembert, aki támogatná őket. A **közepes és nagyobb méretű** szervezetekben azonban megjelenik egy önálló pozíció – majd szervezeti egység –, amelynek szerepe mindezen feladatok előkészítése, rendszerekbe szervezése, támogatása és nyomon követése. Kisebb szervezetknél jellemzően először a generalista jellegű – azaz többféle HR szakmai feladatért egyidejűleg felelős – HR pozíció jelenik meg. A több száz fős méretű cégeknél igényelnek az egyes szakterületekért – például felvétel, javadalmazás, képzés – felelős elkülönült szakértői HR pozíciókat. (A kisebb méretű szervezetek sajátos megoldásaival a 11.. fejezetben foglalkozunk.)

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a vonalbeli vezetők válláról lekerül a HR jellegű feladatok felelőssége. A szakmában közismert kétélű szlogen szerint: „Az emberi erőforrások menedzsmentje sokkal fontosabb annál, semhogy a HR-es munkatársakra hagyjuk azt.” A legtöbb esetben – a HR támogatása, előkészítése mellett – a **vonalbeli vezetők** végzik a következő tevékenységeket³:

- Munkaerő felvétel kezdeményezése, a felvételi – kiválasztási – döntés meghozatala.
- Újonnan felvettek beillesztése.
- Munkaszervezés, a felelősségek és feladatkörök meghatározása.
- A beosztottak teljesítményének a fejlesztése.

3 Dessler, G. (2005) Humán Resource Management, Florida International University, Prentice Hall, p. 6. o.

- Megfelelő légkör és munkakapcsolatok kialakítása és fenntartása.
- A vállalati utasítások és eljárási elvek értelmezése és közvetítése.
- munkaerőköltségek kontrollálása.
- Fizetésemelésekre, bónuszokra, jutalmakra vonatkozó döntések.
- Munkavállalók képességeinek a fejlesztése.
- A munkatársak egészségének megvédése.

A vezetők és a HR együttműködése kritikus a sikeres EEM érdekében. A téma fontossága miatt minden fejezetben kitérünk arra, hogy az ott bemutatott szakmai feladatok kapcsán milyen **felelősség megosztás** jellemző a vezetők és a HR-en dolgozók között.

A vezetők és a HR szakembereken kívül további kritikus szereplők hozzájárulásai is kihatnak az Emberi Erőforrás Menedzsment tevékenységek sikeres elvégzésére:

Felső vezetők: számos HR jellegű döntés meghozatala felső vezetői felelősség. Ilyen kérdések például a kompenzációs rendszer ki és átalakítása, a fizetésemelések mértéke, a különböző kinevezések, a vezetőfejlesztő programok indítása, illetve általában a szervezet és kultúrafejlesztési tevékenységek. Más HR tevékenységek kapcsán elsősorban kommunikációs, illetve szponzori szerep jut a felső vezetőknek, hiszen így hitelesíthetik azok fontosságát. (Szponzori szerepében a felső vezető személyes megjelenésével, informális befolyásával és tekintélyével támogathat szervezeti projekteket és folyamatokat.) Aktív résztvevői szerep is definiálható számukra, például tehetségprogramokban mentorokként vonhatók be.

- **Munkavállalók:** Mindenki felelős a maga karrierjéért. Egyre több szervezet üzeni ezt munkavállalóinak, ami egyben azt is jelenti, hogy aktív hozzáállást vár el munkatársaiktól a saját személyes fejlődésük érdekében. A munkavállaló nem egyszerűen végrehajtó, hanem aktív szereplő már belépése során is, amikor a munkajogi és pszichológiai értelemben vett szerződéskötésre kerül sor. (A 10. – munkaügyekkel foglalkozó – fejezetben foglalkozunk részletesebben a munkaszerződésekkel, a pszichológiai szerződéseket pedig az 5. – munkaerő áramlásal foglalkozó – fejezetben tárgyaljuk). Ő maga is támaszthat elvárásokat, mondhat nemet, illetve kereshet új lehetőségeket a munkavégzés körülményeinek és tartalmának meghatározása és az ezekhez kapcsolódó változások során.
- **Szakszervezet/Üzemi Tanács:** Törvényi szabályozások, illetve egyes iparágakban a tradíciók és kialakult szervezeti kultúra miatt is fontos szerep jut egyes érdekvédelmi szervezeteknek. Külön fejezetben – munkaügyi kapcsolatok – foglalkozunk szerepükkel és felelősségükkel. Összességében megállapítható, hogy súlyuk csökken, hiszen a szervezetek egyre inkább a munkavállalók személyes felelősségvállalására építik a pszichológiai szerződéseket.

- **Külső tanácsadók, szakértők:** A HR témakör rengeteg szakterület koordinációját igényli. Ezért nem is lehet meglepetés, hogy ezek a szakértők HR feladatok megoldása kapcsán rendszeres, vagy alkalmoszerű külső megbízottként jutnak szerephez. Csak néhány tipikus szereplőt említünk: külső munkaerő-kereső cégek – „fejvadászok” –, munkajogászok és ügyvédek, trénerek, bérszámfejtők, adótanácsadók, coachok, szervezetfejlesztők. E tevékenységek több milliárdos piaci szegmenst, és vonzó karrierlehetőségeket is jelentenek sokak számára. (A HR tevékenységek egyre gyakoribb kiszervezéséről – outsourcing – a záró fejezetben külön is szólnunk.)

Az Emberi Erőforrás Menedzsment tehát nem csupán a HR szervezet munkáját jelenti. A továbbiakban elsősorban a HR szakértők tevékenységeire koncentrálnak, mutatjuk be a témakört, ugyanakkor az egyes rendszerek kapcsán folyamatosan utalunk a vonalbeli vezetők és a HR szakértők együttműködésének tipikus formáira. Ezzel azt kívánjuk jelezni, hogy **az Emberi Erőforrás Menedzsment elsősorban vezetői felelősség**, a HR funkcionális terület pedig elsősorban támogató, koordináló feladatokat lát el. A HR és a vezetők együttműködésének fő kereteit mutatjuk be a következő alfejezetben.

3. Munkakörök és karrierlehetőségek az EEM területen

Általánosan elterjedt hiedelem, hogy a HR jellegű munkákhoz **az emberekkel való foglalkozás iránti vágy** a meghatározó előfeltétel. A mindennapi gyakorlatot tekintve azonban nem ilyen egyszerű a helyzet. Különösen a nagyobb méretű szervezetekben nagyon különböző típusú és eltérő szakmai hátteret, valamint személyes motivációkat és képességeket igénylő HR munkakörök létezhetnek. A HR munkához **megalapozott statisztikai, jogi, adózási, pszichológiai, közgazdasági és informatikai ismeretek is szükségesek**, természetesen az adott részfeladat jellegétől függően eltérő mértékben.

3.1. HR munkakörök

Általános tapasztalat, hogy a **HR jellegű munkakörök** száma egyenes arányban változik a szervezet méretével. Iparági jellemzőktől függően **100-200 munkavállalónként jelenik meg egy-egy újabb HR jellegű munkakörre az igény**. Nagyobb szervezetekben, ahol a különböző HR szakmai feladatokra külön **szakértői pozíciókat** hoznak létre a következő tipikus HR munkakörök léteznek:

- Toborzásért és kiválasztásért felelős szakértő.
- Képzés-fejlesztésért felelős szakértő.
- Kompenzációért felelős szakértő.
- Munkaügyi kapcsolatokért felelős szakértő.

- Munkajogi kérdésekért felelős szakértő.
- Munkaügyi kérdésekért felelős szakértő.

Külön érdemes szólni a **generalista** jellegű HR munkakörökről is. Kisebb szervezetekben ugyanis jellemző, hogy a néhány HR szakértőnek szinte az összes feladat ellátására képesnek kell lennie. Az Adminisztratív Szakértői HR szerep kapcsán pedig utalunk arra a trendre, hogy nagyobb szervezetekben az ügyfél-orientáltság jegyében hozzák létre az egy-egy üzleti terület, vezetői csoport támogatását célzó HR generalista – támogatói – pozíciókat.

A HR típusú munkakörök nem csak a szakmai háttér tekintetében, hanem a felelősség szintjében is nagyon különbözők lehetnek, az **adminisztratív** adatkezelő feladatoktól kezdve, a **szakértői** feladatokon keresztül a **stratégiai** HR vezetői pozíciókig.

Korábban utaltunk arra, hogy HR karriert nem csak a szervezeten belül, hanem **külső tanácsadóként, trénerként, coachként, szervezetfejlesztőként, munkaerő keresési szakértőként** is lehet folytatni. Természetes jelenség, amikor egy ilyen külső szakértő végül is állandó, belső munkakört vállal el, vagy egy HR vezető a későbbiekben külső tanácsadóként kamatoztatja megszerzett tudását.

Magyarországon már első diplomaként is lehetséges kifejezetten **HR, illetve humánmenedzsment diplomát** szerezni. A legtöbben azonban gazdálkodási vagy pszichológiai diplomával a zsebükben kezdik el a HR karriert, és külön tanfolyamokon szerzik meg a további szükséges ismereteket.

Az alábbiakban egy HR generalista munkaköri leírásának kivonatos ismertetése olvasható, amely betekintést enged a HR mindennapjaiba.

Szenior HR konzulensi munkakar leírása a Nokiában⁴ (kivonat)

A HR konzulens személyes üzleti támogatást nyújt az adott szervezeti terület számára, kapcsolattartóként működik a szervezeti egység, a HR terület és a helyi üzleti szervezet között.

Feladatai – többek közt – magában foglalják a következőket:

- Felelős a támogatott terület felvételi és kilépési folyamatáért.
- Részvétel az átfogó toborzási terv kialakításában.
- A megtartás fókuszú karrier- és utódlástervezés támogatása, tehetséggondozás, beleértve a személyes fejlődési terv, a továbbképzés és a teljesítményértékelés folyamatát, eszközeit.
- A vonalbeli vezetők támogatása kompenzációs és juttatási kérdésekben, illeszkedve a globális fizetési sáv és munkaköri rendszerhez.
- Elősegíteni a kompenzációs és juttatási eszközök harmonizációját a különböző Magyarországi szervezetek között a megtartás elősegítése érdekében.

⁴ A cég közlése alapján

- Testre szabni és megvalósítani az újonnan felvett munkatársak és vezetők beilleszkedési folyamatát
- Elősegíteni a munkavállalói elégedettség felmérést követő elemzést, akciótervezést és nyomon követést. Hasonlóképpen a vezetők HR-funkcióval szembeni elégedettségének, szolgáltatási színvonalának mérése, elemzése, akciótervezés.
- Az előírt HR riportok elkészítése, adatkarbantartás.
- Vezetők támogatása kommunikációs kérdésekben.
- Vezetők és munkavállalók támogatása változásmenedzsment, szervezetrefejlesztés tekintetében; főképp belső kommunikáció
- Személyes konzultáció biztosítása minden munkavállaló részére.
- A vezetők támogatása a munkaügyi és munkajogi ügyekben,, beleértve a külföldiek itteni, ill. a külföldön történő munkavégzés, a rotáció, pozícióváltás/belső pályázatok elősegítését (általános konzultáció).
- A vezetők informálása a legújabb HR folyamat és eszköz fejlesztésekről.
- Részvétel a vezetői megbeszéléseken, hosszabb távú döntések előkészítésében

Előfeltételek:

Undergraduális vagy graduális végzettség HR, vagy hasonló területen. Átfogó ismeretek a HR területet érintő kérdéseket, eljárásokat és eszközöket illetően. Kiváló kommunikációs, prezentációs és tanácsadói készségek. Jó szervezési és időgazdálkodási készség jártasság MS Office alkalmazásokban, vállalatirányítási és e-HR rendszerekben; hatékonyság, figyelem a részletekre. Bizalmas információk kezelése, hitelesség, empátia, őszinteség, nyitottság, fejlett angol nyelvtudás, stressz tűrés, multitasking, kitartás, logika. Pénzügyi ismeretek és rendszerszemlélet előnyt jelentenek. Rendelkezik a szükséges motivációkkal, képességekkel és szakmai érettséggel ahhoz, hogy egyedül és felelősen képviselje a HR területet a támogatott szervezeti terület felé.

3.2. Milyen felkészültség szükséges a sikeres HR munkához?

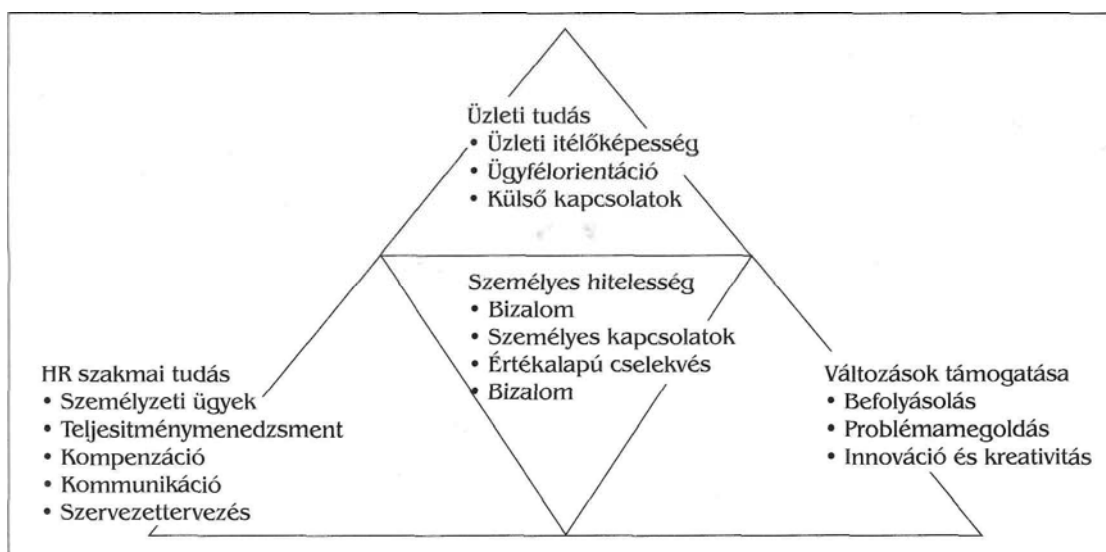
A HR tevékenységek fejlődésével egyre összetettebb szakmai és személyes képességekre és tudásra van szükség a HR feladatok ellátásához. (A munkavégzési rendszerrel foglalkozó fejezetben definiáljuk majd a kompetenciák fogalmát, így itt csak utalunk arra, hogy az itt bemutatott tudás/képesség területek egyben ilyen kompetencia területekként is értelmezhetők.) Általános szinten értelmezve a következő fő területekre oszthatók az elvárt képességek⁵:

5 Yeung A.—W. Brocbank—D. Ulrich (1994): Lower cost, higher value: Humán Resource function in transformation. Humán Resource Planning, Vol. 17., No. 3.

- **Üzleti tudás:** A HR szakértőnek is ismerni kell az adott szervezet üzleti tevékenységét. A közgazdasági, technológiai ismeretek alapfeltételét jelentik annak, hogy az üzleti vezetők közé tartozhasson. E képességekhez tartozik az is, hogy a HR vezetőnek is szükséges külső kapcsolatokat – vevők, versenytársak, beszállítók, állami szervezetek – létrehozni és ápolni.
- **HR szakmai tudás:** A HR területen dolgozók a szervezeten belüli magatartástudományi szakértők. Folyamatosan felkészülniük kell lenniük, hogy tudásukat eredményesen alkalmazzák a felvétel, motiválás, értékelés, fejlesztés, csapatépítés, konfliktuskezelés és kommunikáció során.
- **Változások támogatása:** A HR szakértőknek képesnek kell változási folyamatok beindítására, vezetésére és támogatására, annak érdekében, hogy a HR tevékenységek és az üzleti igények folyamatosan illeszkedjenek egymáshoz. Mindez projektvezetési, probléma-megoldási és személyközi képességeket, valamint kreativitást igényel.
- **Személyes hitelesség:** Mind a belső, mind pedig a külső ügyfelek felé alapvető fontosságú a személyes hitelesség megteremtése. Ezt a folyamatos személyes kapcsolattartással, a működési elvek és eljárások átláthatóvá tételével, a szervezeti értékek követésével, a személyes hitek felvállalásával, valamint a felmerülő problémák méltányos kezelésével lehet elérni.

Az 1. ábra áttekinthetővé teszi a fenti részelemeket.

1. ÁBRA
A HR TERÜLETEN DOLGOZÓK KOMPETENCIA TERÜLETEI



Forrás: Bohlander Q. W.,—S. Snell—A. Sherman (2006): Managing Humán Resources, South-Western College, Cincinnati, Ohio, p. 280.

A modell alapvető üzenete a következő: mindegyik részelem szükséges a teljes értékű HR működéshez. A kiváló HR szakmai tudás nem pótolhatja az üzleti tudást, vagy a személyes hitelességet. Az egyes felkészültségi területbeli hiányosságok a következő tipikus HR dilemmákat eredményezhetik:

Az üzleti tudás hiánya az **„elefántcsonttorony”-ba elzárkózó**, bürokratikus eljárásokra és „önmagukért való” szabályzatokra építkező **HR-t** eredményez. Születhetnek nagyszerű kezdeményezések a szakkönyvek vagy konferenciák inspirációira alapozva, hamarosan elhalnak azonban, ha nem kapcsolódnak az aktuális üzleti igényekhez – vagy a HR vezető nem képes azok eredményei az üzlet nyelvére lefordítani.

A változási képességek hiánya a megmerevedett, a **szabályokat mindenk elé helyező, a saját kezdeményezéseit eladni képtelen HR szervezetet** eredményezhet, amely képtelen a szervezetet a versenytársakhoz képest megújulásban, új lehetőségek keresésében támogatni. A személyes hitelesség hiánya a manipulatív, belső játszmákba bonyolódó HR képét vetíti előre. Könnyen előfordulhat, hogy az üzleti vezetők **belső szakszervezetként**, a munkavállalók a menedzsment rossz híreket hozó követeként – fizetések visszafogása, leépítések lebonyolítása –, a középvezetők pedig a vállalati központ kontrolláló és szabályokat folyamatosan betartató **„házórzó kutyájaként”** tekintenek a HR területen dolgozókra.

A szakmai felkészültség hiánya pedig könnyen vezethet ahhoz a fajta HR működéshez, amely leginkább a jól hangzó **szlogenek puffogatásában**, illetve a szervezeti erőforrások elpocsékolásában jeleskedik.

4. A HR szerepei – kapcsolat a vezetőkkel

Nem csak elméleti szempontból, hanem a gyakorlati együttműködés szempontjából is fontos tisztázni minden HR vezetőnek: az egyes szervezeti szereplők – a különböző szintű vezetők, jelenlegi és potenciális munkavállalók – milyen **elvárásokat** fogalmazhatnak meg **a HR-rel kapcsolatban**. Az elvárások tisztázása és tudatosítása a sikeres működés előfeltétele. Különösen fontos ez a HR funkció kapcsán, hiszen hazánkban számos vonalbeli vezető csak a tradicionális – adminisztratív jellegű – HR tevékenységeket ismeri és igényli, miközben önmaga sincs tisztában vezetői szerepének az emberek vezetésére irányuló oldalának fontosságával és tartalmával. Így alakulhat ki egyfajta **kettős csapda**: a hazai szervezetekben jellemzőek az emberi erőforrás menedzsment kérdésekhez kapcsolódó problémák – bizalom hiánya, kommunikáció tisztázatlansága, alacsony motiváltság, tehetségek kihasználatlansága, ám a vonalbeli vezetők nem ismerik (el) azt a támogató funkciót, amellyel együttműködve tovább lehetne lépni a problémák megoldása felé.

A HR szerepeket – vagyis a vonalbeli vezetők és a HR együttműködését – kétféle módon is csoportosíthatjuk: az első a szerepek jellegére a második a ki-fejlesztett tevékenységek területére koncentrál.

4.1. Hogyan kapcsolódhat a HR a vonalbeli vezetőkhez?

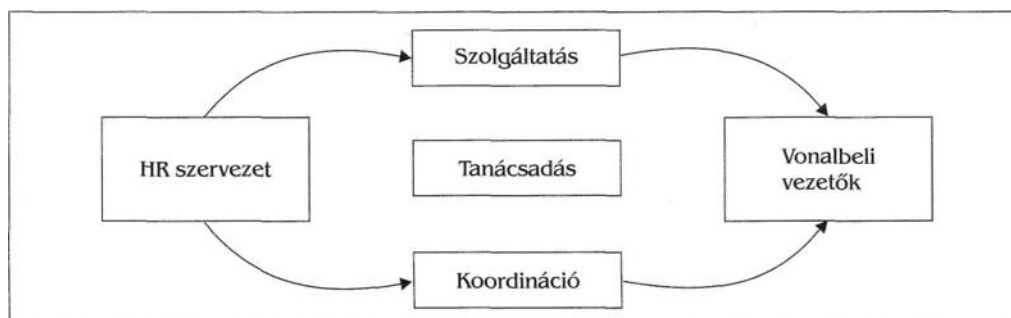
Az első megközelítés szerint, amelyet a 2. ábrán mutatunk be, három kapcsolási forma azonosítható⁶:

- **Szolgáltatás:** ez esetben a HR munkatárs maga végez el bizonyos feladatokat, amelyek lehetnek adminisztratív jellegűek (pl. a munkavállalói adatok a kezelése), vagy szakmaiak (bizonyos képzések lefolytatása).
- **Tanácsadás:** ebben a szerepében a HR szakértő tanácsaival, előkészítő munkájával támogatja a vonalbeli vezetőket, például fegyelmi ügyek kezelésében, kinevezések eldöntésekor, tehetséges, de problematikus munkavállalók motiválása kapcsán.
- **Koordináció:** e tevékenysége során a HR terület olyan rendszereket fejleszt és működtet, amelyek a vezetők és munkavállalók együttműködését az üzleti célok elérése felé tereli. Ilyen például a teljesítménymenedzsment, vagy a kompenzációs rendszer, melyeket külön fejezetekben tárgyalunk majd.

Az egyes szerepekben a vezetők és a HR viszonya nem feltétlenül harmonikus, sőt eltérő szerepeik miatt eltérő érdekekkel is rendelkeznek, ezért közöttük **konfliktusok** megjelenése természetes. A vezetők mindig is szeretnék több fizetést elérni saját beosztottaiknak, illetve felvételnél a legtapasztaltabb munkatársakat felvenni. Az Emberi Erőforrás szakértőknek azonban a teljes szervezeti érdeket is meg kell jeleníteni, így adott esetben a kompenzációra fordítható költségkorlátokat, illetve azt a szempontot, hogy a túlképzett ember, hamar eléri az adott munkakör korlátait, ami alulmotiváltságot, magasabb fluktuációt eredményezhet.

A HR területen dolgozóknak fel kell készülniük arra, hogy csak a legritkább esetekben rendelkeznek közvetlen, pozícióból fakadó hatalommal a vonalbeli vezetők felett. Ezért a sikeresség szempontjából kritikus a jó **kapcsolattartás**, a személyes és szakmai **hitelesség** megteremtése, valamint a **közvetett befolyásolásra**, meggyőzésre való képesség.

2. ÁBRA
A HR KAPCSOLÓDÁSA A VONALBELI VEZETŐKHEZ



Forrás: Byars L. L.—Rue, L. W. (2006): Humán Resource Management, McGraw-Hill, p.6.

6 Byars, L. L.—L. W. Rue (2006): Humán Resource Management, McGraw-Hill, p.6.

4.2. Milyen területeken fejtheti ki a HR a hozzáadott értékét?

A gyakorlatban hamar népszerűvé vált Dave Ulrich⁷ **szerepmátrixa**, amely két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeket: a HR operatív vagy stratégiai orientációja alkotta egyik, illetve az emberre vagy folyamatra való fókuszálás alkotta másik dimenzió. A megközelítés az alábbi négy lehetséges szerepet jelöli ki a HR számára:

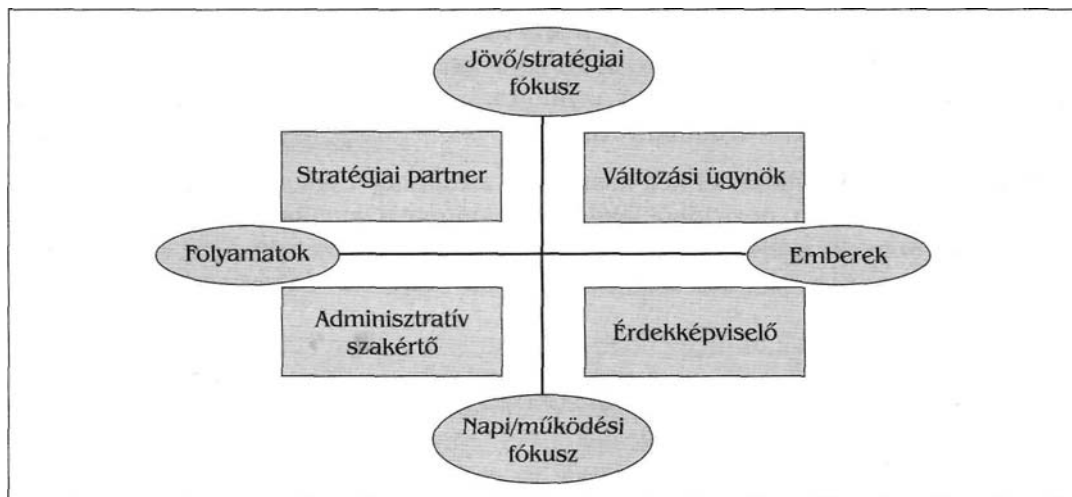
Az adminisztratív szakértő a szervezeti infrastruktúráért felelős: jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket.

Érdekegyeztető szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében.

Változásmenedzser szerepben a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését. Segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.

Stratégiai partner szerepben a HR a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál.

3. ÁBRA
AZ ULRICH MODELL



Forrás: Ulrich, D. (1997): Humán Resource champions, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

A HR vezetőnek minden egyes szerepében képesnek kell lennie annak meghatározására, hogy miként járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz és eredményességhez. A HR területet tehát aszerint lehet értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeinek megfelelő szintű értékte-

⁷ Ulrich, D. (1997): Humán Resource champions, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

remtő teljesítményt nyújtani. Az egyes szerepeket a következőkben bővebben is bemutatjuk.⁸

4.2.1. ADMINISZTRATÍV SZAKÉRTŐI SZEREP

Mindig is jelentős súlyt tett ki a HR feladatkörében ez a tevékenységi kör, amely az esetek többségében **adatok rögzítését és kezelését** jelenti. Sok szervezetben a HR munkatársakról az a kép alakul ki, hogy folyamatosan arra figyelmeztetik a többi szereplőt, hogy mit nem szabad tenni, milyen adatokat nem adtak még le, milyen határidőt késtek le.

A problémák ellenére azonban ezek a feladatok jelentik a **HR hitelességének és szervezeti elfogadottságának az alapját**. Amíg nem világos, hogy az egyes munkakörökben kinek mi a dolga, amíg nem kerül pontos elszámolásra, hogy ki mennyit és milyen minőségben dolgozott, amíg nincsenek formailag és tartalmilag rendben a munkaszerződések, amíg egy szervezet nem teljesíti az APEH és a társadalombiztosítás felé a kötelezettségeit, addig nehéz lenne stratégiai szereplővé válni a HR vezetőnek.

Az adminisztratív feladatok kapcsán a jelen legfontosabb **trendjei a kiszervezések**, illetve az **információ technológia** mind intenzívebb használata. A tömegesen végzett rutinjellegű feladatok – például a bérszámfejtés – esetén nagy szerepet kap a méretgazdaságosság. Azaz egy külső – erre a feladatra specializálódott vállalkozó – sokkal olcsóbban és felkészültebben képes ellátni e tevékenységet. Ezért nem lehet meglepő, hogy egyre több adminisztratív feladatot adnak **külső megbízásba**, szerveznek ki tartósan. A intranet, az integrált adatbázisok pedig lehetővé teszik, hogy bizonyos adatok rögzítése és kezelése ne a HR, hanem akár önkiszolgáló módon a vezetők, vagy a munkavállalók feladata legyen.

A technikai megoldásokon túl, szemléletében is sokat változott az adminisztratív feladatok ellátáshoz való hozzáállás. A jelen kulcsszava az **ügyfélszemlélet**, vagyis a bürokratikus felfogással szemben egyre inkább **belső szolgáltatóként** való értelmezés van terjedőben. A hatékony szolgáltatás egyik alapját pedig az **egykapus ügyfél kiszolgálást** biztosító generalista alapú működés jelenti.

Ez utóbbi koncepció megvalósítása során egy-egy üzleti területekhez rendelnek egy-egy HR támogatót – „generalistát” –, akinek feladata a felmerülő HR jellegű vezetői igények kielégítése (toborzás, felvétel, képzések szervezése, kilépések intézése), vagy továbbítása a HR terület megfelelő specialistájához. Az egykapus megoldás előnye az, hogy ha egy vezetőnek valamilyen HR dilemmája merül fel, akkor nem kell a HR szervezeten belül a témáért felelős szakértőt keresgélennie, hanem van egy „hozzárendelt” általános HR támogatója. Ez a HR generalista az esetek többségében képes az adott probléma megoldá-

8 A leírások során támaszkodunk az e szerepek hazai elterjedtségét és tipikus dilemmáit vizsgáló „Humán Tükör kutatás” eredményeire: Bokor A.—Bíró K.—Kováts G.—Takács S. -Toarniczky A. (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I.–II. Vezetéstudomány, XXXV. évf., I.–2.sz.

sában támogatni a vezetőt. Ha azonban mélyebb HR szakértelemre van szükség, akkor a támogató veszi fel a kapcsolatot az illetékessel a HR területen belül, megkímélve a vonalbeli vezetőt az utánajárástól. A generalistának – eredményes működéséhez – nem csak HR szakmai ismereteire kell támaszkodnia, legalább ennyire szükséges az üzletág szakmai és emberi jellemzőinek a megértése, valamint a sokszor konfliktusokkal terhelt összekötő szerepben saját személyes hitelességének a megteremtése.

Az adminisztratív szakértői témakör kapcsán számos HR vezető számára a legégetőbb kérdést az jelenti, hogy miként lehetne a szűken vett **adminisztratív szakértői szerepből kitörni**, hiszen több szervezet esetében gyakorlatilag erre szűkítik le a vezetők a HR-rel szembeni elvárásaikat.

4.2.2. ÉRDEKEGYEZTETŐ SZEREP

A menedzsmenten belül hagyományosan a HR területnek van egyfajta „**érdek-képviselési**” jellege. Ha egy munkavállalónak problémája van a fizetésével, a főnökével vagy a munkatársaival kialakult viszonyával, akkor a HR jelenthet olyan partnert számára, akitől segítséget kérhet. Vezetőkkel is előfordulhat, hogy az emberek vezetésével kapcsolatos bizalmas jellegű dilemmáikat a HR szakértővel osztják meg, tőle várnak tanácsot. Talán ide kapcsolódik az a tény is, hogy a HR terület jelentős mértékben „elnőiesedett” szakma, illetve sztereotipikusan női tulajdonságokat kapcsolnak hozzá: empátia, segítség, gondoskodás.

E szerepkör betöltése nem könnyű. A HR-nek – a **menedzsment részeként** – egyszerre kell képviselni a szervezet üzleti érdekeit, illetve meghallgatni és megérteni az egyes munkavállalók elvárásait, érdekeit és érzéseit. Gyakran felmerülhet a kérdés, kinek az oldalán is áll a HR szakértő. E dilemma egyik szélsőséges kezelése sem jó megoldás. Sem elhárítani nem lehet ezt a szerepet, sem pedig túlzott mértékben azonosulni vele. Ez utóbbi esetben egyfajta szervezeti „tyúkanyóvá” válnának a HR területen dolgozók.

A legsikeresebb az lehet, ha a HR vezető megpróbálja **átfogalmazni ezt a szerepkört** és így leküzdeni a potenciális szerepzavart. Ez esetben olyan mechanizmusokat működtet a HR terület, amelyek segítenek a szervezeten belüli konfliktusok méltányos kezelésében, illetve az emberi kérdések kezeléséért elsősorban felelős vonalbeli vezetőt készíti fel saját feladatának megfelelő ellátására. Ez a személyes bevonódás helyett a megfelelő keretet jelentő HR rendszerek – kommunikációs, teljesítményértékelő – működtetésével és a **vezetők fejlesztésével, coachingjával** valósulhat meg.

Az érdekegyeztető szerep kapcsán kell megemlíteni a HR tevékenységekhez szorosan kapcsolódó **etikai dilemmákat**. A könyvben folyamatosan kitérünk a HR szakmai feladatok etikai vetületeire, itt csak a két legáltalánosabb dilemmára utalunk: a diszkriminációra és a magánszféra kérdésére.

Diszkrimináció, azaz **hátrányos megkülönböztetés** érheti a munkavállalókat a kiválasztás, az előléptetés, a jutalmak szétosztása és az elbocsátások során is.

A hátrányos megkülönböztetés alapja lehet nem, etnikai hovatartozás, kor, vallás. Hazánkban még gyerekcipőben jár e téma tudatos kezelése, ám már létezik törvényi szabályozás az egyenlő esélyek biztosítása érdekében. A HR szakértőknek olyan szakmai eszközöket és folyamatokat kell kialakítaniuk, amelyek kiküszöbölik a hátrányos megkülönböztetést. A vezetőket is fel kell készíteni arra, hogy a döntéshozatal során tudatában legyenek a különböző előfeltevéseknek és sztereotípiáknak, amelyek eltéríthetnék a méltányos eljárásoktól őket. Néhány példa a szóba jöhető eljárásokra:

- ajánlott, illetve tiltott interjúkérdések kidolgozása és a vezetők felkészítése azok használatára vagy elkerülésére;
- objektív, a munkahelyi sikerességet előrejelző magatartásmintákat tesztelő felvételi eljárások, mint például a későbbiekben bemutatandó Értékelő Központ (AC);
- belső kinevezések folyamatának átláthatóvá tétele;
- a munkahelyi sokszínűség kezelését és a belőle fakadó előnyök kihasználását támogató diverzitási tréningek;
- olyan rugalmas munkavégzési rendszerek – távmunka, fél munkaidő, megosztott munkakörök – kialakítása, amelyek támogatják a kis-, illetve többgyerekes családnyak munkavégzését, illetve vezetői előrelépését.

Már pályakezdőként, még mindenféle konkrét szervezeti tapasztalat nélkül, beépül a női munkavállalók önképébe az, hogy ők hátrányos helyzetűek, diszkriminálni fogják őket a férfiakkal szemben. Az ún. Y generációs kutatásban kimutattuk⁹, hogy létezik egy szinte mindenki által osztott nagy közös félelem és hiedelem: miszerint az állásinterjún megkérdezik a gyerekvállalást, amit „le kell tagadni”. Kiderült ugyan, hogy konkrétan nem kérdezték meg egyiküktől sem, de mindegyikük tudni véli, hogy ez „bevett szokás”. Ennek kapcsán megjelenik az a hiedelem is, hogy a férfiakat jobban preferálják az állásinterjún. Mindegyik ilyen hiedelem csak megerősíti a nőket abban, hogy ők hátrányosabb helyzetben vannak karrierszempontból. Illusztrációként néhány jellemző idézet a kutatási fókuszcsoportokról:

„Biztosan nézik, hogy nő vagy. Most voltam egy állásinterjún, az ötödik fordulón azért nem esett rám a választás, mert a másik jelölt egy Fiú volt. És őt választották. És ahol egy fiú és lány maradt, akkor a fiú nyert. Egyetértek, mert van két azonos korú ember, akkor belegondolok, hogy ez a lány szülni fog, mi meg belefeccölünk egy csomó energiát. Akkor legyen inkább a fiú. Lehet hibáztatni őket ezért, ez diszkrimináció, szemétség, de ez van.”

9 Bokor A.—Fertetics M.—Frisch A.—Ladányi V.—Radácsi L.—Szilas R. (2006): Y-generációs pályakezdők korosztályos kutatása, Budapest, kéziratban

„Az állásinterjún megkérdezik a gyereket, és le kell köpni a földre, és azt mondod, gyerek, na ne vicceljen. Ebbe megy el a dolog.”

A **magánszféra védelmére** is érzékenynek kell lenni a HR rendszerek kialakításakor. A pszichológiai tesztek eredményei, a fizetési adatok, egészségügyi információk, jövőbeli karriertervek mind-mind olyan információk, amelyek a magánszférába tartoznak, ám egyszersmind kritikusak a hatékony EEM rendszerek működtetése szempontjából. Minden szervezetben ki kell alakítani azokat az elveket és szabályzatokat, amelyek lehetővé teszik e bizalmas információk megfelelő kezelését.

Ugyanakkor azzal is tisztában kell lenni, hogy a munkahelyen **a magánszféra határai jóval szűkösebbek**. A vállalati számítógépen tárolt adatok, illetve a vállalati email címekről továbbított adatok nem tekinthetők személyes adatoknak, a vállalat ellenőrizheti ezeket. Továbbá megfelelő kommunikáció mellett a szervezeteknek lehetőségükben áll munkavégzés területeit például kamerával is megfigyelni. Minderre a vállalatok eszközeinek, valamint **üzleti érdekeinek és titkainak a megvédése** érdekében van szükség. A technológia gyors változásának, valamint a társadalmi normák alakulásának köszönhetően azonban az erre a kérdéskörre vonatkozó törvényi előírások, illetve azok értelmezése folyamatosan alakul, amit a HR munkatársaknak szintén nyomon kell követni.

4.2.3. VÁLTOZÁSMENEDZSER SZEREP

A mai üzleti világ meghatározó eleme a folyamatos változás, a minőség, a gyorsaság a költségtakarékosság újabb szintjeinek keresése. Ebben a szerepükben a HR területen dolgozók **a szervezet túléléséhez és megújulásához szükséges változás katalizálásáért** és véghezviteléért való felelősséget vállalják fel.

A HR-nek fontos szerepe van a szervezetek **változási képességének megteremtésében és megőrzésében**. A vezető- és szervezetfejlesztési programokkal, a munkavállalók folyamatos képzésével, olyan belső kommunikáció működtetésével, amelynek révén egyaránt felszínre kerülhetnek a potenciális problémák és az innovatív elgondolások, közvetlenül szolgálható a szervezet folyamatos megújulása.

A HR ezeknek a rendszereknek a működtetésével folyamatosan egyfajta **belső „változási ügynökként”** tevékenykedik. E szerepében azonosítja a változás szempontjából kritikus folyamatokat, képes elkötelezettséget teremteni irántuk, valamint akciókat tervez és menedzsel.

A legtöbb HR-en dolgozó azonban küzd azzal a problémával, hogy az adminisztratív leterheltségéből fakadóan kevés erőforrása, illetve motivációja van a változásmenedzsment komplex feladatához. Ráadásul, ha a HR szakértők törekednének is a **proaktív szerepvállalásra**, akkor is gyakran előfordul, hogy a HR-re az ügyfelei – középvezetők, munkavállalók – elsősorban operatív kiszolgálóként tekintenek. Ezért csak későn vonják be őket – feladatmegoldó, „tűzoltó” szerepbe –, amikor már kiéleződtek a problémák, azaz például a tehetségek

elhagyják a szervezetet, vagy már jelentősen megnövekedtek a munkaerőköltségek.

A **sikeres változás ügynöki tevékenység** megvalósításának a kulcselemei nem titkosak, a hazai gyakorlatban és a szakirodalomban már régóta ajánlott minták azonosíthatók:

- A legfelsőbb szintű vezetők, különösen a vezérigazgató **elkötelezése**, szponzori szerepbe való megnyerése, egy felülről lefelé haladó folyamat kialakítása.
- A többi szervezeti szereplő, különösen a középvezetők **bevonása** a tervezésbe és a megvalósításba.
- Kisléptékű kezdés, ami **pilot projektek** indítását vagy egy szervezeti részterület vezetőjének a meggyőzését jelenti.
- A változások során a vezetői szerep helyett a **facilitálás**, támogatás vállalása, annak érdekében, hogy a vezetők a saját ügyüknek tekintsék az adott folyamatokat, ne a HR elkülönült érdekének.

A változási ügynök szerepkörnek is meg van azonban a maga árnyoldala. A változások mindenképpen felbolygatják a szervezetet, és a HR könnyen kerülhet a „piszkos” munkák elvégzőjének, vagy pedig a „rossz hír hozójának” a szerepébe, különösen, ha leépítésről van szó. E tekintetben ez a szerep **gyengítheti is a HR iránti bizalmat** a szervezeten belül.

4.2.4. STRATÉGIAI PARTNER SZEREP

A HR tevékenységek célja a szervezet üzleti céljainak a megvalósítása. A HR tevékenységeket az üzleti folyamatokhoz kell igazítani, és a **szervezet azon képességeit kell támogatniuk, amelyek lehetővé teszik a stratégia megvalósítását**. A HR vezetők akkor lesznek stratégiai partnerek, ha szerepet kapnak a stratégia meghatározásának folyamatában, ha képesek olyan kérdéseket, témákat felvetni, amelyek előrelendítik a stratégiai akciókat.

Ma ez a HR vezetők leginkább **vágyott szerepköre**. Nem csoda, hiszen a különböző szakmai publikációkban és a hazai és nemzetközi konferenciákon is folyamatosan az a nézet visszhangzik, hogy a HR terület vezetőjének „helye van annál az asztalnál”, ahol a szervezet hosszú távú jövőjét érintő stratégiai döntéseket meghozzák. A közepes és nagyobb cégek esetében általános, hogy a **HR vezetők pozíciójukat tekintve a felső vezetői csapat tagjai**, ami azt mutatja, hogy ez nem csak egy szűk HR szakmai vélemény, hanem az üzleti élet egyik elfogadott mintájává vált.

Maga a jelenleg tárgyalt szerepértelmezéseket megalkotó Ulrich a következőket javasolja a HR vezetők számára a **stratégiai partneri szerep** elfogadtatása érdekében¹⁰:

¹⁰ Ulrich, D. (1997): Humán Resource champions, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- Ne a stratégiai tervek írására, hanem a stratégiai **kérdések** felvetésére, illetve a stratégiai hatóerejű **akciók** beindítására fókuszáljanak.
- Hozzanak létre egy olyan **mutató és értékelő rendszert**, amelyen keresztül bemutathatják a döntéshozóknak a HR tevékenységek eredményeit és hatékonyságát.
- A HR tervezést **az üzleti tervezés folyamatának részeként működtessék**, ne hagyják elkülönülten – „azért kell egy létszámterv is” – kezelni.
- Elsősorban a **gyorsan és egyértelműen kimutatható eredményeket** hozó akciókra fókuszáljanak.
- A **stratégiai képességekből kiinduló üzleti gondolkodást** erősítsék a cégen belül, hiszen az emberi erőforrásokra építkezve lehet nehezen másolható, hosszú távú versenyelőnyöket kialakítani, mint például az innovatív szervezeti kultúra. (A HR stratégiával foglalkozó fejezetben részletesebben is tárgyaljuk a HR és a versenyképesség kapcsolatát.)

E téma zárásakor azonban nem szabad elfeledkezni arról, hogy a HR stratégiai szerepe sokszor valójában csak **üres szóhasználat**. A „Nálunk kulcsfontosságú az emberi tőke” közhelyszerű kijelentés ellenére több felmérés is azt mutatja, hogy nem a HR vezetők a legjobban fizetettek és a legmagasabb státuszúak a felső vezetői csapatokon belül, de még csak nem is átlagos helyzetűek. „Ha napjaink gazdaságában valóban a humán tőke a legértékesebb eszköz, akkor miért nem a HR a legfontosabb terület, vagy legalábbis a legfontosabb támogató funkció?”¹¹

Az okokat a **vonalbeli vezetők és a HR-en dolgozók hozzáállásában** is kereshetjük. Hazánkban jelenleg a rövid távú eredményekre fókuszáló és feladatorientált a tipikus vezetői stílus, kevés figyelmet fordít az emberek fejlesztéséből, motiválásából hosszabb távon elérhető előnyökre, ami kétségtelenül nehezebbé teszi a HR eszközök elfogadását. Ugyanakkor az is jellemző, hogy a HR szakemberek jelentős része nem beszéli az üzlet nyelvét, nem képes a vonalbeli vezetők gondolkodásmódjára lefordítani a HR tevékenységek hasznát. Sok esetben önmagukat zárják ki a döntéshozók köréből azzal, hogy nem ismerik eléggé saját szervezetük üzleti és technológiai jellemzőit, dilemmáit.

5. A szervezeti teljesítmény és az EEM tevékenységek kapcsolata

A HR terület jellegéből fakadóan elsősorban **támogató jellegű tevékenységeket** lát el. Éppen ezért sokak számára nehezen ragadható meg az Emberi Erőforrás Menedzsment és az üzleti sikeresség, eredményesség kapcsolata. Ebből faka-

11 Davis, S. (2004): Itt a vég a HR számára?, in: M. Efron—R. Qandossy—M. Goldsmith (eds): HR a 21. században, HVQ könyvek – Hewitt Inside, p.278.

dóan jó néhány tradicionális szemléletű vezető mindmáig elsősorban költség-tényezőként kezeli a HR tevékenységeket. Ennek eredménye például az, hogy a költségvisszafogások idején a képzési és tréning költségkeret az egyik legelső, amelyből visszavágnak a szervezetek.

Az ő számukra is kézzelfogható problémákat okoz azonban, **ha nem megfelelően működik** a HR tevékenység a szervezeten belül. Képzeljük csak el, mit szólnának a vezetők, ha¹²:

- nem megfelelő embereket vennének fel a munkakörökbe.
- Folyamatosan magas lenne szervezetből kilépők száma.
- A munkavállalók nem törekednének arra, hogy legjobb tudásuk szerint teljesítsenek.
- Munkaügyi perek sorozata fenyegetné a vállalatot diszkriminatív döntések miatt.
- Munkahelyi baleseteket eredményeznének a nem megfelelő előírások.
- Sok alkalmazott gondolná azt, hogy méltánytalan a fizetésük másokhoz viszonyítva.
- A képzések hiánya miatt nem lenne hatékony a különböző eszközök használata.

A problémák kiküszöbölésén túl természetesen a HR munkatársak – mint azt az Ulrich-féle szerepek kapcsán már bemutattuk – sokféle szerepben képesek **hozzáadott értéket teremteni** a szervezetek számára. Most néhány további, konkrét példával mutatjuk be, hogy a milyen szoros kapcsolat áll fenn a hatékony és eredményes emberi erőforrás tevékenység, és az üzleti sikeresség között. Meghatározhatóak olyan – akár egymással átfedő, egymást erősítő – HR eredmények, amelyek egyértelmű kapcsolatban állnak az üzleti sikerességgel:

- **Költséghatékonyság:** az emberi erőforrással kapcsolatos közvetlen költségek – kompenzáció, fejlesztés, a HR terület működési költségei – vetélytársakéhoz viszonyított kedvező szintje, valamint a közvetett módon jelentkező költségek, mint például sztrájk, munkahelyi konfliktusok egyéb formáinak minimalizálása jelentősen befolyásolja a működés költségszintjét.
- **Munkahelyi légkör:** az elégedett, motiváló környezetben dolgozó munkavállalók esetében alacsonyabb a hiányzási és fluktuációs ráta, ami jelentősen csökkenti munkaerőköltséget.
- **Hatékony munkavégzés:** a munkaidő hatékony felhasználását – a felesleges, átfedő munkavégzés kiküszöbölését – segíti a megfelelő munkaköri rendszer.
- **Elkötelezettség:** a szervezeti célok és értékek mellett elkötelezett munkavállalók nem csupán a kötelességük teljesítésére, hanem a gyorsabb, pontosabb, magasabb minőségű munkavégzésre is törekednek.

12 Dessler, G. (2005) Humán Resource Management, Florida International University, Prentice Hall p.5.

- **Motiváció:** a kellően kihívó, és személyes fejlődésre lehetőséget adó munkakörök, az ösztönző fizetési rendszer, a jövőbeni fejlődést biztosító karriermenedzsment révén megvalósítható a munkavállalók személyes céljainak, illetve a szervezeti céloknak az összeegyeztetése, ami a motiváció kiinduló pontját jelenti.
- **Képességek, felkészültség:** a felvétel és a képzés révén lehetséges elérni azt, hogy a munkatársak nem csupán motiváltak, hanem az adott feladatokra valóban felkészültek legyenek, valamint tudásukat a folyamatos technológiai és környezeti változásoknak megfelelően megújítsák.
- **Szervezeti kultúra:** különösen a szolgáltató iparágakban, ahol a vevő és a munkatársak találkozása meghatározó a sikeresség szempontjából meghatározó a vevő- és teljesítményorientált, a szervezeti és egyéni igényeket, valamint teljesítményt elismerő közös értékrend, normák és magatartás minták kialakítása és fejlesztése.
- **Innováció:** megfelelő tehetségű emberek megtalálásával és felvételével, a megfelelő teljesítménymenedzsment rendszerrel, a képzések és tréningek révén megszerezhető új tudásokkal támogatható a szervezeti innovációs képességének az erősítése.

A British American Tobacco HR stratégiája: Megfelelő emberek és megfelelő munkakörnyezet biztosítása a vállalat jövőképének eléréséhez¹³

A British American Tobacco HR stratégiája kiemelt szerepet tölt be a vállalat globális stratégiai piramisában. A stratégiai piramis négy pillére:

Növekedés: Innovációval, megfelelő fókusz biztosításával, fúziók által növekedjen a mennyiségi és az értékbeni részesedés

Termelékenység: A globális erőforrások hatékony kihasználásával növekedjen a nyereség és a vállalatba visszaforgatható tőke

Felelősség: Az üzletág fenntarthatóságának biztosítása, az üzleti célok és az érintettek széles körének elvárásai közötti összhang fenntartása

Nyerő szervezet: A megfelelő emberek és a megfelelő környezet biztosítása a vállalat jövőképének eléréséhez.

A globális stratégiának megfelelően a magyarországi HR csapat stratégiai feladata a 4. pillér, azaz a Nyerő szervezet biztosítása. Ehhez

¹³ A cég közlése alapján

arra van szükség, hogy a munkavállalók a vállalatot „Nagyszerű munkahelynek” értékeljék, hogy olyan tehetséges emberek dolgozzanak a szervezetben, akik nyitottak arra, hogy megosszák sikereik és hibáik tanulságait, és együttműködve, csapatban dolgozva kiemelkedő teljesítményt érjenek el.

A Nyerő szervezet megvalósításához a HR fókuszterületei az alábbiak:

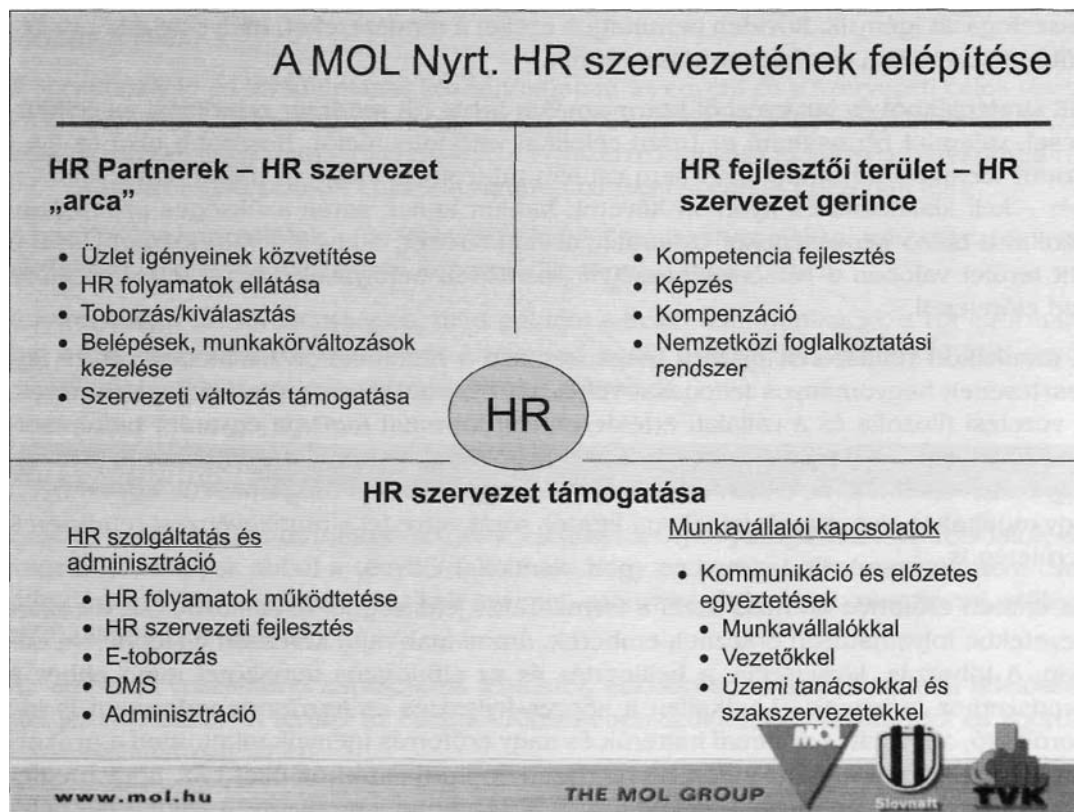
- Leadership: a Leadership koncepció beágyazása, a szervezet minden szintjén kiváló vezetők dolgozzanak, akiket folyamatosan fejlesztenek.
- Vállalati kultúra: nyitott, magabiztos, a változtatást és az innovációt ösztönző, teljesítményre sarkalló, örömteli vállalati kultúra támogatása.
- Tehetségek vonzása, megtartása és fejlesztése.
- A folyamatos fejlődés biztosítása, elsősorban a coaching kultúra alkalmazásával.

A HR stratégiai céljai közvetlenül kapcsolódnak az üzleti célokhoz, biztosítva, hogy a vállalat minden vezetője saját feladatának tekintse a tehetségek felkutatását és fejlesztését, a coaching és a teljesítményközpontú, csapatmunkára építő kultúra kialakítását. Emellett a HR folyamatok szorosan beágyazottak a vállalat működésébe és minden szervezeti változásnál a HR vezetői kulcs szerepet játszanak egy még sikeresebb struktúra kialakításában és a változási folyamat menedzselésében.

6. HR szervezet és rendszerek

A HR tevékenységeket a nagyon eltérő szakmai háttérük, valamint irányultságuk és komplexitásuk – adminisztratív, operatív, stratégiai – miatt nehéz átláthatóan csoportosítani. Egy konkrét példán keresztül mutatjuk be, hogy miként lehet a sokrétű feladatokat és felelőségeket egy **munkaszervezetben** szétosztani és működtetni.

4. ÁBRA
A MOL NYRT. HR SZERVEZETÉNEK A FELÉPÍTÉSE¹⁴



A MOL szervezetében három fő területre osztották a HR tevékenységeket

A HR partnerek a korábban ismertetett generalista koncepciónak megfelelően az egyes üzleti területeknek nyújtanak HR szolgáltatásokat, illetve közvetítik a területek igényeit a HR rendszerek fejlesztése iránt.

A HR rendszerek kialakítása és megújítása a fejlesztő központokban zajlik, ahol HR szakértők dolgozzák ki és követik nyomon az egyes fő HR tevékenységekhez tartozó HR eszközöket. (Ilyen többek között a kompenzációs rendszer alapját jelentő munkakör-értékelési rendszer, vagy a fejlesztések és a karriermenedzsment alapját jelentő kompetenciarendszer.)

A HR szervezet háttértámogatása két fő tevékenységi területre oszlik

- Különálló szervezetből irányítják és végzik a törvényi szabályok által is előírt különböző munkavállalói egyeztetéseket és belső kommunikációt, például a Kollektív Szerződés megkötése, vagy a fizetésemelések kapcsán.

¹⁴ A cég közlése alapján

- A különböző HR rendszerekhez kapcsolódó adminisztráció, és az ehhez szükséges informatikai rendszer működtetése zajlik a HR szolgáltatások és adminisztráció területén.

A szakmai felelősségek szerinti megosztás mellett azonban átfogóbb HR folyamatokat és rendszereket is azonosíthatunk, melyek több HR eszköz, illetve szakmai tudásbázis összefogását igénylik. Röviden bemutatjuk ezeket a rendszereket, melyekre a könyv későbbi fejezeteiben részletesen visszatérünk.

HR stratégiákból és tervezésből származnak a többi HR rendszer prioritásai és célkitűzései, valamint biztosítható az üzleti célokkal való integrációt. Hosszabb távú és éves szintű tervezési folyamatokban nem csupán a bizonyos alapvető mutatókat – létszám bér – kell kialakítani és nyomon követni, hanem ennek során szükséges azonosítani azokat a belső képességeket és stratégiai hajtóerőket, melyekre való fókuszálással a HR terület valóban a versenyképességet jelentősen befolyásoló szervezeti szereplővé tud előrelépni.

A **munkaköri rendszerek** újszerű megközelítése a munkakörök kialakításának és fejlesztésének hagyományos felfogását váltja fel. Ezt általános szervezetfejlesztési elvek, a vezetési filozófia és a vállalati értékteremtési folyamat logikája egyaránt befolyásolják. Ráadásul sok szervezetnél egyre bizonytalanabbá válnak a munkakörök határai, egyáltalán azok léte is, ennek eredményeként egyre inkább megszűnik az egy ember, egy munkakör elve, stratégiai jellegű kérdés sorát vetve fel a munkavégzési rendszerek területén is.

Az **emberi erőforrás áramlás** azzal a természetes jelenséggel foglalkozik, hogy a szervezetekbe folyamatosan érkeznek emberek, áramlanak rajta keresztül és lépnek ki onnan. A toborzás, kiválasztás, a beillesztés és az elbocsátás témakörei mind ehhez a rendszerhez tartoznak. (Logikailag a képzés-fejlesztés és karriermenedzsment is ide sorolható, ám sajátos szakmai hátterük és nagy erőforrás igényük miatt mind a gyakorlat, mind pedig az elmélet külön HR rendszerként tartja számon őket.) Az, hogy megfelelő számú (nem több) és megfelelő felkészültségű munkatárs legyen jelen a megfelelő időben, e tevékenységek professzionális, integrált, rendszerszemléletű kezelését igényli. A környezethez történő stratégiai alkalmazkodás egyik kulcseleme, hogy a szervezetek vezetői milyen döntéseket hoznak ezen áramlási folyamatok jellemzőire, irányára és kereteire vonatkozóan.

Az **emberi erőforrás fejlesztés** az emberi erőforrás áramlás folyamatainak szerves része, mégis azért tartjuk külön kiemelésre méltónak, mert a jelenlegi tendenciák szerint egyre több iparágban az emberi képességek és tudás, illetve azok fejlesztése válik a verseny központi tényezőjévé. A szaktudás megszerzése mellett az általánosabb jellegű tanulási képesség válik kritikussá.

A **karriermenedzsment** rendszerek lehetővé teszik, hogy a szervezet azonosítsa és fejlessze a jövőbeni sikerét biztosító kompetenciákat. A karriermenedzsment alapú gondolkodás révén lehetőség nyílik az alkalmazottak képességeinek jobb kihasználására, a szervezet iránti elkötelezettségük növelésére, a szervezeti kultúra fejlesztésére. A sikeres karriermenedzsment növeli a szerve-

zet alkalmazkodó képességét, az értékes munkatársak megtartását, a cég jó híréért is.

A **teljesítmény-menedzsment** esetében manapság a fókusz a múlt értékeléséről a jövőbeni teljesítmény növelésére, vagyis a kompenzáció mellett a fejlesztési célra kerül át. Izgalmas és stratégiai kérdés az egyéni és szervezeti teljesítmény kapcsolatának megteremtése, a személyes teljesítmény és a személyes fejlődés összehangolása, az értékelési tevékenység elhelyezése a fejlesztési, ösztönzési és szervezeti kommunikációs folyamatokban.

A **kompenzáció és javadalmazás** középpontjában az egyéni és a szervezeti célok viszonya, azok összekapcsolásának módja áll. Szervezetek és szakértők folyamatosan kísérleteznek azzal, hogy minél tökéletesebb – egyszerre motiváló és költség-hatékony, a rövid és hosszú távú célokat egyaránt támogató – rendszereket hozzanak létre.

A **munkaügyi kapcsolatok** – ide tartozik például a szakszervezetekkel való egyeztetés is – témaköre is jelentős mértékben kapcsolódik ehhez a rendszerhez.

A **keretjellegű HR tevékenységek**, mint például a belső kommunikáció, a HR informatika, a HR tevékenységek mérése és értékelése pedig biztosítják a különféle EEM rendszerek integrálását, nyomon követését és értékelését.

Összefoglalás

Minden szervezetben természetes igény jelentkezik olyan jellegű szakmai feladatok elvégzésére, melyek – abból a tényből fakadnak, hogy embereket alkalmaznak, nem csupán gépeket. Így munkatársakat kell felvenni, motiválni, fejleszteni, megfizetni, előléptetni, illetve elbocsátani.

Az emberek vezetésével kapcsolatos feladatok elsősorban vonalbeli vezetői felelősséget jelentenek, a HR terület az esetek többségében szolgáltatói, tanácsadói és koordinációs feladatokat lát el.

A HR operatív és stratégiai szinten is képes szerepet vállalni az üzleti értékteremtés folyamatában, mégpedig folyamatok menedzsmentjével és az emberi tényező mozgósításával és fejlesztésével is.

A HR közvetlenül is befolyásolja a szervezetek üzleti sikerességét, nem csupán jelentős hatást gyakorolva a költséghatékonyságra, hanem alapvető szervezeti képességek támogatásával az innovatív, teljesítmény- és ügyfélorientált kultúra kialakításával is.

A HR területen dolgozóknak nem csupán HR jellegű szakismeretekre van szükségük, hanem a szervezet adottságaihoz igazodó üzleti szemléletre és tudásra, valamint a változásmenedzselési készségekre is. Mindezek a képességek azonban mit sem érnek, ha a HR-re oly annyira jellemző sok bizalmas és kínos kérdés kezelése kapcsán nem képes személyes hitelességét fenntartani.

Továbbgondolásra

A HR szervezeti szerepvállalása és munkájának értéke nagyon sok hazai szervezetben még messze nem egyértelmű. A legtöbb EEM területen dolgozó szakember nem üzleti végzettségű, nehezen alakít ki partneri kapcsolatot üzleti felső vezetőkkel. A HR elismertségét nehezíti az is, hogy többen még a régi fajta személyzetissel azonosítják őket, akik a rendszerváltás előtt a párt káderpolitikájának felügyelői voltak. A HR hitelességének és a megteremtése sok hazai szervezetben még megoldandó feladat. Paradox módon a HR fejlesztése mellett ennek része a vezetőfejlesztés is, hiszen a legtöbb esetben a vezetők számára is tudatosítani kell, hogy milyen módon támogathatja saját vezetői munkájukat a HR szakértő, illetve a HR eszközök.

Szóts-Kovács Klaudia

Munkakör és kompetencia menedzsment¹

¹ Forrás: Szóts-Kovács Klaudia (2007): 4. Munkakör és kompetencia menedzsment. in: Bokor Attila, Szóts-Kovács Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland szerk. Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula, Budapest, 99–131.

Tartalom

| | |
|---|----|
| Bevezetés | 57 |
| 1. Fogalmi tisztázás | 58 |
| 2. A munkakör menedzsment célja | 59 |
| Szervezet-egyen illeszkedése | 59 |
| Munkakör-egyen illeszkedése | 59 |
| 3. A munkakör menedzsment témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek | 60 |
| 3.1. Fő kérdéskörök | 60 |
| 3.2. Tradicionális munkaszervezés | 61 |
| 3.3. Munkakör gazdagítás | 63 |
| 3.4. Az önirányító munkacsoportok | 66 |
| 3.5. Új tendenciák | 68 |
| 3.5.1. Az üzleti folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering) | 68 |
| 3.5.2. Atipikus foglalkoztatási formák | 69 |
| 4. Munkakör-elemzés, munkaköri leírás | 71 |
| 4.1. Munkakör-elemzés, munkaköri leírás fogalma, célja | 71 |
| 4.2. Munkakör-elemzés folyamata, módszerei | 72 |
| 4.3. Munkaköri leírás elemei | 74 |
| 4.3.1. Kérdések, problémák | 77 |
| 5. Kompetencia-modellek | 78 |
| 5.1. Fogalmi tisztázás | 78 |
| 5.2. A kompetencia-modell témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek | 80 |
| 5.3. A kompetencia-modellek | 82 |
| 5.3.1. Kompetenciák típusai | 82 |
| 5.3.2. A kompetencia-modellek kialakítása | 84 |

| | |
|--|----|
| 5.3.3. Kompetencia-modellek jellemzői | 84 |
| 5.3.4. Spencer és munkatársa kompetencia-modellje | 85 |
| 5.4. Kérdések, problémák | 87 |
| 6. HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása | 88 |
| Összefoglalás | 89 |
| Továbbgondolásra | 89 |

Bevezetés

A fejezetben áttekintjük a munkakör menedzsment elmúlt évszázadban alkalmazott gyakorlatának főbb elveit, amelyeket éppúgy megtalálunk a mai szervezetek esetében is, a munkakör elemzés és a munkaköri leírás szempontrendszerét, továbbá az utóbbi évtizedekben igen népszerűvé vált kompetenciamodell főbb elveit.

Bármilyen szervezetet is vizsgálunk, felfoghatjuk úgy a tevékenységét, hogy a kívánatos eredmény eléréséhez szüksége van bizonyos erőforrásokra, amiket felhasználva, elő tudja állítani az eredményt. A feladat az elvégzendő munkának, feladatoknak oly módon történő felosztása a szervezetben dolgozó emberek között, hogy azok logikus módon kapcsolódjanak egymáshoz és a szervezet főbb érintettjeinek – a tulajdonosainak és a munkavállalóinak – érdekeit is figyelembe vegye.

- Az **egyének által elvégzendő munka, feladatok felosztása hat az egyén teljesítményére, jóllétére és az elégedettségére:**
- Befolyásolja az adott munkakörben a **teljesítményt**, különösen azokban az esetekben, ahol a munkavállaló motivációja jelentős teljesítménykülönbséghez vezethet. A munkakörök eredményes kialakításával a fluktuációból és hiányzásból fakadó pótlólagos költségek is csökkenthetők.
- A munkakörök kialakítása befolyásolja az **elégedettséget** a munkakörrel. Egyénenként változó, hogy kik milyen munkaköri jellemzőkkel elégedettek.
- A munkakörök kialakítása befolyásolja a **fizikai és mentális egészséget**. A munkavégzés során tapasztalt derékfájás, romló látás, hallás, lábfájás mind visszavezethető a munkakörök kialakítására, ugyanúgy, mint a magas vérnyomás, stressz és a szívproblémák.

Az egyének munkájának megszervezése tehát befolyásolja a **szervezet eredményességét**, működésének hatékonyságát, azaz befolyással van arra, hogy a szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak előállítása milyen költséggel járjon. Az egyes munkaszervezési megközelítések a szervezet egyes érintettjeinek érdekeit más-más módon vették figyelembe, minderről a következő fejezetben lesz bővebben szó.

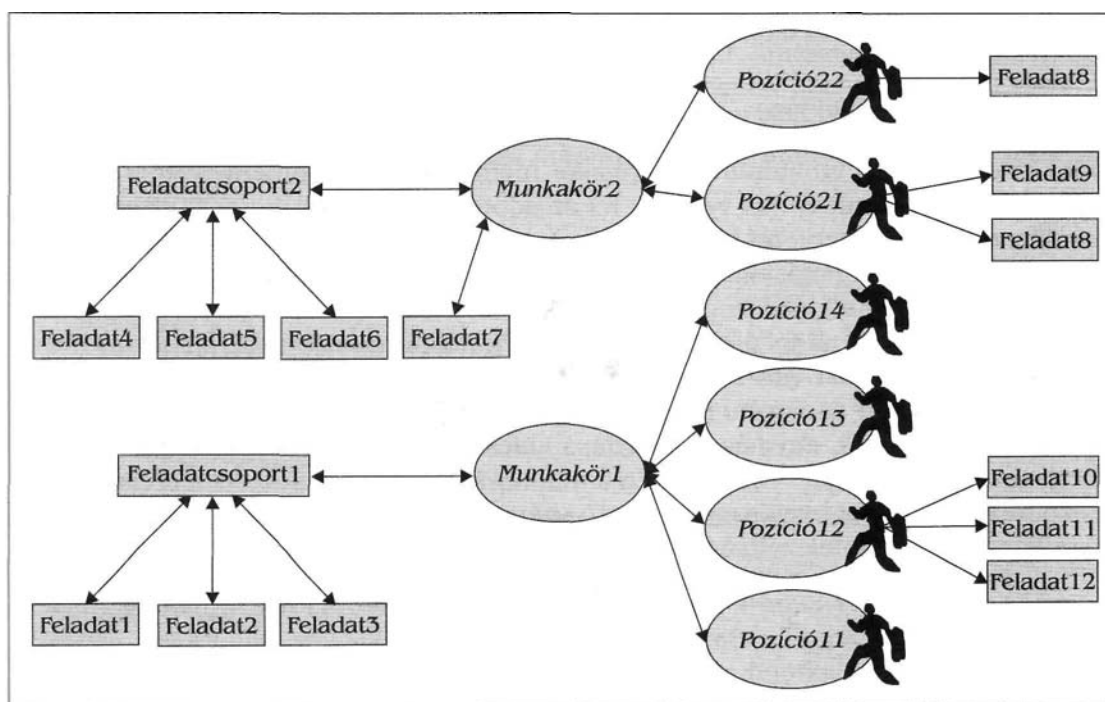
1. Fogalmi tisztázás

A **pozíció** egy egyén által elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magába, mint a Termékfejlesztés és marketing osztályért felelős HR generalista, IT asszisztens, JAVA programozó. Ahány egyén van a szervezetben, annyi pozíció.

A **munkakör** a hasonló feladatot végző és felelősségi körrel rendelkező pozíciók csoportja, mint a HR generalista munkakör, asszisztens, programozó. Egy munkakörhöz általában több pozíció tartozik, amelyek a munkakörhöz tartozó feladatokat és az elvégzésükhöz szükséges felelősségeket pontosítják, konkretizálják, egyénre szabják.

A **munkakör tervezés** tehát a feladatok és azok elvégzéséhez szükséges felelősségek tudatos, meghatározott célt szolgáló csoportosítása, amely a strukturális és a társas szempontokat is figyelembe veszi.²

1.ÁBRA
A MUNKAKÖRÖK ÉS POZÍCIÓK KAPCSOLATA



Magában foglalja a feladatok illetve munkaelemek tartalmának, azok elvégzéséhez szükséges felelősségek, a végrehajtás módjának, feltételrendszerének,

² Lane, C. (1989): Management and labour in Europe. Aldershot, Edward Elgar Umstot, D. -Bell, C.H.—Mithell, T.R. (1976): Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: implications for job design, Journal of Applied Psychology, 61, pp. 367–379.

körülményeinek pontos meghatározását és ezek hozzárendelését az egyes munkakörökhöz illetve munkacsoportokhoz oly módon, hogy a munkakörök és munkacsoportok kapcsolatrendszerének meghatározására is kiterjed.

2. A munkakör menedzsment célja

A munkakör menedzsment célja a munkakörök és munkacsoportok oly módon való megszervezése, hogy az egyén tehetsége, képessége minél jobban hasznosítható legyen a vállalati teljesítmény növelése érdekében.

A munkakör menedzsment az egyének, munkacsoportok munkájának kialakítását foglalja magába úgy, hogy mind az egyéni megelégedettség, mind a termelékenység magas szintjét biztosítja.³

A munkakör menedzsment eredményességét befolyásolja, hogy az egyén hogyan illeszkedik a szervezethez illetve magához a munkakörhöz.

SZERVEZET-EGYÉN ILLESZKEDÉSE

Amint az előzőekben említettük a munkakör menedzsment eredményességét befolyásolja, hogy milyen embereket vesznek fel az adott szervezethez, hogy **az egyének hogyan illeszkednek a szervezet jellemzőihez.** A szervezet-egyen illeszkedés legszélesebb körben alkalmazott kutatási iránya a kultúra-egyen illeszkedés, azaz az egyének, az általuk vallott értékek alapján hogyan tudnak beilleszkedni a szervezeti kultúrába. Az a munkavállaló érzi magát jól a vállalatban és tud hatékonyan dolgozni, akinek az értékrendszere összhangban van a szervezeti kultúra főbb értékeivel. Ha a munkavállaló alapvetően versengő és egyéni munkát végezve tud jól teljesíteni, a szervezetben pedig az együttműködés, egymás támogatása kulcsfontosságú – ilyen közegben valószínűleg nem érzi jól magát.⁴ Amennyiben a munkavállaló nem illeszkedik a szervezet jellemzőihez, nagyobb valószínűséggel kilép a szervezetből, többet hiányzik, elégedettsége és elkötelezettsége és a teljesítménye is alacsonyabb.

MUNKAKÖR-EGYÉN ILLESZKEDÉSE

Az egyén teljesítményét az is befolyásolja, hogy a **munkaköri jellemzők mennyire elégítik ki a saját igényeit, és mennyire illeszkednek a képességeihez.**⁵ A munkakörhöz kapcsolódó elvárása lehet közösség-igénye (társas kapcsolatok a

3 Cummings, T.G.—Huse, E.F. (1989): Organisational development and change, 4th edition. St. Paul, Minn., West Publishing

4 Kristóf, A.L. (1996): Person-Organisation fit: an integrative review on its conceptualizations, measurement and implications, Personnel Psychology, 1996(49), pp.1–49.

5 Kristóf, A.L. (1996): Person-Organisation fit: an integrative review on its conceptualizations, measurement and implications, Personnel Psychology, 1996(49), pp.1–49.

munkavégzés során) illetve növekedés-igénye (igény a tanulásra, fejlődésre). A munkakör akkor illeszkedik a képességeihez, ha nem igényel jelentősen több (túl nagy kihívás, magas stressz) vagy kevesebb képességet (kihívás nélküli, unalmas munka) az egyéntől. Amennyiben az egyén nem illeszkedik a munkakörhöz, de illeszkedik a szervezethez, akkor nagy valószínűséggel igényeihez és képességeihez jobban illeszkedő másik munkakörbe való áthelyezését kezdeményezi.

A munkakör menedzsment eredményes megvalósításához **kettős**, egymásnak több ponton ellentmondó elvárásrendszernek kell megfelelni. A **tulajdonosok elvárása** a munkakör menedzsmenttel szemben, hogy minél kevesebb költséggel minél jobb eredményt érjen el a vállalat: azaz minél költséghatékonyabb legyen a munkavégzés. A **munkavállalók elvárása** a saját munkavégzésükkel szemben, hogy minél jobban illeszkedjen a munkájuk a saját készségeikhez, fejlődési igényükhöz. A munkakör menedzsmentnek e két elvárás között kell egyensúlyt teremteni. Amennyiben a költséghatékonyság túlsúlyba kerül, megnő a veszélye annak, hogy a munka megterhelő vagy túlzottan unalmas lesz a munkavállaló számára, így nem lesz motivált a munkáját elvégezni: romlik a teljesítménye vagy elhagyja a szervezetet. Amennyiben a munkavállalók igénye kerül túlsúlyba, előfordulhat, hogy a munkavállalók ellenállása miatt bizonyos költségkímélő vagy hatékonyságot növelő technikai vagy munkaszervezési változtatás nem valósul meg és a vállalat költségei megnövekednek, a munkavégzés hatékonysága pedig romlik.

3. A munkakör menedzsment témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek

3.1. Fő kérdéskörök

A munkakör menedzsment fő kérdésköréit a következőkben foglalhatjuk össze:

- Egyén vagy csoport? A szolgáltatás vagy termék előállítása során alkalmazott **technológia mennyiben követeli meg az együttműködést** a munkatársak között? Az alacsony együttműködési igény mellett a munkát független munkakörökbe lehet szervezni, míg magas együttműködési igény mellett a munkacsoportok létrehozása javasolt.
- Milyen fokú a **technológiai bizonytalanság**? A szolgáltatás vagy termék előállítása során maguknak a munkavállalóknak milyen mértékű információt kell továbbítani és milyen döntést kell meghozniuk? Az alacsony technológiai bizonytalanság esetén van lehetőség sztenderdizálásra és a külső vezetői kontrol megvalósítására, míg magas technológiai bizonytalanság esetén a munkatárs maga tudja a saját munkáját legjobban ellenőrizni.
- Milyen a **munkavállalók közösségi igénye**? Milyen társas kapcsolatokat szeretnének megvalósítani a munkavégzés közben? Minél magasabb a

társas együttműködés iránti igény, annál vonzóbb alternatíva a munkacsoportok létrehozása.

- Milyen a **munkavállalók növekedési igénye**? Mekkora a vágyuk a tanulásra, fejlődésre? Minél magasabb a munkavállalók növekedési igénye, annál inkább úgy érdemes a munkakört megtervezni, hogy az összetettebb és kihívóbb legyen.⁶

A fenti kérdéseket a munkaszervezés főbb irányzatai különböző hangsúllyal vették figyelembe. Sok elmélet és megközelítés látott napvilágot, amelyek sokféleképpen befolyásolták mai gondolkodásunkat arról, hogy hogyan érdemes a munkát megszervezni, a munkaköröket egymáshoz kapcsolni.

3.2. Tradicionális munkaszervezés

A munkaszervezés történetének egyik fontos kiinduló állomása a **Taylor nevével fémjelzett tudományos vezetés**, amelynek elsődleges célkitűzése volt, hogy a termelés olcsó és hatékony legyen. Az általa javasolt gyakorlat alapján – amelyet nagyon sok vállalat még ma is alkalmaz – a specializáció eredményeként növekedett a hatékonyság és a termelékenység. A munkaköröket a technológiához illesztette – ami leggyakrabban futószalagos gyártást jelentett abban az időben – a lehető legalacsonyabb késztségintet kívánó elemekre bontotta. Minden munkás számára kikísérletezte az általa végrehajtandó, leggyorsabb mozdulatsort, így a munkások könnyen betaníthatókká, helyettesíthetőkké váltak. A Taylor módszerét alkalmazó és továbbfejlesztő Henry Ford autógyárában, 7882 különböző munkakört lehetett azonosítani.⁷ Az 1. táblázatban összefoglaljuk, hogy melyek a tudományos vezetés munkaszervezéssel kapcsolatos előnyei és hátrányai.

Az 1923-ban induló és a harmincas évek elejéig tartó **Hawthorne-i kutatási program** mindezidáig az egyik legnagyobb szabású magatartásvizsgálati kísérlet. Eredeti célkitűzése a munkahelyi megvilágítás és a munkateljesítmény közötti összefüggés vizsgálata volt, azonban a program során nem várt eredményre jutottak. A program a vezetési stílus és a bérezési rendszer munkatermelékenységre való hatását támasztotta alá, továbbá felhívta a figyelmet a munkacsoportok, a munkahelyi kapcsolatok jelentőségére. Ehhez a kutatási programhoz kapcsolható a Humán Relations mozgalom elterjedése is. Hatásként a szervezetpszichológia nagymértékben fellendült az amerikai egyetemeken, továbbá a szakszervezetek szerte a világon kezdeményezték a munka humanizálását: a munkakörülmények a munkavállalók szempontjából történő kedvező átalakítását. Bár a program nem hozott létre nagyszámú humanizált

6 Cummings, T.G.—Huse, E.F. (1989): Organisational development and change, 4th edition. St. Paul, Minn., West Publishing

7 Littler C. (1982) The development of labour process in capitalist societies. London, Heinemann.

munkahelyet, megmutatta, hogy bizonyos feltételek mellett a humanizálás és a gazdaságosság nem egymást kizáró tényezők.

A század második felére az általános iskolázottsági szint növekedett, így a munkavállalók elvárása megnőtt az értelmesebb, hasznosabb munka iránt. A szervezetek különböző mértékben reagáltak a tradicionális munkaszervezéssel járó magasabb fluktuációra, a hiányzások okozta hatékonysági problémákra, az értelmesebb munka iránti munkavállalói igényre továbbá a szervezeti pszichológiai megközelítés elterjedésére, így négy különböző munkakör menedzsment megközelítés terjedt el, amit a 2. ábra illusztrál.

1. tradicionális munkakörök rendszere
2. tradicionális munkacsoportok rendszere
3. munkakör-gazdagítási stratégiák
4. önirányító munkacsoportok

1. TÁBLÁZAT TUDOMÁNYOS VEZETÉS MUNKAKÖR MENEDZSMENTTEL KAPCSOLATOS ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

| Előnyök | Hátrányok |
|--|---|
| Kevesebb idő szükséges az egyik feladatról a másikra váltani | Magasabb hiányzás és fluktuáció, ami csökkenti a pénzügyi előnyöket |
| Olcsóbb a felvétel és a munkavállaló cseréje | A termelés minőségének romlása az unalom és a frusztráció magasabb foka miatt |
| Rövidebb és olcsóbb tréningek szükségesek | Elsősorban csak fizikai és adminisztratív munkakörök esetén alkalmazható, szellemi munkakörök esetén nem. |
| A teljesítmény könnyebben mérhető | |
| A vezetés állapítja meg az új munkamódszereket | |
| Lecsökkent a munkavállalókkal való konzultáció ideje | |

Forrás: Sparrow, R.—Hiltrop, J.M. (1994): European Human Resources Management. Europe, Prentice Hall. p. 483. alapján

2. ÁBRA

A TECHNOLÓGIA ÉS AZ EGYÉNI FELTÉTELRENDSZER VÁLTOZÁSA NÉGY ALAPVETŐ MUNKA- KÖR MENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉS ESETÉBEN

| Technológiai egymásrautaltság/ az egyén társas igényei | |
|---|--|
| Alacsony —————> Magas | |
| Technológiai bizonytalanság/ az egyén növekedési igényei | Alacsony |
| | Magas |
| ↓ | Tradicionális munkakörök |
| | Tradicionális munkacsoportok |
| | Egyéni munkakör betöltők Rutin, ismétlődő munka A tervezést és az értékelés mások végzik |
| | A tagok rutin, de hozzájuk kapcsolódó feladatokat végeznek A csoportfeladatok jól meghatározott feladatokra bomlanak Meghatározott feladatok és módszerek Az önálló hozzájárulást kívülről felügyelik |
| | Gazdagított munkakörök |
| | Önirányító (autonóm) munkacsoportok |
| | Lehetőség önálló felelősségvállalásra Önálló döntéshozatal szükséges a munkakörben Több feladat és a feladatok szélesebb körűek Több munkakör összevonása egy munkakörbe |
| | A tagok egymással összekapcsolódó feladatot végeznek A csoport felügyeli a tagok feladatvégzési tevékenységét Felelősség a teljes termékért vagy szolgáltatásért Önálló termelési célok kitűzése |

Forrás: Sparrow, P.—Hiltrop, J.M. (1994): European Human Resources Management. Europe, Prentice Hall. p. 486. és Cummings, T.Q.—Hüse, E.F. (1989): Organisational development and change, 4th edition. St. Paul, Minn., West Publishing alapján

A tudományos vezetés megközelítését az előzőekben tárgyaltuk, így a következő két fejezetpont a munkakör gazdagítással és az önirányító munkacsoportokkal foglalkozik.

3.3. Munkakör gazdagítás

A **munkakör gazdagítási mozgalom** az egyéni munkakörben végzett munka változatosságának növelését, értelmesebb munkafeladatok kialakítását, ösztönző, motiváló hatásának növelését tűzte ki célul. A munkakör gazdagítási mozgalom eredete Maslow szükséglet hierarchia elméletéhez és Herzberg nevéhez fűződik. Utóbbi a kéttényezős motivációelméletével felhívta a figyelmet a munkával való megelégedettségért felelős belső motivációs tényezőkre: az elért teljesítményre, a nagyobb felelősségre, és a személyes fejlődésre. Az ösztönző hatás növelését különböző módszerekkel kívánták elérni, ezek közül a legelterjedtebb módszerek: (1) rotáció, (2) munkakörbővítés, (3) munkakör gazdagítás.

A **rotáció** során a munkavállaló több munkakörben dolgozik egymást követően, egy előre eltervezett ütemezés szerint, így lehetőséget kap arra, hogy több munkakörhöz tartozó feladatot tanulhasson meg és rálátása legyen a munkafolyamat nagyobb részére. A **munkakörbővítés** során a specializált munkaköröket

összevonják és így a munkavállaló több, egymást követő feladatért, a munkafolyamat nagyobb szeletéért felelős, a munkakörök horizontálisan bővülnek.

A rotáció és a munkakörbővítés hasonló **előnyökkel** jár: növekszik a munkavégzés változatossága, többféle tudás, készség szükséges az egyes munkakörökben, így csökken a munkavégzés monotonitása, a fluktuáció és a hiányzások aránya.

A **munkakör gazdagítás** során a munkakörök vertikálisan is bővülnek: a végrehajtási elemeket kiegészítve nagyobb felelősséggel járó, nagyobb döntési jogkörrel rendelkező munkaköröket hoznak létre. A munkakör gazdagítás a munkavállaló megelégedettségét eredményező magasabb szintű önirányítási és fejlődési szükségleteit elégíti ki.

A munkakör gazdagítás legelterjedtebb elmélete Hackman és Oldham⁸ nevéhez fűződik. Modelljükben a munkakört **öt fő jellemzővel** írták le:

Az szükséges **készségek változatossága**: a munkakör milyen mértékben igényel változatos készségeket.

A **feladat azonosíthatósága**: a munkakör milyen mértékben fed le az elejétől a végéig elvégzendő, teljes és azonosítható munkafolyamatot.

A **feladat fontossága**: a munkakör milyen fokban hat más emberek életére vagy munkájára.

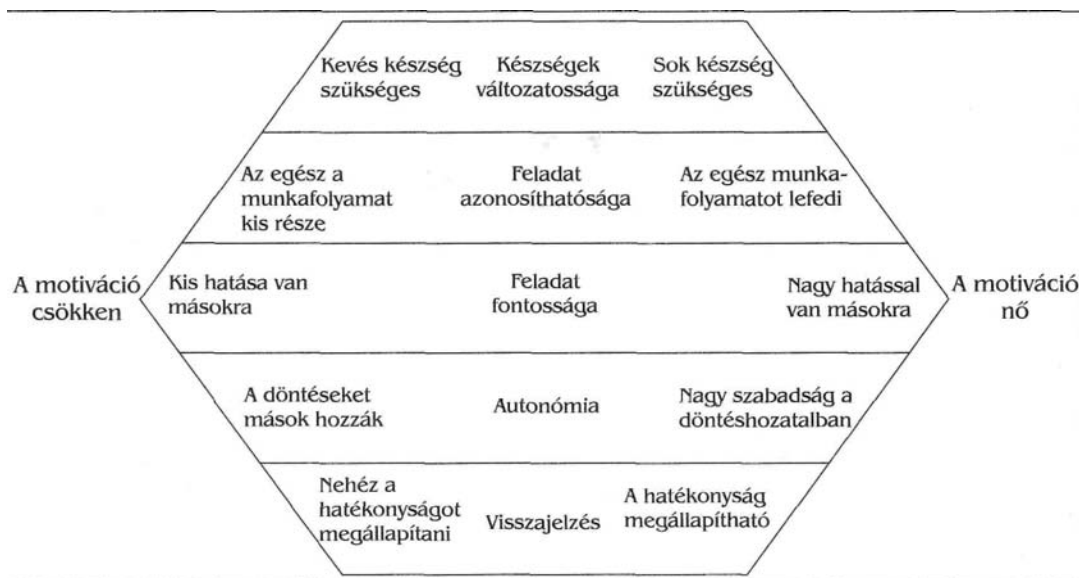
Autonómia: a munkakör milyen mértékben biztosítja az egyénnek azt a döntési szabadságot, hogy a munkáját hogyan hajtja végre.

Visszajelzés: a munkakörben az egyén mennyire világos információt kap a munkavégzésének hatékonyságáról.

A kutatásuk alapján fenti munkaköri jellemzők változtatásával növelhető a munkakör motiváló jellege.

8 J. Hackman—Q. Oldham (1975): Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied Psychology, April, p.161.

3. ÁBRA
A MOTIVÁLÓ MUNKA TULAJDONSÁGAI



FORRÁS: Noe, R.A.—Hollenbeck, J.R.—Qerthard, B. ment. 2nd edition. McQraw-Hill Irwin. p. 122.

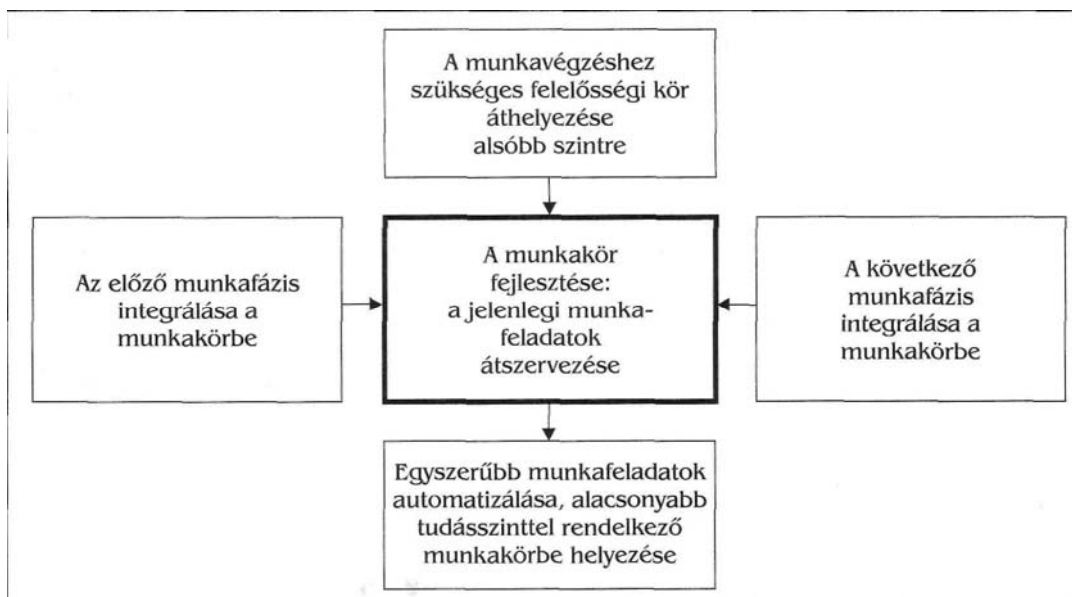
A fenti tényezők figyelembevételével a munkavállalók lehetőséget kapnak arra, hogy a saját szerepük megnőjön a saját munkájuk megtervezésével, ellenőrzésével, szervezésével kapcsolatban és ennek eredményeképp nőjön az elégedettségük.

A munkakör gazdagítás gyakorlati megvalósításának egyik úttörője Róbert Ford, aki az AT&T-nél reformálta meg a munkavégzés módját. Átstrukturálta a munkaköröket mind horizontálisan mind vertikálisan azzal a céllal, hogy minél értelmesebb munkaköröket hozzanak létre: így a munkakörhöz kapcsolódó feladatok száma és a felelősségi kör is növekedett. A rutin és monoton feladatokat automatizálták, illetve alacsonyabb hierarchiaszintű munkakörök-höz rendelték.⁹

9 French, W.L. (1998): Humán Resources Management. New York, Houghton Muffin Company, p. 160.

A.4. ábra jól illusztrálja a munkakör gazdagítási tevékenységeket:

4. ÁBRA A MUNKAKÖR GAZDAGÍTÁSÁNAK GYAKORLATI PÉLDÁJA



Forrás: Ford, R.N. (1973): Job enrichment lessons from AT&T, Harvard Business Review, January-February. In French, W.L. (1998): Humán Resources Management. New York, Houghton Muffin Company. p.161.

Munkakör gazdagítás előnyéről már sokat írtunk, azonban figyelembe kell vennünk azt is, hogy ez **nem minden munkavállalói elégedetlenségi problémára vonatkozó gyógyír.**

A munkakör gazdagítás nem oldja meg a fizetéssel, a juttatásokkal vagy a biztonsággal kapcsolatos elégedetlenséget. Figyelembe kell vennünk, hogy ahogy nem mindenki képes arra, hogy futószalag mellett dolgozzon, egyénileg eltérő a munkavállalók fejlődési, növekedési, felelősségvállalási igénye is. Vannak, akik a rutinmunkát és az irányítást kedvelik, mások az önálló, autonóm munkavégzést és a fejlődést igénylő kihívásokat részesítik előnyben.

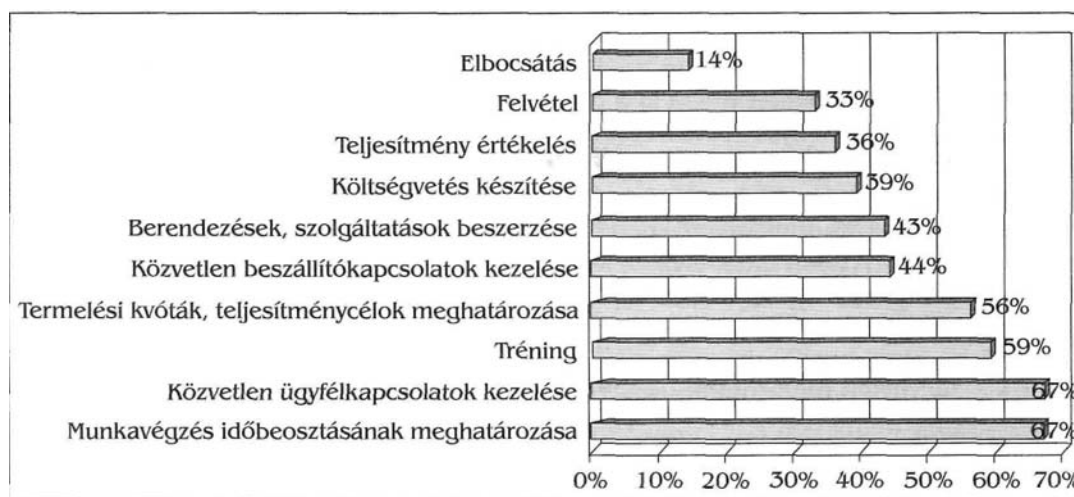
3.4. Az önirányító munkacsoportok

Az önirányító munkacsoportok létrehozását **a munkakör gazdagítási mozgalom csoportszintű előnyeinek** kihasználása inspirálta. Az önirányító munkacsoport az egyének megelégedettsége mellett a tagok társas igényeit is ki tudja elégíteni. A csoporttagok általában az egész csoport által végrehajtandó minden feladatot megtanulnak. A szervezet kihívása ez esetben, hogy elegendő képzést tudjon biztosítani a csoporttagoknak, hogy képessé tegye őket erre. A csoporttagok döntenek arról, hogy mikor hogyan alakul a munkamegosztás maguk között, ki melyik munkafeladatért, termékért vagy ügyfélért felelős. A fizetés általában teljesítményalapú és csoportszinten kerül megállapításra, elosztásáról a

csoporttagok dönthetnek. A minőségbiztosítást, a csoport vezetését általában a csoporttagok végzik. Új csoporttag felvételéről szintén a csoporttagok dönthetnek. A 5. ábra mutatja, hogy jellemzően milyen feladatokat és döntési felelőségeket adnak át az önirányító munkacsoportnak.

„Az autonóm munkacsoport legátfogóbb alkalmazását a Volvo Uddevallában 1989-ben megnyitott üzeme jelenti. Itt teljes mértékben szakítottak a hagyományos lineáris termeléssel: hat szerelőműhelyt csillag alakú szerelőcsarnokban helyeztek el, minden szerelőműhelyben 8-8 darab (7–9 fős) csoporttal. Az egyes összeszerelő műhelyekben 2-2 fázisban történt egy-egy autó összeszerelése. Mindez azt jelenti, hogy a munkások az adott fázishoz tartozó minden feladatot el tudtak végezni, ugyanaz a munkafeladat átlagosan 2-3 óránként, egyes helyeken még ritkábban ismétlődött meg (szemben a hagyományos néhány perces ciklusidővel). A munka megszervezése mellett a minőségbiztosítás is a csoport hatásköre volt.” Az üzemet néhány évi működés után bezárták és az eredményességéről a mai napig megoszlanak a vélemények.¹⁰

5. ÁBRA
AZ ÖNIRÁNYÍTÓ MUNKACSOPORTOK FELELŐSSÉGI KÖRE



FORRÁS: Training budgets, 1996 Industry reports, Training 33, October, p.69.

Önirányító munkacsoportokkal kapcsolatos kutatások eredményei, **következtetései megoszlanak** arról, hogy mennyire tekinthető ez **hatékony munkavégzési formának**. Például a Texas Instruments esetében a vezetés szerint csökkent a fluktuáció és nőtt az együttműködés a munkások között. A Volvo üze-

10 Gelei, A. (1999): Munkavégzési rendszer. In Bakacsi, Qy.—Bokor, A.—Császár, Cs.—Gelei, A.—Kováts, K.—Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p.134.

mében a fluktuáció nagymértékben csökkent és a munka minősége javult; a Saab Scania üzemében mind a fluktuáció mind a hiányzás csökkent, míg a termelékenység és a minőség magas szinten maradt és a munkások elégedettsége javult. A General Foods Corporation állateledelt gyártó üzemében a selejt, a fluktuáció, balesetek és a hiányzás jelentősen alacsonyabb volt, mint más gyárak normája. A későbbi években a nyereségek egy bizonyos mértékig csökkentek, továbbá a vállalatnak nehézségeket okozott a többi gyárra is kiterjeszteni a programot, részben a vállalatvezetés támogatásának és megértésének hiánya miatt.¹¹

Az önirányító munkacsoportok esetében **nem minden előny kizárólagosan a munkakör gazdagításnak tudható be.** Az átszervezéssel párhuzamosan változott a gyárak elrendezése, technológiája, a kiválasztás, a tréning, a kompenzáció és a közvetlen vezető szerepe. Azokban az esetekben, amikor a szervezeti változási folyamat nem vette figyelembe a középvezetők és a közvetlen vezetők érdekeit, az ellenállásukkal kellett számolni. Reálisan szemlélve az ő felelősségi körük jelentősen csökkent vagy meg is szűnt az önirányító munkacsoportok létrehozásával. Így a felső vezetésnek és a HR vezetésnek körültekintőbben kellett eljárnia a középvezetés irányában annak érdekében, hogy a közvetlen vezetők együttműködését megnyerje.¹²

3.5. Új tendenciák

Az erősödő verseny, a termelékenység növelése iránti vágy a tulajdonosok illetve a vezetők részéről az utóbbi évtizedekben jelentős szervezeti változásokkal és ezzel párhuzamosan jelentős munkavégzési és munkakörbeli változásokkal jártak együtt. A termelékenység fokozása arra készítette a vállalatvezetőket, hogy minél nagyobb arányban **technológiai fejlesztésekkel váltsa ki a drága élőmunkát,** továbbá minden gazdaságtalan és nem alaptevékenységet **kiszervezzék a vállalat keretein kívülre.** Azok a munkakörök érintettek ebben a változásban leginkább, amelyek könnyebben sztenderdizálhatók és kiválthatók technológiai fejlesztéssel vagy a tevékenység külföldre telepítésével. Az ilyen munkakörökben dolgozók a leginkább veszélyeztetettek a munkájuk elvesztésével. Azok a munkakörök kevésbé érintettek ugyanakkor, amelyek jelentős kommunikációt vagy vezetői képességeket igényelnek.

3.5.1. AZ ÜZLETI FOLYAMATOK ÚJRSZERVEZÉSE (BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

Az üzleti folyamatok újraszervezése **áramvonalasítja és leegyszerűsíti a vállalati folyamatokat,** radikálisan újszerű szemléletet érvényesítve. Az üzleti folyamatokat úgy értelmezi, hogy az az ügyfél számára értéket előállító vállalati tevékenységek láncolata. Ez a megközelítés azért radikális, mert a vállalatvezetők

11 French, W.L. (1998): Humán Resources Management. New York, Houghton Muffin Company. p.163.

12 French, W.L. (1998): Humán Resources Management. New York, Houghton Muffin Company. p.164.

sok esetben funkcionális munkamegosztásban, funkciókban és nem üzleti folyamatokban és értékteremtésben gondolkodnak. Az átalakítás során minden duplikációt, párhuzamos munkavégzést és a (belső és külső) ügyfeleknek értéket nem teremtő tevékenységet megszüntetnek, a folyamatok átfutási idejét, az elvégzésükhöz szükséges erőforrásokat radikálisan lecsökkentik, továbbá sok tevékenységet automatizálnak. Az átalakított üzleti folyamatok egyszerűbbek, átfutnak az egyes funkciókon, és szorosabb együttműködést igényelnek a funkciók között.

A BPR méltán népszerű megközelítés a vállalatvezetők és tulajdonosok körében, hiszen jelentős költségmegtakarítással, hatékonyságnövekedéssel jár. Hátránya azonban, hogy szinte minden esetben egy mechanikus munkaszervezési módszer, nem veszi figyelembe a munkavállaló igényeit, személyiségét, elvárásait. Az átszervezés megtervezése és lebonyolítása nagy munkaterhelés a munkavállalóknak, és sokszor az átszervezés következtében is nő az egyének munkaterhelése. Az üzleti folyamatok újraszervezése a költségcsökkentés egyik legkézenfekvőbb megoldásaként szinte mindig tömeges létszámleépítéssel jár.

Mit nyújtott a HR tevékenység elemzése a Magyar Posta gyakorlatában?

Felmérte a HR-költségek és erőforrások megoszlását, funkcionális területenként.

Meghatározta a folyamatokhoz kapcsolódó költségeket, így rámutatott a nem hatékony területekre.

Döntési alapot adott ahhoz, hogyan lehet jobban elosztani az erőforrásokat az üzleti stratégia támogatására és a belső vevői igények kielégítésére.

Kiindulópontot jelentett az átszervezéshez, az akciótervezéshez.

Biztosította a HR-teljesítmény összevetését más nemzetközi cégekével, beleértve a technológiai és szolgáltatásnyújtási modell összehasonlítását.”¹³

3.5.2. ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK

Az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése **egyre népszerűbb** az egész világon, ez alól Magyarország sem kivétel, bár az elterjedtség foka alacsonyabb, mint akár Európában akár az Egyesült Államokban. Az egyének manapság egyre nagyobb arányban szembesülnek a munka és a magánélet összeegyeztetésének problémájával, így igényként fogalmazódik meg, hogy lehetőség szerint a munkavégzésük helyét, idejét is befolyásolni tudják. Erre az igényre jelentek meg válaszként az atipikus foglalkoztatási formák: (1) a rugalmas munkaidő, (2) a részmunkaidő, (3) a munkakör megosztás, és a (4) távmunka.

13 Szűts, I. (2004): Gyorsabban, olcsóbban, koncentráltabban – HR-hatékonyság fejlesztése a Magyar Posta gyakorlatában. In Efron, M.—Gandossy, R.- Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. Budapest, HVG Kiadó. p. 336

Magyarországon jelenleg még alacsony (19%) és csak lassan növekszik az atipikus foglalkoztatási formákban foglalkoztatottak száma. Az atipikus foglalkoztatási formák terjedését akadályozó tényezők: (1) a jogi szabályozás lassú változása, (2) a részmunkaidős foglalkoztatásban elérhető alacsony keresetek, (3) és a viszonylag magas adók és bérjárulékok, egyösszegű egészségügyi hozzájárulás.¹⁴

A **rugalmas munkaidő** az atipikus foglalkoztatási formák talán legismertebb megoldása. Általános megoldásként az terjedt el, hogy a vállalat meghatároz egy törzsidőt, amelynek a keretein belül mindenkinek a munkahelyén kell tartózkodnia, ezen túl a kezdési és a munka befejezési idejét mindenki egyénileg választhatja meg. Ez a megoldás lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy rugalmasan igazítsák a munkavégzési idejüket egyéb elfoglaltságaikhoz, mint például az orvosi vizsgálat, óvodai nyitva tartás, sportolás, közlekedési csúcsidők elkerülése.

A **részmunkaidő** lényege, hogy nem nyolc órás munkaidőben dolgozik a munkavállaló, hanem négy vagy hat órában. Így a munkájával könnyebben össze tudja egyeztetni a családdal kapcsolatos feladatait. Kétségtelen előnyei ellenére Magyarországon még mindig nem terjedt el nagy arányban.

Részmunkaidős lehetőségek a Magyar Telekom gyakorlatában¹⁵

A részmunkaidős foglalkoztatás csak a munkatársakra vonatkozik, közülük is nagyobb arányban a nőkre, és a családosokra. A részmunkaidős foglalkoztatás a heti 40 óra helyett legtöbb esetben heti 30 órát jelent (előfordul a heti 20 óra is). A részmunkaidős foglalkoztatás esetén a munkavállaló személyi alapbérének meghatározása a besorolási bérnek megfelelően, időarányosan történik, azonban a Kollektív Szerződésben rögzített, munkavállalókat megillető juttatások mértéke 100%-ban illeti meg a részmunkaidőben dolgozókat is. Az összes munkavállaló között a nemek szerinti megoszlás jól mutatja, hogy a nők jóval nagyobb hányadát érinti: a nők 10%-a, a férfiak 1,6%-a (átlagosan a munkavállalók 7,7%-a) dolgozik ebben az atipikus foglalkoztatási formában. Az előbbi számhoz egy összehasonlító adat: 2002-ben az EU 15 tagállamában 18%-os volt a részmunkaidős foglalkoztatás, ugyanakkor Magyarországon ez a szám 2,9% volt.

A **munkakörmegosztás** során két munkavállaló tulajdonképpen részmunkaidőben, egymást váltva dolgozik egy munkakörben. A megoldás az egymásra utaltság miatt nagyobb bizalmat és a hagyományosnál szorosabb együttműködést igényel a munkatársak között. Ebből fakadóan elősegíti a tanulást egymás-

14 Csizmár, G. (2006): A foglalkoztatáspolitikai rövid és középtávú céljai, a foglalkoztatás bővítésének atipikus formái. Előadás, elhangzott Pécs, 2006. március 30. Elérhető interneten: <http://foldrajz.ttk.ptt.hu/munkaero/ppt/csizmar.pps>. Letöltés: 2007.03.24.

15 A cég közlése alapján.

tól, hiszen javasolt a munkakörmegosztásban dolgozók számára, hogy a nehezebb munkahelyzeteket beszéljék meg egymással. A munkáltató számára pedig lehetőséget nyújt, hogy megtartsa a már bevált munkatársát illetve így szinte a teljes munkavégzés időtartamára biztosított a nagyobb odafigyelés, teljesítmény.

További divatos atipikus munkavégzési forma a **táv munka**, amire az utolsó, 12. fejezetben bővebben fogunk kitérni.

Az atipikus munkavégzési formák – a tapasztalatok alapján – növelik az elégedettséget, csökkentik a hiányzások számát és a fluktuációt, és eredményüként javul a munka minősége. A vezetők számára azonban nehézséget okozhat a munkavégzés nehezebb tervezhetősége. Azokban a munkakörökben ez a megoldás kevésbé vagy nem alkalmazható, amelyekben a munkavégzést erősen befolyásolja a technológia.

4. Munkakör-elemzés, munkaköri leírás

4.1. Munkakör-elemzés, munkaköri leírás fogalma, célja

A vállalat jó, hatékony működéséhez az egyének tulajdonságainak, adottságainak, igényeinek és a munkakör jellemzőinek, kritériumainak illeszkedniük kell. Nincs szükség diplomás recepciósról vagy portásra, mert valószínűleg az ő fejlődési igényük is nagyobb, mint amit egy ilyen munkakör ki tud elégíteni, így elégedetlenek lesznek; ugyanakkor egy bankbiztonsági vezető munkakörbe nagy valószínűség szerint szükséges a felsőfokú végzettség és a feddhetetlen, több éves szakirányú tapasztalat.

A munkakörök részletes megismerésének, feltérképezésének a módszere a munkakör-elemzés, amelynek folyamán azonosítjuk, elemezzük a munkakör jellemzőit és a munkakör feltételrendszerét.

A munkakör-elemzést több célból érdemes elvégezni. Elsődleges célja általában a munkaköri leírás készítése.

A munkaköri leírás a munkakör főbb jellemzőit tartalmazó, a munkaszerződés mellékleteként használt dokumentum.

A munkakör elemzéskor összegyűjtött információk egy részét általában a vállalat által meghatározott formában rögzítik, amit mindig aktualizálnak, minden változást átvezetnek. Az így naprakészen nyilvántartott munkaköri leírás sok HR rendszer alapját képezi:

- **Toborzás, kiválasztás** során sikeresebben azonosítható a megfelelő jelöltek megtalálásának toborzási forrása és csatornája, továbbá a kiválasztás során a munkakör betöltéséhez szükséges kritériumok alapján lehetségesé válik a pontosabb szűrési feltételek meghatározása.
- **Felvétel során** az új munkavállalóval meg kell ismertetni a munkaköri leírását és a munkaszerződését annak érdekében, hogy számára is egyértelműek legyenek a vállalt feladatai, kötelezettségei.

- **Munkaviszony megszüntetés** esetén a munkaköri leírásban szereplő feladatok illetve kritériumok felhasználhatók a munkaviszony megszüntetés indokaként: ha például a munkavállaló nem végzi el a meghatározott feladatát vagy nem rendelkezik valamilyen fontos kritériummal.
- **Képzési programok** összeállításakor a munkaköri leírásokban szereplő információkat fel lehet használni egy pontosabb, az igényeknek jobban megfelelő képzési program összeállításához. Egy új informatikai rendszer bevezetése esetén más képzést kell nyújtani azoknak, akik a kulcsfelhasználóként a rendszer egyes moduljaiért felelősek és más képzést azoknak, akik csak egy-egy adatot rögzítenek a rendszerbe. Az újonnan felvett munkatársaknak a munkakör kritériumaival harmonizáló betanítási programot lehet összeállítani, pl. a hegesztők esetén más programra van szükség, mint a könyvvizsgálók esetén.
- **Teljesítmény-értékeléskor** a teljesítmény-értékelési szempontok alapját képezhetik a munkakörben ellátandó feladatok és készségek, képességek, így biztosítható, hogy a vezető nem vár el olyan feladatokat a beosztottjától, amelyeket a beosztott nem ismer.
- **Munkakör értékeléskor** vagy a vállalat **kompenzációs rendszerének** megtervezésekor a munkakörök relatív fontossága a vállalati célok végrehajtása szempontjából csak úgy állapítható meg, ha a munkaköröket különböző szempontok szerint össze lehet hasonlítani. Az összehasonlításhoz fontos a munkakör-elemzésből származó információ és a munkaköri leírás, hiszen a nehezebb, veszélyesebb munkák vagy amelyek speciális szaktudást igényelnek más kompenzációs csomagot kell kapjanak.

4.2. Munkakör-elemzés folyamata, módszerei

Mint már említettük, sok HR rendszer alapját képezi a munkakör-elemzés során összegyűjtött információ. Minden munkakör-elemzés megkezdése előtt fontos tisztázni, hogy milyen célból végezzük ezt a tevékenységet, feleslegesen félelmet és ellenállást válthatunk ki, amennyiben nem megfelelően kommunikáljuk az elemzés célját és következményeit.

A munkakör-elemzés során általában a következő információkat gyűjtik össze:

- **Munkatevékenységek:** ez a lista tartalmazza, hogy a munkakör betöltő milyen tevékenységeket végez, milyen gyakran és hol, illetve az egyes tevékenységeknek mennyi az időigénye.
- **Magatartás/munkakör betöltési kritériumok:** milyen kritériumok szükségesek a munkakör betöltéséhez, a kimagasló teljesítmény nyújtásához. Ide kapcsolódnak a munkaköri kompetenciák, amelyek fogalma a következő alfejezetben részletesen kifejtésre kerül.
- **Gépek, eszközök, berendezések, és segédeszközök:** milyen eszközöket használ, milyen anyagokat használ fel vagy továbbít a munka során.

- **Teljesítménykritériumok:** milyen mutatószámok, kritériumok érvényesek az adott munkakörben, például átfutási idő, hibaszám stb.
- **Munkaköri kontextus:** fizikai munkavégzési körülmények, munkaidő-beosztás, szervezeti, társas környezet, például hány fővel érintkezik a munkavégzés közben a munkakör betöltője.

A munkakör-elemzés általában a következő lépéseken keresztül valósul meg:

1. Tisztázzuk, hogy **mire fogjuk felhasználni** a munkakör-elemzés során gyűjtött információkat. Az egyes módszerek más-más célra használhatók eredményesen. Az adatgyűjtési technikák közül az interjúkészítés alkalmas munkaköri leírás készítésére, illetve kiválasztás támogatására. A munkakör-értékelésre pedig a kérdőíves, vagy számítógéppel támogatott szakértői rendszer alkalmazása lehet célravezetőbb.
2. Minden szükséges **előzetes információ:** szervezeti ábra, döntési és hatásköri mátrix, folyamatdokumentációk és munkaköri leírások (amennyiben rendelkezésre állnak) **összegyűjtése, és feldolgozása.** A szervezeti ábra a szervezeti egységek közötti munkamegosztást, jelentési útvonalat mutatja be összefoglalóan. A döntési és hatásköri mátrix az egyes vezetői pozíciókhoz tartozó döntési, véleményezési, vétó és jóváhagyási jogokat mutatja be a szervezet főbb tevékenységeihez kapcsolódóan. A folyamatdokumentáció a vállalat üzleti folyamatait mutatja be tevékenységekre bontva, azok közötti kapcsolatot, és a felelős szervezeti egységeket vagy munkaköröket is megjelölve. A munkaköri leírások minden esetben szükségesek, ha már rendelkezik velük a szervezet, például a meglévő munkaköri leírások felülvizsgálata esetén.
3. **Reprezentatív pozíciók kiválasztása.** Abban az esetben, ha egy munkakörhöz nagyon sok hasonló pozíció tartozik, érdemes néhány jellemző pozíciót kiválasztani, amelyek elemzése a többi pozícióra is jellemző adatot nyújthat.
4. **Munkaköri adatok összegyűjtése.** Elvégzéséhez többféle módszer áll rendelkezésre, amelyeket a következő bekezdésben mutatunk be.
5. A **munkaköri adatok tisztázása, megerősítése,** más pozícióbetöltővel vagy felettes pozícióban dolgozó vezető segítségével. Ez a lépés segíti, hogy korrekt adatokkal rendelkezünk.
6. **Munkaköri leírás elkészítése,** amennyiben ez a célunk.

A munkakör-elemzés különböző **módszerek:** (1) interjú, (2) kérdőívek, (3) megfigyelés, (4) naplózás segítségével hajtható végre, amelyek közül egy vagy több módszer egyszerre alkalmazható. A leggyakrabban használt módszer az **interjú** a pozíció betöltőjével, aki a legtöbb információval rendelkezik magáról a pozícióról. További módszerként használnak **kérdőíveket** vagy az egyes munkaköri feladatokat és a feladatokra fordított időt összegyűjtő táblázatokat (munkaidő-térkép), annak a meghatározásához, hogy az egyes munkaköri fel-

adatok elvégzése az egyes betöltők esetében mennyi időt vesz igénybe. Alkalmas módszer a munkavégzés közben a munkavállaló tevékenységének **megfigyelése**, és az így gyűjtött adatok elemzése. A **naplózás** során a munkavállaló egy előre meghatározott időintervallum alatt folyamatosan rögzíti, hogy a megadott szempontok szerint mit és mennyi ideig végzett.

Tipikus kérdések munkakör-elemzés során¹⁶

Mi a munkakör elnevezése?

Mik a főbb feladatok a pozícióban? Mi a munkája, milyen feladatai vannak?

Hol van a munkahelye?

Milyen kritériumokkal kell rendelkeznie egy munkavállalónak ebben a pozícióban: iskolai végzettség, tapasztalat, készségek, speciális tanfolyamok?

Milyen tevékenységekben vesz részt?

Milyen felelősségek kapcsolódnak a pozícióhoz? Melyek az Ön felelősségei?

A munkájához milyen teljesítménykritériumok, mutatók kapcsolódnak?

Milyen fizikai, szellemi megterhelést jelent ez a munka?

Milyen a pozícióban az egészségi, biztonsági feltételrendszer?

Előfordulnak-e váratlan munkakörülmények?

A fentiekben is látható, hogy munkakör-elemzés általában a HR-szakember, a munkatárs és a vezető közös együttműködésének eredménye, a munkamegosztásról részletesen a fejezet végén esik szó.

4.3. Munkaköri leírás elemei

A munkakör-elemzés eredményeképpen tehát részletes információval rendelkezünk az adott munkaköréről, ezt használjuk fel a munkaköri leírás elkészítésére. Törvényileg szabályozott módon a munkaszerződésben meg kell jelölni a munkavállaló munkakörét, amelyben a munkavállaló dolgozik vagy dolgozni fog. **nincs előírás** arra, hogy munkaköri leírást kötelező készíteni, ugyanakkor mindkét fél érdekeit szolgálja, ha a munkavállaló felé egyértelmű, hogy milyen feladatok ellátását várják el tőle, miért tartozik felelősséggel és a munkáltató is nyilvánvalóvá teszi, hogy mit vár el a munkatársától. Ezért terjedt el a munkaköri leírások használata, aminek aláírásával mind a munkáltató, mind a munkavállaló tudomásul veszi, elfogadja az abban foglaltakat.

¹⁶ Dessler G. (2005): Humán Resource Management, 10th edition. Florida, Prentice Hall. p.116. alapján

Ennek megfelelően **a munkaköri leírásnak nincs általánosan elfogadott vagy törvényben szabályozott struktúrája**, ennek ellenére általában ugyanazokat az elemeket tartalmazza.

1. **Azonosítók:** munkakör elnevezés, kód, felettes munkakör elnevezés, szervezeti ábrában való elhelyezkedés;
2. **Munkakör célja:** miért hozták létre az adott munkakört;
3. **Feladatok és felelősségek:** a munkakör betöltője milyen feladatokat végez, ezekhez milyen döntési, véleményezési, végrehajtási jogkör társul;
4. **Követelmények:** milyen készség, képesség, kompetencia szükséges a munkakör sikeres betöltéséhez;
5. **Teljesítménymutatók:** milyen teljesítményszintet kell nyújtania a betöltőnek.

A Richter Gedeon NyRT. HR gyakorlatában alakult ki és mondhatjuk vált be az alábbi „munkaköri leírás minta” dokumentum. Az adott Társaságnál jelenleg hivatalosan elfogadott és elvárt, a nemzetközi auditorok által támasztott követelményeknek megfelelő „munkaköri leírás minta” a cég belső intranet hálózaton is elérhető, mégpedig kibővített, magyarázatokkal ellátott formában, a szakszerű kitöltés megkönnyítése érdekében.¹⁷

6.ÁBRA PÉLDA MUNKAKÖRI LEÍRÁS MINTÁRA

MUNKAKÖRI LEÍRÁS

1. **A munkakör megnevezése:**
Ide be kell írni a munkavállaló besorolt munkakörének megnevezését, pl. számítástechnikai vezető
2. **A munkakör betöltő neve:**
Ide kell beírni a munkavállaló teljes nevét
3. **A munkakör betöltéséhez szükséges végzettség/képzettség és gyakorlat:**
Ide kell beírni az adott munkakör által megkövetelt végzettséget, szakképzettséget, tanfolyami végzettséget stb.)
4. **A munkakör betöltéséhez szükséges egyéb ismeret:**
Ide kell beírni a korábban nem részletezett, de szükséges egyéb ismereteket, készségeket, pl. informatikai, statisztikai, nyelvi, kommunikációs stb.

¹⁷ A cég közlése alapján.

5. Szervezeti egység megnevezése:

Azt a legalább önálló csoport, illetve osztály szintű szervezeti egységet kell beírni, ahol a munkavállaló dolgozni fog, illetve a munkát végez.)

6. Szervezeti felettes beosztás:

7. Munkakör rövid összegzése

7.1. Fő célja:

Ide kell beírni – 2-3 mondatban megfogalmazva – nevezett munkavállaló munkakörének tartalmát, lényeges feladatát, célját.)

7.2. Felelősség:

Elszámolási (visszaszolgáltatási), leltári, megőrzési, titoktartási, egyéb

7.3. Jogosítványai:

Képviselési, döntési, javaslattételi, hatáskör-delegálás joga, ellenőrzési, utalványozási, aláírási, egyéb

7.4. Munkarend:

Ide kell beírni nevezett munkavállaló munkarendjét. (pl. kötetlen, rugalmas, 1,2,3 műszakos stb.)

8. Munkakör tartalma

8.1. A munkakört betöltő általános feladatai:

Ide kell beírni – részletesen – az adott munkakör összes feladatát.

8.2. A munkakört betöltő speciális feladatai:

Ide kell beírni a munkavállaló összes egyéb speciális feladatát, teammunkában való részvételét, belső-külső kapcsolattartás esetén kivel, milyen témában tarthat kapcsolatot.

9. Helyettesítés:

Ide kell beírni a munkavállaló helyettesítési kötelezettségét – mely munkakör(ök)ben –, illetve, hogy a munkavállaló távollétében ki – mely munkakör betöltője – munkakör megnevezéssel –helyettesíti.

10. Kiegészítő információk:

Ide kell beírni a teljesítményértékelés módját, rendszerességét, valamint az egyéb lényeges kiegészítő információkat.

11. Záradék:

Munkavállaló tudomásul veszi, hogy a fentiekben nem részletezett, de szakképzettsége, szakértelme alapján elvárható egyéb feladatok is munkakörébe tartoznak, és ezeket ugyancsak a munkavégzésre vonatkozó szabályok, előírások, szakmai szokások figyelembevételével köteles elvégezni.

Munkavállaló aláírásával igazolja, hogy e munkaköri leírás tartalmát előzetesen megismerte.

Budapest, 2007-03-19.

Munkakört betöltő aláírása

Szervezeti egység vezetőjének aláírása
neve, beosztása

4.3.1. KÉRDÉSEK, PROBLÉMÁK

A munkakör-elemzés végrehajtása során az egyik legnagyobb problémát a **munkavállalók félelmei** okozzák. Félnék attól, hogy növekszik a munkaterhük, elvesztik a munkájukat, a jövedelmük is csökken. Sok esetben valóban a fenti célokra alkalmazták a munkakör-elemzést, így a félelmük nem alaptalan. A folyamat végrehajtásához azonban a munkavállalók együttműködésére is szükség van, így elengedhetetlen a bevonásuk a munkavállalói érdekképviselőken vagy a munkavállalók képviselőin keresztül. Az elemzés elkezdése előtt érdemes tájékoztatni a munkavállalókat, hogy milyen célból, ki kezdeményezi a vizsgálatot, az eredménye milyen hatással lesz rájuk és miért fontos a közreműködésük.

Az egységes munkaköri elnevezések megvalósítása HR szempontból nem könnyű feladat. A vezetők és a munkatársaik is abban érdekeltek, hogy minél hangzatosabb neveket, címeket találjanak ki a munkatársaknak, különösen abban az esetben, ha ügyfélkapcsolatokkal rendelkezik a munkavállaló, hiszen az elnevezés megjelenik a névjegykártyán. Ezt a jelenséget a **munkaköri elnevezések inflálódásának** nevezzük, azért általános jelenség, mert a munkaköri elnevezések státuszt képviselnek és sok esetben a kompenzációs rendszerhez is kapcsolódnak. Általános probléma, hogy igazgatói vagy vezetői elnevezésű munkakört ki kaphat egy szervezetben. Felmerül ilyen esetekben, hogy kritériumként kapcsolódik-e a munkaköri elnevezéshez beosztotti létszám vagy költségvetési méret. Magyar jellegzetesség – többek között – a befektetési igazgatói munkaköri elnevezés, amely munkakörhöz nem tartozik saját irányítású szervezeti egység vagy beosztott.

Általános probléma, hogy a **vezetők tartanak attól**, hogy a munkaköri leírás az ő feladatkiadási szabadságukat korlátozza. Ezért ragaszkodnak ahhoz, hogy a munkaköri leírások végén szerepeljen a következő mondat: „továbbá minden olyan feladat, amellyel a közvetlen felettese megbízza”. Ugyanakkor, ha a munkaköri leírásban szereplő feladatok nagyon részletesen és pontosan kerülnek megfogalmazásra, könnyen előfordulhat az a helyzet, hogy a közvetlen vezető kérése ellenére a munkavállaló azt válaszolja: „nincs benne a munkaköri leírásomban!”.

Új jelenség a **munkakörök feloldódása**, ami a gyorsan változó piaci feltételrendszerekkel hozható összefüggésbe. A gyorsan változó környezet gyors reagálást, rugalmasságot igényel, amelyet a vállalatok úgy érhetnek el, hogy a probléma felmerülésének szintjére delegálják a döntési jogköröket, így a munkakörök nagymértékben gazdagodnak. Ezt a jelenséget tovább erősíti, hogy gyorsan változnak a feladatok, így nem lehet nagyon részletes munkaköri leírásokat készíteni, mert azok rövidesen elvesztik az aktualitásukat.

5. Kompetencia-modellek

5.1. Fogalmi tisztázás

A munkaköri rendszer mellett a kompetencia-modell képezi a HR rendszerek alapját. Jelentősége általánosan minden munkavállalóra kiterjed, hiszen az, hogy a vállalat milyen kompetencia készlettel rendelkezik, alapvetően meghatározza a versenypiaci lehetőségét. Kiemelt jelentősége van azonban a vezetők esetében, hiszen elsősorban a vezetők döntései, cselekedetei, gondolatai határozzák meg, hogy a vállalat erőforrásainak felhasználása mennyire hatékony módon történik.¹⁸

A munkaköri kompetencia az egyén alapvető, mérhető tulajdonsága, amely meghatározza, hogy hatékony vagy kiemelkedő teljesítményt nyújt az adott munkakörben.¹⁹

Az alapvető tulajdonság azt jelenti, hogy a kompetencia a személyiség mély és tartós „szelete”, amely az egyén magatartását számos szituációban befolyásolja. A definícióban a „meghatározza” arra utal, hogy a kompetencia megléte eredményezi a hatékony/kiemelkedő teljesítményt vagy magatartást. A hatékony/kiemelkedő teljesítmény megállapításához szükséges, hogy egy kritérium-

18 Boyatzis, R.E. (1982): The competent manager 12th Chapter: Building on competence: the effective use of managerial talent. New York, J. Wiley. In Salaman, Q. (ed). (1995): Humán Resource Strategies, 5th edition. The Open University, Sage Publications.

19 Klemp, Jr.Q.O. (1980): The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington, DC.

McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28 (1), pp.1–24.

Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley, p. 9.

szint kapcsolódjon a teljesítményhez, ami felett hatékonyak és egy magasabb, ami felett már kiemelkedőnek tekinthetjük a teljesítményt az adott munkakörben.²⁰ A hatékony teljesítményjelentése: a minimálisan elfogadható szintű munka, míg a kiemelkedő teljesítmény statisztikailag úgy pontosítható, hogy minden 10 emberből a legjobban teljesítő 1 ember által nyújtott teljesítmény szintje²¹. Ennek alapján, ha valaki rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákkal, valószínűsíthetően hatékony/kiemelkedő teljesítményt nyújt, míg aki nem, annak teljesítménye nem kiemelkedő vagy nem elfogadható.

A kompetencia-modell a munkaköri kompetenciák részletes leírása, minden olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek szükségesek a munkavállalóknak annak érdekében, hogy hatékonyak legyenek a munkakörükben.²²

A kompetenciamodellek útmutatót nyújtanak ahhoz, hogy melyek azok a szükséges magatartásformák, amelyek kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. A kompetenciamodellek segítenek az (1) egyéneknek, csoportoknak, hogy a magatartásukat a vállalati stratégiához tudják illeszteni, (2) mindegyik munkavállalónak, azáltal, hogy egyértelművé teszik a magatartásbeli elvárásokat, (3) a vállalatnak a kiválasztási kritériumok egyértelművé tételében, (4) a vállalatnak a jövőben kulcsfontosságú vállalati képességek eléréséhez szükséges fejlesztési igény meghatározásában. Alkalmazása ma már az üzleti világban általánosan elterjedt, bár a kompetencia fogalom értelmezése a mai napig nem egységes.

A fenti meghatározásból is kitűnik, hogy milyen kulcsfontosságú szerepet tölt be a HR rendszerek között a kompetencia modell:

- **Munkakör menedzsment** során fontos lépés a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározása, hiszen ezáltal biztosítható a sikeres, hatékony munkavégzés.
- **Toborzás, kiválasztás** során sikeresebben azonosíthatóak a megfelelő jelöltek. Hogy nagyvalószínűséggel a jövőben sikeres munkatársakat veszünk fel, ha az adott munkakörben szükséges kompetenciákat tekintjük kiválasztási kritériumnak.
- Teljesítmény-értékeléskor a teljesítmény-értékelési szempontok alapját képezhetik a munkakörben ellátandó feladatok és kompetenciák. Érdekes a vezetőnek és a munkatársnak évente megvizsgálni azt, hogy melyik kompetencia esetén vannak olyan hiányosságok, amelyek a sikeres teljesítményhez elengedhetetlenek. Ennek közös megállapítására és a teljesítmény-értékelési megállapodásra lehet építeni a munkatárs **fejlesztését**.
- **Képzési programok** összeállításakor a munkaköri kompetenciák illetve a munkavállaló kompetencia hiányosságai alapján a vállalati célokat legin-

20 Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley, p. 9.

21 Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley, p.13.

22 Mansfield, R.S. (1996): Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resources Management, 35(1), pp.7–18.

kább szolgáló képzési program állítható össze. Ha egy vezető a munkaköri kompetenciái alapján a munkatársainak irányításában vagy a feladatok delegálásában kevésbé sikeres, akkor érdekesebb erre fejlesztési tervet összeállítani neki, mint olyan képzésekre küldeni, amelyek nem befolyásolják olyan nagymértékben a munkakörben nyújtott teljesítményét (pl. számítógépes vagy idegen nyelvű képzés).

- **Karriertervezés** során segítséget nyújt a kompetencia modell azáltal, hogy átláthatóvá válik, hogy milyen új kompetenciákat igényel a vágyott pozíció betöltése, milyen irányú fejlődésre van szükség.
- A vállalat **kompenzációs rendszerének** megtervezésekor sok esetben előfordul, hogy a kompetenciák is kiemelt szerepet kapnak. Tudásintenzív iparágakban, amelyekben a vállalatok legfontosabb versenytényezőjét képezi a munkatársak tudása, készségei, kompetenciája, a vállalatok a munkavállalók kompetenciáját, tudását értékelik, és ehhez kapcsolják a kompenzációs rendszerüket.

A Procter & Gamble globális szinten azonos kompetencia-térképet alkalmaz a toborzás-kiválasztás, a fejlesztés és a teljesítménymenedzsment rendszerek alapjaként. 1950 óta működtetik a kutatóközpontjukat, ahol tudományos eszközökkel vizsgálják a munkavállalói kompetenciákat és pontosítják a globális kompetencia térképüket. A kutatóközpontjuk sikeres működését fémjelzi, hogy a kiválasztás során – amennyiben a vállalati szinten ajánlott kiválasztási lépéseket elvégzik – 86%-os, igen magas a beválás valószínűsége.²³

5.2. A kompetencia-modell témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek²⁴

A **kompetencia koncepció McClelland** nevéhez fűződik, cikke²⁵ hatására indult el a kompetencia mozgalom a 70-es években. Felhívta a figyelmet arra, hogy a munkaköri kompetenciák és nem az intelligencia tesztek, iskolai eredmények azok, amelyek megjósolják az adott munkakörbeli sikeres teljesítményt. McClelland nevéhez fűződik a viselkedésinterjú²⁶ (Behavioral Event Interview) módszere is, amelyben nyílt végű kérdéseket tett fel a munkakört betöltő munkatársaknak: munkahelyi szituációk sikeres illetve sikertelen megoldásait gyűjtve.

23 A cég közlése alapján.

24 A fejezet megírásában támaszkodtam Rothwell, W.J.—Lindholm, J.E. (1999): Competency identification, modelling and assessment in the USA, International Training and Development 3(2), pp. 90–105. történeti áttekintésére.

25 McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28 (1), pp. 1–24.

26 McClelland, D.C (1978): Guide to Behavioral Event Interviewing, Boston, McBer and Company.

Boyatzis munkája²⁷ az első empirikus alapokra épülő, kutatásokkal alátámasztott könyv a kompetencia modell kifejlesztéséről. A kiemelkedően teljesítő kompetenciájának leírását, kompetencia modelljét, több mint 2000 vezetővel négy szemközt végzett viselkedésinterjúra alapozta, amelyek alapján gyűjtötte a kritikus példákat. Kitágította a kompetencia modellezés megközelítését azáltal, hogy rávilágított a teljesítményt befolyásoló három tényező: a munkaköri elvárások, a szervezet környezete és az egyéni kompetencia közötti kapcsolatra. Álláspontja szerint, ha két tényező a fentiek közül konzisztens, akkor a hatékony teljesítmény valószínűsége megnövekszik.²⁸ Boyatzis elsősorban **vezetői kompetenciákkal** foglalkozott, koncepciója a vezetői készség, tulajdonság alapjául szolgáló értékeket, illetve a vezető által bemutatott viselkedési keretet azonosítja.

Spencer és Spencer²⁹ a HR szakembereknek **konkrét módszereket**, eljárásokat nyújtó, gyakorlatias megközelítése miatt talán a leggyakrabban hivatkozott könyv a kompetencia irodalomban. Legátfogóbban tartalmazza a kompetenciamodel-kialakítás elméleti hátterét, kutatási alapjait. A könyv útmutatót nyújt ahhoz, hogy hogyan érdemes egy kompetencia modellt kialakítani egy kiválasztott célcsoport számára. Üzenetének középpontjában az áll, hogy hogyan válasszák ki azokat a „szervezet szempontjából magas értékkel bíró” munkaköröket, amelyekre érdemes kialakítani a kompetencia modellt.

Ulrich tovább bővítette a szervezeti alapképességek fogalmát, bevezette a **szervezeti képességek** (organisational capabilities) fogalmát³⁰. Szervezeti képességen azt érti, hogy a mit és hogyan képes a szervezet valamit megtenni. A képesség ebben az értelemben magában foglalja a szervezetben megtalálható kollektív készséget, képességet, és szakértelmet, a kompetencia modellezés pedig a szervezeti versenyképesség fejlesztésének érdekében használt eszköz. A szervezeti képesség magában foglalja „a szervezet képességét arra, hogy olyan belső struktúrákat és folyamatokat hozzon létre, amelyek a szervezet tagjait arra ösztönzik, hogy szervezet-specifikus kompetenciákat hozzanak létre, és így lehetővé tegyék a szervezet számára, hogy a változó ügyfél-, és stratégiai igényekhez alkalmazkodjon”.³¹ Ulrich megmutatta az egyéni és a szervezeti kompetencia közötti kapcsolatot is:³² az egyéni kompetenciák együttes megléte alkotja a szervezeti képességet. A tradicionális megközelítésben a szervezet versenyelőnye a pénzügyi vagy gazdasági képességből, stratégiai vagy marketing

27 Boyatzis, R.E. (1982): The competent manager. New York, J. Wiley.

28 Boyatzis, R.E. (1982): The competent manager. New York, J. Wiley.

29 Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley.

30 Ulrich, D. (1997): Organizing around capabilities. In Hesselbein, F.—Qoldsmith, M.—Beckhard, R. (eds.) The organisation of the future. San Francisco, Jossey-Bass.

31 Ulrich, D.—Laké, D. (1990): Organization Capability. Toronto, J. Wiley. p.35.

32 Ulrich, D. (1997): Organizing around capabilities. In Hesselbein, F.—Qoldsmith, M.—Beckhard, R. (eds.) The organisation of the future. San Francisco, Jossey-Bass.

képességből és a technológiai képességből származik. A szervezeti képesség szerinte a versenyelőny kritikus negyedik forrása.

5.3. A kompetencia-modellek

5.3.1. KOMPETENCIÁK TÍPUSAI

A kompetenciák számos egyéni jellemzőből tevődnek össze, mint pl. személyiségjegyek, készségek, képességek. A kutatók is és a vállalati gyakorlatban is sokféleképpen közelítik meg a kompetencia fogalmát és a kompetencia típusokat. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kompetenciák akkor működnek jól, ha a vezető és a munkavállaló közötti párbeszéd alapját képezik a teljesítmény fejlesztése érdekében.

A kompetenciák összetevői részletesebben a következők lehetnek³³:

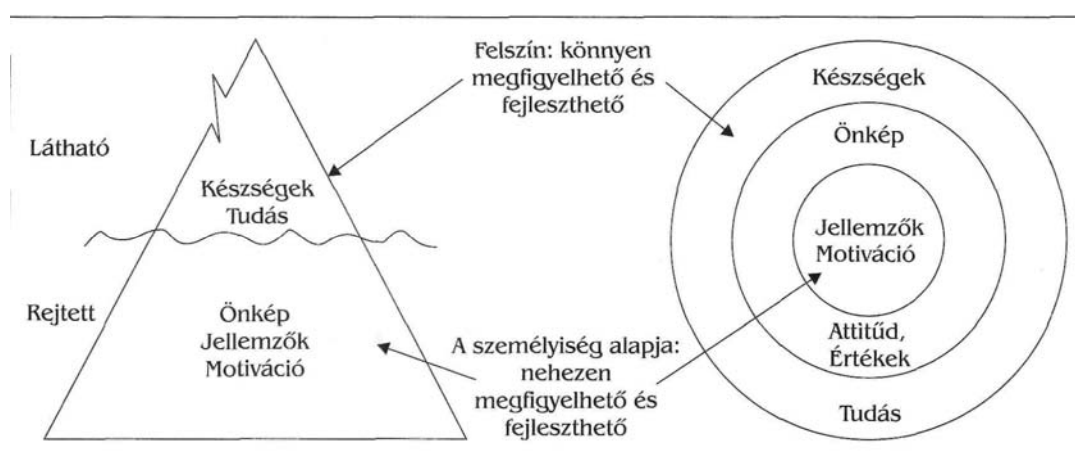
- **Tudás:** amit a munkavállalónak szükséges tudnia annak érdekében, hogy elérje a munkaköre által meghatározott célokat. Például: a sebész tudása az emberi szervezet felépítéséről, a befektetési szakember tudása a tőzsdei árfo-lyamok mozgását befolyásoló tényezőkről.
- **Készségek:** amivel a munkavállalónak rendelkeznie kell a munkakörének el-látása érdekében. Képesség valamilyen fizikai vagy szellemi feladat végre-hajtására és egy viselkedéssorozat bemutatására, amely funkcionálisan kap-csolódik a teljesítménycélhoz és különböző helyzetekben alkalmazható. Például: a programozó, kontroller esetében fontos a jó analitikus, logikai készség, illetve a fogász fizikai készsége, hogy az ideg megsértése nélkül be tudja tömni a fogat.
- **Attitűd, értékek és önkép:** amit a munkavállalónak a feladat-végrehajtás so-rán szükséges megjelenítenie. Az attitűd előrejelzi a viselkedést rövid vagy hosszú távon. Például: az önbizalom az önkép része, ami az egyén hiedel-me arról, hogy ő képes valamilyen feladatot jól végrehajtani.
- **Jellemzők:** a hatékonysághoz kapcsolható személyes jellemzők vagy tulaj-donságok. Fizikai jellemzők és bizonyos helyzetekre, információra adott konzisztens válaszok. Például: a jó látás vagy a gyors reakcióidő.
- **Motiváció:** hajtja, irányítja, kiválasztja a magatartást bizonyos célok vagy cselekedetek felé. Amire a személy folyamatosan gondol vagy amit akar, az a kívánt cselekedetet eredményezi. Például: a teljesítménymotivált emberek kihívó célokat tűznek ki maguk elé.

33 Sparrow, P.—Hiltrop, J.M. (1994): European Human Resource Management in Transition. Europe, Prentice Hall. 402. oldali táblázat alapján, amely a következő forrásokra támaszkodik: Torrington, D.—Hall, L. (1991): Personnel management: A new approach, 2nd edition. Hemel Hempstead, Prentice Hall; Boyatzis, R.E. (1982): The competent manager. New York, J. Wiley; Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley. Rész-letesebben: Bakacsi, Qy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 72–74.

A hatékony vagy kiemelkedő teljesítményszint alapján megkülönböztetünk **küszöbkompetenciát** és **differenciáló kompetenciát**. A küszöbkompetencia az az alapvető tulajdonság, amellyel minden munkakörbetöltőnek rendelkeznie kell, hogy elfogadható szinten el tudja végezni a munkaköri feladatait. A küszöbkompetenciák nem alkalmasak arra, hogy megkülönböztessék a kiemelkedően teljesítőket az átlagostól. Küszöbkompetencia egy üzletkötő esetében a termékismeret vagy a képesség arra, hogy a számlát kitöltse. A differenciáló kompetencia megléte megkülönbözteti a kiemelkedően teljesítőket az átlagostól. Egy üzletkötő esetében a teljesítményorientáltság – azaz, hogy magasabb célokat tűz ki maga elé, mint amit a szervezet tőle elvár – differenciáló kompetencia.³⁴

A **kompetenciák** kapcsán felmerül az a kérdés, hogy **fejleszthetőek-e** egyáltalán. Bizonyos kompetenciák könnyebben mérhetőek, fejleszthetőek, változtathatóak, míg más esetekben ez nagyobb nehézségbe ütközik. A tudás és készség szintű kompetenciák könnyebben fejleszthetők, míg a személyes jellemzők, motivációk – amelyek a személyiség alapját képezik – nehezebben fejleszthetők. A vállalatoknak így más kompetenciákra kell hangsúlyt fektetniük a kiválasztásnál és a fejlesztésnél. A legjobb jelölt kiválasztása esetén a nehezen vagy költségesen fejleszthető kompetenciákat érdemes szűrési kritériumként elsődlegesen figyelembe venni. A fejlesztés során pedig azokra a kompetenciákra érdemes hangsúlyt fektetni, amelyek könnyen és kevesebb költséggel fejleszthetők. A nehézséget az okozza, hogy a nehezen fejleszthető kompetenciák rejtettek, nehezen megfigyelhetők továbbá nehezebben és költségesebben mérhetőek.

7. ÁBRA
A KOMPETENCIÁK KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEI



FORRÁS: Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley. p. 11. alapján

34 Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley. p. 15

5.3.2. A KOMPETENCIA-MODELLEK KIALAKÍTÁSA

A kompetencia-modellek kifejlesztéséhez szükséges adatok összegyűjtéséhez különböző módszereket használnak, mint például **munkavállalói kérdőívek**, **fókuszcsoportos vizsgálatok** és vezetői és beosztotti **interjúk**.³⁵ A kompetencia-modellekét leggyakrabban úgy fejlesztik ki, hogy vizsgálják a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalókat: hogyan cselekednek egy-egy munkaköri szituációban. A módszer alkalmazása során nyitott kérdésekkel kifejezetten azokat a magatartásjellemzőket gyűjtik össze, amelyek az előre meghatározott hatékonysági vagy teljesítménykritériumoknak megfelelnek. Ezt követi a magatartásjellemzők csoportosítása, klaszterbe rendezése.

5.3.3. KOMPETENCIA-MODELLEK JELLEMZŐI

A hatékony kompetencia-modelleknek három fontos kritériummal kell rendelkezniük: (1) pontosság, érvényesség; (2) elfogadhatóság; (3) hozzáférhetőség, elérhetőség³⁶.

A kompetencia alapú módszerek **érvényessége** függ egyrészt a világos teljesítménykritériumoktól, másrészt a sikeres eredményeket kiváltó magatartás azonosításától³⁷. A kiemelkedő/hatékony teljesítményt eredményező magatartás, mint kompetencia szervezetspecifikus: minden szervezet esetében más és más lehet. Azok a szervezetek, amelyek nem saját fejlesztésű modellt alkalmaznak, hanem általános, más szervezetekre kifejlesztett rendszert vezetnek be, kevésbé érvényes kompetencia rendszerrel rendelkeznek. Fontos továbbá, hogy időtálló legyen a modell, azaz rugalmasan alkalmazkodjon a kisebb változásokhoz, ne legyen szükség a folyamatos módosításra.

A kompetenciamodell akkor működik jól, ha mindazok elfogadják, akik használni fogják.³⁸ Az **elfogadhatóság** akkor biztosítható, ha a kifejlesztése során széles körben konzultálnak a jövőbeli felhasználókkal, bevonják őket a fejlesztési folyamatba. Erősíti a modell elfogadhatóságát, ha összhangban van a szervezeti prioritásokkal, a munkavállalókkal szemben támasztott elvárásokkal.

A kompetencia-modellt – mint általában minden HR rendszert – elsősorban a vezetők és a munkatársak működtetik: így biztosítani kell, hogy minden felhasználó **átlássa, értse** a rendszert. Minél részletesebb, bonyolultabb a rendszer, annál kevésbé érthető, ugyanakkor az egyszerűség is könnyen mehet a használhatóság rovására.

35 Sinott, Q.C.—Madison, Q.H.—Pataki, Q.E. (2002): Competencies: Report of the Competencies Workgroup, Workforce and succession planning Workgroups. New York State Governor's Office of Employee Relations and the Development of Civil Service

36 Mohácsi, G. (2003): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In Karoliny, M.—Farkas, F.—Poór, J.—László, Gy. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK Kerszöv. pp. 415–442.

37 Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley.

38 Mohácsi, G. (2003): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In Karoliny, M.—Farkas, F.—Poór, J.—László, Gy. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK Kerszöv. pp. 415–442.

5.3.4. SPENCER ÉS MUNKATÁRSA KOMPETENCIA-MODELLJE

A kompetencia-modell kidolgozásához a vállalatok vagy előre elkészített kompetencia szótárt használnak, vagy saját maguk készítenek egy szótárt, amely az elvárt speciális kompetenciákat tartalmazza. A leggyakrabban használt kompetencia szótár Spencer és munkatársa nevéhez fűződik³⁹, amelyben 21 alapkompenciát határoztak meg, amelyek felsorolása a 4.8. ábrában található.

8. ÁBRA

SPENCER ÉS TÁRSA KOMPETENCIA-KLASZTEREI

A „teljesítmény és cselekvés” kompetenciái:

teljesítményorientáció,
rend kialakítása,
minőségre és pontosságra törekvés,
kezdeményezés,
információkeresés.

A „támogatás és mások segítése” kompetenciái:

mások megértése,
ügy félorientáció.

A „befolyásolás” kompetenciái:

befolyásolás,
szervezeti tudatosság,
kapcsolatépítés.

Vezetői kompetenciák:

mások fejlesztése,
irányítás és asszertivitás,
csapatmunka és együttműködés,
csapatvezetés.

Kognitív kompetenciák:

analitikus gondolkodás,
fogalmi gondolkodás,
szaktudás.

Személyes hatékonyság kompetenciák:

önkontroll,
önbizalom,
rugalmasság,
elkötelezettség a szervezet iránt.

Forrás: Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley.

³⁹ Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley. p. 19.

Mindegyik kompetenciamodell általában három–hat kompetencia-klasztert, **kompetencia-csoportot** tartalmaz, amelyek az egymástól alapvetően eltérő kompetenciákat fogják össze közös csoportba, mint a vezetői kompetenciák vagy a befolyásolás kompetenciái az előző kompetencia-szótárban. A kompetencia-csoportok általában kettő–öt kompetenciát tartalmaznak. Az egyes kompetenciáknak és az ahhoz tartozó szinteknek van egy **meghatározása**, amely alapján azonosítani lehet, hogy ki milyen szinten rendelkezik az adott kompetenciával.

Az egyes kompetenciák értékeléséhez azokat **szintekre** tagolják, a magasabb szintnek való megfelelés feltételezi az alacsonyabb szintek folyamatos teljesülését is, mint ahogy ezt a 9. ábra is mutatja.

9. ÁBRA PÉLDA A KOMPETENCIA SZINTEKRE

MÁSOK FEJLESZTÉSE KOMPETENCIA SZINTJEI

- 1: Elbizonytalanít
- 0: nem alkalmazható, nem tesz erőfeszítést mások fejlesztésére
- 1: Pozitív elvárást támaszt másokkal szemben
- 2: Részletes instrukciókat ad és/vagy munkaközben fejleszt
- 3: Magyarázatot vagy más támogatást ad
- 4: Fejlesztési céllal pontos pozitív vagy vegyes visszajelzést ad
- 5: Megerősít és bátorít
- 6: Hosszú távra végez coaching tevékenységet és tréninget nyújt
- 7: Új tréninget vagy oktatást hoz létre
- 8: Delegál teljes autoritással
- 9: Elismeri a jó fejlődést

Forrás: Spencer, L.—Spencer, S. (1993): Competency at work: Models for superior performance. New York, J. Wiley. pp 55–56.

A **kompetencia-modellek használata** többféle módon történhet. Amennyiben minden munkavállalóra kiterjedő kompetenciamodellt követ a vállalat, a vezetők a teljesítményértékelés keretében értékelik a hozzájuk tartozó beosztottak kompetenciáit és közösen tűznek ki fejlesztési célokat. Amennyiben csak a vezetőkre és kulcsemberekre működik kidolgozott kompetenciamodell, egyrészt alkalmazható a fenti vezetői értékelés módszere, másrészt bevonható az értékeléseket végrehajtó külső szakember is, illetve alkalmazható a háromszázhatvan fokos értékelés, amely során a vezetőt a vezető felettése, beosztottja és a vele egy szinten lévő vezetők illetve ügyfele is értékelik a meghatározott kompetenciák mentén – ezt a módszert a 7. Képzés-fejlesztés fejezetben tárgyaljuk bővebben.

Leadership kompetenciák a British American Tobacco Hungary-nél⁴⁰

A British American Tobacco Hungary-nél a Leadership biztosítja, hogy kompetens vezetők irányítsák a vállalatot, illetve hogy a tehetséges, felkészült vezetői utánpótlás megfelelő időben kövesse őket. A Leadership egyben a vállalat minden dolgozójára nézve világos elvárásokat fogalmaz meg az alábbiak tekintetében:

- Hogyan felelhetünk meg tudatosabban a jelenlegi munkakörünk elvárásainak?
- Hogyan vezessük saját magunkat, egy csapatot, egy funkciót vagy akár egy teljes szervezetet?
- Hogyan készüljünk fel a következő pozíciókra?
- Hogyan teljesítsünk következő munkakörünkben is az elvárásoknak megfelelően?

A Leadership kompetenciák két nagy csoportba sorolhatók és a következőket tartalmazzák:

Emberek vezetése:

Tudatosan épít a visszajelzésekre és odafigyel másokra

Magával ragad és inspirál

Támogatja a kiemelkedően teljesítő csapatokat

Stratégiai vezetés:

Iránymutatást és fókuszot ad

A változások és újítások élére áll

Eredményeket ér el

A folyamatos fejlődés és a konzisztencia biztosítása érdekében a Leadership kompetenciák a vállalat valamennyi HR rendszerét áthatják, ezek alapján történnek a kiválasztások, ezeket használják a teljesítmény- és karriermenedzsment folyamatokban, illetve a személyes és 360 fokos visszajelzések során.

5.4. Kérdések, problémák

A kompetencialapú megközelítések **előnyei és hátrányai** közül a legfontosabbakat szeretnénk kiemelni. A kompetencia-modell olyan – a vállalat egységes vezetését támogató – keretrendszer, amely a vállalati stratégiával, küldetéssel, főbb értékekkel szoros kapcsolatban van. A HR rendszerek közül az egyik **leg-erőteljesebb hatást gyakorolja a vállalat kultúrájára**, így kultúraváltás során az alkalmazását érdemes megfontolni.

Az alfejezet elején is említettük, a kompetencia-modell **minden HR rendszer alapjául szolgálhat**: amennyiben a vállalat bevezeti a kompetencia-modelljét,

⁴⁰ A cég közlése alapján.

érdemes minden HR rendszerét egységesen kompetencia alapúvá alakítani. A kompetencia-modellek alkalmazása leggyakoribb a **toborzás-kiválasztás** során: elsődlegesen a kompetencia alapú interjú és az Értékelő Központ ad lehetőséget a jelöltek kompetenciáinak a megfigyelésére. Fontos megemlíteni, hogy több vállalat alkalmazza a **vezetői fejlesztéséhez**.

A saját, a vállalati kultúrára, stratégiára szabott rendszer igen **költséges**, de a befektetés a tapasztalatok alapján megtérül. Egy meglévő rendszer adaptálása kevésbé költséges, ugyanakkor eredménye is szerényebb. A költségvonzata miatt érdemes megfontolni, hogy a modell milyen munkavállalói körre terjedjen ki: a tapasztalatok szerint elsődlegesen a vezetőkre és a kulcsmunkakörökre érdemes bevezetni, hiszen ők a vállalat teljesítményének a legfőbb letéteményesei.⁴¹

Bár a kompetencia-modellek kétségtelen előnyökkel rendelkeznek, általában elmondható, hogy a **vezetők** a modell kifejlesztése sőt a működtetése során idegenkednek tőle, nem szívesen alkalmazzák.

6. HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása

2. TÁBLÁZAT

TIPIKUS FELELŐSSÉG-MEGOSZTÁS A MUNKAKÖR- ÉS KOMPETENCIA MENEDZSMENT SORÁN

| HR vezető felelőssége | Vonalbeli vezető felelőssége |
|--|---|
| Optimális munkakörmenedzsment megvalósításának nyomon követése, javaslattevél fejlesztésre | Optimális munkakörmenedzsment megvalósítása, javaslattevél fejlesztésre |
| Munkakör-elemzés koordinációja | Együttműködés: információnyújtás munkakör-elemzéshez |
| Munkaköri leírás elkészítése a törvényi előírásoknak megfelelően | Munkaköri leírás aktualitásának biztosítása |
| Munkaköri leírások rendszeres felülvizsgálata | Munkakörváltás esetén a munkaköri leírás módosításának kezdeményezése |
| Kompetencia-modell kidolgozásának irányítása, vezetők bevonása | Együttműködés: részvétel a kompetencia-modell kialakításában |
| Kompetencia-értékelések szakmai felügyelete | Kompetencia-értékelés lefolytatása |

41 Mohácsi, G.. (2003): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In Karoliny, M.—Farkas, F.—Poór, J.—László, Gy. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK Kerszöv. pp. 415-442.

Összefoglalás

A pozíció az egyén által elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magában, a munkakör a hasonló feladatot végző és felelősségi körrel rendelkező pozíciók csoportja. A munkakörök kialakítása számos módon hat az egyén teljesítményére, jóllétére és az elégedettségére. A munkakör menedzsment fő kérdésköreit a következőkben foglalhatjuk össze: (1) a szolgáltatás vagy termék előállítása során alkalmazott technológia mennyiben követeli meg az együttműködést a munkatársak között; (2) milyen fokú a technológiai bizonytalanság, (3) milyen a munkavállalók közösségi igénye, (4) milyen a munkavállalók növekedési igénye.

A munkaszervezés, munkaköri rendszerek kialakításának főbb történeti fejlődési állomásai: (1) tudományos vezetés, (2) munkakör gazdagítás, (3) önrányító munkacsoportok. A vállalatok mindegyik megközelítést jelenleg is alkalmaznak. Az egyének manapság egyre nagyobb arányban szembesülnek a munka és a magánélet összeegyeztetésének problémájával, erre a problémára jelentek meg válaszként az atipikus foglalkoztatási formák: (1) a rugalmas munkaidő, (2) a részmunkaidő, (3) a munkakör megosztás, és a (4) távmunka.

A munkakörök részletes megismerésének, feltérképezésének a módszere a munkakör-elemzés, amelynek folyamán azonosítjuk és elemezzük a munkakör jellemzőit és a munkakör feltételrendszerét. A munkakör-elemzést több célból érdemes elvégezni. Elsődleges célja általában a munkaköri leírás készítése.

A munkaköri kompetencia az egyén alapvető, mérhető tulajdonsága, amely meghatározza, hogy az adott munkakörben hatékony vagy kiemelkedő teljesítményt nyújt. A kompetenciák számos egyéni jellemzőből tevődnek össze, mint pl. személyiségjegyek, készségek, képességek. A hatékony vagy kiemelkedő teljesítményszint alapján megkülönböztetünk küszöbkompetenciát és differenciáló kompetenciát. A kompetenciák kapcsán felmerül az a kérdés, hogy fejleszthetőek-e egyáltalán. A leggyakrabban használt kompetencia szótár Spencer és munkatársa nevéhez fűződik, amelyben 21 alapkompotenciát határoztak meg.

Továbbgondolásra

Az empowerment kétségtelen előnyei mellett hordoz magában bizonytalanságot: határainak megállapítása nem triviális. A túlzott vezetői kontroll a szervezet és a közösség érdekeit is sérti, ugyanakkor a személyes szabadság határai is végesek. Sok vezető, munkavállaló felteszi azt a kérdést, hogy hol van a személyes felhatalmazás, a bevonás, az önálló döntéshozatal és kezdeményezés határa és mi az, amiért már a vezetőnek kell felelősséget vállalnia.

A technológiai fejlődés felgyorsulása kiszolgáltatottá teszi a szakembereket. Egy-egy program, rendszer, módszer megismerése, működésével kapcsolatos tapasztalatok gyűjtése sok időt, energiát igényel. Ez a tudás sokszor pótolhatatlan értéket képvisel egészen addig, amíg használatban van. Sok esetben egyik napról a másikra elterjed egy újabb verzió, egy új rendszer/módszer és a hosszú idő alatt felhalmozott tudás már nem időszerű.

Szóts-Kovács Klaudia

Munkaerő-áramlás¹

¹ Forrás: Szóts-Kovács Klaudia (2007): 5. Munkaerő-áramlás. in: Bokor Attila, Szóts-Kovács Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland szerk. Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula, Budapest, 133- 171.

Tartalom

| | |
|---|-----|
| Bevezetés | 94 |
| 1. Fogalmi tisztázás | 94 |
| 2. A munkaerő áramlás célja | 94 |
| 3. A munkaerő áramlását befolyásoló döntési pontok | 95 |
| 3.1. Munkaerőhiány kezelése | 95 |
| 3.2. Munkaerő többlet kezelése | 96 |
| 3.3. Employee branding | 97 |
| 4. A munkaerő áramlás modellek | 97 |
| 5. Toborzás, kiválasztás | 100 |
| 5.1. Toborzás-kiválasztás folyamata | 100 |
| 5.2. Toborzási módszerek | 103 |
| 5.2.1 Toborzási módszerek összehasonlítása | 108 |
| 5.3. Kiválasztási módszerek | 109 |
| 5.3.1. Eszközök kiválasztásának szempontjai | 110 |
| 5.3.2. Kiválasztási módszerek röviden | 111 |
| 5.3.3. Interjúk szerepe a kiválasztásban | 114 |
| 5.3.4. Értékelő Központ szerepe a kiválasztásban | 119 |
| 5.3.5. Kiválasztási módszerek összehasonlítása | 121 |
| 5.4. Szocializáció | 121 |
| 6. Elbocsátás | 124 |
| 6.1. Fogalmi tisztázás | 124 |
| 6.2. Outplacement folyamat | 126 |
| 7. Emberi erőforrás áramlás hatékonysága | 127 |
| Toborzás-kiválasztás | 127 |
| Elbocsátás | 127 |
| 8. A munkaerő áramlás kapcsán felmerülő etikai kérdések | 128 |

| | |
|---|-----|
| 9. Kapcsolat más HR rendszerekhez | 128 |
| 10. A HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása | 129 |
| Összefoglalás | 130 |
| Továbbgondolásra | 130 |

Bevezetés

A munkavállalók felvételének feltétele, hogy létezzenek munkakörök, munkaszervezési elvek a szervezetben. Ez a gyakorlat nagyon leegyszerűsített elve, hiszen például egy cégalakítás pillanatában általában nem is tudják, hogy pontosan ki mivel fog foglalkozni. Annyit azonban biztonsággal kijelenthetünk, hogy a legtöbb esetben **pozíciókba vesznek fel munkatársakat**, gondoljunk csak az újságokban található álláshirdetésekre.

A fejezetben áttekintjük a munkaerő áramlás főbb modelljeit, a toborzás-kiválasztás folyamatát, eszközrendszerét és az elbocsátás során alkalmazott outplacement gyakorlat főbb szakaszait.

Az a kérdés, hogy egy adott időpillanatban **a vállalat rendelkezik-e a szükséges létszámú és kompetenciájú alkalmazottal** szorosan összefügg azzal, hogy hogyan alakítja ki a szervezeten belül a munkaerő áramlásának ütemét, módját befolyásoló gyakorlatokat. Könyvünkben: egységes folyamatszempléletbe ágyazottan kívánjuk bemutatni azt, hogy az emberek hogyan kerülnek be a szervezetbe, milyen módon váltanak pozíciókat a szervezeten belül és a vállalat miképpen válik tőlük meg.

1. Fogalmi tisztázás

A munkaerő áramlás folyamatát átfogóan a következőképpen határozhatjuk meg: a szervezet potenciális munkavállalóinak toborzása, kiválasztása, a munkavállalók szervezeten belüli áthelyezése illetve elbocsátása.

A karriermenedzsment az emberi erőforrások szervezeten belüli áramoltatásának rendszere, kiemelkedő jelentőségénél fogva külön rendszerként, külön fejezetben (6. fejezet) tárgyaljuk. Szűkebben értelmezve a munkaerő áramlás rendszerét a folyamat alapú megközelítés szerint a következő alrendszerek alkotják: toborzás-kiválasztás, elbocsátás.

2. A munkaerő áramlás célja

A tulajdonosok és vezetők hosszú távon azt várják el a munkaerő áramlás rendszerétől, hogy a szervezet optimális létszám mellett rendelkezzen a stratégia megvalósításához szükséges kompetencia-készlettel: **azaz a megfelelő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező ember a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére.** A munkaerő áramlás több tényező függvénye:

- **Munkaerő tervezés:** képes-e a szükséges kompetenciájú munkavállalók iránti igényt pontosan előre jelezni.
- **Vállalat vonzereje:** a vállalat eléggé vonzó-e a számára szükséges tudással, kompetenciával rendelkező egyének számára. Ez függ az employee branding-től: a vállalat, mint munkáltató hírnevétől, arculatától.

- **Vállalat megtartóereje:** a vállalat meg tudja-e tartani a számára szükséges tudással, kompetenciával rendelkező munkavállalóit. Ez függ a vezetési stílustól, a munkakörök kialakításától, karrierlehetőségektől, munkamennyiségtől és a kompenzációtól is.
- **Képzés-fejlesztés, karriermenedzsment:** a vállalat képes-e támogatni a munkatársait a szükséges tudás, kompetencia elsajátításában.

3. A munkaerő áramlását befolyásoló döntési pontok

3.1. Munkaerőhiány kezelése

A vállalatban fellépő munkaerőhiány többféleképpen orvosolható, a megoldások egy része rövid távra, másik része hosszú távra szól.

- **Új, állandó emberek felvétele:** elsősorban ez a megoldás tartozik a toborzaskiválasztás hatókörébe, eredményeképpen nő a létszám.
- **Visszahívás:** régebben alkalmazásban állt munkavállalók újra-felvétele. Nagyobb létszámleépítést vagy nyugdíjazást követő rövid időintervallumban lehet ez reális alternatíva, hiszen az elbocsátott munkavállalók nagy része valószínűleg fél- egy év múlva már talál magának új munkahelyet.
- **Átképzés:** előfordulhat, hogy a már alkalmazásban álló munkavállalók tudásának, kompetenciájának fejlesztésével lefedhető a munkaerőhiány, így az ő munkakörük bővíthető/gazdagítható a többlet-tudást/kompetenciát igénylő feladatok elvégzésével. Itt kapcsolódik össze a munkaerő áramlás a képzés-fejlesztéssel.
- **Munkaerő kölcsönzés, alvállalkozók bevonása:** gyors és általában ideiglenes megoldást jelent egy-egy időszakra. A munkaerő kölcsönzés az ingadozó, szezonális munkaerő-igény kiegyenlítésének most már bevett módja Magyarországon is. **Termelékenységfokozás:** a gépek kapacitásának, a meglévő munkaerőnek hatékonyabb kihasználása lehetővé teszi a munkaerő hiány rövid időn belül pótlását. Hosszabb távon a teljesítmény-értékelő rendszer bevezetése javítja a termelékenységet, ami hat a munkaerő áramlásra is. Az üzleti folyamatok újrászervezése (BPR): általában növeli a hatékonyságot, egyszerűbbé, átláthatóvá teszi a tevékenységeket, így csökkenti a munkaerő-igényt, erről a könyv 4. Munkakör menedzsmentről szóló fejezetében olvashatunk bővebben.
- **Túlóra igénybevétele:** a szükséges szaktudás megléte esetén időleges megoldást jelent a munkaerőhiány pótlására. Például havi zárás időszakában a könyvelők, pénzügyesek, bérszámfejtők és az informatikai támogatást nyújtó informatikai-szakemberek általában túlórán oldják meg a felmerülő feladatokat. A túlóra elrendelése költséges a vállalat számára, a havonta elrendelhető munkaóra maximálva van, kifizetését a Munka Törvénykönyve (MT) és a vállalat Kollektív Szerződése (KSZ) szabályozza. A Kollektív Szerződés-

ről a könyv 10. Munkaügyi kapcsolatokról szóló fejezetében olvashatunk bővebben.

- **Részmunkaidő növelése:** ha a vállalat rendelkezik részmunkaidőben dolgozó munkatársakkal, akik szívesen vállalnak teljes munkaidőben munkát, ez hosszú távú megoldást jelent.
- **Fluktuáció, betegség idő csökkentése:** jelentős költségtényezőt jelenthet mindkettő a vállalat számára. A magas fluktuáció folyamatos toborzaskiválasztási feladatot jelent, továbbá általános probléma, hogy az újonnan felvett munkavállaló a betanulási idő alatt nem nyújt olyan magas teljesítményt, mint az, aki elhagyta a vállalatot. A fluktuáció lehet az alkalmazotti elégedetlenség jele (például a kedvezőtlen munkafeltételek vagy a vezetői stílus miatt). A kiemelkedően magas betegségben töltött idő szintén hasonlóképpen jelezheti a munkavállalói elégedetlenséget.

Mint látjuk az új felvétel kezdeményezése korántsem az egyetlen és feltétlenül legjobb megoldás a munkaerő hiány kezelésére.

3.2. Munkaerő többlet kezelése

A vállalat a létszámtöbbletét többféle megoldással csökkentheti, amelyek lehetnek átmeneti vagy végleges megoldások is.

- **Felvétel befagyasztása, létszámstop:** kíméletes módja a létszámcsökkentésnek, hiszen a munkavállalók önkéntes kilépésével folyamatosan csökken a létszám.
- **Előnyugdíj-ösztönzés:** az idősebb generációnak ad megnyugtató megoldást, hiszen a nyugdíjkorhatár eléréséig hátralévő időszakot a munkáltató váltja meg.
- **Munkaidő csökkentés:** az elmúlt évtizedekben folyamatosan a munkaidő csökkentésnek lehettünk szemtanúi Európában.
- **Önkéntes fizetés nélküli szabadság:** recesszió vagy a piac megtorpanása esetén alkalmazzák például a tanácsadó cégek, akik a drága, képzett, nagy tudású tanácsadóikat nem akarják elküldeni, azonban nem is tudják őket finanszírozni.
- **Szerződéses munkák csökkentése:** az alvállalkozók, kölcsönzött munkavállalók létszámának csökkentése – akár azonnali könnyebbiséget is jelenthet.
- **Képzés:** a többlet munkavállalók átképzése annak érdekében, hogy más munkakörben hasznos munkát tudjon ellátni.
- **Elbocsátás:** a feleslegesnek ítélt munkavállaló munkaviszonyának megszüntetése.
- **Létszámleépítés:** egyszerre több munkavállalót érintő elbocsátás. Gyakorisága miatt törvényileg erősen szabályozott megoldás.

A fenti felsorolásból is kitűnik, hogy munkaerő többlet esetén a munkavállalók elküldése nem az egyetlen megoldás, több kevésbé radikális alternatíva is a vállalatok rendelkezésére áll.

3.3. Employee branding

Az employee branding (munkaadói márka) a toborzás és a megtartás marketingorientált felfogása.

Célja: kifejleszteni, megkülönböztetni és meggyőző módon kommunikálni a cég „márkaüzenetét” a jelenlegi és a jövőbeni munkavállalók számára. Az Employee Brand lényegében azokra a specifikus ajánlatokra épül, amelyeket egy cég közvetít a jelenlegi és a lehetséges munkavállalói felé. Az ajánlat lehet az újonc munkavállalóknak kínált munkaadói érték, a lehetséges pályázóknak felajánlott speciális munkalehetőségek vagy a meglévő alkalmazottaknak kínált lehetőségek (karrier, fejlődés, kompenzáció, elismerés, megbecsülés stb.). Kulcsfontosságú cél egy szervezet számára tehát, hogy szívesen választott munkáltató legyen, akit a vállalatok számára megfelelő emberek választanak, és aki képes kielégíteni a dolgozói igényeit.

A munkaadói márka építése során a **kommunikáció módja** legalább annyira számít, mint annak tartalma. A márka építésének eszköze lehet **reklám** és a **személyes tapasztalat**: a munkaadói márka hatékony kommunikációján keresztül ismerik meg a munkakeresők a szervezet arculatát, és ennek alapján alakítanak ki pozitív képet a szervezetről, ugyanakkor a már ott dolgozó munkatársak elsődlegesen a személyes tapasztalataik alapján ítélik meg a vállalat munkaadói márkáját.

4. A munkaerő áramlás modellek

Minden vállalat esetében alapvető kérdés, hogy **a vállalat külső forrásból építkezzen, vagy belülről fejlesszen** („make or buy” dilemma). Annak függvényében, hogy a vállalat toborzás-kiválasztási alrendszere mennyire nyitott a munkaerőpiac felé, két alapvetően eltérően működő rendszert különböztethetünk meg:

- az első esetben teljesen nyitott: a vállalat minden szervezeti szintre külső forrásból kereshet pályázót,
- a második esetben teljesen zárt: csak a hierarchia legalsó fokán lévő pozíciókba keres külső forrásból és a magasabb pozíciókat mindig belső forrásból tölti be.

Megfigyelhetjük, hogy ennek megfelelően egy **átváltás** lehet a **karriermenedzselési rendszer és a toborzás-kiválasztási alrendszer** kialakítása között. Azaz a vállalat eldöntheti, hogy alapvetően külső vagy belső munkaerőpiacra épüljön a munkaerő áramlás rendszere. Ha elsősorban a külső munkaerőpiacra

épít, akkor a felvételi rendszer hangsúlyos, hiszen elsősorban ez a csatorna biztosítja az üres pozíció betöltésének sikerét. Ha azonban elsősorban a belső munkaerőpiacra épít, akkor a karriermenedzselési és a képzés-fejlesztési rendszert kell jól működtetnie ahhoz, hogy az üres pozíciókat sikeresen be tudja tölteni.

Az alapvető kérdésekre adott válaszok alapján négy alapmodellt különböztethetünk meg², amelyre visszavezethető minden vállalat munkaerő áramlás működési kerete.

Élethosszig tartó alkalmazás modell

A modellben garantált az élethosszig tartó alkalmazás abban az esetben, ha a munkavállaló az elvárt teljesítményt tudja nyújtani. Ebben a modellben csak a teljesítménycsökkenés hatására szüntetik meg a munkaviszonyt, nem a külső gazdasági, piaci körülmények hatására. A modellben a **munkavállalók felvétele** jellemzően **a legalsó szintre** történik és a karrierfejlesztési rendszer működtetésével minden magasabb pozíciót belső erőforrásból töltenek be. Ezt a modellt alkalmazták régebben a nagy japán cégek, illetve így működtek Magyarországon a MÁV, a minisztériumok és az államigazgatási szféra, ahol mostanában jelentős modellváltásnak lehetünk tanúi.

Az élethosszig tartó alkalmazást folytató cégeket a **hosszú távú gondolkodás** jellemzi, erős a **bizalom** a munkavállaló és a vállalat között, az alkalmazottak az alkalmazás biztonsága fejében elfogadják a lassabb előremenetelt és az esetleges időszakos félreállítást is. A modellt alkalmazó szervezeteket **erős szervezeti kultúra** jellemzi.

„Fel vagy ki” modell (FVK)

A modellben a munkavállalók **felvétele csak a legalsó szintre** történik és a karrierfejlesztési rendszer működtetésével minden magasabb pozíciót belső erőforrásból töltenek be. Szinte törvényszerű a meghatározott karrierúton való felfelé mozgás egészen a legfelső fokig. Ebben a modellben annak, aki képtelen előre lépni, előbb-utóbb el kell hagynia a szervezetet, mert vagy maga rájön, hogy egy helyben maradt, míg a vele egy szinten dolgozók már sokkal több lehetőséget kaptak, vagy a szervezet kezdeményezi a munkaviszony megszüntetését. Ezt a modellt alkalmazzák a big four auditor cégek, a tanácsadó cégek, a jogi irodák, és az egyetemi tanszékek.

A FVK rendszer nagy lehetőséget nyújt a fiatalabb munkavállalóknak, ezért ők nagyon motiváltak és elkötelezettek, ugyanakkor az idősebb kollégáknál fennáll a kiégés veszélye. Ezekben a szervezetekben az előrelépés alapja a rendszeres **teljesítmény-értékelés**. Az állandó előrelépési lehetőség és „kény-

2 Beer, M.—Spector, B.—Lawrence, P.—Mills, Q.—Walton, R. (1985): Humán Resource Management. A General Manager's Perspective. New York, The Free Press.

szer” miatt a szervezeti kultúrára a **verseny** jellemző. A folyamatos képzés-fejlesztési igény miatt ez a modell talán a legköltségesebb.

A Procter & Gamble irodai munkatársaira vonatkozó kiválasztási filozófiája: „Recruit the best” -amely elvhez szigorúan ragaszkodnak. A kiválasztás egységes szempontrendszer alapján, a kifejlesztett és folyamatosan vizsgált globális kompetencia-térképüket alapul véve történik. Kizárólag pályakezdőket vesznek fel és minden új munkavállalónak növekedési lehetőséget ígérnek. A teljesítmény-menedzsment és karriermenedzsment rendszereik előrelátható, kiszámítható és transzparens módon működnek, így a felvételnél előre meg tudják mondani, hogy a sikeres pályázó két év múlva milyen pozícióban lehet.³

Bizonytalan „be vagy ki” modell (BVK)

A modellben a munkavállalók **felvétele** a szervezet hierarchiájának **bármelyik szintjére** történhet. A szervezetből való kilépés okai összefüggésben lehetnek a gyenge teljesítménnyel, gazdasági feltételekkel, és illeszkedési problémákkal is. Ezt a modellt alkalmazzák a **kisebb szervezetek**, amelyek nem tudják az utánpótlást belülről kinevelni. Az egyes **támogató jellegű szakmaterületre** is ez a modell jellemző, ahol nem a szervezeti/iparági tudás, hanem a szakmai kompetenciák az elsődlegesek, pl. jog, HR, gazdasági és az IT terület.

A BVK modellben minden szintre kerülhetnek frissen felvett újoncok, akik más módon látják a szervezeti folyamatokat, fellelnek olyan problémákat, amelyeket a működéshez

hozzászokott emberek már nem. Az újoncok növelhetik a szervezet tanulási képességét, amennyiben működnek a szervezetben a megfelelő támogató mechanizmusok. Bármelyik pozícióból ki is kerülhetnek a munkatársak a vállalatból, ami **csökkenti a bizalmat** és az elkötelezettséget a szervezet iránt. Ez a modell talán a legkevésbé költséges az áramlási modellek közül.

Vegyes modell

A fenti három tiszta modellt kevés vállalat alkalmazza, **általánosabb**, hogy a fenti modell egyes elemeiből felépülő vegyes modellt használnak. A **tanácsadó cégek** esetében például előfordul, hogy a gyengén teljesítő partnereiket lecserélik, helyettük új, tapasztalt szakembereket vesznek fel. A **családi vállalkozásból** kinőtt kis- és középvállalatok vezetői, kulcsfigurái általában élethosszig tartó alkalmazásban dolgoznak, míg más pozíciókban a be vagy ki áramlási modellt működtetik.

3 A cég közlése alapján.

A vegyes modellben a fenti modellek integrált hatása érvényesül a szervezeti kultúra fontosabb jellemzői tekintetében.

Összességében elmondható, hogy az eltérő áramlási modellek – mint ahogy utaltunk is rá – eltérő költségszintet, értékrendet, HR rendszereket és rugalmasságot eredményeznek. Az előnyök-hátrányok mérlegelésével választható ki a vállalat stratégiájának leginkább megfelelő munkaerő áramlási folyamat, azonban koncepció hiányában a mindenkor felmerülő problémákra adott esetleges válaszok a stratégiai igényekhez kevésbé illeszkedő irányba vihetik a gyakorlatot.

5. Toborzás, kiválasztás

„Hogyan tudja ilyen kedvessé tenni az embereit?” „Milyen képzést ad nekik, hogy ilyen segítőkészek és együttérzőek legyenek?” – gyakran tették fel nekem e kérdéseket a Southwest Airlines légitársaságnál eltöltött éveim során. Válaszom: az embereket nem lehet kedvessé, együttérzővé tenni vagy képezni – eleve kedves, jó modorú embereket alkalmazunk, akik később sajátították el a munkavégzéshez szükséges gyakorlati képességeket. Felvehetjük a legképzettebb, legnagyobb gyakorlattal rendelkező „sztárjelöltet”, de ez nem jelenti, hogy automatikusan sztáralkalmazott válik belőle. Energikuság, szenvedély, kíváncsiság, segítőkészség, függetlenség – elsősorban ezek a Southwest Airlines és a Yahoo! elvárásai a leendő alkalmazottaikkal szemben.”⁴

5.1. Toborzás-kiválasztás folyamata

A következő fejezetpontban áttekintjük a toborzás-kiválasztás folyamatát, főbb lépéseit.

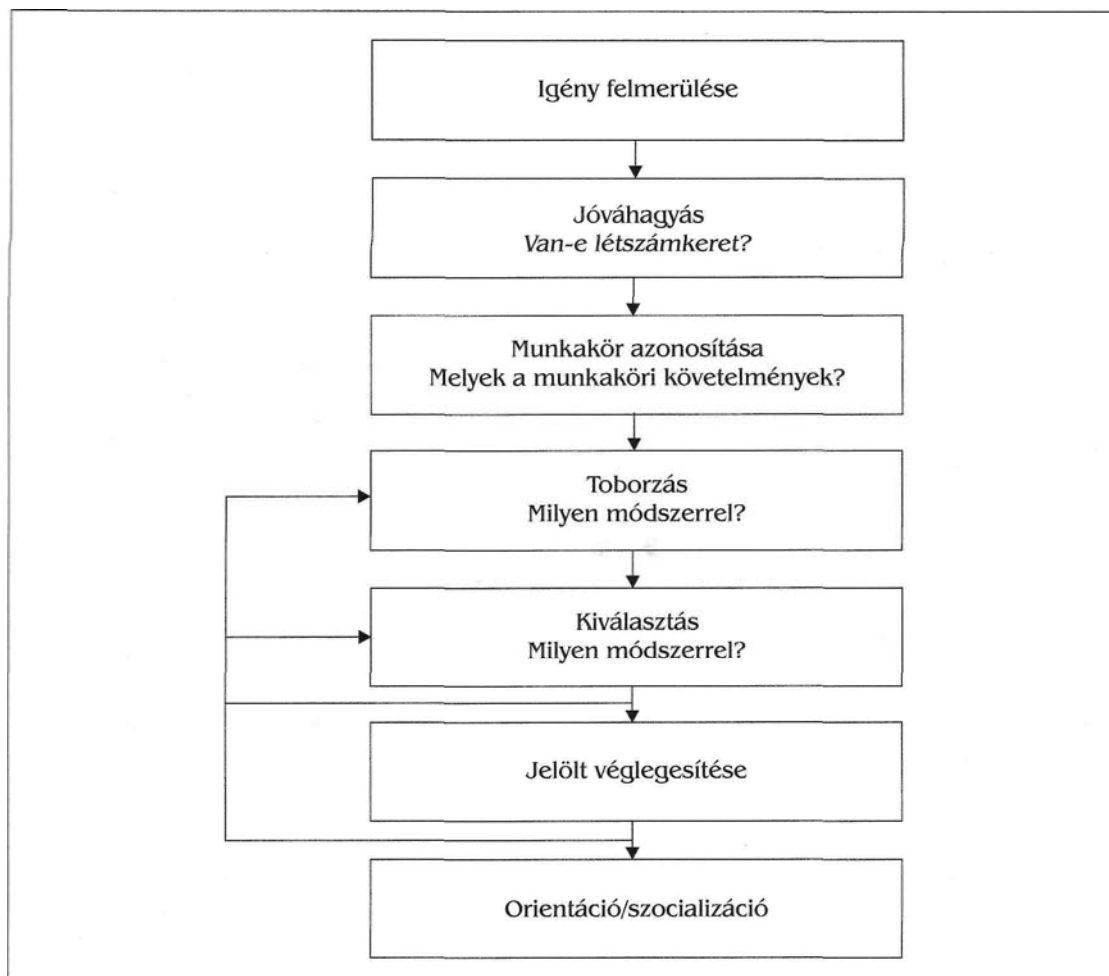
Igény felmerülése

A toborzás-kiválasztási folyamat első lépése az új munkatárs iránti igény felmerülése. Oka lehet egy pozíció megüresedése: egy munkatárs kilépése/előrelépése vagy a szervezeti egység bővülése, tevékenység változása következtében felmerülő létszámgigény növekedés. A tevékenység bővülés illetve az előrelépés általában a HR tervben szerepelő, tervezhető változások, így a vezető és HR-szakember ezekre már időben fel tud készülni. A munkavállaló által

⁴ Sartain, L. (2003): Hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket kihozni. In Effron, M. –Gandossy, R.—Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. Budapest, HVG Kiadó. p. 29.

kezdeményezett kilépések általában kérésre tervezhetőek, ilyenkor az utánpótlás gyors megoldást igényel.

1. ÁBRA
TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS FOLYAMATA



„Irányítólap”⁵

Az új munkaerőigény bejelentésére alkotta meg a Richter Qedon NyRt. az „Irányítólapot”, mellyel az egyes szakterületek felmerülő munkaerőigényeiket jelezhetik az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezet felé. Ez a dokumentum tartalmazza a munkakör rövid ismertetését, a munkakör betöltéséhez szükséges és elvárt végzettséget, tehát a toborzás-kiválasztás elindításához szükséges alapadatokat. Egyben ez a dokumentum a hivatalos engedélyezése a szakmai és felsővezetők által, a toborzás-kiválasztási eljárás megindításának.

5 A cég közlése alapján. Aki többet szeretne tudni az irányítólapról, az a használatától kérhet további információt.

Az irányítólap a kiválasztás során felvételre kerülő új munkatárs be-
léptetéséhez szükséges adatokat is tartalmazza.

Jóváhagyás

Előfordulhat, hogy a bővülés nincs a létszámtervben, esetleg létszámstopp van érvényben. Ilyen esetekben a folyamat nem indul el. A toborzás-kiválasztás folyamata akkor kezdhető el, ha az igénylő szervezeti egység létszámkerete ezt lehetővé teszi.

Munkakör azonosítása

A toborzási folyamat ténylegesen a munkakör azonosításával indul el. A HR-szakembernek azokban az esetekben a legegyszerűbb elkezdni a folyamatot, amikor a munkaköri leírás rendelkezésre áll: a munkakör azonosítható, főbb jellemzői dokumentáltak. Amennyiben az adott munkakörre nem készült munkaköri leírás, szükségesé válik a munkaköri követelményeket és főbb jellemzőket azonosító munkakör-elemzés. A munkakör-elemzés folyamatáról bővebb információ a 4. Munkakör menedzsmentről szóló fejezetben található. Fontos megjegyezni, hogy nem automatikus az, hogy a megüresedett munkakör változatlanul marad és azt szükséges betölteni: egy-egy üresedés lehetőséget adhat a munkakörök átgondolására, összevonására.

Toborzás

A munkakör főbb jellemzőinek azonosítását követi az adott munkakörhöz illeszkedő toborzási módszer kiválasztása.

A toborzás célja: minél több potenciális jelölt azonosítása, felkutatása, érdeklődésük felkeltése a vállalati álláslehetőség iránt.

A toborzás kapcsán a HR-szakembernek a következő döntéseket kell meghoznia: a szóban forgó munkakörre alapvetően a vállalaton belül vagy kívül keressenek potenciális pályázót, illetve milyen toborzási csatornát, módszert válasszanak ki. A hirdetések megjelentetése nemcsak toborzási célokat szolgál, de a munkáltatói arculat formálásának is fontos eszköze lehet.

Kiválasztás

Amennyiben sikerült a HR-szakértőnek jó jelölteket toboroznia, elkezdődhet a potenciális pályázók közül a legmegfelelőbb, a szervezethez és/vagy az adott munkakörhöz legjobban illeszkedő, **alkalmas jelölt kiválasztása**. Amennyiben a vállalat élethosszig tartó vagy FVK áramlási modellt követ, igen fontos a szervezethez illeszkedés, a BVK modell esetében a munkakörhöz illeszkedés a hangsúlyosabb. A vállalatok általában több módszert alkalmaznak a kiválasztási folyamat során: tesztet, interjút vagy Értékelő Központot (AC). A leginkább megfelelő jelölt (befutó) kiválasztása után következhet a jelölt véglegesítése.

Amennyiben nem sikerült megtalálni a megfelelő jelöltet, előlről kezdhető a toborzási-kiválasztási folyamat.

Jelölt véglegesítése, szerződéskötés

A megfelelő jelölt azonosítását követi a jelölttel történő megállapodás: ennek kapcsán javadalmazási, munkábaállási kérdések merülnek fel. Előfordulhat, hogy nem sikerül megegyezni a fenti kérdésekben, így egy következő befutót kell találni. A munkaviszony részleteiben történő megállapodást követheti a szerződéskötés, a megállapodás formális megerősítése.

Orientáció, szocializáció

A munkaszerződés megkötését követi az új munkavállaló belépése vagy első jelölt esetén áthelyezése. Minden esetben számolnunk kell egy szocializációs időszakkal, ami alatt az újonc megszokja az új munkakörülményeit, feladatát, a vállalati kultúrát, vezetője stílusát. A toborzás-kiválasztási folyamat során érdemes nagyobb hangsúlyt helyezni a kulturális illeszkedésre, hiszen így csökkenthető az újoncot érő kulturális sokk, és csökkenthető a belépést követő negatív hatások miatti fluktuáció mértéke. Az orientációs módszerekről a 7. Képzés-fejlesztés fejezetben térünk ki bővebben.

A Procter & Gamble toborzás-kiválasztási folyamata négy fő lépésből áll:

1. Elsődlegesen interneten, a vállalat honlapján keresztül történik a jelentkezés. Jelentkezéskor a jelöltnek írásban válaszolnia kell néhány kérdésre, továbbá csatolnia kell egy angol nyelvű önéletrajzot.
2. Ezt követi egy – 60 kérdésből álló – online teszt angol nyelven, amely időkorlát nélkül kitölthető.
3. Következő lépés egy anyanyelvű kognitív teszt, kitöltésére 65 perc áll rendelkezésre, amely elsősorban a szövegértést és a matematikai készséget vizsgálja.
4. Utolsó lépcső az interjúk sorozata: általában 3-4, alkalmanként egy órás interjúra kerül sor egy-egy jelölt esetében. Az interjúkon általában a szakterületi vezetők és a munkatársak vesznek részt. HR munkatárs csak HR pozícióra történő keresés esetén folytat interjúkat.⁶

5.2. Toborzási módszerek

A toborzási módszerek közül történő választásnál több szempontot érdemes mérlegelni: (1) milyen szintű pozícióról van szó, (2) milyen hosszú idő alatt le-

⁶ A cég közlése alapján.

het pályázókat találni, (3) milyen költséges az adott toborzási módszer, (4) van-e garancia a sikerre. Mindezek előtt elsődlegesen az a mérvadó, ha a vállalatnak van a toborzási alapelveket rögzítő szabályzata. A fenti szempontok mentén mutatjuk be a leggyakoribb toborzási módszereket.

Belső hirdetés

A belső hirdetés: a meghirdetendő pozíció a vállalati **intranetre vagy faliújságra** kerül fel a főbb elvárások megjelölésével. Ez azon vállalatok esetében alkalmazható, amelyek belülről szeretnék az üres pozíciót betölteni. A munkavállalók számára lehetőséget nyújt az előrelépésre, egyfajta átláthatóságot, nyílt kommunikációt biztosít: nem egy ismerősüktől kell megtudniuk, hogy a vállalatuk éppen milyen pozíciókra keres munkatársakat. A felsővezetői pozíciókon kívül bármilyen pozíció esetén alkalmazott módszer lehet. Alapvető karriermenedzsment eszköznek is tekinthetjük, hiszen elősegíti a vállalatban belüli mozgást. A hirdetés megfogalmazását követően rögtön kikerülhet a megfelelő felületre, így akár egy hét alatt lehet pályázókat találni. Általános tapasztalat, hogy a megüresedett pozíciót belső emberrel pótolni általában kevésbé költséges megoldás, mint külsővel. A belső (elsősorban intranetes) hirdetés módszere a vállalatok széles körében alkalmazott, sok helyen előírás, hogy minden üresedés előtt először a vállalatban belül szükséges meghirdetni és ha ez a keresés sikertelen, csak akkor lehet a vállalatban kívüli keresést elkezdni.

Belső munkaerőpiac a Nokianál⁷

A Nokia esetében egy megüresedett, vagy újonnan létrehozott pozíció megpályázására először a vállalatnál dolgozóknak van lehetőségük. Alapvetően, hogy minden egyes szabad pozíciót – igen magas pozíciókig bezárólag – kötelező meghirdetni a vállalatban belül, az átláthatóság és az esélyegyenlőség biztosítása érdekében. Előírás, hogy még mielőtt külső forrásból keresnek alkalmas jelöltet, két hétig a vállalatban belül kell az üres pozíciót meghirdetni. Ez általában úgy valósul meg, hogy a belső hirdetés megjelenésétől számított két hét elteltével, az internetes portálon keresztül külső pályázók számára is elérhetővé teszik a hirdetést. Ezt követően a külső és a belső pályázók számára ugyanazok a kritériumok érvényesek.

Saját adatbank

A saját adatbank: a vállalat saját, naprakész pályázói adatokat tartalmazó **adatbázissal** rendelkezik, amelybe a HR-szakember a beküldött pályázatok adatait rögzíti. Ez azon vállalatok számára alkalmazható módszer, amelyek sok hasonló pozíciót hirdetnek meg, sok hasonló jelölttel van kapcsolatuk. A megoldás költséges abban az értelemben, hogy minden pályázó adatait rögzíteni kell, to-

⁷ A cég közlése alapján.

vább a nem aktuális pályázatokat pedig archiválni szükséges. A keresési igény jóváhagyását követően indítható egy adatbanki keresés, átfutási ideje néhány percre tehető. Bármilyen pozíció esetén lehet jelölt a saját adatbankban, ez alól kivételt képezhetnek a felsővezetői pozíciók. Bár nem garantált, hogy találunk alkalmas pályázót az adatbankban, ha találunk, akkor a toborzás-kiválasztás átfutási ideje nagyon lerövidülhet.

Újsághirdetés

Újsághirdetés: a vállalat nyomtatott sajtóban jelenteti meg az álláshirdetését, amely a pályázóval szembeni kritériumokat és a pozíció jellemzőit tartalmazza. Az újsághirdetés általában **arculatformáló hatással bír**, ezért a vállalatok általában szabályozzák a hirdetés méretét, formátumát stb. Előfordul, hogy a hirdetésből nem lehet következtetni a vállalat nevére, ez azokban az esetekben fordulhat elő, ha a vállalatnak vagy a pozíciónak nincs jó híre, megítélése pl. biztosítási ügyletkötők esetében, vagy valaki még betölti az állást, vagy a vállalat el akarja kerülni, hogy a konkurencia tudomást szerezzen a keresésről. A toborzás sikerét befolyásolja, hogy sikerül-e azokat megszólítani, akiket el szeretne a vállalat csábítani. Az újság kiválasztásánál fontos szempont az újság olvasóközönsége, példányszáma, megjelenésének ideje (hétvégi vagy pénteki napilapban nem szoktak álláshirdetést olvasni). Gazdasági szakembereknek szóló gazdasági hetilapban nem érdemes asszisztensi pozíciót hirdetni, mert túl költséges és kevésbé behatárolható, hogy kik fognak jelentkezni. Szakértői állások esetén érdemes számba venni a nyomtatott sajtó típusából a szakfolyóiratokat, szaklapokat.

„A toborzás területén is nagy segítséget jelentett a közös munkavégzés (belépéskor minden műszakban, és minden részlegen eltöltöttem egy munkanapot). Új dolgozó felvételénél már tudom milyen helyi újságban kell hirdetni, mely lapokat olvassák dolgozóink. Mivel együtt dolgoztam velük, így tudom, hogy a felvételiztetéskor mely tulajdonságokra, képességekre kell fokozottabban odafigyelni, melyek az egyes pozíciók jellegzetességei. A szereidében nagyon fontos a gyorsaság, pontosság, monotonitás-tűrés, a fröccsüzemben fontos a jó szemmérték, a jó látás, és esztétikai érzék.”⁸

Bármilyen pozíciót lehet hirdetni nyomtatott sajtóban, azonban nem biztos, hogy érdemes. Az internetes hirdetések gyorsabb átfutási idővel jelennek meg, néhány éve megtörték a nyomtatott sajtó egyeduralmát. A hirdetés megjelenése, laptól függő átfutási ideje – ez lehet egy hét (megyei lapok, napilapok) vagy bizonyos gazdaság hetilapok esetén akár kettő is – jelentősen hosszabbá teszi a toborzást.

8 Nagy János, Prodax Zrt. HR vezetője

Internet-hirdetés

Internet-hirdetés: a vállalat internetes adatbankokban teszi közzé az álláshirdetését, amely a pályázóval szembeni kritériumokat és a pozíció jellemzőit tartalmazza. Az internetes adatbázisok lehetőséget adnak adatbázis-hozzáférésre is, így ez is a saját adatbázishoz hasonlóan működik. Nagyon **népszerű** lett Magyarországon az elmúlt években ez a hirdetési és jelentkezési forma, ennek oka, hogy **gyors**: néhány órán belül megjelenik a hirdetés, egyre fejlettebbek a szolgáltatások (adatbank, pályázóknak keresési támogatás), a pályázók is egyre nagyobb számban használják. Hátránya, hogy viszonylagosan kis energia-befektetés egy pályázat beadása, így egy-egy pozícióra nagy a túljelentkezés, ami nehezíti a HR szakemberek munkáját. Figyelembe kell azonban venni, hogy van egy munkavállalói kör (pl. fizikai munkások), akik ezt a pályázati formát még kevésbé használják.

Munkaügyi hivatalok

Az aktuális – nemrég változott – jogszabály értelmében minden munkáltatónak kötelessége egy napon belül bejelenteni a Munkaügyi Központok kirendeltségeinek a hozzá belépő és tőle kilépő munkaerő-állományt, továbbá köteles azt is bejelenteni, ha munkaerő-igénye keletkezik. Ennek következtében naprakészebb adatbázissal rendelkeznek a Munkaügyi hivatalok a munkaerőmozgásokról, mint pár évvel ezelőtt. A munkanélküliként bejelentkezőket és az álláskeresőket is regisztrálják az adatbázisban, így a vállalat igénye szerint a munkanélküliként és az álláskeresőként regisztráltak adatbázisából is tudnak keresni. Figyelembe kell venni azonban, hogy ebben az adatbázisban **elsődlegesen munkanélküliek találhatók**. A Munkaügyi hivatalok szolgáltatásai ingyenesek. Elsősorban a non-profit szféra és a költségérzékeny vállalatok, vállalkozások számára nyújtanak hathatós segítséget.

Oktatási intézményi kapcsolatok

A friss diplomásokat kereső vállalatok számos új eszközt alkalmaznak arra, hogy felhívják magukra a **tehetséges pályakezdők** figyelmét.

- Különböző formákban együttműködést **kezdeményeznek** felsőoktatási intézmények egyes tanszékeivel, amelyekkel az intézményt jobban be tudják vonni a vállalat munkájába, ezáltal közvetlen segítséget kapva a toborzáshoz. Emellett közvetetten képesek formálni az oktatási anyagot: gyakornoki rendszer működtetése, diplomaíratás, gyárlátogatások stb. formájában.
- Megfogalmazzák igényeiket a felsőoktatási intézmények felé, hogy támogassák a diákjaikat és az emberi erőforrás piacot EEM szolgáltatással. Magyarországon immár tizenöt év is eltelt azóta, hogy az első **Karrier Iroda** non-profit intézményként megjelent a Budapesti Corvinus Egyetemen, amely a következő szolgáltatásokat nyújtja: minden évben kiadja a végzősök önéletrajz gyűjteményét, minden évben szervez egy integrált (jogi, közgazdasági, mű-

szaki) állásbörzét, rendszeres vállalati bemutatkozó délutánokat (Karrier Pizza) szervez, ingyenes álláshirdetési lehetőséget nyújt a vállalatoknak postaszolgáltatással (azaz a pályázatok továbbításával).

- **Folyamatos kapcsolatot** építenek ki a felsőoktatási intézményekkel, amelynek keretén belül felszerelésekkel, anyagiakkal támogatják az oktatást (előadótermeket, tanárokat finanszíroznak), gyakorlati szakembereket küldenek előadást tartani.
- Lehetőséget biztosítanak nyári munka és a tananyagba integrált **szakmai gyakorlat** végzésére, amelynek során a tehetséges fiatalok megtalálását és már az iskolaidő alatti bevonását akár évekkal a végzés előtt el tudják kezdeni.

Az oktatási intézményi kapcsolatok hosszú távú befektetést jelentenek a vállalat számára, segítségével sok diákhoz juthatnak és a munkáltatói márka-építő jelentősége is kiemelkedő.

Belső ajánlás

A belső ajánlás: a vállalatnál dolgozók ösztönzése, hogy ajánlják ismerősüket a nyitott pozíció betöltésére. Általában ez a módszer a munkatársak körében **nagyon** népszerű szokott lenni, mert a munkatársak jutalmat kapnak, ha az általuk ajánlott pályázó a befutó. Az ajánlók már egyfajta szűrőként működnek: a vállalat belső működése alapján eldöntik, hogy a jelölt beillik-e a vállalati kultúrába. Az ajánlók viszik a jó hírért a vállalatnak, hiszen ez a gyakorlat csak olyan cég esetében működik, ahol elégedett munkatársak dolgoznak. Kevésbé költséges megoldás, mint a tanácsadó vagy fejedő cég alkalmazása, növeli a bizalmat a vállalat és a munkavállaló között. A felmérések alapján ez a leginkább **hatékony toborzási forma**, mert a munkatársak nem ajánlanak meg gondolatlanul alkalmatlan jelöltet, hiszen az rájuk sem vet jó fényt.

Fejedősök, tanácsadó cégek

Tanácsadó cégeket alacsonyabb szintű pozíciók, a fejedősöket magasabb szintű pozíciók esetén toborzásra és előzetes szűrésre alkalmazzák. Általában **garanciát vállalnak** a közvetített jelöltért: abban az esetben ha fél vagy egy éven belül felmond, pótolják egy másik alkalmas jelölttel. A megállapodásuk etikai vonatkozása szerint, amelyik vállalattal együttműködnek, attól nem csábítanak át a konkurenciához munkatársat. Szolgáltatásuk nagyon széleskörű lehet: (1) meghirdetik a pozíciót és továbbítják a pályázatokat (postaszolgáltatás); (2) meghirdetik a pozíciót és előszűrik a jelölteket; (3) saját adatbankjukban keresnek, (4) kutatnak alkalmas jelölt után és előszűrik a jelölteket. A szolgáltatások költségvonzata is nagyon eltérő lehet: dolgozhatnak **sikerdíjjal**, ebben az esetben csak a sikeres megbízás esetén szükséges a vállalatnak fizetnie, a költségük általában a jelölt éves javadalmazásának egyharmada körül mozog. A

szolgáltatások időigénye is nagyon eltérő lehet: két-három héttől egészen hónapokig húzódhat.

5.2.1 TOBORZÁSI MÓDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az 1 táblázat a fontosabb kiválasztási módszereket hasonlítja össze a döntés szempontjából kritikus szempontok szerint.

1. TÁBLÁZAT
TOBORZÁSI MÓDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

| Módszer | Pozíció | Időtartam | Költség | Garancia a sikerre | További szempontok |
|--|--|---|---------------------------------|--|---|
| Belső hirdetés | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Megjelenés: rövid. Jelentkezés: közepes | Ingyenes | Nincs | Nyílt kommunikáció Belső fejlesztés fontos |
| Saját adatbank | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Rövid | Költséges karbantartás | Nincs | Hasonló pozíciók esetén |
| Újsághirdetés | Bármilyen pozíció – presztízs értékű lapok | Megjelenés: közepes, hosszú, Jelentkezés: közepes | Közepesen költséges – költséges | Általában nagy mentés, választási lehetőség | BVK modellt alkalmazó vállalatok |
| Internet-hirdetés | Szakértői pozíciók, fizikai nem | Megjelenés: rövid, Jelentkezés: közepes | Közepesen költséges | Általában nagy merítés, választási lehetőség | BVK modellt alkalmazó vállalatok Internet-használat meghonosodott Egyre népszerűbb, jobb szolgáltatások |
| Munkaügyi hivatalok | Minden munkanélküli egy adatbázisban | Rövid-közepes | Ingyenes | Nincs | Költségérzékeny vállalatok, non-profit szféra |
| Oktatási intézményi kapcsolatok | Alsó szintű pozíciók, Vezetőképzésbe | Hosszú távú, stratégiai kapcsolat | Költséges | Általában nagy merítés, választási lehetőség | Fel vagy ki Élethosszig alkalmazás |
| Belső ajánlás | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Közepes | Közepesen költséges | Nincs | Általában motiváló a belső ajánlások rendszere BVK modellt alkalmazó vállalatok |
| Fejvadászok, tanácsadók | Fejvadászok: magasabb, tanácsadók: alacsonyabb szintű pozíciók | Hosszú | Költséges | Általában igen | BVK modellt alkalmazó vállalatok |

5.3. Kiválasztási módszerek

Munkakörhöz vagy szervezethez?

Az egyén illeszkedése a munkakörhöz illetve a szervezethez az utóbbi idők egyik kedvelt kutatási témája, a 4. Munkakör menedzsmenttel foglalkozó fejezetben ezt bővebben ki is fejtjük. A kiválasztás szempontjából fontos szempont, hogy milyen a szervezet áramlási modellje. Amennyiben a vállalat élet-hosszig tartó alkalmazás vagy FVK modellt alkalmaz, érdemes a munkakörhöz történő illeszkedésen túl nagyobb hangsúlyt helyezni a kiválasztás során a szervezethez történő illeszkedésre, hiszen valószínűleg hosszú távon, különböző pozíciókban fogja a pályázót alkalmazni.

Ki dönt a kiválasztás során?

A kiválasztás **a vezető és a HR-szakember közös együttműködésére** épül: ami-be a HR szakember hozza a kiválasztási szakmai, módszertani tudását, a vezető az üzleti, szakmai ismereteit. A HR szakember képviseli, hogy a vállalat-specifikus értékek, a munkaköri jellemzők, kompetenciák megjelenjenek a kiválasztás során. Fontos kérdés, hogy a toborzás-kiválasztási folyamat mely szakaszában kapcsolódik bele a vezető. Meglátásunk szerint akkor jó a folyamat, ha a vezető az igényfelvetésnél jelzi a saját szempontjait, részt vesz az interjúkon és ő hozza a végső döntést. A jó együttműködésük kulcsa, hogy a vezető nem vesz fel önállóan – a HR szakember – megkérdezése nélkül munkatársat és a HR szakember sem kezd olyan keresésbe, aminek a részleteivel nem egyeztetett a vezetővel.

Jelöltek és a folyamat dokumentálása

A jelöltek általában önéletrajzot és motivációs levelet küldenek be, így egy-egy kiválasztás során **mindegyik jelöltről rendelkezésre áll egy anyag**. Minden folyamat során további információval gazdagodik a jelöltek anyaga: teszteredmények, interjúemlékeztetők stb. Azok a vállalatok, akik saját adatbázist működtetnek, ezeket az anyagokat általában elektronikusan tartják nyilván: szükség esetén digitalizálják és további adatokat rögzítenek a jelöltekről.

Minden kiválasztási lépés után a jelölteket értesíteni szükséges a további lépésekről vagy pedig arról, ha rá már nem számítanak a kiválasztás további lépéseiben. Ez a lépés sajnos sok esetben el szokott maradni, így a jelöltek hosszú időn keresztül bizonytalanságban maradnak.

Kiválasztás: a vállalat arca

A kiválasztás során a jelöltek képet kaphatnak magáról a vállalatról. Minden pályázónak fel kell kelteni az érdeklődését a vállalat és a szóban forgó munka iránt annak érdekében, hogy motivált legyen a jelenlegi munkahelyének elha-

gyására vagy pályakezdőként az adott vállalat első munkahelyként választására. Ez nem jelenti azt, hogy rózsaszínű helyzetet kell közvetíteni. Fontos, hogy a HR szakember és a vezető **reális képet** nyújtson magáról a munkáról és a vállalatról, hogy a jelölt a reális információk ismeretében tudjon dönteni. Ez természetesen a jelölt oldaláról is igaz kell legyen, amennyiben manipulálja a kiválasztási folyamatot, lehetséges, hogy sikeresen felvételt nyer az adott pozícióba, de hosszabb távon valószínűleg nem fogja jól érezni magát (illeszkedési kérdések).

Amennyiben a kiválasztási folyamat elhúzódik és a pályázó nem kap visszajelzést arról, hogy sikerült-e a következő fordulóba bejutnia vagy az interjú során valamilyen kellemetlenség érte (a HR-szakember telefont fogadott interjú közben vagy személyes megjegyzéseket tett rá) azon túl, hogy nem fogja az adott munkahelyet választani, rossz hírért is viszi az ismeretségi körében.

Diszkrimináció

Ma már Magyarországon is nagy hangsúlyt helyeznek arra a vállalatok, hogy ne a származás, bőrszín vagy egyéb tulajdonságok miatt, hanem csupán a munkakörrel kapcsolatos személyes jellemzők miatt utasítsanak vissza egy-egy jelöltet. A kiválasztás teljes folyamata során diszkrimináció-mentesen szükséges eljárni, ahogy ezt az EU-s jogszabályok is kötelezővé teszik. Ezt a kérdést a fejezet végén összefoglalóan áttekintjük.

5.3.1. ESZKÖZÖK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI

A kiválasztási eszközök segítenek abban, hogy pontosabban megítéljük a pályázók alkalmasságát vagy alkalmatlanságát. **Alkalmas** az, aki az adott pozícióban képes magas teljesítményt nyújtani és illeszkedik a szervezeti kultúrához – ez utóbbi szervezetenként eltérő mértékű elvárás.

Várható haszon

A kiválasztási módszerek haszna abban is mérhető, hogy segítségükkel például a veszélyes munkakörökben elkerülhetők a balesetek: gondoljunk csak arra, hogy a buszvezetők vagy pilóták munkája során emberéletek függenek egy-egy rossz döntéstől. A vállalatoknak a várható hasznokat és költségeket összevetve érdemes elköteleződniük valamely kiválasztási eszköz mellett. A hasznokat növeli, ha (1) minél fontosabb munkaköréről van szó (pl. vezetői munkakör vagy veszélyes munkakör), (2) minél több ember kiválasztásáról döntünk, (3) minél több jelentkező közül választjuk ki az alkalmas jelölteket, (4) minél pontosabb előrejelzést tud az adott eszköz nyújtani.⁹ Egy-egy rossz kiválasztási döntés ugyanakkor költséges lehet a vállalatnak: (1) a betanítási idő alatt az új munkatárs nem nyújt jó teljesítményt (sőt akár később sem), (2) az új munkatárs rövid

9 Klein, S. (2003): Munkapszichológia. Budapest, EDGE Kiadó. p. 303.

időn belül kiléphet, (3) az ügyfélkapcsolattal rendelkező munkatársak a cég rossz hírét kelthetik, vagy (4) egy felsővezető rossz döntéseivel magát a vállalatot lehetetlenítheti el.

Megbízhatóság

Megbízhatóság alatt a **mérés** időbeni illetve a kiválasztásban résztvevő értékelők közötti **konzisztenciáját** értjük. Egy kiválasztási módszer megbízható, ha többszöri vizsgálat ugyanarra az eredményre vezet és ha több értékelő is ugyanarra az eredményre jut. Ha a jelölt egy teszten adott év januárjában és májusában jelentősen különböző eredményeket ér el, az a teszt nem megbízható. A kiválasztási módszerek megbízhatósági szempontból eltérőek: annál jobb egy kiválasztási módszer minél megbízhatóbb.

Érvényesség

Egy kiválasztási módszer akkor **érvényes**, ha még a felvétel előtt kiderül, hogy alkalmas lesz-e a munkatárs arra a munkára vagy sem, azaz **előrejelzi a munkateljesítményt**. Érvényes módszerrel növelhető az újonnan felvettek közül az új munkakörökben beválók aránya. Olyan kiválasztási eszközt érdemes alkalmazni, amely feltételezésünk szerint az adott munka szempontjából lényeges változókat méri.¹⁰ Olyan pszichológia teszt, amely érvényes az óvónők kiválasztásához, valószínűleg kevésbé érvényes az értékesítési munkatársak kiválasztásához. Egy kiválasztási eszköz lehet érvényes, és mégsem megbízható: gondoljunk egy olyan intelligencia tesztre, ami a munkateljesítményt nem befolyásoló személyiségjegyeket vizsgál. A világ sok országában a munkaadókat kötelezik annak bizonyítására, hogy megbízható és érvényes kiválasztási eszközöket alkalmaznak.

5.3.2. KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK RÖVIDEN

Jelentkezési űrlapok, motivációs levéllel ellátott önéletrajzok

Szinte minden vállalat gyűjt előzetes háttér információt – jelentkezési űrlapot, önéletrajzot, motivációs levelet – a pályázókról. A jelentkezési űrlapok és a motivációs levéllel ellátott önéletrajzok három fő célt szolgálhatnak¹¹:

- rögzítik a jelölt pályázói szándékát,
- fontos információkat szolgáltatnak az interjúhoz az interjúztató számára,
- felhasználhatóak a kiválasztási folyamat hatékonyságának a vizsgálatához.

10 Klein, S. (2003): Munkapszichológia. Budapest, EDGE Kiadó. p. 300.

11 Mathis, R.L.—Jackson, J.H. (2006): Humán Resource Management 11th edition. Ohio, Thomson South-Western. p. 233.

A **jelentkezési űrlap** univerzális módszernek tekinthető, a legtöbb vállalat alkalmazza. Az űrlap általában szervezetspecifikus, az adott vállalat által fontosnak tartott információkra kérdez rá. A kiválasztási folyamatot informatikával támogató vállalatok az internetes felületről közvetlenül a saját adatbázisukba tudják menteni a felvitt adatokat, ezáltal jelentős időt és ezáltal adminisztrációs költséget takarítanak meg. Az adatbázisba rögzített adatok jelentősen egyszerűbbé teszik a jelöltek megadott kritériumok, szempontok alapján történő előszűrését, mint a feldolgozatlan önéletrajzok.

Általánosan elterjedt megoldás az is, hogy **önéletrajzot és motivációs levelet kérnek** egy-egy állaspályázatra. Míg néhány évvel ezelőtt általános volt a kézzel írott és borítékban küldött önéletrajz és motivációs levél, ma már szinte minden pozícióra inkább elektronikusan továbbított anyagokra lehet számítani. Amíg a jelentkezési űrlapok a vállalat igényei szerinti struktúrában, az általa fontosnak tartott szempontokat figyelembe véve tartalmazzák az információkat, az önéletrajzok a pályázó szempontjait, igényeit tükrözik, bár az önéletrajznak is vannak elterjedt és többé-kevésbé sztenderdizált tartalmú változatai.

Referenciák

A vállalatok gyakran kérnek a jelöltektől **referencia személyeket**, akiket további háttérinformáció reményében megkereshetnek. A jelöltek tipikusan régebbi munkahelyük munkatársait vagy főnökeit adják meg referenciaként (elérhetőségük feltüntetésével). Ezt követően a vállalat HR szakemberén múlik, hogy a megadott kontakt emberekkel felveszi-e a kapcsolatot vagy sem.

A referenciát adó személyek különbözőképpen – személyes észlelésüktől befolyásoltan, torzítottan – vélekedhetnek az adott jelöltről. A jelöltek általában nem adnak meg olyan referenciákat, akiknek rossz a véleménye róluk. Azt is érdemes tudni, hogy ha a referencia adónak voltak is kedvezőtlen tapasztalatai a jelöltről, akkor azt nem feltétlenül áll érdekében megosztani, hiszen neki ebből előnye nem származik. A referenciaadókat általában csak a kiválasztás folyamat végén, az utolsó szűrőig eljutó jelöltek esetében kérdezik meg, hiszen a feladat **időigényes és ezért költséges**.

A feddhetetlen szakmai háttérrel és személyiséget elengedhetetlenül megkövetelő munkakörökben és vállalatoknál szokás a **háttér-információk ellenőrzése**. Így például biztonságtechnikai szakemberek esetében – akik a munkakörükből fakadóan komoly csábításnak vannak kitéve – általában magánnyomozót is igénybe szoktak venni.

Tesztek és munkapróbák

A **teszt az egyén képességeinek, tudásának vagy személyiségének vizsgálatára alkalmas mérőeszköz**.

Az önéletrajz vagy űrlap alapján megtörténik egy első szűrés, az alkalmasnak látszó jelöltekkel második szűrőként – tovább szűkítve a potenciális pályázók körét – érdemes különböző teszteket kitölteni vagy munkapróbát kérni. A

vállalatok a szűrés céljától függően különböző típusú teszttel mérnek: személyiség vizsgálata, stresszkezelés képességének megállapítása, intelligencia szint, ügyesség vagy koncentráció mérése. Minden teszt esetében fontos szempont az érvényesség és a megbízhatóság kritériuma.

A **munkapróba** célja, hogy a munkahelyi feladatokat szimulálva eldönthető legyen az egyén rátermettsége. Egy hegesztő vagy lakatos esetében a kiválasztás fontos eleme lehet egy a műhelyben végrehajtott próbahegesztés. Az idegen nyelvű fordító vagy tolmács esetén egy minta szöveg próbafordítása. Vezetői munkakör esetén a vezetői munkában tipikusan előforduló feladatok, feljegyzések szerepelhetnek próbaként, amelyeket a jelöltnek fontossági sorrendbe kell állítania és reagálnia kell rájuk. A munkapróba sikerének kulcsa, hogy jól reprezentálja a munka során előforduló tipikus helyzeteket, feladatokat. A munkapróba a kiválasztás sikeres módszere, sok munkakör esetében szinte a legjobb.

Az **intelligencia teszt** célja, hogy áttekintést adjon a jelölt általános értelmi és megértési, szellemi képességéről. Az intelligenciateszt az „okosságot” méri, így gyakorlatot nem feltételező kérdéseket kell tartalmaznia¹². Az IQ (intelligenciahányados) átlagosnak tekinthető szórás-tartománya 90-110 között mozog, 70 alatt értelmi fogyatékos, 130 fölött különösen intelligens személyről van szó. Magyarországon a Raven-teszt, MAWI (Magyar Wechsler Intelligenciateszt), IST (Intelligenz-strukturtest) terjedt el.¹³ A szakmabeliek véleménye megoszlik az intelligenciateszt munkahelyi alkalmazásáról.

A **személyiségteszt** célja, hogy feltárja az egyén munkahelyi teljesítményét befolyásoló személyiségjegyeit. A személyiségteszt érvényessége és megbízhatósága – a feladat összetettsége miatt – általában alacsonyabb, mint más pszichológiai teszteké, – lévén nagy részüket klinikai célokra és nem munkahelyi szituációkra fejlesztették ki – a vállalatok igénye mégis nagy a személyiségtesztekre.¹⁴

A személyiségteszt **felépítése sokféle lehet**: az ipszatív típusú teszt különféle állításokat közöl, amelyek közül a jelölt kényszerített összehasonlítások alapján választja ki a rá leginkább és legkevésbé jellemző állításokat. Az ilyen típusú tesztek kevésbé manipulálhatóak. Más kérdőívekben mindegyik kérdésről külön-külön dönt a jelölt, hogy az mennyire jellemző rá. Magyarországon széles körben elterjedt a nem kizárólag a munka világára kifejlesztett, ugyanakkor igen megbízható 18 skálán mérő CPI (California Psychological Inventory) kérdőív.¹⁵ A nemzetközi gyakorlatban és Magyarországon is egyre népszerűbb kiválasztási eszköz az MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). A teszt négy alapvető kategóriapár mentén sorolja jellegzetes személyiség-típusokba az embereket: introvertált/extrovertált, érzékelő/intuitív, érző/gondolkodó, megítélő/észlelő.

12 Atkinson, R.L.—Atkinson, R.C.—Smith, E.E.—Bem, D.J. (1995): Pszichológia. Budapest, OSIRIS Kiadó. p. 340.

13 Bővebben: Klein, S. (2003): Munkapszichológia. Budapest, EDGE Kiadó. p. 162.

14 Klein, S. (2003): Munkapszichológia. Budapest, EDGE Kiadó. p. 166.

15 Klein, S. (2003): Munkapszichológia. Budapest, EDGE Kiadó. p. 170.

A **képesség teszt** célja, hogy az egyén különféle munkában szükséges kognitív, szellemi és fizikai képességeit mérje.

- A **szellemi képességek** lehetnek egyéni gondolkodásmód, memória, érvelés, verbális és matematikai képességek. A szellemi képességeket mérő tesztek a munkahelyi teljesítmény jó előrejelzői.
- A **fizikai képességek** lehetnek például erősség, kitartás, izommunka. Egy varrodában fontos fizikai képesség a jó látás, folyamatos figyelem, stabil kéztartás, kézügyesség. A folyamatos figyelem tesztje azt méri, hogy az egyén milyen hosszú időn keresztül tudja fenntartani koncentrált figyelmét, ha hosszú időn keresztül ismétlődő feladatokra kell figyelnie.

A képességtesztek eredményei jól korrelálnak a hétköznapiján okosságának nevezett tulajdonsággal illetve az iskolai előmenetellel. Nem mérik azonban a motivációt, vezetőkészséget, és más jellemzőket.¹⁶

5.3.3. INTERJÚK SZEREPE A KIVÁLASZTÁSBAN

A kiválasztás leggyakrabban alkalmazott módszere az interjúzás. Lehetőséget ad további információk gyűjtésére illetve az eddig megszerzett információk további pontosítására. Az interjú általában **kétszintű** szokott lenni: (1) előszűrés: a tapasztalat, iskolai végzettség, tudás meglétének ellenőrzését illetve alapvető fellépés, megjelenés tesztelését célzó, (2) mélyebb vizsgálat, általában a vezető bevonásával. A mélyebb vizsgálat előtt érdemes összegyűjteni minden kritikus – esetleg egymásnak ellentmondó – információt annak érdekében, hogy ezeket pontosítani lehessen.

Interjútipusok¹⁷

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy **minél strukturáltabb az interjú, annál nagyobb az érvényessége**. A strukturáltság és érvényesség szempontjából csökkenő sorrendben a következő interjútipusokat különböztethetjük meg: (1) viselkedési, kompetencia interjú, (2) szituációs interjú, (3) stressz interjú, (4) nem irányított interjú.

A **strukturált interjú** során egy sor egységesített kérdést tesznek fel a jelölteknek. Az interjúvoló minden jelölttől ugyanazokat az alapvető kérdéseket kérdezi meg, így az összehasonlítás könnyebb. A strukturált interjútipusokat a kutatások sokkal megbízhatóbbnak és érvényesnek találják: az interjút készítő hasonló információkkal rendelkeznek minden jelöltről, illetve ha több interjút készítő párhuzamosan interjúzik, a megszerzett információk konzisztensebbek.

16 Atkinson, R.L.—Atkinson, R.C.—Smith, E.E.—Bem, D.J. (1995): Pszichológia. Budapest, OSIRIS Kiadó, p.360.

17 Mathis, R.L.—Jackson, J.H. (2006): Humán Resource Management 11th edition. Ohio, Thomson South-Western. p. 240. alapján

A strukturált interjúk közé tartozik a viselkedési, kompetencia és a szituációs interjú.

Viselkedési, kompetencia interjú: az ilyen típusú strukturált interjúk során a jelöltek tapasztalataira igyekeznek fényt deríteni. A jelöltnek bizonyos szituációkat, problémákat, feladatokat vázolnak fel, azt kérve, hogy mondja el: a múltban hasonló helyzetekben hogyan viselkedett, hogyan oldott meg bizonyos problémákat. E mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a múltbeli viselkedés jó előrejelzője a jövőbeli cselekedeteknek. Azáltal, hogy a jelölt részletesen elmondja mit és hogyan cselekedett, az interjúztató el tudja dönteni, hogy a jelölt alkalmas-e a betölteni kívánt pozícióra. A kompetencia interjú annyiban tér el a viselkedési interjútól, hogy az interjú készítője a kérdésekkel azt térképezi fel, hogy a jelölt mennyire illeszkedik a pozíció kompetencia profiljához, kompetencia elvárásaihoz. A „mi volt a legjelentősebb eredmény, amit elért a munkájában?” kérdésre adott válasz például megmutatja, hogy mennyire teljesítményorientált a jelölt. Ennek megfelelően a viselkedési és kompetencia interjúhoz a kérdések kidolgozása hosszabb időt vesz igénybe.

A **szituációs interjú** egy olyan strukturált interjútípus, amely arra kérdez rá, hogy a jelöltek hogyan cselekednének egy bizonyos helyzetben. Az interjú kérdések munkakör-elemzés alapján készülnek, tipikus munkaköri szituációkra épülnek. Előfordul, hogy a kérdésekhez választípusokat és hozzátartozó pontszámokat is azonosítanak, annak alapján, hogy azok milyen mértékben felelnek meg a munkaköri elvárásoknak, így pontszámokat összegezve könnyebben kiválasztható a megfelelő jelölt. A szituációs interjún feltehető a következő kérdés: „az egyik munkatársa rendszeresen késik a munkából, ön a csoportvezetőjeként mit tenne?”. A kutatások alapján a viselkedési, kompetencia interjú megbízhatósága magasabb, mert a szituációs interjún nem konkrét cselekedetekről hanem elképzelt helyzetekről beszélgetnek, amelyek így kevésbé jól jeleznek előre.

A **stressz interjú** során az interjúztató feszültséget kelt, pszichikai nyomást gyakorol a jelöltre: agresszív módon kérdez, számon kér. Alkalmazói mindezt azzal indokolják, hogy a munkakörében mindennaposan hasonló helyzeteknek van kitéve a munkatárs: például ügyfélszolgálatosként, panaszirodában vagy BKV ellenőrként, tehát az interjú során is jól kell kezelnie a helyzetet. Ez a módszer azonban magas kockázatot hordoz a munkáltató szempontjából, hiszen az interjút a jelölt feszültséggel teli helyzetként éli meg, így könnyen negatív kép alakulhat ki benne a munkahelyről és az interjúzta tóról. Ez pedig oda vezethet, hogy éppen az alkalmas jelölt nem fogadja el az ajánlatot.

A **nem irányított interjú** során nem követnek előre meghatározott kérdéssort, hanem a jelölt válaszai alapján haladnak előre a kérdésekkel. Az interjúkészítő mindig az őt érdeklő pontokra, részekre kérdez rá. Általános kérdéssel indul, például: „meséljen magáról”, majd a válaszok alapján az érdeklődését felkeltő válasz alapján fogalmazza meg a következő kérdést. Ha a jelölt azt válaszolja: „szeretek a mostani munkahelyemen dolgozni, mert nagyon jó a csapat”. Erre

az interjúkészítő rákérdezhet: „milyen típusú munkatársakkal, milyen csapatban szeret dolgozni?”.

A nem irányított interjú **hátránya**, hogy nehezebb a pozíció szempontjából releváns témákra rákérdezni, könnyebben elkalandozik a beszélgetés fonala, továbbá az interjúk alapján összegyűjtött információk **nehezebben összehasonlíthatóak**. Nem minden kérdés merül fel minden jelölt esetén, ha több interjúkészítő párhuzamosan interjúzik a személyes stílus, érdeklődés is befolyásolhatja az összehasonlíthatóságot.

Az interjú folyamata

Az **interjút megelőzően** az interjúkészítőnek a következő feladatai vannak:

- **Időpont egyeztetés** a jelöltekkel, lehetőleg oly módon, hogy két interjú között lehetősége legyen a benyomásait rögzíteni. Ha túl sok idő telik el két interjú között, az sem szerencsés, mert nem tud másba belekezdni.
- **Interjúterv készítés.** Strukturált interjúkhoz kérdések összeállítása, ön-életrajzok, pályázatok áttanulmányozása, referenciák leellenőrzése.
- **Nyugodt helyszín biztosítása**, ne legyenek zavaró telefoncsörgések, ne kopogjanak be a munkatársak, a jelölt számára ne legyen kellemetlen helyszín (ismerősökkel találkozás ilyen esetekben általában nem szerencsés).
- A **felvételi interjú** különböző **szakaszokra** bontható, amelyeket az interjú készítőnek érdemes betartania.
- **Indítás:** oldott hangulat teremtése, hiszen általában sok a feszültség ilyenkor a jelöltekben. Kölcsönös bemutatkozás, a találkozás céljának, kereteinek ismertetése.
- A **jelölt alkalmasságának vizsgálata:** kérdések segítségével, az előbb említett interjúmódszerek valamelyikét alkalmazva. Ennek során fontos az aktív figyelem alkalmazása, jegyzetek készítése az elhangzottakról: jellegzetességet, tényeket és a következtetéseket érdemes elkülönítve lejegyezni.
- **Pozíció/vállalat „eladása”:** az érdeklődés felkeltése, a pozíció részleteinek ismertetése. Cél a reális kép nyújtása a vállalatról (feladatok, terhelés, bizonytalanság, stressz, vezetés és munkatársak, légkör stb.), hiszen a jelölt így valós információkra támaszkodva tud dönteni. Fontos, hogy a jelölt ebben a szakaszban minden őt érdeklő kérdésre választ kapjon, hiszen cél, hogy továbbra is fenntartsa az érdeklődését a vállalat és a pozíció iránt.
- **Zárás:** A további lépések ismertetése, köszönetnyilvánítás. Nem szabad és nem érdemes az interjún illetve közvetlenül azt követően visszajelzést adni a jelöltnek. Egyrészt nem lehet tudni, milyen a többi jelölt illetve így könnyen elhamarkodott döntést hozhatunk.

Az **interjú követően** azonnal érdemes egy rövid **összegzést** készíteni minden jelöltről, a következő kérdések mentén:

- Mennyire felel meg pozíció betöltéséhez szükséges kritériumoknak?
- Mennyire illeszkedik a cégek kultúrába, vállalati kultúrába?
- Milyen hosszú ideig lesz várhatóan motivált az adott pozícióban?
- Milyen karrier képzelhető el számára?
- Milyen további feladatokat jelent a vezetője munkatársai számára?
- Jövedelemelvárásai reálisak-e, beilleszkednek-e a vállalati javadalmasági struktúrába?

Interjúkérdések

Az 2. táblázatban néhány példával illusztráljuk, hogy az interjú során milyen kérdéseket ajánlott és nem ajánlott feltenni.

2. TÁBLÁZAT INTERJÚKÉRDÉSEK

| Gyakran alkalmazott kérdések | Elkerülendő kérdések |
|--|--|
| Melyek az erősségei, gyengeségei? Miért hagyta ott a legutóbbi munkahelyét? Miért vegyük fel Önt? Mi volt a legkreatívabb, munkával kapcsolatos ötlete? Mondjon el egy nehéz problémát, amit sikeresen megoldott! Mit nevez Ön sikernek? Milyen projektek lelkesítik fel? Milyen típusú emberekkel szeret dolgozni? Milyen a vezetési stílusa? Meséljen el egy szituációt, amikor nem volt őszinte! | Zárt kérdések: Jól érezte magát az előző munkahelyén? Magától értetődő kérdések: amelyekre már megvan az interjú-készítőnek a válasza. Vezetett kérdések: Szeret másokkal együtt dolgozni?, Milyen volt a főnökével a kapcsolata? Diszkriminatív kérdések: nemzetiség, kor, nem, származás, vallás, családi állapot, gyermekek száma, gyermekvállalási tervek. Ki fog vigyázni a gyerekekre, amíg dolgozik? Nem munkavállalással kapcsolatos kérdések: Mi a hobbija? Mi a férje foglalkozása? Van törlesztendő lakáshitele? |

Forrás: Mathis, R.L.—Jackson J.H. (2006): Humán Resource Management, 11th edition. Ohio, Thomson South-Western. pp. 246-247. alapján

Az interjúk lefolytatása során a vezetők és a munkatársak elkövethetnek **észlelési torzításokat**, amelyek megakadályozzák, hogy az egyes jelölteket hasonló szempontok szerint és minél objektívebben értékeljük (gondoljunk a Szerve-

zeti Magatartás¹⁸ tárgyából tanultakra). A következő felsorolás néhány észlelési hibát mutat be röviden.

- **Halo-effect** (glória hatás): Minden tényezőt magasra vagy alacsonyra értékel valamely – az interjúkészítő számára – fontos tulajdonság megléte vagy hiánya esetén.
- **„Hozzám hasonló”** hiba: Magához hasonló személyek értékelését pozitívan befolyásolja.
- **Kontraszt hatás:** Előtte értékelt személyhez képest nagy különbség hatására túlzott fel- vagy leértékelés.
- **Korai döntés:** Ezt követően a döntést alátámasztó információk fontosabbá válnak.
- **Szimpátia és ellenszenv:** Személyes szimpátia vagy ellenszenv tudat alatt befolyásolja az értékelést.
- **Sztereotípiák:** Általánosságban elmondható, hogy az alapvető személyes tulajdonságok (kor, nem, bőrszín, esetleg vallási hovatartozás) és az értékelő ehhez kapcsolódó előítélete is befolyásolják a véleményt.
- **Információ súlya:** A kedvezőtlen tulajdonságok erősebben befolyásolnak. Az elején elhangzott információnak nagyobb a hatása.

Az észlelési torzítások előfordulása csökkenthető, ha a kiválasztási interjút végzők megértik **a különböző hibákat, és törekszenek arra, hogy tudatosan kezeljék és visszaszorítsák azokat.** Elősegíti az észlelési torzítások tudatosítását és kezelését olyan képzési program kialakítása, amelyben felhívjuk a figyelmet a különböző csapdákra.

A GE (General Electric) összes olyan vezetőjének és munkatársának, aki részt vesz új (vagy akár belülről jelentkező) munkatársak kiválasztásában, el kell végeznie egy tréninget (ún. „Hiring The Right People”), amelyen az interjútechnika mellett azt is megtanulják, hogy milyen etikai elvárásoknak kell megfelelni az interjú, illetve a kiválasztás során. Itt szó esik arról, hogy mely kérdéseket nem szabad feltenni egy állásinterjún, és hogy milyen szempontokat tilos figyelembe venni a döntéshozatalnál.

A kiválasztás során tilos etnikai hovatartozás, bőrszín, vallás, nemzetiség, nem, szexuális orientáció, kor és megváltozott munkaképesség alapján döntést hozni. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az interjúban nem lehet olyan kérdéseket feltenni, amelyek ezen kérdéskörökre irányulnak. Nem szabad például rákérdezni valakinek a korára vagy családi állapotára és tilos érdeklődni a gyermekvállalási szándékokról is. Amennyiben az interjúalany kezd beszélni a kerü-

18 Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 61–64.

lendő kérdések valamelyikéről, az interjúztatónak azonnal le kell zárnia az adott témát.

Felvételi döntést kizárólag a munkakör alapján elvárt szakmai tapasztalat, készségek és képességek alapján lehet hozni. Ez az irányelv része a QE etikai kódexének (Integrity), amely számos más, a törvényi előírásoknál szigorúbb szabályt tartalmaz, amelyeket minden munkatársnak kötelező betartania.¹⁹

5.3.4. ÉRTÉKELŐ KÖZPONT SZEREPE A KIVÁLASZTÁSBAN

Az Értékelő Központ fogalma

Az Értékelő Központ (Assessment Center, röviden AC) egy összetett, alkalmasság vizsgálatra alkalmazott eljárás, amelynek keretében különböző gyakorlatok során, több megfigyelő valamely személy teljesítőképességét vagy annak hiányát, előre meghatározott követelmények alapján ítéli meg²⁰.

Az AC alapvető célja annak meghatározása, hogy milyen mértékben rendelkezik a résztvevő az adott pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciával, így kifejezetten alkalmasság vizsgálatra használt módszerről van szó. Hasonló felépítésű, de fejlesztő célú a fejlesztő központ: development center (DC) (amiről lesz szó a 7. Képzés-fejlesztésről szóló fejezetben). A kettő közötti különbség a módszer céljában rejlik, hiszen az AC a résztvevők értékelésére és a vizsgálatokra helyezi a hangsúlyt, míg a DC során a résztvevők fejlesztése a cél, így a visszajelzés, fejlesztő foglalkozások nagyobb arányt képviselnek. A kutatók úgy találták, hogy az AC-k igen megbízhatóan előre tudják jelezni a munkateljesítményt, és még magasabb az érvényességük a vezetői potenciál felmérésében. Tehát egy olyan felvételi eszköz, mely képes minimalizálni a rossz felvételtől származó kockázatot.

Felépítése

Az AC módszere úgy épül fel, hogy a résztvevőket **különböző gyakorlatok során megfigyelik**. Minden gyakorlat során az értékelők egy-két személyt, lehetőleg mindig mást figyelnek meg. Egy átlagos AC két napig tart, nyolc vizsgált személy, négy speciálisan kiképzett értékelő és gyakran egy munkapszichológus vesz részt rajta (természetesen más létszámmal is működnek az AC-k). A gyakorlatokat úgy választják ki, hogy minden kompetenciát legalább két gyakorlat során lehessen vizsgálni, vagy a fontosabbakat akár négy gyakorlat is dolgozzon fel. Fontos, hogy a gyakorlatok jól jellemezzék a munkakörben előforduló szituációkat. A következő gyakorlatok fordulhatnak elő egy átlagos AC

¹⁹ A cég közlése alapján.

²⁰ Mungenast, M.—Finzer, P (1993): Auswahl von Führungskräften durch Assessment Center. Personal. In Humánpolitikai Szemle 1994 (03)

során: szerepjátékok, esettanulmányok, vezető nélküli csoportmegbeszélések, papír-ceruza tesztek, menedzsment játékok, irattárca gyakorlatok (a vezetői munka adminisztratív aspektusait vizsgálják), társ-értékelés, tényfeltáró gyakorlatok (pl. reklamációval kapcsolatos tények feltárására), elemző-előadó gyakorlatok (pl. adatok vizsgálatára, prezentálására) stb. A gyakorlatokat követően az értékelők megbeszélik a tapasztalataikat és minden résztvevő kiválasztott tulajdonságait együttesen értékelik. Ezt követően személyre szólóan, személyesen visszajeleznek a résztvevőknek.

Az AC előnyei és gyengeségei

Az **AC sokrétűségével** a többi kiválasztási módszer nem veheti fel a versenyt. Az értékelők – megfelelő felkészítés esetén – **sztenderdizált módon meg tudják különböztetni a hatékony és a nem hatékony viselkedést**. A szubjektivitást minimalizálni tudja a csoportos értékelés technikája, azaz minden személy viselkedésének értékelése csoportosan történik. Az alkalmazottak igazságosnak tekintik a rendszert, mert mindenkit azonos gyakorlatsor során mérnek, amely eredményeket ugyanolyan módon értékelnek ki.

Ugyanakkor az AC-k igen nagy felkészülést igényelnek és erőforrás intenzívek, tehát igen **költséges kiválasztási módszer**. Az AC-knak nagyfokú objektivitást tulajdonítanak. Az **objektivitást akadályozza**, hogy minden jelölt igyekszik **kedvező benyomás keltésére**, és ha már szerzett tapasztalatot AC-n való megmérettetésben, akkor képes azt a saját maga érdekében „manipulálni”. Ugyanakkor más hatások is jelentkezhetnek, amelyek az objektivitást csökkentik. A megfigyelők az egyéni véleményeiket egy **közös megbeszélésen** vitatják meg. A vélemények azonban a **csoportdinamika** hatására eltorzulhatnak (gondoljunk a Szervezeti Magatartás²¹ tárgyból tanultakra). Ilyen hatások²² például:

- Többség nyomása: a kisebbségben lévők igazodnak a többség véleményéhez.
- Tekintély nyomása: ha az értékelők között valaki magasabb pozíciót tölt be, annak a véleménye jobban befolyásolja a többiekét.
- Illetékesség nyomása: a megítélő személy átveszi a témában jártas szakember véleményét.
- Véleményt befolyásolók nyomása: azok hatása, akik más véleményét képesek nagyban befolyásolni.
- S ezen kívül az értékelőket érzelmi hatások is befolyásolják.

21 Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp 135-136.

22 Mungenast, M.—Finzer, R (1993): Auswahl von Führungskräften durch Assessment Center. Personal. In Humánpolitikai Szemle 1994(03)

5.3.5. KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az 3. táblázat a fontosabb kiválasztási módszereket hasonlítja össze a döntés szempontjából kritikus szempontok szerint.

3. TÁBLÁZAT
KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

| Módszer | Pozíció | Érvényesség | Megbízhatóság | Időtartam | Költség |
|--|--|---|---|---|-----------|
| Önéletrajz, motivációs levél, űrlapok | Minden | Mérsékelt | Mérsékelt | Rövid a feldolgozása | Alacsony |
| Referenciák, háttér-információk | Magasabb pozíciók | Mérsékelt | Mérsékelt | Idő az adatok begyűjtésére Idő a kiértékelésre | Mérsékelt |
| Munkapróba teszt | Munkafeladatok | Magas | Magas | Idő a teszt elvégzésére | Alacsony |
| Intelligenciateszt | Minden | Alacsony | Magas | Idő a teszt elvégzésére Idő a feldolgozásra | Mérsékelt |
| Személyiség-teszt | Minden | Mérsékelt | Magas | Idő a teszt elvégzésére Idő a feldolgozásra | Mérsékelt |
| Képességteszt | Minden | Mérsékelt | Magas | Idő a teszt elvégzésére Idő a feldolgozásra | Mérsékelt |
| Interjú | Minden, kivéve fizikai | Alacsony-mérsékelt (javítható: strukturált) | Alacsony-mérsékelt (javítható: strukturált) | Idő a kérdések kidolgozására Idő a lefolytatásra, Idő a kiértékelésre | Mérsékelt |
| AC | Minden kivéve fizikai, adminisztrációs | Magas | Magas | Idő a lefolytatásra, Idő a kiértékelésre | Magas |

5.4. Szocializáció

A fentiekben leírt folyamatok sikeres lezárása után a kiválasztott munkavállaló elkezd a munkavégzést a számára idegen környezetben. Az új belépő „valóság-sokkot” él meg, szorongást, félelmet érezhet, amelyek áthidalása, oldása számos feladatot jelent a szervezet és egyén számára is. Az itt meg tapasztalható nehézségeket a pszichológiai szerződés és a szocializációs folyamat menedzselése segít megoldani.

A munkavállaló a munkavégzése keretként szolgáló munkaszerződését a saját elvárásai, tapasztalatai, valamint a szervezeti környezetéből (vezetője, kollegái stb.) észlelt elvárások, visszajelzések alapján elkezdki kiegészíteni. Azt

mondhatjuk, hogy a munkaszerződés kiegészül egy (leíratlan), valójában pszichológiai szerződéssel, amely nem más, mint a munkavállaló hiedelmeinek összessége a szervezettel való kölcsönös megállapodásának feltételeiről, tartalmáról²³.

A pszichológiai szerződés funkciója kettős: lefedi a munkaszerződésben formális megfogalmazásra nem kerülő tényezőket, valamint értelmezési keretet nyújt hozzá. A pszichológiai szerződés tartalmaz (1) a szervezettel szemben megfogalmazódó elvárásokat (például teljesítményre vonatkozó visszajelzés adása, szelekciós, előléptetési folyamatok igazságossága, biztonságos munkakörülmények stb.); valamint (2) az egyén viselkedésére vonatkozó elvárásokat (például szervezethez való lojalitás, a munkaszerződésbe foglalt óraszám teljesítése, jó-, minőségi munkavégzés, őszinteség, rugalmasság stb.)²⁴. Ha a pszichológiai szerződésben foglaltakat a szervezet nem teljesíti, csökken a munkavállaló teljesítménye, elkötelezettsége, ha pedig a munkavállaló szegi meg a szerződést akkor az vezető-beosztott konfliktusokhoz, bizalomvesztéshez, elszigetelődéshez vezet, aminek következményeként gyakran valamilyen formális rendszerben értelmezett korrekció következik, ami végső esetben akár elbocsátáshoz is vezethet.

A pszichológiai szerződés a kívülállókban aktív és hatékony szervezeti tagokat formáló folyamat, a szervezeti szocializáció során alakul ki²⁵.

Ugyanakkor szocializációról nem csak a szervezetbe való belépéskor beszélhetünk, sokkal inkább az egyén teljes életpályáját végigkísérő – időben eltérő intenzitású – folyamatról van szó: akkor erősödik fel, ha a lényegi szervezeti jellemzők megváltoznak, vagy ha az egyén szervezetet vált, vagy egy adott szervezeten belül áthelyezik, előléptetik. A szervezeti szocializációval párhuzamosan (és tőle csak mesterségesen szétválasztható módon) történik az egyénnek a munkakörhöz való adaptációja (munkaköri szocializáció), valamint a munkacsoportjába való beilleszkedés (csoport szocializáció). A szervezet által tudatosan befolyásolt, tervezett szocializáció az egyénben végbemenő változásokat ragadja meg. A szervezeti szocializáció folyamatát vizsgálva arról sem szabad elfelejtkeznünk, hogy a folyamat során nem csak az egyén értékei és normái változnak, hanem az egyén is hat a szervezetre, azok tagjaira.

A szocializáció folyamata kiemelt jelentőségű a szervezet életében. A szocializáció segítségével (1) a tagok folyamatos cserélődése ellenére is fennmarad a **szervezeti stabilitást** biztosító szervezeti kultúra; (2) növelhető az új tagok **elkötelezettsége**, mert a folyamat során a munkavállaló úgy érzi, hogy figyelnek rá, valamint (3) ismertté válnak számára a befutható karrier-utak és a teljesítményértékelési kritériumok.

23 Rousseau, D. M. (1989): Psychological and Implied contracts in organizations. Employee responsibilities and Rights Journal, 2, pp. 121–139.

24 Herriot, R—Manning, W. E. Q.—Kidd, J. M. (1997): The content of psychological contract, British Journal of Management, 8, pp. 151–162.

25 Feldman, D. (1976): A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly, 21, pp. 433–452

A szocializációs folyamat megtervezésekor a szervezet számos **taktika, eszköz** közül választhat annak függvényében, hogy mekkora elkötelezettséget, azonosulást szeretne a munkavállalóktól. A szocializációs taktikák két szélsőséges esetét különböztethetjük meg: az intézményesített és spontán szocializációt (ezek bővebb kifejtését lásd a 7. Képzés-fejlesztés fejezetben).

A szervezeti szocializáció során az egyén **négy különböző területen** szerez a munkavégzéséhez fontos ismereteket:

1. munkavégzésbe való betanulás – a munkakörhöz kapcsolódó speciális ismeretek és készségek megtanulása;
2. szerep-tisztázás – a vezetők és kollegák részéről érkező szerep elvárások felismerése és azokkal való azonosulás;
3. kultúra megtanulása – szervezeti értékek, normák internalizációja;
4. társas integráció – a munkatársakkal való kapcsolatok építése és fejlesztése²⁶.

A szervezeti szocializáció, melynek során az új belépők elsajátítják a fentiekben leírtakat, három szakaszra bontható:²⁷

Előzetes szocializáció (belépést megelőző): a folyamat már a munkába állás előtt elkezdődik, amikor az egyén a szervezetre, valamint az új munkakörre vonatkozó releváns információkat keres. Ez a szakasz magába foglalja a formális képzés során elsajátított szakmai ismereteket és szemléletmódot, a szervezet toborzási és kiválasztási tevékenysége révén szerzett tapasztalatokat, valamint a pályázó szervezetről való információszerzés érdekében tett erőfeszítéseit (pl. az adott szervezetnél dolgozó ismerősök megkeresése, honlap böngészése, szervezetre vonatkozó információk keresése a különböző médiákban stb.). Lényeges, hogy a toborzás és kiválasztás során átadott üzenetek hitelesek és valósak legyenek, mert így a szervezet a megfelelő embereket tudja magához vonzani, csökkentheti a valóság sokkot, ez azonban nem helyettesíti – inkább csak kiegészíti – magát a szocializációs folyamatot.

Adaptáció (belépés): során (1) az egyén ütközteti kezdeti elvárásait a szervezeti valósággal, legyőzi magában a bizonytalansággal és változással szembeni ellenállását és (2) a szervezet értékeli az egyén kezdeti lépéseit és visszajelez az egyéni teljesítményre vonatkozóan. Pályakezdő közgazdászok egy kutatás²⁸ tanulságai szerint a következő elvárásokat ütköztetik a szervezeti valósággal: fontos-e a személyes hozzájárulás a szervezetnek (kínálnak-e megfelelő döntési jogkört), lényeges és meghatározó-e az elvégzendő munka a szervezet számára, a karrierdöntéseket teljesítményalapon hozzák-e meg, kimutathatóak-e az érzelmek, kimondhatók-e a vélemények.

26 Morrison, E. W. (1993): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 173–183.

27 Robbins, S. R (1998): *Organizational behavior*, 8th edition. New-Jersey, Prentice-Hall. pp.607–609.

28 Ivanov, K. (2003): „Azt hittem, majd megváltom a világot”. Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány*, 34, pp. 46–55.

Kölcsönös elfogadás (metamorfózis): e szocializációs szakaszban kölcsönösen elfogadottá válik és rögzül az egyén szervezeti szerepe és státusza, és a szervezet jelzi az egyén felé az elfogadását. Az egyén igazi szervezeti tagnak érzi magát, kialakul benne a mi tudat („én az X szervezet tagja vagyok”).

6. Elbocsátás

A megfelelő kompetencia összetételt a vállalat úgy is biztosíthatja, hogy megvált a gyengén teljesítőktől vagy a szervezet kompetencia-elvárásaihoz egyre kevésbé illeszkedőktől, így **költségcsökkentés** útján ér el hatékonyság növekedést. Alapvető kérdés, hogy a vállalat az elbocsátás során milyen egyensúlyt biztosít a szervezet költségcsökkentési/ hatékonyságnövelési igénye és az alkalmazottak biztonság iránti igénye és joga között.

A környezeti feltételek kedvezőtlen irányú megváltozása vagy a kedvező kihívást közvetítő, de a szervezetet kompetenciakészlete megújítására készítő pozitív környezeti változási kényszerek azonban egyre gyakrabban kényszerítik a vállalatokat **létszám-leépítési** döntések meghozatalára. A létszámleépítések végrehajtásával kapcsolatos szempontokra, alkalmazott gyakorlatra a következő alfejezetben térünk ki.

6.1. Fogalmi tisztázás

E fejezetpontban az elbocsátással kapcsolatos fogalmakat tekintjük át.

Kilépés: a munkavállaló saját maga kezdeményezi a munkaviszony megszüntését.

Ez esetben a munkáltató nem tud előre felkészülni a változásokra, ezért általában ez pótlólagos költséget jelent: a hiányzó munkavállalót belső vagy külső forrásból kell pótolni. A **fluktuáció** az adott időszakra eső kilépett munkavállalók és az átlagos munkavállalói létszám hányadosából képzett mutató. A fluktuáció bizonyos nagysága a szervezetek működésének elfogadott velejárója: az új munkavállalók friss szemléletet, tudást hoznak a szervezetbe, így a kismértékű fluktuáció jótékony hatásúnak is tekinthető. A magas – 20-30%-os – fluktuációnak azonban már több a kedvezőtlen következménye: ilyen mértékű kiáramlásnál veszélybe kerül az állandóság (stabilitás), megnőnek a költségek (pl. vezetői idő, képzési költség) és elmarad a termelékenység a betanulás időszakában.

Elbocsátás: a munkáltató kezdeményezi a munkaviszony megszüntetését, a munkavállaló teljesítményével, magatartásával kapcsolatos okokra, indokokra hivatkozva.

Ilyenkor a vállalat a kezdeményező fél, és előre fel tud készülni a várható változásra. Akár a teljesítménnyel, akár a magatartással kapcsolatos problémáról van szó, az elbocsátást általában a munkavállaló előzetes figyelmeztetése előzi meg. A teljesítmény-problémák esetén általában a vezető és a munkatárs

közösen megegyeznek abban, hogy milyen módon lehetne javítani a teljesítményt, a munkatársnak milyen segítségre van szüksége. Ha e megállapodások ellenére sem történik érdemi javulás, akkor kerülhet sor az áthelyezésre vagy az elbocsátásra.

Létszámleépítésre a vállalat gazdasági indokai alapján kerül sor, a munkáltató kezdeményezi, hogy adott időintervallumon belül váljanak meg a vállalat meghatározott arányú munkavállalói körétől.

A változó piaci feltételek miatt a létszámleépítés a mai gazdaság gyakori velejárója.

Outplacement (gondoskodó létszámleépítés): a vállalat szolgáltatásokkal, programokkal segíti a létszámleépítésben érintett munkavállalóit a negatív érzelmi hatás feldolgozásában és az újra-elhelyezkedésben.

Az outplacement szolgáltatások célja, hogy az érintett munkavállalók minél hamarabb új állást találjanak. Hazánkban a gondoskodó típusú létszámleépítést a 90-es évektől alkalmazzák a vállalatok: Videoton Rt. (1990-91, 1993), Tungsram Rt. (1992), Dimag Rt. (1992-93), Dunafer (1994-től), ABN AMRO (Magyar) Bank Rt. (1996, 1999-2001), MATÁV Rt. (2001), amely egyre több vállalati szolgáltatással bővült az évek folyamán.

Outplacement gyakorlat a Magyar Telekomnál²⁹

Outplacement-szolgáltatást (Esély program) az elbocsátottak újra-elhelyezkedésének támogatására 2001 óta biztosít a társaság. A távozók igénybe vehetik az élethelyzetükben leginkább szükséges szolgáltatásokat: átképzést, támogatást az álláskeresésben, munkajogi tanácsadást és 2003-tól új szolgáltatásként pszichológiai segítséget, munkaerő-piaci tréninget is. A Magyar Telekom Csoport 2004-ben bevezette az úgynevezett „önmenedzselési tréninget”, amit a 6 hónap alatt munkaerő-piacon el nem helyezkedett, és további támogatást igénylőknek kínál. 2005-től a programban résztvevők újra-elhelyezkedési esélyeit az ún. Profil karrieriránytű és teljesítménymutató értékelő eszköz is segítette. A szolgáltatás elérhetősége, országos lefedettsége javult a programirodák számának növekedésével, és mind a részvételi arány, mind az elhelyezkedési arány nőtt: 2004-ben a résztvevők 60%-a, 2005-ben 79%-a regisztráltatta magát a programba. 2004-ben a regisztráltak 48%-a, 2005-2006-ban, pedig már 49,3%-a helyezkedett el. A szolgáltatások igénybe vételében is növekedés mutatható ki: például a munkajogi szolgáltatást 2004-ben a regisztráltak 16%-a, 2005-ben 40%-a, a munkaerő-piaci tréninget 2004-ben 24%-a, 2005-ben 25%-a, pszichológus segítségét 2004-ben 4 fő, 2005-ben 10 fő vette igénybe.

²⁹ A cég közlése alapján.

Az outplacement szolgáltatások – bár költségük jelentős – számos **előnnyel** járnak az alkalmazó vállalatok számára:

- Hangsúlyossá teszik a **vállalat társadalmi felelősségét** azáltal, hogy a már feleslegessé vált munkavállalók nehézségeit igyekszik könnyíteni. Egy-egy gazdaságilag nehezebb időszakot követően a vállalat munkáltatói márkája nem szenved csorbát.
- A vállalat ezáltal jelzi a többi munkavállaló felé a vállalat az **elkötelezettségét**, lojalitását.
- A vállalat ezáltal **minimalizálhatja** a munkáltatói márkáját rontó és jelentős költségkockázatot hordozó **munkaügyi pereket**.
- Egy outplacement programban a **vezetők** útmutatást kapnak arról, hogy mit és hogyan közöljenek a munkatársaikkal, **ez nagy segítséget nyújt** a létszámleépítés lebonyolítása során rájuk háruló érzelmi terhek kezelésében.
- Csökkenti a volt munkavállaló **munkanélkülivé válásával járó feszültségét**.

6.2. Outplacement folyamat³⁰

Az elbocsátással és a létszámleépítéssel járó negatív hatásokat az eddigi vállalati tapasztalatok alapján legeredményesebben az outplacement szolgáltatások nyújtásával csökkentheti a vállalat. Az outplacement folyamatot belső HR szakember vagy külső outplacement tanácsadó egyaránt támogathatja. A következő pontokban áttekintjük az outplacement folyamat főbb lépéseit és annak hatását a folyamatban résztvevőkre.

Előkészítő tanácsadás. Ebben a szakaszban elsősorban a vállalatot képviselők (vezetők, HR szakemberek) számára nyújtanak támogatást. Az írásban, szóban nyújtott „felmondási technikai útmutató” a vezetőket támogatja abban, hogy mit hogyan, milyen sorrendben mondjanak el az elbocsátásra kerülő munkatársaiknak. A tanácsadás része a jogi támogatás is annak érdekében, hogy maga a létszámleépítés jogilag korrekt és védhető eljárást kövessen. Az előkészítés része egy minden vállalati munkatárs számára kommunikált úgynevezett létszámleépítést indokoló „címlaptörténet” megírása, ez biztonságot ad a létszámleépítésben érintett munkatársaknak, hiszen mindenki tudja mi történik, mi várható.

Hatás semlegesítése. Ebben a fázisban elsősorban az elbocsátandó munkatársak számára nyújtanak támogatást. Általában rögtön a vezetővel történő találkozás után javasolt, hogy a munkatárs találkozzon az outplacement tanácsadóval. Ez a találkozó lehetőséget ad a „gőz kieresztésére”. A tanácsadó felkészül a krízistanácsadásra, az érzelmi reakció azonnali kezelésére.

30 Miller, M.V.—Robinson, C. (2004): Managing the disappointment of job termination. Outplacement as a cooling-out device, The Journal of Applied Behavioral Science, 40 (1), pp. 49–65.

A **situáció újraértelmezése**. A situáció újraértelmezése az érintettek részéről kulcsfontosságú, hogy a történetekkel érzelmileg meg tudjanak birkózni. Ebben a szakaszban a tanácsadó feladata, hogy újrakeretezze a situációt: az érintettek méltóságának megtartása érdekében segítse csökkenteni a történetek által kiváltott természetes érzelmi reakciójukat, ami hibáztatás, felelős keresése, megtorlás is lehet. Segít nekik abban is, hogy a történetekben ne csak személyes tragédiát lássanak, hanem tudatosítsák magukban egy új kezdet lehetőségét is.

Identitás újraépítése. A munkahely elvesztése elutasítást jelez, ami általában haragot vált ki. A harag és az elutasítás jelentősen alááshatja az önbizalmat. A tanácsadó feladata, hogy segítsen újraépíteni az elbocsátottak önbizalmát, hogy személyes tanácsadással, tesztekkel, fejlesztő gyakorlatokkal azonosítsák a következő munkahelyük megtalálását lehetővé tevő erős oldalukat.

Újraalkalmazás támogatása. Ebben a fázisban az egyének nyitottabbá, érzelmileg felkészültebbé válnak arra, hogy elkezdjenek új munkát keresni. Ebben a tevékenységben is kaphatnak segítséget konkrét tanácsokkal, támogató szolgáltatásokkal (iroda, telefon, számítógép), interjú-szimulációs gyakorlatokkal.

7. Emberi erőforrás áramlás hatékonysága

Az emberi erőforrás áramlás akkor működik hatékonyan, ha elősegíti a vállalat stratégiai célkitűzéseinek a megvalósulását, támogatja a szervezetet abban, hogy a már megszerzett versenyelőnyét növelje vagy megtartsa, vagy versenyelőnyt szerezzen versenytársaival szemben. A hatékony rendszer olyan embereket vesz fel és tart meg, akik illeszkednek (az elvárt) kultúrához és olyan pozícióba helyezi őket, amelyben a legnagyobb értéket teremtik a vállalatnak.

Toborzás-kiválasztás

Szervezeti szempontból akkor működik hatékonyan, ha a megüresedett pozíciót **gyorsan, alacsony költséggel** sikerül megfelelő emberrel betölteni.

Az **egyén szempontjából** akkor hatékony, ha **reális képet nyújt a cégről**, a munkatársakról, a végzendő feladatról és a lehetőségekről. A cég hatékonysági szempontjai természetesen szorosan kapcsolódnak ehhez, mert ha az újonnan felvett munkatárs csalódik az első időkben, akkor ez számos negatív hatással jár a szervezeti működés hatékonyságát tekintve.

Elbocsátás

- **Szervezeti szempontból** akkor hatékony, ha az **értékes embereket megtudja tartani**, és a kompetencia elvárásokhoz nem illeszkedő emberektől pedig alacsony költséggel és a munkavállaló számára megnyugtató módon tud megválni

- **Az egyén szempontjából** akkor működik hatékonyan, ha az elbocsátási procedúrát humánusnak és korrektnek érzékeli, egyfajta **biztonságot** sugározva arra az esetre, ha maga is hasonló helyzetbe kerülne. Azért kell erre nagy hangsúlyt helyezni, mert egyrészt hatással van a vállalat munkaerő-piaci megítélésére, másrészt a számára értékes munkavállalók biztonságérzetére és elkötelezettségére.

8. A munkaerő áramlás kapcsán felmerülő etikai kérdések

A munkaerő áramlás számos etikai dilemmát vet fel, ezért ennek egy külön fejezetpontot szentelünk. A felmerülő etikai kérdéseket már érintettük a fejezet előző részeiben, most ezeket újabb szempontokkal kiegészítve foglaljuk össze:

- Minden jelentkező kapjon **egyenlő esélyt a toborzás és kiválasztás, előléptetés és elbocsátás** során: bőrszín, nem, kor, családi állapot vagy más szempontok szerint. A protekció vagy személyes preferenciák érvényesítése nem etikus.
- A világ sok országában a **megbízható és érvényes kiválasztási eszközök** alkalmazásának bizonyítására kötelezik a munkaadókat. Amennyiben a vállalatok nem ilyen eszközöket alkalmaznak, felmerülhet a diszkrimináció vádja: valamely pályázói csoportot előnyben részesítettek más pályázói csoporttal szemben.
- Etikailag megkérdőjelezhető, ha a munkáltató megkérdezi, vagy leellenőrzi, hogy a pályázónak van-e felvett lakás- vagy bármilyen más **hitel**.
- Egyértelmű elvárás a **pályázóktól** (és pályázókról) gyűjtött **adatok**, információk bizalmas kezelése. A tesztek, gyakorlatok eredményéről minden esetben személyes visz-szajelzés szükséges.

9. Kapcsolat más HR rendszerekhez

A munkaerő áramlás a következőképpen kapcsolódik a többi HR rendszerhez:

- **Munkakör menedzsment:** a toborzás-kiválasztási igény csökkenthető hatékonyabb munkaszervezési megoldásokkal. Az önkéntes kilépések, fluktuáció csökkenthető, ha a munkaszervezés során jobban figyelembe vesszük a munkavállaló fejlődési igényét.
- **Karriermenedzsment:** a külső munkaerő beáramlása és a vállalaton belüli munkaerő áramlás nem lehet egyformán hangsúlyos. Ha a karriermenedzsment hangsúlyos, akkor a vállalat a belső munkaerőpiacra, ha a külső munkaerő beáramlás hangsúlyos, akkor a külső munkaerőpiacra épít.
- **Teljesítmény-menedzsment:** működtetésével növelhető a vállalat teljesítményszintje, így csökkenthető a létszámgigénye. A teljesítmény-

értékelési rendszer a szocializáció sikerességét is befolyásolja: a visszajelzések alapján tanulja meg az egyén a sikerre vezető elvárt magatartásformákat.

- **Képzés-fejlesztés:** a munkatársak fejlesztésével csökkenthető a fluktuáció, azáltal, hogy a vállalat a munkavállaló növekedési igényéhez illeszkedő tanulási lehetőséget teremt. A jelenlegi munkavállalók átképzése egyben lehetővé teszi a munkaerőhiány belső forrásból történő megoldását is. A képzés-fejlesztési rendszer keretei között megvalósuló beilleszkedési (orientációs) programok támogatják a szocializációt is: szükséges információkkal látják el az új munkatársat, és támogatják a tanulási folyamatát.

10. A HR és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása

4. TÁBLÁZAT

TIPIKUS FELELŐSSÉG-MEGOSZTÁS A MUNKAERŐ ÁRAMLÁS SORÁN

| HR vezető felelőssége | Vonalbeli vezető felelőssége |
|---|--|
| HR terv ellenőrzése, jóváhagyás | Új munkatársak iránti igény jelzése |
| Toborzási módszer kiválasztása | Munkaköri követelmények, jellemzők azonosítása |
| Toborzás | Résztétel a kiválasztási folyamatban, amennyiben szükséges |
| Kapcsolattartás a jelöltekkel, tanácsadó cégekkel | Interjú a legjobb jelöltekkel |
| Kiválasztási módszer ajánlása | Végző kiválasztási döntés, egyeztetés a HR szakemberrel |
| Kiválasztás koordinálása, előszűrés: tesztelés, referencia összegyűjtése, előzetes interjúk | Szocializációs folyamat támogatása |
| Legjobb jelöltek bemutatása a vezetőknek | Visszajelzés a beválaszról |
| A toborzás-kiválasztási folyamat értékelése | HR vezető bevonása az elbocsátási/létszám-leépítési döntésekbe |
| Az elbocsátás, létszámleépítés megvalósítása jogszabályoknak megfelelően és humánus módon történjen | Felmondás a munkavállalónak humánus módon |
| Vezetők, munkatársak támogatása az elbocsátás, létszámleépítés megvalósítása során, szükség szerint tanácsadó bevonásával | |

Összefoglalás

A munkaerő áramlás rendszerétől a tulajdonosok és vezetők hosszú távon azt várják el, hogy a szervezet stratégiájának megvalósításához szükséges kompetencia-készletét optimális létszámmal biztosítsa: azaz a megfelelő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező ember a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére. A munkaerő áramlás több tényező: munkaerő tervezés, vállalat vonzereje, vállalat megtartóereje, képzés-fejlesztés és a karriermenedzsment függvénye.

Minden vállalat esetében alapvető kérdés, hogy a vállalat külső forrásból építkezzen, vagy belülről fejlesszen. Ennek megfelelően négy alapvető munkaerő áramlási modellt különböztethetünk meg: élethosszig tartó alkalmazás, fel vagy ki modell, be vagy ki modell és a vegyes modell, amelyek eltérő költség-szintet, értékrendet, HR rendszereket és rugalmasságot eredményeznek.

A toborzás-kiválasztás folyamata a következő lépésekből áll: igény felmerülése jóváhagyás, munkakör azonosítás, toborzás, kiválasztás, jelölt véglegesítése, szerződéskötés, szocializáció. A toborzási módszerek közül történő választásnál több szempontot érdemes mérlegelni: (1) milyen szintű pozícióról van szó, (2) mennyi idő alatt lehet pályázókat találni, (3) milyen költséges az adott toborzási módszer, (4) van-e garancia a sikerre. A kiválasztási eszközök segítenek abban, hogy pontosabban megítéljük a pályázók alkalmasságát vagy alkalmatlanságát. A kiválasztás során a vállalatok általában többféle módszert alkalmaznak (önéletrajzok, referenciák, tesztek, AC, interjúk), amelyek közül a további információk gyűjtésére illetve az eddig megszerzett információk további pontosítására lehetőséget adó interjúzás a leggyakrabban alkalmazott módszer. E módszerek érvényessége és megbízhatósága kulcsfontosságú tényező.

A munkáltató által kezdeményezett, adott időintervallumon belül az érintett munkavállalók meghatározott körét érintő létszámleépítésre a vállalat gazdasági indokai alapján kerülhet sor. A létszámleépítés a változó piaci feltételek miatt a mai gazdaság velejárója lett. Az outplacement vagy gondoskodó típusú létszámleépítés: a létszámleépítésben érintett munkavállalók számára nyújtott szolgáltatások, programok köre, amelyek segítik a létszámleépítés okozta érzelmi hatás feldolgozását és az újra-elhelyezkedést.

Továbbgondolásra

Megéri-e őszintének lenni a kiválasztási folyamat során? A HR szakemberek hajlamosak eltúlozni a vállalatban rejlő lehetőségeket, az ösztönzési csomagot, annak érdekében, hogy pozitív képet fessenek a vállalatról és felkeltsék a tehetségesnek tűnő jelöltek érdeklődését. A jelöltek esetében is nagy a kísértés, hogy jobb színben tüntessék fel magukat, munkahelyi tapasztalatukat, és elfedjék a munkaviszonyuk folytonossága szempontjából hiányzó időt vagy a munkahelyi sikertelenségeket.

A létszámleépítések során a maradó munkatársaknak általában több munkát kell elvégezniük, és általában az ő feladatuk az átszervezések lebonyolítása és az új működés kialakítása is. A vállalatok a fokozódó verseny miatt egyre gyakrabban kényszerülnek átszervezni a működésüket és ezzel párhuzamosan egyre nagyobb teher hárul a munkatársakra. Kérdés, hogy ez az általános tendencia hogyan egyeztethető össze a vállalatok és a munkatársak pszichológiai szerződésével és a vezetők felelős magatartásával.

Janovics László, Szászvári Karina

A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás módszertana¹

¹ Forrás: Janovics László, Szászvári Karina (2000): A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás módszertana, Baranya Megyei Munkaügyi Központ, Pécs

Tartalom

| | |
|---|-----|
| Bevezető | 135 |
| 1. Munkaerő-piaci tendenciák, a munkaügyi szervezet szerepe a munkaerő-piaci folyamatok befolyásolásában | 135 |
| 1.1. Előzmények | 136 |
| 1.2. A projekt célja | 137 |
| 2. A munkaerő-kiválasztás elméleti háttere | 137 |
| 2.1. Miért van szükség kiválasztásra? | 137 |
| 2.2. Mi a kiválasztás célja? | 138 |
| 2.3. Melyek a kiválasztás alapelvei? | 138 |
| 2.4. Miben különböznek az emberek? | 138 |
| 2.5. Hogyan feleltethető meg egymásnak a személy és a munka? | 139 |
| 2.6. Miben áll az alkalmasság? | 141 |
| 3. A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás lépései a munkaerő-piaci szervezetben, konkrét munkáltatói igényre | 142 |
| 3.1. Előkészítő (Tervező) szakasz | 143 |
| 3.2. Elemző szakasz | 143 |
| 3.3. Egyeztető szakasz | 144 |
| 3.4. Kivitelező szakasz | 145 |
| 3.5. Döntési szakasz | 145 |
| 3.6. Ellenőrző (nyomonkövető) szakasz | 146 |
| 4. A foglalkozásra történő munkaerő-kiválasztás módszere, a képességek vizsgálata, mint a pályaorientáció eszköze | 148 |
| 4. 1. Előkészítő szakasz | 148 |
| 4.2. Kivitelező szakasz | 148 |
| 4.3. Döntési szakasz | 149 |
| 4.4. Akcióterv kidolgozása | 149 |
| 4.5. Ellenőrző (nyomonkövető) szakasz | 150 |

| | |
|--|-----|
| 5. Alkalmazott eljárások, módszerek | 150 |
| 5.1. A kiválasztás leggyakoribb szempontjai | 150 |
| 5.2. A kiválasztás módszerei | 151 |
| A) Interjú | 151 |
| B) Pszichológiai eljárások | 151 |
| C) Munka-minta tesztek | 153 |
| D) Értékelő központ (Assesment Center-AC) | 153 |
| E) Referenciák | 153 |
| 6. A módszer alkalmazhatósága, következtetések | 154 |
| Felhasznált irodalom | 155 |

Bevezető

Az Európai Unió új Foglalkoztatási Stratégiája a munkanélküliség kérdéskörét szociális és gazdasági problémaként kezeli. A foglalkoztatáspolitikát a gazdaságpolitika elválaszthatatlan részeként értelmezi és összekapcsolja stabilitásra és növekedésre irányuló törekvéseket a konkrét munkahely-teremtési tevékenységekkel. Célja: az emberek jobb felkészítése a munkavégzésre, munkanélkülivé válásuk megelőzése és teljes társadalmi kirekesztődésük megakadályozása.

E célok elérése érdekében a tagországok prioritásokat kijelölő foglalkoztatási irányelveket fogadnak el. Az irányelvek konkrét célkitűzéseket fogalmaznak meg, melyek gyakorlati megvalósítására a tagországok évenként nemzeti foglalkoztatási akciótervet dolgoznak ki.

Az irányelvek négy pillér köré csoportosíthatók. Ezek közül a foglalkoztathatóság javítása az első pillér, amelyben szorgalmazzák az egyének támogatását új készségek megszerzésére, melynek révén javul alkalmazkodóképességük a gyorsan változó munkakövetelményekhez.

Sok egyén és csoport számára különösen nehéz a munkaerőpiacra való bejutás. Ezért koherens intézkedéscsomaggal kell elősegíteni az ilyen emberek munkaerő-piaci reintegrációját és a diszkrimináció elleni küzdelmet. Megkülönböztetett figyelmet kell fordítani a megváltozott munkaképességűekre és más hátrányos helyzetű csoportokra, illetve egyénekre.

A képességek figyelembevételével történő munkaerő kiválasztás megvalósítása során mindvégig törekedtünk arra, hogy a foglalkoztatáspolitikai szociális (hátrányos helyzetű munkavállalói csoportokkal való kiemelt foglalkozás, esélyegyenlőség) és gazdasági (a munkáltatók gazdasági érdekeinek tiszteletben tartása) szempontjai egyaránt érvényesüljenek.

1. Munkaerő-piaci tendenciák, a munkaügyi szervezet szerepe a munkaerő-piaci folyamatok befolyásolásában

A magyar munkaerő-piaci szervezet, amikor saját szervezeti küldetését definiálja, ma már nem hagyhatja figyelmen kívül az Európai Uniónak a foglalkoztatáspolitikával kapcsolatosan megfogalmazott prioritásait, irányelveit. Ezzel összefüggésben három fontos területen vannak feladatai:

1. Magyarország európai orientációja kapcsán az EU foglalkoztatáspolitikai irányelveinek érvényre juttatása. A nemzeti foglalkoztatási akciótervben foglaltak elősegítése.
2. A munkaerő-piaci politika megvalósításával egyfajta közvetítő, szabályozó, kiegyensúlyozó szerep.
3. A humán erőforrás fejlesztés a lehető legtágabb értelemben.

A munkaügyi központoknak a legfontosabb tevékenysége a munkaerő közvetítése, végső célja a foglalkoztatás bővítése. Egyfelől a legmegfelelőbb mun-

kavállalók kiválasztása a munkáltatók igényei szerint, másfelől a munkavállalók érdeklődésének, kompetenciáinak (képességeinek) leginkább megfelelő munkahely kiválasztása.

Mindazok a szerteágazó tevékenységek, amelyeket a munkaerő-piaci szervezetben végeznek (munkaerő-piaci szolgáltatások, támogatások, komplex humán erőforrás fejlesztési programok) a munkaerő közvetítésének, közvetíthetősége javításának vannak alárendelve. A szolgáltatások, a támogatások és programok sohasem célként jelennek meg, hanem csupán eszközök a foglalkoztathatóság elősegítése érdekében.

1.1. Előzmények

- Szakértői becslések szerint a munkaerőpiacon betöltésre kerülő összes állások közül a munkaerő-piaci szervezet részesedése 5-30% között – csökkenőben – van. Egyfelől a munkavállalók oldaláról, a munkanélküliek jelentős csoportjai esetében – mint például a megváltozott munkaképességűek, tartós munkanélküliek, alacsony iskolázottságúak, roma kisebbséghez tartozók – a munkaerő közvetítés hagyományos módszerei nem bizonyultak elég hatékonyak. Másfelől a munkáltatók szemszögéből nézve a munkaerő közvetítésben alkalmazott módszereink nem versenyképesek, ezért a munkáltatók vagy maguk építik ki a munkaerő kiválasztásra a saját (HR) szervezetüket és eljárásaikat, vagy a piacon megvásárolják – a garantált minőségű – ilyenfajta szolgáltatást. A munkaerő közvetítés módszertana és gyakorlata tehát megújításra szorul.
- 1998 óta szervezetünknek a foglalkozási rehabilitációval kapcsolatos feladatai egyre erősödnek, amelyek arra készítetnek bennünket, hogy válaszokat – esetleg új utakat és megoldási lehetőségeket – keressünk régóta megválaszolatlan problémákra, a hátrányos helyzetű rétegek esélyegyenlősége biztosításának gyakorlati kérdéseire.
- A globalizáció következtében kialakuló piaci versenyben – elsősorban – az igen magas teljesítménykényszer alatt működő vállalkozások esetében megjelent a munkaerőpiacon a mérhető képességek vizsgálatára, az alkalmasság komplex megállapítására alapozott profi munkaerő kiválasztás igénye. Alapvető gazdasági kényszer lett a vállalkozásoknál „a megfelelő embert a megfelelő helyre” elv alkalmazása, amihez felhasználják a modern pszichológia eszköztárát.
- Miután projektünk illeszkedik az EU Foglalkoztatási Stratégiájához, a Phare program lehetősége jó alkalmat teremt számunkra az unió strukturális alapjainak fogadására való felkészülésre.

1.2. A projekt célja

A projekt arra irányul, hogy kidolgozza a munkaerő-piaci szervezet számára a pszichológia eszközeivel történő foglalkozás és munkakör képességprofilok, alkalmasság-követelmények meghatározásának módszerét. Ezt követően pedig alkalmassá váljon – a munkavállalók vonatkozásában – az így megfogalmazott követelményeknek való megfelelés vizsgálatára.

- A munkaerőpiacon értékesíthető munkavégző képességek felmérési lehetőségének megteremtése, azok vizsgálatára egy adaptálható módszertan kidolgozása.
- A vizsgálatokhoz szükséges tárgyi feltételek (pszichológiai labor) megteremtése.
- A pályaaorientáció, pályakorrekció és a pályaválasztás lehetőségeihez való kapcsolódás megteremtése.
- A megismert munkavállalói képességek, valamint követelmények összevetéséből javaslat a szignifikáns képességek fejlesztésére irányuló szolgáltatásokra, komplex humán erőforrás fejlesztési programokra.

2. A munkaerő-kiválasztás elméleti háttere

2.1. Miért van szükség kiválasztásra?

A piaci versenyhelyzet miatt a szervezeteknek az az érdekük, hogy minél kisebb befektetéssel minél nagyobb hasznot érjenek el. Ez feltételezi a foglalkoztatottak hatékony munkavégzését és megfelelő teljesítményét. A szervezet tehát elsősorban gazdasági okok miatt vizsgálja a jelentkezők ismereteit, képességeit, készségeit és személyes tulajdonságait.

A kiválasztás egy olyan folyamat, amelynek során a szervezet (munkáltató) eldönti, hogy kit kíván alkalmazni a munkakörre jelentkezők közül. Az eredményes kiválasztás biztosítja, hogy a munkakör követelményeinek és a szervezet jellemzőinek megfelelő képességekkel, szaktudással, készségekkel és személyiségjegyekkel rendelkező munkavállaló kerüljön az üres pozícióba.

A felvétel előtti kiválasztás célja egyrészt az alkalmatlanok kiszűrése, másrésztől az adott munkakör követelményeinek, kritériumainak leginkább megfelelő személyek, azaz a legalkalmasabbak megtalálása, amellyel előre jelezhetjük, biztosíthatjuk a személy és a munkakör optimális illeszkedését.

A helyesen megalkotott és alkalmazott kiválasztási módszer jelentős termelékenység-növekedést és költségmegtakarítást eredményezhet. Ezen felül biztosítja, hogy az a pénzügyi befektetés, amelyet az új munkaerő alkalmazása igényel, megtérül. Ez indokolja, hogy hosszútávon olcsóbb a kiválasztási eljárásra többet fordítani (pénzben és időben) és az így megtalált, alkalmas munkaerőt felvenni és képezni.

A jelentkezők körültekintő értékelése, felvétele és elhelyezése az egyénnek és a szervezetnek egyaránt érdeke. A munkaerő-kiválasztás hatékonysága növelhető objektív eszközök alkalmazásával, amelyek standardizáltságukkal biztosítják az objektivitást és kiküszöbölik a munkavállalók jogtalan megkülönböztetését (nem, kor, etnikai hovatartozás szempontjából).

A kiválasztási folyamat eredményességét az alkalmazottak jövőbeni teljesítményeinek alakulása minősíti.

2.2. Mi a kiválasztás célja?

A kiválasztás a jelöltek minél alaposabb megismerését szolgálja annak érdekében, hogy az alkalmasság kritériumainak való megfelelés eldönthető legyen.

A kiválasztási folyamat célja, hogy a munkavállalók későbbi munkahelyi magatartását (pl. teljesítményüket, a munkavégzés minőségét, a fejleszthetőséget – azaz a beválást) az elvégzett vizsgálatok eredményei alapján előre jelezze. Az előrejelzés sohasem lehet száz százalékos, azaz mindig számolni kell hibalehetőséggel. Ez abból adódik, hogy az emberi viselkedés összetett, hátterében nagyon sok külső és belső tényező áll, amelyek mindegyike nem térképezhető fel előre. A megfelelő alkalmasság-vizsgálat a személy minél pontosabb, széleskörű vizsgálatát célozza, amelynek hiányában a megfelelés lényegesen alacsonyabb mértékű lenne.

2.3. Melyek a kiválasztás alapelvei?

A kiválasztás során az alábbi alapelvek érvényesülése mellett lehet hatékony munkát végezni:

- az emberek különböznek
- a különböző foglalkozásokhoz és munkakörökhöz szükséges képességek, készségek, attitűdök, érdeklődési körök, személyiség- és karakterjellemzők különbözők
- az emberi pszichikus működések – többnyire – mérhetők
- a tudományosan megalapozott viselkedési mintavételek alapján előre lehet jelezni a munkavégzés közbeni viselkedések valószínűségét.

2.4. Miben különböznek az emberek?

Az emberek személyes erőforrásaikkal jelennek meg a munkaerőpiacon, illetve adottságaikkal, képességeikkel, egyéb tulajdonságaikkal végzik munkájukat egy adott munkahelyen (szervezetben). Ezt ajánlhatják fel a kínálati oldalon, és ezt érvényesíthetik munkájukban.

A munkaerőpiac másik szereplője a munkáltató, aki a keresleti oldalt képviseli, azaz munkaerőigénnyel jelenik meg. A munkaerőpiac megteremti a kapcsolatot a kereslet és a kínálat között.

A munkaerőpiacon versenyhelyzet van, a kínálati oldalon több a munkavállaló, mint amennyit a keresleti oldal igényel. A megmérettetés indokolja, hogy áttekintsük valójában, milyen erőforrásokkal rendelkezhet az egyén a munkavállalás szempontjából. Ezeket foglalja össze az alábbi táblázat:

1. TÁBLÁZAT
EGYÉNI ERŐFORRÁSOK

| | |
|-----------------------|--|
| adottságok, állapotok | életkor egészség/közérzet fellépés, külső megjelenés |
| képességek, készségek | szakképzettség, képesítés |
| tulajdonságok | személyiségtulajdonságok emberi magatartás társas viselkedés szokásrendszer |
| eddiggi munkaeredmény | referencia |

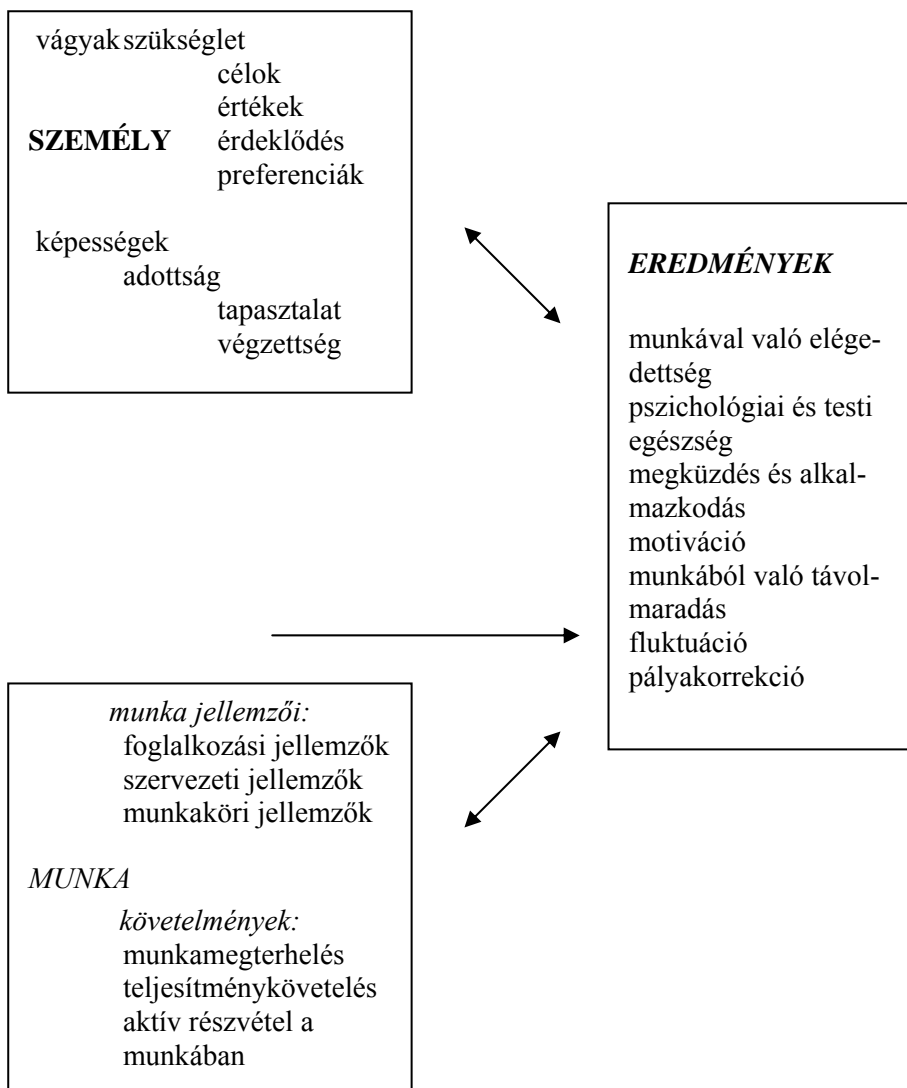
(Gazdag-Szatmáriné: Személyügyi ABC, 1999.)

Az állásra való jelentkezéstől a munkába állásig hosszú út vezet. A jelentkezőnek részt kell vennie egy felvételi eljárásban (kiválasztási folyamatban), amely arra törekszik, hogy egy munkakörre a legalkalmasabb személyt megtalálja.

2.5. Hogyan feleltethető meg egymásnak a személy és a munka?

A személy – munka megfelelés nélkülözhetetlen a sikeres munkavállaláshoz, ez biztosíthatja egy adott munkakör betöltésére való alkalmasságot. Az összeillesztés alapvető tényezőinek rendszerét foglalja össze az alább bemutatott Személy – Munka megfelelés (Person – Job fit) modell.

1.ÁBRA
A PERSON – JOB FIT (SZEMÉLY – MUNKA MEGFELELÉS) MODELL



Az ábra szemlélteti, hogy a személy teljesítőképessége két tényező függvénye: a motivációé (itt vágyak) és a képességeké (adottságok, tapasztalat, végzettség).

A munka jellemzői (foglalkozási, szervezeti, munkaköri) és az általa támasztott követelmények (terhelés, teljesítmény, részvétel) jelentik együttesen a munka paramétereit.

A személy és a munka összeillésének eredményessége a következőkkel jellemezhető: a munkával való elégedettség, pszichológiai és testi egészség, motiváció, teljesítmény, hiányzás, fluktuáció és pályamódosítás.

2.6. Miben áll az alkalmasság?

A korábbiakban sokszor említésre került az alkalmasság. Tekintsük át, hogy az alkalmasságnak milyen formáit célszerű megkülönböztetni a kiválasztási folyamat során.

A munkavállalásra vonatkoztatható alkalmasság két alapformája:

- *foglalkozási alkalmasság*: egyén és pálya potenciális megfelelését jelenti.
- *munkakör betöltésére való alkalmasság*: az egyéni tulajdonságok (képességek, készségek és személybeli tulajdonságok, erőforrások) és a munkakör megkövetelte kritériumok potenciális megfelelése. Egy adott munkakörre az az ember alkalmas, aki ismeretei képessége és egész személyisége alapján az adott munkaterületen tartósan legalább átlagos teljesítményt tud nyújtani egészségének károsodása és személyiségének torzulása nélkül. Ez azt jelenti, hogy képes a feladatok ellátására, és nem rendelkezik azokkal a kizáró tényezőkkel, amelyek nagymértékben valószínűtlenné teszik számára a munkafeladatok teljesítését.

Egy munkahelyre történő belépéskor a munkáltató a személy alkalmasságát vizsgálja, hogy a betöltendő munkakörre mennyire bizonyul megfelelőnek, milyen mértékben felel meg a munkakör által támasztott kritériumoknak. Az alkalmasság eldöntése a munkáltató feladata. Az alkalmasság megítélésekor a munkakör által megkövetelt jellemzők mellett a munkáltató más tényezőket is megvizsgál:

jogi alkalmasság: (állampolgárság, munkavállalási jogosultság, pl. életkor, büntetlen előélet stb.)

- *egészségi, fizikai alkalmasság*: az olyan betegségek, fogyatékoságok feltárása, amely az adott munkakörbeli alkalmazást kizárja ill. korlátozza
- *szakmai alkalmasság*: képzettség (iskolázottsági fok, szakképesítés, nyelvismeret stb.), szakmai tapasztalat, gyakorlat
- *pszichológiai alkalmasság* – mentálhigiénés szempont, mentális zavar, szenvedélybetegség feltárása, vagy munkaköri terhelés és igénybevétel hatására mentális állapot romlása feltételezhető
- *pszichológiai alkalmasság* – személyiségpszichológiai szempont: a személyiség irányultsága és érettsége megfelel-e az adott munkakörben elvártaknak
- *pszichológiai alkalmasság* – motivációs szempont: az adott pályával, szervezettel, munkakörrel kapcsolatos motivációja milyen kiforrott, megszilárdult stb.
- *pszichológiai alkalmasság* – képesség szempont: képességei megfelelnek-e az adott munkakör által támasztott képesség-kritériumoknak
- *„hallgatólágos alkalmasság”*: munkahely-lakhely közötti távolság, gyermekek száma és kora stb.

Alkalmasnak tekinthető az a személy, aki a megkövetelt szempontoknak és kritériumoknak megfelelő mértékben eleget tesz. A valódi alkalmasságot a

személy tényleges munkavégzése bizonyítja, amelyről a teljesítményértékelésen keresztül illetve beválás-vizsgálat segítségével győződhetünk meg a későbbiekben.

3. A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás lépései a munkaerő-piaci szervezetben, konkrét munkáltatói igényre

Az állami munkaerő-piaci szervezet alapvető feladata a munkanélküliek elhelyezkedésének elősegítése az elsődleges munkaerőpiacon. Ennek érdekében a munkaerő-piaci szervezet felajánlhatja a munkáltatónak a megfelelő munkaerő kiválasztásában való közreműködést, azaz vele egyeztetve térítésmentesen képességvizsgálatot végez a regisztrációban szereplő munkanélküliek körében.

A munkáltatóval közösen meghatározza a betöltendő munkakörre jellemző elvárások rendszerét, amelyre a kiválasztást kéri. A személy iránt támasztott követelmények meghatározásakor három szempontot kell szem előtt tartani:

- egyénnel szemben támasztott munkaköri kritériumok,
- csoportba való beilleszkedés, csoportos munkavégzéssel kapcsolatos kritériumok
- szervezet értékrendjének, kultúrájának való megfelelésre irányuló kritériumok.

Ez a három szempont megfelelő szintű együttes érvényesülése mellett tekinthető a személy alkalmasnak, hiszen ez teszi lehetővé a sikeres munkavégzést.

A munkaerő-kiválasztás során használt objektív, standardizált eljárásokkal és a munkáltatónak való bemutatással illetve egyeztetéssel egy olyan objektív mércét tudunk felállítani, amely által biztosíthatjuk a munkavállalók esélyegyenlőségét oly módon, hogy aki eléri a közösen megállapított szintet, az megfeleltnek tekinthető. Tehát a munkáltató nem utasít el senkit egyéb „kifogásokkal” pl. túl öreg, megváltozott munkaképességű, vagy cigány etnikumhoz tartozó. A munkaerő-piaci szervezet érdeke, hogy minél több munkavállalót el tudjon helyezni, a munkáltató megalégedésével. Ez lehet a hosszú távú együttműködésnek is az alapja.

Tekintsük végig, hogyan épül fel a kiválasztási folyamatban való együttműködés egy konkrét munkáltató és a munkaerő-piaci szervezet között, míg a kiválasztás általános modelljét a következő fejezetben írjuk le:

3.1. Előkészítő (Tervező) szakasz

1. Kapcsolat felvétele a munkáltatóval. A munkáltató adott munkakörre munkavállalót, munkavállalókat keres, a munkaerő-piaci szervezet munkaerőt ajánl fel munkanélküli állományából.
2. A munkaerő kiválasztás kereteinek tisztázása. A módszer, a szolgáltatás lényegének körvonalazása. Mit biztosít a munkaügyi szervezet, cserébe mit várunk el a munkáltatótól? Ennél a pontnál a kiválasztási folyamat kialakításának és lebonyolításának kérdéseiről folytat a két fél tárgyalást.
3. Munkaerőtérkép készítésével a munkaerő-piaci szervezet pontos képet tud alkotni a munkanélküliek összetételéről. Ennek ismeretében tájékoztatja a munkáltatót a lehetőségekről.
4. A munkáltató feltételrendszerének megismerése. A munkáltató adottságainak, céljainak, piaci lehetőségeinek megismerésével pontosabb képet kaphat a munkaerő-piaci szervezet a munkáltatóról, amely hatással lehet a munkaerő-igény kielégítés folyamatának tervezésére.

3.2. Elemző szakasz

1. A munkáltató által támasztott igények. A munkáltató megfogalmazza a munkavállalóval szemben támasztott elvárásait (szervezeti elvárások).
2. Munkakör-elemzések, foglalkozási profilok kidolgozása. A munkakör illetve a foglalkozás jellemzőinek és követelményrendszerének meghatározásához szükséges munkakör-elemzést végezni. A munkakör-elemzés célja, hogy objektív információt szerezzünk egy munkakörről. A munkakör-elemzésen keresztül azonosíthatjuk a munkakörre (foglalkozásra) jellemző kompetenciákat és a szükséges kritériumszinteket.

A munkakör-elemzés(ek) alapján készített foglalkozási profil a következő információkat tartalmazza:

- munka tárgya, anyaga, munkaeszközök, munkafolyamatok
 - a munkavégzés körülményeit, terhelését
 - munkamód (mozgásosság jellemzői, végrehajtás módja)
 - a munkatevékenység személyi követelménye
 - kognitív (értelmi) képességek
 - személyiségtulajdonságok
 - az egyén motivációs rendszere
3. Munkaköri (foglalkozási) követelmények meghatározása
 - *jogi kritériumok*: életkor (Magyarországon csak a 16. életévüket betöltött személyeket lehet foglalkoztatni), az állampolgárság (általában biztonságvédelmi szervezeteknél), büntetlen előélet (jogi és erkölcsi kritérium egyben), a vállalat saját etikai kódexében további kritériumokat fogalmazhat meg.

- *képzettségre vonatkozó kritériumok*: tartalmazzák, hogy a munkakör betöltőjének a jelentkezéskor milyen, alapképzettséggel, szakképzettséggel, esetleg speciális képzettséggel, kell rendelkeznie. Esetenként megfogalmazzzák az állás betöltése során, hogy bizonyos időn belül megszerzendő képzettséget, vagy szakképzettségek is.
 - *szakmai tapasztalatra vonatkozó kritériumok*: a munkakör betöltéséhez szükséges gyakorlati időt és gyakorlati szakterületet, pozíciót jelölik meg.
 - *fizikai – szomatikus – fiziológiai kritériumok*: az adott munkakör betöltője iránt támasztott testi, alkati felépítésbeli követelmények, amelyekkel kizárják az elvárt teljesítményt (hatékonyságot) korlátozó, kizáró tényezőket, illetve egészségkárosodási, megbetegedési, balesetezési okokat.
 - *egészségi (orvosi) alkalmasság*: a munkakör betöltése szempontjából milyen betegség (érzékszervi, motoros, mentális stb.) fogyatékoság jelent kizáró, vagy korlátozó tényezőt, illetve a munkakör betöltése közben milyen egészségkárosodás várható.
 - *„hallgatólagos” alkalmasság* (körülményekbeli alkalmasság): a munkavállalók esélyegyenlőségét törvény biztosítja, mégis a munkáltatók rangsorolják a munkavállalókat bizonyos körülmények alapján pl. saját tulajdonú gépkocsi, a lakóhely cégtől való távolsága, családi állapot, gyerekek száma és kora stb.
 - *pszichés (pszichológiai) kritériumok*: (lásd az V. fejezetben)
4. A jelölt iránt támasztott komplex követelményrendszer kialakítása, amely magába foglalja a munkáltató (szervezet által támasztott) és a munkakör követelményeit is.
 5. A vizsgálati módszerek és eszközök kiválasztása és rendszerbe állítása. Meghatározzuk azokat a vizsgáló eszközöket, amelyekkel az alkalmasság előre jelezhető, ezáltal objektív módon mérhetővé válnak munkakör betöltéséhez szükséges képességek, illetve személyiségjellemzők.
 6. Kiválasztási eljárás megtervezése. Leírjuk a kiválasztási folyamat lépéseit, pontosan meghatározzuk a kiválasztásban résztvevők körét és feladatait.

3.3. Egyeztető szakasz

1. A kiválasztási eljárás bemutatása a munkáltatónak, valamint a követelményszintek egyeztetése. A munkáltatónak az az érdeke, hogy a követelményszintet minél magasabban határozza meg. A munkaügyi központoknak pedig ügyelni kell arra, hogy az ne legyen irreálisan magas, összhangban legyen a konkrét munkakörben elvárható szinttel.
2. A munkáltatóval megegyezésre kell jutni abban, hogy a kiválasztás eredményét mindkét fél objektívnak fogadja el. A kiválasztási kritériumok alapján alkalmas munkavállalókkal a munkavállaló munkaszerződést köt. Ez a feltétele annak, hogy a munkaerő-piaci szervezet ezt a szolgáltatást térítésmentesen nyújtja a munkáltató számára.

3. Egyeztetés a kiválasztási folyamatban a munkaerő-piaci szervezet és a munkáltató közötti munkamegosztásról, a munkavállalók tájékoztatásáról. Amennyiben a munkáltató igényli, célszerű biztosítani részvételét a kiválasztási folyamatban. Így a munkáltató is magáénak érzi a közös eredményt, a munkavállaló pedig közvetlen kontaktusba kerülhet a munkáltató képviselőjével.
4. A munkáltatónak lehetősége van a kiválasztási folyamatba betekintést nyerni, esetleges észrevételeit bármikor (célszerűen itt az egyeztető szakaszban, lásd a folyamatábrát) visszacsatolni, módosítási javaslatait a kiválasztási folyamatba beépíteni.

3.4. Kivitelező szakasz

1. Toborzás. A toborzást a munkaügyi központok kirendeltségeinek munkatársai végzik, saját ügyfélkörük áttekintésével. Az általuk alkalmasnak tartott álláskeresőket értesítik, csoportos tájékoztató formájában további információt adnak a munka és a kiválasztási folyamat részleteiről. A tényleges jelentkezőket ütemezik az alkalmasság-vizsgálatra.
2. A kiválasztási eljárás lebonyolítása. Az előzőekben összeállított és egyeztetett kiválasztási eljárás a munkaerő-piaci szervezet munkatársainak (igény szerint a munkáltató) bevonásával kerül lebonyolításra. A munkavállalók csoportosan vagy egyénileg – megfelelő ütemezés szerint – vesznek részt a vizsgálatokon.
3. Üzem-orvosi vizsgálat. A konkrét munkakör betöltésére való orvosi alkalmasság vizsgálata (eltérhet a szakmai orvosi alkalmasságtól!).

3.5. Döntési szakasz

1. Összegzés. A kiválasztási folyamat végén a jelölt személyről szerzett információk összegzésre, kiértékelésre kerülnek.
2. Döntés az alkalmasságról illetve alkalmatlanságról. Az alkalmasság megítélése három szinten dől el:
 - a munkaerő-piaci szervezet véleményt mond az objektív követelményrendszernek való megfelelésről, (Ha a döntés a jelölt számára kedvezőtlen, akkor hangsúlyozni kell, hogy csak az adott munkakörre alkalmatlan.)
 - az üzemorvos dönt az egészségügyi alkalmasság kérdésében,
 - a munkáltató dönt: amennyiben minden szempontból (jogi, képzettségbeli, pszichológiai, egészségügyi stb.) alkalmasnak bizonyul, a munkáltató felveszi a jelöltet (a kiválasztás akkor tekinthető sikeresnek, ha a munkáltató 1-2%-os túrérszámán belüli esetszámban utasítja el a munkaügyi központ által megfelelőnek tartott személyt).

3. Amennyiben nem alkalmas a jelölt, úgy ajánljuk számára a munkaerő-piaci szervezet
- a szolgáltatásait (pl. pályakorrekciós tanácsadás),
 - a támogatásait (pl. képzés, támogatott foglalkoztatás),
 - komplex humán erőforrás-fejlesztési, tranzit foglalkoztatási programjait, mielőtt újabb kiválasztási folyamatban vesz részt.

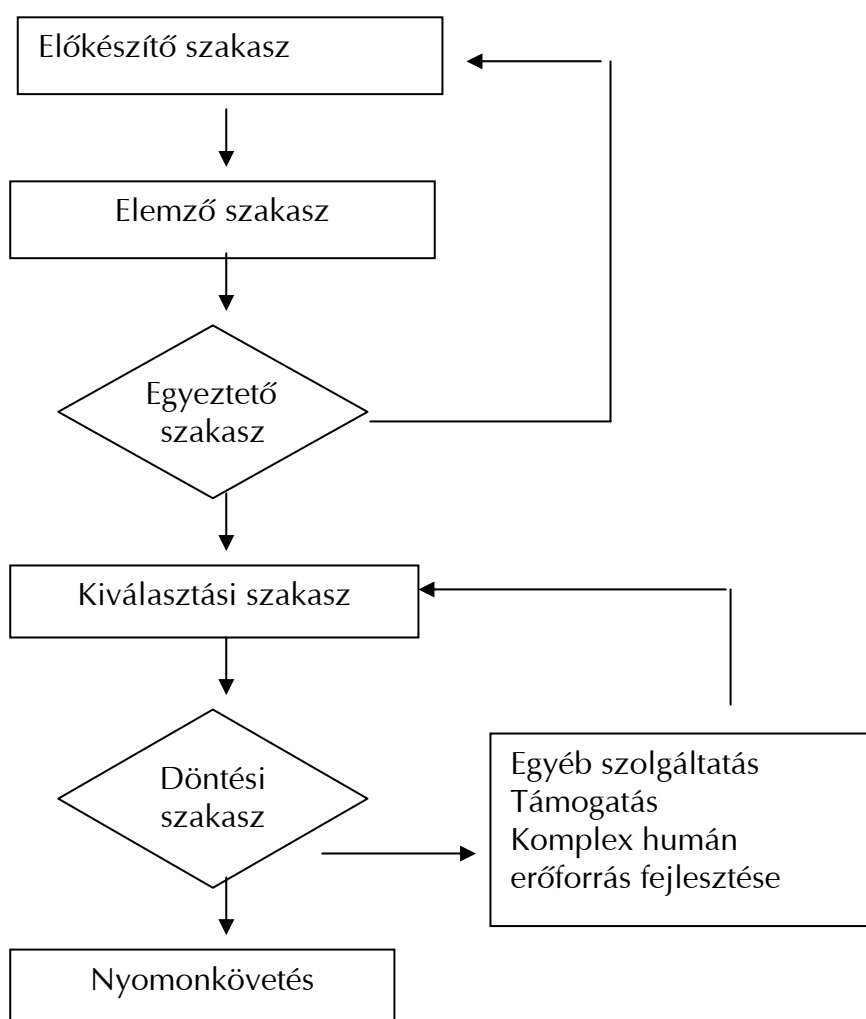
3.6. Ellenőrző (nyomonkövető) szakasz

A módszer alkalmasságának, a kiválasztás helyességének ellenőrzése érdekében beválás-vizsgálatot végzünk:

- A munkavállalók tartósan megmaradnak-e a munkáltatónál.
- A munkáltató hosszútávon is elégedett-e a kiválasztás eredményével.

Az előzőekben leírt lépések logikai sorrendjét a következő folyamatábra szemlélteti.

2. ÁBRA
KÉPESSÉGEK ALAPJÁN TÖRTÉNŐ MUNKAERŐ-KIVÁLASZTÁS LÉPÉSEI A MUNKAERŐ-PIACI SZERVEZETBEN KONKRÉT MUNKÁLTATÓI IGÉNYRE



4. A foglalkozásra történő munkaerő-kiválasztás módszere, a képességek vizsgálata, mint a pályorientáció eszköze

Abban az esetben, ha nincs konkrét munkaerő-igény, a képességek vizsgálata a pályorientáció, az érdeklődés, a lehetséges képzési szakirány meghatározása, a munkaerő közvetíthetőségének megítélése szempontjából is lényeges kérdés. Ebben az esetben tehát nem egy konkrét munkakör által támasztott elvárásrendszerhez viszonyítjuk a személy képességeit, hanem tágabban, foglalkozási alkalmasságát vizsgáljuk meg.

A szakmák kiválasztása – amelyekre a foglalkozási profilok kidolgozásra kerülnek – egy munkaerő-piaci elemzés, prognózis készítés keretében kerül sor, amely valószínűsíti, hogy a közeljövőben, mely szakmákban várható munkaerőigény megjelenése. Tehát a munkavállalók képességeit ebben az esetben nem egy konkrét munkakör, hanem a foglalkozás által támasztott általánosabb követelményekkel vetjük össze.

A folyamat része – ha a személy nem rendelkezik konkrét elképzeléssel – az általános képesség, érdeklődés és személyiségvizsgálat. Az így nyert eredmények vethetők össze a foglalkozásokkal, a foglalkozások általános követelményeivel. Az eljárás elsősorban pályaválasztás és pályamódosítás előtt állóknál alkalmazható.

4.1. Előkészítő szakasz

1. Munkaerő-piaci elemzés, foglalkoztatási célterületek meghatározása.
 2. Foglalkozás-profil kidolgozása. A foglalkozás-profil jelenti munkánk kiindulópontját. A foglalkozásra jellemző munkakörök azonosítása után, munkakör-elemzéseket kell végezni, és ezeken keresztül alkothatjuk meg egy foglalkozás profilját, amely tartalmazza a munka feltételeit, munkaeszközöket és anyagokat, a személlyel szemben támasztott képességeket stb.
 3. A vizsgálat eszközeinek és folyamatának megtervezése. A foglalkozási-profilban meghatározott kompetenciák méréséhez objektív eszközöket rendelünk és megtervezünk a kiválasztási eljárás folyamatát.
- Ütemezés. A pályaválasztás és pályamódosítás előtt álló ügyfelek döntésük támogatása érdekében illetve a lehetséges foglalkozási irány meghatározása érdekében kezdeményezzük a képességek (kompetenciák) vizsgálatát. Ha a munkaerő-közvetítéssel, képzéssel foglalkozó munkatársak az ügyfél bizonytalanságát érzékelik, felajánlhatják részére ezt a szolgáltatást.

4.2. Kivitelező szakasz

A kiválasztás, a munkaerő közvetítés feltételezi, hogy kialakításra kerül a munkavállalókról egy adatbázis, amely a jelenleg meglévő – a közvetítést szolgáló –

adatokon túlmenő – több szakterületről származó – információk rendszerezését és hozzáférését jelenti.

1. Pszichológiai vizsgálat (egyéni)

- A jelentkező fogadása
- Interjú, problémafeltárás
- Személyiségvizsgálatok
- Képességvizsgálatok

2. Foglalkozás-egészségügyi orvosi vizsgálat

A foglalkozás-egészségügyi orvosnak véleményeznie kell a személy

- általános foglalkoztathatóságát
- konkrét foglalkozásra való alkalmasságát.

3. A vizsgálati eredmények kiértékelése/értelmezése

Az interjú, a személyiség- és képességvizsgálatok eredményei alapján pontosabban körülhatárolható a személy számára megfelelő foglalkozási terület.

4.3. Döntési szakasz

A pszichológiai és foglalkozás-egészségügyi orvosi vizsgálat eredményeinek ismeretében döntés születik az ügyfél alkalmasságáról egy adott foglalkozási területtel kapcsolatban.

Amennyiben a jelölt alkalmas, vagy alkalmassá tehető a foglalkozás követelményrendszerének való megfelelésre, úgy egy akcióterv kidolgozására kerül sor, amelynek végső célja egy leendő munkahely elérése.

Amennyiben a jelölt számára az adott foglalkozás követelményeinek való megfelelés nem tűzhető ki reális célként, úgy pályakorrekcióra, pályaorientációs tanácsadásra lehet szüksége, majd ennek eredményeként más szakma (foglalkozás) követelményeinek való megfelelését kell vizsgálni.

4.4. Akcióterv kidolgozása

A munkanélküliségből származó személyiség-változások miatt szükséges az ügyféllel együtt egy akciótervet kidolgozni. Ez elősegítheti később elhelyezkedésének sikerét, a képzés teljesítését. Az akcióterv során az alábbi területek érintésével személyre szabott cselekvési tervet dolgozunk ki:

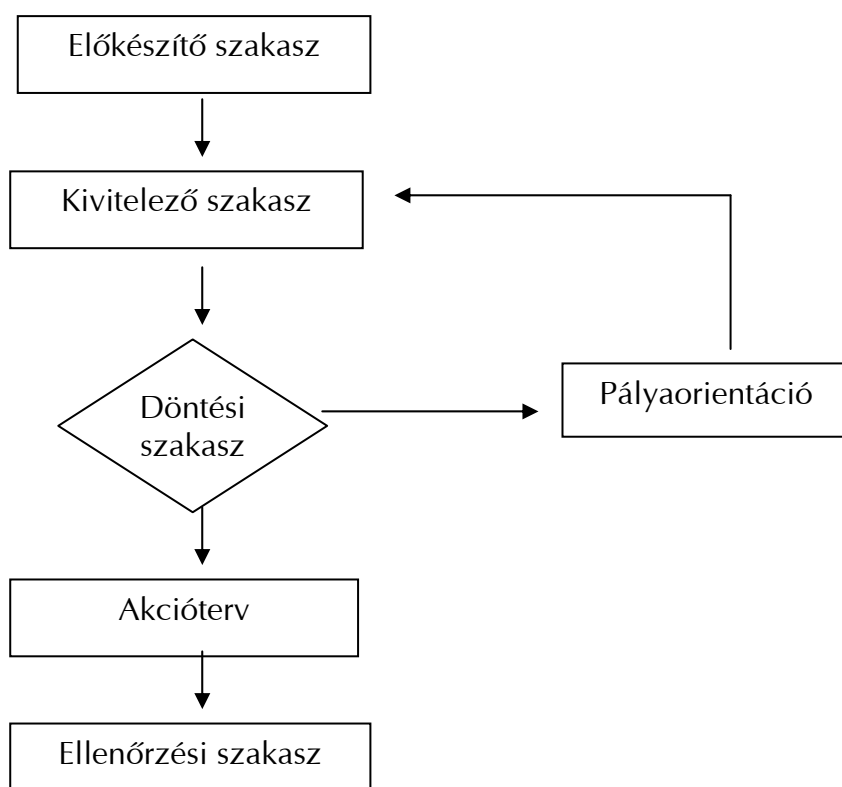
- álláskeresés
- munkakipróbálás
- képzés
- egyéb szolgáltatás
- irányítás más alrendszerbe.

4.5. Ellenőrző (nyomonkövető) szakasz

Fél év elteltével az ügyfelekről információt gyűjtünk, ellenőrizzük, hogy az általuk kidolgozott akcióterv hogyan valósult meg.

3. ÁBRA

A MUNKAERŐ-KIVÁLASZTÁS ÁLTALÁNOS MÓDSZERE, A KÉPESSÉGEK VIZSGÁLATA, MINT A PÁLYAORIENTÁCIÓ ESZKÖZE



5. Alkalmazott eljárások, módszerek

5.1. A kiválasztás leggyakoribb szempontjai

A személy képességei (kompetenciái) jelentik a kiválasztás alapját, a munkavégzést a képességek teszik lehetővé, és minőségét ezek határozzák meg. A kiválasztási folyamat során a következő kompetenciákat érdemes vizsgálni:

Tudás, képességek, készségek

- képzettség és a képzés alatt elsajátított ismeretek, készségek és használhatóságuk a munkavégzés során

- eddigi munkatapasztalatok (ez a képző intézményekben nem sajátítható el)
- általános intelligencia
- tanulékonyság, taníthatóság, fejleszthetőség

A személy irányultsága

- érdeklődési kör és érdeklődési típus: módszeres, tárgyias, szociális, újító, irányító, művészi, kutató, vállalkozó
- szociális szerepek
- egyéni értékrend
- én-kép
- a munkavállalás motivációja
- eddigi pályafejlődés
- jövőkép, karriercélok

A személyiség működésmódja

- a személyiség működésének egyéni módjai, személyiségvonások
- a személyiség érettsége, integráltsága
- fizikum: egészségi állapot, testfelépítés, megjelenés, beszédhiba és más testi alapú kizáró vagy korlátozó tényezők
- körülmények: eltartott rokonok száma, függés a családtól, lakáskörülmények (lakás és munkahely közötti távolság)

5.2. A kiválasztás módszerei

A kiválasztási folyamatban használt módszerek széles skálája ismert. Ezek közül néhány alapvető eljárást ismertetünk, különös tekintettel a személyiség objektív megismerését szolgáló pszichológiai módszerekre.

A) Interjú

Az interjú meghatározott céllal folytatott információ és adatgyűjtő beszélgetés. Az interjú középpontjában az álláskereső áll, akinek az interjú készítője kérdéseket tesz fel a megismerés érdekében különböző témákban: életrajzi adatok, tanulmányok, munkatapasztalat, célok, ambíció stb. A beszélgetés lehet strukturálatlan és strukturált (előre meghatározott kérdések) is. Az interjú a kiválasztási folyamat elengedhetetlen, de nem elégséges alkotója.

B) Pszichológiai eljárások

A személy képességeinek alapos megismerésére a munkapszichológia számos eljárást alkalmaz: tesztek, műszereket, munka-próba eljárásokat.

A pszichológiában használatos tesztek többet jelentenek kérdések egyszerű halmazánál. A következő kritériumnak kell megfelelniük:

1. **Objektivitás:** azt jelenti, hogy a teszt felvételi, értékelési és értelmezési folyamatának és eredményeinek mind teljesebben függetleneknek kell lenniük a vizsgálatot végző szubjektumától.
Standardizáltság: a tesztfelvétel körülményeinek, módjának, a teszt összetételének, megjelenésének, kiértékelési eljárásainak egységesítetttségét jelenti. Ez biztosítja többek között azt, hogy a teszt objektív, azaz a vizsgálatól, vizsgálati körülménytől független legyen.
2. **Megbízhatóság (reliabilitás):** az az elvárás, hogy ugyanazoknál az embereknél többször mérve is ugyanazokat az eredményeket kapjuk.
3. **Érvényesség (validitás):** a teszt érvényessége azt mutatja, hogy valóban azt méri-e a teszt, amit mérni szándékozik.
4. **Normalizáltság:** egy teszt akkor válik használhatóvá, ha a széleskörű alkalmazás előtt megfelelő nagyságú populáción felveszik (bemérik) és normákat (standardokat) állítanak fel. Az egyes személyek értékei csak ezekhez a normákhoz viszonyítva értelmezhetők.

A pszichológiai *műszerek* különböző pszichikus jelenségek mérésére szolgálnak (pl. reakcióidő, emlékezet terjedelme, két-kéz koordináció, szenzomotoros koordináció stb.) amelyek ismeretében következtetések vonhatók le a személy mentális képességeire illetve munkavégzésére vonatkozóan.

A *munka-próba* eljárások egy munkakör jellegzetességeinek megragadásából indulnak ki, és ezt egyedszenek modellálni.

A személy megismerését szolgáló pszichológiai eljárások

1. Képességek vizsgálata

- *figyelem:* Pieron Figyelemvizsgáló Teszt, Brinckenkap-féle d" teszt, Révész-Nagy Teszt, Tachisztoszkóp, Figyelemképesség-vizsgáló műszer, kombinált disztributív figyelemvizsgáló műszer
- *térbeli tájékozódó és gondolkodási képesség.* ÁKV (Általános Képesség Vizsgáló teszt), IST (Intelligencia Struktúra Teszt), Rybakoff-Meili Négyzetek, Mc Querrie Sorozat, Transzmissziós teszt
- *mechanikai, műszaki érzék:* Müller féle műszaki teszt, ÁKV, MTVT Műszaki Értelmesség-Vizsgáló Módszer
- *intelligencia:* MAWI, Raven, Eysenck, OTIS I-II teszt, IST teszt
- *tanulékonyosság, taníthatóság:* Labirintus-teszt, ÁKV, Moede-féle fonaltábla
- *információfeldolgozó képesség:* Percepcióméter és választásos reakció-mérő készülék
- *számolási képesség:* ÁKV, IST, Számsor-teszt
- *nyelvi értő és kifejezőképesség:* ÁKV, IST, Ranschburg –féle Szópárok, Fogalomcsoportosítás, Fogalom analógia
- *absztrakciós képesség:* IST
- *emlékezet:* IST, Moede-féle Fonaltábla, Ranschburg-féle Szópárok
- *kéz- és ujjügyesség:* ÁKV, Ricossay-féle Ujjügyességvizsgáló, Crawford-féle munkapróba, Kézügyesség-vizsgáló

- *két-kéz koordináció:* Support (OMEGA)
- *manipulációs képesség:* Bogen-Lippmann kalitka, Marburgi Formarakó Játék
- *kapcsolatteremtési és -kezelési képesség:* SZIT teszt, CPI teszt, PFT
- *szervezőképesség:* Szervezői Képesség teszt

2. A személyiség motivációjának, irányultságának vizsgálata

- *érdeklődés – értékrendszer – motiváció:* Super féle Munka Érték Kérdőív, Munka Érdeklődés Kérdőív, Gordon-féle interperszonális értékek kérdőív, NST, TAT (Tematic Apperception Test), Metamorfózis teszt, Irle-Csirszka teszt, Igényszint, DÉT, PIT

3. A személyiség működésmódjának vizsgálata

- *személyiségvonások:* MMPI, CPI, FPI teszt, Brengelmann-féle kérdőív, STPI (State - Trait Personality Inventory), Cattell 16 PF
- *feszültségkezelés:* Oláh-féle Szorongásleküzdési mód preferencia kérdőív, Szorongás Tünetek Skálája, Spielberger féle anger in – anger out, Anger Express, Rosenzweig-féle frusztrációs teszt, Kritikus munkaszituációk vizsgálata
- *érzelmi kiegyensúlyozottság:* MMPI, CPI, Lüscher-teszt

4. Egyéb jellemzők vizsgálata

- *kreativitás:* Barkóczi-Zétényi féle teszt, Wartegg teszt

C) Munka-minta tesztek

A tényleges munkavégzés egy részletét kell a jelöltnek teljesítenie, bizonyítva hozzáértését.

D) Értékelő központ (Assesment Center-AC)

Az emberi hatékonyág vizsgálatát célzó olyan módszer-együttes, amelyet a potenciális jelöltek csoportos viselkedésének megítélésére fejlesztettek ki. Olyan munkapróbák sorozatából áll, melyek egy-egy munkakör (pl. értékesítő) legfontosabb feladatait modellezik. A feladatokban nyújtott teljesítményt és a viselkedés jeleit egy szakértői csoport meghatározott szempontok szerint megfigyeli és értékeli.

E) Referenciák

Az előző munkahelyek és munkatevékenységek megismerésére ad lehetőséget. Általa az elvárt követelmények teljesítése valószínűsíthető. Figyelembe kell venni azonban, hogy az információk szubjektív tényezők miatt torzulhatnak.

6. A módszer alkalmazhatósága, következtetések

A hatékony munkaerő-kiválasztás csak úgy lehet sikeres, ha az egyént komplex módon kezeljük, azaz a személyében lévő erőforrásokat feltárjuk és megvizsgáljuk megfelelését a munkakör követelményeivel kapcsolatban. A sikeres munkahelyi beilleszkedés, elhelyezkedés feltétele, hogy a képességek mellett az egyén hozzáállása (motiváció) és a szervezethez való illeszkedése is megfelelő szintű legyen.

A magánszférában működő munkaerő-közvetítő vállalkozások gyakorlatának alapvető eleme a kompetenciák alapján történő munkaerő-kiválasztás. Az állami munkaerő-piaci szervezet munkaerő-közvetítői tevékenységét ezzel a szolgáltatással teheti hatékonyrá és nyerheti meg a munkáltatók mind szélesebb körét a munkanélküliek foglalkoztatása érdekében. Mind a munkáltató mind a munkaerő-piaci szervezet a módszer előnyeit élvezheti, mert a munkáltató megfelelő képességekkel rendelkező munkavállalókat kap, a munkaerő-piaci szervezet pedig állásba helyezi a munkanélküli ügyfeleit. A sikeres együttműködés a munkaerő-piaci szervezet presztízsének növekedését eredményezheti, valamint a munkáltatók szélesebb körének érdeklődésére tarthat számot. Mindemellett a módszer objektivitásával biztosítható az esélyegyenlőség.

Míg a magán munkaközvetítők számára nem kérdés, hogy mi lesz a nem megfelelt munkavállalókkal, addig a munkaerő-piaci szervezetnek igen komoly feladatai vannak azzal a – sok esetben és sok szempontból hátrányos helyzetű – réteggel, amely rendszerint nem felel meg az alkalmassági vizsgálatokon.

Ahogy a munkavállalók képességei, motivációi stb. mérhetőek, úgy meggyőződésünk szerint bizonyos keretek között fejleszthetőek is. Nem állhatunk meg a munkavállalók szakmai és munkaköri alkalmasságának objektív meghatározásánál, mert eddigi tapasztalataink szerint a regisztrált munkanélküliek nagyobb része nem felel meg a követelményeknek. Különösen így van ez a hátrányos helyzetű rétegek (megváltozott munkaképességűek, tartós munkanélküliek, etnikai kisebbséghez tartozók) esetében. Tehát ezeket a tanulságokat figyelembe vevő humán erőforrás-fejlesztési projektek kidolgozására és megvalósítására van szükség. Az esélyegyenlőség biztosítása nem merülhet ki a kiválasztási folyamat objektivitásában.

Amennyiben a humán erőforrás-fejlesztést komplex célként tűzzük ki, fontos feladatunk olyan projektek kidolgozása, amely felvállalja az előzőekben leírt módon megismert képességek és alkalmasság felmérését követően, szükség esetén azok fejlesztését is. A munkaerő-piaci szervezetben dolgozó szakembereknek ehhez a munkához meg kell találniuk a kor színvonalán álló leghatékonyabb eszközöket és módszereket. Az emberek fejlesztése, a beruházás az emberi tőkébe hosszútávon megtérülő beruházás.

A pszichológia módszereit alkalmazó – az alkalmasság figyelembevételével történő – munkaerő-kiválasztás egy olyan, a hagyományos munkaerő közvetítéstől eltérő új szolgáltatás, ami reményeink szerint hamarosan bekerül a mun-

kaerő-piaci szervezet által nyújtott – már jogszabályban is elismert – szolgáltatások közé.

Felhasznált irodalom

Gazdag Miklós dr., Szatmáriné dr. Balogh Mária: Személyügyi ABC, Verlag Dashöfer Szakkiadó, Budapest, 1999.

Klein Sándor: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft, Budapest, 1998.

Martin László: Bevezetés a munka és szervezetpszichológiába, 2000. (egyetemi jegyzet-kézirat)

Mészáros Aranka dr. szerk.: Munkapszichológia, Gödöllő, 2000. (jegyzet)

Kun Ágota, Szászvári Karina, Zétényi Ákos

Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon

**Tanácsadási tevékenység
a munkáltatók szolgálatában**

A munkakör-elemzés¹

¹ Forrás: dr Kun Ágota, Szászvári Karina, Zétényi Ákos (2008): Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon, Tanácsadási tevékenység a munkáltatók szolgálatában, A munkakör-elemzés, EQUAL Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség TE-IS program, Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi központ, Pécs

Tartalom

| | |
|--|-----|
| 1. Bevezetés | 159 |
| „Megfelelő embert, a megfelelő helyre” | 159 |
| A munkaerő-közvetítés folyamata hét lépésben | 159 |
| Esélyegyenlőség | 161 |
| A folyamat kulcsembere: a munkaerő-piaci tanácsadó | 161 |
| 2. A munkakör-elemzési rendszer | 162 |
| A munkakör-elemzés helye és szerepe a munkáltatói részére nyújtott tanácsadásban | 162 |
| A munkakör-elemzés helye és szerepe a munkáltató humánpolitikai rendszerében | 163 |
| A munkakör-elemzési rendszer kidolgozása | 163 |
| 3. A munkakör-elemzési kérdőív és kitöltése | 164 |
| 3.1. Alapadatok (a munkakör azonosítása) | 164 |
| 3.2. A munkakör feladatai | 165 |
| 3.3. Felkészültségi igény | 165 |
| 3.4. Kapcsolattartás | 166 |
| Kommunikáció | 166 |
| Együttműködés | 167 |
| 3.5. Felelősség | 167 |
| A felelősségi kör kiterjedése | 167 |
| Szakmai munkáért viselt felelősség | 168 |
| A vezetői munkáért viselt felelősség | 168 |
| 3.6. Probléma- és feladatmegoldás | 169 |
| A feladatok jellege | 169 |
| Információszerzés és feldolgozása | 169 |

| | |
|---|-----|
| 3.7. Terhelés | 170 |
| 3.8. Vezetés, irányítás | 171 |
| Vezetői döntés | 171 |
| A munkatársak irányítása | 172 |
| 4. A kompetenciáról röviden | 172 |
| A kompetencia tartalma és alkalmazási lehetőségei | 172 |
| A kompetenciák csoportosítása | 173 |
| A jéghegy-modell | 173 |
| Kompetencia a munkahelyen | 174 |
| Mellékletek | 176 |
| 1. számú melléklet | 176 |
| Munkakör-elemzési kérdőív | 176 |
| 2. számú melléklet | 183 |
| Kompetenciafaktorok és a kompetenciák definíció | 183 |
| 1. Intellektus, nyitottság, kultúra | 183 |
| 2. Energia, aktivitás, extraverzió | 183 |
| 3. Neuroticitás, stressztolerancia, kiegyensúlyozottság | 184 |
| 4. Munka, lelkiismeretesség | 184 |
| 5. Együttműködés, barátságosság | 185 |
| 6. Vezetési képességek | 186 |

1. Bevezetés

A projekt célkitűzése

A TE-IS projekt alapvető célkitűzése a hátrányos helyzetű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az esélyegyenlőséget szolgáló és a diszkrimináció mentességet biztosító szolgáltatási rendszer kialakítása.

A jelen kiadvány ezen új szolgáltatási rendszernek egy szakaszát, a munkába helyezés érdekében végzett munkaáltatói tanácsadást kívánja bemutatni, különös tekintettel a tanácsadási folyamatban felhasználható munkakörelemző rendszerre.

„Megfelelő embert, a megfelelő helyre”

A munkáltatók részére nyújtott munkaerő-közvetítési szolgáltatás végső célja az álláskereső munkába állítása és tartós foglalkoztatásuk elősegítése úgy, hogy az mind az egyén, mind a munkáltató megelégedettségét szolgálja.

A munkaerő-közvetítés az állások feltárásával illetve a munkaügyi szervezetbe benyújtott munkaerőigénnyel veszi kezdetét.

Ebben a folyamatban a tanácsadónak kétféle feladatot kell ellátnia:

Egyrészt feladata a betöltendő álláshelyek pontos megismerése a munkáltató igények felmérése és megfogalmazása. Másrészt a tanácsadónak meg kell ismernie az álláskereső képességeit, és motivációit annak érdekében, hogy a neki megfelelő munkahelyre tudja közvetíteni. A munkakör jellegzetességeinek feltárására munkakör-elemzést végez, amelynek során meghatározza a munkakör tevékenységi területeit, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat. A leendő munkavállalók képességeinek feltárására kompetencia felmérést végez, amely az adott munkakör vonatkozásában vizsgálja az egyén jellemzőit.

A tanácsadás végső célja a munkáltatói elvárások és munkavállalói kompetenciák minél pontosabb illeszkedésének elérése. A két fél igényeinek és lehetőségeinek optimális egyezése esetén beszélhetünk sikerességről az elhelyezkedés, munkavállalás szempontjából, valamint e tényezők jelentik a későbbi beválás alapját is.

A munkaerő-közvetítés folyamata hét lépésben

Az alábbiakban részletezésre kerül a munkaerő-közvetítés hét lépéses folyamata, amely lépéseivel és eszközrendszerével biztosítani kívánja a munkaerő-piaci esélyegyenlőség megvalósulását.

1. Munkaerőigény megjelenése

A munkaerő-közvetítés folyamatának első lépése a munkaerőigény megjelenése. Ennek két leggyakoribb formája az álláslehetőségek felkutatása vállalati kapcsolattartáson keresztül, illetve a munkáltatók részéről bejelentett munkaerőigény.

2. Munkakör-elemzés

Annak érdekében, hogy a megjelent munkaerőigényre a megfelelő álláskeresőt küldhesse a munkaügyi szervezet, a munkakör alapos megismerése szükséges. Ezt szolgálja a tanácsadók által végzett munkakör-elemzési tevékenység. A munkakör-elemzés során a tanácsadók személyesen felkeresik a munkáltatót és munkakör-elemzési kérdőív segítségével a munkáltatóval együtt, ha lehetőség van rá, a közvetlen felettes bevonásával, munkakör-elemzést végeznek. A munkakörelemző kérdőív célja a munkaköri feladatok, a munkakör összefüggéseinek, az ismereteknek (szakképzettség, gyakorlat) pszichés és fizikai terhelésnek stb. azonosítása.

A munkakör-elemzés mellett természetesen kitérnek a munkavégzéshez szükséges további információkra is pl. fizetés, pozíció betöltésének várható időpontja, valamint abban is megállapodnak, hogy a munkaerő-közvetítésnek a bemutatási szakaszában hány jelöltet szeretne meghallgatni a munkáltató.

3. Kompetenciaprofil, interjúkérdések

Az elkészült munkakör-elemzés alapján meghatározható a munkakör betöltéséhez szükséges lényeges tulajdonságok, amelyek a munkakör kompetenciaprofiljában összegződnek. A kompetenciaprofil szempontrendszer nyújt a kiválasztási folyamatba bevont jelöltek megismeréséhez. Ez további segítséget nyújt a kiválasztási folyamatban a jelöltek megismeréséhez (interjú-kérdések összeállítása és információ a kompetencia alapú teszteléshez)

4. Jelöltek felkutatása, interjú

Ebben a szakaszban a tanácsadó felkutatja a rendelkezésére álló adatbázisból azon álláskeresőket, akik az elvárásoknak előzetesen megfelelnek (pl. iskolai végzettség, szakképesítés stb.), és feltehetően érdekli őket a felkínált munkalehetőség. A felkutatott személyekkel a tanácsadó személyesen találkozik, és a konkrét munkakörre vonatkozóan interjút készít vele. Az interjúban kitér az elvárások ismertetésére, valamint igyekszik a munkavállaló szándékait is megismerni.

5. Kompetencia-alapú tesztek

A munkaerő-közvetítés ezen szakaszában egy kompetencia alapú, moduláris felépítésű tesztet tölt ki a munkavállaló, amely a munkakörelemző kérdőív alapján feltárt lényeges kompetenciák vizsgálatára szolgál. A teszt, mint pszichológiai mérőeszköz biztosítja a feltárt információk (személyiségjellemzők) megbízhatóságát, és az objektivitást. Előnye, hogy a munkaügyi szervezeten belül intranetes elérhetőségű (de papír-ceruza alapon is kitölthető), így lehetővé teszi, hogy egy adott kód felhasználásával, a pszichológus jelenléte nélkül, a munkaügyi szervezet minden kirendeltségén elérhető és kitölthető a teszt. Az eredményekről, a vizsgált kompetenciák szintjéről a tanácsadó visszajelzést kap.

6. Jelöltek rangsora

Az interjú és a kompetencia-tesztek alapján a tanácsadónak rangsorolnia kell jelölteket. Ezen rangsor alapján fogja a tanácsadó ajánlani és bemutatni a munkáltatónak a legjobb jelölteket.

7. Bemutatás a munkáltatónak, döntés-támogatás

A 2. pontban leírtak szerint egyeztetett létszámú (pl. a legjobb három) jelölt bemutatására kerül sor a munkáltatónál, a tanácsadó jelenlétében. A munkaerő-kiválasztásban a végső döntés a munkáltató joga. De a tanácsadó személyes jelenlétével, diszkriminációmentes szemléletével, illetve a rendelkezésére álló információi segítségével támogathatja a munkahelyi vezető döntését, annak érdekében, hogy a munkakör betöltése szempontjából legmegfelelőbb jelölt kerüljön kiválasztásra.

Esélyegyenlőség

A munkaerő-közvetítés előzőekben részletezett lépései egyben az esélyegyenlőség megteremtését is szolgálják. A munkaerő kiválasztás folyamatában a jelöltek felkutatása és kiválasztása valamint a munkáltatónak történő bemutatása során fokozott figyelmet kell fordítani arra, hogy sem a tanácsadó sem a munkáltató ne „élhessen” az álláskeresőt érintő hátrányos megkülönböztetés bármilyen formájával. Ennek érdekében a közvetítés folyamatában objektív eszközöket kell használni. Ezért került kialakításra a munkakör-elemzési rendszer, mely a munkáltatói elvárások objektív megfogalmazását segítik elő. A kompetencia-alapú tesztcsomag pedig a jelöltek képességeinek objektív felmérését teszi lehetővé. Az esélyegyenlőség biztosításában egy további elem, hogy az objektíven meghatározott munkáltatói elvárásoknak megfelelő álláskereső – függetlenül hátrányos munkaerő-piaci jellemzőitől – megjelenhet a munkáltatónál, és személyes bemutatkozásra lesz lehetősége. A tanácsadónak a munkáltatóval való személyes kapcsolata lehetőséget nyújt a munkáltató szemléletformálására (a negatív diszkrimináció visszaszorítása), meggyőzésére a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásának elősegítése érdekében.

A folyamat kulcsembere: a munkaerő-piaci tanácsadó

Az eddigiekben részletezett, elsősorban a munkáltatók számára nyújtott tanácsadói tevékenység sikerességének kulcsembere a munkaerő-piaci tanácsadó, aki egyszerre hivatott megismerni a munkáltatói oldal elvárásait és az álláskereső képességeit, motivációit. Az általa végzett tevékenységnek a munkaerő-közvetítés mindkét szereplőjének (munkáltató, álláskereső) kölcsönös megelégedettségét kell szolgálnia.

A munkaerő-piaci tanácsadó feladatai összetettek, felölelik a munkáltatói kapcsolattartás, állásfeltárás, munkaerő-közvetítés mellett az álláskeresővel való személyes kapcsolattartást, képességeik, igényeik, motivációik megismeré-

sét, lehetőségeik tisztázását. A tanácsadók szakmai felkészültségük révén a tanácsadási folyamatban a munkaerő-piaci ismereteketéről (jogszabályok, munkaerő-piaci lehetőségek, pályázati lehetőségek, akkreditáció stb.) és a speciális igényű munkavállalók elhelyezésével kapcsolatos speciális ismeretekről is naprakész tájékoztatást tudnak adni a munkáltatók részére.

A munkaerő-piaci tanácsadó munkája széleskörű ismeretek alkalmazását és rendszeres frissítését jelenti. Nagyfokú szakmai tudása mellett munkája iránti elkötelezettséggel, jó kommunikációs készséggel, tárgyalás-technikai ismeretekkel, érdekérvényesítő képességgel, diszkriminációmentes szemlélettel és empátiával kell rendelkeznie.

2. A munkakör-elemzési rendszer

A kiadványunk következő része egy kézikönyv, amely bemutatja a munkakör-elemzési rendszer céljait, kidolgozásának lépéseit, a rendszer tartalmának leírását, megvalósítási eszközeit és a megvalósítást segítő útmutatásokat valamint alkalmazási tanácsokat is tartalmaz. A kézikönyv elemei:

- a munkakör-elemzési rendszer helye a munkáltatói tanácsadásban
- a munkakör-elemzési rendszer helye a humánpolitikai rendszerben
- a rendszer kidolgozási módja
- az elemzési kérdőív
- útmutató az elemzési kérdőív alkalmazásához
- mérhető kompetenciák tartalma

A munkakör-elemzés helye és szerepe a munkáltatói részére nyújtott tanácsadásban

A munkáltatók részére nyújtott munkaerő-közvetítés, mint szolgáltatási tevékenység, nem nélkülözheti a betölteni kívánt munkakör alapos megismerését. A tanácsadónak a munkáltatóval együttesen, a betölteni kívánt munkakör közvetlen felettesének bevonásával kell a átgondolnia. A munkakör megismeréséhez nagy segítséget nyújt egy kész módszertan használata. Ezen módszertanok célja, hogy objektív, egységes keretet biztosítanak a munkaköri követelmények feltárásához, majd később az elvárások megfogalmazásához. A TEIS projektben kidolgozott munkakörelemző kérdőív és a hozzá kapcsolódó szoftver – támogatás is ezt a célt szolgálja. Azaz ez a módszer objektív lehetőséget biztosít a munkaköri követelmények meghatározására, és a reális elvárások megfogalmazására.

A munkaerő-közvetítésnek ez a kezdeti lépése meghatározza a közvetítő munka sikerességét. Objektív, a munkavégzés szempontjából lényeges jellemzők meghatározásával pedig biztosítani lehet az esélyegyenlőséget is. Tehát csak olyan jellemzők fogalmazhatók meg és fogadhatók el elvárásként a munkáltató részéről, amelyek az adott munkakör feladatainak ellátásához nélkülözhetetlenek.

A munkakör-elemzés helye és szerepe a munkáltató humánpolitikai rendszerében

A gazdálkodó szervezetek humánstratégiájuk megvalósítása érdekében egymásra épülő és összekapcsolódó humánpolitikai alrendszerekből álló komplex humánpolitikai rendszert hoznak létre. A megvalósítás alapköve a munkakör-elemzési rendszer, mert elengedhetetlen, hogy a szervezet valamennyi munkaköréről szisztematikusan és célirányosan összegyűjtött információkkal rendelkezzen. Ezek az információk több emberi erőforrás menedzsment alrendszer megvalósításához szolgálhatnak kiindulópontként:

- A munkaköri leírások kidolgozása
- A munkaköröket betöltőkkel szemben támasztott szakmai és magatartásbeli követelményeket a munkakör tartalmi sajátosságai határozzák meg.
- A munka- és magatartásértékelési rendszer kidolgozásában az értékelési tényezőket, a teljesítmény-kritériumokat a munkakör tartalmát figyelembe véve határozzuk meg.
- A személyzetfejlesztési programok kidolgozása a munkaköri követelményeknek való jobb megfelelést célozzák meg, a fő kompetenciák fejlesztésére irányulnak.
- A karriertámogatáshoz elengedhetetlen szakmai és vezetői karrier-utak meghatározásához a munkakörök jellemzőinek feltárásából és a szükséges kompetenciákból kell kiindulni.
- A szervezetfejlesztésben kiindulópontként szolgálhatnak a munkatartalomról, feladatokról és a munkakörök közötti kapcsolatokról összegyűjtött információk, valamint azt is mérlegelni lehet, hogy a szervezeti változások a munkakörök szintjén ne járjanak kedvezőtlen változásokkal, például a munkakörök tartalmának elszegényedésével vagy nagymértékben megnövő követelményekkel.

A munkakör-elemzések elvégzéséhez számos módszer áll rendelkezésre: dokumentumelemzés, munkanap-fényképezés, megfigyelés, munkanapló vezetése, interjú, kérdőív stb. Ezek közül egy szervezeten belül általában 2–3 módszert szokás alkalmazni.

A munkakör-elemzési rendszer kidolgozása

Az elemzések mélységét, részletességét meghatározza, hogy a munkakörökről feltárt információkat a későbbiekben mire kívánjuk felhasználni. Minél részletesebb adataink vannak a munkakörökről, annál szélesebb körűek a felhasználási lehetőségeink is. Viszont arról sem feledkezhetünk meg, hogy minél több adatot kívánunk a munkakörökről összegyűjteni, annál több módszert kell együttesen alkalmaznunk, illetve annál több időt kell az elemzésekre fordítanunk.

A munkaügyi szervezetben a tanácsadói munka során végzett munkakör-elemzés akkor lehet a leghatékonyabb, ha azonos módszertannal történik az információk összegyűjtése valamennyi megvizsgált munkakör vonatkozásában. Az egységes módszertan kialakítása érdekében meg kell határozni, valamint

definiálni kell az elemzési tényezőket, amelyek alapján információkat gyűjtünk az egyes munkakörökről. A gazdaságos elemzésekhez célszerű kidolgozni egy olyan eszközt, amely lehetővé teszi a legfontosabb jellemzők összegyűjtését. Ez az eszköz a kérdőív, amiben az egyes tényezők szerint kérdezzük rá a munkakörök különböző jellemzőire. Az alábbiakban bemutatásra kerülő munkakör-elemzési kérdőív egy széles körben használható elemző eljárás, de speciális igény esetén továbbfejleszthető, kiegészíthető a konkrét munkahely vonatkozásában lényeges jellemzők elemzésével.

3. A munkakör-elemzési kérdőív és kitöltése

A tanácsadási folyamatban a munkáltatói igények alapos feltárását segíti elő a munkakör-elemző kérdőív. A Kérdőív mind papír-ceruza alapon, azaz kézzel, mind elektronikus úton is kitölthető. Az elektronikus úton történő adatrögzítés (ill. későbbi felvitel) megteremti annak a lehetőségét, hogy a munkakör adatai a későbbiekben előhívhatók, felhasználhatók, továbbá elősegítik a munkakör-elemzést követő kompetenciavizsgálat megtervezését is. A kompetenciavizsgálat nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy egy munkavállaló munkaköri alkalmasságára vonatkozóan pontos, objektív előrejelzést tehessünk.

Az alábbiakban leírt kitöltési útmutató a kérdőív papír-ceruza alapú illetve elektronikus változatához egyaránt használható.

3.1. Alapadatok (a munkakör azonosítása)

A kérdőívben a szervezet, szervezeti egység fogalmak a következő értelemmel bírnak:

Szervezet: a munkáltatói jogkörrel elkülönített szerv.

Szervezeti egység: a szervezeten belüli tagozódás jelentősebb részegységei.

A következő kérdések a munkakör azonosítását szolgálják:

A *munkakör megnevezése*: ahogyan az adott szervezetnél szerepel (pl. középiskolai tanár, logisztikai menedzser, személyi asszisztens stb.)

A *szervezet megnevezése*: az elemzett munkakör melyik szervezetnél található.

A *szervezeti egység megnevezése*: igazgatóság, főosztály, osztály, csoport stb.

A *szakterület megnevezése*: abban az esetben fontos, ha a munkakör neve gyűjtőfogalom, és több szakterületen létezik ilyen munkakör, amelyek tartalmukban éppen a szakmai sajátosságok miatt különböznek (pl. gazdasági, személyzeti, műszaki, pénzügyi, jogi, hivatali, üzemeltetési, gyógyító stb.). Akkor kell beírni, ha egy szervezeti egységen belül differenciálja a munkaköröket.

A munkakör célja: néhány mondatban összefoglalni, milyen fő célkitűzés(ek)e)t valósít meg a munkakör a szervezeti egységen/ szervezeten belül.

3.2. A munkakör feladatai

A munkakör által ellátott, legfontosabbnak tartott, maximum hét feladat felsorolása és az egyes feladatoknak a havi munkaidőben megjelenő százalékos arányának meghatározása. (Az egyes arányok összértéke maximum 100% lehet.) E pont kitöltésénél figyelembe kell venni, a megjelenő feladatok tartalmazznak-e vezetői és/vagy szakmai feladatokat vagy sem.

Vezetői feladatok közé soroljuk azokat, amelyek a vezetett szervezeti egységre, szervezetre vonatkoznak, annak működését biztosítják (pl. erőforrások elosztása, stratégiai tervezés) vagy a vezetett szervezeti egység (irányított személyek) által ellátandó szakmai feladatok elvégzését biztosítják, illetve a vezetett, irányított személyekre vonatkoznak (pl. feladatok kiosztása, szabadságok ütemezése).

Szakmai feladatoknak azokat tekintjük, amelyek a munkakör saját, egyéni feladatai, és nem szervezeti egységre vonatkoznak.

Szakmai és/vagy vezetői feladatok ellátásához szükséges kompetenciák és fontosságuk: a legfontosabbnak ítélt hat kompetenciát és annak fontossági mértékét kell meghatározni a melléklet hat fő faktorhoz tartozó 69 kompetenciájából. (A melléklet nemcsak a kompetencialistát, de a kompetenciák tartalmi definícióját is tartalmazza.) A szakmai és vezető feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák fontosságát egy 1-5-ig terjedő skálán kell meghatározni annak átgondolásával, hogy az adott kompetencia mennyire fontos a munkakörhöz.

3.3. Felkészültségi igény

A felkészültségi igény két tényezőcsoportra van bontva: ismeretek és tapasztalat, gyakorlat.

- **Ismeretek**
- **Iskolai végzettség:** a munkakör feladatainak ellátása által igényelt általános képzettség és ismeretek megszerzéséhez szüksége iskolai végzettséget kell bejelölni.
- **Speciális ismeretek:** a munkakör feladatainak ellátásához szükséges speciális ismeretek (Számítástechnikai ismeret: csak a nem informatikai jellegű munkaköröknél kell figyelembe venni, mert az informatikai munkakörök esetében az ilyen jellegű ismeretek szakismeretnek minősülnek. Nyelvismeret: nem az számít, hogy a munkakört betöltő tud-e idegen nyelvet, hanem az, hogy igényli-e a munkafeladatok ellátása az idegen nyelvtudást. A tolmács munkakör esetében az idegen nyelvtudás szakismeretnek számít. Gépjármű-vezetői engedély: akkor jelöljük be, ha a munkakör betöltéséhez feltételként kapcsolódik).

- **Vezetői ismeret:** a munkakör feladatainak ellátásához szükséges vezetési ismeretek és képességek megszerzését biztosító képzési szintet kell bejelölni. (Csak vezetői munkakörök esetében kell bejelölni.)
- **Tapasztalat, gyakorlat:** Ha bizonyos munkakörök esetében a szakmai vagy vezetői tapasztalat előírt, figyelembe kell venni.
- **Szakmai tapasztalat:** A munkakör feladatainak ellátásához hány éves szakmai gyakorlatra van szükség. Csak olyan szakterületen (általában azonos vagy társ-szakterületeken) eltöltött időről van szó, amely alatt a munkakör feladatainak ellátásához elengedhetetlen szakmai és szervezeti tapasztalatot, a munkakörhöz tartozó tevékenységek térbeli kiterjedésének megfelelő munkaterületek ismeretét meg lehet szerezni.
- **Vezetői tapasztalat:** A vezetői munkakör feladatainak ellátásához szükséges vezetési tapasztalat, amit a szervezeten belüli vagy kívüli vezetői munkakörökben lehet megszerezni. Meg kell határozni, hány éves vezetői tapasztalat szükséges. Erre a kérdésre csak vezetői munkakörök esetében kell válaszolni.

3.4. Kapcsolattartás

A kapcsolattartás tényezőit két részre osztottuk: kommunikáció és együttműködés.

Kommunikáció

A munkafeladatok elvégzéséhez szükséges információk szerzése, továbbítása a szervezeten belül és kívül, az ehhez szükséges érthető, tömör, szabatos fogalmazás, logikus érvelés igénye.

- A kommunikáció *gyakorisága*: kell-e, s ha igen, milyen gyakorisággal kell kommunikálni.
- A kommunikáció *környezete*: a munkakör feladatainak ellátása során igényelt kommunikáció iránya. A szervezeten kívüli kommunikáció bármely szervezeten kívüli személyt, szervezetet stb. jelöli.
- A kommunikáció *jellege*: szóbeli és/vagy írásbeli kommunikáció tartozik a munkakör kapcsolattartó funkciójához.

Hatékony kommunikációhoz szükséges kompetenciák és fontosságuk: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia meghatározását és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

Együtműködés

A munkakör feladatainak ellátása érdekében történő együttműködés, a munkavégzést elősegítő, támogató viszony kialakítása vezetőikkel, munkatársakkal, más szervezeti egységekkel, melyre a segítőkészség, a pozitív, konstruktív hozzáállás, a szervezeti érdekek figyelembe vétele a jellemző.

- *A szakmai együttműködés igénye:* a munkafeladatok ellátása igényli-e a szakmai együttműködést.
- *Az együttműködő partnerek:* külső és/vagy belső partnerekkel (személyekkel, szervezetekkel), illetve kell együttműködni. Itt jelöljük, az együttműködő partnerek számát is, azaz jellemzően hány (kis vagy nagyszámú) személy együttműködését igényli a munkakör egyes feladatainak ellátása (nem összesen hány partnerrel kell együttműködni, hanem egy-egy feladat esetében általában hány együttműködő partner van).
- *Az együttműködés gyakorisága:* a munkafeladatok elvégzéséhez milyen gyakran kell együttműködni (esetenként vagy gyakran).
- *Az együttműködést igénylő feladatok bonyolultsága:* arról kell nyilatkozni, hogy jellemzően milyen bonyolultak, valamint mennyire újszerűek az együttműködést igénylő feladatok. Rutin feladat: csak egy szakterületet érintő, egy-két elemet tartalmazó, érdemi szakmai döntés meghozatalát nem igénylő feladat. Pl.: pénzügyi területen számszerű egyezőség meglétére irányuló együttműködés, leltár.
 - *Részen rutin feladat:* esetleg más szakterületet is érintő, érdemi szakmai döntés meghozatalát is igénylő feladat.
 - *Részen újszerű:* már több elemből álló, esetleg több szakterületet átölelő, bizonyos szakmai döntéshozatalt igénylő feladat
 - *Újszerű feladat:* sokrétű, több elemből álló, különböző szakterületeket átölelő, több szintre kiterjedő, sorozatos szakmai döntéshozatalt igénylő feladat. Pl.: jogi területen kodifikációt előkészítő tevékenység.

Kapcsolattartáshoz szükséges kompetenciák és fontosságuk: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia meghatározását és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

3.5. Felelősség

A felelősségi kör kiterjedése

Ebben a pontban be kell jelölni, hogy a felsorolt felelősségtípusok közül melyek merülhetnek fel az elemzett munkakörben. Felelősségtípusok:

- *A saját munkavégzésért viselt felelősségbe* tartozik a szakmai feladat végrehajtásáért, a szakmai döntésekért, az információ továbbításáért és megőrzéséért viselt felelősség.

- *A munka- és tárgyi eszközökért viselt felelősség* a munkafeladat elvégzésébe bevont valamennyi munkaeszközök működképességének megőrzésére vonatkozik.
- *Emberekért viselt felelősség* a közvetlenül együtt dolgozó munkatársak biztonságának, egészségének, életének megővására, valamint mindazon szervezeten kívüli személyek biztonságáért, egészségéért, életéért viselt felelősség, akik valamilyen módon kapcsolódnak a munkafeladat elvégzéséhez.
- *Anyagiakért viselt felelősség* a munkafeladatok elvégzéséhez kapcsolódó, valamennyi, anyagiakban kifejezhető folyamatért, tárgyakért, eredményért stb. viselt felelősség.
- *A szervezeti folyamatokért viselt felelősségbe* a vezetői felelősség tartozik, amit az általuk vezetett szervezeti egységért, szervezetért kell vállalniuk, a folyamatok és tevékenységek folytonos, zökkenőmentes működéséért, a különböző erőforrások (anyagi, pénzügyi, emberi) elosztásáért és felhasználásáért, a munka megszervezésért, a határidők betartásáért stb., amely a vezetői döntésekből adódik. Csak a vezetői és irányítói munkakörök esetében értelmezhető.
- *Információkért viselt felelősség* a szükséges információk megszerzéséért, rendszerezéséért, közvetítéséért, alkalmazásáért viselt felelősség.
- *Döntésekért viselt felelősség* a feladatok sikeres végrehajtását megalapozó és biztosító döntésekre vonatkozik.
- *A szervezeti eredményért viselt felelősség* a munkafeladatok és –folyamatok eredményességére, a szervezeti célokkal összhangban levő produktivitásra vonatkozik.
- *A szervezet imázsáért viselt felelősség* a szervezet imázsának alakítási és befolyásolási lehetőségeiből adódik.

Szakmai munkáért viselt felelősség

A szakmai feladatok ellátásával kapcsolatban kell megítélni.

- *A hiba következményeinek mértéke:* Be kell jelölni, milyen jelentőségű következményekkel járhat a hibázás.
- *Befolyásolt terület nagysága:* Be kell jelölni, milyen területet befolyásolhatnak a hibákból, mulasztásokból származó következmények.

A vezetői munkáért viselt felelősség

A vezetői feladatok ellátásához kapcsolódóan kell megítélni.

- *A hiba következményeinek mértéke:* Be kell jelölni, milyen jelentőségű következményekkel járhat a hibázás.
- *Befolyásolt terület nagysága:* Be kell jelölni, milyen területet befolyásolhatnak a hibákból, mulasztásokból származó következmények.

Felelősségvállaláshoz szükséges kompetenciák: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia megnevezését és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

3.6. Probléma- és feladatmegoldás

Ebben a tényezőcsoportban kell elemezni a munkakörben felmerülő szakmai feladatok, kérdések, problémák komplexitását, bonyolultságát, a megoldáshoz szükséges gondolkodás módját, a szükséges információ megszerzésének nehézségét és feldolgozásuk folyamatát, amely feltételezi az információk elemzését, rendszerezését, kombinálását, értékelését, összefüggések felismerését, kreatív gondolkodást stb.

A feladatok jellege

- **A feladatok elvégzése során jelentkező problémák jellege:** a feladatok jellemzően egyszerűek vagy bonyolultak.
- **Az elvégzendő feladatok jellege:** jellemzően rutin vagy újszerű feladatmegoldásról van szó az adott munkakörben.
- **A feladatmegoldás önállóságának szintje:** a szabályzók által megszabott keretek között a feladat elvégzésének, a probléma megoldásának önállósági szintje az önállóság hiányától, amikor csak állandó felügyelet és ellenőrzés mellett oldható meg a feladat, a teljes önállóságig, amikor csak az eredmények ellenőrzése történik meg.
- **A probléma megoldásának lehetséges változatai:** ismertek a megoldás feltételei és eszközei vagy a kreatív, újszerű megközelítésre van igény a problémamegoldásban.

Információszerzés és feldolgozása

- **Az információgyűjtés formája:** a feladatmegoldás, a szakmai döntések meghozatala milyen lehetséges információgyűjtési módszerek alkalmazását igényli.
- **Információszerzés:** Az információk akkor állnak rendelkezésre, ha ismert helyről le kell olvasni, pl. adatbázisból, jogszabályokból, illetve pontosan tudjuk, hogy kinél van az információ. Az információk akkor nehezen megszerzhetők, ha az különös körülmények között történik, vagy ha a megszerzésében nehezítő tényezők lépnek fel, ami lehet több zavaró tényező együttes jelenléte vagy egy nagy intenzitású zavaró tényező jelenléte. Zavaró tényező lehet például: időnyomás, környezeti körülmények stb.
- **A feldolgozandó információ mennyisége:** be kell jelölni, hogy milyen gyakran igényli a munkaköri feladatok ellátása kis, közepes, illetve nagy mennyiségű információ feldolgozását.

Probléma- és feladatmegoldáshoz szükséges kompetenciák és fontosságuk: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia megnevezését és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

3.7. Terhelés

A terhelésre vonatkozó kérdéseknél kedvezőtlen terhelésről beszélünk, ha érzékelhető hatása van a munkakört betöltő munkavégző képességeire.

Terhelés jellege és forrása

- **Fizikai terhelés:** a munkavégzés során fellépő, a munkafeladatok jellegéből adódó izomterhelést, valamint az esetleges védőruha használata okozta terhelést kell figyelembe venni. Be kell jelölni a kedvezőtlen terhelés előfordulásának gyakoriságát (nincs, esetenként, rendszeresen).
- **Pszichés terhelés:** a munkavégzés során fellépő, a munkafeladatok jellegéből adódó pszichés terhelést, stresszt kell figyelembe venni. Az elemzett munkakörben előforduló terhelési tényezőket kell bejelölni.

Példák és magyarázatok a pszichés terhelés forrásaira

- **Baleseti veszély:** a munkafolyamat egészére vagy annak egy szakaszára kiterjedő, fokozott mértékű baleseti veszély, mely hibás döntés vagy döntések következtében léphet fel súlyosan veszélyeztetve a munkavégző és környezete testi épségét. Ide tartozik minden olyan munkafolyamat, amely súlyos és közvetlen baleseti veszéllyel jár: mentési tevékenység, magasban végzett munka stb.
- **Időnyomás:** a munkavégzés időbeli lefolyását korlátozó külső tényező, mely független a munkafeladat egyén által kialakított idői szükségletétől (határidők, feladatok időbeli torlódása stb.).
- **Készenlét:** éberségi-, figyelmi- és cselekvési szint folyamatos fenntartása előre meg nem határozott feladatok megoldása érdekében (pl. ügyeleti tevékenység).
- **Bezártság érzés:** az a pszichés feszültség, mely az egyén mozgásterének fizikális korlátozottságából, a személyi környezettől való elzártságából adódik (szűk, zárt térben egyedül végzett munka vagy folyamatos tartózkodás, pl. talajszint alatt végzett munka).
- **Döntési kényszer:** minden olyan feladathelyzet, melynek felelősségteljes megoldása időben és térben erősen korlátozott, meg nem kerülhető (mentés szervezés, mentés stb.).
- **Idegen környezet:** a megszokott, komfortos környezet tartós hiánya, idegen környezethez való alkalmazkodás.
- **Változó munkaterhelés:** az elvégzendő feladatok mennyiségének időbeli elosztása nem kiegyensúlyozott.

- **Szerepkonfliktus:** az egyén erkölcsi, etikai beállítódás- és magatartásmódjától ellentétes, a munkafeladat vagy pozíció által megkívánt viselkedésmód okozta pszichés feszültség.
 - **Monotónia:** azon típusú feladatvégzés nagyon jó tűrése, amelyben folyamatosan ismétlődő feladatok sorozatát kell elvégezni, változatosság nélkül.
 - **Teljesítménykényszer:** ki nem mondott magas elvárásoknak való megfelelés kényszere. A felmutatott eredmények alapján szigorúan mérik a munkaerő értékét.
 - **Ügyfélkapcsolati terhelés:** a mindennapos munkában jelenlévő, ügyfelekkel való állandó kapcsolattartásból fakadó pszichés terhelés
 - **Egyéb:** a fentieken túl megjelenő, specifikus terhelési tényező megnevezése.
- **A munkakörnyezetből adódó fizikai terhelés:** a munkafeladatokat jellemzően milyen fizikai környezetben kell elvégezni (megvilágítás, zaj, hő stb.). Minden egyes terhelési tényező esetében el kell dönteni, előfordul-e vagy sem az adott munkakörben, s ezeket kell bejelölni (nincsen minimum vagy maximum, a relevánsakat mindet be kell jelölni).
 - **Munkaidő:** az adott munkakör ellátása teljes vagy rész foglalkoztatottságot igényel.
 - **Műszak:** a munkakör ellátásához kapcsolódik-e műszakbeosztás, ennek jellege milyen.

Terhelés elviseléséhez szükséges kompetenciák és fontosságuk: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia meghatározását és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

3.8. Vezetés, irányítás

(Ezt a tényező-csoportot csak vezetői munkakörökre kell kitölteni.)

Vezetői döntés

A vezetett szervezeti egység, illetve a kapcsolódó szervezeti egységek működését befolyásoló, az erőforrások (emberi, anyagi, pénzügyi) elosztására és felhasználására vonatkozó döntéseket értékeljük. Az adott munkakörben, a rendelkezésre álló információk alapján, a variációk figyelembevételével kell kiválasztani az optimális változatot.

A vezetői döntések jellege:

- **Programozott döntés:** szabályok által körülhatárolt, meghatározott döntés.

- **Kreatív, újszerű döntés:** előre nem meghatározott, nem körvonalazott, a megszokottól, ismerttől eltérő döntés.
- **A döntés gyakorisága:** a vezetői döntések előfordulásának meghatározása.
- **Az időnyomás alatt hozott döntések gyakorisága:** Időnyomás alatt hozott döntés az, amikor a munkafeladat jellegéből adódóan nincs idő alapos információgyűjtésre és -feldolgozásra, valamint döntéstechnikai eszközök alkalmazására.

A vezetői döntés tárgya: be kell jelölni, a vezetői gyakorlatban mely kategóriák fordulnak elő jellemzően.

A döntés tárgyának bonyolultsága: jellemzően milyen döntésekről van szó, inkább egyszerű vagy inkább bonyolult.

A munkatársak irányítása

A munkakör megköveteli a beosztottak (közvetlenül alárendelt személyek), a szakterületen dolgozók időszakos irányítását, vagyis a feladat elvégzésének megszervezését, a végrehajtás lebonyolítását, a célok, a feladatok, az erőforrások meghatározását és összehangolását, a feladatvégzés számbavételét és összehasonlítását a kitűzött célokkal.

A kérdés az elemzett munkakörhöz tartozó irányítási feladatok meglétére utal. A kérdés nem csak a vezetői munkakörökre vonatkozhat, hanem a nem vezetői, ám irányítási feladatokat ellátó munkakörökre is.

- **A közvetlenül irányítottak száma:** Vezetői munkakörök esetében csak a közvetlenül irányított személyeket kell figyelembe venni, és nem az alárendelt szervezeti egységek teljes állományát.
- **Az irányítási feladatok folyamatának szabályozottsága:** Szabályozott az irányítási folyamat, ha szabályzók, előírások írják le, hogyan kell a feladat lebonyolítását irányítani.

A vezetői, irányítói feladatok ellátásához szükséges kompetenciák és fontosságuk: a mellékletben szereplő kompetenciák figyelembe vételével három kompetencia megnevezését és fontosságának megítélését kell elvégezni. Ez utóbbit egy 1–5-ig terjedő skálán.

4. A kompetenciáról röviden

A kompetencia tartalma és alkalmazási lehetőségei

A kompetenciák olyan alapvető, meghatározó személyes tulajdonságok, készségek, képességek, magatartások, amelyek szükségesek a teljesítményelvárások eléréséhez egy adott munkakörben.

Az emberi erőforrás gazdálkodás valamennyi területén alkalmazhatók, így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban, a teljesítményértékelésben, az ösztönzésmentésben, a karriertervezésben, a személyzetfejlesztésben.

A kompetenciák csoportosítása

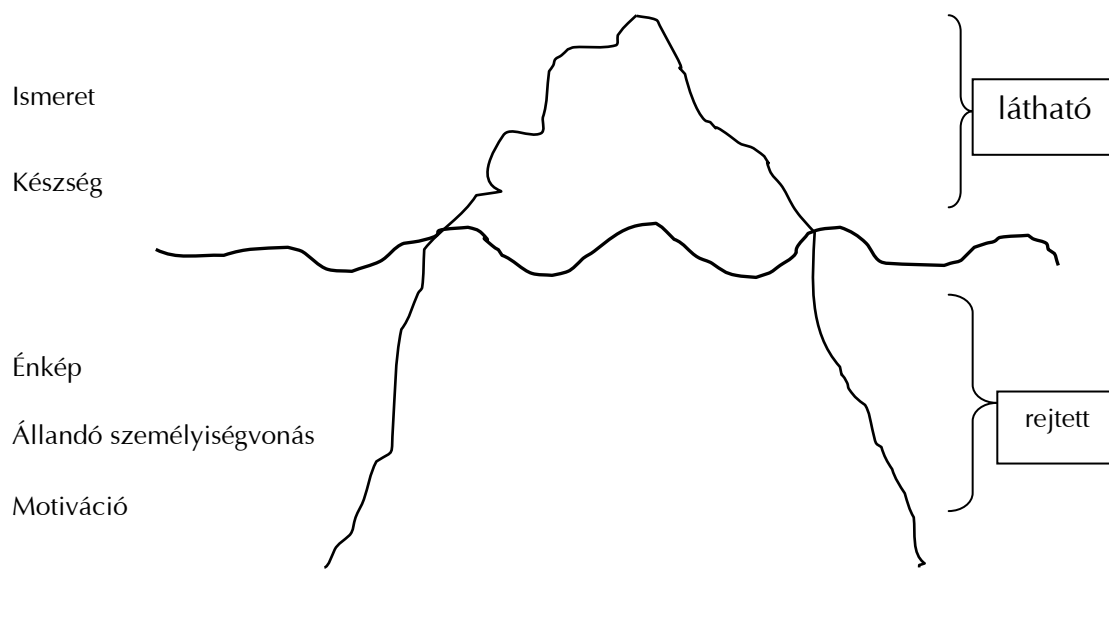
Az emberrel kapcsolatba hozható kompetenciák öt fő-kompetenciába sorolhatók.

- Motiváció
a cselekvés, viselkedés háttérében álló hajtóerő, vágyak, kívánságok
- Állandó személyiségvonás
a személyiség állandó/stabil dimenziója; szerzett, gondolati, érzelmi jellemvonás; helyzetekre, észlelt információkra adott válasz
- Énkép/Énfogalom
- A személy önmagáról alkotott képe. Milyennek látja, gondolja magát. A világ észlelését és a viselkedést befolyásolja. A személy értékei, attitűdjei.
- Készség
- gyakorlatban alkalmazható megnyilvánulások készlethalmaza, a tudatos tevékenység automatizált része, amely gyakorlás útján jön létre, fizikai és szellemi feladatok teljesítésének képességét adják
- Ismeret:
- az egész életen át felhalmozódó tudatos vagy tudattalan tapasztalat.

A jéghegy-modell

A kompetenciák fenti csoportosítása egy jéghegy-moddellel szemléltethető. A kompetencia különböző szintjei (motiváció, vonás, én-fogalom, képességek, ismeretek) a tudatosság és hozzáférhetőség eltérő fokán állnak.

1.ÁBRA



A képességek és az ismeret a személyiség látható, felszínen is megjelenő jellemzői, az egyén viselkedésben megtapasztható jellemzői, ezek képezik a jéghegy víz feletti részét, míg a személyiségvonások, a motiváció és az énkép rejtve maradó személyiségjellemzők, a jéghegy nagyobb, meghatározóbb jelentőségű, víz alatti részét alkotják.

Kompetencia a munkahelyen

A kompetenciák gyakran tapasztalatot, gyakorlati időt, engedélyt, speciális végzettséget, valamint a magatartási jellemzőket, személyiségjegyeket tartalmaznak, és általában arra a minimum szintre vonatkoznak, amely az adott munkakörben a megkívánt teljesítmény elérését biztosítja.

Jelen esetben is a kompetencia fogalmát tágabb értelemben használjuk, beleértve a végzettséget, képesítést, tapasztalatot, gyakorlati időt, engedélyt, speciális végzettséget, személyiségjegyeket is.

A kompetencia-modell lényege a munkakör megkövetelte kompetenciák és a munkakört betöltő személy kompetenciái közötti megfelelés. A megfelelés szintjének mérése, illetve a megfelelés megvalósítása a célja a kiválasztási, teljesítményértékelési, karriertámogatási és személyzetfejlesztési humán tevékenységeknek. Jelenleg csak a kiválasztási folyamatban betöltött szerepéről szólnunk.

A kompetencia fogalma csak egy munkakör, foglalkozás vonatkozásában értelmezhető, mert egy jellemző csak akkor tekinthető kompetenciának, ha kapcsolatba hozható egy konkrét munkaköri teljesítménnyel. Azok a jellemzők, amelyek nem járnak hozzá a munkaköri teljesítményhez, nem tekinthetők

kompetenciának, és a teljesítmény megítélésekor sem lehet őket figyelembe venni.

A fenti kompetencia megközelítés szerint a kompetenciák az egyén jellemzői, nagy részük a személyiség mélyen rejlő, állandó részét képezik, a viselkedést erőteljesen meghatározzák. Az ismeret és készség szintű kompetenciák mellett hangsúlyozni kell a belső, rejtett kompetenciák vizsgálatát is. Ugyanis a készségek, tudás tapasztalat szükséges, de nem elégséges feltételei a jó munkaköri teljesítménynek. A hosszú távú siker feltétele, hogy az egyén értékei, személyiségvonásai, motivációi, értékei összhangban legyenek a munkakör által támasztott elvárásokkal.

Sokszor merül fel kérdésként, hogy milyen tényezők mentén válasszuk ki az embereket egy megüresedett munkakörre ill. egy képzésre/fejlesztésre. Ha abból indulunk ki, hogy a motiváció és a vonások viselkedést és teljesítményt jeleznek előre, akkor ezek számbavételétől nem lehet eltekinteni.

Számos esetben a könnyen megragadható tudás vagy készség kompetenciák alapján végzik csak a kiválasztást, feltételezve, hogy az illető rendelkezik a megfelelő motivációkkal és vonásokkal. Ezzel szemben – a kompetenciák jéghegy-modellje alapján is könnyen belátható – sokkal hatékonyabb, ha a motivációk és a vonások vizsgálata nemcsak belekerül a kiválasztási folyamatba, hanem meghatározó jelentőséggel bír a kiválasztási döntés meghozatala során. Könnyebb megtanulni a munkavégzéshez szükséges ismereteket, mint a motivációban, az érdeklődésben, az stabil személyiségjellemzőkben változást elérni.

Mellékletek

1. számú melléklet

Munkakör-elemzési kérdőív

1. Alapadatok

A munkakör megnevezése

Szervezet megnevezése

Szervezeti egység megnevezése

Szakterület megnevezése

A munkakör célja

2. A munkakör feladatai

A munkakör által ellátott legfontosabb feladatok felsorolása (maximum 7 pont), és az egyes feladatoknak a havi munkaidőben megjelenő százalékos aránya (összesen maximum 100%).

| Feladat | Munkaidő |
|---------|----------|
| 1. | % |
| 2. | % |
| 3. | % |
| 4. | % |
| 5. | % |
| 6. | % |
| 7. | % |

Szakmai és/vagy vezetői feladatok ellátásához szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

3. Felkészültségi igény

Ismeretek

Iskolai végzettség

- alapfokú (8 általános)
- középfokú (szakiskolai, szakmunkásképző)
- középfokú (szakközépiskola, gimnázium)

| | |
|-------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – felsőfokú (főiskola) – felsőfokú (egyetem) – egyéb (középfokú, felsőfokú szaktanfolyam) |
| Speciális ismeret | <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> – számítástechnikai ismeret – nyelvismeret – gépjárművezetői engedély <p>.....</p> |
| Vezetői ismeret | <ul style="list-style-type: none"> – nincs szükség – iskolarendszerű képzésben megszerezhető (MBA) – vezetői továbbképzésen megszerezhető (tréning, tanfolyam) |
| Tapasztalat, gyakorlat | |
| Szakmai tapasztalat | <ul style="list-style-type: none"> – nincs szükség – 1–3 év – 3–5 év |
| Vezetői tapasztalat | <ul style="list-style-type: none"> – nincs szükség – 1–3 év – 3–5 év |
| 4. Kapcsolattartás | |
| Kommunikáció | |
| A kommunikáció gyakorisága | <ul style="list-style-type: none"> – nincs – esetenkénti – rendszeres |
| A kommunikáció környezete | <ul style="list-style-type: none"> – jellemzően szervezeten belül kell kommunikálni – részben szervezeten kívül kell kommunikálni – jellemzően külső személyekkel kell kommunikálni |
| A kommunikáció jellege | <ul style="list-style-type: none"> – szóbeli kommunikáció – írásbeli kommunikáció |

Hatékony kommunikációhoz szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

Együttműködés

Szakmai együttműködés

- szükséges
- nem szükséges

Az együttműködő partnerek

- külső
- belső
- kis számú
- nagy számú

Az együttműködés gyakorisága

- eseti
- gyakori

Az együttműködést igénylő feladatok bonyolultsága

- rutinfeladatok
- részben rutin
- részben újszerű
- újszerű

Kapcsolattartáshoz szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

5. Felelősség

A felelősségi kör kiterjedése

- saját munkavégzésért
 - munka- és tárgyi eszközökért
 - emberekért
 - anyagiakért
 - szervezeti folyamatokért
 - információkért
 - döntésekért
 - szervezeti eredményért
 - a szervezet imázsáért
 - egyéb:
-

A szakmai munkáért viselt felelősség

A hiba következményeinek mértéke

- kis mértékű következmények
- közepes mértékű következmények
- nagy mértékű következmények

A befolyásolt szakterület nagysága

- csak a saját szakterületet befolyásolja
- a saját és kapcsolódó szakterületeket befolyásolja
- az egész szervezetben érezteti hatását
- a külső környezetre is hatással van

A vezetői munkáért viselt felelősség

A hiba következményeinek mértéke

- nem jelentős következmények
- jelentős következmények
- kiemelkedő jelentőségű következmények

A befolyásolt terület nagysága

- csak a közvetlenül vezetett szervezeti egységet befolyásolja
- az egész szervezetben érezteti hatását
- a külső környezetben széles körben érezteti hatását

Felelősségvállaláshoz szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

6. Probléma- és feladatmegoldás

A feladatok jellege

A feladatok elvégzése során jelentkező problémák jellege, bonyolultsága

- jellemzően egyszerűek
- jellemzően bonyolultak

Az elvégzendő feladatok jellege

- jellemzően rutinszerűek
- jellemzően újszerűek

Feladatvégzés önállóságának szintje

- teljes önállóság
- részben önálló
- nincs önállóság

A probléma megoldásának lehetséges változatai

- jellemzően ismertek
- jellemzően újszerűek

Információszerzés és feldolgozás

Információgyűjtés formája

- írásbeli
- szóbeli
- audiovizuális
- informatikai eszközökön megjelenő
- egyéb:

Információszerzés

- rendelkezésre állnak
- nem mindig állnak rendelkezésre
- nehezen megszerezhetők

Feldolgozandó információ mennyisége

- kis mennyiség
- közepes mennyiség
- nagy mennyiség

Probléma- és feladatmegoldáshoz szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

7. Terhelés

A terhelés jellege és forrása

Fizikai terhelés

- nincs
- esetenként
- rendszeresen

Pszichikai terhelés

- baleseti veszély
- időnyomás
- készenlét
- bezártság-érzés
- döntési kényszer
- idegen környezet
- változó munkaterhelés
- szerepkonfliktus
- monotónia
- teljesítménykényszer
- ügyfélkapcsolati terhelés
- egyéb:

Munkakörnyezetből adódó terhelés

- szabadban végzett munka
- zárt térben végzett munka
- zaj
- légszennyezettség
- képernyő előtt végzett munka
- veszélyes anyagok
- fertőzésveszély
- áramütés veszélye
- magasban végzett munka
- úttesten végzett munka
- egyéb:

.....

Munkaidő

- teljes
- rész:

.....

Műszak

- egy
- több
- folyamatos

Terhelés elviseléséhez szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

8. Vezetés, irányítás

Vezetői döntés

A döntés jellege

- programozott vezetői döntés
- kreatív, újszerű vezetői döntés

A döntés gyakorisága

- ritka
- gyakori

Időnyomás alatti döntés

- nincs
- esetenként
- gyakran
- rendszeresen

A döntés tárgya

- tervezés
- szervezés
- irányítás
- kapcsolattartás
- pénzügyi források biztosítása
- technikai feltételek biztosítása
- emberi erőforrások biztosítása
- tevékenységek kontrollja
- teljesítményértékelés
- munkatársak fejlesztése
- egyéb:

.....

A döntés tárgyának bonyolultsága

- jellemzően egyszerű döntés
- jellemzően bonyolult döntés

Munkatársak irányítása

A közvetlenül irányítottak száma

- az irányítottak száma legfeljebb 10
- az irányítottak száma meghaladja a 10 főt

Az irányított feladatok, folyamatok jellege, szabályozottsága

- szabályozott
- részben szabályozott

A vezetői, irányítói feladatok ellátásához szükséges kompetenciák és fontosságuk

| | | | | | |
|-------|----|----|----|----|----|
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |
| | 1□ | 2□ | 3□ | 4□ | 5□ |

2. számú melléklet

Kompetenciafaktorok és a kompetenciák definíció

1. Intellektus, nyitottság, kultúra

- 1.1. **intellektuális/szellemi érdeklődési kör terjedelme:** az érdeklődési kör szélessége, mélysége; igény a művelődésre, ismeretbővítésre
- 1.2. **intellektuális nyitottság:** új élmények, tapasztalok befogadása és az ismeretek elmélyítése iránti nyitottság
- 1.3. **intellektuális komplexitás:** bonyolultabb, összetettebb, nagyobb szellemi aktivitást igénylő tevékenységek iránti befogadóképesség
- 1.4. **eredetiség, innováció:** újszerű, ötletes, eredeti, megszokottól eltérő stb. szellemi tevékenység
- 1.5. **reflexió:** események, történések, létező dolgok stb. belső, élményszerű feldolgozása, belsővé tétele
- 1.6. **kompetencia, hozzáértés:** meglévő ismeretek alkalmazásának képessége, eredményes tanulás, reagálás
- 1.7. **gyorsaság:** felfogóképesség gyorsasága, információfeldolgozás mélysége, lényeglátás, problémakezelés képessége
- 1.8. **introspekció:** önmaga és belső történéseinek megfigyelési képessége, igény az ezt biztosító zavartalan, nyugodt egyedüllétre
- 1.9. **kreativitás:** új, eredeti, addig nem létező dolgok megalkotásának, kitalálásának képessége
- 1.10. **képzelőerő:** létező és nem-létező dolgok elgondolásának képessége, fantáziálás, ábrándozás, elmélyült gondolkodás
- 1.11. **verbális intelligencia:** szóbeli kifejezőkészség, nyelvi gondolkodás pontossága, árnyaltsága, nyelvi találékonyság
- 1.12. **matematikai intelligencia:** matematikai, logikai, alapvető számolási, következtető és analitikus készség

2. Energia, aktivitás, extraverzió

- 2.1. **aktivitás:** belső erő, lendület hosszú távon
- 2.2. **asszertivitás:** önérvényesítési képesség
- 2.3. **pozitív beállítódás, optimizmus:** képes meglátni a saját környezetében az előremutató eseményeket, folyamatokat, embereket

3. Neuroticitás, stressztolerancia, kiegyensúlyozottság

3.1 Pszichikai képességek

- 3.1.1. **belső kontroll:** képes érzelmeit, cselekedeteit ellenőrzés alatt tartani
- 3.1.2. **harmónia:** képes az értelmi–érzelmi és magatartási szintű belső egyensúly kialakítására és fenntartására
- 3.1.3. **stabilitás, érzelmi kiegyensúlyozottság:** magatartása mások számára átlátható, érzelmi megnyilvánulásai arányban állnak az élethelyzetekkel, történésekkel
- 3.1.4. **racionalitás:** képes a tevékenységeit a következményekkel együtt a valós világ viszonyainak megfelelően irányítani
- 3.1.5. **önfegyelem:** korlátozza és szabályozza indulatait
- 3.1.6. **stressztolerancia:** képes a munkával és a mindennapos együttéléssel együtt járó feszültségek elviselésére

3.2 Eredményességet segítő személyi tulajdonságok

- 3.2.1. **humorérzék:** a világ, az élet visszásságait, ellentmondásait értő, és azokat tréfás derűvel feloldani kész viselkedés
- 3.2.2. **önbizalom:** hisz önmagában
- 3.2.3. **önfejlesztés képessége:** felismeri hiányosságait, korlátait és törekszik ezek kiküszöbölésére
- 3.2.4. **önismeret:** ismeri saját erősségeit és gyengeségeit, valamint az ezekben rejlő lehetőségeket és veszélyeket
- 3.2.5. **személyes méltóság:** képes az őt megillető mértékű elfogadás és tisztelet kiváltására

4. Munka, lelkiismeretesség

4.1. Munkavégzési, technikai képességek

- 4.1.1. **pontosság, precizitás:** képes a pontos, (szinte) hibátlan munkavégzésre, képes a rábízott feladatokat időben és az elvárt módon elvégezni
- 4.1.2. **céltudatosság:** huzamosabb időn keresztül képes összpontosítani akarátát valamely feladat elvégzésére
- 4.1.3. **teljesítőképeség:** képes a belső, vagy kívülről kapott célok elérésére
- 4.1.4. **kezdemenyezés:** képes önálló cselekvés kezdeményezésére, és másokat is önálló tevékenységre készíteni

- 4.1.5. **munkaszervezés:** képes a saját tevékenységének megszervezésére, tevékenységét képes előre meghatározott lépéssorrend alapján végezni
- 4.1.6. **újítás:** képes a feladatok megszokottól eltérő, újfajta módon történő elvégzésére

4.2. Munkavégzés minőségét befolyásoló képességek

- 4.2.1. **kitartás:** képes a cél, vagy a feladat által igényelt energia-befektetés hosszú távú fenntartására
- 4.2.2. **óvatosság:** képes a feladat igényelte határok érzékelésére, a feladatvégzésből adódó következmények reális felismerésére
- 4.2.3. **kritikus szemlélet:** képes a jelenségek, tevékenységi tárgyak és személyek elfogulatlan értékelésére
- 4.2.4. **lelkesedés:** a munka, a feladat iránt érzett öröm
- 4.2.5. **munkához való hozzáállás:** nyitottan, érdeklődve várja a feladatokat
- 4.2.6. **összpontosító képesség:** képes huzamos időn keresztül célirányosan függetleníteni magát a környezeti hatásoktól a feladatok elvégzése során
- 4.2.7. **rugalmasság:** jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez

5. Együttműködés, barátságosság

5.1 Szociális képességek

- 5.1.1. **alkalmazkodó képesség:** képes a környezeti változásoknak megfelelő magatartás kialakítására
- 5.1.2. **együttműködő képesség:** képes a feladatai megoldása, céljai elérése során a másokkal való közös tevékenységre
- 5.1.3. **empátia:** képes saját mások érzelmeit is figyelembe vevő magatartást tanúsítani
- 5.1.4. **kompromisszumra való képesség:** kölcsönös engedménnyel járó megegyezésre való készség
- 5.1.5. **konfliktuskezelő képesség:** képes az élethelyzetek, a munkaszituációk során vitás, nehéz helyzetek, érdekütköзések eredményes, sikeres megoldására
- 5.1.6. **méltányosság önmagunkkal és másokkal szemben:** képes önmaga és mások emberi értékeinek, méltóságának tiszteletére, igazságos értékítéletek alkotására

- 5.1.7. **csapattagság, nyitottság a munkatársak felé:** készséggel együttműködik kollégáival, tud és szeret (munka)csoport tagja lenni, képes csapatban dolgozni
- 5.1.8. **segítőkézség:** képes mások felé önzetlen, szolgálatkész, támogató magatartást tanúsítani
- 5.1.9. **tapintat:** emberi kapcsolataiban képes a finom különbségek észlelésére, tiszteletben tartja mások érzelmeit

5.2 Etikával összefüggő képességek

- 5.2.1. **becsületesség:** szilárd, méltányos erkölcsi elvek alapján nyugvó életvitel
- 5.2.2. **felelősségvállalás képessége:** belátja saját tevékenysége hosszú távú következményeit és vállalja azokat
- 5.2.3. **hit:** a saját meggyőződésből való merítés; képes saját meggyőződésének felvállalására és ennek szóban és magatartásban történő hitelesítésére
- 5.2.4. **lojalitás:** képes elköteleződést vállalni személyek, ügyek és a munkahelyi szervezet mellett
- 5.2.5. **meggyőződés szilárdsága:** képes személyes meggyőződés kialakítására és fenntartására ez ellen ható körülmények közepette is
- 5.2.6. **nyíltság:** elfogadó és őszinte mások iránt a kialakuló helyzetekben
- 5.2.7. **szilárd értékrend:** képes biztos, következetes, erkölcsi alapú értékek rendszere alapján dönteni, cselekedni
- 5.2.8. **tisztesség:** képes tevékenységét, az emberekhez való viszonyát erkölcsi normák alá rendelni

5.3. Kommunikációs készség:

Jó beszédképességgel rendelkezik; közléseinek jól érthető belső logikája van; törekszik és képes a másoktól származó közlések megértésére; érzelmektől függetlenül képes helyzeteket, történéseket, feladatokat, embereket megítélni; képes gondolatait mások számára érthető módon megfogalmazni

6. Vezetési képességek

- 6.1. **delegálás:** képes munkatársainak feladatot, felelősséget és hatáskört átadni
- 6.2. **döntési képesség:** képes lehetőségek, helyzetek, emberek közötti választásra

- 6.3. **eredményközpontú szemlélet:** képes rendszert, folyamatot, embert az eredmény szempontjából vizsgálni, mérlegelni
- 6.4. **fejlesztés képessége:** képes önmagában és másokban a fejlődési, tanulási igény felkeltésére és fenntartására
- 6.5. **határozottság:** nézetei kifejtése, viselkedése elszántságot és tekintélyt tükröz
- 6.6. **igazságosság:** képes tárgyyszerű, érzelemmentes értékelésre és viselkedésre
- 6.7. **motiválás:** képes másokban a teljesítés igényét kiváltani
- 6.8. **sikerorientáltság:** a siker elérése érdekében erőfeszítést tesz
- 6.9. **tanácsadói képesség:** képes másoknak ötleteket, lehetőségeket kínálni, örömmel veszi, hogy ez másokat sikerhez segít
- 6.10. **tervezés:** képes az erőforrások előzetes, időbeni, térbeni mérlegelésére, ennek kellő formában való írásba foglalására
- 6.11. **vállalkozó kedv:** képes a kockázat melletti cselekvésre
- 6.12. **érzelmi intelligencia:** képes felismerni az érzelmek jelentését és kapcsolatait, valamint mindezek alapján gondolkodni és problémákat megoldani; képes önmaga és mások érzelmeinek helyes észlelésére, az érzelmekhez kapcsolódó érzések asszimilálására, valamint az érzelmek által hordozott információk megértésére és az érzelmek kezelésére

**Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség,
Pécsi Regionális Képző Központ**

Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon

Módszertani kézikönyv

**Hátrányos helyzetű munkavállalók
nyílt munkaerő-piaci integrációjának elősegítése
az EQUAL TE-IS program tapasztalatai alapján¹**

¹ Forrás: Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség, Pécsi Regionális Képző Központ (2008) Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon, Módszertani Kézikönyv, Hátrányos helyzetű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az EQUAL TE-IS program tapasztalatai alapján, Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ, Pécs

Tartalom

| | |
|---|-----|
| 1. Célok | 190 |
| 2. A projekt folyamatának leírása | 191 |
| A. A munkaerő kiválasztás folyamata | 191 |
| B. Szakmafejlesztési igény meghatározása, képzés folyamata | 192 |
| C. Munkábehelyezés ill. utógondozás a befogadó munkahelyeken | 192 |
| 3. A folyamat szabályozása | 194 |
| 3. A folyamat szabályozása | 194 |
| 3.1. Belépés | 194 |
| 3.2. Első interjú | 194 |
| 3.3. Mentori támogató tevékenység | 195 |
| 3.4. Képességfelmérés | 196 |
| 3.5. Adatösszesítés, tájékoztató az FP tagoknak | 197 |
| 3.6. Mentori tájékoztató | 197 |
| 3.7. Foglalkozás- egészségügyi vizsgálat | 197 |
| 3.8. lépés: Cselekvési terv | 198 |
| 3.9. Képzési és szakmafejlesztési igény meghatározása (képzési tanácsadás) | 199 |
| Képzési terv | 199 |
| 3.10. Képzés | 200 |
| 3.11. Munkába közvetítés és munkába lépés | 200 |
| 3.12. Utógondozás a befogadó munkahelyeken | 201 |
| 3.13 Adatrögzítés: Digitális platform | 202 |
| A platform felépítése | 202 |
| 4. A folyamatban részt vevő szakemberek feladatai | 202 |
| 4.1. Ügyfélszolgálati munkatárs | 202 |
| 4.2. Tanácsadó: | 203 |
| 4.3. Mentor | 203 |
| Mentori feladatok | 203 |
| 4.4. Pszichológus | 204 |
| 5. Kapcsolódó dokumentumok | 204 |

1. Célok

1998. óta külön törvény szabályozza a fogyatékossgal élők és megváltozott munkaképességűek esélyegyenlőségének megteremtésével kapcsolatos kérdéseket (hiv. Esélyegyenlőség Törvény). Megállapítható tehát, hogy a jogi szabályozás szintjén, valamint az Európai Unió követelményeinek megfelelően tilos mindenfajta diszkrimináció.

A jogi szabályozás ellenére a diszkrimináció jelen van a magyar munkaerő-piacon. A megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élők, a roma kisebbséghez tartozó emberek, a GYED-ről/GYES-ről a munka világába visszatérni akaró nők munkaerő-piaci helyzete lényegesen rosszabb, mint a társadalom többi tagjáé.

A projektről:

A probléma kezelésére hosszú távon is hatékony munkaerő-piaci modellt dolgoztunk ki. A gyakorlatban is érvényesíthető esélyegyenlőséghez feltártuk a diszkrimináció (lehetséges) okait mind a munkavállalói, mind a „befogadói” – munkaadói oldalon, valamint a (munka) közvetítő szervezeteknél is.

Célkitűzések:

A hátrányos helyzetű munkavállalók nyílt munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az esélyegyenlőséget szolgáló és a diszkrimináció mentességet biztosító szolgáltatási rendszer megvalósítása, és a foglalkoztathatóság növelése.

Közvetlen célok:

- Fizikai és kommunikációs akadálymentesítés megvalósítása a fejlesztési partnerség intézményeiben.
- Szolgáltatásfejlesztés: a munkaerő alkalmasságának megítéléséből a szubjektív elemet kiszűrő – ezáltal kiválasztási folyamatot objektív alapokra helyező – új munkaerő-piaci szolgáltatás fejlesztése és alkalmazása.
- A célcsoporthoz tartozó álláskereső foglalkoztathatóságának fejlesztése. A munkavállalók feleljenek meg az alkalmas munkaerővel szemben támasztott követelményeknek.
- A tanácsadók, mentorok, ügyfélszolgálati munkatársak felkészítése, képzése. Diszkrimináció és előítéletességtől mentes ügyfélszolgálat kialakítása a projektben résztvevő partnereknél a munkatársak képzésével.

Közvetett cél:

- Új szolgáltatási „modell” mintaprojektként történő alkalmazása és terjesztése helyi, országos és nemzetközi szinten.
- A „befogadó” munkahelyeken a munkáltatóknak a célcsoport központú szemléletalakítása.

Konkrétan a célok egy olyan folyamatszabályozás létrehozását tették szükségessé, amely a következő tevékenységeket érinti:

- az új munkaerő-piaci szolgáltatás, diszkriminációmentes munkaerő kiválasztás az álláskereső számára, – mint folyamat – megtervezését, bevezetését és működtetését,
- egyénre szabott mentori tevékenységet,
- szakmafejlesztést és a képzés folyamatát,
- munkáltatókkal történő munkaerőigény felmérést és munkakör analízist,
- „munkába segítséget”,
- utógondozást a befogadó munkahelyeken.

2. A projekt folyamatának leírása

A projekt a fentiek alapján három lényeges egységre osztható:

A. A MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁS FOLYAMATA

A kiválasztási eljárásban lényeges szempont a szubjektivitás kiszűrése. A folyamat általános célja a hátrányos helyzetű munkavállalók – elsősorban normál – munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az esélyegyenlőséget szolgáló és diszkrimináció mentességet biztosító kiválasztási rendszerrel. A szubjektivitás kiszűrése általában a munkáltatói oldalt érinti, mely valamilyen kulturális, társadalmi, gazdasági okból eredő sztereotípiái, révén diszkriminálja a hátrányos helyzetű csoportokból munkát keresőket.

A kiválasztási rendszer célja a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítése, amely a tartós foglalkoztatás megvalósulásának alapja. Elősegíti, hogy a munkaerő felvételénél az alkalmasságot ténylegesen meghatározó, tesztvizsgálat alapján felmért kompetenciák jelentsék a döntés alapját, ne egyéb, a diszkrimináción alapuló szempontok.

Ezért a kompetenciaalapú kiválasztási rendszer felépítésében követi a munkaerőpiac két oldaláról érkező, munkavállalói és munkáltatói igényeket, ennek megfelelően két elemzési rendszert tartalmaz:

1. munkakörelemző eszköz (munkáltatói tanácsadás folyamata),
2. pszichológiai vizsgáló eszköz: kompetenciaalapú, moduláris felépítésű, és a kompetenciák széles körének vizsgálatát teszi lehetővé.

A két eszköz egymásra épül:

- Először a munkakör kerül elemzésre, ez alapján kirajzolódnak az objektív elvárások, valamint a munkaköri beváláshoz szükséges kompetenciák, amelyeket a pszichológiai tesztekkel vizsgálni tudunk.
- Másodszor a pszichológiai tesztek segítségével felmérjük, hogy a munkakörre jelentkezők milyen mértékben rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal. A tesztrendszer felépítése lehetővé teszi, hogy csak a munkakör szempontjából lényeges (és a munkakör-elemzés alapján elvárásként megfogalmazott) kompetenciákat vizsgáljuk.

B. SZAKMAFEJLESZTÉSI IGÉNY MEGHATÁROZÁSA, KÉPZÉS FOLYAMATA

A cselekvési terv kidolgozása során – a két választható útnak megfelelően – eldöntésre kerül, hogy az egyén munkába közvetítése kezdődik (piacképes szakmával rendelkezik), vagy szakmai képzésben fog részt venni egy piacképes – esetleg munkáltatói igényekre épülő- szakma elsajátítása érdekében.

A szakmafejlesztés folyamata az egyén szakmai elképzeléseinek és lehetőségeinek felmérését és összehangolását jelenti, amelynek során az egyén a tanácsadó/mentor és esetleg a munkáltató közösen határozza meg a szükséges szakmafejlesztési feladatokat.

Amennyiben az egyén szakmai képzés folyamatába lép be, megkezdődik a képzési tanácsadás folyamata, majd a szakmai képzés.

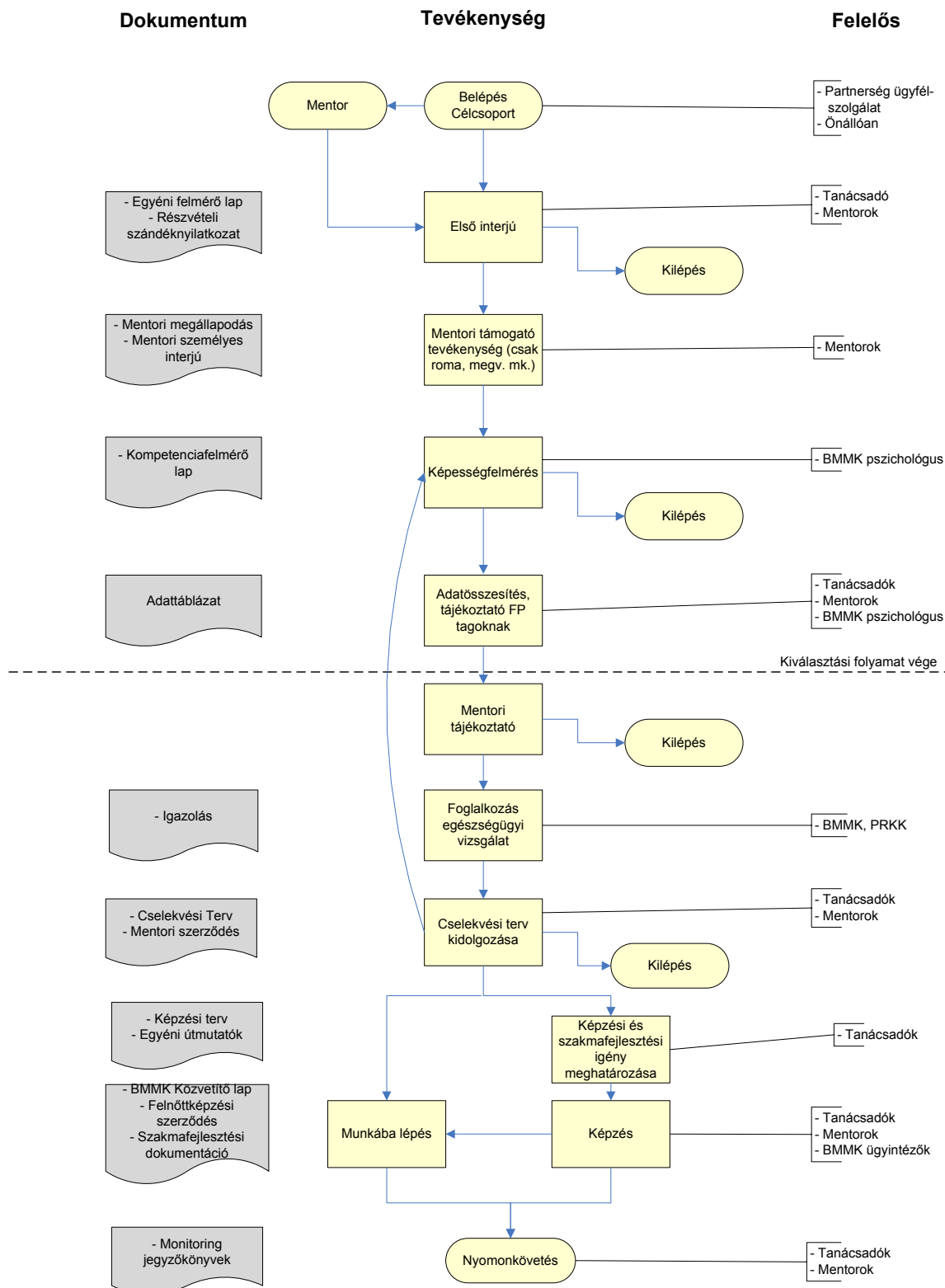
C. MUNKÁBAHELYEZÉS ILL. UTÓGONDOZÁS A BEFOGADÓ MUNKAHELYEKEN

Az egyén a munkába közvetítése a következő folyamatokat követően valósulhat meg:

- „első interjú”,
- képességfelmérés,
- szakmai képzés.

Szervezetdiagnosztikai felmérés során feltérképeztük azokat a munkáltatókat, akik alkalmaznának hátrányos helyzetű munkavállalókat, valamint azokat a munkaköröket, melyeket a célcsoport betölthet. A befogadó munkahelyeket fel kell készíteni a hátrányos helyzetűek alkalmazásához szükséges személyi és tárgyi, valamint mentális feltételek megteremtésére. Ennek a munkának az alapja a munkakörök, munkafolyamatok pontos megnevezése, a munkakör tevékenységi területeinek meghatározása, leírása a munkáltatókkal közösen. Ezt a tevékenységet a programban a munkáltatókkal folyamatosan kapcsolatot tartó tanácsadók végzik.

1 ÁBRA
A PROJEKT-FOLYAMAT TEVÉKENYSÉGLÁNCA, DOKUMENTUMOK,
FELELŐSSÉG- ÉS HATÁSKÖRÖK



3. A folyamat szabályozása

3.1. Belépés

A célcsoport (megváltozott munkaképességű, roma, GYES/GYED-ről visszatérők) bekerülése a projektbe történhet: önállóan, ill. a partnerek ügyfélszolgálati rendszerén keresztül.

A tanácsadók, mentorok, valamint a Munkaügyi Kirendeltségek és az ügyfélszolgálati munkatársak folyamatos és rendszeres együttműködése szükséges a következők szerint:

A tanácsadók és a Munkaügyi Kirendeltségek ügyfélszolgálati munkatársai közösen végzik a projektben a munkáltatók igényeinek megfelelő munkakörök-re, a célcsoport kiválasztását. A kiválasztás a Munkaügyi Központ adatbázisából, megadott szempontok (megváltozott munkaképesség, GYED/GYES végzettség, szakképesítés stb.) szerint történik.

Ezt követi a kirendeltségek adatbázisából – a munkáltatói igényeknek megfelelő – munkavállalók postai úton történő kiértékelése.

Az ügyfélszolgálati munkatársak feladata továbbá, hogy röviden tájékoztassák a kirendeltségeken jelentkező megváltozott munkaképességű, roma, GYED/GYES-ről a munkaerőpiacra visszatérni akaró célcsoporttagokat a projektről: a főbb lépésekről, a tanácsadói/mentori fogadóórák időpontjáról és helyszínéről.

A Munkaügyi Központok munkatársai információkat szolgáltatnak a tanácsadóknak, mentoroknak a célcsoportot, valamint munkáltatókat érintő kérdésekben (támogatások, regisztráció módja, DdRMK adatbázisában lévő munkahelyek, képzésre jelentkezés, ügyfelek stb.).

Az ügyfél motivációjának kialakítása, illetve a programban való sikeres részvételéhez szükséges szintre történő emelése a mentor feladata. Az ügyfél korábbi negatív munkaerő-piaci tapasztalataiból adódó félelmeit, gátlásait sikeresen kell, hogy kezelje, annak érdekében, hogy a programban lehetőségeket lásson, és motivált legyen a program kiaknázására a munkaerőpiacra való visszatérése érdekében.

Elsősorban a mentor feladata az ügyfelek belépésének elősegítése – megfelelő motiváció kialakításával – a programba.

3.2. Első interjú

Az első interjú kezdő lépése az ügyfél informálása. (projektről, a projekt folyamatáról, a képességfelmérésről, a későbbi lehetőségekről) A következő lépésben a mentorok/tanácsadók rögzítik a szükséges adatokat, majd a helyzetfelmérés, és az érdeklődő konkrét céljának tisztázása következik – (ennek rögzítésére szolgál az **Egyéni felmérő lap** lásd melléklet)

Ha az ügyfélnek nincs előre megfogalmazott igénye, akkor a tanácsadó/mentor az egyén érdeklődési körének és szakmai végzettségének alapján tájékoztat munka- vagy konkrét képzési lehetőségről;

Ha az ügyfél konkrét állás/munkakör betöltéséhez kér segítséget, akkor a tanácsadó/mentor áttekinti az aktuális ajánlatokat a befogadó munkahelyek munkakör kínálatából és ezek alapján tájékoztatja az ügyfelet a lehetőségekről;

Ha az ügyfél konkrét szakmai végzettség megszerzéséhez keres képző intézményt, akkor ismerteti a képzési lehetőségeket;

Ha az ügyfél problémájára a projekt nem nyújt megfelelő megoldást, a tanácsadó/mentor feladata az érdeklődő átirányítása a megfelelő intézmény felé (szociális intézmények, szakintézmények stb.) – kilépés.

Az Egyéni felmérő lapon kerülnek rögzítésre az egyén céljai, szándékai. Ezt követően a tanácsadó/mentor javaslatot tesz a konkrét képzésre vagy munkakörre vonatkozó képesség felmérésre. Ebben az esetben a mentor/tanácsadó eljuttatja az Egyéni felmérő lapot a képességfelmérést végző pszichológushoz.

Az első interjú végén az ügyfél nyilatkozik arról, hogy részt kíván-e venni a projektben és együttműködik-e a projekt-partnerség tagjaival (ezt rögzíti a **Résztvételi szándéknyilatkozat** lásd melléklet).

Az első interjú felvételére mentori/tanácsadói fogadóórákon kerül sor:

Pécsi ügyfelek számára szerdai napokon 8,00 -12,00 óra között, a DdRMK FIT irodájában

A Siklós és Vidéke Cigányokért Érdekvédelmi Szervezet mentor fogadóórái: szerdai napokon 8,00 -12,00 óra között zajlanak.

A tanácsadók, mentorok az első interjú információi alapján a nem regisztrált munkanélküli ügyfeleket az ügyfélszolgálati munkatársakhoz irányítják, ahol megtörténik a regisztráció, valamint az ügyfelek részletes informálása a különböző támogatási formákról.

3.3. Mentori támogató tevékenység

A Fejlesztési Partnerség előzetes megállapodás szerint a következőképpen látja el ügyfelei mentori képviselését:

- Megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő ügyfelek – mentorok, Kerek Világ Alapítvány
- Roma ügyfelek – mentorok, Siklós és Vidéke Cigányokért Érdekvédelmi Szervezet

Az első mentori beszélgetés célja, hogy az ügyfél és a mentor között kialakuljon az a bizalmi kapcsolat, ami az előttük lévő munkához szükséges. Ahhoz, hogy a mentor sikeres segítője legyen ügyfelének, bizalmas légkört kell kialakítani kettejük kapcsolatában. Ezért a mentori beszélgetésre olyan helyszín kialakítása szükséges, ahol négy szemközt tudnak beszélgetni egymással, annak érdekében, hogy az ügyfél nyugodtabban meg tudjon nyílni a mentora előtt.

Amennyiben ezt a helyszínt a munkaügyi központ biztosítani tudja (négy-szemközti, hosszabb beszélgetésre is alkalmas helyiség), úgy az interjú elkészülhet ott is, amennyiben nem tudja ezt biztosítani, úgy a mentor és ügyfele közösen állapotodnak meg abban, hogy hol lehetséges ennek lebonyolítása. (Alternatív helyszín lehet az ügyfél lakása.)

A mentorálási tevékenység résztvevői a célcsoport tagja és a mentor.

A támogató tevékenység során irányított beszélgetésekre – interjú – kerül sor. A mentor az interjú során:

- segíti az ügyfelét a programban való eligazodásában,
- feltérképezi motivációját,
- feltérképezi az egyén személyes szükségleteit,
- megismeri eddigi élettörténetét,
- megismeri eddigi munkaerő-piaci tapasztalatait,
- feltérképezi ügyfele szocializációs készségeit és adottságait,
- feltérképezi szociális körülményeit,
- megismerkedik az egyén terveivel, céljaival.

Dokumentáció:

- *Mentori megállapodás*
- *Mentori személyes interjú*

E lépés során kiemelt fontosságú az érintettek személyes motivációjának kialakítása és a „projekt karrier” megtervezése.

Az úgynevezett „projekt karrier” sikerességének egyik alapja a megfelelő motiváció kialakítása és folyamatos fenntartása. Legtöbb érintett tartósan volt távol a munka világtól és számos kudarcon esett már át, ezért az első lépés az önértékelés helyreállítása és a reális világkép kialakítása kell, hogy legyen. Erre a mentális segítségnyújtásra egyébként folyamatosan szükség lesz.

3.4. Képességfelmérés

A projektben résztvevő pszichológus, a Munkaügyi Központ munkatársa – a tanácsadó/mentor adatai, javaslati alapján elvégzi a képességfelmérést. Ebben a lépésben történik meg a munkavégzéshez, illetve a képzéshez szükséges kompetenciák vizsgálatán alapuló innovatív munkaerő-kiválasztási eljárás.

Az ügyféllel telefonon vagy személyesen történik az időpont egyeztetés. A képességfelmérés helyszíne a DdRMK, de amennyiben igény van rá, más helyszínen is (Siklós stb.) megvalósítható.

A képességfelmérés eredményei a **Kompetencia felmérő lapon** kerülnek rögzítésre.

A munkakörelemző rendszerrel (munkáltatói tanácsadás folyamatában használt adatlap) összhangban a kompetenciaalapú tesztek célja, hogy a munkakör szempontjából megkívánt kompetenciák vizsgálhatóak legyenek. A tesztered-

mények segítik a jelöltek rangsorolását a kiválasztási folyamat során (de a tesztek az álláskeresőknél nyújtott tanácsadási folyamatban is használhatóak).

A munka világában alkalmazott tesztek korrekt, objektív, megbízható mérőeszközei a munkaerő-kiválasztás folyamatának. Egy teszt kimutatja például, hogy valaki mit tud, kimutatja a készségeit, problémamegoldási képességét, a munkavégzésének pontosságát stb.

A tesztekben mutatott teljesítmény előrejelzi a leendő munkáltató számára, hogy milyen a személy és a feltérképezett munkakör illeszkedése, azaz milyen mértékben várható tőle megfelelő szintű munkateljesítmény.

A TE IS projektben alkalmazott tesztek sztenderdizált pszichológiai tesztek: felvételük és kiértékelésük sztenderd módon történik.

3.5. Adatösszesítés, tájékoztató az FP tagoknak

A képességfelmérés eredményeit figyelembe véve a tanácsadó, a mentor és a pszichológus, javaslatot tesz konkrét képzés vagy munkaköri alkalmasságra vonatkozóan, amelyet a tanácsadó az **Adattáblázatban** heti frissítéssel rögzít. Ennek tartalmaznia kell azt a szakirányt/munkakört, melynek betöltéséhez foglalkozás-egészségügyi vizsgálat elvégzését kéri.

Az adatösszesítés lépésével a kiválasztási folyamat a végéhez ért.

3.6. Mentori tájékoztató

- Ebben a lépésben a mentor értesíti ügyfelét a javaslatról. Amennyiben a javaslatban képzés vagy munkába helyezés szerepel, a mentor a javaslatban foglaltak szerint, foglalkozás-egészségügyi vizsgálatra küldi ügyfelét.
- Ha az elvégzett felmérések alapján az egyén képzésre/munkahelyre nem integrálható, átirányítja az egyént a megfelelő intézmény felé (szociális intézmények, szakintézmények stb.) – ezzel az ügyfél kilépés a folyamatból.

3.7. Foglalkozás- egészségügyi vizsgálat

Amennyiben szükséges, az ügyfél foglalkozás-egészségügyi vizsgálaton vesz részt a javasolt képzési szakirány/munkakör szerint.

Ennek eredménye az azt itt kiállított Igazolás, amit az ügyfél a Cselekvési terv projektdokumentum kidolgozásának időpontjában bemutat.

Az ügyfelek foglalkozás- egészségügyi vizsgálatra történő irányítása, majd ezt követően a munkahelyre történő kiközvetítése szintén a munkaügyi kirendeltségek ügyfélszolgálati munkatársainak feladata.

3.8. lépés: Cselekvési terv

A javaslat és a foglalkozás-egészségügyi vizsgálat eredményeit figyelembe véve a tanácsadó és a mentor az ügyféllel közösen kidolgozza a **Cselekvési tervet**.

A cselekvési tervben határozzuk meg az egyén által elérendő fő célokat, az elvégzendő tevékenységeket, feladatokat, valamint a megállapodásokat. A cselekvési terv másrészt egyben ütemterv is, melyben rögzítésre kerülnek a terv végrehajtásakor betartandó határidők.

A terv végrehajtását folyamatosan figyelemmel kíséri a tanácsadó annak érdekében, hogy pontos képet kapjon az egyén projektben történő „útjáról”, valamint az esetleges és szükséges módosításokat az ügyféllel közösen végrehajtsa.

A célcsoport továbblépési lehetőségei:

- munkaügyi szervezet szolgáltatásai,
- Képző Központ szolgáltatásai,
- képzés (későbbi munkaviszony: igen/nem),
- képzés a befogadó munkahelyen létesített munkaviszony mellett,
- munkahely: munkába helyezés,
- kilépés.

a) **A munkaügyi szervezet az alábbi szolgáltatásokat nyújtja** – (a szolgáltatásokról, illetve igénybevételük lehetőségeiről friss információt a DdRMK honlapján (www.ddrmk.hu) lehet találni):

- Munkavállalási tanácsadás,
- Pályaválasztási tanácsadás,
- Képzési tanácsadás,
- Rehabilitációs tanácsadás,
- Az álláskeresésre felkészítő csoportos tanácsadás,
- Álláskereső technikákat oktató program,
- Pszichológiai tanácsadás,
- EURES tanácsadás.

b) **A Képző Központ által nyújtott felnőttképzési szolgáltatások** (a szolgáltatásokról, illetve igénybevételük lehetőségeiről friss információt a Képző Központ honlapján (www.prkk.hu) lehet találni):

- Képzési szükségletek felmérése és képzési tanácsadás,
- Pályaorientációs-és korrekciós tanácsadás,
- Mentálhigiénés szaktanácsadás,
- Munkaviszonnyal és munkanélküliséggel összefüggő jogi tanácsadás,
- Elhelyezkedési tanácsadás és álláskereső technikák oktatása,
- Rehabilitációs tanácsadás,
- Az egyén előzetes tudásának felmérése és beszámítása (PLAR).

EQUAL PLAR – Tudásfelmérő portál

A projekt által kifejlesztett új szolgáltatás.

Az EQUAL Tudásfelmérő portál a <http://www.prkk.hu/> honlapról elérhető. Az eddig kifejlesztett tudásfelmérő eszközökkel összehasonlítva azzal a pozitívummal rendelkezik, hogy az új OKJ struktúrájával harmonizáló fogalmakat, kategóriákat használ.

(A Tudásfelmérő portál szerkezeti és tartalmi felépítés a 2007-ben érvényes új OKJ (Országos Képzési Jegyzék) szerkezeti és tartalmi rendszerét követi)

A Tudásfelmérő portállal tesztkészítésre, hallgatói önellenőrzésre, előzetes tudás felmérésére, részfelmérések, modulzáró vizsgák, illetve egyéb vizsgák lebonyolítására, és számítógépes értékelésre, azaz azonnali visszacsatolás nyújtására nyílik lehetőség.

3.9. Képzési és szakmafejlesztési igény meghatározása (képzési tanácsadás)

A projekt során kidolgozásra került a **„Moduláris struktúra alapján az egyén szakmafejlesztési stratégiája és módszertana”** módszertani kiadvány, amely alapja a projektben alkalmazott eljárásnak. A kiadvány letölthető a www.te-is.hu honlapról.

Ha az ügyfél célja egy konkrét szakképesítés megszerzése, úgy elkezdődik az egyéni képzési tanácsadás.

A szakmafejlesztés folyamata az egyéni szakmai elképzeléseinek és lehetőségeinek felmérését és összehangolását jelenti, amelyet az egyéni **Szakmafejlesztési adatlapon és a Képzési terven** kell dokumentálni. (lásd melléklet)

A tanácsadók az egyén élettapasztalattal szerzett mindennemű tudását, szakértelmét felmérve és figyelembe véve alakítják ki azokat az egyéni képzési modulokat, amelyek a későbbiekben az egyén képzési programjának tananyagát jelenti.

Tekintettel kell lenni arra, hogy a képzési tanácsadás során a képzési- szakmafejlesztési szükséglet felmérésének eredményeként kialakuló eltérő kompetenciák sokaságának sikeres, egyénre szabott fejlesztésére a felnőttképzési programok közül csak a rugalmas ki-belépésű, intenzív csoportos vagy egyéni képzési programok, valamint a tananyag-modulokra szakaszolt, egyénre szabott ütemű képzési formák tudnak majd alkalmazkodni.

Képzési terv

A képzések szervezése, lebonyolítása során a munkát segíteni fogja az a **Képzési terv**, amelyet a tanácsadók a mentorokkal és esetleg rehabilitációs szakemberekkel együttműködve, munkavállalónként, az egyéni tanácsadást követően, a munkavállalókkal – munkáltatói képzési igény esetén a munkáltatókkal – egyeztetve készítenek el. A Képzési tervek tartalmazzák majd azokat a képzési

modulokat, amelyek elsajátításával a kompetenciárés szűkítése, az adott munkakör megfelelő ellátása várható.

A képzési tanácsadás folyamatában a tanácsadók a Képző Központ által már kidolgozott képzési programok paramétereinek ismeretében komplex tájékoztatást nyújtanak az egyén felől érkező igényeknek megfelelően.

A képzés alapadatai mellett ismertetik a munkavállalókkal és a munkáltatókkal a támogatási, finanszírozási, továbblépési lehetőségeket.

3.10. Képzés

A képzési szakasz kezdeti fázisában kidolgozásra kerül az oktatás stratégiája és módszertana, elkészülnek a képzéshez szükséges anyagok, eszközök, berendezések specifikációja. Minden képzési modulhoz meghatározásra kerülnek az oktatók, instruktorok. Az ügyfél és képző intézmény megkötöti a **Felnőttképzési szerződést**.

A képzés ideje alatt a tanácsadó folyamatos kapcsolatot tart fenn az ügyféllel és erről beszámol a mentornak is.

A képzési tanácsadó folyamatos óralátogatásokkal és napi szinten történő személyes kapcsolattartással biztosítja a célcsoport képzésben tartását és az esetlegesen a képzés során előforduló problémák (tanulási és személyes) megoldásában is segítséget nyújt.

A képzési tanácsadó a **Képzési tevékenység monitoring adatlapon** rögzíti a képzések látogatásával kapcsolatos észrevételeit.

Amennyiben a képzés célja a munkába helyezés, akkor az ügyfelek munkahelyre történő kiközvetítése szintén a Kirendeltségek ügyfélszolgálati munkatársainak a feladata, melyet a DdRMK a **Közvetítő lapon**, vagy a **Munkáltató nyilatkozata a foglalkoztatásról lapon** dokumentál.

A felsorolt továbblépési lehetőségek szerint többféle tevékenységben működik közre a mentor/tanácsadó is, mintegy személyi segítőként segíti a képességfelmérésre, képzésre, munkaközvetítésre, és végül a munkahelyre való eljutást. E folyamat során aktív kapcsolatot tart fenn és konzultál a szolgáltatást végzőkkel és a klienssel egyaránt, az összehangolt és sikeres szolgáltatási folyamat érdekében, mely során gondosan ügyel a kompetenciahatárok betartására.

3.11. Munkába közvetítés és munkába lépés

A cselekvési terv kidolgozása során két választható útnak megfelelően eldöntésre kerül, hogy az ügyfél munkába közvetítése megkezdődik (piacképes szakmával rendelkezik) vagy szakmai képzésben fog részt venni egy piacképes – esetleg munkáltatói igényre épülő – szakma elsajátítása érdekében. Ha az ügyfél képzésben vett részt, akkor a képzés után, a megszerzett további kompetenciák figyelembevételével kerülhet kiközvetítésre konkrét munkáltatói igény esetén.

Ebben a lépésben a tanácsadó elkészíti az első interjú adatai, tapasztalatai alapján az **„Összesítés a kiválasztási folyamat eredményéről”** adatlapot. Ez az adatlap tartalmazza az ügyfél adatait, iskolai végzettségét, előzőekben betöltött munkaköreit, valamint a tanácsadó javaslatát az ügyfél foglalkoztatására vonatkozóan.

Az ügyfeleket a tanácsadó és a mentor kíséri a munkáltatóhoz, ahol a munkáltató egy rövid tájékoztatót tart a betöltendő munkaköréről, majd áttekinti az ügyfelek adatlapját és a képességfelmérés eredményeit.

Minden esetben a munkáltató dönt arról, hogy kit alkalmaz, majd döntéséről személyesen vagy telefonon értesíti a tanácsadót és/vagy a munkavállalót.

3.12. Utógondozás a befogadó munkahelyeken

A projekt során szintén kidolgozásra került az **„Utógondozás, nyomonkövetés a befogadó munkahelyeken”** módszertani kiadvány (letölthető a www.te-is.hu honlapról).

A nyomon követés folyamatát a tanácsadók a munkába állást követő hónapban indítják és 9 hónapig, havi látogatások formájában végzik.

A nyomon követés és utógondozás a munkaadói és a munkavállalói elvárások, érdekek összehangolásának elősegítése erőforrások és eszközök hozzárendelésével, azaz egy tanácsadók által végzett támogató szolgáltatás mind a foglalkoztatottnak, mind a munkáltatónak részére.

A nyomon követés és utógondozás egyrészt adat-, illetve információgyűjtés a munkavállalók és a munkáltatók bevonásával a munkahelyi megfelelésről, melynek elsődleges célja a munkában tartás. Másrészt a lehetséges fejlődési irányvonalak meghatározásához nyújt segítséget, így segítve elő a szakmafejlésztésen keresztül a tartós foglalkoztatás megalapozását.

A helyszíni látogatások alkalmával (a tanácsadó által kitöltendő űrlap: *Monitoring, utógondozási adatlapok*) a korábban elkészített Szakmafejlesztési űrlap alapján szükséges a munka és az állásba helyezett ügyfél sikeres illeszkedésének elősegítése, illetve javaslattétel az esetleges változtatásokra, a felmerülő nehézségek megoldására.

Ebből következően a folyamat a munkában tartás és a tartós foglalkoztatást gátló tényezők megoldását teszi lehetővé; egyrészt feltárja azon személyiségbeli, munkaszociológiai jellemzőkből és szakmai ismeretekből fakadó okokat mindkét oldalon, amelyek nehézségek kialakulásához vezettek, illetve a tanácsadók megoldási javaslatokat is tesznek a nehézségek feloldására. A javaslatok meghallgatása és elfogadása (kipróbálása) a munkáltató és munkavállaló részéről is önkéntes, nem kötelező!

3.13 Adatrögzítés: Digitális platform

A digitális platform a fenntarthatóság biztosítása érdekében a legkorszerűbb, de még mindenki számára elérhető technológiák alkalmazásával készült Web alapú információs adatbázis, mely objektív információkat szolgáltat a célcsoportok tagjainak.

A program során a digitális platform munkavállalói adattörzsébe elektronikus úton folyamatosan rögzítésre kerülnek a célcsoport tagjaival kapcsolatos dokumentumok.

A platform felépítése:

1. Munkavállalói adattörzs – a partnerség tagjait érintő belső kommunikációs, adatrögzítő és dokumentumkezelő rendszer.
Nem nyilvános felület. Az adattörzs elérhetősége: www.prkk.hu/dp jelszóval védve.
A célcsoportra vonatkozó egyéni adatok folyamatosan feltöltésre kerülnek. (Egyéni felmérő lap, Cselekvési terv. Szakmafejlesztési űrlap, Képzési Terv)
A digitális platform a programban résztvevő partnerségi tagok EQUAL munkatársai számára elérhető. Minden kirendeltségnek és irodának külön jelszóval ellátott lekérdezési rendszere van (az adatvédelmi előírásoknak megfelelően) a projektben részt vett munkavállalók adatainak szempontjából. Célszerű a program lezárását követő időszakban a fenntarthatóság biztosítása, a további álláskeresők munkába helyezése.
2. Információs oldalak munkavállalóknak és munkáltatóknak – publikus felület.
Nyilvános felület, mindenki számára elérhető a www.prkk.hu honlapról.
Itt történik a projekttel kapcsolatos általános információk publikálása, valamint aktuális munkaerő-piaci információkat nyújtása a célcsoport számára.

4. A folyamatban részt vevő szakemberek feladatai

4.1. Ügyfélszolgálati munkatárs

A projekt során a DdRMK és a PBKIK ügyfélszolgálati munkatársai vesznek részt.

Az ügyfélszolgálati munkatársak a célcsoportok (hátrányos helyzetű munkavállaló – DdRMK, munkáltatók – PBKIK) érdekképviselésével a kiválasztási folyamattól a munkába helyezés folyamatáig segítik a projektben résztvevő célcsoport tagokat.

4.2. Tanácsadó

A tanácsadói tevékenység folyamata összetett, számos kapcsolódási ponttal rendelkezik a mentori tevékenységgel, a szakmafejlesztéssel és a projekt egyéb folyamataival.

Ez a típusú foglalkoztatást támogató szolgáltatás azonban nem mentori feladatok ellátását jelenti. A mentori tevékenység elsősorban mentális, esetleg szociális segítségnyújtást jelent a munkavállalónak, annak igényeire, érdekeire fókuszál. A tanácsadói szolgáltatás ezzel szemben mindkét félre egyformán koncentrálni, hiszen a foglalkoztatás a munkáltató és a munkavállaló között létrejött kompromisszum eredménye.

A projektben a következő folyamatokban vettek részt tanácsadók:

- kiválasztási eljárás,
- szakmafejlesztés és képzés,
- utógondozás a befogadó munkahelyeken,
- munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel (munkakör-analízis),
- munkába helyezés folyamata.
- képzési tanácsadás

4.3. Mentor

A mentorok a célcsoport programba történő bevonásában, a kifejlesztett szolgáltatások gyakorlatban való kipróbálásában, és a célcsoportok „projekt karrier-jének” segítésében működnek közre.

Mentori feladatok:

1. A célcsoport felkutatása és bevonása a projektbe. A mentorok az adatvédelmi törvények betartásával, elsősorban a különböző munkaerő-piaci szolgáltatók, az érintettek érdekvédelmi szervezetei és más szolgáltatók ügyfelei körében megkeresik a célcsoportokhoz tartozó egyéneket és személyes interjú során részt vesznek a bevonandó személyek kiválasztásában.
2. Az érintettek személyes motivációjának kialakítása, és a „projekt karrier” megtervezése. A „projekt karrier” sikerességének egyik alapja a megfelelő motiváció kialakítása és folyamatos fenntartása a projektbe bevont személyeknél.
3. A célcsoport bevonása a kifejlesztett szolgáltatási rendszerbe személyre szabott módon. Itt többféle tevékenységben működik közre a mentor, mintegy személyi segítőként segíti a képességfelmérésre, képzésre, munkaközvetítésre, és végül a munkahelyre való eljutást. E folyamat során aktív kapcsolatot tart fenn, sőt folyamatosan konzultál a szolgáltatást végzőkkel és az ügyféllel egyaránt, az összehangolt és sikeres szolgáltatásnyújtás érdekében, gondosan figyelve a kompetenciahatárok betartására.

4. A munkáltatókkal való kapcsolattartás szükség esetén részvétel a munkavégzésben.

A mentorok már a munkahelyek kiválasztásában is közreműködnek. Az elhelyezkedés sikerességének egyik záloga a megfelelő munkakörnyezet kialakítása.

4.4. Pszichológus

A pszichológus a munkakör-elemzés adatai alapján elvégzi az ügyfelek kompetenciavizsgálatát, véleményezi az ügyfél munkaköri alkalmasságát. A kompetenciatesztek eredményéről, az alkalmasságról visszajelzést ad az ügyfélnek és az ügyfél hozzájárulása alapján az őt vizsgálatra küldő mentornak/tanácsadónak.

Amennyiben az ügyfél a munkaügyi központ szolgáltatásainak keretében pszichológiai tanácsadást igényel, ellátja az ezzel kapcsolatos feladatokat.

5. Kapcsolódó dokumentumok

A folyamat során keletkező dokumentumokat a következők:

- Egyéni felmérő lap
- Részvételi szándéknyilatkozat
- Mentori megállapodás
- Mentori személyes interjú
- Kompetencia-felmérő lap
- Cselekvési terv
- Szakmafejlesztési űrlap
- Képzési terv
- Képzési tevékenység monitoring adatlap
- Összesítés a kiválasztási folyamata eredményéről
- Monitoring, utógondozási adatlap