



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Emberek vezetése

Alaptananyag

Tananyagszerző: Túri Péter

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	4
1. A vezető emberi erőforrásokkal kapcsolatos feladatai	6
1.1. Vezetés és irányítás	6
1.2. Szervezés és erőforrás gondozás.....	7
1.3. Vezetői humán kompetenciák.....	9
2. Munkamegosztás, emberi erőforrás-tervezés	13
2.1. A munkamegosztás kialakítása.....	13
2.2. A munkamegosztás adminisztrációja	17
2.3. Emberi erőforrás tervezés	21
3. A munkatársak kiválasztása, integrációja.....	26
3.1. A toborzási-kiválasztási folyamat indítása	26
3.2. A vezető szerepe a toborzási folyamatban	28
3.3. A vezető szerepe a kiválasztásban	31
3.4. Csoportdinamika, az új belépők integrációja	36
4. Teljesítménymenedzsment	39
4.1. A visszajelzés szerepe, a teljesítménymenedzsment alapjai.....	39
4.2. A teljesítménymenedzsment rendszer.....	43
5. Motiváció, ösztönzés	54
5.1. A motiváció alapkérdései	54
5.2. A motiváció vezetői eszköztára	58
5.3. Életpálya és utódlásmenedzsment.....	61
5.4. Emberi erőforrások fejlesztése.....	65
6. Ajánlott szakirodalom.....	69

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Az „Emberek vezetése” tréningmodul mindazon ismereteket és gyakorlatokat foglalja magába, amelyek a vezetésnek azon funkciójából indulnak ki, miszerint a vezetők a beosztottak munkáját irányítják, azt nyomon követve, ellenőrizve és a szükséges mértékben beavatkozva tevékenységükért felelősséget viselnek. A projektvezetői munkát és más speciális vezetői pozíciókat kivéve minden vezetőnek van közvetlen, a hierarchiában hozzá tartozó beosztottja, mely viszony azt jelenti, hogy a beosztott munkavégzésével kapcsolatos legtöbb közvetlen utasítást, ellenőrzési szerepkört és egyes munkáltatói jogokat a vezető gyakorolja.

A vezetőknek ez a speciális szerepe, hogy ti. az emberek munkával kapcsolatos élethelyzeteit, sikereit, kudarcait, hozzáállását meghatározzák, de legalábbis azt nagyban befolyásolják – ez nem könnyű, és rendkívül felelősségteljes szerep. A szereppel, annak jelentőségével tehát minden vezetőnek illik tisztában lennie. Ez két okból fontos. Egyrészt csak akkor lehet az emberek vezetésével kapcsolatos feladatoknak megfelelni, ha tisztában vagyunk annak fontosságával, tehát megfelelő időt és energiát szentelünk neki. Akkor is, ha ez nehéz, mert más jellegű vezetői feladatok, az időbeosztás a humán jellegű tennivalókat hátrébb sorolják a fontossági rangsorban. A beosztottakra tehát mindig kell, hogy legyen elegendő idő. Másrészt a vezetők gyakran úgy vélik, hogy ez a feladat könnyű, és nem igényel tanulást. Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy mi magunk ezt úgyis tudjuk. A valóság azonban egészen más. Az emberek vezetésével kapcsolatos tudás és eszköztár végtelen, és sosem lesz teljes. A változó világ változó vezetői szerepei újabb és újabb filozófiákat, módszereket szülnek, ráadásul más és más vezetési szituációban más és más módszerek és eszközök lehetnek hatékonyak. A motiváció fokozásában, esetleges konfliktusok vagy nehéz vezetői helyzetek kezelésében akkor tudunk igazán sikeresek lenni, ha ismerjük és alkalmazni is tudjuk azokat a vezetési technikákat, amelyek e nehézségek esetén máshol már sikeresen szerepeltek. A vezetői tapasztalat folyamatos gazdagítása, frissen tartása és fejlesztése tehát élethosszig tartó tanulási folyamat, amelynek elhanyagolása a vezetői sikertelenség biztos előfutára.

A vezetők hozzáállása, elméleti és gyakorlati tudása, élettapasztalata e speciális feladatkör tekintetében nagyon eltérő. Tény, hogy az emberek vezetése, illetve az abban való sikeresség alapvetően készségek, képességek meglétét igényli, és ezen képességeknek csak kisebb része tanulható, nagyobb része adottság. Mégis a vezetés emberekkel kapcsolatos szerepköre azt is jelenti, hogy valamennyi vezetői pozícióban szükséges egyfajta alap eszköztár és ismeretanyag, ami ezzel a szereppel kapcsolatos, azaz képessé teszi a vezetőket arra, hogy ennek a szerepnek megfeleljenek.

Azaz a vezetéshez szükséges adottságokkal magas szinten bíró vezetőknél e képességek önmagukban nem elegendők, és csak a vezetési technikák elsajátításával válnak teljessé. Másrészt azon vezetők, akik a vezetői adottságokban rosszabbul állnak, nagymértékben javíthatják vezetői munkájuk minőségét, ha a tanulható ismeretek terén képesek többlet erőfeszítésekre.

Ez a tanulható ismeretanyag elméletet és sok tapasztalatot jelent. Fogalmazhatunk úgy, hogy a vezető mindig egy kicsit HR-es is egyben. És bár természetesen nem kell olyan szinten ismernie és művelnie a humán jellegű feladatköröket, mint egy személyügyi szakembernek, de tudatában kell lennie, hogy mindent készen nem kaphat meg a szervezet arra dedikált humán szervezeti egységétől. Az emberek közvetlen irányításával és vezetésével kapcsolatos feladatokban a HR segíthet, keretet adhat, folyamatokat képezhet, katalizálhat, támogathat, adminisztrálhat, de hatóköre egy bizonyos szint után megszűnik, és átadja azt a közvetlen vezetőnek. Erre kell felkészültnek lenniük.

Az Emberek vezetése alaptananyag a vezetők azon feladatait veszik sorra, amelyek a beosztottak irányításával kapcsolatosak. Arról lesz tehát szó, hogy ezekben a közös vezetői szerepkörökben milyen feladatok hárulnak közvetlenül a vezetőkre, és egy adott funkcióban, problémakörben mi a vezetők szerepe. Mennyiben számíthatunk mások, elsősorban a személyügyi szakemberek segítségére, és mely területeken kell nekünk magunknak helytállnunk.

Amennyiben az alább részletezett feladatkörök mindegyikével tisztában vagyunk, illetve azokban naprakész ismeretekkel és legfőképpen számottevő szakmai és élettapasztalattal rendelkezünk, nagy biztonsággal mondhatjuk, hogy az emberek vezetésével kapcsolatos vezetői feladatainknak színvonalasan tudunk eleget tenni.

1. A vezető emberi erőforrásokkal kapcsolatos feladatai

1.1. Vezetés és irányítás

Az igazán sikeres szervezeteket általában két tényező különbözteti meg azoktól, amelyek „csak” átlagos vagy azt sem elérő színvonalú működésre képesek: a szervezettség szintje, profizmusa, egyszerűsége, transzparenciája; illetve a **vezetői munka minősége, a vezetői kör felkészültsége, képzettsége, színvonala**. A két tényező sikerén vagy sikertelenségén voltaképpen minden fontos kérdés eldől. A szervezettség eldönti, hogy a tevékenység ellátásához szükséges valamennyi funkció összehangolt működését milyen hatékonyan sikerül megvalósítani, mennyire képes a szervezet a folyamatokat racionalizálni, a költségeket minimalizálni, a felesleges „vadhajtásokat” kiszűrni, azaz a lehető legegyszerűbb működésre koncentrálni, amiben minden megvan, ami kell, de semmi egyéb. A vezetői kör pedig arra hivatott, hogy e rendszert működésbe hozza, az ott dolgozó emberekkel üzemeltesse, még hozzá oly módon, hogy a szervezet a lehető legmagasabb teljesítményt közelítse, nem utolsó sorban motivált munkatársainak köszönhetően. Hiába adott a jól tervezett szervezeti keret, ha a működtetők nem képesek megfelelni a modern vezetéssel kapcsolatos elvárásoknak – ez utóbbi ezért éppen olyan fontos a sikeresség szempontjából, mint a jó szervezés, ha nem fontosabb!

A szervezetek életében a vezetők kettős funkciót látnak el: *irányítják* a szervezetet azáltal, hogy saját szervezeti egységüket irányítják, és *vezetik* az ott dolgozó embereket, azaz vezetőként funkcionálnak a beosztottak felé. A két fogalom közül az **irányítás** magasabb szintű: víziót, jövőképet igénylő, tágabb horizontú funkció, melynek célja, hogy a szervezetet, az ügyet a kiindulási pontból az elérni kívánt pontba kalauzolja, azaz irányítsa. Ebben a feladatban a makro-szintű tevékenységek dominálnak, a részletek kevésbé, a döntések hatóköre tágabb, több szervezeti egységet felölelő, a stratégiai gondolkodás és cselekvés prioritása a döntő tényező. A **vezetés** ezzel szemben az irányítás során keletkező választások és problémák tolmácsaként működik a mindennapi munkavégzés szintjén, és az emberek felé. A vezetésben az operatív munka dominál, az ember áll a fókuszban, a problémákra megoldásokat keres és talál. A két funkció közötti különbségek az alábbiak szerint foglalhatók össze:

Szempont	Irányítás	Vezetés
Irány	Stratégiai	Operatív
Szint	Makro	Mikro
Horizont	Tágabb	Szűkebb
Fókusz	Szervezet	Ember
Döntési hatókör	Nagyobb egységek, teljes szervezet	Adott szervezeti egység
Módszer	Alkotótechnikák	Menedzsment technikák
Motivációs bázis	Üzleti siker	Sikeres emberek
Értékmérő	Eredményesség	Sikeres munkatársak

A vezetés összetett és sokrétű feladat, amelyet lehet jól és rosszul csinálni. Alapvető tény, hogy **a vezetés tudomány, szakma, kihívás és hivatás is egyben**, amelynek színvonalas ellátásához „hozott” és „szerzett” készségekre egyaránt szükség van. Számos konfliktus, probléma megoldható pusztán ösztönös, tanult módszertanokat nélkülöző technikákkal, vagy hasonló helyzetekben szerzett tapasztalatokból kiindulva. De a legtöbb esetben jobb, hatékonyabb megoldás is létezik, illetve hagyományos, intuíciókból táplálkozó eszközökkel nem lehet megoldást találni. A vezetést tehát tanulni kell, tanulás célja pedig az, hogy az adottságok és a tapasztalat kiegészüljön azzal az ismeretanyaggal, ami az emberek sikeres vezetéséhez szükséges.

1.2 Szervezés és erőforrás gondozás

Az egyes szervezeti egységekben a vezetőknek a nagyobb szervezeti szabályok és munkamegosztási alapelvek figyelembe vételével ki kell alakítaniuk a **szervezeti egységen belüli munkamegosztást**, a feladatok logikus rendjét, majd ehhez **hozzá kell rendelniük a megfelelő személyeket**. Az emberek vezetésével kapcsolatos feladatok tehát egyrészt a szervezethez, szervezeti egységhez kötődnek, szervezési jellegűek, másrészt az ott dolgozó emberekkel kapcsolatosak és személyügyi jellegűek. Fontos, hogy a logikai sorrendet ne cseréljük fel. A hatékonyan működtethető szervezeti egység struktúrája és munkamegosztása csak akkor tervezhető meg a optimálisan, ha elvonatkoztatjuk az éppen rendelkezésünkre álló erőforrások minőségétől és mennyiségétől. Először rendszert építünk, és ebben a hatékonyság, az egyszerűség, az átláthatóság és a logikus működés elvét hívjuk segítségül. Csak ezt követően tesszük fel azt a kérdést, hogy milyen erőforrásokra van szükség ahhoz, hogy a rendszert élővé tegyük és hatékonyan működtessük.

A vezetők emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységeinek ez a fajta felosztása nagyban igazodik magának a humán menedzsment tevékenységeknek feladatközpontú felosztásához, hiszen a két terület struktúrája ugyanaz, csupán a szerepek eltérők. Azaz a humán jellegű feladatok egyformák, de abban a humán szervezetnek alkotó, keretet adó, folyamatokat kidolgozó és teljes körű adminisztrációt biztosító dedikált felelőssége van, míg az érintett vonalbeli vezetők e feladatok ellátásában közreműködnek, az egyes nagyobb HR-rendszereket és folyamatokat a beosztottak irányába képviselik és közvetítik.

A humán jellegű feladatok egyik nagyobb csoportja tehát a **szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos tevékenységeket** foglalja magába. Ezek alapvetően szervezési feladatok. Ide tartozik a szervezet állapotához és tevékenységéhez leginkább illő **szervezeti forma kiválasztása**, azaz a szervezet tervezése, valamint rugalmas alakítása a külső és belső változásokhoz való alkalmazkodás érdekében. A szervezeti keretek megtervezése és állandó adaptálása felső szintű, „makro-szervezeti” kérdés. A mindennapi működés biztosításához azonban részleteiben kell megalkotni a szervezet rendjét. Mindezt hivatott ellátni a **szervezeti működési szabályok** lefektetése, a nagyobb feladatok egyes szervezeti egységekhez történő allokálása, azaz a magasabb szintű, majd részleteire bontott **munkamegosztás** kialakítása. Ennek során definiálható, hogy az általunk vezetett szervezeti egység milyen szerepet tölt be a szervezet egészét illetően, mely feladatok elvégzése hárul rá, és végső soron a szervezet által ellátandó feladatokat hogyan csoportosítjuk és osztjuk fel a szervezetben tevékenykedő emberek között. Az egyéni feladatkörök definiálása a szervezeti feladatok legalsó szintje. Mindez két lépcsőben történik: a **munkakörök kialakítása**, azaz a logikusan összetartozó, egy teljes munkaidőt kiadó mennyiségű feladatok összerendezése, majd a személyek munkakörbe sorolása.

A munkamegosztás kialakítását követő lépés a **kvantitatív és kvalitatív emberi erőforrás tervezés**, azaz annak meghatározása, hogy mennyi és milyen összetételű munkaerőre van szükség a szervezeti feladatok ellátásához. A humán tervezésnek ez a funkciója kulcsfontosságú, és a szervezet eredményeit közvetlenül befolyásolja. Lényegében arról van szó, hogy az adott vezető által irányított szervezeti egységben hány főt szükséges foglalkoztatni, és ez a foglalkoztatás végső soron mennyibe kerül a szervezetnek.

A szervezési feladatokon túl vannak speciális vezetői tevékenységek és funkciók, amelyek a fókusz a szervezetről az emberekre helyezik át, és az emberi erőforrások gondozására irányulnak. A személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok közé valamennyi tevékenységet értjük, amelyek a munkavállalók ügyes-bajos dolgaival kapcsolatosak. Ezeket szokásosan két csoportba sorolják, melyek közül az első az **operatív humán funkciók** köre, ahová általános szabályként

valamennyi tevékenységet célszerű besorolni, amelyet azért kell ellátni, hogy az adott munkaezót a jogszabályoknak megfelelıen, valamennyi releváns elıírást betartva foglalkoztassuk. Hogy biztosítsuk a biztonságos munkavégzést, hogy létrehozzuk a foglalkoztatással kapcsolatos valamennyi okiratot, hogy teljesítsük az összes adminisztratív kötelezettséget, vezessük a releváns nyilvántartásokat, végül kifizessük a bért és a juttatásokat, és elvégezzük a kapcsolódó adatszolgáltatásokat. Lényeges tehát, hogy e tevékenységek körében a kötelezıre törekszünk, a mindenképpen ellátandó feladatokat kell szakszerően és praktikusan megoldani. A vezetık szerepe ebben az adminisztrációs folyamatban kisebb, gyakran a minimumra korlátozódik: tudnak róla, hogy létezik, de igyekeznek a vele való tennivalókat minimalizálni. A másik csoportba ezzel szemben a **személyek gondozásával kapcsolatos stratégiai tevékenységek** tartoznak, melyek az emberi erıforrások igényeinek kielégítését, motivációs szintjének emelését célozzák, ezáltal végsı soron a hatékonyabb teljesítményt eredményezik. Ezek a stratégiai tevékenységek végsı soron az adminisztratív feladatoktól megcsupaszított humán-tevékenységek összességét jelentik, amely logikai sorrendjüket tekintve az emberi erıforrások természetes áramlásával párhuzamosan zajlanak. Egy szervezetbe folyamatosan kerülnek be új emberek, akik rövidebb-hosszabb belsı pályafutást követően távoznak onnan. E folyamat tudatos, korszerı és proaktív bonyolítását fedi a humán menedzsment ezen tárgyköre. Kezdve a megfelelı humán erıforrásokkal szemben támasztott követelmények megfogalmazásával, a potenciális jelöltek felkutatásával, majd a legalkalmasabbak kiválasztásával; folytatva a belsı életpálya tervszerı gondozásával, a teljesítményekrıl adott visszajelzéssel és rangsorolással, a motivációs tényezık vizsgálatával és kezelésével, a humán erıforrások fejlesztésére vonatkozó igények definiálásával, illetve a fejlesztések végrehajtásával; végül lezárva a távozások kapcsán felmerülı humán feladatok elvégzésével.

1.3. Vezetıi humán kompetenciák

A vezetés során elvégzendı humán feladatok színvonalas és hiteles ellátásához szükség van bizonyos készségek és képességek meglétére. Divatos dolog az ún. vezetıi kompetenciákkal foglalkozni, noha ideális vezetıi kompetencia-lista nincsen. Tény, hogy vannak bizonyos személyiségjegyek és képességek, amelyek megléte vagy nélkülözhetetlen, vagy jelentısen javítja a vezetıi hatékonyságot, de a vezetıi kompetencia-leltár szervezetenként más és más struktúrában nyer értelmet. Ideális vezetı ugyanis nincsen, csak egy szervezet számára definiált ideális vezetıi profil létezik. Van olyan szervezet, ahol a vezetıtıl módszeres, precíz, már-már szolgai feladatvégzést várnak, azaz minden feljebb meghozott döntés és utasítás pontos és elıre meghatározott módon

történő megvalósítását. A kreativitás, rugalmasság, az újítás kevesebb hangsúlyt kap, vagy egyáltalán nem tolerált. Ehhez értelemszerűen a végrehajtó jellegű, precíz, módszeres személyiségjegyek passzolnak. Másutt már a probléma beazonosítása is a vezető feladata, nem beszélve a megoldások kereséséről, az alternatívák vizsgálatán át - bizonyos szinteken akár magának a döntésnek a meghozataláig. Ilyen szituációban felértékelődnek a kreatív, alkotó személyiségtípusok, az intuíció, a sokoldalúság, párosulva olyan technikai kompetenciákkal, mint a döntésképeség vagy a problémamegoldás.

Látható, hogy nehéz ideális vezetői profilt meghatározni a szervezet speciális tulajdonságainak figyelembe vétele nélkül. Azonban, ha a vezetésnek az emberek vezetésével kapcsolatos részfunkcióját tekintjük, akkor beazonosíthatók azok a tulajdonságok, amelyek e feladatok szakszerű és hiteles ellátásához nélkülözhetetlenek.

Az emberek vezetéséhez szükséges kompetenciák közül talán a motiváció, pontosabban a **motiválás képessége** a legfontosabb. Egy csapat teljesítményét elsődlegesen meghatározza az a tény, hogy tagjai milyen erőfeszítésekre képesek a munkájuk terén, mennyire érzik magukénak a feladataikat, mennyit tesznek a teljesítményükhöz a belső hatóerő, egyéni erősségek és kompetenciák által, azaz mennyire motiváltak. Bár a motiváció és a teljesítmény nem áll egyenes arányban egymással, de megfigyelhető, hogy a motivált emberek *többet* nyújtanak, és munkájuk minőségének emelése érdekében is nagyobb a saját magukkal szemben támasztott igényük. Következésképpen, ha a csoportteljesítmény maximalizálása érdekében a motiváció fontos ugyan, de nem kizárólagos sikerkritérium, az egészen biztos, hogy motiválatlan emberekkel nem lehet érdemi teljesítményt elérni.

A motiválás képessége összetett kompetencia. Igényli, hogy a vezető tudatában legyen a motiváció fontosságának, ugyanakkor ez esetben egy olyan jellemzőről beszélünk, aminek tudatos befolyásolása egyszerűen lehetetlen háttérismeret nélkül. Technikai értelemben igen, hiszen kisebb komplexitású szervezetekben már a feladatok helyes elosztása jó motivációs eszköz, de a motivációs eszköztár nagyon gazdag, tartalmát és hatásait meg kell ismerni. Ennél is bonyolultabbá teszi a motiválás mesterségét az a tény, hogy az emberi motiváció háttérében személyiségbeli és pszichológiai folyamatok zajlanak. Nem érthető meg tehát az ok és okozat összefüggése, a mi miért történik kérdésköre e pszichológiai háttérfolyamatok megértése nélkül. Ha értjük és ismerjük az emberi jelenségeket, akkor tudjuk csak az általunk kívánt irányba terelni. Ismerni kell tehát az alapvető motivációs elméleteket, használhatóságukat, előnyeiket és korlátaikat. Mindez a motiválás feladatkörét bonyolulttá teszi, ugyanakkor e kompetencia tekintetében olyan funkcióról

beszélhetünk, amelyben jelentős áttekinthető és elsajátítható ismeretanyag áll rendelkezésre a látókör bővítésére és az egyéni eszköztár gazdagítására.

A motiváció hatékonysága, sikere, a motiváció növelését célzó vezetői intézkedések egy másik, humán jellegű tulajdonságot, az **empátia** meglétét is igénylik. A motiváció illetve a mögötte húzódó személyiségalakulás felismerése, érzékelése, az arra való rezonancia képessége az empátia, amely mások érzéseinek, lélektani folyamatainak észlelését, érzékelését, annak elfogadását és az ahhoz való alkalmazkodást hordozza magában. Az empátia egyfajta biztos, stabil szintjének megléte nélkül lehet ugyan emberekkel több-kevesebb sikerrel vezetni, de motiválni semmiképpen. Az empátiát egyszerűbben úgy is leírhatjuk, mint a vezetőnek egyfajta igényét, hogy munkatársai, beosztottai felé forduljon, az őket körülvevő személyiségbeli folyamatokat felismerje, helyesen értékelje, érzékelje. Az ezekből kiinduló megfelelő válaszlépések megtétele vezet vissza a motivációhoz vagy motiváláshoz.

Az empátia feltétele, hogy a személyiségben az akaratlagos odafordulás legyen jelen, a figyelem a másik iránt kiteljesedjen. Kell hozzá közvetlenség, legalább alapszintű kommunikáció a felek között, és sok tudatosság. Az empátia nem egyenletesen jelenik meg, mélységei, fokozatai vannak. Ezek a következők:

- alapvető érdeklődés mások érzéseiről,
- a másik helyzetének érzékelése, behelyettesítés,
- érzelmek megértése,
- metakommunikatív érzékenység, a másik fél rejtett érzelmi üzeneteinek felfogása,
- beleélés képessége,
- lélektani folyamatok teljes összefüggésének, belső logikájának megértése.

Az ezt meghaladó szint már a pszichológia és pszichiátria területe, a folyamatok történeti megértésének és feldolgozásának szintje, amikor az érzékelő fél a személyiségfejlődést időbeli síkra képes helyezni, és az érzéseket, lelkiállapotokat az elszenvedőnél precízebben, hatásosabban tudja láttatni és megfogalmazni.

A motiváció és az empátia mások megértésének és pozitív fejlesztésének, alakításának képessége. Az emberek cselekedeteiket azonban sosem önmagukban, időbeli és térbeli kapcsolatuktól függetlenül értelmezik, legalábbis kevésbé látják értelmét, ha nem képesek tágabb horizonton elhelyezni. A motiváció és a cselekvés mindig valami magasabb szintű, érthető és világos célrendszer vagy közös cél érdekében, annak részeként nyer értelmet. Annak tudása, hogy egy személy munkája hogyan része az egésznek, miként kapcsolódik másokéhoz, alapvetően fontos a

motiváció szempontjából. Ezt a keretrendszert a vezetőnek kell felépítenie a beosztottakban. A részegész viszony feltárása, a vezetett szervezeti egység szerepe a teljes szervezeten belül, illetve az abban dolgozók egyéni funkciója és feladatköre akkor tölthető meg tartalommal, ha a vezető képes víziót alkotni saját egysége számára, látja és képes megfogalmazni az egysége által elérendő célokat a szervezeti célok rendszerében, és hatékonyan tudja azokat az egyének szintjére lefordítani. A **vízió- és stratégiaalkotás** képessége azért fontos kompetencia, mert nélküle esetlegesen a szervezeti egység munkája, és nem nyerhet értelmet az egyéni hozzáadott érték a munkatársak számára, ami nagyban gátolja a motiváció kialakulását, végső soron a jó teljesítményt.

A vízióalkotás elméleti kompetencia, mely segít az eligazodásban. A víziót azonban közvetíteni, kommunikálni kell. A vízió és stratégia képviselőjének kulcs mozzanata a **hitelesség**. A hitelesség – ha lehet ilyet mondani – az emberek vezetése szempontjából talán a legfontosabb vezetői kompetencia. Nem az emeli mindegyik másik fölé, hogy önmagában jól értelmezhető, hanem az, hogy minden más kompetencia belőle származik. A szakmai tudás, az iránymutatás, a döntések, a teljesítményértékelés, a visszajelzés, a problémamegoldás – valamennyi kompetencia elvesz és talaját veszti hiteles képviselő nélkül. Ha a vezető hiteles, döntései is hitelesek. Szerepe példaadó, célrendszere követhető. Ha a vezető hiteles, bíznak benne és bizalmat épít ki maga körül. Bizalmi légkörben az alkotás magasabb szintű és eredményesebb. A hitelesség egymaga képes eldönteni, hogy valaki jó vezető vagy sem. A vezetői minőség kérdésköre jobban megközelíthető, ha a hitelesség negatívba fordul, azaz a vezető hiteltelen. Könnyű ezt az állapotot elérni: a konzekvens viselkedés, a következetesség hiánya, a magunkkal és beosztottainkkal szemben támasztott követelményszint különbözősége, a személyeskedés, kivételezés, elfogultság csapdája mind rontják a hitelességet. Ha a hitelesség elveszik, valódi hatást vezetőként kiváltani nem lehet. Marad a hatalom és a hierarchia, és az ezekből fakadó vezetői erő – ám ennek a motiváláshoz már nem sok köze van...

2. Munkamegosztás, emberi erőforrás-tervezés

2.1 A munkamegosztás kialakítása

Az egyes szervezeti egységeken belül a vezetők kizárólagos feladata, hogy **megszervezzék a szervezeti egység által elvégzendő feladatok ellátásának rendjét**. Ez a feladat a bevezetésben a struktúrával kapcsolatos tevékenységekként tárgyalt folyamatot jelenti. Minden szervezetben előre meghatározott, hogy az egyes szervezeti egységek hogyan viszonyulnak egymáshoz, és az adott egységnek a szervezet egészét tekintve mi a feladata. Ezek a szabályok írott formában általában a szervezeti és működési szabályzatokban jelennek meg, de ezen felül számos ad hoc helyzet adódik, amelynek kapcsán a szervezeti egység vezetői definiálnak újabb és újabb feladatokat. Ezek egészéből áll össze az a tevékenységi kör, amit a szervezeti egység ellát.

A vezetők feladata, hogy e tevékenységi kört elemeire bontsák, és azokból az egyének szintjén értelmezhető feladatköröket határozzanak meg. A szervezeti egység által ellátandó feladatok általában sokrétűek, és közöttük logikai sorrendet szükséges felállítani. A logikai sorrend mellett az is fontos, hogy kialakuljanak azok a **szerepkörök**, amelyek egymással rokon, vagy átfedésben, kapcsolatban lévő tevékenységeket fognak össze, így ellátásukhoz feltételezhetően ugyanaz a képzettségi-képességi háttér szükséges. A szerepkörök még nem egyéneket jelentenek, csak feladatcsoportokat, amelyek között összefüggés van.

A szerepkörök meghatározását alapvetően két logika mentén lehet felépíteni: ezek a **specialista és a generalista szemlélet**. A két szemlélet kétféle elgondolást takar, közöttük „jó” és „rossz” kategóriákkal nem lehet különbséget tenni, mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai. A specialista szemlélet azt feltételezi, hogy szerepkörök konkrét kiindulópontból eredő és ahhoz kapcsolódó végtermékkel, kimenetekkel záruló feladatokat tömörítenek, amelyek szakmai értelemben szorosan összetartoznak, és a szervezeti egység feladatainak egy speciális körét teljes egészében lefedik. A specialista munkamegosztásban a szerepkörök egymás logikai láncolatát képezik, de nincsenek egymással átfedésben, önmagukban értelmesek és termelékenyek. Specialista szemlélettel akkor érdemes a munkamegosztást kialakítani, ha a szerepkörök viszonylag jelentős szakmai háttérrel, speciális képességeket igényelnek, amelyek megszerzése bonyolult és időigényes. Ilyen esetben a szerepkörök közötti átjárhatóság nehézkes, mert sok tanulást és időt igényel. Előnye a specialista szemléletnek, hogy elvárható a maximális profizmus és szakértelem, hiszen a szerepkört betöltőtől nem követeljük meg, hogy az adott szakterület teljes spektrumában mély ismeretekkel

rendelkezzen, csak azt, hogy az általa képviselt részterületen legyen képzett, ott viszont kivételesen. Az sem szégyen, ha az adott specialista a vezetőnél is jobban ért az adott részterülethez, de legalábbis frissebb és szélesebb körű elméleti és gyakorlati szakmai tapasztalatokkal rendelkezik.

A generalista szemléletmód ezzel szemben a „mindenki mindent csinál” elméletet követi, melynek lényege, hogy a szerepkörök egyformák, a betöltőik a tágabb értelemben vett szakterület (pl. szociálpolitika, makroökonómia, pénzügy, személyügy, stb.) valamennyi alrendszeréhez értenek alapszinten, de az elaprózódás miatt annál nem jobban. Kétségtelen, hogy ez a fajta munkamegosztás rugalmasabb munkavégzést tesz lehetővé, hiszen az erőforrások igény esetén koncentrálhatók, a személyek cserélhetők, a mindenkori környezeti elvárásokhoz és adottságokhoz alkalmazkodva. Komoly hátránya, hogy korlátozza a komoly szakértelem kialakulását, mert a szerepkörök betöltőinek nincsen módjuk egy-egy részterületre koncentrálni.

A specialista és generalista személet előnyeit és hátrányait az alábbi táblázat foglalja össze:

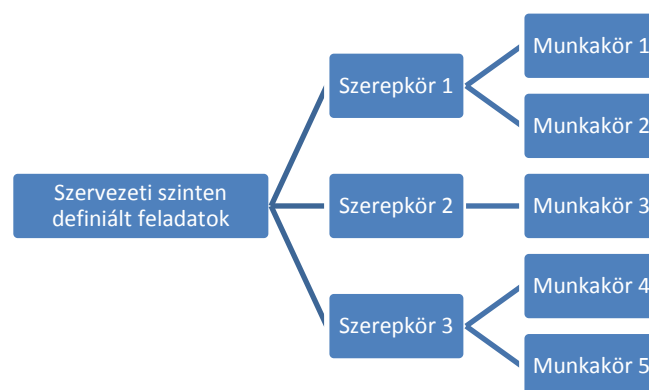
Szempont	Generalista szemlélet	Specialista szemlélet
Képzettség, ismeretek	Általános	Fókuszált
Szakértelem	Felületesebb, átfogó	Alapos, igényes, specializált
Átjárhatóság foka	Magas	Alacsonyabb
Munkaszervezés	Rugalmas	Kötöttebb
Feladatok minősége	Sokrétű, szerteágazó	Egyedi, komplexebb
Kultúra	Csapatorientált, nyitott	Egyéni, zártabb

A generalista és specialista szemléletet „vegytisztán” azért nem érdemes alkalmazni, mert a fenti előnyök és hátrányok felerősödhetnek, és végső soron a szervezeti egység produktivitását és hatékonyságát csökkenthetik. A két megközelítés vegyítése – amelyet jómagam a legszívesebben alkalmazok – abból indul ki, hogy alapvető szervezési elvként a specialista munkamegosztást tekintjük. Körülhatárolt szerepköröket alakítunk ki, és hozzá majd olyan embereket keresünk, akik az adott témával szívesen foglalkoznak, amely szerepkör őket képes motiválni. Elvárás, hogy az adott részterületen szakértelmük megkérdőjelezhetetlen legyen, és szakmai igényességük a folyamatos fejlődésre mindvégig fennmaradjon. Elvárjuk, hogy mindenkinél jobban értsenek az adott területhez. Komplex feladatok, projektek során azonban a megoldásba több szerepkört is bevonunk, rákényszerítve így a feleket arra, hogy a másik munkájába is belelássanak. Sőt, a külső szemlélő kritikai érzékével adott esetben ahhoz ötletekkel, újszerű látásmóddal, megközelítéssel érdemben hozzájáruljanak. Az ilyen összehangolt munka képes kiküszöbölni a „silószerű” működés valós

veszélyét, megtartva a specialista elvből adódó mélyebb, magasabb szintű szakmai kompetencia kialakulásának lehetőségét. Hátránya, hogy a vezető részéről több erőfeszítést igényel, mivel az elvileg egymástól függetlenül működő szerepkörök közötti kommunikációt, együttműködést folyamatosan forszírozni és karbantartani szükséges, annak meglétét állandóan biztosítani kell. Cserébe komoly szakértelem képes koncentrálni, megtartva a közös munka és a csoportszellem alkotó erejét.

A választott módszer szerint kialakult szerepkörök továbbra is csak a struktúra szintjén történő tervezést és szervezést jelentik, a valódi emberi erőforrásokat még nem. Továbbá a feladatokhoz társítandó erőforrások között még egy lépés van, amely a munkamegosztást finomítja. A szerepkörök kialakítása durva tervezést jelent, melynek lényege, hogy feladattípusokat, nagyobb egységeket képezzünk, amelyek egymással szoros rokonságban vannak. A szerepkörök kialakítása tehát elvileg azt jelenti, hogy a szervezeti egység által elvégzendő, szervezeti és működési szabályzatban, jogszabályban vagy más alapdokumentumban meghatározott feladatokat logikusan összerendezzük. Önmagában ez a lépés azonban nem elégséges. A szervezeti egység vezetőjének ki kell bontania a fentebb meghatározott feladatokat, az elnagyolt folyamatokból a napi munkavégzésben jelentéssel bírót, egzakt munkafeladatokat meg kell határozni, és ezeket munkakörökbe kell csoportosítani. A **munkakörök a szerepköröknél szűkebb egységek**, amennyiben a szerepköröket – ha szükséges – további, már egy **ember által uralható egységre**, munkakörre bontják.

A szervezeti feladatok munkakörökig történő lebontásának logikáját az alábbi ábra szemlélteti:



Példaképpen tekintsük a HR funkciót. Általában a szervezeti alapidokumentumokban ide sorolják valamennyi, a munkaerő szabályos foglalkoztatásával járó feladatot, statisztika, beszámolók elkészítését, bérezéssel, juttatással kapcsolatos tevékenységeket, valamint az összes operatív és stratégiai HR-feladatot (toborzás, kiválasztás, teljesítménymenedzsment, képzés, fejlesztés, stb.) A HR vezető e feladatokból – a logikus összerendezés után – kialakítja a munkaügyi jellegű feladatok szerepkörét, amelybe a fentiek közül a juttatásig bezáróan valamennyi beletartozik. A specialista szemléletet alkalmazva mindez azt jelenti, hogy van egy speciális munkaügyi szerep, amely viszont nem foglalja magába pl. a kiválasztást, életpálya-tervezést, képzést, stb. A munkaügy és e szerepkörök között tehát nincsen átjárás. A munkaügyi szerepkör azonban nagyon heterogén. Ezért a munkakörök szintjén tovább bomlik, tegyük fel, bérelszámoló, TB-ügyintéző, juttatási ügyintéző munkakörökre. Ezen a szinten már jól körülhatárolt és kellően részletes feladatléírást lehet készíteni, amely teljes körű, és az adott munkakörben a napi munkavégzés szintjén is értelmezhető. E módszertannal a HR teljes spektrumát le lehet fedni, kialakítva minden releváns munkakört, amelyre az adott szervezeti feladatok ellátásához szükség van.

A munkakör a személyügyi szervezés alapegysége, a feladatoknak olyan logikus, egymáshoz illesztett rendszere, amely az egyén szintjén értelmezhető mennyiségű és részletességű feladatmennyiséget foglal magába. A munkakör nem tévesztendő össze a pozícióval, ugyanis a **pozíció az egyének által betöltött feladatköröket** takarja, azaz annyi van belőle, ahány ember a szervezetben közreműködik. Ezzel szemben a munkaköri rendszer az azonos tevékenységet lefedő feladatok egységesített rendszere, tehát számuk a feladatkörök számától függ, nem az egyénétől. Egy szervezetben tehát azonos munkakört több, esetenként sok ember is betölthet, míg a pozíció az egyénnel egyértelműen azonosítható.

Példaképpen tekintsük a következő esetet: egy közigazgatási apparátusban „Jogi osztályvezető”, „Jogi ellenőrző munkatárs” és „Jogi elemző munkatárs” munkakör is létezik. A három feladatkör egymástól eltér, az alapfeladatok és az előírt készségek, képességek tekintetében egyaránt. A munkaköri rendszer szempontjából ez 3 különböző munkakör, de a jogi apparátus összesen 7 főből áll. Azaz a jogi apparátusban 7 pozíció létezik. Mindez úgy lehetséges, hogy a jogi osztályvezető munkakört 1, a jogi ellenőrző munkatárs munkakört 4, a jogi elemző munkakört pedig 2 fő tölti be. Az azonos munkakörben dolgozó személyek azonos feladatot látnak el.

A munkaköri rendszer tehát a szervezési szint legalsó egysége, és nem az egyénekkal, hanem a feladatkörökkel azonosítható. Ezért fontos, hogy amikor a munkaköröket meghatározzuk, ne az azt éppen betöltő személyekre, hanem magára a struktúrára gondoljunk. Ha a feladatok azonosak, de azokat egy munkatárs egy meghatározott ügyfélkör, egy másik pedig egy másik tekintetében látja el, attól a munkakörük még azonos.

A munkamegosztás kialakítása a munkakörök meghatározásával zárul. Ez a szint a munkamegosztás legalsó egysége. A munkakörök logikus és áttekinthető megtervezése lehetővé teszi, hogy a kialakított struktúrát működésbe hozzuk tényleges emberi erőforrás bevonásával.

2.2 A munkamegosztás adminisztrációja

A munkamegosztással kapcsolatos szervezési tevékenységek nem öncélúak, nem elméleti síkon értelmezendők. A céljuk éppen az, hogy irányt mutassanak a szervezetben dolgozók számára saját feladataik, hatáskörük és felelősségi körük tekintetében. Éppen ezért fontos, hogy írásban is megfelelően legyenek dokumentálva, hogy hivatkozási alapként szolgálhassanak a munkavégzés során. A munkamegosztással kapcsolatos dokumentáció több szintű, legfontosabb eleme a **munkaköri leírás**. A munkaköri leírás olyan részletességű dokumentum, amely a munkavállalók napi feladatait is tartalmazza, ezért az adott szakterület összes munkakörének összes munkaköri leírásai a szakterület által elvégzendő valamennyi feladatot megjelenítik, hiánytalanul, az egyének szintjére bontva.

A munkaköri leírásokra nem érdemes úgy tekinteni, mint a munkaviszonnyal kapcsolatos kötelező formalitásra. A munkaköri leírás épp ennek az ellenkezője: **nagyon hatékony eszköz a szervezettség megteremtésére**, az elvárások tisztázására, a munkafeladatok kiosztására és a munkavégzés folyamatainak kommunikációjára.

Az alaposan átgondolt, megfelelően elkészített és karbantartott munkaköri leírás több tekintetben is hasznos:

- világos kereteket teremt, a munkavállalók számára jó eligazodási pont,
- a vezető számára jó kommunikációs és szervezési eszköz a szervezeti egységen belüli munkamegosztás megteremtésére,
- állandóságot eredményez a munkaköri rendszer terén, kellő rugalmasság mellett az egyének szintjén,

- fontos hivatkozási alap munkaköri feladatokkal kapcsolatos vitás kérdések esetén,
- fontos hivatkozási alap munkaügyi jogviták esetén.

A munka világában nagyon gyakran a munkaszerződések tartalmazzák a betöltendő munkakört és a munkakörrel kapcsolatos ellátandó feladatokat. Így áll rendelkezésünkre egy jogilag releváns dokumentum, amelyre minden körülmények között hivatkozni lehet. Ha azonban a munkaszerződésben nincsenek részletezve az ellátandó feladatok, akkor a munkaköri leírásra hivatkozik a munkáltató, és ez alapján tekinti írásban rögzítettnek a munkafeladatokat. A közigazgatásban a munkaköri leírásnak azért van különös jelentősége, mert a kinevezési okiratok alapesetben nem tartalmazzák munkafeladatokra vonatkozó részt, így a feladatkiosztással kapcsolatos írásbeliség kizárólagos dokumentuma a munkaköri leírás. Éppen ezért fontos, hogy a vezető a munkaköri leírásokra eszközként tekintsen, és annak precizitását, teljeskörűségét, alaposságát minden körülmények között biztosítsa.

A munkaköri leírással szemben támasztott **főbb kritériumok** a következők:

- teljeskörűség, azaz a munkaköri leírásnak valamennyi munkafeladatot tartalmaznia kell,
- részletesség, a feladatokat kellő részletességgel kell megfogalmazni, úgy, hogy a tevékenység elemei, lépései egyértelműen kibontakozzanak,
- közérthetőség, azaz olyan megfogalmazás, amely mindkét fél számára egyformán értelmezhető, világos,
- tagoltság, azaz megfelelő szerkesztés, funkcionális felosztás annak érdekében, hogy a munkakör lényege, logikája láthatóvá váljon.

A munkaköri leírás **javasolt struktúrája**:

1. Munkavállalói alapadatok

A munkavállalói alapadatok a munkakört betöltő személy egyértelmű azonosítására szolgálnak.

2. A munkakör viszonyrendszere

E részben határozzuk meg a munkakör hierarchiában betöltött szerepét. Itt szerepeltetjük a felettes szintet, a beosztott szintet, a helyettesített és a helyettesítendő szintet. Nagyon gyakori kérdés, hogy e rovatokban munkaköröket vagy személyeket kell érteni. Egyértelmű szabály nincsen. A személyek munkakörbe történő beemelése azt vonja maga után, hogy bármely szereplő változása esetén valamennyi érintett munkaköri leírást módosítani kell, ami adminisztrációs teher. Vannak azonban esetek, amikor pl. az azonos munkakört betöltő személyek helyettesítési rendjét jelöljük ki, és pl. a „jogi elemző” helyettesítési besorolására

a „másik jogi elemző” nem elégséges definíció, hiszen adott esetben több személyt is takar. Ezért fő szabály, hogy minden esetben preferáltan a személytelen, struktúrára hivatkozó megfogalmazást kell alkalmazni, ahol azonban ez nem vezet egyértelmű meghatározáshoz, ott a konkrét személyeket kell a munkaköri leírásba beemelni.

3. A munkakör betöltője felé támasztott követelmények

E pontban részletezzük, hogy a munkakör betöltéséhez milyen feltételeknek kell teljesülniük. Itt olyan kritériumokat szabad csak meghatározni, amelyeknek megléte vagy hiánya egyértelműen, szubjektív tényezők bevonása nélkül is meghatározható. Például a „pontosság” kritérium nehezen értelmezhető, hiszen legfeljebb arra jó, hogy a pontatlan embereket megijessze, viszont vita esetén a feleknek nem ad támpontot, hiszen a pontosság értékelése többféleképpen lehetséges. Ezért a munkaköri leírásban iskolai végzettségekre, nyelvtudásra, nyelvvizsgára, években kifejezhető, jól körülhatárolt szakmai tapasztalatra érdemes koncentrálni, mert ezek mindegyike vita nélkül, mindkét fél számára egyértelműen vizsgálható.

4. A munkakör célja, az alapfeladat

Ez a rovat a munkakör „missziója”, azaz egy vagy két frappáns mondat, amely jól körülírja, hogy mi célból létezik ez a munkakör. Ha ezt a célt röviden, ilyen terjedelemben nem lehet meghatározni, akkor valószínűleg maga a munkakör elkülönítése sem sikerült megfelelően, ugyanis minden feladatkörnek kell lennie egy világos, tényszerű és rövid leírásának, amely a munkáltató és a munkavállaló számára egyformán értelmezhető.

5. A munkaköri feladatok

Ez a rész a munkaköri leírás „jelke”. Itt soroljuk fel részletesen valamennyi feladatot, amelyet az adott munkakörben el kell látni. Itt a leglényegesebb, hogy a fent meghatározott kritériumoknak hiánytalanul megfeleljünk, különben olyan dokumentum születik, amely vita esetén nem nyújt biztos és egyértelmű igazodási pontot. Több logikai egységből álló munkakör esetén célszerű a feladatokat csoportosítani jellegük szerint, és ezt a tagolást akár alcímekkel egyértelműsíteni.

6. Jogkör, felelősségi kör

Gyakran hiányzik a munkaköri leírásból, pedig fontos a jogkörök és a felelősségi körök tisztázása. Ez röviden azt jelenti, milyen tényezők megvalósulásáért *felel* a munkavállaló, azaz melyek azok a kizárólagos kimenetek, amelyeket rajta kérünk számon. Ez voltaképpen a munkaköri feladatok végtermékeinek a részletes ismertetését is jelentheti, amelyek előállítását elvárjuk az érintettől, illetve valamennyi szabályozó, iránymutatás, norma betartását, amely a szervezetben számára kötelező. Jogkör alatt pedig általában döntési

kompetenciákat értünk, azaz mindazon funkciókat, intézkedéseket, amelyek megtételére *jogosult* a munkavállaló, arra felhatalmazása van.

7. Egyéni feladatok

Az egyéni feladatok nem mindig jelennek meg a munkaköri leírásokban, holott pontosan kialakított munkaköri rendszerek esetén semmiképpen nem hiányozhatnak. Ugyanis ez a szakasz ad arra lehetőséget, hogy az azonos munkakört betöltő, de a munka egyes elemeiben mégis eltérő feladatokat ellátó személyek között a munkaköri rendszer logikájának felborítása nélkül különbséget tegyünk. Ha a fenti példát követve azt szeretnénk, hogy a jogi elemző munkatársak esetében külön határozzuk meg a jogszabáylemező, illetve a pl. bírói ítéleteket, gyakorlatot elemző munkatársakat, arra itt van lehetőségünk. Mindketten elemző jellegű jogi feladatokat látnak el, azaz alapfeladataik és munkaköri feladataik vonatkozásában valószínűleg egyazon vagy egyféle feladatokat tudunk előírni és meghatározni. Az egyéni feladatok között azonban meghatározhatjuk, hogy egyikük a fenti munkaköri feladatokat a jogszabályok, másikuk a bírói gyakorlat terén végzi. Szintén itt adhatjuk a munkakörhöz azokat a feladatokat, amelyek a munkaidő tekintetében elenyésző, de fontos, ugyanakkor személyre szabott tevékenységeket jelentenek. A fenti példánál maradva, ha valamely jogi elemzőnk esetenként munkajogi tanácsokat ad a HR részére (mert pl. korábbi munkahelyeiről származik ilyen jellegű, számottevő tapasztalata), akkor e tevékenységet az egyéni feladatok között számára meghatározhatjuk.

8. Dátumok, aláírások

Gyakori vitás kérdés, hogy a munkaköri leírásba érdemes-e belefoglalni olyan tágabban értelmezhető pontokat, amelyek szellemében a vezető ad hoc jellegű feladatkiadását is írásban előírjuk a munkavállalóknak. „Minden más, amivel a felettese megbízta” – ilyen és ehhez hasonló „gumiszabályok” jelennek meg gyakran a munkaköri leírásokban. Ez a helytelen gyakorlat csak abban az esetben látszik szükségesnek, amikor a munkaköri leírások nincsenek karbantartva, és idővel olyan mértékben megváltoznak a napi valós feladatok, hogy a korábban elkészített munkaköri leírás már csak nyomokban tartalmazza azokat az elemeket, amelyeket a munkavállaló ténylegesen végez. Ez a helyzet azonban nem a fenti megoldással orvosolható, hanem a munkaköri leírás rendbetételével. A munkaköri leírásoknak 90-95%-ban le kell fedniük azokat a feladatokat, amelyeket betöltőik ténylegesen végeznek. Ha e feltételnek a munkaköri leírás megfogalmazásakor nem tudunk megfelelni, az azt jelenti, hogy maguk a munkakörök nincsenek megfelelően elhatárolva, illetve a munkamegosztás alapstruktúrájában van logikai hiba. Ilyenkor ezt kell orvosolni. Ideális esetben ugyanis a munkaköri leírás szinte egészében fedi azon feladatokat, amelyeket a munkavállaló ellát, így a fennmaradó ad hoc igények a vezető részéről esetiek és ritkák, mert a mindennapi ügymenet

feladatai besorolhatók a munkaköri leírásban megfogalmazott pontok valamelyikébe. Az eseti feladatok ellátása pedig normális vezető-beosztott viszonyban nem jelent problémát, azaz kevésbé valószínű, hogy a beosztott azzal hárítja el vezetője kérését, hogy az adott feladat nincsen benne a munkaköri leírásában. Ennek valószínűsége és életszerűsége egyaránt csekély.

A munkaköri leírások és a munkaköri rendszer alkalmankénti felülvizsgálat mellett, ideális esetben állandó, kis mértékben változó rendszer. Valamennyi szervezet életében egyszer, illetve nagyobb változások esetén célzottan kell elkészíteni, és később már csak kisebb módosításokat érdemes végezni, illetve karbantartani. Erre okot átszervezések, új munkakörök megjelenése, külső tényezők változása adhatnak, de a jól felépített rendszert alapjaiban nem változtathatják meg.

A munkamegosztás kialakításában, így a munkaköri leírások létrehozásában és gondozásában a vezetők szerepe nagy. A személyügyi terület a munkaköri leírások kialakításához és adminisztrációjához kereteket adhat, de tartalmi értelemben nem tud teljes körűen hozzászólni. Az ugyanis, hogy egy adott speciális feladatot ellátó szervezeti egységben belül a feladatok milyenek, hogyan viszonyulnak egymáshoz, hogyan változnak – erről naprakészen csak az adott egység vezetője képes nyilatkozni. Szintén a vezető feladata, hogy a változásokat a munkaköri leírásokba beépítse, illetve a napi munkavégzés során keletkező tapasztalatok integrálásával a munkaköri leírásokat folyamatosan naprakészen tartsa és finomítsa. Mindez azonban nem az adminisztráció érdekében történik. Mint korábban, a munkaköri leírások előnyeit taglaló részben összefoglaltuk: a jól felépített és karbantartott munkaköri leírás a vezető számára elengedhetetlen eszköz a transzparens, hatékony munkavégzés megszervezése érdekében.

2.3 Emberi erőforrás tervezés

A klasszikus emberekkel kapcsolatos menedzsment funkciók egyik leginkább egzakt és strukturált területe az **erőforrások megtervezése és az azzal való gazdálkodás**. Bár az emberi erőforrások tervezése (a létszám és bértervek elkészítése) és a gazdálkodási funkciók ellátása a legtöbb esetben az elkülönült humán szervezeti egység feladata, az ennek elkészítésével és nyomon követésével kapcsolatos teendők során a vonalbeli vezetőknek is adódik bőven feladata. A kialakult tervezési folyamatok függvényében a vezetőknek többféle ráhatása van a létszám kérdésre, a puszta adatszolgáltatás és orientáció szintjétől akár a teljes döntésképeségig bezáróan. A versenyszférában leggyakrabban alkalmazott gyakorlat szerint a szervezeti egységek vezetői – legtöbbször bázis alapon, azaz az előző év tény számai alapján – előzetes létszámtervet készítenek a

tervezést koordináló egység (leggyakrabban kontrolling szakterület) által kialakított rendszerben. A javasolt létszámot indokolni kell, bővítés esetén szövegesen kell kifejtteni a többlet létszámigény okát. A terv összesítése után a konkrét létszámtervről az elsőszámú vezető, vagy az ő javaslatára a megfelelő döntéshozó szerv dönt – a teljes üzleti terv részeként.

A **közigazgatás gyakorlata** a versenyszférában alkalmazott folyamattól eltér, amennyiben a legtöbb közigazgatási szerv keretlétszámait kormányrendelet vagy kormányhatározat szintjén rögzítik. Ebben a rendszerben a létszámtervezés éves gyakoriságú szerepe lecsökken, sokkal inkább a kivételes környezeti változásokból adódó eltérések jelzésére, majd az ehhez szükséges alkalmazkodásra és létszámváltozások kezdeményezésére szolgál.

A létszám megtervezése néhány alapfogalom és elmélet ismeretét igényli. Valójában a létszám megtervezése során azt kalkuláljuk, hogy az adott időszakban a vezetett szervezeti egység munkafadatainak, azok mennyiségének állátásához mekkora mértékű emberi erőforrásokra van szükség. Azt kell tehát megtervezni, hogy az **adott munkakörben hány főt szükséges foglalkoztatni**.

A számok meghatározásához ismerni szükséges a személyek és az erőforrások mennyisége közötti különbséget. A **személy ugyanis nem egyenlő az erőforrásokkal**, a személy a főt, az individuumok számát jelenti, azaz azt mutatja meg, hány ember dolgozik az adott szervezetben. Ez nem egyenlő a létszámmal vagy az erőforrások mennyiségével, hiszen részmunkaidő foglalkoztatás esetén egy egységnyi erőforrás több fő közreműködésével alakulhat ki. Mindennek ott van természetesen jelentősége, ahol a részmunkaidős foglalkoztatás aránya számottevő, ellenkező esetben a két fogalom számokban megegyezik. A fenti különbség kiküszöbölésére a létszámtervezés során a teljesen munkaidőben foglalkoztatott munkavállalót tekintjük alapegységnek (TMD vagy FTE=full time equivalent). Itt **1 TMD vagy 1 FTE** azt jelenti, hogy a létszámigény egy teljes munkaidős dolgozónak felel meg, függetlenül attól, hogy ez pl. két négyórás munkatárs, azaz 2 fő összeszámításával adódik. 1 FTE tehát megegyezhet 2 fővel, de a létszámtervben az előbbi szám a fontosabb, hiszen az erőforrások mennyiségét ez mutatja meg. 1 TMD vagy FTE egységen a mai magyar jogszabályok által meghatározott teljes, a munka világában heti 40 órás, a közszférában 38 órás munkaidőt értjük.

Az 1 FTE egység módosítások nélkül mégsem értelmezhető ugyanúgy, hiszen a fentiek alapján 1 FTE erőforrás megléte azt feltételezi, hogy az adott erőforrás az év minden napján, napi 8 órában rendelkezésre áll. Ez természetesen nincsen így, az emberek szabadságra mennek, betegek lehetnek, és a kötelező szünetek, illetve inaktív percek miatt napi munkaidejük nem éri el a nettó 8 órát. Ezért a szervezetek egyéni szabályok szerint 1 FTE erőforráson a bizonyos csökkentések után elért időegységeket értnek. Elfogadható számítás szerint például napi 7 óra tiszta munkaidővel, és egy

évben 220 munkanappal számolnak, ami a hétvégéken és ünnepnapokon túl átlagosan mintegy 30 inaktív napot is feltételez, szabadság és betegség esetére.

Ennek a számításnak akkor van jelentősége, ha a **tervezést alulról építjük fel**, azaz a feladatok szintjén kezdjük el meghatározni, ami a pontos tervezéshez a leginkább ajánlott módszer. Ehhez kiváló kiindulási alapot nyújtanak a munkaköri leírások, hiszen azokban – ideális esetben – valamennyi feladat hiánytalanul szerepel, amit a szervezeti egység tagjai végeznek. Az emberi erőforrások megtervezése tehát azt jelenti, hogy a munkafeladatokhoz időmennyiséget rendelünk, és ezek összesítésével határozzuk meg a munkakörökre, majd a teljes szervezeti egységre szükséges mennyiséget. Az időmennyiség azonban többféleképpen kalkulálható. Legegyszerűbben úgy, hogy az adott munkafeladatot egészen vesszük alapul, azaz durva becsléssel meghatározzuk, hogy havonta hány napot vagy órát fordít a munkavállaló erre a jellegű feladatra. Ez a módszer nem pontos, és a munkatársból indul ki, illetve abból, hogy a munkakörök meghatározása során már figyelembe vettük, hogy egy embernek kell az adott tevékenységi kört ellátnia.

Célszerűbb ezért a munkafeladatokat **tipizálni**, majd meghatározni az egyszer alkalommal történő feladatmegoldás egységnyi idejét, és **megbecsülni**, hogy adott idő alatt a feladat hányszor ismétlődik. A jogi apparátus példájával élve, meg lehet becsülni, hogy egy átlagos komplexitású jogszabály-értelmezés vagy elemzés mennyi időt vesz igénybe, és egy hónapban hányszor fordul elő. E módszerrel könnyen kalkulálható az adott feladat időigénye. Végül az összes munkaköri feladat időigényét összegezve egyszerű képlettel kiszámolható, hogy a szervezet szabályai szerint értendő erőforrás-egységből mennyit igényel azok ellátása, legyen az 0,8 vagy 1,4 TMD. A kapott eredmények megmutatják, hogy a munkakör egészségesen ellátható-e 1 TMD erőforrással (kb. 0,9 és 1,1 közötti értékek), vagy sem. Ez a tartomány – figyelembe véve a becslések torzítását, illetve a különböző komplexitású feladatok kényyszerű tipizálását – alkalmas arra, hogy az erőforrás-igényt 1 TMD-nek tekintsük. Ha túl magas vagy túl alacsony a szám, két eset lehetséges attól függően, hogy az eltérés mekkora. Ha nem jelentős, magán a munkakörön szükséges magas szám esetén (kb. 1,2-1,4) szűkíteni, alacsonyabb érték esetén bővíteni. Egyes leválasztható feladatok máshová rendelésével, illetve újabb, az alapfeladatokkal rokon tevékenységek munkakörbe olvasztásával az erőforrás-igényt újból az 1 körüli tartományba lehet terelni. Ez alapján a tervezés már számszerűsített módon tovább folytatható. Ha viszont az eltérés nagy, a munkaköri rendszeren magán szükséges változtatni, hiszen 1,5 TMD érték már 1 teljes és egy 4 órás részmunkaidős foglalkoztatást teljes egészében leköt, azaz a meglévő munkakört érdemes két munkakörre alakítani, mert külön is lehet hozzájuk érdemi erőforrás-igényt párosítani.

Bármely eset valósul meg, az időigények e módon történő, analitikus feltérképezésével nagyon pontos tervezési alapot lehet teremteni. Az elfogadott időigények értékeivel meghatározható, hogy pl. jogi elemző munkakörben a jogszabályok változásának követése és olvasása pl. a szervezeti egység egészében 2,1 TMD erőforrást igényel, ezért 2 fő teljes munkaidős munkatárs idejét valószínűleg teljes egészében kitölti. Ugyanígy valamennyi feladathoz konkrét időigényt és létszámigényt tudunk rendelni, amely a tervezésben felhasználható és alkalmazható.

Az időigényeket alapul vevő módszer sajnos – bár kétségtelenül jól követhető és módszeres – nem működik minden esetben. Pontosabban: csak akkor működik, ha a munkaköri feladatok többsége tipizálható és uniformizálható. Ez leggyakrabban az adminisztratív jellegű munkakörökben van így. Tanácsadó jellegű, kreatívabb, alkotó feladatkörökben nincsenek ismétlődő, pontos algoritmus mentén ellátható feladatok, minden tevékenység más és más, így a ráfordított idő és energia is jelentősen eltér. Itt a módszer nem működik, ezért az adott feladat-jelleg alapján azt vesszük alapul, hogy mennyi erőforrást tudunk folyamatosan és értelmesen lekötni, vállalva, hogy esetenként kifeszített tempóban kell dolgozni, máskor pedig vezetőként az is a mi felelősségünk lehet, hogy elégséges feladatot adjunk a munkatárs számára, esetleg olyat, ami a szervezet számára nem elengedhetetlen, de feltétlenül hasznos.

Az emberi **erőforrások számszerű tervezése az erőforrások mennyiségi tervezését jelenti.** Ezt azonban egy másik megközelítés jelentősen árnyalja, amely az erőforrások **minőségére** vonatkozik. A tervezés lényeges eleme az is, hogy ne terheljük a szervezetet túlképzett, magasan kvalifikált, ezért magasabb javadalmazással foglalkoztatható erőforrásokkal, ha az nem szükséges. Ilyen esetben ugyanis többletköltséget generálunk, ráadásul a kvalitásokhoz képest jelentősen kevesebb készséget, kompetenciát igénylő feladatkörök ellátása motivációs szempontból is komoly problémákat okoz. Ezért – folytatva korunk egyik divatos polémiját a „túlképzettségről” – nem alaptalan az a feltételezés, miszerint az elvárásokat jóval túlteljesítő, képzettségek, tapasztalatok és kompetenciák tekintetében a munkaköri követelményeket messze meghaladó jelöltek már középtávon sem fognak megfelelően teljesíteni, még ha kényszerhelyzetből az álláskeresés során ennek ellenkezőjét hangoztatják is. Mert ugyan a modern motivációs elméletek egymástól alapelveik tekintetében jelentősen eltérnek, abban egységesek, hogy a motiváció valódi mozgatóit valamennyien a fiziológiai vagy anyagi tényezőkön túli, azokat meghaladó szinteken találják meg. Így szavatolható, hogy a nem megfelelő szellemi, intellektuális kihívásokat nyújtó munkakörökben a magasabban kvalifikált személyek nem tudnak hosszú távon motiváltan teljesíteni. Márpedig a motivált foglalkoztatás megteremtése, kialakítása valamennyi humán jellegű vezetői tevékenység közül a legfontosabb.

A minőségi erőforrás tervezés tehát azt jelenti, hogy meghatározzuk, az egyes munkakörökben *legalább* és *legfeljebb* milyen felkészültségű munkaerőre van szükségünk. A minimum elvárást fogalmazzuk és követeljük meg. A minőségi kritériumok végiggondolására egyébként is mindenképpen sort kell keríteni, amikor a munkaköri leírásokban a feltételeket rögzítjük. A tervezéskor annyiban kell ezt a minimumot meghaladni, hogy a kötelező objektív kritériumokon túl azokat a „finom tényezőket” (kompetenciák, készségek, személyiségjegyek) is hozzá vehetjük, amelyek a munkaköri leírásokban célszerűen nem jelennek meg. Továbbá arról is van képünk, hogy hová célszerű húzni a minőségi követelmények felső határát, azaz mely szinten következhet be az az állapot, amelyet fentebb a felülkvalifikáltságból adódó motiváció-vesztés kapcsán megfogalmaztunk. Mindennek végiggondolása és megtervezése azért is fontos, mert az esetlegesen felmerülő kiválasztási folyamatokban vezetőként egyébként is feladatunk e szempontrendszer kialakítása és mérlegelése, miként ez a későbbi fejezetben látható lesz.

3. A munkatársak kiválasztása, integrációja

3.1 A toborzási-kiválasztási folyamat indítása

Az emberi erőforrások összetétele egy szervezeti egységen belül az emberek természetes mozgásával időről időre változik. Ennek a vezetés szempontjából komoly jelentősége van, mert a csapat alakítása, az alkotó légkör biztosítása a vezető feladata, és amennyiben a személyek tekintetében változás következik be, a csoportdinamika is biztosan változik. Nem mindegy tehát, hogy a személyekben történő változások milyen irányba haladnak, és a távozók helyére kik kerülnek. A folyamatosság és a megfelelő döntés meghozatala érdekében tehát a vezetőknek közre kell működniük a munkaerő keresésével és kiválasztásával kapcsolatos folyamatokban.

Új munkaerő megszerzése akkor válik szükségessé, amikor a szervezetben erőforrás-igény lép fel. Ennek strukturális és személyi oka lehet. Esetenként a szervezeti egység tevékenységi körébe új feladatok kerülnek, vagy egy-egy projektben kell hangsúlyosan részt vállalni. Ilyen esetben a bővülő tevékenység, azaz a szervezet változása idéz elő új erőforrás-igényt. Más esetben a szervezet személyi összetétele változik, amennyiben valaki vagy valakik kikerülnek a meglévő erőforrások közül – így a struktúra változatlansága, vagy tudatos szűkítésre vonatkozó felsővezetői döntés hiányában az így távozó erőforrásokat pótolni kell.

A **munkaerő-biztosítás folyamata komplex**, lefolyása többféle módon lehetséges. Maga folyamat kiterjed a megfelelő számú, mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatására, egyeztetett szempontok szerinti szelekcióra, a beválás valószínűségének vizsgálatára, a döntés meghozatalára, valamint a munkába állításra. Amennyiben előáll az erőforrás-igény, és döntés születik annak pótlásáról, kezdetét veszi a munkaerő-utánpótlási folyamat. A közkezdelt néven **toborzás-kiválasztás** névvel illetett akció a munkahely betöltéséről szóló döntéssel indul és az új munkaerő integrációjával zárul. A két esemény között azonban a folyamat számos módon, esetenként jelentős eltéréssel mehet végbe. Az egyes lépések és közttes állomások attól függenek, hogy a szervezet milyen stratégiai döntések mentén tölti be az üresedést.

A döntést követően a személyügyi terület és a vezető közösen alakítja ki a keresési és kiválasztási stratégiát. Ez a lépés – sajnos – gyakran elmarad, noha hiánya oda vezethet, hogy a folyamat eredménytelenül zárul, de legalábbis az időigénye számottevően megnőhet, és hatékonysága is elmarad a várttól. A stratégia szó alatt ugyanakkor nem bonyolult adminisztrációt kell érteni, pusztán a tudatosságot, azaz a folyamat pontos megtervezését. Meg kell tervezni, hogy

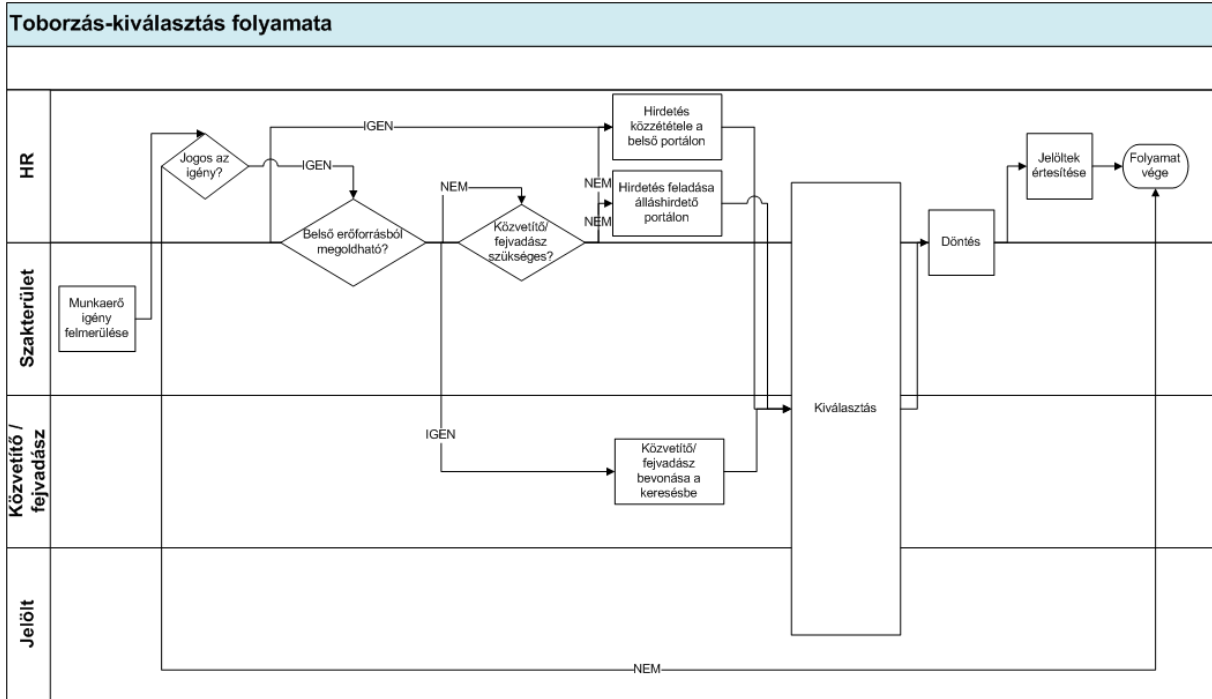
milyen módon keressük meg az alkalmas jelölteket, kiket kívánunk egyáltalán megszólítani, hogyan érhetjük el őket a leghatékonyabban, és végül milyen lépésekben és szempontok alapján, milyen kiegészítő eszközök segítségével tudjuk majd közülük a legalkalmasabbat kiválasztani. Tényleg nincsen másról szó, csak ezeknek az egyszerű kérdéseknek a megválaszolásáról.

A **keresési és kiválasztási stratégia** kialakításában a HR általában kérdez, a szakterületi vezető pedig válaszol. Tehát a folyamat koordinációja, a HR-szakmai hozzáadott érték biztosítása a HR feladata, míg az általános érvényű szakmai szempontoknak az érvényesítése, illetve az adott szervezeti egység speciális viszonyaihoz való adaptálása a szakmai vezető feladata. Bármely fél elmulasztja hozzátenni a maga szerepét, veszélyezteti a folyamat sikerességét. Ugyanígy a HR és a szakmai vezető egyaránt maga rendelkezik azokkal a képességekkel és tudással, ami a folyamat lebonyolításához kell, egymáséit nem képesek helyettesíteni, a megfelelő ember megtalálásához viszont egyik sem nélkülözhető.

A stratégia talán legfontosabb eleme a **pozíció leírás és követelményprofil**. Ez a dokumentum az ideális jelölt megjelenítése, azaz a feladatok és a hozzá illő személy olyan ábrázolása, amely valamennyi befolyásoló körülményt kiiktatva a lehető legjobb megoldást mutatja be. A profil kialakítása során a munkaköri leírás alapján végignézzük, és valamennyi várhatóan fellépő plusz tevékenység hozzáadásával teljessé tesszük az ellátandó feladatok listáját. Majd ehhez olyan jelölt paramétereit társítjuk, akinek szakmai kompetenciái, végzettségei, képességei a lehető legtöbb alapot szolgáltatják ahhoz, hogy e feladatokat maradéktalanul és a legmagasabb szinten ellássa. A profil minősége azért kiemelkedően fontos, mert később ehhez igazítva keresünk jelölteket, majd e szempontok alapján választunk közülük. Nem kidobott idő tehát a keresési és kiválasztási stratégia összeállítására, megvitatására és a megfelelő részletességű pozíció leírásra és a követelményprofil kidolgozására szánt energia befektetése, sokkal inkább a tudatos és sikeres munkaerő-biztosítás záloga.

3.2 A vezető szerepe a toborzási folyamatban

A toborzás-kiválasztás egyszerűsített folyamata az alábbi:



A munkaerőigény jogossága esetén – azaz a betölthetőség tekintetében hozott döntést követően – két főbb választási lehetőség adódik: **belső vagy külső erőforrásból** történő merítés. A belső vagy külső forrás közötti választás két teljesen eltérő úton vezetheti tovább a folyamatot, amely utak majd csak a kiválasztás lépésében találkoznak újra.

A külső és belső forrásból történő toborzás mindegyikének vannak előnyei és hátrányai:

	+	-
Belső forrás	Nincs közvetlen toborzási költség	Csak a kiválasztott számára pozitív
	A jelöltek tulajdonságai ismertek	Üresedési láncot indít
	Karrierlehetőség a szervezet tagjainak	Belterjességhez vezethet
	Gyorsabb folyamat és beilleszkedés	
Külső forrás	Friss szemlélet, jobb alakíthatóság	Több a közvetlen költség
	Lényegesen szélesebb merítés	Időigényesebb folyamat
	Aktuális munkaerő-piaci információ	Jelentős HR-kapacitásigény
	Nemcsak álláskeresőket érhetők el	

A toborzás ezen fázisában a vezető szerepe csekély. Ez a HR terepe, aki felelős azért, hogy a folyamatot szakmai oldalról koordinálja, lebonyolítsa, és a lehető legtöbb jelöltet felkutassa. A vezető csak később, a beérkező pályázatok elbírálásakor kapcsolódik be ismét a folyamatba. Előbb azonban a HR a keresési stratégia alapján lefolytatja a keresést. Belső és külső keresés esetén egyaránt megfogalmazza a pozíció leírás és profil azon szűkített verzióját, amely csak a publikus adatokat és információkat tartalmazza, a döntési szempontokat például nem. A leggyakrabban **álláshirdetés** formájában megjelenő dokumentum ugyanis egyirányú: célja kizárólag a tájékoztatás, azaz az állást meghirdető szervezet által közölt információk összessége, amelyek arra szolgálnak, hogy közöljék a jelentkezők számára az állásról a lehető legtöbb tudnivalót, valamint az összes nyilvános szempontot, amely alapján a jelölt képes eldönteni, hogy az adott pozícióra alkalmas-e vagy sem.

Belső keresés esetén abból kell kiindulni, hogy a szervezetben van/vannak olyan jelöltek, akik a pozícióval szemben támasztott követelményeknek megfelelnek. Ez esetben felesleges kívülről erőforrást behozni, hacsak nem fontos az új szemlélet, új impulzus, illetve valamilyen stratégiai megfontolás nem zárja-e ki a belső toborzást. Ilyenkor a HR a hirdetést valamennyi releváns fórumon közzéteszi. Általában a hirdetésből egyértelműen kiderül, hogy a szervezet csak házon belül, vagy kívül is hirdet, ez a belső jelöltek motivációja és tájékoztatása végett fontos. A belső keresés így egy időben gyors lefolyású, a szervezet által jól ismert képességekkel, tudással és hozzáállással rendelkező, meghatározott jelölti kör létrehozására szolgáló folyamat, amely eredményeképpen gyorsan megtörténhet a kiválasztás. A belső forrásból történő toborzás legnagyobb hátránya, hogy jelentős mozgást indíthat el a szervezeten belül, amelynek kezelése jelentős energiákat kíván a HR részéről, valamint a ki nem választott jelöltek esetében komoly veszélyeket hordozhat a motiváció terén.

A **külső keresés** ezzel szemben egy valódi piaci módszer. Kívülről olyan, a szervezet számára ismeretlen személyeket tudunk bevonni a jelöltek közé, akik új impulzusokat hozhatnak a szervezetbe, ráadásul a rendkívül széles merítési lehetőség révén szinte kompromisszumok nélkül állíthatjuk fel a kritériumrendszert, gyakran számos feltételt megfogalmazva, mégis nagy számú alkalmas jelöltet elérve. A külső toborzás lényege, hogy azt feltételezzük: a szervezetben nincsen meg az az erőforrás, amelyet keresünk, ezért olyan jelöltek megszerzésére irányul a tevékenység, akik nem a szervezetben tevékenykednek, de jelentkezésük egyéni szándékból adódik. Nem dolgoznak tehát nálunk, de minden bizonnyal szíves tennék.

A külső toborzás az elmúlt 1-2 évtizedben komoly változásokon ment keresztül. Korábban a nyomtatott sajtó szerepe az álláshirdetésekből meghatározó volt, egyes lapok, médiumok egyenesen megkerülhetetlenek voltak egy magára valami adó hirdető számára. Mindenki tudta, hogy az

álláskeresők elsődlegesen mely újságokat nézik, az online felületek csak amolyan kiegészítő funkcionalitással bírtak az igazán modern szervezetek kiváltságaként. Ma a nyomtatott sajtóból csaknem eltűntek az álláshirdetések, a bevált néhány, a piacot szinten egészében uraló állásportál révén a potenciális jelentkezők szinte teljes körét képesek a szervezetek elérni. Mondhatni szinte minden álláskereső megnézi ezeket a portálokat, - sőt, azokat tekinti át elsődlegesen, így a hirdetőik bizonyosak lehetnek abban, hogy e módszerrel az álláskeresők csaknem mindegyikéhez eljutnak. Ráadásul az online lehetőségek a hirdetési funkciók, szelekció, automatikus válaszüzenetek és más hasznos módszerek révén jóval praktikusabbak, mint a korábbi nyomtatott hirdetési felületek, és a hirdetőik életét ezáltal jelentősen képesek könnyíteni.

Speciális ágazata a külső munkaerő-toborzásnak a **direkt keresés**, közkezdvelt nevén **fejvadászat**. A direkt keresés (executive search) három szempontból tér el lényegesen a szervezet saját HR szakemberei által bonyolított külső keresési folyamatoktól:

- Nemcsak az álláskeresőkre fókuszálnak, hanem a munkaerőpiacon aktív, állásban lévő szakemberekre is, azaz a kritériumoknak megfelelő szinte valamennyi lehetséges jelöltet elérik és tájékoztatják.
- Mindezekből adódik, hogy komoly munkaráfordítással és energia-befektetéssel járnak, így költségük is kiemelkedően magas (leggyakrabban a kiválasztott jelölt éves javadalmazásának egyharmada).
- A keresés eredménye 2-3 jelölt, aki minden követelménynek megfelelt, és a fejvadász által már meghallgatott, „letesztelt és leinformált”, referenciákkal alátámasztott személy, így a kereső szervezet HR csapatát szinte egészében tehermentesíti.

A direkt keresés e sajátosságokból fakadóan az exkluzív pozíciók, általában felsővezetők esetében szokványos és indokolt, amikor a jelöltek vélhetően nem aktív álláskeresők, ezért hagyományos módszerekkel nem lehet őket elérni. Megjegyzendő, hogy a fejvadászat kétségtelen előnyei ellenére szintén komolyan veszít a jelentőségéből, mivel az online felületek terjedése a nem aktív álláskeresők részére is jelentősen megkönnyítette az álláspiaci körkép áttekintését. A legstabilabb menedzser is rápillanthat hetente vagy havonta egyszer-egyszer a kiemelt jelentőségű állásportálokra, ahol célzott kereséssel, szakterületenként és hierarchiai szintek szerint egyaránt csoportosítva, szinte másodpercek alatt komplett listát talál az aktuális pozíciókról. Egy komoly kiírás még egy éppen állást nem kereső vezető számára is érdekes lehet.

Külső toborzás esetén külön kérdés, hogy a hirdető **nyíltan vagy bizalmasan** hirdessen, azaz felfedje kilétét, vagy anonim módon jelenjen meg a hirdetési piacon. Az üresedés körülményei ezt a döntést alapvetően képesek befolyásolni. Ha például a pozíció még betöltött, és a keresés a meglévő

munkatárs bármilyen okból történő leváltása okán indul, természetesen nem lehetséges azt nyíltan közzétenni, legfeljebb, ha az illetővel már közöltük a döntést. Ez azonban ritka, hiszen a külső toborzás és az új munkatárs belépése között leggyakrabban hónapok telnek el, és egy nem önszántából távozásra bírt munkatárs motivációja, így teljesítménye és hatékonysága erősen megkérdőjelezhető a távozást megelőző időszakban.

Javasolt minden esetben, amikor lehetséges, nyíltan hirdetni. A nyílt hirdetés több szempontból is előnyös:

- nyíltságot, őszinteséget sugároz a jelöltek felé, bizalmat ébreszt,
- nem kell attól tartani, hogy az anonimitás ellenére kiderül, ki a hirdető, ami kellemetlen szituációkhoz vezet,
- jóval több konkrét információt van alkalmunk közölni a hirdetésben, csökkentve ezzel az eleve nem alkalmas, meg nem felelő jelöltek számát,
- egy komoly szervezet neve marketing értékkel bír, azaz plusz vonzerőt jelenthet, hogy a jelöltek tudják: jelentős, meghatározó szervezethez kerülhetnek.

3.3 A vezető szerepe a kiválasztásban

A belső és külső keresési folyamatok eredménye egyaránt eltérő számú beérkezett pályázat. Ezt követően indul a **kiválasztás** folyamata. Mielőtt a vezetők újra bekapcsolódnak a mechanizmusba, még egy lépés van, amit leggyakrabban a HR végez: a jelöltek **elsődleges szűrése**. Ez a lépés kizárólag dokumentumok elemzését jelenti, személyes kapcsolatfelvétellel még nem jár. Az előszűrés lényege, hogy megvizsgáljuk, kik azok a jelöltek, akik valamely alapfeltételnek NEM felelnek meg, amit a kiírásban megfogalmaztunk. Tehát itt rangsort még nem érdemes felállítani, csupán azokat zárjuk ki a folyamatból, akik nem tesznek eleget valamennyi kritériumnak. Fontos, hogy az előnyt jelentő pontokat itt még nem kell figyelembe venni. A HR által végzett előszűrés eredménye egy, a jelentkezők számától függő hosszabb vagy rövidebb lista, amely mindazon személyek pályázatát tartalmazza, akik a feltételeinknek eleget tesznek.

Ideális esetben e hosszabb listából már képesek vagyunk **rangsort** képezni, amely a behívandó jelöltek szempontjából irányadó. E rangsor alapja továbbra is a jelöltek pályázati anyaga. A rangsor felállításában már a vezető is részt vesz. Vagy a HR-rel közösen tekintik át a CV-ket és közösen döntenek a behívandó jelöltekről, vagy külön-külön tekintik át a mezőnyt, és egymás eredményeit összehasonlítva alakítják ki az első körös interjúk résztvevői listáját.

A pályázati anyagok legtöbbször két részből állnak: egy jobb-rosszabb minőségű **önéletrajzból (CV)**, és kevés kivételtől eltekintve semmitmondó **motivációs levélből**. Ez utóbbi bekérése, éppen azok minősége miatt, egyre inkább felesleges. Nem azért, mintha a motivációs levél nem bírna többlet információval, sokkal inkább azért, mert a jelöltek nem motivációs levelet írnak, hanem divatos szófordulatok véletlenszerű egyvelegét. Egy valós motivációs levél lényege, hogy megvilágítsa a jelölt motivációs bázisát a kiírt pozíció irányába, azaz folyó szövegben összegezzon minden információt, ami az önéletrajzba a műfaji sajátosságaiból adódóan nem fér bele. A CV a jelöltek szakmai életútjának, tanulmányainak, képzettségének és legfontosabb személyes adatainak kivonata, amely alapján a kiíró maga képes eldönteni, hogy a jelölt mennyiben felel meg az elképzeléseinek, azaz azt olvassa ki belőle, ami neki fontos. Ezzel szemben a motivációs levél a jelentkezőnek lehetőség, hogy elmondja, ami neki fontos, és ajánlja magát az állásra, folyó szövegben meggyőzze a kiírót, hogy az állás érdekli, arra alkalmas, és azt akarja. Hogy miért – erre volna lehetőség választ adni egy jól szerkesztett motivációs levélben. További jelentős különbség, hogy a CV a jelentkezőről szól, függetlenül az állástól, amit megpályáz. A motivációs levél viszont állás-specifikus, azaz abban azt kell megvilágítani, hogy a jelölt és az *adott* állás hogyan viszonyulnak egymáshoz.

Az első szűrőn alkalmasnak bizonyult jelöltek közül számos szempontból lehet válogatni. Azért fontos a jól átgondolt kiválasztási profil megfogalmazása, mert az a válogatás során is iránymutatást ad. A rangsorolás során további szempontokat lehet mérlegelni, amelyek már nem az alapvető kritériumokra irányulnak:

- a hirdetésben „előnyt jelent” pontokban megfogalmazott kritériumok (szakági, iparági tapasztalat, további nyelvtudás, stb.),
- korábbi munkatapasztalatok gazdagsága,
- korábbi munkahelyek komolysága, nagysága
- váltás gyakorisága,
- további képzettségek, képességek,
- minden más, ami a beválást, hosszú távú elkötelezettséget biztosíthatja.

Általánosságban azt kell figyelembe venni, hogy az olvasható dokumentumok alapján kit, kiket tartunk első látásra, személyes benyomások nélkül alkalmasnak arra, hogy az állást motiváltan betöltsék, és várhatóan jó teljesítményt nyújtsanak. Intuíciókra, benyomásokra is bátran támaszkodhatunk. Az ideális létszámnál arra kell tekintettel lenni, hogy mindenkit behívjunk, akiről feltételezzük, hogy alkalmas lesz, tehát ne zárjunk ki senkit, akiben valamekkora esélyt is felfedezni vélünk. Gyakran előfordul, hogy egy jelölt nem kellően strukturált CV-vel jelentkezik, és a papírok

alapján hátrébb rangsorolják, a személyes beszélgetésen pedig lényegesen jobban szerepel. Továbbá a CV alapján alig valami derül ki a jelölt személyiségéből, pedig a felmérések szerint a döntéseket a személyiség legalább akkora mértékben befolyásolja, mint a szakmai tapasztalatok összessége.

A kiválasztás következő lépése az **állásinterjú**. Az interjú megszervezésekor a körök számára kell leginkább tekintettel lenni. A túl sok körös interjúsorozat megterhelő a kiválasztásban részt vevők és a jelölt számára egyaránt, ráadásul lehetetlen 3-4-szer ugyanolyan színvonalon szerepelni. Ugyanakkor a jelöltekkel minden, a döntéshozatalban részt vevő vezetőnek találkoznia kell, mégsem járható út, hogy a jelentkező egy alkalommal valóságos bizottság előtt mutakozzon be. Az interjúk ideális létszáma 2, maximum 3 fő a kiíró oldaláról, mindenképpen legalább egy, interjú-vezetésben jártas HR-szakember részvételével. Az interjú ívének, tematikájának kialakítása alapvetően két külön beszélgetést tesz indokolttá: egy felületesebb, az első személyes benyomásokra koncentráló, illetve az alapvető szakmai kompetenciák és hitelesség meglétét feltáró párbeszédet, majd egy későbbi, az alkalmasságot egészében vizsgáló, továbbá az alkalmazás körülményeit valamennyi szempontból felmérő, annak részleteit is tisztázó, kimerítőbb mélyinterjút.

Ha 4-5 jelöltből áll a lista, mindezt két körben le is lehet bonyolítani. A két kör lehetővé teszi, hogy az első alkalommal egy HR-es és a későbbi vonalbeli vezető megismerkedjen a jelöltekkel, majd a második beszélgetésen a HR vezetője és a szakterületi felsőbb vezető találkozzon a szűkített jelölti körrel. A szűkítés itt is arra irányul, hogy az első körös munkatársak kizárják azokat a jelölteket, akik az első személyes tapasztalatok alapján biztosan nem alkalmasak.

Az **interjú a kiválasztási folyamat központi eleme**. Nehézsége, hogy igazán jól csinálni csak megfelelő érzék, felkészültség, tudatosság, és minél több tapasztalat birtokában lehet. Előnye, hogy a jól szervezett, megfelelően vezetett és alapos, strukturált állásinterjú a kiválasztási döntést nagy mértékben, olyakor 80-90%-ban meghatározza és lehetővé teszi. Az interjúkészítés azonban tanulható. Egyfelől a kérdezéstechnika, a kérdések alaposága és teljes körűsége világos szempontok alapján, megfelelő szakirodalmi háttérrel elsajátítható. Másrészt minél több alkalommal vesz részt az adott vezető jól vezetett interjúkon, és válik részesévé a folyamatnak, annál több tapasztalatot szerez a tekintetben, hogy apróbb megnyilvánulások, viselkedési minták, válaszok, hallgatás vagy túlzott szereplés alapján milyen következtetéseket lehet levonni egy jelölt felkészültségéből, hozzáállásából. Fontos szem előtt tartani, hogy az interjú során csak az állás szempontjából releváns tényezőkre kell koncentrálni, azaz a teljes körűség azt jelenti, hogy minden körülményt feltárunk, ami e tekintetben lényeges. Több kiderülhet, kevesebb azonban nem!

A leggyakoribb hibák, amelyeket meg kell próbálni elkerülni:

- Fontos kérdések rejtve maradnak, a beszélgetés lényegtelen részletekre koncentrált helyett, hogy a lényeges tényezőket tárná fel.
- A jelölt átveszi a kezdeményezést. Ő irányít, ezért arról folyik a beszélgetés, ami számára fontos, nem arról, ami a kiíró számára. Márpedig döntést a munkaadónak kell hoznia.
- A hangsúlyok eltolódnak: az interjút készítő dominál, míg a jelölt háttérben marad. A kérdezők szerepelnek, noha a cél az, hogy a jelentkezőt beszéltessek, hiszen az ő alkalmasságát vizsgáljuk.
- Rossz a kérdezőtechnika: túl sok zárt kérdés hangzik el, amely introvertált beállítottságú jelölt esetében csaknem lehetetlenné teszi a kibontakozást.
- Személyes kérdések, személyeskedés irányába terelődik a beszélgetés.
- A környezet nem alkalmas a nyugodt beszélgetésre, túl sok a zavaró körülmény.

Mindezen hibák kiküszöbölésére – különösen kevésbé gyakorlott vezetők esetében – célszerű segédletet, forgatókönyvet készíteni. Tévedés azt feltételezni, hogy a sorvezető használata a szakmai hiányosság benyomását kelti – éppen ellenkezőleg: magabiztosságot ad, és a jelölt felé is komolyságot sugall.

Az interjú mellett ma már a kiválasztási folyamatok számos **támogató eszköztár** tartalmazhatnak, amelyek a döntést segítik. A hangsúly a támogatáson és a segítségen van: azaz a hangsúlyoknak nem szabad eltolódnuk. Ezek az eszközök *segítik* a kiválasztást, de nem szabad, hogy meghatározzák. A kiválasztást támogató eszközök leggyakrabban a következők:

- gyorsan kitölthető, általános, elnagyolt személyiségképet vázoló tesztek és módszertanok, inkább valamely személyiségelmélet vagy besorolás alapján,
- alaposabb, hosszabb időt igénylő személyiségtesztek, komplexebb eredményekkel,
- konkrét munkafeladatok, ismeretekre koncentrált tesztek, nem személyiség, hanem szakmai orientációval,
- szituációs játékok, szerepjátékok a várható viselkedés felmérésére,
- komplex, időigényes értékelő központok, több megfigyelő bevonásával, esetenként szimulált versenyhelyzetben, a rivális jelöltek egyidejű szerepeltetésével.

A tesztekkel, felmérésekkel óvatosan kell bánni. Árnyalják a jelöltekről az interjúk alapján kialakult képet, de meg nem határozzák. Nem szabad belőlük többet kiolvasni, mint amennyit valójában mondanak. A komplex módszertanok értékelése komplex, gyakran pszichológiai szakértelmet kíván. Mély alkalmasság-vizsgálatok lefolytatására ilyen képzettség nélkül nem szabad

vállalkozni. Nagyon fontos, hogy nem elég az adott teszt eredményeit elolvasni, hanem meg kell ismerni a működési mechanizmusát. Ennek tudatában lényegesen pontosabban meg tudjuk ítélni, hogy az adott módszertől valójában mennyit várhatunk, és annak milyen hibaszázalékot kell tulajdonítanunk, azaz mit tudunk belőle kiolvasni. Nagyon hasznos, ha az alkalmazott módszert előtte ki is próbáljuk, személyes élményt szerezve annak megbízhatóságáról, működéséről. A manapság alkalmazott tesztek (DISC, MBTI, SHL, HAY, Captain, Predictive Index, stb.) többségét a „profi” jelöltek már jól ismerik, kellő felkészültséggel kissé befolyásolni is tudják. Mindez a módszerek eredményeit jelentősen torzíthatja. Általánosságban azt lehet mondani, hogy a megfelelő ütemben és céllal alkalmazott döntést támogató eszközök használata hordoz plusz információkat, de az interjúk lényegét, alapvető kimeneteit nem képes megváltoztatni, és nem is kell hogy megváltoztassa.

Valamennyi interjú-fázis és kiegészítő eljárás lefolytatását követően **döntés** születik a pozíció betöltéséről. A döntés során érdemes újra elővenni a profilt, és újra végiggondolni, hogy a komplex kiválasztás ismeretében, a jelöltek által nyújtott teljesítmények alapján a legjobbak hogyan viszonyulnak ehhez az ideális szempontok alapján kialakított képhez. Mindez a döntést jelentősen megkönnyítheti.

A vezetőknek a toborzás és kiválasztás során az alábbi feladatokra kell figyelniük, amelyekben való részvétel és konstruktív közreműködés nélkül nem lehet jó döntést hozni:

- kellő idő és odafigyelés a pozíció leírás és a követelményprofil meghatározásakor,
- az írásos pályázatok alapos és szakszerű áttanulmányozása,
- alapos felkészülés az interjúkra,
- megfelelő idő és odafigyelés az interjúk során, zavaró tényezők kiiktatása, aktív részvétel, kellő koncentráció,
- döntési alternatívák, beválás valószínűségének végiggondolása,
- támaszkodás a HR-szakemberek véleményére, konstruktív, partnerként történő együttműködés,
- kiértelt döntés.

3.4 Csoportdinamika, az új belépők integrációja

A szervezetek nagy egységében a szervezeti egységek önálló alcsoportokat képeznek, ahol a munkatársak egy adott „mikro-közössége” működik együtt a szervezeti egység által elvégzendő feladatok maradéktalan ellátása céljából. Ha van is egy szervezetnek alapvető szervezeti kulturális egysége, identitása, biztos, hogy a kisebb alegységek kulturális értelemben is különálló csoportokat képeznek, és működésükben sok **egyedi vonás** figyelhető meg. Ezek a vonások sok tényezőtől függenek: a vezető hozzáállásától, stílusától, az általa képviselt értékrendtől, a szervezeti egység által ellátandó feladatok típusától, de legfőképpen a csoport tagjainak összetételétől. A csoport összetétele kirajzolja az együttműködés kereteit, milyenségét, kialakítja a kulturális talajt és értékrendszert, meghatározza a főbb attitűdöket, azaz végső soron minden lényeges kérdést eldönt, ami a munkamegosztáson és feladatokon túl az emberek jó közérzete szempontjából fontos és jelentős. Van tehát az együttműködő csoportnak egyfajta *dinamikája*, amely csoportdinamika alapvetően meghatározza, hogy az abban közreműködő egyének motivációja hogyan alakul. Bár számos íratlan szabály és működési mechanizmus, szokás e csoportközegben magától kialakul, mégis e szabályrendszer alakítható és alakítani is szükséges. A **csoportdinamika tudatos alakítása** nagyon fontos vezetői feladat, mivel a szabadjára engedett formálódás olyan állapotokhoz vezethet, amelyben már nem képes a szervezeti egység jó teljesítményt mutatni, míg a tudatosan formált, kontrollált és hangolt dinamika megsokszorozhatja a csapat hatékonyságát.

Mindennek azért van jelentősége, mert a munkatársak kiválasztása nem csak azt jelenti, hogy üresedés esetén új belépőkkel pótoljuk a távozókat. A munkatársak kiválasztása azt is jelenti, hogy megválogatjuk, kivel, kikkel kívánunk együtt dolgozni. Mindennek számos eltérő szituációban lehet jelentősége. Ha új vezetőként csatlakozunk már korábban működő csapathoz, a munkatársak kiválasztása azt jelenti, hogy gyors információt szerzünk a meglévő csapat tagjainak képességeiről, a munkamegosztás módszereiről, majd a saját magunk által elképzelt munkamegosztáshoz megkeressük a megfelelő szereplőket. Ha új csapatot alakítunk új vezetőként, akkor mindehhez teljes egészében új személyeket kell keresnünk a fenti részben tárgyalt toborzási és kiválasztási módszerekkel. Ha a szervezetben régóta funkcionáló vezetőként vadonatúj csapatot kell építenünk (például új szervezeti egység létrehozása a feladatunk), akkor vezetőként nekünk kell képviselni a szervezeti értékeket az újak felé. Ha pedig mind a vezető, mind a csapattagok bevált csapattagok, akkor a folyamatos fejlesztés a feladatunk.

A négy eltérő munkatársi kiválasztási helyzet négy különböző megközelítést kíván:

A munkatársak kiválasztása



Amennyiben a vezető és a csapat is régóta a szervezetben dolgozik, rutinos együttműködésre van kilátás. Ilyen esetben a gyorsaság, eredményesség és a fejlesztés kerül középpontba, mert a kialakult gyakorlat számos olyan ponton segíti át a szervezeti egységet, amely mások számára nehézséget jelentene. Közös nyelvet beszélnek, egyaránt magas a szervezeti tájékozottság és jártasság, így marad energia az alkotásra. Ezért a munkatársak kiválasztásánál azt célszerű figyelni, hogy korábban milyen teljesítményt nyújtottak a csapattagok, mennyire képesek eredményorientált munkavégzésre, hisz egy jól bevált csapattól ez lesz a minimális elvárás. A fennálló szervezeti egységbe belépő új vezető a változást, a megszokott keretek közül történő kilépés lehetőségét hozza, ami a hatékonyság javulását eredményezheti. Itt a munkatársak kiválasztásánál a legfontosabb szempont az alkalmazkodóképesség, azaz annak meghatározása, hogy várhatóan mennyire tudnak rugalmasan változtatni a bevált gyakorlatokon, és képesek-e igazodni az általunk kialakítandó új rendszerhez. Ha egy, a szervezetben tapasztalattal bíró vezető külsős személyekkel alkot csapatot, feladata a meglévő értékrendszer közvetítése, és az újak mihamarabbi integrálása. A kiválasztásnál a fő szempont a várható viszonyulás a szervezeti értékekhez, tehát annak megfigyelése, hogy a jelölt személyisége mennyire illeszkedik ehhez az értékrendhez. Ha pedig a teljes csapat újonnan érkezik a szervezethez, kimagasló előny a szervezetben ismert gátló tényezőktől való függetlenség, azaz lehetőség egy új, közös építkezésre, amelyet nem akadályozzák a meglévő szervezeti struktúra vagy a rossz beidegződések, gyakorlatok. Ilyenkor a kiválasztásnál a kreatív, alkotó embereket keressük, akik a közös építkezésben várhatóan a legjobb partnerek lehetnek.

A vezetőknél e szerepek mindegyikében más és más megközelítéssel szükséges kezelniük a kiválasztást, és már előre figyelembe kell venniük a várható csoportdinamikai tényezőket.

A szervezeti egység személyi összetételének változása, így az új munkatársak csatlakozása akaratlanul is formálja a csapat **kohézióját és működési normáit**. Közhely, hogy egy adott összetételű munkacsoport bármely tagjának változtatása azt eredményezi, hogy a csapat a továbbiakban nem képes ugyanúgy működni, lehet, hogy jobban, lehet, hogy gyengébben, de mindenképpen másképp fog produkálni. Szükségképpen fontos vezetői feladat, hogy a személycserék vagy személyi változások kapcsán a vezető áttekintse, milyen beavatkozások szükségesek az újbóli produktív állapot megteremtéséhez, egyáltalán szükséges-e bármiféle beavatkozás. A csoportba újonnan érkező munkatársat tehát integrálni kell a szervezeti egységbe, és integráción nem azt értjük, hogy számítógépet adunk neki, vagy leültetjük valahová.

Az **integráció** több ennél: integrációról beszélünk, ha a szervezetbe belépő új erőforrások számára megteremtjük a motivált munkavégzés és alkotás fizikai és gondolati feltételeit, valamint megtervezzük és fokozatosan nyomon követjük a beilleszkedés ütemét, hatékonyságát és eredményességét. Egyfelől tehát megteremtjük annak feltételeit, hogy az új munkaerő hatékony legyen, másfelől végiggondoljuk, hogy milyen elvárásokat fogalmazunk meg felé e hatékonyság tekintetében, időben és teljesítményben egyaránt.

Az integráció érdekében először végig kell gondolnunk, a feladatkörök, munkakörök tekintetében milyen szerepet szánunk az új belépőnek. Ez a szerep sokféle lehet, és nem elsősorban a munkamegosztás szempontjából értelmezendő. Szerep alatt azt értjük, hogy az adott munkatársi közösségben milyen „funkciót” szánunk az új szereplőnek. Egy csapatban mindig vannak hangadók, humorfelelősök, szorgalmas hangyák, kreatív zsenik, visszahúzódó, csendes társak – szándékosan nem kiválasztva itt az ismert személyiségtipológiák bármelyikét. Mellőzve a tudományos elméleteket, minden csapatban van egyféle szereposztás, és a mi csapatunkban az új jövevénynek ugyanúgy meg kell találni a helyét, szerepét, mint ahogyan annak idején a mienket is megtalálták. Ebben a folyamatban segíthet a mentor, akit célszerű bármilyen új személy belépését követően kijelölni, egyfelől a betanulás szakszerű bonyolítása, másrészt a szervezeti kultúrában való eligazodás segítése céljából. Ehelyütt csak annyi fontos, hogy ennek a - kicsit pszichológiai háttérrel igénylő - feladatnak legyünk tudatában, és segítsük az új csapattagot megfelelő karaktere megtalálásában, és az alkotó közösségbe történő beilleszkedésében.

4. Teljesítménymenedzsment

4.1 A visszajelzés szerepe, a teljesítménymenedzsment alapjai

A teljesítményértékelés vagy teljesítménymenedzsment a HR diskurzus egyik leggyakrabban említett szakterülete. Ha HR-esek beszélgetnek, előbb vagy utóbb szóba kerül a teljesítményértékelés vagy a teljesítménymenedzsment. A téma „felkapottsága” nem alaptalan, hiszen a HR-szervezetek funkciói közül a teljesítményértékelés általában nem hiányozhat. A teljesítmény e központi súlya és megítélése nem alaptalan: a szervezetek működése nem öncélú, azaz minden szervezet azért jön létre, hogy valamilyen funkciót ellásson, és e funkció tekintetében valamilyen produktumot, teljesítményt hozzon létre. Tehát a szervezetekkel szemben támasztott teljesítménykényszer a szervezetek természetes velejárója, márpedig e teljesítményt a szervezet számára a benne tevékenykedő személyek egyéni teljesítménye képes előteremteni. A közös produktumhoz való egyéni hozzájárulást ezért vizsgálni, mérni kell, és az egyéneket megillető elismerést, javadalmazást e hozzájáruláshoz kell igazítani. A teljesítmények tekintetében tehát van egyféle rangsor a munkavállalók között, mert mindenki jogosan várja el, hogy az erőfeszítéseiket ne csak önmagukban, hanem egy, a szervezet számára értelmezhető viszonyrendszerben is értékeljék, és az egyes személyek hozzáadott értékét egymáshoz viszonyítva is rangsorolják.

Mindenekelőtt célszerű megvilágítani a **teljesítménymenedzsment** és a **teljesítményértékelési rendszer** fogalmak közötti különbséget. Előbbi az egész, utóbbi a rész. A komplex filozófia, amely a szervezet számára értékes teljesítményt megfogalmazza, megtervezi, rendszerbe foglalja, majd eljárásokat dolgoz ki annak követésére és folyamatos, körkörös aktualizálására, és mindezt a vezetők napi rutinjának részévé teszi – ez a teljesítménymenedzsment. A teljesítményértékelés, legfőképpen a teljesítményértékelési rendszer viszont a teljesítménymenedzsment folyamatnak csak egy, természetesen nagyon fontos része. Az értékelés, azaz a teljesítményről alkotott visszajelzés a folyamatban csak egy momentum, de önmagában nehezen értelmezhető.

A **teljesítménymenedzsment filozófia** alapja elsősorban a munkatársak azon természetes igénye, hogy a munkájuk minőségéről visszajelzést várnak. A teljesítményértékelési rendszerek elfogadottságával, szükségességével kapcsolatos negatív vezetői hozzáállás oka leggyakrabban ezen alaptézis figyelmen kívül hagyása. A vezetők hajlamosak a teljesítményértékelés folyamatát, vagy az abban elvégzendő feladatokat szükséges rosszként értelmezni, elvégzendő kötelező

adminisztrációként felfogni, amivel kapcsolatban éppen ezért számos ellenérzésük van. Két okból azonban mindenképpen téves ez a felfogás. Egyrészt azért, mert a megfelelően megalapozott, felépített, a szervezet valóságához igazodó teljesítményértékelési rendszer nagyon sokat képes egy vezetőnek adni: keretet a feladatok kiosztásához, eszközt a szervezeti stratégia egyéneken szintjére történő lebontásához, nem utolsósorban transzparens eljárást a munkatársak közötti rangsoroláshoz, és gyakran világos alapvetést a javadalmazással kapcsolatos, nemegyszer komplikált döntések meghozatalához. A fenti ellenérzések éppenséggel akkor és azért szoktak napvilágot látni, mert az alkalmazott teljesítménymenedzsment módszertan nem felel meg ezeknek a kihívásoknak, azaz nem tud a vezetőknek ilyen támogatást nyújtani, viszont elvár számos olyan, valóban felesleges mozzanatot, ami a kötelező adminisztráció és energia-befektetés terhelésén kívül érdemi segítséget valójában nem ad. Ez pedig a rendszer kialakítóinak hibája, akik nem jól mérték fel a szervezet teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos igényeit, és valós tartalommal nem megtölthető, rossz módszert alkottak. Ilyenkor a vezetőknek ezt a problémát meg kell fogalmazniuk, különben a sziszifuszi értékelési feladatoktól soha nem szabadulnak.

Másrészt azért hajlamosak a vezetők egy, akár még jól is működő teljesítménymenedzsment rendszert negligálni, mert – ahogy már említettük – kiiktatják azt az alaptézist, miszerint mindenki kíváncsi főnöke véleményére az általa nyújtott teljesítményről, tehát igényel egyféle alapszintű, esetenként komplex visszajelzést. A vezetők néha azt hiszik, hogy a beosztottaik robotok, nem emberek, és másként viselkednek, mint ők maguk. Azt gondolják, hogy a beosztottak számára mindez nem fontos, noha maguk el sem tudnák képzelni azt az állapotot, ha vezetői munkájukról felettesük (aki általában a hierarchiában egyre magasabb szintű vezető vagy felsővezető) egyetlen szót sem mondana. Nem kell ragozni, e feltevés miatt téves alapjaiban. Az emberek a visszajelzések igénye tekintetében – hierarchiától függetlenül – egyformán viselkednek: elvárják, figyelembe veszik, még ha vitatják is, vagy adott esetben kifelé teljesen más megnyilvánulásokat mutatnak.

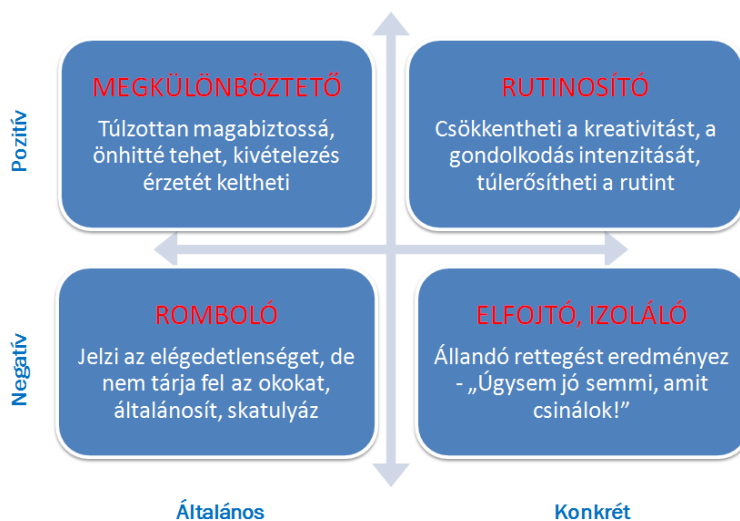
A **visszajelzések** ráadásul nagyon erős hatást képesek kifejteni. A visszajelzés adása, adagolása, mikéntje alapvető motivációs eszköz a vezető kezében, aminek működési mechanizmusát, módszertanát érdemes nagyon alaposan elsajátítani. A visszajelzések segítségével egy-egy munkatárs viselkedésében, hozzáállásában egészen meglepő hatást lehet kiváltani, ami a munkavégzés és a teljesítmény szempontjából nagyon lényeges.

A vezetői visszajelzések negatív és pozitív irányultságúak lehetnek, attól függően, hogy a mintát elmélyíteni, elismerni, megerősíteni kívánjuk (dicséret), vagy kerülni, kiiktatni (elmarasztalás). Továbbá adhatunk általános, nem konkrét eseményre reagáló jelzéseket, és direkt, az adott cselekményt azonnal, önmagában értelmező visszajelzést. Annak függvényében, hogy ezekkel az

eszközökkel hogyan és miként élünk, különféle hatást tudunk elérni az érintett munkatársak motivációs hátterében.

Ha a vezetők által nyújtott visszajelzések nem kellően átgondoltak, nem megfelelő módszerességgel alkalmazzák azokat, a motivációt jelentősen képesek rombolni. Ezek a megnyilvánulások kerülendőek, mert igazi hatásuk, eredményük nincsen, viszont komoly értékvesztést okoznak a munkatársak motivációs bázisában, vagy éppen torz énképhez juttatják őket.

A visszajelzések negatív hatásai



Általános negatív visszajelzést negatív cézzel nem érdemes adni: ez a romboló kritika, mivel elégedetlenséget, sokszor haragot fejez ki, de nem vázol alternatívát, nem köti a kritikát valós eseményhez, ezért az érintett számára legtöbbször értelmezhetetlen. Tudja, hogy valami nincs rendben, de nem tudja lefordítani a maga szintjére: „állandóan rosszul dolgozol, nem vagyok megelégedve; folyamatosan probléma van a munkáddal, stb.” Ha a konkrét eseményeket minősítjük túl gyakran negatív színezettel, a munkatárs hajlamos lesz azt hinni, hogy semmit sem képes jól csinálni: „már megint elrontottad, nem vártam mást, hoztad a szokásos rossz formát, stb.” Ezzel szemben a túladagolt pozitív, általánosító visszajelzés önhitté, túlzottan magabiztossá tehet, és csak nagyfokú intelligenciával kezelhető megfelelően. Ez a kivételezés tipikus terepe, amikor egy munkatárs nem képes hibázni, akkor is dicséretet kap, ha valamit rosszul csinál: „mindig szuper vagy, nem tudsz hibázni, szinte nem lehet fokozni a teljesítményedet, stb.” Ha pedig a konkrét eseményeket igazoljuk vissza túl gyakran pozitívan, a dicséret elveszti jelentőségét, mert az érintett tudja, hogy úgyis mindig megkapja. A jó teljesítés alapvető elvárás, tehát nem célszerű azért is dicsérni, ha valaki időben érkezik a munkahelyére. Ráadásul öli a kreativitást és az igyekezetet, mert az érintett okkal gondolja: bármit is csinál, meg fogjuk dicsérni.

A pozitív irányultságú visszajelzések ezzel szemben komoly eszközök a vezetők kezében, jelentős motivációs tényezők. Hatásmechanizmusuk a következőképpen működik:

A visszajelzések pozitív hatásai

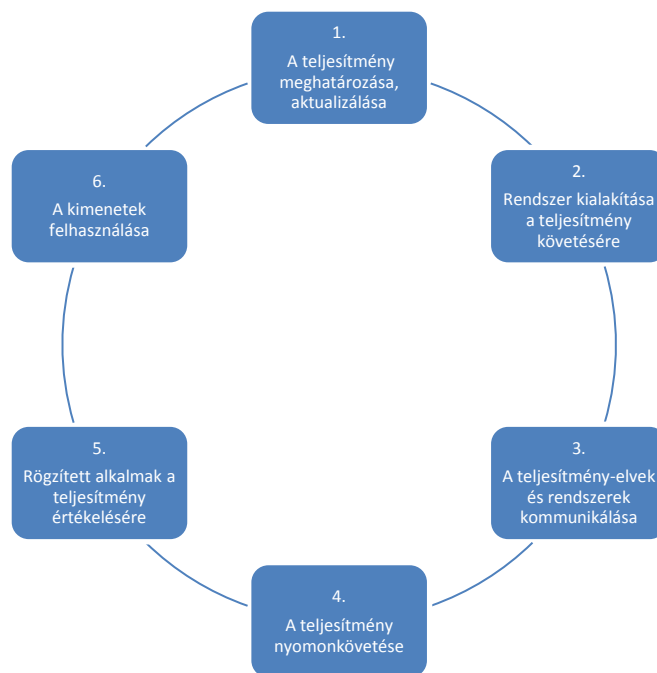


Általános, negatív visszajelzés pozitív céllal akkor adható, ha irányváltást szeretnénk elérni az illető hozzáállásában, építő jelleggel. Mivel a visszajelzés nem konkrét, nem egy adott eseményt ítél meg, általános érvénnyel kritizál, így jelzi, hogy a mutatott viselkedésben változás szükséges. Jellemző szófordulatok: „ez így nem mehet tovább, ideje változtatni, egy ideje nem a megfelelő irányba haladnak a dolgok, tudom, hogy többre vagy képes, stb.” Ezzel szemben a konkrét negatív visszajelzés építő jellegű, ha fejlesztő céllal, javító szándékkal adjuk: „ez most nem volt jó megoldás, de legalább tudod, hogy a jövőben kerülendő; legközelebb ne így állj a problémához, keress más utat, máskor jobban készítsd elő a megoldást”. Kifejezetten pozitív hatást tudunk elérni, ha általános pozitív visszajelzést adunk, ennek az eszköznek komoly önbizalom növelő hatása van: „mindig nagyon jól dolgozol, csak így tovább; folyamatosan jó teljesítményt nyújtasz, a csapat erőssége vagy, stb.” Ugyanakkor konkrét esetekben is fontos visszaigazolni a jó teljesítményt, mert a megerősítés mindig nagyon fontos: „ez is kiváló megoldás, most is jó eredményt értél el, ismét sikeresen oldottad meg a feladatot, stb.” Noha a konkrét pozitív visszacsatolásban benne van az általános meglegedettség hangja is, nem célszerű szó nélkül elmenni a jó teljesítmény mellett.

4.2 A teljesítménymenedzsment rendszer

A visszajelzés igénye és annak kielégítése csak egy része a napi rutinnak, de hangsúlyos eleme a teljesítménymenedzsment rendszernek, hiszen éppen arra az időbeli folyamatosságra hívja fel a figyelmet, amit a legtöbbször hajlamosak a vezetők elfelejteni: a teljesítmény menedzselése nem évi egyszeri teljesítményértékelést, adatlap-kitöltést jelent, hanem a teljesítményre történő folyamatos vezetői rezonancia, márpedig visszajelzéseket az előbb tárgyalt struktúrában szinte mindennap adunk.

A teljesítménymenedzsment rendszer azonban – mint korábban említettük – komplex folyamat, amely a szervezet és a teljesítmény kapcsolatát integrált rendszerbe foglalja, illetve annak stratégiai és napi, operatív vonalát egyaránt érinti és figyelembe veszi. A teljesítménymenedzsment folyamatát – durva felbontással – az alábbi lépések alkotják:



1. A teljesítmény meghatározása, aktualizálása

A teljesítménymenedzsment folyamatában – mint már korábban említettük – a **teljesítmény kritériumának megfogalmazása** a kiinduló és egyben központi elem. Meg kell tudni mondani, hogy mit fogad el egy szervezet teljesítményként, azaz mihez viszonyítjuk a munkavállalók cselekményeit. Vajon az a jó jogi hatású munkatárs, aki mindenkit megelőzött a kiadott határozatok tekintetében, jelentőset faragva ezzel a hatóság ügyek tekintetében felhalmozott elmaradásán? Vagy az teljesített

kimagaslóan, aki szinte látványosan végigunatkozta a félét, éppenséggel azonban megnyerte a hatóság költségvetését tekintve is jelentős közigazgatási pert? Hogyan ítéljük meg azt a vezetőt, aki saját idejét sem kímélve hosszú idő alatt kinevelt egy tökéletes fiatal munkatársat, aki végül kétszer akkora fizetésért távozott az egyik piaci szolgáltatóhoz? Ezek az értékválasztások alapjaiban befolyásolják, hogy mit tekint az adott szervezet teljesítménynek.

A szervezetek általában erre a kérdésre komplex választ adnak. A jól működő teljesítményértékelési rendszer éppen azért épülnek fel több modulból, mert ezekre a komplex kérdésekre is általános érvényű, minden szakterületen alkalmazható eljárást kínál. Nemcsak az eredményességet nézi, hanem a hozzá vezető utat is, tekintettel van a személyes tulajdonságokra, kompetenciákra, és mindennek értékelésére megfelelő részletességű és spektrumú módszertant nyújt.

2. Rendszer kialakítása a teljesítmény követésére

Amennyiben a szervezet világosan kijelöli, mit tekint teljesítménynek, a következő lépés a teljesítménymenedzsment folyamatában, hogy működő rendszert alkosson a teljesítmény követésére. Mindez azt jelenti, hogy az alapelvek és a mindennapi gyakorlat szintjén kialakítja azt a **módszertant**, amellyel a szervezet számára hatékonyan, mégis a lehető legegyszerűbb eszközökkel képes **a teljesítmények értékelésére és nyomonkövetésére**.

Igazodva ahhoz a korábban említett tényezőhöz, miszerint a teljesítmény elemzése általában nem kizárólag az eredményekre, hanem az azok eléréséig mutatott viselkedésre, tulajdonságokra is fókuszál, a teljesítmény megítélését több szinten és többféle módszerrel végezhetjük:

- A munkaköri általános feladatokon túli, adott időszakra, eseménysorra megfogalmazható egyéni feladatok kiadása, illetve ezek értékelése.
- A munkavállaló munkavégzés során mutatott viselkedését jellemző személyes tulajdonságok, kompetenciák azonosítása majd értékelése.
- Átfogó munkateljesítmény értékelése.
- A munkavégzést jellemző kulcsmutatók értékelése.
- A kijelölt szakmai pályán való előrehaladás vizsgálata,
- Kijelölt fejlesztési célok elérése vagy el nem érése.
- Egyéni motivációs bázis és állapot vizsgálata.
- Fejlődési potenciál értékelése.
- ... – a sor a szervezetek speciális tényezői alapján tovább bővíthető.

A szervezetektől függetlenül, általános érvénnyel működő, hatékony teljesítménymenedzsment rendszer nincsen. Minden szervezet, szervezeti kultúra más és más alapelvek szerint viszonyul a teljesítmény fogalmához, és ezeket a tényezőket a rendszerek kialakításakor figyelembe kell venni.

A hatékony teljesítménymenedzsmenten belül a követésre, visszajelzésre a **teljesítményértékelési rendszer** szolgál. A teljesítményértékelés a folyamatnak tehát kiemelten fontos eleme. A szervezeteknek a teljesítményértékelési rendszer megalkotásakor egy sor komoly eldöntendő kérdésre kell választ adniuk, amelyek a rendszer sarokpontjait alapvetően meghatározzák. E döntéseket stratégia, felső szinten kell meghozni, mert olyan értékválasztásokat jelentenek, amelyek képviselésére és alakítására csak ez a szint jogosult:

1. Az értékelésbe bevontak köre

Dönteni kell arról, hogy a szervezet az adott rendszer keretei között valamennyi munkatársának az értékelését kívánja végezni, vagy esetleg annak csak egy részét. Számos példa akad, amikor a teljesítményértékelési rendszereket pl. csak a szellemi állományban működtetik, fizikaiban nem. Sok rendszer bevezetésekor lépcsőről lépésre haladnak, és az első körökben csak az állomány egy részét vonják be a folyamatba. Az azonban, hogy végül kire terjed ki a rendszer, fontos, stratégiai döntés.

2. Az értékelők személye

Egy teljesítményértékelési rendszer kialakításakor minden dönteni kell arról, ki lesz jogosult értékeléseket végezni. Ez a döntés általában két okból releváns: egyrészt fontos, hogy az adott szervezet milyen szintig delegálja az értékelést, illetve az is eldöntendő, hogy egy szervezeti egységben belül ki mindenki értékelt. Az értékelést korrekt részletességgel általában az a személy tudja elkészíteni, aki az adott értékelt munkatárs munkavégzésére a lehető legközelebből látja, azaz közvetlenül irányítja a munkáját. Ez például egy termelő vállalatnál lehet üzemvezető vagy műszakvezető, egyes esetekben akár gépvezető is. Az ő esetükben már az is felmerülhet kérdésként, hogy vajon megvan-e minden készségük, eszköztáruk, szélsőséges esetben intellektusuk ahhoz, hogy a nem egyszer szenzitív, indulatokkal vagy konfliktusokkal átszótt értékelési folyamatot megfelelő magabiztossággal és profizmussal kezeljék. Nem könnyű tehát eldönteni, hogy az értékelők körét milyen mélységben határozzuk meg. Ugyanakkor arra is tekintettel kell lenni, hogy a pontos és alapos értékelésre való felkészülés és annak elkészítése időigényes folyamat. Még jól támogatott, egyszerűen adminisztrálható és nem túl komplex teljesítményértékelési rendszer esetén is erősen behatárolt az egy vezető által értékelhető beosztottak száma. 10-12 fő már erősen felső határt képez az értékelések tekintetében.

3. Mérés vagy értékelés

A teljesítmény kritériumok függvényében kell eldönteni, hogy objektív vagy szubjektív ítéletalkotáson alapuló rendszerben gondolkozunk. A teljesítmény „értékelése” a szó szoros értelmét megtartva értékelés, azaz egy adott személynek az adott munkatárs teljesítményéről alkotott ítélete, amely meggyőződésen és személyes véleményen alapul, de más másként is láthatja, azaz az értékelés viszonylagos. Ezzel szemben a mérés teljesen objektív, egyféle módon értelmezhető eredményt ad, ezért elfogadottsága magasabb. Eldöntendő, hogy a rendszerben direkt mutatószámokat alkalmazva mérésen alapuló, objektív indikátorokat használunk, vagy a személyes ítéletalkotás individuális többletét hordozó, értékelő jellegű, szubjektívebb módszert alkalmazunk.

4. Az értékelés elemei, dimenziói, módszertana

A teljesítményértékelési rendszerek felépítésüket tekintve igen sokfélék. A rendszer keretein belül számos kisebb egységet lehet kialakítani. Mindez abból indul ki, hogy a teljesítmény fogalma köré számos olyan személyügyekkel kapcsolatos részterületet sorolhatunk, amelyek vagy bemeneti vagy kimeneti adatot, kapcsolatot szolgáltatnak a teljesítmény irányába. Logikus például, hogy a teljesítményértékelés eredményeinek függvényében teszünk javaslatot a munkatárs fejlesztési irányaira, adott esetben konkrét képzési igényeire. Szintén a teljesítmény, illetve a fejlesztés alapján tudunk foglalkozni az előrelépés, más irányú munkavégzés, illetve karrierrel kapcsolatos kérdésekkel. A munkaköri elvárások, kompetenciarendszerek nagyban meghatározzák a teljesítményt és annak értékelési menetét, tehát a kompetenciaprofil alakítása szintén kapcsolódó téma. Mindezek figyelembevételével lehet meghatározni egy adott teljesítményértékelő rendszer spektrumát. Az értékelés területei ugyanis ezen alegységek bevonásával alakulnak ki. A komplex értékelési rendszerek tartalmazzák konkrét, számszerű mérést, részletes értékelést, tartalmazzák a célok teljesülésének vizsgálatát, a következő időszak teljesítménykritériumainak kijelölését, a képzéssel, fejlesztéssel, karrierrel kapcsolatos elmúlt intézkedések, lépések értékelését, majd a jövőben szükséges következő lépések meghatározását.

Az értékelés dimenziói azt határozzák meg, hogy milyen egységekre bontjuk a teljesítményt, és ehhez milyen értékelési módszereket határozunk meg. Így elkülöníthetünk teljesítménycélokat, viselkedéssel, kompetenciákkal összefüggő értékelési tartalmakat, általános munkateljesítményt minősítő egységet, szöveges, általános értékelést, és még számos területet, a szervezetek egyedi igényei szerint. Mindezek értékelésére megfelelő módszertant is találni kell. Így a rendszer kialakításakor dönteni kell arról, mit milyen értékekkel lehet minősíteni, hol alkalmazunk skálát, hol szöveges értékelést, hol kétirányú,

igen-nem értékű mutatókat, hol más, egyedi módszert. A skálák esetében meg kell határozni a skálák fokozatait, a számszerű elemekhez tartozó teljesítményt, a szintek számát, milyenségét. Az értékelési módszertan az alkalmazott gyakorlat tekintetében nagyon széles skálán mozog, mondhatni nincsen olyan egyedi szervezeti teljesítményértékelési igény, amelynek kielégítésére nem lehet megfelelő módszert találni.

5. A teljesítménycélok

A teljesítményértékelés egyik legvilágosabb funkciója, hogy alkalmas a szervezeti stratégia egyéni szintre történő lebontására. Ennek eszköze az időszakos teljesítménycélok rendszere. Az időszakos teljesítménycélok a munkatársak számára általában 3-4 célfeladatot irányoznak elő, amelyek alkalmasak a munkavégzés orientálására, mérhető eredménnyel párosulnak, és teljesülésükre a munkatársak megfelelő ráhatással rendelkeznek. Ideális esetben a teljesítményértékelés gördülő rendszerben valósul meg, azaz a hierarchiai szintek egymást követik a teljesítményértékelés időbeli lebonyolításában. Mindennek éppen akkor van jelentősége, ha a rendszer része a teljesítménycélok meghatározása és értékelése. Ugyanis a legfelső vezető céljait a vállalati stratégia legfőbb irányából és elvárt eredménymutatóiból vezetik le, így ezek továbbörökítése kiválóan megvalósítható a teljesítményértékelés egyéni célrendszere által. Ugyanis a sorban következő szintek a saját céljaik alapján képesek megfogalmazni és a saját beosztottaik szintjén értelmezhető részcélokra konvertálni a stratégiai célt. Így ideális esetben a teljesítményértékelés során kitűzött célok mindegyike a vállalati stratégia célrendszerével összhangban áll, illetve nincsen a stratégiának olyan kiemelt területe, amely az egyének szintjén valahol ne jelenne meg. És mivel a teljesítménycélok alkalmasak arra, hogy a munkatársak munkavégzését jelentős mértékben orientálják (különösképp, ha ösztönzővel is párosulnak), ezért a stratégia megvalósulásához vezető úton a teljesítményértékelés célrendszere nagyon lényeges eszköz.

6. Az értékelés menete

Az értékelési rendszer kialakításakor figyelemmel kell lenni arra is, hogy milyen forгатókönyv szerint zajlik az értékelés. Készítenek-e az érintettek önértékelést, illetve a vezetők az értékelésüket ennek ismeretében vagy ettől függetlenül készítik-e el. Hogyan zajlik, illetve időben hogyan illeszkedik a rendszerbe maga az értékelő beszélgetés. Azon ki vesz részt. Itt kell meghatározni, hogy az egyes hierarchiai szintek függetlenül működnek egymástól, vagy egymásra épülnek, így időben folyamatosságot igényelnek, vagy vezethetők párhuzamosan. Zajlanak-e részértékelések, időszakos felülvizsgálatok, vagy csak az értékelési periódus végén történik meg az értékelés.

7. Az értékelés időtávlatja

Az értékelő rendszer egyik fontos sarokköve, hogy milyen időtávban működik, azaz egy értékelési ciklus milyen időszakot ölel fel. Leggyakrabban az értékelési időszak egy évet jelent, ennek logikáját a vállalatok éves tervezési gyakorlata és az ahhoz való alkalmazkodás is indokolja. Továbbá éves periódusban valóban lehetséges jól felkészülni és precízen, alaposan lebonyolítani az értékeléseket, mert az akció évi egy jelentősebb időráfordítást igényel. Ilyen esetben egy féléves áttekintő jellegű alkalom is hatékonyan megvalósítható, tehát az erőforrásokat nem feszíti túlságosan. További előnye az éves periódusnak, hogy kellően hosszú egy víziót, megfelelő perspektívát kínáló célrendszer kijelöléséhez, ugyanakkor egy év ahhoz is elég terjedelmes, hogy a hangulati, teljesítménybeli ingadozásokat kiegyenlítse, valós, kellő időtávot felölelő értékelés lehetőségét teremtsen meg.

8. Önértékelés

Az önértékelés funkciója több aspektusból is lényeges. Egyrészt fontos üzenete van a tekintetben, hogy az értékelt személyt partnernek vagy alanynak tekintjük a folyamatban. Azaz a szervezet jelezheti, hogy egy értékelési rendszerben egyedül az ítéletalkotásra jogosult vezető jelenik meg, mint értékelő, kizárólagos felelősséggel, vagy maga az értékelt is befolyásolhatja a róla alkotott képet, legalább a saját véleményének megformálásán és eljuttatásán keresztül. E két megközelítés között nincs értékítélet szempontjából különbség, mindkét megoldás hordoz előnyöket és hátrányokat egyaránt, a szervezeti kultúra és menedzsment gyakorlat függvénye, hogy melyiket alkalmazzák.

9. Az értékelés és a javadalmazás kapcsolata

Valamennyi teljesítményértékelési rendszert alapjaiban befolyásolja, hogy az eredményei össze vannak-e kötve közvetetten vagy közvetlenül anyagi ösztönzőkhöz. Maga az elv, miszerint az adható mozgóbérek, prémiumok, bónuszok mértékének megállapítása függ a teljesítményértékelés eredményétől, logikus, hiszen ha egyszer különbséget teszünk a munkatársak teljesítménye között, nyilván az érdemek tekintetében is célszerű ezt a különbségtételt továbbvinni. Egyszerűbben fogalmazva: azok kapjanak több jutalmat vagy ösztönzést, akik jobban teljesítenek. Ez az elv azonban mégsem alkalmazható automatikusan valamennyi teljesítményértékelési rendszer esetében. Egyrészt nem minden szervezet használ az alpbéren felüli ösztönzőket, így ezen szervezetek esetében egyszerűen nincsen mit hozzákötni az értékelési eredményekhez. Másrészt vannak olyan teljesítményértékelési rendszerek, amelyeket egyszerűen nem abból a célból hoznak létre, hogy alapot adjanak a mozgóbérek kifizetéséhez, hanem pusztán a teljesítményről adott visszajelzés végett. Ezek a rendszerek általában nem is alkalmasak arra, hogy e funkciónak megfeleljenek, hiszen sok lehet bennük a szubjektív elem, kevésbé mérés, inkább egyedi értékelés a céljuk, így

igazságos, transzparens, ösztönzőkről és jutalmakról meghozandó döntések alátámasztását nem képesek nyújtani. Ugyanakkor tény, hogy a teljesítményértékelési rendszer összekapcsolása a jutalmazás rendszerével alapjaiban befolyásolja a rendszer elfogadottságát, komolyságát. Ha az értékelési eredményekhez direkt kifizetési akció kapcsolódik, az értékelés „tétre megy”, minden résztvevő számára fontossá válik, szinte önmagában legitimálja a létezését. Ebben az esetben a rendszer üzemeltetőinek könnyebb a dolguk, hiszen kevesebb energiát kell fordítani a résztvevők (elsősorban az értékelők) motiválására. Ha a teljesítményértékelési rendszer végeredménye nem kötődik kifizetéshez, akkor inkább abból a célból működik, hogy a visszajelzésekhez kellő alapot és megfontoltságot nyújtson, és rendszerbe foglalja a teljesítményről folyó párbeszédet és kommunikációt, az abban résztvevő felek szerepét és feladatait.

10. Az értékelés adminisztrációja

Végül az is lényeges szervezési kérdés, hogy a teljesítményértékelési rendszert hogyan fogjuk dokumentálni. A teljesítményértékelés adminisztrációja két okból fontos. Egyrészt azért, mert egy komoly rendszer végeredményét a felek aláírásával ellátott dokumentumokon mindkét fél jogosult megőrizni. Számos esetben erre a dokumentációra jogszabályi előírás is kötelez. Másrészt az adminisztráció alatt azt is értjük, hogy a rendszerhez olyan háttértámogatást dolgoz ki a HR, amely annak működtetését, az értékelési feladatok elvégzését nagy mértékben megkönnyíti. A modern IT világában természetesen léteznek olyan informatikai megoldások, amelyek lehetővé teszik, hogy az értékelők és értékeltek online felületeken, a megfelelő jogosultsági szintek beállításával, csak a szükséges munkavállalókhöz és csak azok szükséges adataihoz hozzáférjenek, és a teljesítményértékelési rendszer alapelvei szerint paraméterezett űrlapokon, papír alapú megoldások mellőzésével elvégezzék az értékeléseket. Ez egyfelől gyorsabb és áttekinthetőbb módszer, másrészt az adatok feldolgozása szempontjából nagyon előnyös, mert minden adat azonnal elektronikus formátumban képződik, így a későbbi összesítések, lekérdezések, kimutatások könnyen és gyorsan elkészíthetők. A résztvevők pedig az online felületeken a nyomtatási céllal előre kialakított űrlapokat használva a végső eredmény összegzését papír alapon is előállíthatják, majd aláírva tárolhatják.

3. A teljesítmény-elvek és rendszerek kommunikálása

A teljesítménymenedzsment rendszerben az értékelés módszertanának kialakítását és rögzítését követően logikailag az abban foglaltak kommunikálása a következő lépés. A **kommunikáció** célja, hogy a résztvevők a rendszer értelmét megértsék, és az ahhoz kapcsolódó tudnivalókat megtalálják. Ezért a kommunikáció kétirányú: az egyik irány inkább „marketing” jellegű, azaz inkább

az a célja és feladata, hogy „eladja” a rendszert, kiemelve a hasznosságát, megvilágítsa a sarokpontjait, azaz elmagyarázza a résztvevőknek, mit nyernek azzal, ha az értékelést komolyan veszik, és kellő energiát fordítanak rá. Ebben a kommunikációban a felsővezetés, különösen az elsőszámú vezető szerepe nagyon jelentős, ha ez a szint komolyságot tulajdonít az ügynek, és kellő teret, súlyt ad neki, az jelentősen emeli a teljesítménymenedzsment hatékonyságát. Mindez visszafelé is igaz: a felsővezetés támogatását nem élvező rendszer gyakorlatilag „halálra van ítélve”, a résztvevők elkötelezettségétől, beállítódásától függően helyenként működni fog, helyenként egyáltalán nem, de a fő üzenet mindenképpen az lesz, hogy itt valami olyan rendszerről van szó, ami a szervezet élén állók számára nem lényeges.

A kommunikáció másik iránya a technikai megvalósítást szolgálja. Minden rendszer esetében különösen fontos, hogy a résztvevők kellő tájékoztatást kapjanak a működtetés mikéntjéről. Ennek hiányában a rendszer elfogadottsága is nagyban csökkenhet. Éppen ezért ebben a kommunikációban a kreativitás helyett inkább a módszeres, minden részletre kiterjedő, alapos, elsősorban írásbeli tájékoztatás a fontos. A jó teljesítménymenedzsment rendszerek általában precíz és alapos kézikönyvvel rendelkeznek, amely az értékelők és az értékeltek aspektusából külön-külön elmagyarázzák, és ábrákkal szemléltetik a rendszer működését. A kézikönyvek a legtöbbször vegyes tartalmúak: egyaránt tartalmazzák a technikai tudnivalókat kellő részletességgel, ugyanakkor az értékelési módszertant is, amely inkább arra szolgál, hogy a vezetőket az értékelés egy-egy fázisában, elemében fontos gyakorlati, vezetői szereppel kapcsolatos elméletről és módszertanról (esetenként praktikákról) tájékoztassa.

A teljesítménymenedzsment kommunikációjában a vezetőkre is hárul szerep. Miként a felsővezetés hozzáállása magának a rendszernek a fontosságát képes jelentősen emelni vagy csökkenteni, úgy a szervezeti egységek vezetői is erőteljesen képesek magatartásukkal befolyásolni a teljesítményértékelés adott szervezeti egységen belüli megvalósulását, illetve annak minőségét. Általában a vezetőknek rá kell erősíteniük a felső irányból érkező kommunikációra. Továbbá a vezetők, mint értékelők általában képzések, tréningek alkalmával sajátítják el az értékeléssel kapcsolatos tudnivalókat, többnyire általános érvennyel, illetve az adott rendszer sajátosságai tekintetében egyaránt, így felkészültségük az értékeltekhez képest magasabb. Ezért fontos feladatuk, hogy a beosztottakat az eligazodásban segítsék, és a rendszer működésével kapcsolatban a felmerülő kérdéseket megválaszolják.

4. A teljesítmény nyomonkövetése

A teljesítménymenedzsment keretein belül a teljesítményt folyamatosan figyelni kell, és arról **folyamatosan visszajelzést** kell adni. Ez az az alapelv, amit a vezetők hajlamosak figyelmen kívül

hagyni, és az értékelés alatt évi egyszeri, hamar elvégezhető feladatot és alkalmat érteni. Pedig a folyamatos követés és a rendszeres visszajelzés elmaradása a periódusonként egyszeri értékelést is megnehezíti, illetve annak minőségét jelentősen ronthatja.

A teljesítmény követése nem csak azt jelenti, hogy magunkban nyugtázzuk, ha valaki jól vagy rosszul dolgozik, illetve valami jó eredményt ér el, vagy éppen elkövet egy hibát. A követés azt jelenti, hogy folyamatos módszertanunk van a teljesítmény megfigyelésére, amit a pontos visszajelzés érdekében le is írunk, vagy más módon rögzítünk. Azon tényezők tekintetében, amelyek a szervezetben működő teljesítménymutatók, dimenziók mérésére szolgálnak, a munkatársakról rendszeresen rögzített jegyzeteket érdemes készíteni. Emellett célszerű feljegyezni minden olyan egyedi mutatót, akciót, problémát, sikert vagy hibát, amely valamilyen módon kötődik a teljesítményértékelési rendszer valamely eleméhez, és amely hozzájárul az átfogó teljesítmény kialakulásához. Ezzel a módszerrel válik lehetségessé, hogy a rögzített értékelési alkalmak során felkészültek legyünk, és az értékelést minden esetben konkrét esetekkel, példákkal tudjuk alátámasztani.

A rendszeres nyomonkövetés mellett lehetővé válik a rendszeres visszajelzés is. Nagyon fontos, hogy a munkatársak az adott jó gyakorlatok vagy elkövetett hibák esetén azonnali visszacsatolást, megerősítést, elmarasztalást kapjanak. Ez gyakran elmarad, így az adott értékelés csak az éves vagy féléves értékelés során szembesül azzal, hogy felettese egészen más módon ítéli meg teljesítményét, hibának vélt olyan eseteket, amelyeket a munkatárs nem, vagy nem akként. Ha minden eseményt követően véleményt formálunk, mindez elkerülhető. Továbbá a fejlesztés tekintetében nem elégséges, ha a visszacsatolást csak bizonyos alkalmakra időzítjük, és nem folyamatában alkalmazzuk. Az elérni kívánt viselkedés úgy alakítható, ha a mindennapi gyakorlathoz kötve, konkrét eseményeken keresztül vázoljuk a helyes utat, követendő magatartást. Ebben a folyamatban elengedhetetlen, hogy rendszeresen visszacsatoljunk a jó vagy kerülendő viselkedéseket.

5. Rögzített alkalmak a teljesítmény értékelésére

A teljesítménymenedzsment folyamatában állandó viszonyítási pontként szolgál időben és tartalmában egyaránt a **rendszeres értékelés**. Ez a lépés egy, a periódusban ugyanazon alkalmakkor ismétlődő eseménysor, amely általában önálló önértékeléssel, vezetői értékeléssel kezdődik, felkészüléssel folytatódik, és egy személyes beszélgetéssel zárul. Az éves periodicitású értékelési folyamatokban a rögzített értékelés általában egyszer, év végén vagy év elején történik, és gyakran féléves, rövidített módszertanú, esetleg egyoldalú, időarányos teljesítésre koncentráció részértékeléssel párosul. A vezetők részéről ez a rögzített értékelés kívánja a legtöbb erőfeszítést, ugyanis minden lépése időigényes, átgondolást és alapos munkát feltételez.

A vezetői értékelés általában egy előre kialakított értékelési lap kitöltését jelenti. Önértékelés esetén a munkatársak egy hasonló, vagy teljesen egyező űrlapot töltenek ki, amelynek célja, hogy az értékelést mindkét fél ugyanazon elvek szerint gondolja végig. Vezetőként választhatunk, hogy az értékelést az önértékelés ismeretben, annak alapján, arra reagálva töltjük ki, vagy attól függetlenül. Ha az önértékelést a vezetői értékelés előtt áttekintjük, már az értékelés során tudunk arra reagálni, azaz valamelyest érvényesíthetjük az értékelő saját véleményét, esetenként a szöveges mezőkből pontos, jó adatokat kaphatunk az értékelőtől. Ha utólag tekintjük át az önértékelést, mentesek maradunk a befolyásoló tényezőktől a vezetői értékelés során, viszont a beszélgetést megelőzően felkészülhetünk arra, milyen különbségek várhatók, amelyekre ki kell majd térnünk, illetve amelyek tekintetében a saját álláspontunkat érvényesítenünk kell, megfelelő konkrétumok alátámasztásával.

Maga a **beszélgetés** értelemszerűen az **egész teljesítményértékelés legfontosabb lépése**. Kis túlzással, ennek során minden hibát kijavíthatunk, vagy éppen mindent elronthatunk. Éppen ezért a beszélgetésre kell a legalaposabban felkészülni. Mindenekelőtt be kell tartanunk azokat a szervezési szabályokat, amelyeket e helyütt nem részletezünk: a nyugodt körülmények biztosítását, a megfelelő felkészülési idő megteremtését mindkét fél részére, a napi maximum 2-3 beszélgetés lefolytatását, hogy kellő energiánk maradjon mindenkire. Ezen felül a beszélgetés során talán a legfontosabb a higgadság és a konkrétumok. Itt nyer értelmet a folyamatos követés, az egész éves teljesítménykontroll, hisz megfelelő segédanyagok, jegyzetek és tények birtokában az egész beszélgetésnek stabil alapot adhatunk. A beszélgetés ugyan az előre elkészített értékelésünk ismertetését jelenti, de természetesen mindennek párosulnia kell az értékelt meghallgatásával, valamennyi vitás kérdés tisztázásával, illetve mindannak áttekintésével, amit még a teljesítménymenedzsment részeként kezelünk (fejlesztés, életpálya, stb.). A beszélgetés tehát nem egyoldalú, de mégis értékelés, tehát vezetett, irányított és kimenete a hierarchiához igazodik.

A következőkre érdemes kiemelten figyelni:

- Megfelelő felkészülés.
- Körülmények biztosítása, alapos szervezés.
- Világos forgatókönyv a beszélgetésre.
- Az álláspontok megvitatása, ugyanakkor a kezdeményezés és irányítás megtartása, a saját értékelés konzekvens képviselése, vita esetén egyoldalú közlése.
- Kérdezés, a nem könnyen megnyíló munkatársak esetében biztatás és megfelelő módszertani jártasság.
- Őszinteség, hitelesség.

A leggyakoribb hibák, amelyeket célszerű elkerülni:

- Az első benyomás csapdája: ha rosszul, megítélésünk szerint hibásan indul a beszélgetés az értékelt részéről, az egész beszélgetést negatívan éljük meg, ez az ítélet végigvonul a párbeszédén.
- Kontraszt-csapda: az előtte szereplő munkatárshoz viszonyítva jelentős teljesítménykülönbség hatására felül vagy alul értékeljük az adott személyt.
- Mások eredményeire való hivatkozás, összehasonlítás.
- Szimpátia és ellenszenv átörökítése az értékelésbe.
- Halo-jelenség: egyetlen benyomás vagy tényező alapján vonunk le – többnyire téves – következtetéseket az egész emberre. Ha pl. fontos nekünk a kreativitás, úgy ennek értékelése alapján a többi tényezőt is ehhez az értékhez igazítjuk.
- Hasonlítás-csapda: a hozzánk alkatában, beállítódásában hasonló személyeket jobbra értékeljük.
- Hangulatunk, mint befolyásoló tényező.

6. A kimenetek felhasználása

A teljesítménymenedzsment rendszer legfontosabb kimenete természetesen maga a teljesítmény értéke, az **értékelés eredménye**. Azonban – mint láttuk – az értékelési eredmény mellett a teljesítménymenedzsmentnek még számos, általában fejlesztő irányú kimenete is van, amely a teljesítményen alapul, ahhoz kapcsolódik, de nem a teljesítmény tekintetében használjuk fel.

Ilyen klasszikus kimenet a **fejlesztési intézkedés**. A fejlesztési intézkedések egyrészt azért kapcsolódnak a teljesítményértékeléshez, mert a teljesítmény szintje nyilvánvalóan arányban áll a fejlettség, képzettség, felkészültség fokával, illetve a nem megfelelő teljesítmény háttérében gyakran nem megfelelő felkészültség áll. Másrészt – éppen e szerves kapcsolat okán – a teljesítményértékelési rendszereknek leggyakrabban része a fejlesztési intézkedések áttekintése (az elmúlt intézkedések hatásának vizsgálata, illetve újak kitűzése), hiszen a beszélgetés jó alkalom arra, hogy e tartalmában a teljesítményhez köthető témakört az érintettek megvitassák. Ugyanígy az esetleges további mozgás, életpálya szintén szervesen kapcsolódik ezen előbbi két területhez, így gyakran szintén része a teljesítménymenedzsment rendszernek, illetve kimenete annak. Az így képződő outputokat általában a vezető és a HR egyaránt használja, dolgozik vele. A HR felhasználja a személyzeti döntések, vagy az adott részterület (pl. képzés, karriertervezés) menedzselése céljából, a vezető pedig a beosztottak irányába szükséges vezetési funkciók ellátása és javítása érdekében.

5. Motiváció, ösztönzés

5.1 A motiváció alapkérdései

Kevés olyan elcsépett, ámde fontos fogalom akad az emberek vezetésével kapcsolatos menedzseri feladatok között, mint a motiváció. Pedig a motiváció kapcsán valóban olyan kiemelt témákról és eszközökről lehet beszélni, amelyek szinte egymagukban képesek meghatározni egy vezető sikerességét vagy sikertelenségét a beosztottai vezetése terén. Motiválatlan emberekkel nem lehet eredményesen dolgozni, így a vezetőknek elsődleges feladatuk, hogy a munkatársaikat motiválják. Ez nem tűnik bonyolultnak, de a mikéntje annál inkább.

A motiváció kutatása – éppen megfoghatatlanságából, összetettségéből adódóan – hatalmas ívű. Mielőtt – a teljesség igénye nélkül – e kutatások egy részét röviden összefoglalnánk, két rövid kitekintést tennénk, amelyek a motiváció összetettségét jól megvilágítják.

Az első személyes történet. Korábban egy termelő vállalatnál foglalkoztam a vezetői motiváció kérdéskörével, teljesítményértékelési rendszerek és az arra való felkészítő tréningek alkalmával. A főként művezetők, üzemvezetők álló körben hamar kialakult a párbeszéd, miszerint az értékelési rendszereknek nincs sok értelme, lévén, hogy a „melósokat” pár tízezer forinttal lehet motiválni, a többi csak „hókuszpókusz”. Tehát adjunk több pénzt, és akkor lesz ám motiváció – miként egyébként az első, jutalmazásra koncentráló motivációs elméletek is vélték. Hamar lehullott a lepel, mennyire nem igaz ez a tézis a mai munka világában. Kezelnél szándékozva a félresiklott dialógust, feltettem egy körkérdést: mindenki mondja el azt a személyes történetét, amikor úgy érezte, hogy igazán megbecsülték, ami igazán beindította az elfogadottságból, elismerésből táplálkozó belső hatóerőket. Tudván a társaság szinte mindegyik tagjának több évtizedes szolgálati idejét, nem volt számomra kérdés, hogy jönni fognak a jobbnál jobb sztorik. Így is lett. Mindenki megszólalt, lelkesen mesélte az ő saját diadalát: mikor a váratlan üzemleállást a legnagyobb hajtás közepette sikerült rekordidő alatt megszüntetni, és a vezérigazgató maga jött a csarnokba gratulálni; mikor valamelyikük egy saját nevelésű beosztottját helyezték külföldre komoly vezetői pozícióba; mikor a gépkezelők közül három embert jelöltek ki a csúcstechnikát képviselő új gép vezetésére, s sokak közül én lettem a befutó... Hosszasan sorolhatnám. Pénzzel kapcsolatos története senkinek sem volt... Mégis miért gondoljátok, hogy a beosztottaitokat csak a pénz motiválja, ha egyszer közületek az igazi motivációt senki sem a pénzben találta meg? – kérdeztem. Ez a jelenség mondhatni általános. Néha komoly tévhitek vannak a vezetők fejében az igazi motiváció tekintetében, pedig a dolog a beosztottnál is ugyanúgy működik, mint náluk.

A másik történet Daniel H. Pink Motiváció 3.0 című nagyszerű könyvében olvasható, amelyben a korábbi motivációs elméletek meghaladásáról és a mai világban ténylegesen működő motiváció ismérveiről ír. Időutazásában 1995-ig vezeti vissza képzeletben az olvasót, a betárcsázós internet korszakába, amikor egy jó nevű közgazdász láttnoki képességét kívánja tesztelni egy kis fejtörővel. A fejtörő két enciklopédiáról szól, a kérdés pedig arra irányul, hogy 2010-ben melyik lesz majd sikerebb. Az egyik a Microsoft vállalati termék. Hivatásos enciklopédiaírók szerkesztik, a cég busás javadalmazást fizet nekik ezért, a projektet profi menedzserek vezetik, az elkészült művet CD-n majd online árusítják, piaci árakon. A projekt hátterét a világ legsikeresebb szoftverfejlesztő cége biztosítja. A másik enciklopédia nem egy cég terméke, hanem több tízezer ember munkája nyomán jön létre, akik csupán kedvtelésből írják a szócikkeket, és munkájukat mindenféle szakirányú előképzés nélkül végzik. Cserébe semmit sem kapnak, ingyen dolgoznak, néha heti több tíz órát. Az enciklopédia ingyenes lesz, használatáért senkitől sem kérnek pénzt. 2010-re az egyik a világ legnagyobb és legnépszerűbb enciklopédiája lesz, a másik elbukik. Vajon melyik?

A jó nevű közgazdász helyében valamennyien a Microsoftra szavaztunk volna 1995-ben, mert a felvetés is abszurd volt, és a másik megoldás szembe ment mindenféle piaci törvénnyel. Hogy azok volnának sikerebbek, akiknek még költségük is származik abból, hogy dolgozhasanak, pedig tudták, hogy a siker egyetlen fillért sem hoz? Semmi logika nincsen ebben. A történet végét pedig ismerjük: mára a Wikipedia valóban a világ legismertebb és leggazdagabb, soknyelvű enciklopédiája, az MSN Encarta pedig már a süllyesztőben. Mindezt a hagyományos motivációs elméletekkel nehéz lenne magyarázni. Van tehát valami, amit nem ismerünk teljesen pontosan, mégis felülírja a tankönyveket. Természetesen azért, mert a való életben a viselkedésünk sokkal összetettebb, mint ahogyan az elméletek lefestik, és nem csak racionálisan alapulnak a döntéseink. Ezért a korábbi, jutalmazás elérésére és büntetés elkerülésére irányuló elméletek, vagy a későbbi, az emberek magasabb szintű motivációs tényezőivel foglalkozó, azokat az üzleti gondolkodásba emelő modellek már nem alkalmasak arra, hogy önmagukban irányt mutassanak a motivációhoz. Vannak helyzetek, amikor jól működnek, illetve a motivációs eszköztár részét kell hogy képezzék, de a motiváció pontos leírásához, a munkáról és a motivált munkavégzésről alkotott képünk teljes megismeréséhez csak részben járulnak hozzá, egyedül nem képesek lefesteni.

Mi is valójában **a motiváció**? Talán egyszerűbb, ha először tisztázzuk, mi nem. Biztosan nem a szervezeti célok megvalósításának hajlandósága. Sokan úgy írják le a munkahelyi motivációt, mint azt az állapotot, amikor a szervezeti célokkal azonosulni képes a munkavállaló. Először is azért téves ez az elképzelés, mert nincs külön munkahelyi motiváció. Bár szervezeti értelemben a szervezettel összefüggésben értelmezhető motivációt szokás vizsgálni, de a valóságban a motiváció a személlyel függ össze. Benne van tehát a munka is, hiszen az életünk jelentős részét a munkahelyen töltjük, de

benne van a magánélet is, meg sok minden más, ami a komplex motivációs bázist megteremti. Másrészt azért téves, mert éppen a motiváció lényegét veszi el: a motiváció az egyén céljairól, erőfeszítéseiről, hajtóerőiről szól, nem a szervezetéről. Éppen ez a vezetői feladat lényege: érzékelje az egyéni motivációs tényezőket és használja azokat a szervezet érdekei szerint. Tehát próbálja minél inkább hozzákötni ezeket az egyéni célokat a szervezet céljaihoz.

Sokszor vélik a vezetők a motivációt egyfajta csodaszernek, amivel mindent meg lehet oldani. És ugyan kétségtelen, hogy sokat lehet vele elérni, de mindent nem. Legjobb példája ennek talán a jamaicai bobcsapat története, akik fejükbe vették, hogy kijutnak a téli olimpiára, noha a hó és jég az országukban ismeretlen, a feltételek nem állnak rendelkezésre a felkészüléshez. Kijutottak, tehát sokat elértek, de mindent nem. Mert bár kétségtelen, hogy a motivációjuk talán nagyobb volt, mint a mezőnyben bárkié, de a technikai feltételekkel, évtizedes tapasztalatokkal és rutinnal mégsem tudtak versenyezni. A végeredmény nemcsak azon múlik, hogy ki mennyire motivált, hanem a feltételeken és a körülményeken is.

Leggyakrabban a motivációt a pénzzel azonosítják. Akkor lesz motivált a dolgozó, ha több pénzt adunk neki. Nem vitatván, hogy a pénz motivál, jól tudjuk, hogy a két fogalom messze nem azonos. Ha így lenne, a világ nem volna működésképes. Például egy sor találmány, felfedezés meg sem született volna, tekintettel arra, hogy gazdája életében a jelentőségét sok esetben még fel sem fogták, tehát pénzzel sem igen honorálták. Mégis kutattak, gondolkodtak, kísérleteztek a tudósok – pusztán a motiváció miatt. Belső indíttatásból, önálló késztetésből. Gondoljuk csak meg, működött volna-e a következő dialógus a valóságban: *„Einstein Úr, aztán holnap reggel nyolcra készen legyen ám a relativitás elméletével! Közben válaszolja meg az összes levelét, és pontban holnap 8.30-kor tegyen nekem jelentést. Ha kész az elmélettel, megkapja a prémiumát!”* Még a felvetés is abszurd!

Mindezekkel szemben a motiváció szervezeti értelemben tehát egyféle hajtóerő az emberek számára, olyan hajtóerő, amely képessé tesz bennünket arra, hogy a szervezeti célokkal azonos irányba mutató erőfeszítéseket tegyünk, amelyekkel azonban egyéni céljainkat és szükségleteinket is kielégíthetjük. A vezetők oldaláról ehhez a gondolatkörhöz ma legtöbbször végtelenül egyszerű, a szükségletek lineáris kielégítésével járó eljárásokkal találkozhatunk. A képlet: jól beazonosított szükségletek + megfelelő jutalom = hatékony motiválás. Sajnos mindez csak korlátosan működik a gyakorlatban. Legfőképpen azért, mert a hatékony motiválás eredményeképpen létrejövő teljesítmény és az elvárt teljesítmény számokban nehezen mérhető. A motiváció e képlet szerint annak eszköze, hogy az elvárt és a tényleges teljesítmény közötti hiátust megszüntesse, ám nem tudható, hogy ez a hiátus mekkora. Márpedig ennek hiányában az is kérdéses, hogy a motiváltság

szintje mekkora, mert elméletben a teljesítmény visszafogását, illetve kisebb dózisokban való „adagolását” is eredményezheti.

A motiváció kapcsán még egy fogalmi tévedést el kell oszlatni, ami a **motiváció és a motiválás közötti különbségből** adódik. A motiváció az egyén hajtóerejét, késztetését jelenti, a motiválás viszont eszköz, amely ezeket a késztetéseket kívánja kiváltani, indukálni. A motiválás és a motiváció kapcsolata azonban a fenti képletből kiindulva ellentmondásos. A külső kontroll, amit a teljesítmény érdekében alkalmazunk, gyakran a természetes belső késztetés ellen hat. Az egyszerű példa a csokival és a kisgyermekkel jól szemlélteti ezt: ha a szülő jó cselekedetért csokival jutalmazza a gyereket, majd ezt megerősítéséként többször alkalmazza, egy idő után nem a tettek érdeklik a gyereket, figyelme kizárólag a jutalom megszerzésére irányul. Ez a felnőtteknél és a munka világában ugyanígy alakul: amint rászokunk a külső jutalmakra, felhagyunk azzal, hogy értelmet és értéket keressünk a tevékenységünkben. Végül az eredmény demotiváció, azaz eredeti szándékainkkal éppen ellentétes.

A külső motiválás büntetés – fenyegetés – vesztegetés – dicséret – jutalmazás spektrumában értelmezett fogalma ellentétes irányba tereli a motivációt, mert az eredendő belső késztetésből, egyéni motivációval cselekedni kezdő munkatárs a folyamatos külső motiválás hatásaként energiáit lassan elkezd visszafogni, a végén pedig a kezdeményezés, eredménykeresés helyett megelégszik a hiba elkerülésével. Ráadásul az elvárt teljesítményszinthez mindig újabb és újabb külső ösztönzés szükséges, aminek az eredménye könnyen egyféle motivációs burn-out lehet a szervezetben, ahol a motivációs ösztönzők hatalmi szimbólumokká, státuszjegyekké silányulnak.

A motiváció ezért – más megfogalmazással – nem más, mint a **demotiváció hiánya**. Az állandóan forszírozott külső ösztönzés elmaradásával teret nyernek és felszabadulhatnak a belső energiák. Ennek fényében tehát van megoldás a hiátus megszüntetésére, hiszen ha rájövünk, hogy a recept-szerű eszközök nem működnek, így mellőzzük őket, teret nyitunk a valódi motiváció felé. Ehhez fontos megérteni a motiváció hátterében álló három állapotformát. Az első a készenlét, azaz a figyelem koncentrációja és iránya, más szóval: hajlandóság. A következő a készség, a harmadik pedig a lehetőség. A leggyakoribb tévedés, hogy a vezetők a gyengébb teljesítmény okaként a készségeket jelölik meg, esetleg a külső körülményeket, azaz a lehetőségek hiányát. Pedig az egyetlen dolog, ami biztos, hogy a teljesítmény kiindulópontja a készenlét. A motiválással kapcsolatos tévhit leginkább abból az elégtelen gyakorlatból táplálkozik, hogy a vezetők legtöbbször a készségfejlesztésre és az erőforrások biztosítására koncentrálnak, tehát az második és harmadik állapotformára helyezik a hangsúlyt, méltatlanul kevés, vagy semennyi energiát fordítva az elsőre, a hajlandóságra. Pedig a kérdés valójában itt dől el.

5.2 A motiváció vezetői eszköztára

A **motiválás feladata** egy vezető számára azt jelenti, hogy kilépve a hagyományos külső ösztönzők bűvköréből, valamint a feltételek megteremtésére és a képességfejlesztés elérésére koncentráló tevékenységek kizárólagosságából, megtaláljuk azokat a tényezőket, amelyek a modern munkáról alkotott szemlélethez is igazodva megszüntetik a demotivációt. Ezért a motivációs vezetői lépéseknek a demotivációs faktorokra kell koncentrálniuk. Természetesen gátak nélkül az ilyesfajta interakció könnyen siránkozássá fajulhat, amit a vezetőnek megfelelő kezelési technikákkal meg kell tudnia akadályozni. A demotiváció felszámolása céljából két vezetői feladat van. Egyrészt fel kell szabadítani a munkatársakban a belső motivációt azzal, hogy segítjük őket megfogalmazni saját céljaikat, és figyelmüket a működő értelemre és megoldásokra irányítjuk. Másrészt a vezetőnek önvizsgálatot kell tartania a tekintetben, hogy mit tett eddig, amivel esetleg demotiválta beosztottait. Ez a két irány az alapja a motiváción alapuló, értelmes munkát, együttműködést jelentő viszonynak, amelyben mindkét fél komfortosan érezheti magát: „Találd meg magad a munkában, érezd a szabadságot, és mindig arra figyelj, ami működik. Én pedig támogatlak abban, hogy mindig lásd az értelmet és a célt, valamint biztosítom számodra a bizalom magas fokát, valamint a fejlődés és a továbblépés lehetőségeit.”

Az ilyen kooperatív motiváció **alapja a bizalom**. Reinhard K. Sprenger Trust című könyvében, amelyet a bizalom kérdéskörének szentelt, arra mutat rá, hogy a három fő szervezeti viselkedést befolyásoló faktor közül (pénz, hatalom, bizalom) a bizalom lesz a jövő vállalatának meghatározó motivációs forrása. Szerintem már most is az. A bizalom kérdése a motivációt alapvetően befolyásolja. A munkatársaiban bízó, maga körül bizalmat teremtő vezető képes kialakítani a fent vázolt kooperatív motivációt, és felszabadítani a beosztottak energiáit. A leggyakoribb definíció szerint a bizalom a kölcsönös egyetértés és kedvelés magas szintje. A bizalom e szintjén számíthatunk arra, hogy a másik fél a lehető legjobb cselekvés elérésére törekszik, és ehhez nem igényli a kontrollt és a késztetésünket, hiszen bízunk a belső hajtóerőben. Bizalom esetén nem szükséges a tettek, cselekedetek, a becsületesség folyamatos ellenőrzése. Kölcsönös bizalom mellett tudjuk, hogy a másik a legjobb tudása szerint, a mi elveink szellemében cselekszik. Magas fokú bizalom esetén úgy érezhetjük, sőt, biztosak lehetünk abban, hogy a másik fél úgy és akként jár, olyan elkötelezettséggel képviseli az álláspontunkat, mintha mi magunk tennénk.

E bizalom megteremtése a vezető feladata. Nem kérdés, hogy mindez nehéz, mert a bizalmat számos tényező befolyásolhatja. Ráadásul korlátlan bizalom nincsen, mert a korlátlan bizalom a szervezet szintjén nem értelmezhető, és káoszba torkollik. „A bizalom jó dolog. Az ellenőrzés még

jobb.” A lenini idézet a két végpontra mutat rá, amelyek látszólagos ellentétben állnak egymással, holott ez nem így van. A vezető rosszul cselekszik, amikor megpróbálja kijátszani a bizalmat a kontrollal szemben. A kettő ugyanis szorosan összefügg, és azonos előfeltétellel rendelkeznek. A bizalom bizonyos fokú ellenőrzés nélkül csak egy felhő, és nem tudatos döntéseken alapul, hanem inkább vágyakon és fantáziákon. A kontroll mindennemű bizalom nélkül pedig diktatúra és elnyomás. Valahogy így:

Bizalom-kontroll mátrix



Az erős kontroll alacsony bizalmi szint mellett elnyomás. Magas bizalommal párosulva a módszeres vezetés jellemzője, ahol a bizalmi alap megvan, de a mindennapi munkában a kontroll szerepe erős, a vezető uralja és aktívan kontrollálja a tevékenységeket, de a módszeresség végett, nem a bizalmatlanság okán. Az alacsony kontroll alacsony bizalmi szint mellett irányvesztést okoz, amikor a vezető kezei közül kifolyik az irányítás, mert bizalmatlan, de kontrollálni is képtelen. Míg az arányos kontroll és a magas bizalom a valódi alkotás, a motiváció terepe, ahol megfelelő felhatalmazással, szabadságfokkal, cserébe viszont motiváltan teljesítenek a beosztottak, a vezető pedig mindehhez megteremti a szellemi és vezetési alapot.

A bizalom a motiváció érdekében nem kizárólagos eszköz. Azért érdemes elsőként említeni, mert hiánya lehetetlenné teszi a motiváció kialakulását, tehát előfeltétel. Viszont számos más technikai, módszertani eszköz áll a vezetők rendelkezésére, amelyek a motiváció irányába mutatnak, és nem külső ösztönzőként működnek, hanem a fent vázolt állapotformák közül a jelenlétre, azaz a figyelem irányára, a hajlandóságra hatnak. Vagy ha külső ösztönzők is, a teljes motiváció

eszköztárban csak részszerpük van, a megfelelő szituációkban, a megfelelő céllal alkalmazzák őket, szem előtt tartva korlátaikat és sajátosságaikat.

Egy másik jelentős csoportját találjuk a motivációs eszközöknek a **munkavégzéssel, a munkafeladatokkal kapcsolatos tényezők** alakítása terén. A magasabb rendű motivációhoz elengedhetetlen, hogy értelmes, széles spektrumban értelmezhető munkaköröket hozzunk létre, amelyben a munka tartalmát érdemben befolyásolni tudó munkavállaló felhatalmazással és megfelelő bizalom-kontroll viszonyrendszerben dolgozhat. Az ilyen pozíciók kialakítása érdekében szakítani kell a munkakörök hagyományos értelmezésével. A modern vezetés tartalmilag és fogalmilag épít ugyan a munkakörre, de számos tekintetben meghaladja azt. A munkakör helyett munkavégzési rendszerben gondolkodik, mivel figyelembe veszi a munkakört betöltő munkavállalót, annak igényeit és motivációját, a vezető jellemzőit, stílusát, a vállalati folyamatokat és a szervezeti kultúrát. Így, ilyen megközelítéssel már lehet komplex motivációban gondolkodni. A munkavégzési rendszer középpontjában a munkafeladat áll, de ezt érintik, befolyásolják a munkavállaló készségei, kompetenciái, a vezetési filozófia, a technológia és a humán rendszerek és gyakorlat.

A munkakörből indulva a munkavégzési rendszerek irányába számos lépés vezet. Ezek mindegyike eggyel magasabb szintet képvisel a munkavégzési rendszer szempontjából. A **munkakörbővítés** azt jelenti, hogy átfogalmazzuk a munkavállaló feladatkörét, azaz bővítjük azok spektrumát, többnyire egész folyamatokra, teljesebb, értelmesebb szakaszokra koncentrálva, mint azelőtt. Cserében csökken a monotonitás, a munka egyhangúsága, unalmassága, és több olyan aspektus szövi át a munkavégzést, amely képes a motivációt emelni. A **rotáció** azt jelenti, hogy a munkavállalók bizonyos logika szerint mozognak az egyes munkakörök között, bizonyos időközönként változtatják azt, természetesen a megfelelő felkészültséggel és tapasztalati háttérrel. Ez a módszer az unalmasság csökkentésén kívül arra is alkalmas, hogy a munkavállalók más és más készségeiket fejlesszék, illetve nagy előnye, hogy végül egyre szélesebb, teljes működési folyamatokat lefedő szakmai tapasztalatokat szereznek.

E kettő előremutató módszernél lényegesebb előrelépés a **munkakör-gazdagítás**. A munkakör-gazdagítás már közvetlenül a munkavállalók motivációjához kötődik, mivel magasabb szintű szükségleteiket (pl. önállóság, előrelépés, növekedés) igyekszik kielégíteni. A munkakör-gazdagítás által arra koncentrálunk, hogy a motivációt növelni tudjuk a munka értelme, jelentősége és a munka eredményéért viselt felelősség biztosítása által. A folyamatban tehát azt kell megvizsgálni, hogy a munkaköri feladatok változatossága, fontossága, azok befolyásolása és visszacsatolása terén milyen magasabb rendű lépéseket tudunk tenni. A munkakör-gazdagítás továbbgondolása az **empowerment-filozófia**, korunk legmodernebb felfogása a munka tekintetében,

amelynek háttérében a munkáját teljes mértékben uralni tudó, azt befolyásolni képes munkavállaló, illetve az ezt lehetővé tévő struktúra áll. Az empowerment kritikus tényezői a motiváció valós háttérében álló tényezőkkel párosíthatók. A filozófia lényege, hogy a munkavégzési rendszer olyan változatos, teljes és értelmes munkafeladatot kínál, amelyben a munkavállaló önállóan, önrányítással, személyes felelősségvállalással működhet, megfelelő kritikus tényezőkre koncentráló vezetői filozófia és támogatás mellett, kiváltva ezzel a legtöbb belső erőhatást, amely a teljes értékű motiváció irányába mutat.

A vezető motivációs eszköztára fentiek mellett számos olyan elemmel egészül ki, amelyek a nagyobb HR-rendszerekhez és funkciókhoz kapcsolódnak. Az előrelépési perspektíva, az új, hierarchiában magasabb vagy összetettebb munkakör betöltésének lehetősége motiváló hatású. Szintén motivál a képzés és a fejlesztés, annak tudata, hogy a szervezet investál a munkatárs tudásába és képességeibe, Mindezt a fokozottabb, nagyobb felelősséggel, gazdagabb szakmai tapasztalatokkal ellátható munkakörök ellátása érdekében teszi, a hosszú távú elkötelezettség és perspektíva megteremtése céljából. Motivál a teljesítménymenedzsment vagy teljesítményértékelés azon funkcionalitása, amelynek értelmében a visszajelzések, visszacsatolások építő jellegűek, amelyben a dicséret, a szóbeli elismerés megfelelő módszerrel, transzparensen szerepel. És motivál az a szervezeti kultúra, amelynek értékrendjében kiemelt helyen áll a motivált, értelmes hozzáadott értéket teremtő munkatárs, és az ezt az állapotot elérni szándékozó, annak eszközrendszerét és bizalmi alapját megteremteni képes vezető.

5.3 Életpálya és utódlásmenedzsment

A motiváció, a motivált munkavégzés felé vezető úton hangsúlyos szerepet kap az egyének belső indíttatása, az előrelépés, felfelé törekvés, de legalábbis az előre jól látható, megfelelő kihívásokat és szakmai igényességet feltételező életpálya. Nem véletlen, hogy a karriertervezés és az utánpótlás-menedzsment minden komolyabb HR-rendszer és diskurzus részét képezi. Divatos dolog karriermenedzsmentről beszélni, ám annál inkább nehéz mindezt valós tartalommal megtölteni. A vezetői viselkedésnek és feladatkörnek ugyanakkor nagyon fontos szelete az ezzel való foglalatosság, különösképpen azért, mert a motivációval nagyon szoros összefüggésben áll, illetve az ahhoz vezető úton a megkerülhetetlen személyességet biztosítja.

Mindenekelőtt a fogalmak jelentését érdemes tisztázni. A **karriertervezés és az utánpótlás-tervezés** ugyanis **két eltérő** nézőpontból közelíti meg ugyanazt a kérdéskört. A szervezetek

valamennyi üresedő pozíció esetén szembesülnek azzal a problémával, hogy egy korábban ellátott funkciót más személy által újra betöltsenek. Valahányszor egy személy kilép a szervezetből, gondoskodni kell a pótlásáról. Egyszerűbb, sematikusabb munkafeladatok esetén mindez megoldható, segítségül hívva azokat a toborzási és kiválasztási funkciókat, amelyekről korábban szóltunk. A pozíciók és szerepkörök bonyolultságának és felelőségi körének növekedésével azonban megnő annak jelentősége, hogy mindezt sikerül-e belső erőforrásokkal megoldani, vagy csak külső bázisra támaszkodhatunk. Mivel e két alternatíva között költség, hatékonyság vagy gyorsaság tekintetében jelentős eltérés van, a szervezeteknek érdeke, hogy a belső utánpótlás lehetőségét megteremtsék, és arra támaszkodva tudjanak viszonylag gyors megoldásokat találni. Tehát a munkáltató érdekeinek érvényesítése céljából, a funkciók zökkenőmentes, folyamatos ellátása érdekében végzett, szisztematikus személyügyi előkészítő tevékenységek összességét hívjuk **utánpótlás-tervezésnek**, melynek célja, hogy a megüresedő posztok átvételére a szervezet szempontjából gyors, hatékony és költségkímélő, a folyamatos színvonalat fenntartó megoldást eredményezzen. Az utódlástervezés tehát a munkáltató érdeke. Ezzel szemben a szervezetben tevékenykedő egyének személyes szükségleteik alapján eltérő módon igényt formálnak magasabb önállósággal és felelősséggel járó, vagy a munkafeladatok tekintetében újabb motivációs bázist jelentő munkakörök és pozíciók betöltésére, olyanokra, amelyek az egészséges életpályába szervesen illeszkedve folyamatos készletést és kihívást ébresztenek, biztosítva a magas motivációs szint folyamatos fenntartását. Ez a tudatos, személyes igényekre épülő karriervágy a munkavállalók szempontjából értelmezhető, így a **karriertervezés** elsősorban a munkavállalók érdeke, amiből a munkáltatónak maximum haszna származhat a nagyobb elkötelezettség és motiváció, így teljesítmény kapcsán. A két megközelítés ott kapcsolódik össze, hogy a szervezetek folyamatos működését szavatoló utánpótlási igény és a személyek egyéni karriervágya megfelelően kialakított rendszerek és kellő tudatosság által összehangolható, eredménye pedig klasszikus „win-win” szituáció, ahol a szervezet utódlási igénye egyben kielégíti az egyén életpálya-elvárásait.

Definíció szintjén mindez könnyen megérthető, a gyakorlati megvalósítás azonban jóval bonyolultabb. A szervezetek utánpótlási igénye és az egyének karriervágya csak ritkán esik egybe. Így a két eltérő igényen alapuló harmónia megteremtése érdekében sokat kell tenni. A szervezeteknek az az elsődleges feladata, hogy az utánpótlási igényeket kellő alaposással átgondolják, és a rendelkezésre álló személyi állomány állapotát olyan irányba tereljék, amely ezen igények kielégítését lehetővé teszi. Mindenekelőtt azt kell tisztázni, melyek azok a **kulcspozíciók**, ahol erről egyáltalán gondolkodni kell. A szervezetben meglévő feladatkörök összetettségük, bonyolultságuk, valamint a szervezet működéséhez történő hozzájárulásuk tekintetében nagyon eltérők. Vannak pozíciók, ahol az üresedések betöltése nem okoz különösebb bonyodalmat, mert a munkaerő

minőségileg könnyen és gyorsan pótolható, illetve a hiány nem vezet jelentős sérüléshez a szervezet egésze szempontjából. Más esetekben azonban (elsősorban a vezetői pozíciók, illetve a kritikus feladatköröket ellátó funkciók terén) a folyamatosság elengedhetetlen. E pozíciók esetében válik lényegessé a tudatos utánpótlás.

Egyes kimutatások szerint a szervezet kulcspozícióiba történő külső utódlás költsége a belső erőforrások felhasználásánál kétszer-háromszor többbe kerül. Mindez nem tűnik hihetetlennek. A külső utód megtalálása mindenekelőtt időbe telik, és ez az idő a szervezetek számára a legtöbbször érzékelhető és pénzben kifejezhető veszteség. Továbbá a külső munkaerő megszerzésének minden esetben közvetlen költsége van, amely vagy egy hirdetésben, vagy egy munkaerő-közvetítő szolgáltatói díjában, kiemelt pozíciók esetén egy költséges direkt kereséssel foglalkozó partner megbízási díjában ölt testet. A külső utánpótlással együtt tehát jelentős kiadások lépnek fel, amelyek a belső utódlás esetén fel sem merülnek. A másik kritikus tényező az idő. Egy külső utód munkába állítása – vezetői pozíciók, és meglévő munkaviszony esetén különösen – több hónap. A kiválasztási folyamat időigényes, a felmondási idő esetenként jelentős. Továbbá a belépő utódnak több hónapot kell betanulásra, a szervezet működési mechanizmusainak megismerésére fordítania, amely időszak a szervezet szempontjából inaktív. Tapasztalatok szerint egy, a működésre valódi ráhatással bíró vezető kiesése esetén a külső utód megtalálása, majd a megelőző személy aktivitását elérő hozzáadott érték elérése a 6-12 hónapot is eléri.

Mindezen tényezők szinte kikényszerítik, hogy a szervezetek felkészüljenek az üresedésekre, és megkíméeljék magukat e hosszadalmas és költséges procedúrától. A kulcspozíciók tekintetében tehát különösen fontos, hogy a szervezeteknek legyen átgondolt terve az üresedések esetén szükséges utánpótlásra. Ennek érdekében minden esetben meg kell vizsgálni, hogy a kulcspozíciókat betöltő **jelenlegi munkatársak kötődése milyen erős**. Azaz fel kell mérni, hogy a távozás esélye mekkora. Az esetek egy részében ezt könnyű megtenni, például a várható nyugdíjba lépések előre jól tervezhető, kockázatokkal nem járó utánpótlási terveket generálhatnak. Lényegesen nehezebb a helyzet, ha nem életkor alapján, hanem a távozás valószínűsége szerint kell előre gondolkodni. A kulcspozíciókat éppen betöltő személyek stabilitása eltér: a szervezeteknek azt kell megvizsgálniuk, hogy e személyek közül kik esetében várható, hogy váratlanul, előzmények nélkül jelentik be távozásukat, azonnali utánpótlási igényt generálva a szervezet számára. A jövőjüket tudatosan alakító szervezetek tehát a kulcspozíciók tekintetében mindenhol belső utódlási tervvel rendelkeznek, a várt üresedési pontokon elsődleges prioritással. Külső megoldást csak akkor keres a szervezet, ha ezt valamilyen ok mégis indokolja. Felkészültnek lenni az azonnal pótlásra – ez viszont házi feladat.

Az utódlási folyamatok megtervezésében a szervezeti egységek vezetői kulcsszerepet játszanak. Bár a rendszerek és gyakorlatok felépítése itt is elsősorban a dedikált HR szervezet feladata, az adott egység viszonylatában mind a kulcspozíciók, mind a lehetséges utódok tekintetében releváns információkat csak az érintett vezetők képesek szolgáltatni. Mindez tehát azt is jelenti, hogy a működő utódlási gyakorlattól függetlenül a vezetőknek egyéni érdekük is, hogy a fenti folyamatokat uralják, és saját szervezetük zökkenőmentes működtetése érdekében az utódlás kérdését a fenti kritériumok szerint tudatosan alakítsák.

Az utódlásról való tudatos gondolkodás **nemcsak feladat, hanem lehetőség** is. A motivációról korábban írtak alapján világos, hogy az egyének személyes szükségletei és késztetései más és más szinteken és tartalommal elégíthetők ki, más és más munkavégzési rendszereket igényelnek. Ezért a vezetőknek foglalkozniuk kell azzal, hogy a személyes motivációból kiinduló egyéni igényeket a munkakörök, munkafeladatok felosztásánál figyelembe vegyék. Ez néha azt jelenti, hogy valaki más, a jelenlegitől eltérő szerepkörben tudna kiteljesedni, nagyobb felelősség vállalása nélkül. Megint mások saját szakterületükön belül ambicionálnak nagyobb döntési jogkörrel, komplexebb feladatkörrel járó pozíciót. Egyesek beosztottakból középszintűvé vagy magasabb vezetőkké szeretnének válni. Mindezek a személyes motivációs igények jól párosíthatók az utánpótlási igényekkel. Ha tudatosan és kellő alaposággal foglalkozunk ezzel a kérdéskörrel, a szervezet sokat profitálhat. Nincs más teendő, mint felmérni ezeket az egyéni igényeket, kezelni azokat, és tudatos tervezéssel a szervezet szolgálatába állítani.

A szervezetek a karrier- és utánpótlás-menedzsment gyakorlata tekintetében eltérő képet mutatnak. Még mindig kevés az olyan példa, ahol mindez olajozottan működik. Ennek oka, hogy a jól működő karrier- és utánpótlás-menedzsment mind időben mind költségekben igényel ráfordítást. Rendszereket kell alkotni, működtetni, sok esetben az utánpótlás érdekében néha redundáns, a napi működéshez nem feltétlenül szükséges pool-t alkalmazni, és mindezzel nagyon tudatosan foglalkozni. Ugyanakkor számos sikeres multi szintű kikényszeríti munkatársaiból a karriert: a „fel vagy ki” modellt alkalmazva el is köszön azoktól a munkatársaktól, akikben a továbblépéshez nincsen meg a kellő ambíció, és nem képesek illeszkedni a vállalat által forszírozott életpálya-programokba. Kétségtelen, hogy a nagyság, vagy a multinacionális működés okán a több országban való jelenlét, a heterogenitás mindehhez megfelelő táptalajt kínál, olyat, amit a közigazgatás rendszerében ritkábban tudunk tetten érni és értelmezni. Ezzel együtt a szervezet utódlási igényeinek és az egyének karriervágyának a fenti kritériumok szerinti összehangolása valamennyi közigazgatásban működő szervezet számára is nyitva álló, a folyamatosságot biztosító, és a motivációt érdemben befolyásolni tudó lehetőség.

5.4 Emberi erőforrások fejlesztése

A szervezetek a megfelelő teljesítmény elérése érdekében folyamatosan fejlődnek. Amit ma nyújtani tudunk, holnap nem biztos, hogy elég lesz. Ahogy a szervezetek fejlődnek, az abban dolgozó munkatársaknak is folyamatosan fejlődniük kell. A motiváció folyamatos meglétéhez elengedhetetlen, hogy mindig többek legyünk, hogy megújuljunk, miután a napi munkánkban új és új kihívásokat keresünk, és ehhez a feladathoz igyekszünk felnőni. Az emberi erőforrások fejlesztése erre az igényre épít, továbbá arra a szervezeti elvárásra, hogy a teljesítményt folyamatosan fokozni kell. A teljesítmény fokozása ugyanis emberek tekintetében csak kétféle módon lehetséges: vagy a motiváció növelése vagy a készségek, képességek, tudás gyarapítása által.

Az **emberek fejlesztése** alapvető vezetői feladat. Azért vezetői, mert – bár a képzés, fejlesztés tárgykörében minden szervezet személyügyi apparátusa mutat kisebb-nagyobb aktivitást – a munkatársak fejlesztése elsősorban a közvetlen vezető feladata. Több okból is. Egyrészt nincs más a szervezetben, aki jobban tudná, *merre* érdemes egy munkatárs fejlődését terelni, azaz *mit* érdemes tanulnia. Másrészt nincs a szervezetben olyan személy, aki jobban, közvetlenebbül tudná ezt a fejlődést kamatoztatni. Végül a vezető az, aki az egyéni fejlődés sikerét leginkább elő tudja mozdítani.

Fejlesztés alatt a munkatársak által új, a meglévő tudást, ismereteket, tapasztalatot és eszköztárat bővítő, a munkavégzés szempontjából releváns kompetenciák megszerzését célzó tevékenységeket értjük, amelyek a szervezet számára hasznosak, és a kiinduló állapotot meghaladják. **A képzés és fejlesztés** szinte minden cégben, szervezetben jelen van, a legkisebb méretűeknél is. Éppen ezért egyáltalán nem mindegy, hogy a folyamatokat mennyire hatékonyan sikerül bonyolítani, és a fejlesztésre fordított erőforrások mennyire hasznosulnak. A fejlesztést azért is szükséges nagyon átgondoltan és precízen kezelni, mert közvetlen, jól kimutatható, általában jelentős költségei vannak, tehát a szervezet tekintetében is számottevő erőforrást igényelnek. Nem mindegy, hogy a képzésre fordított инвестиáció hogyan hasznosul.

Éppen ezért a munkatársak fejlesztésével kapcsolatos vezetői tevékenységek közül talán a **tervezés** a legfontosabb. Tervezés alatt itt azt értjük, hogy előre megfontoljuk, kit milyen fejlesztési intézkedésen keresztül kívánunk képezni, és ezek az intézkedések várhatóan mennyibe kerülnek. A fejlesztések tervezésére és lebonyolítására általában a HR szervezetek dolgoznak ki folyamatokat, és azok koordinációja, lebonyolítása is az ő kezükben van. Mindehhez információkat azonban a közvetlen vezetőktől kérnek be, és a megvalósítás során is jelentős szerep hárul a vezetőkre.

A fejlesztési intézkedések megtervezését érdemes a teljesítménymenedzsment életciklusához igazítani. Legfőképpen azért, mert egyfelől az elvárt és tényleges teljesítmény közötti eltérésből lehet kiindulni. Másfelől az értékelés üteméhez igazított lépések általában a fejlesztések menedzseléséhez is megfelelő felosztást biztosítanak, mert a két terület szorosan összefügg, és hátterüket, elméleti alapjaikat tekintve is nagyon hasonlóak. Egy értékelő beszélgetés például remek alkalom arra, hogy a fejlődés irányairól beszéljünk, ráadásul mindehhez a nyugodt, koncentrált és fókuszált légkör is biztosított.

A valós és elvárt teljesítmény közötti eltérés megszüntetésére több lehetőség van. Esetenként a munkatárs hozzáállásán, akaratán vagy motivációján kell változtatni, de a legtöbbször az elmaradó teljesítmény valami ismereti, tapasztalati vagy képzettségi/képességi hiányon alapul, amit meg kell szüntetni. Ez klasszikusan a munkatársi fejlesztés terepe. Továbbá nemcsak akkor kell fejlesztésen gondolkodni, ha gondok vannak a teljesítménnyel. A huzamosabb időn át jól teljesítő munkatársak sem rekedhetnek meg felkészültségük pillanatnyi szintjén. A folyamatos kompetenciabővítés számukra is ugyanolyan fontos a fejlődés érdekében, mint azok számára, akik kifejezetten a teljesítmény javítása érdekében vesznek részt programokban.

A **fejlesztési intézkedések megtervezését** általában kategóriák szerint, a fejlesztések típusai szerint végezzük. A fejlesztéseket leggyakrabban az alábbi **típusokba** sorolják:

1. Kötelező képzések

A kötelező képzések általában olyan, többnyire megújítandó, valamilyen jogosítással járó tanfolyamok, amelyek elvégzését, illetve az annak eredményeképpen elérhető jogosítást, végzettséget jogszabály írja elő. Például mindenki számára kötelező, hogy rendszeresen tűzvédelmi vagy baleset megelőzési oktatásban részesüljön. Akik mérgező anyagokkal dolgoznak, nehézgépeket vagy éppen targoncákat kezelnek, szintén alkalmanként meg kell hogy újítsák képesítésüket. Ezeket legtöbbször adminisztratív úton kezelik, tervezésük is a határidők lejártához igazítva, szisztematikusan zajlik.

2. Iskolarendszerű képzések

Az iskolarendszerű képzések általában egy adott személy továbbképzését jelentik, tehát e képzésekben a munkatársak nem csoportosan vesznek részt. Céljuk legtöbbször egy, a meglévővel rokon vagy a továbblépéshez szükséges új végzettség, diploma megszerzése, melynek következtében a munkatárs más, érdemben magasabb szintű vagy eltérő szakmai tartalmú munkakör betöltésére válik alkalmassá. Mivel a ráfordítás mind költségek mind felhasznált munkaidő tekintetében számottevő, legtöbbször az ilyen fejlesztésekben részt

vevő munkatársakkal a munkáltató tanulmányi szerződést köt, amely a képzés finanszírozásáért cserébe a munkavállaló számára is előír kötelezettségeket.

3. Nyelvi képzések

A nyelvi képzések általában egyéni vagy csoportos, a munkavégzés helyén zajló tanfolyamok, amelyek a nyelvvizsga, vagy magasabb szintű nyelvtudás megszerzése érdekében szerveződnek. Itt is viszonylag költséges fejlesztésről van szó, amelyek egy részében a cél a munkakör ellátásához szükséges, a külföldi partnerekkel, társszervezetekkel való kommunikációban elengedhetetlen nyelvi kompetenciák megszerzése, míg más esetben a munkavállaló egyéni érdekeit figyelembe véve, nyelvvizsga és ezzel esetleg nyelvpótlék vagy más juttatás elérhetősége.

4. Szaktanfolyamok

A szaktanfolyamok célja, hogy a munkatársakat általában a saját szakterületükön belül, magasabb szintű, de szűk értelemben vett szakmai ismeretekhez juttassa. A szaktanfolyamok állami szintű struktúrában kerülnek megszervezésre, csak e tevékenységre feljogosított szervezetek által, szigorúan meghatározott kritériumok szerint bonyolíthatók.

5. Konferenciák

A konferenciák, szakmai napok, workshopok olyan, legtöbbször 1-3 napos rendezvények, ahol különböző helyekről érkező, különböző részterületeket reprezentáló előadók felváltva tartanak előadásokat egy nagyobb szakterület különböző aspektusairól. Céljuk, hogy a résztvevőket friss, átfogó és általános szakmai ismeretekhez juttassák, illetve a jó gyakorlatokról, új megoldásokról tájékoztassák. Általában rendszeresen megrendezésre kerülnek.

6. Tréningek

A tréning gyűjtőfogalom: valamennyi képzési forma közül talán a leginkább költséges és időigényes, viszont a leginkább alkalmas arra, hogy a munkatársak kompetenciáit fejlessze. Míg az eddigi fejlesztési formák többnyire konkrét szakmai fejlődést céloznak, a tréningek inkább a viselkedésre, attitűdökre, személyiségjegyekre koncentrálnak. Azért kerülnek viszonylag sokba és azért igényelnek több időt, mert ezek a tényezők csak komplex módszerekkel, egyedi technikákkal fejleszthetők, és gyakran még az adott tevékenységi terület specifikumait is figyelembe kell hogy vegyék. A tréningek tervezése, kezelése, vagy akár az azon való részvétel nagy erőfeszítéseket és magasfokú tudatosságot igényel mind a vezető-, mind a HR részéről.

7. Coaching

A coaching, korunk legdivatosabb fejlesztési technikája a tréningmódszerek továbbfejlesztése, illetve a tréningek egykor volt alapfilozófiájának továbbgondolása, még

egyedibb, még inkább testreszabott megoldásokkal, és hatékony módszertannal. A coaching nem egyirányú fejlesztés, a tréningtől leginkább az különbözteti meg, hogy sokszor egyéni (persze létezik csoportos coaching is), tehát egyszemélyes, és az egy bizonyos tudás vagy problémakör átadása helyett kifejezetten a coachee (a „kócsolt” személy) egyedi, munkahelyi problémáiból, dilemmáiból indul ki, azokra keres megoldást, illetve azok megoldására vezeti rá az érintettet a külső tanácsadó segítségével. Voltaképpen a coaching olyan folyamat, ahol a célszemély mindennapi döntései, élethelyzetei, problémái, a valós munkahelyzetek szolgáltatják a témát, és a coach ezek megoldásában vezeti a célszemélyt, tapasztalatai, elméleti és gyakorlati ismeretei segítségével.

Vezetői szempontból a **munkatársak fejlesztésében** sok dilemma és tennivaló akad. Miként írtuk, olyan terület ez, ahol viszonylag jelentős erőforrásokat kell mozgósítani, viszont a haszon is jelentős. Vezetőként az a feladat, hogy a képzési igények átgondolásával minden munkatárs részére legyen világos elgondolásunk a továbblépés és a fejlődés lehetséges irányairól, majd azokat megtervezve folyamatosan kövessük és támogassuk a megvalósítást. A szisztematikusan működtetett fejlesztési rendszer nagyon jelentősen képes hozzájárulni a szervezeti egység összteljesítményének és színvonalának emeléséhez, mivel a folyamatosan fejlődő munkatársi közösség időről időre jobb teljesítményre lesz képes. Továbbá a fejlesztés minden esetben investíció a munkatársakba, amely helyes kommunikációval valós és számottevő motivációs tényező lehet, mert a munkatársak azt érzik, hogy fejlődésük fontos a szervezet számára, azért a szervezet tenni is hajlandó, így értelemszerűen hosszú távon számít a munkájukra. Ha pedig motiváltak, akkor a fejlesztés során megszerzett tudást is szívesen kamatoztatják a szervezet számára. Ezért fontos, hogy vezetőként a fejlesztés teljes ciklusában jelen legyünk, és tudatosan, szakszerűen irányítsuk az általunk felügyelt fejlesztési folyamatokat, így hozzájárulva magunk és munkatársaink egyre eredményesebb munkavégzéséhez.

6. Ajánlott szakirodalom

BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor, Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-Kerszöv, Budapest, 2000

BAKACSI Gyula, Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-Kerszöv, Budapest, 2002

CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály, Flow – Az áramlat, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1997

Daniel GOLEMAN, Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge 2000 kiadó, Budapest, 2002

KLEIN Balázs, KLEIN Sándor, A szervezet lelke, EDGE 2000 Kiadó, Budapest, 2012

John P. KOTTER, Tettvágy, HVG Könyvek, Budapest, 2009

Daniel H. PINK, Motiváció 3.0, HVG Könyvek, Budapest, 2010

Werner VOGELAUER, Coaching a gyakorlatban, KJK-Kerszöv, Budapest, 2002

Nemzeti Közszerológati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszcehenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.